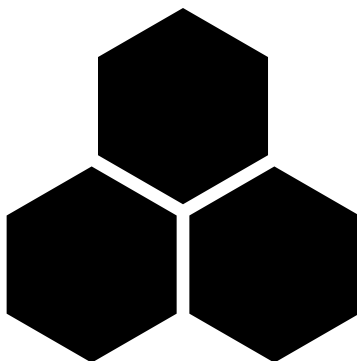



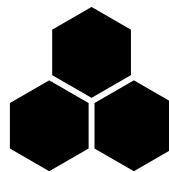


Трехмерная ДЕМОКРАТИЯ

Настоящий успех приходит к тому, кто научился жить в трех измерениях, утверждает президент Института глубинной демократии Макс Шупбах. Первое измерение отражает типичный материалистический подход к решению задач, второе проявляется на уровне отношений между людьми, а третье возникает из неотделимости и взаимного влияния разных процессов

ТЕКСТ: АРТЕМ ПАЩУК
ФОТО: ЮЛИЯ ПОНОМАРЕВА





Макс Шупбах

• Родился и вырос в Швейцарии, окончил Университет Цюриха, по образованию медик. В 1980-х годах в сотрудничестве с Арнольдом и Эмми Минделлами разработал направление психологии, получившее название «Процессуальная Работа» (Process Work). Последние 20 лет живет в США. Шесть лет назад основал Институт глубинной демократии — международную организацию, занимающуюся продвижением методов «Процессуальной Работы» для практического применения в организациях. В качестве бизнес-консультанта работал с компаниями IBM, Pricewaterhouse Coopers, Norsk Hydro.
max.schupbach@deepdemocracyinstitute.org

Владелец телекоммуникационной компании, пришедший на семинар Макса Шупбаха «Лидерство как танец», пожаловался гуру на упадок сил: «Раньше я вскакивал в шесть утра и с радостью бежал заниматься делами, а сейчас приходится огромным усилием воли вытаскивать себя из постели». Шупбах велел «пациенту» поудобнее устроиться на полу и попытаться войти в утреннее дремотное состояние, а затем предложил ему мысленно перенестись в любимое место на природе и понаблюдать за возникающими в сознании образами. Выяснив все, что было нужно, тренер выдал неожиданный вердикт: «У тебя не упадок сил, просто ты не можешь позволить себе расслабиться. Отныне тебе следует проводить совещания, удобно развалившись на диване. Но хотя бы раз в месяц ты должен ударять кулаком по столу, когда появляется повод настоять на своем». После семинара беседую с Кириллом — так представился «обессиленный» предприниматель. Он признается, что совет пришелся очень кстати: «Если хочешь понять, что с тобой происходит, необходимо посмотреться в зеркало. Макс Шупбах как раз и стал для меня таким зеркалом».

«КАЖДАЯ КОМПАНИЯ — ЭТО ОТДЕЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПРОЕКТ»

Ваш семинар в Москве был посвящен теме лидерства. Как вы стали экспертом в этой области?

У лидерства есть психологический аспект, который некоторые считают мнимым, и есть проявление лидерства в реальной жизни — разработка и реализация стратегии, принятие решений. Разные школы лидерства фокусируются преимущественно на первой или второй составляющей. Мы же стремимся показать, как эти два аспекта взаимодействуют друг с другом. Наши исследования начались с работы с отдельными индивидуумами в рамках психологической парадигмы. Затем мы начали работать с большими группами людей, в том числе и с конфликтными группами. Мы попытались описать алгоритмы изменений, происходящих в группах. Мне кажется, что наша исследовательская группа — и в особенности основатель Института глубинной демократии (Deep Democracy Institute) Арнольд Манделл — смогла неплохо разбить на категории все трансформационные процессы, происходящие в группах. Позднее мы заинтересовались организационным развитием в бизнесе и в последние десять лет фокусируемся преимущественно на этом. Мы выступаем как бизнес-консультанты и тренеры, но в первую очередь считаем себя экспериментальным исследовательским центром. Нам больше нравится работать с малыми и средними компаниями, которые тоже любят экспериментировать и пробовать новые, в том числе и рискованные методы. Я верю, что каждая компания по-своему уникальна, а так называемые лучшие бизнес-практики давно

устарели. Как только на какую-нибудь методику навешивают ярлык «лучшей бизнес-практики», про нее лучше сразу забыть. Каждая компания — это отдельный исследовательский проект, потому что ни одна другая компания в прошлом не управлялась в точности так же, как ваше предприятие. Мне особенно приятно работать с теми предпринимателями, которые ищут свой собственный стиль лидерства, свою модель управления бизнесом.

В каждой компании есть что-то особенное, но являются ли эти уникальные черты определяющим фактором успеха?

Иногда вы видите две конкурирующие компании, у которых очень похожий продукт, но при этом у этих двух компаний может быть совершенно разное видение. Когда вы запускаете новый бизнес, у вас возникает вполне естественное желание посмотреть на конкурентов, которые уже успели чего-то добиться, и поучиться у них. Учиться у конкурентов полезно, но в первую очередь вам необходимо верить в свою непохожесть и культивировать свои отличия. В этом случае, как мне кажется, у вас больше шансов добиться успеха не только в финансовом плане, но и на эмоциональном и духовном уровне. Быть первопроходцем всегда приятно.

Если исходить из того, что каждая компания уникальна, то, наверное, обучение в бизнес-школе нужно признать пустой тратой времени?

Нет, обучение в бизнес-школе может быть полезным во многих смыслах. Оно дает некоторый кредит доверия в окружающем мире, что позволяет вам принимать на себя больше рисков. Если у вас есть степень MBA, то вы, будучи лидером, можете позволить себе больше экспериментов. И это одна из причин, по которым у меня и у моей жены Эллен есть докторские степени — это дает нам больше

возможностей для экспериментов. Есть и другой полезный аспект учебы в бизнес-школе — это нетворкинг, приобретение всевозможных связей.

Что вы называете глубинной демократией?

Мы все одновременно существуем в разных измерениях. Например, в бизнесе у вас есть определенная стратегия, продукты и услуги, а также финансовые результаты. Это один мир. Но параллельно с ним существует и другой — это эмоции, воодушевление, новые идеи, которые приходят к членам вашей команды, тонкие аспекты отношений между людьми. Есть и третий мир — это некая глобальная роль, которую ваше предприятие играет в развитии общества. Ваш бизнес существует одновременно в трех этих измерениях. Принцип глубинной демократии заключается в том, что вы признаете равную ценность этих трех миров. Они не обязательно должны быть одинаково важны для вас на протяжении всего времени — в разные моменты тот или иной аспект может доминировать, занимать все ваше внимание. Но при этом вы должны помнить о существовании других измерений, чтобы быть успешным во всех отношениях.

То есть речь идет о равноправии между этими измерениями?

Совершенно верно. Возможно, мы выбрали не самое удачное название для нашего института, многие его неверно истолковывают. Обычно термин «демократия» подразумевает, что люди принимают решения сообща, учитывая каждый голос. Это не противоречит принципу глубинной демократии. Если вы как лидер можете создать среду, в которой люди включены в процесс, имеют возможность сотрудничать друг с другом, чувствуют свою причастность к достигнутым результатам, то вы добьетесь большего по сравнению с ситуацией, когда ваши сотрудники покорно отсиживают на работе восемь часов и ждут приказов. Но глубинная демократия подразумевает также, что лидер должен уметь проявлять волю, сохранять видение, четко формулировать распоряжения, устанавливать границы дозволенного. Способность находить баланс между этими стилями управления и является главной ценностью глубинной демократии.

«ЦЕЛЬ КОУЧИНГА — ИЗВЛЕЧЬ СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ»

В чем вы видите главное достижение возглавляемого вами института?

Мы свели воедино точные науки, такие как физика и математика, с гуманитарными науками — социологией, психологией и т.д. Классическая физика исходит из следующей предпосылки: происходят некие события, которые мы можем наблюдать и делать объективные утверждения о наблюдаемом. Такая ньютонова модель, она предполагает наличие статичного наблюдателя. Можно провести

параллель с вашей жизнью: представьте, что вы провели совещание со своими сотрудниками. После встречи они расходятся, и в каждом из них «просыпается» такой статичный наблюдатель, который дает оценку произошедшему. Один думает: «Ну вот, шеф сказал нам, что нужно делать». Другой полагает: «Все совещание было о том, что у директора плохое настроение» и т.д.

В физике все изменилось после создания теории относительности. Эйнштейн доказал, что никакого статичного наблюдателя не существует — а значит, нет ничего объективного. То есть, проводя совещание, вы не можете сказать: вот он я, объективно воспринимающий происходящее, а вот другие люди, высказывающие свои идеи и предложения. В релятивистской модели есть две системы, движущиеся друг относительно друга, и истина возникает из взаимодействия этих систем, но ни одна из них сама по себе не претендует на объективность. Такой подход получил распространение не только в физике, но и в обществе. Помнится, во времена моего детства члены правительства Швейцарии были как на подбор: все семеро — мужчины в возрасте за шестьдесят, страдающие от избыточного веса, курящие, носящие одинаковые костюмы и говорящие в одинаковой манере. Но посмотрите, как все изменилось: сегодня четверо из семерых членов правительства — женщины (включая президента), кому-то 30 лет, кому-то — 60. Аналогичные изменения можно заметить на примере правительств других стран и бизнес-организаций. Появилось больше разнообразия, и относительность истины становится очевидной для все большего количества людей. И все большую роль приобретают отношения между



«Как только на какую-нибудь методичку навешивается ярлык «лучшей бизнес-практики», это означает, что ее можно забыть.»

Каждая компания — это отдельный исследовательский проект, потому что ни одна другая компания в прошлом не управлялась в точности так же, как ваша»



• **Мировая Работа (World Work)** — так называется инновационная методика управления социальными группами и коллективами, основанная на принципах глубинной демократии. По утверждению авторов методики, она позволяет учитывать любые, даже самые мельчайшие, незаметные взгляды и не поддающиеся логическому анализу изменения, происходящие в группе. Эффективность этого подхода обусловлена тем, что он затрагивает три равноценно значимых уровня, на которых функционирует любая социальная структура.

людьми. Для лидеров это создает проблемы. Вы неожиданно осознаете, что уже не можете приказывать людям: «Делайте вот так, и у вас все получится». Вдруг выясняется, что необходимо выстраивать отношения и налаживать взаимодействие в рамках этих отношений. Сказанное относится даже к авторитарным обществам. Нам довелось работать на Ближнем Востоке, где сильны исламские традиции, признающие непререкаемый авторитет отцов. Но и там дети больше не желают следовать приказам родителей.

После Эйнштейна физика сделала еще один шаг вперед — появилась квантовая механика. Один из постулатов квантовой механики сводится к следующему: если вы рассматриваете мир на уровне элементарных частиц, то сама концепция наблюдателя, созерцающего события, теряет смысл. Для нас принципы квантовой механики описывают отношения с другими людьми. Если я прихожу на семинар и с улыбкой говорю слушателям «Привет!», то качество группы будет совсем иным, чем если бы я пришел хмурый и буркнул что-нибудь раздраженным тоном. Но и состояние преподавателя напрямую зависит от того, как его встречает группа студентов. При квантовом подходе наблюдатель и событие уже неразличимы. И как раз такой подход является ключевым в нашей парадигме.

В прошлом точные науки основывались на изучении наблюдаемых событий. А такие науки, как психология и социология, принимали за основу опыт наблюдателя. Сейчас такое разделение уже устарело. Если говорить о том, какое значение это имеет для нашей практической работы, то я бы сказал так: та часть мира, которая имеет дело с измеряемыми результатами (финансовыми показателями, качеством продуктов и т.д.), неотделима от атмосферы и взаимоотношений в команде, отвечающей за эти результаты. Нелинейные парадоксы жизни, ее духовные аспекты напрямую влияют на измеряемые результаты. Но можете ли вы ощутить это влияние? Когда я спрашиваю состоявшихся бизнесменов, в чем секрет их успеха, ответы бывают самые разные. «Я много и напряженно работал», — ответит человек, воспринимающий мир через призму ньютоновой модели. «Мне помогли связи и хорошие отношения» — это оценка результатов с точки зрения релятивистской модели. «Мне представилась возможность, мне повезло» — так прозвучит ответ в стиле квантовой механики. Это три разных способа восприятия одной и той же реальности, и мы изучаем, как эти три слоя накладываются друг на друга.

Как вся эта концепция применяется на практике?

Цель нашего коучинга — извлечь на поверхность потенциал, скрытый в людях. Чтобы достичь этого, мы предлагаем обратить внимание на то, какие

аспекты вашей жизни вызывают у вас чувство неприятия или конфликта. Такие конфликты могут проявляться в отношениях с другими людьми — допустим, чье-то поведение вас раздражает. Или это может быть телесный симптом, например, пульсирующая головная боль или упадок сил. Это может быть и неудовлетворенность своим положением — например, вам хочется иметь больше денег, проблемы на работе вызывают у вас беспокойство, вы вдруг теряете интерес к своему занятию. Все эти симптомы мы называем проявлениями «энергии X». Эта энергия содержит в себе информацию о вашем нереализованном потенциале, но вы не отождествляете себя с ней. А та энергия, с которой вы себя отождествляете, в нашей методологии называется «энергией U». Аспекты этой энергии — это ваш пол, род занятий, социальное окружение, характер, личные качества. В процессе коучинга мы выделяем энергию X, сосредотачиваемся на ней и пытаемся узнать ее получше. Это не так просто, потому что, во-первых, вы инстинктивно пытаетесь отгородиться от всего болезненного и неприятного, а во-вторых, вы имеете дело с той частью себя, которую пока еще плохо знаете. Но когда вы начинаете работать с этими двумя энергиями, которые кажутся противоположными, вы обнаруживаете, что они текут вместе и дополняют друг друга.

В чем польза познания энергии X?

Проще всего увидеть энергию X в отношениях. В это трудно поверить, но большинство людей считают себя очень милыми и симпатичными. Каждый думает, что в нем есть что-то такое, что является интересным для окружающих. Если задуматься, как много милых людей населяет эту планету, то совершенно непонятно, откуда в мире столько раздоров.

Представьте, что к вам подходит другой человек и говорит: «Я с трудом могу тебя терпеть, ты ведешь себя агрессивно». А вы отвечаете: «Ничего удивительного. Я агрессивный, нацеленный на конкуренцию человек, и мало кому удается со мной ладить. Так что не смущайся. Если тебе вдруг повезет застать меня в доброжелательном настроении, считай, что это был исключительный случай, а не норма». Подумайте, сколько конфликтов можно было бы избежать, если бы мы умели отождествлять себя со своей агрессивностью. Но в мире есть лишь несколько культур, в которых считается нормальным признавать в себе наличие агрессивного начала.

Другой пример энергии X — телесные ощущения. Например, один из участников моего семинара в Москве описал свой симптом как чувство усталости. Но когда мы поработали с его энергией X, оказалось, что он сам не позволяет себе расслабиться, хотя испытывает потребность в этом. У него было свое представление о том, как следует заниматься бизнесом. Например, он думает: «Мне надо работать. Я должен сидеть за столом и печатать на компьютере». Для кого-то этот вариант работает, но не для него. Ему, возможно, нужно пойти прогуляться,

послушать музыку, а уже потом сесть за компьютер и набросать какие-то мысли и идеи. Если он прикует себя к столу, его продуктивность не возрастет, а снизится. Телесные симптомы просто подсказывают, какой стиль лидерства вам больше подходит, и эти рекомендации могут идти вразрез с тем, что считает правильным ваше сознание.

Вы посоветовали тому участнику семинара проводить совещания, развалившись на диване. Это, по-вашему, приемлемый стиль лидерства?

Для него — да. Ему необходимо развить навыки неформального лидерства, поскольку формальный стиль утомляет его же самого. Кстати, кто-то рассказывал мне, что на кафедре физики в Стэнфордском университете исследователи пожаловались, что лабораторная атмосфера не подходит для мозговых штурмов. Им разрешили встречаться для обсуждений в кофейне, но этот вариант тоже оказался не идеальным, поскольку там было шумно. В итоге руководители кафедры переоборудовали часть лабораторий в кофейню, чтобы у персонала было подходящее помещение для мозговых штурмов.

«КАЖДОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ ПОНАДОБЯТСЯ НАВЫКИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ»

Есть ли у вас пример идеального лидера среди руководителей известных компаний?

Вообще-то нет. На мой взгляд, лидеры крупных корпораций — это иконы. Их популярность часто обусловлена тем, что в глазах людей они являются воплощением духа компании. Но такие лидеры, подобно известным политикам, часто имеют гораздо меньше пространства для маневров, чем нам кажется. Чем больше группа, которой вы руководите, тем меньше влияния вы можете на нее оказывать и тем сложнее вам проталкивать важные решения. Поэтому, как мне кажется, интереснее быть лидером в компаниях или группах меньшего масштаба.

Что именно ограничивает лидеров в больших группах?

Любая группа людей до некоторой степени подвержена действию невидимых организационных принципов. У каждого члена организации есть своя роль. Если люди в массе своей недовольны лидером, то лидер сменяется. Посмотрите, например, на политиков. Президенты редко сдерживают свои предвыборные обещания, и многие думают, что это свидетельствует о бесчестности политиков, их стремлении манипулировать общественным мнением. Но отчасти политики просто играют свою роль: они становятся во главе группы, и группа начинает «лепить» своего лидера. Небольшая компания, в которой работает 30-40 человек (или, возможно, всего пятеро сотрудников), дает гораздо больше свободы своему лидеру. Такой группе проще бросить вызов: «Мы можем делать то, что захо-

«Наша цель — извлечь на поверхность потенциал, скрытый в людях. Чтобы достичь этого, мы предлагаем обратить внимание, какие аспекты вашей жизни вызывают у вас чувство неприятия или конфликта — что-то такое, чего вы стремитесь избежать или боретесь с этим»

тим, мы можем изменить мир, нам нечего бояться более крупных конкурентов». Но чем крупнее организация, тем более косной она становится.

Вы довольно много говорите об энергиях и измерениях «не из этого мира». Есть ли ощутимая, измеряемая польза от консалтинга, которым вы занимаетесь?

У меня очень простое отношение к консалтингу. Расходы на консалтинг — это инвестиции. Если консультант не может показать, как компания может «отбить» его гонорар, он не должен заниматься консалтингом. У нас в этом плане все получается: клиенты, с которыми мы работали, следуя нашим советам, смогли заработать больше денег. Впрочем, к нам чаще обращаются не для того, чтобы повысить доходность, а для разрешения конфликтов. Вы сами знаете: люди обычно не обращаются к доктору, пока не почувствуют себя совсем больными.

Немалая часть вашего семинара была посвящена приобретению навыков разрешения конфликтов. Вероятно, эта тема является важной для ваших учеников?

Несомненно. Ведь из-за возросшего разнообразия конфликт фактически становится новым способом общения. Несколько десятилетий назад Москву населяли преимущественно москвичи, а сейчас у вас тут на улицах можно встретить людей из Европы, Америки, Средней Азии... Если вы не изучаете методы разрешения конфликтов, вам придется трудно в будущем. Я помню, как десять лет назад с удивлением обнаружил, что некоторые СЕО не могут самостоятельно ответить на сообщение по электронной почте — они поручали это секретарю. Сегодня такой проблемы не существует. Точно так же, я уверен, через пять-десять лет любой лидер будет иметь хотя бы базовые навыки разрешения конфликтов — владение ими будет таким же обычным делом, как умение работать с электронной почтой. Исследование, проведенное в США, показало, что линейные менеджеры тратят 75-85% своего времени на предупреждение конфликтов, их урегулирование и ликвидацию последствий. Конфликты значительно снижают продуктивность и руководителей, и рядовых сотрудников. Поэтому овладение приемами разрешения конфликтов — прямой путь к повышению эффективности бизнеса. **СБ**