



## Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях

ШТРОО Владимир Артурович

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

В статье обсуждаются возможности и условия для раскрытия теоретического и прагматического потенциала человекоцентрированного подхода К. Роджерса в организационно-психологической перспективе. Подчёркивается созвучие базовых идей человекоцентрированного подхода и вызовов новой экономики, новых отношений между работником и работодателем. Описывается эволюция человекоцентрированного подхода, полемика между К. Роджерсом и Э. Медоусом о сути и последствиях перехода от клиентцентрированной терапии к человекоцентрированному подходу. Кратко характеризуется ситуация с публикациями, посвящёнными человекоцентрированному подходу в организационном контексте. Обозначаются три пути реализации человекоцентрированного подхода в современных организациях: 1) обучение персонала базовым человекоцентрированным умениям (эмпатическое слушание, конгруэнтность, эмпатия, безусловное позитивное принятие); 2) управленческое консультирование, базирующееся на принципах клиентцентрированного подхода (принцип уникальности, принцип конгруэнтности, принцип безоценочности); 3) выращивание «человекоцентрированной организации». Кратко соотносятся выражения «человекоцентрированная организация», «полноценно функционирующая организация» и «группоцентрированная организация». Приводятся результаты поискового исследования, иллюстрирующие восприятие специалистами кадровых служб (N = 97) преимуществ и ограничений применения человекоцентрированного подхода в практике управления персоналом в российских организациях (в сравнении «идеальной» и «реальной» организации). Сопоставляются смысловые категории в описаниях преимуществ и ограничений применения человекоцентрированного подхода в практике управления персоналом в российских организациях.

**Ключевые слова:** человекоцентрированный подход; Карл Роджерс; Эрнест Медоус; управление персоналом; полноценно функционирующая организация.

### Введение

Вместе с увеличением числа и многообразия создаваемых человеком организаций, накапливалось и знание о них, постепенно дифференцирующееся в организационную теорию, с одной стороны, и практику управления, с другой. Однако если проследить историю сменяющих друг друга теорий организационного управления, то легко можно обнаружить стоящие за ними вполне определенные представления о человеке, прежде всего о человеке-работнике. Эти своеобразные «имплицитные управленческие теории личности», сменяя друг друга, задавали главную перспективу внимания теоретиков организации и практиков-управленцев к тем или иным аспектам строения и функционирования организаций, что затем находило

свое воплощение в представлении об успешной, или идеальной организации. Эти же представления о человеке-работнике определили историю становления самой психологии труда и организационной психологии и могут быть сведены к пяти основным: «человек экономический», «человек социальный», «человек самоактуализирующийся», «человек комплексный» и «человек постмодернистский» (Kirchler et al., 2004).

Несмотря на происходившую на протяжении XX столетия смену представлений о человеке-работнике и возникновение на этой основе новых теорий организации, повседневная практика управления оказывается довольно консервативной, в ней все еще преобладает представление о «человеке экономическом», а главными мотивирующим фактором в трудовой деятельности продолжает считаться материальное вознаграждение. Вместе с тем, идеи постмодернизма, в которых отражаются реалии постиндустриального общества, несут в себе и новые представления о человеке-работнике. Творчество, свобода и ответственность за самого себя как ведущие постмодернистские ценности находят свое воплощение в представлении о человеке как «сотруднике, производящем знания». При этом исследователи отмечают, что в организациях новой экономики работа для человека должны выполнять три главные функции (Ногх, 2001):

- работа должна доставлять удовольствие и создавать условия для творчества;
- в работе важна коммуникация с другими людьми, поэтому она должна выполняться преимущественно в команде;
- именно личностные проявления работника становятся основой для роста производительности, в первую очередь такие, как социальная компетентность и эмоциональный интеллект.

Таким образом, «сотрудники, производящие знания» больше не являются подчиненными в прямом значении этого слова, а скорее входят в некое сообщество свободных людей, добровольно объединившихся на определенный промежуток времени на условиях неформальной и гармоничной взаимозависимости. Следовательно, кардинально должно измениться и отношение к такому работнику со стороны руководителя. Но основная функция руководителя теперь заключается в том, что он должен придавать работе значение и смысл (Drucker, 1999). Иначе должна строиться и кадровая политика организации. Сегодня она выходит на рынок труда с предложением такой работы, которая могла бы удовлетворять актуальные потребности «нового сотрудника». Такие сотрудники мобильны и поэтому не сильно привязаны к организации, значит, чтобы их привлечь и удержать, нужно создавать привлекательные для них условия работы. В эти условия входит минимальный внешний контроль, предоставление возможности каждому работнику для непрерывного обучения и развития, с тем, чтобы преобразовывать сильные стороны и знания каждого в производительность и качество предлагаемых на рынке услуг.

Мне представляется, что человекоцентрированный подход (*person-centered approach, PCA*), развиваемый К. Роджерсом и его последователями на рубеже двух последних столетий, мог бы стать здесь весьма продуктивной теоретико-методологической основой для создания таких условий в организациях (Штроо, Колпачников, 2014). Основой для осуществления эпохального перехода, в терминах данного подхода, от «полноценно функционирующего человека» к «полноценно функционирующей организации».

## **От клиентцентрированной терапии к человекоцентрированному подходу**

Начиная с 1960-х годов К. Роджерс в своей профессиональной деятельности все больше выходит за рамки собственно психотерапии и погружается в различные области повседневной общественной практики. Его всё больше интересует личностный рост человека и возможные

пути содействия ему в этом. К. Роджерс инициирует и лично поддерживает движение групп встреч, в которых совместными усилиями создаются условия безусловного позитивного уважения, конгруэнтности и эмпатии. Участники группы получают возможность «вернуться к себе»: слушать себя, осознавать себя и свой опыт, доверять себе и принимать важные для себя жизненные решения. В этих же группах их члены приобретают способность глубоко и чутко понимать окружающих людей, искренне выражать себя для других, относясь к ним позитивно (Колпачников, 2010).

В 1970-е гг. К. Роджерс приходит к пониманию широких политических приложений человекоцентрированного подхода (Rogers, 1977). К тому времени, он уже столкнулся с системным сопротивлением человекоцентрированным инновациям в области образования. Как полагает А. Б. Орлов, ключевую роль в этом сыграла необходимость перераспределения власти. «Всякое перераспределение власти в одной из частей социальной системы (например, передача власти и контроля от учителя учащемуся) сразу же вызывало тотальное противодействие всей системы. Тем временем человекоцентрированный подход начал оказывать все большее влияние не только на сферу образования, но также и на социальную работу, медицину, бизнес, а затем и политику. Применение человекоцентрированного подхода во всех этих сферах человеческой деятельности смещало центр внимания на взаимоотношения между людьми, реально существующими в ситуации конфликта интересов» (Орлов, 2002, с. 81).

В 1970–1980-е годы движение групп встреч приобретает чрезвычайную популярность в Северной Америке и Европе. К. Роджерс начинает употреблять имя «чело­векоцентриро­ванный» по отношению к своему подходу, при этом он подчеркивает, что и в терапии, и за ее пределами его метод остается одним и тем же — содействие развитию человека за счет предоставления ему базовых условий для саморазвития — конгруэнтности, эмпатии и безусловного позитивного уважения.

Однако Э. Медоус — один из коллег и последователей К. Роджерса — утверждает, что применение данного подхода за пределами психотерапии, т.е. в условиях партнерских отношений, модифицирует его. То есть метод уже не совсем «тот же самый», что в психотерапии. По мнению Э. Медоуса, если клиентоцентрированная психотерапия является моделью для помогающих отношений, то человекоцентрированный подход описывает универсальную модель для любых партнерских отношений. В рамках клиентоцентрированной терапии психотерапевт берет на себя обязательства быть конгруэнтным, эмпатичным и безусловно позитивно принимающим, поскольку это является необходимым и достаточным условием для того, чтобы клиент самостоятельно разрешил свою проблему. Однако в повседневных межличностных отношениях люди обычно не стремятся непременно оказывать помощь или ожидать ее от партнера. Они имеют свои интересы, мотивы, устремления, включены в деловые или иные взаимодействия. И эти устремления, мотивы, потребности часто не совпадают, пересекаются, конфликтуют. Следовательно, применение в подобных обстоятельствах базовых человекоцентрированных установок для наилучшего разрешения Другим своей проблемы оправдано, но при условии, что это не будет в ущерб интересам самого применяющего (Колпачников, 2010).

Именно этот отказ от модели помогающих отношений во взаимодействии равных партнеров и не усматривают, по мнению Э. Медоуса, последователи К. Роджерса, необоснованно перенося клиентоцентрированную, «помогающую» модель на отношения равных партнеров, что не адекватно природе этих отношений. Если в классической модели клиентоцентрированной терапии и помогающих отношений консультант использует три выше­названные личностные установки для блага клиента (Другого), то в отношениях равных партнеров эти установки, или умения (*skills*), как предпочитает их называть Э. Медоус

в практической тренинговой работе, используются ради собственного блага, в собственных интересах того, кто их использует. В отношениях равных партнеров эти умения используются человеком для того, чтобы лучше понять другого, лучше выразить себя, т.е. добиться понимания себя партнерами, наиболее конструктивно разрешать возникающие трудности и противоречия в отношениях. Все это делается в интересах самого человека, который по сознательному выбору использует упомянутые умения для оптимального выстраивания собственной деятельности и общения (Колпачников, 2000). Э. Медоус настаивает, что применение человекоцентрированного подхода в партнерских отношениях, во-первых, используется в собственных интересах применяющего и, во-вторых, не является обязательным, поскольку является свободным осознанным выбором. Он отмечает, что конгруэнтность, эмпатия и безусловное позитивное уважение (принятие), а также эмпатическое слушание представляют собой набор инструментов-умений, а не систему ценностей, императивных для применения всегда и везде в повседневной жизни (Medows, 2014). Вместе с тем, чтобы человекоцентрированный подход был целостным и действительно являлся необходимым и достаточным условием успешного развития отношений, человеку необходимо владеть всеми четырьмя умениями в единстве друг с другом и уметь использовать их.

## Человекоцентрированный подход в организации. Проблемы идентификации

Каким образом человекоцентрированный подход может быть использован в организации? Вопрос, носящий чисто прикладной характер, имеет, вместе с тем, принципиальное значение. На основании каких фактов мы можем утверждать, что данный подход имеет место (практикуется) в организационной жизни? Кем и для каких целей он применяется? С каким успехом (результатом)? Ответы на эти вопросы далеко не очевидны.

Показательной в этом отношении является ситуация с англоязычными научными публикациями. По данным реферативной базы *Scopus*, при запросе на ключевое слово «*person-centred approach*» мы обнаруживаем две непересекающиеся традиции организационно-психологических исследований<sup>1</sup>. Первая, ссылаясь, прежде всего, на работы самого К. Роджерса (Rogers, 1977; Kirschenbaum, Henderson (eds.), 1990), т.е. на «классический» человекоцентрированный подход, использует его в качестве рамочной основы для теоретических и эмпирических исследований. Вторая исследовательская традиция использует статистический метод анализа латентных профилей (*Latent Profile Analysis*), противопоставляя исследования, центром которых является установление связей между переменными (*Variable-centered*), тем исследованиям, в которых делят на группы, «кластеризуют» самих испытуемых (*Person-centered*). Ни в одной из статей этой традиции нет ссылок на работы К. Роджерса или его последователей. Существует еще одна исследовательская традиция, в которой используется словосочетание «центрированный на человеке». Она представляет собой одну из линий качественной парадигмы в организационно-психологических исследованиях. Речь идет о так называемой человекоцентричной психологии труда (*Person-centric work psychology*). В данном случае противопоставляются традиционный взгляд индустриально-организационной психологии на человека как «объекта» научного исследования и диагностики, объекта организационного измерения и воздействия, с одной стороны, и альтернативная ему точка зрения на человека в организации как целостную, уникальную сущность, с другой стороны.

<sup>1</sup> См. размещенную в этом номере журнала «Организационная психология» заметку «20 статей о человекоцентрированном подходе в организации».

Фокусом исследовательской активности становятся субъективное восприятие человека и его отношение к организационному окружению, субъективный опыт эмоционального переживания и осмысления организационной действительности (Adler, 2011; Liu et al., 2011; Truxillo, Fraccaroli, 2011; Weiss, Rupp, 2011).

Чтобы найти публикации на эту тему в русскоязычной научной литературе, нужно приложить значительные усилия. В самом начале 2000-х годов в журнале «Вопросы психологии» появилась фактически первая публикация, знакомящая читателей со взглядами Э. Медоуса о специфике человекоцентрированного подхода и опыте его применения в практике работы с организациями (Колпачников, 2000). Собственно российский опыт практической работы в русле клиентоориентированного управленческого консультирования представлен в отдельных статьях М. А. Иванова. Это, пожалуй, и всё, если не считать информации о конференции, посвященной юбилею К. Роджерса, которая прошла в США, Сан-Диего, в январе 2014 г. и была организована Центром исследований человека (*Center for Studies of the Person*). Эта информация вместе с интервью, которое любезно согласился дать Э. Медоус, была опубликована в четвёртом номере журнала «Организационная психология» за 2014 год.

Так каковы же реальные и/или возможные пути реализации человекоцентрированного подхода в организации? Мне видятся следующие три.

### **Путь первый. Обучение персонала**

Во-первых, это наиболее простой и поэтому чаще встречающийся путь — обучение персонала организаций (как правило, среднего уровня управления) базовым человекоцентрированными умениями (Колпачников, 2000; Meadows, 2014). Методическая основа разработана Э. Медоусом и включает в себя четыре базовых умения, названия трёх из которых совпадают с базовыми установками клиентцентрированного терапевта (эмпатия, конгруэнтность, безусловное позитивное принятие), а четвёртое добавляется как специфическое поведение в ситуации делового взаимодействия с партнёром — эмпатическое слушание.

*Эмпатическое слушание* — наиболее полезное умение. Оно используется, когда человек хочет понять Другого. Процедура эмпатического слушания может быть описана четырьмя процессами: решение слушать; прояснение вербального сообщения Другого (то, что может быть названо «активным слушанием»); стремление понять опыт (переживание, эмоции, смыслы) Другого; валидизация, т.е. подтверждение говорящим (Другим), что слушатель понял и прояснил его слова и опыт адекватно. Давать или не давать такое подтверждение остается на усмотрение говорящего (Другого).

*Конгруэнтность*. Назначение этого умения — выразить в языке свой личный опыт. Другие названия: центрированность, истинность, аутентичность. Выделяются два уровня умения быть конгруэнтным. Первый уровень описывается четырьмя процессами: опыт, т.е. внутренний психологический поток, который присутствует в любой данный момент; осознание — вхождение в поток опыта и выведение его на уровень сознания; невербальное сообщение — трудно контролируемые телесные проявления; вербальное сообщение об опыте своего Я (но, не о ситуации или о Другом). Второй уровень данного умения заключается в принятии на себя полной ответственности за свой опыт без обвинения окружающих людей или ситуации. Означает принятие человеком того, что его переживания происходят внутри его Я и что он полностью ответствен за свой опыт.

*Эмпатия* — умение, используемое на основе сознательного выбора в ситуации, когда Другой хочет расти, учиться или развиваться, а я хочу содействовать ему в этом развитии или росте. Результаты эмпатии плодотворны для обоих участников эмпатического процесса:

Другой личностно растет, а проявляющий эмпатию получает в своем окружении «полноценно функционирующего человека» для взаимодействия и отношений.

*Безусловное позитивное уважение (принятие)* означает не только безусловное принятие и уважение Другого и вера в его возможности. Безусловное позитивное уважение может осуществляться тремя различными способами. Шаг первый. Отказ от осуждения и оценок путем их конвертирования в конгруэнтность, т.е. переходя от Ты-высказывания к Я-высказыванию, за которое говорящий несёт ответственность. На втором шаге я начинаю относиться к окружающим людям как самодостаточным сущностям. Людей необходимо принимать такими, каковы они есть, не стремясь изменить их. Третий шаг заключается в том, что я, с одной стороны, должен оставаться полностью преданным себе в своей индивидуальной интегрированности и, в то же самое время, относиться как к дружественному дару к тем проявлениям Другого, которые угрожают моей интегрированности и целостности. Я не просто понимаю эти проявления, и не просто принимаю их. Я безусловно высоко ценю их. И тогда я становлюсь способным работать с этой угрозой, снова двигаясь, с ощущением силы и свободы. Умение безусловного позитивного уважения (принятия) наиболее трудно для понимания и усвоения. Но оно же приносит наиболее значимые личностные результаты (Колпачников, 2000).

Важно подчеркнуть, что эти умения используются человеком на основе сознательного выбора: в повседневных отношениях человек использует или не использует данные умения в конкретных обстоятельствах, исходя из своих интересов. Условием наличия подобного выбора является свободное владение этими умениями.

Наибольшей популярностью в программах обучения эффективной деловой коммуникации, конечно же, пользуется умение эмпатического (активного) слушания (Stroh, 2014), поскольку оно еще может быть воспринято обучаемыми как сугубо утилитарное средство получения полной и достоверной информации от партнера по деловому взаимодействию (Tyler, 2011). Однако такие умения, как конгруэнтность (аутентичность) в выражении своего внутреннего опыта партнёру, эмпатия, а также безусловное принятие и уважение партнёра (и особенно высший уровень владения этим умением — безусловно ценностное отношение к тем проявлениям Другого, которые угрожают целостности и интегрированности моего собственного Я) довольно часто уже вызывают сопротивление у обучаемых. В реальных организационных отношениях крайне редко можно встретить интенции такого рода, сейчас сотрудники в значительно большей мере ориентированы на самоутверждение и саморазвитие.

### **Путь второй. Управленческое консультирование**

Во-вторых, это путь использования принципов человекоцентрированного подхода в практике управленческого консультирования (Иванов, 2012; 2016). Однако в силу известных сложностей именованного самого подхода (см.: Rogers, 1987; Колпачников, 2010; Орлов, 2010) в описании такого опыта консультирования чаще упоминаются постулаты (принципы) клиентцентрированного подхода. Вот как они, например, раскрываются в работах российского консультанта управлению М. А. Иванова.

*Принцип уникальности.* Каждый человек обладает своим уникальным жизненным опытом и воспринимает мир через призму этого опыта. Применительно к управлению этот принцип проявляется в следующем: каждый член организации предъявляет к ней свои требования; каждый член организации имеет свои особые интересы; побуждающие мотивы у членов организации разные, и, следовательно, системы мотивации не могут быть универсальными; каждый член организации обладает уникальными ресурсами, использо-

вание которых может сделать организацию эффективнее; организация во многом является проекцией первого лица, и поэтому в основе ее организационной культуры лежат именно его ценностные приоритеты, задающие уникальность этой культуры; масштаб бизнеса и стратегии его развития ограничены целями и ценностями первого лица организации, его готовностью принимать на себя риски, его представлениями о себе, о своем идеальном будущем и о будущем его организации.

*Принцип конгруэнтности* как требование целостности и искренности консультанта и клиента, в управленческом консультировании приводит: к требованию открытой позиции консультанта, его готовности к равноправному партнерству с клиентом; к требованию открытости и искренности клиента; к необходимости помощи клиенту в осознании причин нарушения целостности его личности и в поиске путей ее восстановления; к необходимости анализа организации с точки зрения целостности, т.е. осознания наличия или отсутствия соответствия стратегии, бизнес-процессов, структуры управления, организационной культуры требованиям сотрудников, учредителей, клиентов.

*Принцип безоценочности*, принятия. Уникальный человек является носителем уникальной культуры. Каждая культура имеет свои эксплицитные и имплицитные критерии эффективности, свои правила и нормы. Любые оценки этих критериев и норм извне некорректны, бессмысленны и мешают понять чужую культуру. Применительно к управленческому консультированию это означает: необходимость диагностики, выслушивания и стремления понять любого члена организации, принять его интересы, убеждения и представления как реальность, не требующую оценки (критики или восхищения); если консультанту кажется, что члены организации говорят глупости и чего-то не понимают, то это, скорее всего, означает, что он недостаточно хорошо провел диагностику и не учитывает какие-то значимые для них факторы; консультант и клиент должны постоянно находиться в диалоге — обмениваться представлениями, идеями, информацией, а не критикой чужих идей и убеждений (Иванов, 2012, с. 126-128).

### **Путь третий. Выращивание человекоцентрированной организации**

Третий путь, самый сложный, на мой взгляд. Это создание «с нуля» или трансформация, преобразование существующей организации в «челоцентрированную организацию». Такую организацию еще можно назвать *«полноценно функционирующей организацией»*. Сложным этот путь является не только в силу естественного сопротивления, сопутствующего любым организационным изменениям (Coghlan, 1993), но и по причине отсутствия на сегодня полной и ясной теоретической модели такой организации. Модели, операционализируемой на уровень стратегического, тактического и оперативного управления, в том числе — управления персоналом. Впрочем, частные случаи реализации отдельных принципов человекоцентрированного подхода изредка встречаются в научной литературе. Например, в исследовании К. Маккомб и Ф. Джаблина оценивались последствия применения на этапе собеседования эмпатического слушания сотрудниками службы персонала. В исследовании участвовали две группы соискателей. С одной группой кандидатов проводил интервью внимательный сотрудник, обладающий навыками эмпатического слушания, с другой группой работал более негативно настроенный интервьюер, не обладающий данным умением. Результаты исследования показали, что на второе интервью пришло больше кандидатов из первой группы. Более того, их лояльность к компании и желание здесь работать оказались значительно выше, чем во второй группе. Кроме этого, у кандидатов были отмечены лучшая подготовка ко второму интервью, более позитивный настрой на беседу и доброжелательность. Таким образом, уже на этапе приёма в организацию нового человека строятся правиль-

ные взаимоотношения между людьми в компании и отношение к работе в целом (McComb, Jablin, 1984).

Конечно же, полноценно функционирующая организация невозможна без перераспределения власти внутри системы управления, характерной для «традиционных» организаций. Происходит это в силу особого соотношения личной свободы и ответственности во взаимодействиях между сотрудниками, и прежде всего, между руководителем и подчиненными. Организационной единицей в этом случае становится рабочая группа, коммуникация внутри которой строится на основе эмпатии, конгруэнтности, безусловного позитивного принятия и уважения. Возникает еще один термин для описания такого рода организаций — «*группно-центрированная организация*» (Bacellar, Rocha, Flor, 2014). По мнению этих авторов, практика аутентичности, самопредъявления и ощущения групповой целостности составляют благодатную почву для безусловного позитивного принятия себя и других, которое помогает распознавать ограничения, искать пути их преодоления и развивать потенциал. Групповой опыт обладает целым рядом важных преимуществ, одним из которых является появление свободы в восприятии и понимании участниками динамики их психического функционирования<sup>2</sup>. Авторы в своих размышлениях приходят 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» (Bacellar, Rocha, Flor, 2014, p. 47).

### **Применим ли человекоцентрированный подход в практике управления персоналом российских организаций?**

В конце 1990-х гг. Э. Медоус с коллегами образовали интернациональную группу специалистов, практикующих человекоцентрированный подход в работе с организациями. Первая встреча этой группы состоялась в местечке с названием Pájaro Dunes в Калифорнии, США, что и дало название группе «Pájaro Group». Общей целью, разделяемой членами этой группы, является влияние на современный бизнес, который сегодня является влиятельнейшим социальным институтом. В январе 2000 г. встреча Pájaro Group состоялась в России, в Санкт-Петербурге. В ней участвовали пять российских и девять зарубежных коллег из США, Италии, ФРГ и Голландии. На рабочих заседаниях обсуждались актуальные вопросы практики и теории, участники обменивались опытом посредством ролевого моделирования различных ситуаций работы с персоналом, «мозговых штурмов» т.п. Например, имеющие более чем десятилетний опыт работы с организациями в человекоцентрированном ключе, Т. Кемпф и Б. Терьюнг из ФРГ продемонстрировали свои методы работы и инициировали дискуссию о роли, значимости и способах работы с эмоциональными проблемами сотрудников бизнес-организаций.

Как полагает один из участников питерской встречи Pájaro Group, В. В. Колпачников, опыт работы с российскими людьми как в рамках индивидуального консультирования, так и с персоналом организаций, позволяет предположить культурно-историческую адекватность человекоцентрированного подхода современным российским реалиям. «Россияне в большинстве своём сензитивны и эмпатийны, но зависимы, несамостоятельны и часто не

2 Перевод этой статьи публикуется в текущем номере журнала «Организационная психология».



способны к реальному принятию на себя ответственности за свою жизнь. Одна из культурно-исторических задач, стоящих перед каждым россиянином, — продолжает он, — это принятие ценности своего Я, своей личности и жизни, преодоление глубоко привычного обесценивания их по сравнению с «мировой революцией» или «интересами коллектива». Концепция и практика, разрабатываемые Э. Медоусом, — хорошее подспорье в этом. Итогом решения этой культурно-исторической задачи хотелось бы видеть мировоззрение, в котором сбалансированы безусловные ценности Я и Другого, при принятой на себя ответственности человека за наилучшее для него течение собственной жизни» (Колпачников, 2000, с. 56).

Однако, как уже было отмечено выше, за редким исключением (Иванов, 2012; Колпачников, 2000; Колпачников, 2010; Штроо, Колпачников, 2014), в русскоязычной литературе фактически не отражена ни практика работы с организациями в рамках человекоцентрированного подхода, ни проблемы концептуального плана. В связи с этим напрашивается вопрос, а известны ли вообще в российских организациях идеи К. Роджерса? И если да, то какие возможности (преимущества) и ограничения в реализации данного подхода видят российские специалисты по управлению персоналом?

В интернет-опросе, проведённом в рамках поискового исследования, выполненного под нашим руководством (Белотелова, 2016), приняли участие специалисты в области управления персоналом (N = 97), из них 50 женщин и 47 мужчин. Возраст от 20 до 47 лет, средний возраст 32 года. Из 97 респондентов только 12 имели психологическое образование. 89 опрошенных занимали различные штатные должности в службе (отделе) персонала какой-либо организации, а 8 человек являлись внешними консультантами по управлению персоналом.

Опросник состоял из тринадцати закрытых вопросов, для ответов на которые использовалась шкала Лайкерта (1 — абсолютно не согласен, 5 — совершенно согласен), и одного открытого вопроса. Общее содержание пунктов опросника отражало основные принципы человекоцентрированного подхода, применимые в системе управления персоналом, формулировки отдельных пунктов прошли экспертную проверку двух российских специалистов, прямых учеников Э. Медоуса. Опросник предлагался в двух формах. Первую форму нужно было заполнить в отношении «Идеальной организации», и лишь вторая форма заполнялась респондентами в отношении их реальной («моей») организации. Примеры формулировок:

- *Наиболее эффективный способ развития персонала организации — раскрытие врожденного потенциала сотрудников.*
- *Любую проблему необходимо увидеть глазами сотрудников, чтобы понять ее причину и разработать решение.*
- *Необходимо принимать работника таким, каким он является в данный момент, со всеми его чувствами, мыслями, ценностями и установками.*

Не останавливаясь сейчас на частных количественных результатах этого опроса, приведём здесь лишь наиболее любопытные данные. Применительно к «идеальной организации» абсолютное большинство (свыше двух третей) опрошенных разделяют убеждение, что «Любую проблему необходимо увидеть глазами сотрудников, чтобы понять ее причину и разработать решение», полагая при этом, что «Необходимо больше контролировать действия своих подчиненных, следить за выполнением профессиональных задач при помощи специальных процедур — отчеты, проверки и пр.». По отношению же к своей реальной организации абсолютное большинство (свыше двух третей) опрошенных:

– считают, что «Необходимо принимать работника таким, каким он является в данный момент, со всеми его чувствами, мыслями, ценностями и установками»;

– согласны, что «Обвинения и оправдания могут стать причиной уменьшения продуктивности работы»;

– тем не менее, убеждены, что *«Необходимо больше контролировать действия своих подчиненных, следить за выполнением профессиональных задач при помощи специальных процедур — отчеты, проверки и пр.»* (обратная формулировка).

Показательным является тот факт, что 94 респондента (97%) указали, что не были знакомы с идеями К. Роджерса до начала исследования. С одной стороны, это может свидетельствовать о незавидной судьбе человекоцентрированного подхода, его безвестности в российских организационных реалиях, но, с другой стороны, это обстоятельство позволяет рассматривать полученные результаты в их «чистом» виде, свободном от уже сложившихся установок (позитивных или негативных) по отношению к нему. И, тем не менее, включив в преамбулу опросника краткую характеристику человекоцентрированного подхода<sup>3</sup>, мы получили впечатляющее количество ответов на открытый вопрос, который звучал так: «Попробуйте, пожалуйста, сформулировать пять преимуществ и пять ограничений для использования человекоцентрированного подхода в Вашей организации». В нашем исследовании были зафиксированы 405 высказываний, описывающих «преимущества», и 160 высказываний, характеризующих «ограничения» в реализации человекоцентрированного подхода. В ходе контент-анализа эти отдельные высказывания были объединены в смысловые категории: восемь «преимуществ» и семь «ограничений» (Таблицы 1 и 2).

Таблица 1. Содержание и удельный вес смысловых категорий, описывающих преимущества реализации человекоцентрированного подхода в российских организациях

Название категории	Примеры высказываний	Удельный вес (%)
Хорошие взаимоотношения	«Хорошие отношения», «дружеские связи», «нет негатива как такового», «положительная атмосфера в компании»	31
Доверие	«Доверие к начальству», «доверительные отношения», «доверие со стороны руководства»	27
Мотивация	«Самотивация», «правильная мотивация окружающих», «личная мотивация»	9
Увеличение эффективности работы	«Работа — как хобби», «работа в удовольствие», «повышение эффективности в хорошей атмосфере»	9
Эмпатийное слушание	«Эмпатия», «эмпатийное (эффективное) слушание», «умение слушать и слышать»	8
Понимание ответственности	«Иное понимание ответственности», «не будет спихивания ответственности на других»	7
Нет необходимости в постоянном контроле	«Отпадает необходимость в тотальном контроле», «в конечном итоге отказ от контроля»	5
Раскрытие потенциала, развитие и рост	«Возможности для самореализации», «раскрытие себя, своего потенциала», «рост и развитие внутри организации»	4

Как мы видим, и в числе преимуществ (возможностей), и среди ограничений заметный вес имеет категория «Доверие», хотя и раскрывается она по-разному в каждом из этих случаев. Похоже, именно доверие является той лакмусовой бумагой, которая способна высветить подлинную готовность российских специалистов по управлению персоналом к принятию или непринятию идей и принципов человекоцентрированного подхода в современных организациях.

<sup>3</sup> Человеко-центрированный подход — это система взглядов и принципов, построенная на глобальной доверии к человеку. В его основе лежит вера в изначальную, конструктивную и творческую мудрость человека. Ключевым является представление о четырех «необходимых и достаточных условиях» межличностного общения: «безусловное позитивное принятие другого человека», «активное эмпатическое (понимающее) слушание», «эмпатия (сопереживание) для роста и развития партнера по общению», «конгруэнтное (основанное на собственном сложившемся понимании и восприятии мира) самовыражение в общении».

Таблица 2. Содержание и удельный вес смысловых категорий, описывающих ограничения для реализации человекоцентрированного подхода в российских организациях

Название категории	Примеры высказываний	Удельный вес (%)
Доверие	«Доверие может не оправдаться», «глобализация доверительных отношений», «слишком много доверия», «доверия недостаточно»	33
Большие временные затраты	«Нехватка времени на реализацию», «большие временные затраты», «не всегда есть время реально слушать и слышать все»	28
Нужны специалисты-наставники	«Необходим опытный наставник для изменения принципов работы», «нет системы наставничества»	12
Высокая близость отношений	«Навязанное близкое общение», «нет необходимости в таких близких взаимоотношениях»	10
Недостаточно самомотивации	«Отсутствие системы мотивации», «внешняя мотивация важна так же, как и внутренняя»	7
Недостаточно контроля	«Компании, завязанные на производстве, требуют усиленного контроля над сотрудниками»	6
Способности к творчеству/ потенциал есть не у всех	«Творчество — не та сфера, где стоит всем развиваться», «не у всех есть какой-то потенциал», слишком много построено вокруг вдохновения и творчества»	3
«Сложно всё»	«Сложность в составлении критериев результативности обучения», «сложность в составлении программ обучения»	1

Конечно, результаты, полученные в этом исследовании, носящем поисковый характер, нуждаются в существенном дополнении и уточнении. Выборка из 97 респондентов явно не может претендовать на репрезентативность в отношении ко всем российским организациям. Однако оно помогает хотя бы в общем приближении увидеть ситуацию, связанную с перспективами развития идей К. Роджерса за пределами психотерапии и индивидуального психологического консультирования, например, в сфере организационной жизни и деловых взаимоотношений между людьми.

### Вместо заключения

Пожалуй, правильным будет завершить рассуждения на эту тему, приведя еще несколько ярких высказываний наших (кор)респондентов. Осмысливая те трудности, с которыми может столкнуться человекоцентрированный подход в российских организациях, они его *отторгают* («больше похоже на секту или групповые занятия с психологом, но не на управление»), *сердятся* («на работе необходимо работать, но не строить взаимоотношения»), *сомневаются* («упор на человеческую сущность слишком большой, для больших организаций не подойдет»), *размышляют* («сложно перестроиться на такой режим работы после строгого контроля»), *признаются* («нужны более четкие указания»).

Но вместе с тем, в человекоцентрированном подходе они открывают («возможность использования всех доступных ресурсов для достижения своей цели и цели организации»), *видят* («конкурентное преимущество перед другими организациями с жестким управлением»), *допускают* («возможность взглянуть на управление с иной стороны»), *убеждаются* («осознается ценность человеческого в человеке»), *надеются* («можно понять, кем являешься ты сам и окружающие тебя люди»).

## Литература

- Белотелова, Е. И. (2016). *Возможности и ограничения реализации человеко-центрированного подхода в практике управления персоналом в российских организациях*: Выпускная квалификационная работа по направлению подготовки 37.03.01 Психология. М.: НИУ ВШЭ (не опубликована).
- Иванов, М. А. (2012). Клиентцентрированный подход к управленческому консультированию. *Вестник Московского Университета. Серия 14. Психология*, 1, 125–132.
- Колпачников, В. В. (2010). «Клиентоцентрированный» и «человекоцентрированный» в рамках психотерапии и за ее пределами — в партнерских отношениях. *Консультативная психология и психотерапия*, 4, 168–171.
- Колпачников, В. В. (2000). Человекоцентрированный подход в практике психологического консультирования персонала организаций. *Вопросы психологии*, 3, 49–56.
- Орлов, А. Б. (2002). Человекоцентрированный подход в психологии, психотерапии, образовании и политике (к 100-летию со дня рождения К. Роджерса). *Вопросы психологии*, 2, 64–84.
- Орлов, А. Б. (2010). Роджерсианство: проблема имени. *Консультативная психология и психотерапия*, 4, 171–174.
- Штроо, В. А., Колпачников, В. В. (2014). Человекоцентрированный подход в работе с организациями. *Организационная психология*, 2, 79–87.
- Adler, S. (2011). The Human Experience of Working: Richer Science, Richer Practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 98–101.
- Bacellar, A., Rocha, J. S. X., Flor, M. de S. (2014). Gestão organizacional centrada no grupo: relato de experiência [online]. *Revista da Abordagem Gestáltica*, 20(1), 41–50.
- Coghlan, D. (1993). A Person-centered Approach to Dealing with Resistance to Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10–14.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for 21' century*. New York.
- Horx, M. (2001). *Smart Capitalism. Das Ende der Ausbeutung*. Frankfurt.
- Kirchler, E., Meier-Pesti, K., & Hofmann, E. (2004). *Menschenbilder in Organisationen*. Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Kirschenbaum, H., Henderson, V. L. (1990). *The Carl Rogers reader*. London: Constable.
- Liu, S., Yujie Zhan, Y., Wang, A. (2011). Person-Centric Work Psychology: Additional Insights Into Its Tradition, Nature, and Research Methods. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 105–108.
- McComb, K. B., Jablin F. M. (1984). Verbal correlates of interviewer empathic listening and employment interview outcomes. *Communication Monographs*, 51(4), 353–371.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Rogers, C. (1987). Client-Centered? Person-Centered? *Person-Centered Review*, 2(1), 11–13.
- Rogers, C. R. (1977). *Carl Rogers on personal power: inner strength and its revolutionary impact*. New York: Delacorte Press.
- Stroh, W. A. (2014). Person-Centered Approach In Business Relations: Training Of Active Listening For Businessmen. *Revista da Abordagem Gestáltica*, 20(1), 111–117.
- Tyler, J. A. (2011). Reclaiming rare listening as a means of organizational re-enchantment. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 143–157.
- Truxillo, D. M., Fraccaroli, F. A. (2011). Person-Centric Work Psychology: Changing Paradigms by Broadening Horizons. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 102–104.
- Weiss, H. M., Rupp, D. E. (2011). Experiencing work: An essay on a person-centric work psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 83–97.



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Person-centered approach and human resource management in russian organizations

**Wladimir STROH**

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

**Abstract.** The article discusses the possibilities and conditions for the disclosure of the theoretical and pragmatic potential of person-centered approach by C. Rogers in organizational- psychological perspective. A harmony of the basic ideas of person-centered approach and challenges of the new economy, a new relationship between the employee and the employer is emphasized. An evolution of person-centered approach is described, the controversy about the nature and consequences of the transition from client-centered therapy to person-centered approach between K. Rogers and E. Meadows is expounded. A situation with publications on person-centered approach in an organizational context is briefly described. Three ways to implement person-centered approach in modern organizations are represented: 1) person-centered skills training (empathic listening, congruency, empathy, unconditional positive regard); 2) management consulting based principles of client-centered approach (the uniqueness principle, the principle of congruence, the principle of non-judgmental); 3) growing "person-centered organization". The expressions "person-centered organization", "full functioning organization" and "group-centered organization" are briefly related. The results of exploratory studies to illustrate the perception of experts of personnel services (N = 97) of the advantages and limitations of using person-centered approach to human resource management practices in Russian companies are represented. In particular, similarities and differences between evaluations of "ideal" and "real" organization are designated. The semantic category describe the advantages and limitations of using person-centered approach in human resource management practices in Russian companies are compared.

**Keywords:** person-centered approach (PCA); C. Rogers; E. Meadows; Human Resource Management; full functioning organization.

### References

- Adler, S. (2011). The Human Experience of Working: Richer Science, Richer Practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 98–101.
- Bacellar, A., Rocha, J. S. X., Flor, M. de S. (2014). Gestão organizacional centrada no grupo: relato de experiência [online]. *Revista da Abordagem Gestáltica*, 20(1), 41–50.
- Belotelova, E. I. (2016). *Vozmozhnosti i ogranicheniya realizatsii cheloveko-tsentrirovannogo podkhoda v praktike upravleniya personalom v rossiiskikh organizatsiyakh* [The possibilities and limitations of implementing person-centered approach to human resource management practices in Russian companies]: Bachelor dissertation 37.03.01 Psikhologiya. M.: HSE (unpublished).

- Coghlan, D. (1993). A Person-centered Approach to Dealing with Resistance to Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10–14.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for 21' century*. New York.
- Horx, M. (2001). *Smart Capitalism. Das Ende der Ausbeutung*. Frankfurt.
- Ivanov, M. A. (2012). Klienttsentrirovannyi podkhod k upravlencheskomu konsul'tirovaniyu [Client-centered approach to management consulting]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 1, 125–132.
- Kirchler, E., Meier-Pesti, K., & Hofmann, E. (2004). *Menschenbilder in Organisationen*. Wien : WUV-Universitätsverlag.
- Kirschenbaum, H., Henderson, V.L. (1990). *The Carl Rogers reader*. London : Constable.
- Kolpachnikov, V. V. (2000). Chelovekotsentrirovannyi podkhod v praktike psikhologicheskogo konsul'tirovaniya personala organizatsii [Person-centered approach in the practice of counseling organizations]. *Voprosy psikhologii*, 3, 49–56.
- Kolpachnikov, V. V. (2010). «Klientotsentrirovannyi» i «chelovekotsentrirovannyi» v ramkakh psikhoterapii i za ee predelami — v partnerskikh otnosheniyakh [“Client-centered” and “person-centered” in the framework of psychotherapy and beyond — in partnership]. *Konsul'tativnaya psikhologiya i psikhoterapiya*, 4, 168–171.
- Liu, S., Yujie Zhan, Y., Wang, A. (2011). Person-Centric Work Psychology: Additional Insights Into Its Tradition, Nature, and Research Methods. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 105–108.
- McComb, K. B., Jablin, F. M. (1984). Verbal correlates of interviewer empathic listening and employment interview outcomes. *Communication Monographs*, 51(4), 353–371.
- Orlov, A. B. (2002). Chelovekotsentrirovannyi podkhod v psikhologii, psikhoterapii, obrazovanii i politike (k 100-letiyu so dnya rozhdeniya K. Rodzhersa) [Person-centered approach in psychology, psychotherapy, education and politics (the 100th anniversary of the birth of Carl Rogers)]. *Voprosy psikhologii*, 2, 64–84.
- Orlov, A. B. (2010). Rodzherianstvo: problema imeni [Rogerian: the problem of the name]. *Konsul'tativnaya psikhologiya i psikhoterapiya*, 4, 171–174.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Rogers, C. (1987). Client-Centered? Person-Centered? *Person-Centered Review*, 2(1), 11–13.
- Rogers, C. R. (1977). *Carl Rogers on personal power: inner strength and its revolutionary impact*. New York: Delacorte Press.
- Stroh, W. A. (2014). Person-Centered Approach In Business Relations: Training Of Active Listening For Businessmen. *Revista da Abordagem Gestáltica*, 20(1), 111–117.
- Stroh, W. A., Kolpachnikov, V. V. (2014). Chelovekotsentrirovannyi podkhod v rabote s organizatsiyami [Person-centered approach in working with organizations]. *Organizational Psychology*, 2, 79–87.
- Tyler, J. A. (2011). Reclaiming rare listening as a means of organizational re-enchantment. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 143–157.
- Truxillo, D. M., Fraccaroli, F. A. (2011). Person-Centric Work Psychology: Changing Paradigms by Broadening Horizons. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 102–104.
- Weiss, H. M., Rupp, D. E. (2011). Experiencing work: An essay on a person-centric work psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 83–97.