



Автор: [Бородаченко Ксения Викторовна](#)  
[БИЗНЕС №15\(950\)](#) от 11.04.2011

// Особое мнение

## **“Глубинная демократия — это попытка найти обобщенный подход”**

“Глубинная демократия — это попытка найти обобщенный подход”, — объясняет Макс Шупбах, президент Института глубинной демократии (США)

*Макс Шупбах имеет достаточно специфический опыт урегулирования конфликтов: с одной стороны, он помогал устранять системные проблемы в крупных корпорациях; с другой — организовывал сборы сообществ австралийских аборигенов и племен североамериканских индейцев, а также тренировал этнические команды руководителей в Южной Африке.*

*БИЗНЕС удивила такая разнонаправленность интересов, и мы попросили эксперта объяснить, в чем же заключается прелесть “многовекторного” подхода и где он может применяться. Конечно, некоторые предложения г-на Шупбаха могут показаться украинским читателям довольно спорными. Но и в такой реакции, по его мнению, есть своя ценность.*

### **— Глубинная демократия — что это: философия, методика, инструмент?**

— Правильнее будет назвать ее парадигмой. Существует множество способов помочь компаниям и государствам быстрее адаптироваться к постоянным изменениям на рынке и в международных отношениях. Глубинная демократия — это, скорее, попытка найти обобщенный подход, собрать все имеющиеся предложения под одним “сводом”, чтобы объяснить, почему происходят трансформации и почему одни методы решения проблем работают, а другие — нет. То есть это некий “подход подходов”.

Я не могу назвать его общепринятым. В основе традиционного системного мышления лежит “ньютоновская”, классическая теория

механики, а вот глубинная демократия базируется, скорее, на квантовой механике. Другими словами, решения, которые предлагает глубинная демократия, зачастую идут вразрез с законами природы, традициями, даже интуицией.

В качестве примера рассмотрим ситуацию, когда руководитель компании ведет себя чересчур властно, старается доминировать, самостоятельно принимает большинство решений, не спрашивая мнения подчиненных. Традиционный подход в таком случае предлагает изменить как поведение самого руководителя, так и отношение к нему коллектива. При этом сторонам рекомендуется более открытое сотрудничество и взаимные шаги к сближению, что на практике реализуется слабо. А вот с позиции глубинной демократии можно посоветовать боссу продолжать играть свойственную ему доминирующую роль, и, возможно, даже активнее, чем раньше.

Но при этом он должен обязательно разъяснить коллективу, почему ведет себя именно так, выстроить четкую систему целей компании и сообщить сотрудникам о своих ожиданиях и последствиях, которые повлечет за собой невыполнение означенных условий.

Как это ни парадоксально, после таких действий мы, вероятно, обнаружим, что отношения внутри всей системы (т.е. в компании, между ее сотрудниками) станут менее напряженными.

#### **— Как все-таки объяснить феномен этой стратегии поведения?**

— Важное значение в глубинной демократии играет закон сохранения энергии, согласно которому энергия никуда не пропадает, а может лишь менять свой вид.

Такой энергией, в частности, является информация. Любая система, будь то компания или социальная группа, владеет определенным ее объемом, и он никуда не исчезает. В описанной ситуации основу этой информации составляли доминирование, властность руководителя.

Если, например, избавиться от такого босса, скорее всего, ему на смену придет другой человек, который будет вести себя так же.

Глубинная демократия считает, что вся имеющаяся информация важна и необходима для компании, и если не сейчас, то в какой-то другой промежуток времени она может понадобиться.

Поэтому ее нужно обязательно принимать во внимание и использовать, тогда она принесет успех. Зачастую проблемы возникают именно потому, что в компаниях или социальных группах не только не используют информацию должным образом, но даже не замечают ее.

В концепции глубинной демократии прослеживается принцип тройного выигрыша: в результате правильного использования имеющейся информации компания должна получить три преимущества.

Первое в нашем случае — это понимание боссом того, что его поведение приносит пользу фирме. Второе — налаживание работы команды, которая примет поведение руководителя. Третье — в целом

более успешная, эффективная работа компании, когда проблема решена.

**— То есть вы считаете, что достаточно сконцентрировать всю власть в своих руках, и об управленческих навыках можно забыть?**

— Увы, такое случается очень часто. Я не знаю, как обстоит дело в Украине, но в Америке нередки случаи, когда человек поднимается по карьерной лестнице не в силу наличия лидерских способностей, а благодаря хорошим профессиональным качествам и результатам работы на предыдущей должности. Например, хорошего программиста могут повысить, назначив его лидером команды.

Руководству кажется логичным продвижение успешного специалиста, а о том, сможет ли он управлять другими, оно не всегда задумывается. А потом оказывается, что так называемый руководитель руководить-то не может! В таком случае не стоит говорить новоиспеченному лидеру, что ему недостает управленческих навыков, поскольку это может задеть его, оскорбить, а значит, повлиять на его продуктивность.

Разумнее будет похвалить те его положительные качества, которые он проявляет в своей работе, и постараться стимулировать его к улучшению других навыков. В предложенном мной примере стоит поощрить амбициозность руководителя и сообщить, что у него есть шанс реализовать свою управленческую доминанту, например, в более высоком ранге.

**— Я правильно понимаю, что кардинальным изменениям глубинная демократия предпочитает скорее манипуляции всем тем, что уже есть в наличии?**

— Да, однако манипуляции (в хорошем смысле этого слова) зачастую и становятся причиной быстрых и кардинальных изменений.

**— А если речь идет о влиянии внешних факторов на деятельность компании, например, несовершенства законодательной базы и т.д.? Это тоже следует принимать как должное?**

— Да, но не всегда. Здесь важен конструктивный диалог компаний и государства, который строится на основе признания и государственных, и корпоративных интересов.

Если компании начнут ценить государство за то, что оно все-таки делает, и говорить с ним на равных, есть все шансы, что они получат определенные уступки. Глубинная демократия всегда поддерживает хорошие начинания, если речь идет об активных действиях.

**— Мне кажется, что эту мысль большинство украинских бизнесменов воспримут скептически...**

— Скепсис — это тоже хорошо, он демонстрирует развитость той части мозга, которая анализирует действительность. Скептик не будет

доволен, пока не поймет причины происходящего и не увидит изменений. Важно не ограничиваться критикой, а самому предпринимать что-нибудь. Государство может быть безнадежным, но только если безнадежен и ты сам.

### **Досье БИЗНЕСа**

- Макс Шупбах, президент Института глубинной демократии (Сан-Франциско, США; с 2006 г.)
- Образование: Университет Цюриха (Швейцария), доктор психологии.
- Карьера: руководитель консалтинговой компании maxfxx inc (г.Портленд, США; с 1999 г.); соучредитель и президент Института глубинной демократии; консультировал более 100 компаний, входящих в список Fortune 500.
- Семейное положение: женат.
- Увлечения: психология, математика, спорт.

### **Источник материала:**

[http://www.business.ua/articles/osoboe\\_mnenie/Glubinnaya\\_demokratiya%C2%A0\\_eto\\_popytka\\_nayti\\_obobschennyy\\_podhod-13946/](http://www.business.ua/articles/osoboe_mnenie/Glubinnaya_demokratiya%C2%A0_eto_popytka_nayti_obobschennyy_podhod-13946/)