

ИСПОЛНЯЕМ ЖЕЛАНИЯ

Счастье достигается построением мостов друг к другу, а не возведением стен между людьми.

Гэри Л. Лондре



Лидерство как стиль жизни

Каждый из нас обладает силой изменений. Как использовать энергию соперничества для эффективного сотрудничества, налаживанию деловых связей? Об этом рассказывают Макс и Эллен Шупбах в интервью главному редактору журнала «Кадровый менеджмент» Ирине Смирновой.

Макс Шупбах (США), основатель Deep Democracy Institute (Института Глубинной Демократии), признанный во всем мире тренер по лидерству, специалист по международным конфликтам и мировым проблемам, коуч и постоянный консультант более сотни крупнейших компаний мира, вместе со своим партнером Эллен Шупбах открыли Институт Глубинной Демократии в Москве. Так что теперь и у российских управленцев и коучей есть возможность приобрести ценный опыт и знания в этой сфере. Метод, применяемый ими в работе, уникален. Это – коучинг, основанный на законах квантовой физики, теории поля и мудрости древних знаний. Макс и Эллен учат использовать энергии конфликтных ситуаций и соперничества для развития. Это дает возможность участников конфликта превращать в союзников, а энергию соперника преобразовывать в собственный ресурс.

Почему вы решили заниматься коучингом, как появилась идея создать Институт Глубинной Демократии?

Эллен: Наверное, главным стимулом была забота о других людях – желание помочь, сделать жизнь чуточку лучше. Как-то так.

Макс: Мною во многом движет любопытство: желание узнать, что это за человек, что за компания, команда. Это происходит так: я вижу их, но я их не чувствую, я еще не постиг их – и я должен сделать это!

Что вы вкладываете в понятие «ЭФФЕКТИВНЫЙ»?

Замечательный вопрос. Что чаще всего понимается под эффективностью? Получение продукта высокого ка-

чества, управление качеством, финансовые результаты, стратегические решения, позволяющие продвигать организацию вперед. Между тем важнейшим показателем эффективности являются отношения: рабочие отношения, отношения с клиентами и т.д. Если компании не опираются в своей деятельности на ценности и убеждения людей, в будущем они рискуют получить большие проблемы. Такое, например, случилось с компанией British Petroleum, которая столкнулась с очень большими трудностями, хотя у нее дела обстояли не намного хуже, чем у любой другой организации. Крупные компании сейчас гораздо больше страдают, чем в прежние времена, от созданного ими имиджа. А имидж определяется системой отношений. С проблемой отношений тесно связано такое понятие, как воображение, и вообще все, что эмоционально значимо. Хорошо известно, что отношения клиентов к компании зависят от их эмоциональной связи с ними.

Очень важная составляющая эффективности – то, что мы называем духовностью. Любая самая прагматично настроенная компания может и должна стремиться не только к тому, чтобы заработать денег, но и к тому, чтобы принести пользу людям, обществу, стране, человечеству. Возьмем, например сферу телекоммуникаций. Россия – такая огромная страна, а телекоммуникации помогают сократить эти расстояния. В понятие «расстояние» входят две составляющих: во-первых, географическая протяженность, пространственная протяженность, а во-вторых, эмоциональная дистанция, и когда вы звоните кому-то, отправляете электронное письмо или SMS, расстояния сокращаются.

Эффективность зависит от того, связаны ли все названные компоненты в процессе деятельности компании. Какие-то организации сосредоточены исключительно на



фото: Deep Democracy Institute Russia

бизнес-задачах, другие поддерживают своих работников и забывают об общих целях, о духовной составляющей. И мало кому приходит в голову, что все три составляющие: практическая бизнес-деятельность, характер отношений и духовность – усиливают друг друга. Так что для нас эффективная компания – это организация, действующая в духе глубинной демократии, в которой все три компонента имеют равную ценность.

Часто HR-департаменты напрямую не вовлечены в вопросы принятия стратегических решений. Обычно группа HR-менеджеров нужна для того, чтобы стимулировать людей двигаться в указанном руководством направлении, чтобы персонал выполнял принятые топами решения. А между тем HR-менеджеры должны бы помочь бизнесу понять, что все «высокие» решения выполняются людьми. И в связи с этим сектор HR и сектор принятия стратегических решений должны быть одним целым.

Что, с Вашей точки зрения, для любого человека может быть стимулом к самореализации?

Макс: Буду с вами честен. Большинство людей/команд/компаний не задумываются над тем, кто они та-

кие и что им стоит улучшить, пока дела идут хорошо. Это обычное состояние для человека. Если экономика на подъеме, компании развиваются хорошо, бизнес идет хорошо, – большинство бизнесменов и предпринимателей считают, что так происходит потому, что они хорошие руководители. А при спаде экономики люди полагают, что дела идут плохо потому, что «везде же кризис». Никто же не считает себя «полным идиотом, несостоявшимся руководителем». Нет, в неудачах виноват неблагоприятный экономический климат, падение курса доллара... И все люди такие. И я такой. Я знаю, что у меня проблема. И я ничего с ней не делаю. Я говорю: «Да, это проблема, но я-то – я в порядке». И это может продолжаться довольно долго, пока на самом деле не произойдет что-то такое, что заставит меня действовать. Существуют, конечно, и такие команды, которые испытывают своего рода драйв, когда начинаются проблемы. Они радуются этому, «играют» с проблемой и таким образом смягчают, разрешают ее. Большинство же людей обращаются к консалтингу как к терапии, которая помогает пережить кризис.

Однако некоторые люди заинтересованы в исследовании самих себя и они вступают на ту дорогу, на которой их ожидает открытие самих себя.

Почему вы решили открыть Институт Глубинной Демократии в нашей стране и встретиться с лидерами СНГ?

Россия – особенная страна, огромная и чрезвычайно мощная. Это супер-держава. Она необыкновенно духовна, эмоциональна. Здесь очень сильны духовные начала, здесь представлены самые разные религии – и христианство, и мусульманство, и буддизм, и многие другие. Россия самодостаточна. Не случайно в период «холодной войны» она была способна оставаться почти в изоляции долгое время. Мы заинтересованы в совместной работе с русскими компаниями, и мы думаем, что сможем способствовать развитию лидерства в России, способствовать тому, чтобы Россия осознала, какой она обладает чрезвычайной мощью, чрезвычайным потенциалом. И значительной частью этой работы будет развитие отношений России и стран СНГ. Это развитие осуществляется в Интернете, на уровне президентского общения, но это должно произойти и среди граждан в повседневной жизни. Христианам, мусульманам, представителям других конфессий, представителям разных национальностей нужно обрести новое понимание мира, нужно договориться, но на это требуется время.

И мы хотели бы обучить фасилитаторов, посредников, которые работали бы над облегчением этого процесса. Это будет полезно для стабилизации ситуации в мире. Очевидно, что существующие отношения не удовлетворяют страны СНГ и Россию и есть потребность улучшить их, дав возможность всем участникам взаимодействия получить социальное признание.

Можно считать это вашей миссией?

Мы верим, что благодаря глобализации национальные, экономические и правовые учреждения прекратят устанавливать барьеры на пути к осуществлению позитивных целей. В прежние времена страны жили отстраненно, они как бы были разделены преградой – во имя защиты рынка, сохранения идентичности и т.д. И люди жили обособленно, а стена разделяла их. А теперь вследствие глобализации стена пала. И внезапно случилось так, что нам приходится говорить друг с другом, приходится налаживать контакты. Но у нас пока нет необходимых культурных навыков, чтобы успешно взаимодействовать. И часть людей мечтает возвести новую преграду в надежде, что она защитит их. Но это не решит проблемы. И наша миссия – способствовать

«второй глобализации», при которой все юридические, экономические и торговые преграды будут заменены границами отношений. Наша миссия – помочь обществу осознать необходимость этого и содействовать созданию таких виртуальных, проницаемых границ.

Значит, с вашей точки зрения, проблема общения существует не только в России, это общемировая проблема?

Да, это так. Да, мы не умеем общаться друг с другом в разных культурах, у нас нет такого навыка.

И конфликты возникают именно из-за этого – из-за отсутствия навыка общения?

Конфликт – это начало отношений. Это важная, это замечательная часть отношений. Мы ценим конфликт, мы любим конфликт, мы говорим ему «да!». И мы поощряем людей и группы вступать в конфликт.

Значит, в конфликте всегда есть позитивное начало?

Да. И это естественно. Любой альянс, где есть как минимум два партнера, если они не знали друг друга раньше, несет в себе зародыш конфликта. Поэтому – да, нам приходится жить с конфликтом. Мы любим конфликт, я люблю конфликт! (смеется). Конечно, иногда конфликты приводили и приводят к войнам. Но всех оппонентов убить невозможно, и когда-нибудь это обязательно обернется против вас. Поэтому лучше разрешать конфликты мирным путем.



КОГДА МЫ ПЫТАЕМСЯ РАЗРЕШИТЬ КОНФЛИКТ МИРНЫМ ПУТЕМ, МЫ ТРАТИМ БОЛЬШЕ ЭНЕРГИИ, ЧЕМ ЕСЛИ БЫ МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ОРУЖИЕ. МОЖЕТ БЫТЬ, ПОЭТОМУ ЛЮДИ ПРЕДПОЧИТАЮТ ВОЙНЫ, А НЕ ПЕРЕГОВОРЫ?

Да, чтобы избежать войн, требуется много энергии. Это сложно. Возьмем, к примеру, страны Ближнего Востока. Политические лидеры часто встречаются, чтобы выработать некие политические решения проблем. Они достигают каких-то договоренностей, но договоренности не выполняются, просто потому что люди не признают друг друга. Лидеры могут выполнять свои функции лидеров, но они не всеильны, как мы обычно о них думаем. Мы должны им помочь, мы должны помочь людям научиться разрешать конфликты.

Например, в открытой группе на тренинге одни участники говорят: «Вы нам не нравитесь. Нам не нравится то, как вы думаете и действуете». А другие им отвечают: «А нам вы не нравитесь». И так продолжается около часа, но в конце концов люди начинают приходить к новому пониманию ситуации и начинают говорить о деле. Потребовалось высказать все свои претензии, которые до сих пор они скрывали в себе, чтобы освободить путь к позитивному мышлению.

Самая большая проблема лидерства – это сопротивление. Вы говорите людям: «Сделай это, сделай то» – и получаете совершенно неожиданный результат. Либо люди делают что-то совершенно другое, либо дело движется крайне медленно, либо идет из рук вон плохо. В такой ситуации давить, требовать – бессмысленно. Нужно вскрыть конфликт: пусть произойдет некоторая борьба, но когда этот этап будет пройден, дела пойдут на лад.

И ЛУЧШЕ, ЕСЛИ КОМАНДА САМА НАЙДЕТ РЕШЕНИЕ?

Да, конечно. Помогите команде самой найти решения.



Что лично Вам помогает добиваться успеха?

Эллен: Внутренняя работа. Когда я ощущаю внутреннюю гармонию, мне не слишком важно, какие результаты я получаю во внешнем мире.

А как Вы определяете, насколько успешна Ваша работа?

Эллен: Я думаю, на этот вопрос можно ответить по-разному. Иногда это реакция группы: «это было здорово, это помогло, это сработало». Иногда это обретение личного опыта – чего-то, что вас меняет, что отвечает глубинным потребностям. Иногда это сознание того, что человек, с которым ты работаешь, почувствовал себя счастливым в результате работы с ним. А иногда это ощущение в теле, когда я чувствую физически: «Да, вот оно!»

Многие люди думают: бизнес – это постоянная скучная утомительная работа, и ей противопоставлены такие вещи, как духовность, чувства, любовь... Но для меня то и другое тесно связано. Бизнес – это взаимодействие, это то, как люди общаются друг с другом, то, на что они надеются, к чему стремятся. И самую большую радость мне приносят те моменты, когда в самом деле удается связать воедино эти, казалось бы, несовместимые начала.

Макс: Я получаю удовлетворение, когда люди в компании, включая руководителей, замечают, что вместе они более счастливы, чем поодиночке. Они становятся более эмоциональными и духовными в бизнесе,

потому что могут выразить себя, в них открывается и раскрепощается творческое начало, и они становятся успешнее.

КАКИЕ ВАШИ СОБСТВЕННЫЕ РЕСУРСЫ ПОМОГАЮТ ВАМ ДОСТИЧЬ РЕЗУЛЬТАТА?

Эллен: Внутренняя работа. А также поддержка Макса. Руководство, поддержка – все это действительно мощные ресурсы, помогающие в жизни, помогающие разрешать трудные жизненные ситуации и выходить из них обновленными и обогащенными. А также ободрение, поощрение и любовь.

Макс: Мне очень понравилось то, что сказала сейчас Эллен. Потому что наши отношения – это сильнейший ресурс и для меня. Наши отношения – это еще и мудрый учитель для меня.

Иногда успех для меня – это моя работа, Институт Глубинной Демократии, мои семинары в разных регионах планеты, сознание того, что люди уходят с моих семинаров вдохновленными. Это важная составляющая успеха.

А с другой стороны, это ощущение некоего внутреннего потока. Мои первые учителя говорили мне: «делай только то, что бы ты делал, даже если бы тебе не платили за это». (Конечно, это не значит, что вы не должны требовать платы за работу.)

Я нахожу поддержку и в своих снах. Я часто обращаю внимание на то, что мне снится ночью. Это могут быть сны о том, что я на правильном пути, что я ощущаю связь с Землей. Это очень важно для меня. Если ваши ежедневные дела связаны с вашими глубинными ценностями, вы становитесь более независимыми. Вы научаетесь вычленивать, что по-настоящему для Вас важно. Вы понимаете, к чему предназначены, видите, что находитесь на верном пути, и это наполняет силой.

Вы очень счастливые люди. Похоже, вы знаете, как привлечь счастье. Поделитесь секретом?

Макс: Вы должны верить в себя. Верить, даже если со стороны то, что вы делаете, кажется странным, непонятным и неприемлемым. Вы должны верить в себя, в свой опыт, который ведет вас по Пути. Не верьте другим, не верьте чужим советам. Верьте в себя.

Эллен: Нужно оставаться дружелюбным к себе, даже тогда, когда вы забываете об этом.



Мнение профессионала



Светлана Филлипович,
директор Департамента по работе с персоналом ЮниКредит Банка

Все новые сотрудники дополнительных офисов обязательно проходят тренинги по навыкам продаж и бесконфликтному обслуживанию клиентов, на которых они учатся взаимодействовать с клиентами в соответствии с нашими корпоративными ценностями и стандартами качества. В дальнейшем на своем рабочем месте с помощью руководителя и более опытных коллег новички постоянно совершенствуют свои коммуникативные навыки. Кроме того, в нашем Банке специально для этих целей разработаны специальные программы «Декада качества» и «Мастер эффективных продаж». Первая предусматривает проведение серии коротких тренинговых модулей руководителями дополнительных офисов, вторая, более долгосрочная, построена на принципах коучинга.

Развитие профессиональных компетенций сотрудников является одной из должностных обязанностей наших менеджеров. Руководители регулярно наблюдают за работой сотрудников, дают обратную связь, совместно составляют план развития, проводят коучинговые сессии.

Первоначально принципам поведения в конфликтной ситуации новичков обучают на базовых вводных тренингах, затем обучение продолжается на рабочем месте. Здесь активную помощь и поддержку оказывает непосредственный руководитель. Дополнительно в рамках вышеупомянутых программ сотрудники вместе с менеджером обсуждают кейсы, построенные на реальных рабочих ситуациях, вырабатывают модели поведения, совершенствуют навыки с помощью ролевых игр.



Ольга Голодец,
Председатель Совета директоров СК «Согласие»

Уважаемые читатели журнала «Кадровый менеджмент»!

В преддверии наступающего Нового года хочу пожелать вам стать более активными, позитивными, смотреть в будущее с оптимизмом. Если вы еще чего-то не получили в этом году

(больше денег, продвижения по службе), это не значит, что вы этого не заслуживаете. Вы просто не смогли преодолеть те сознательные и подсознательные сомнения, а также страх, который удержал вас от успеха. Я желаю вам больше доверять себе и жизни!

