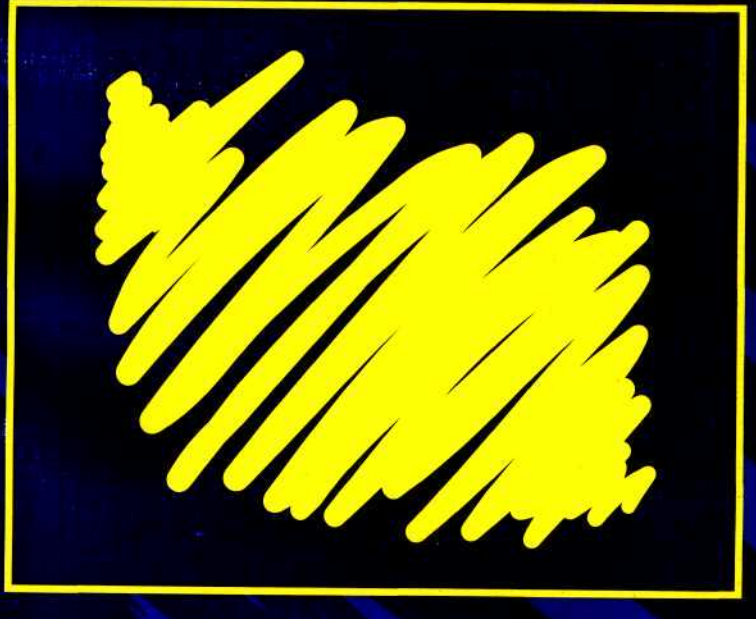
Н.В.САМОУКИНА

# ИСКУССТВО управления персоналом банка

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ■ СТИЛИ РУКОВОДСТВА
ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ ■ АНТИСТРЕССОВАЯ ПРОГРАММА



Н.В.САМОУКИНА

# ИСКУССТВО
## управления персоналом банка

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

СТИЛИ РУКОВОДСТВА

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

ЭТИКЕТ

АНТИСТРЕССОВАЯ ПРОГРАММА

КОНФЛИКТЫ

Москва
Русская Деловая Литература
1997

**Самоукина Н. В.**

Искусство управления персоналом банка. — М: Русская Деловая Литература, 1997, — 208 с.

Книга посвящена актуальным вопросам управления персоналом в современной России. Описаны особенности становления банковской сферы, разработаны конкретные рекомендации по управлению персоналом, регулированию конфликтов и стрессовых состояний. Книга будет интересна руководителям банков и других кредитных организаций, работникам высшего и среднего звена управления коммерческих фирм, предприятий сферы производства, а также преподавателям вузов и практическим психологам, занимающимся проблемами психологии управления,

ISBN 5-89247-014-8

ISBN 5-89247-014-8 © Н. В. Самоукина, 1997.

# СОДЕРЖАНИЕ

От автора ..... 5

Глава 1 РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ В РОССИИ ..... 7

1.1. Социальная характеристика основных групп банковских служащих: кто работает сейчас в российских банках ..... 7

1.2. Психологические типы банковских работников ..... 12

1.3. К какому психологическому типу Вы относитесь? ..... 38

1.4. О «предметниках» и «социальщиках»: почему им нужно работать вместе? ..... 46

1.5. Определите, кто Вы — «предметник» или «социальщик»? ..... 48

1.6. Организация социально-психологической поддержки в банковской сфере: что могут делать в банках практические психологи 52

Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА БАНКА И СТИЛЬ РУКОВОДСТВА ..... 63

2.1. Организационная культура банка ..... 63

2.2. Эффективный руководитель: какой он? ..... 68

2.3. Стили руководства в банковской сфере ..... 71

2.4. Выберите свой стиль! ..... 77

2.5. Принцип дополнительности в управлении ..... 90

Глава 3. БАНКОВСКАЯ СФЕРА И ТЕОРИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ..... 92

3.1. Трудовой коллектив как «живой организм» ..... 92

3.2. Стадии развития коллектива ..... 97

3.3. Жизненные циклы развития банковской организации ..... 104

Глава 4. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ В БАНКЕ.....110
4.1. Банковский этикет.....110
4.2. Как вести деловые переговоры.....120
4.3. Организация деловых совещаний.....130
4.4. Общение по телефону.....142

Глава 5. АНТИСТРЕССОВАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ БАНКОВСКИХ РАБОТНИКОВ.....145
5.1. Психологический стресс в работе банковских служащих.....145
5.2. Что такое стресс?.....150
5.3. Проверьте себя!.....155
5.4. Как не попасть в точку «Б»? Ваша личная программа защиты от стресса.....157
*5.5.* Практическая психология — в помощь!.....160
5.6. Что делать со своими проблемами?.....162
5.7. Позитивное мышление в проблемной ситуации 167
5.8. Попробуйте действовать от противного.....173
5.9. Научитесь жить вместе с проблемой.....175
5.10. Я должен или я хочу?.....177
5.11. Имею право!.....179

Глава 6. КОНФЛИКТЫ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ И СПОСОБЫ ИХ РЕГУЛИРОВАНИЯ.....181
6.1. Как Вы конфликтуете?.....181
6.2. Конфликт: это хорошо или плохо?.....188
6.3. Улаживание конфликта при помощи административных способов воздействия.....190
6.4. Переговоры в конфликтной ситуации.....194
6.5. Как определить конфликтную личность.....196
6.6. Почему мы конфликтуем?.....200
6.7. Что такое рефлексия?.....201
6.8. Что можно и что нельзя делать в конфликтной ситуации.....204

Литература.....206

# ОТ АВТОРА

Книга по практической психологии для банковских служащих создавалась последние три года, в течение которых автором проводились специальные занятия в банках. Каждый раз автор сталкивался с различными мнениями относительно того, нужна ли психология в работе современных банкиров в России. На этот счет высказывались противоположные мнения: от полного непринятия психологии до выражения активного интереса к психологическим рекомендациям.

Если банковские служащие говорили о том, что **психология в банках не нужна,** они приводили следующие аргументы. *Первый:* в деятельности банковского служащего все построено на инструкциях и юридических нормах, поэтому психологические моменты в деловых взаимоотношениях банкиров существенно не влияют на успешность работы в целом. *Второй:* высокая занятость и интенсивность труда банковских работников не позволяют заниматься чем-либо другим, кроме профессии. *Третий:* отечественные психологи пишут слишком сложные, насыщенные терминологией тексты, которые трудно читать и невозможно понять без специального образования. А зарубежные книги по психологии, имеющиеся сейчас в избытке в книжных магазинах, содержат советы и рекомендации, которые чаще всего нельзя использовать в России.

В числе аргументов **«за психологию в банках»** содержатся следующие. *Первый:* практическая психология нужна работникам всех областей деятельности, в том числе и банковской. Знакомство с психологическими знаниями помогает лучше понять не только коллег и партнеров, но и самих себя, что очень важно. *Второй:* в деловых взаимодействиях в банках возникают ситуации, разрешение которых во многом зависит от психологической грамотности и жизненного опыта работай-

ков. Например, общение с клиентами, урегулирование конфликтов, принятие важных решений. *Третий аргумент:* вместо того, чтобы тратить крупные суммы на лечение служащих, заболевших по причине хронического стресса и переутомления на работе, значительно дешевле (с финансовой стороны) и гуманнее (с моральной) организовать регулярные психологические занятия, направленные на восстановление работоспособности слушателей и снятие у них стрессовых состояний. Разумеется, если такие занятия проводит профессиональный психолог, способный интересно и увлекательно преподнести психологические знания.

Читатель может определиться, какие из приведенных аргументов он разделяет. Если читатель не согласен с идеей внедрения практической психологии в банковскую сферу, то предлагаемая книга заинтересует его хотя бы потому, что содержит материалы, которые могут изменить его мнение.

Если же читатель положительно относится к практической банковской психологии, эта книга поможет ему углубить знания в этой области.

**В книге содержатся вопросы, которые больше всего интересуют банковских служащих в России в последние годы.** Прежде всего это сведения о том, какие люди по своим социалыю-психологическим характеристикам работают сегодня в банках России. Это материалы по вопросам о банковской корпоративной культуре, психологическим законам функционирования банковских коллективов, проблемам власти и подчинения в строгой банковской иерархии. В книге разобраны конкретные ситуации, связанные с банковским этикетом, деловым общением в банковской сфере, организацией совещаний и переговоров. И, наконец, в ней предлагается антистрессовая программа для банковских служащих и конкретные рекомендации по регулированию конфликтов в деловых взаимодействиях.

Кроме этого, на основе материалов книги читатель может составить собственную Карту личности, поработав с предложенными тестами и интерпретациями результатов. Предлагаются советы по усовершенствованию самого себя, выбору делового партнера, с которым возможны успешные взаимодействия на основе не только равного профессионального опыта и знаний, но и психологической совместимости.

Книга может быть интересна практическим психологам, работающим сейчас в банках, а также всем, кто интересуется психологией управления и деловых взаимодействий.

# Глава 1
# РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ В РОССИИ

## 1.1. СОЦИАЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ГРУПП БАНКОВСКИХ СЛУЖАЩИХ: КТО РАБОТАЕТ СЕЙЧАС В РОССИЙСКИХ БАНКАХ

В последние годы в России формируется профессиональное сообщество банкиров. Кадровый состав банковских служащих неоднороден и содержит в основном три группы работников. Различия между группами выражаются в уровне образования, способе поступления на службу, построении карьеры и местом, которое сотрудник занимает в банковской иерархии.

**Первая банковская группа** — квалифицированные работники среднего и старшего возраста» Из них особенно продуктивны 45 — 55-летние сотрудники со стажем работы в банковской сфере от 10 до 25 лет. Это, как правило, начальники управлений, отделов и ведущие специалисты. Они в совершенстве знают тонкости бухгалтерии и нюансы взаимоотношений в банковской сфере. Большинство из них — женщины, имеющие среднеспециальное бухгалтерское и высшее финансовое образование.

Сотрудники, составляющие первую банковскую группу, с трудом воспринимают постоянные изменения в условиях работы, поток новых банковских инструкций и наличие неопределенности в содержании работы. Они обладают высокой ответственностью, стремятся работать предельно точно и без ошибок, часто берут работу домой или допоздна работают на своем служебном месте.

В качестве основной представители этой группы называют проблему необходимости обновления имеющегося у них профессионального опыта. Получив образование преимущественно в советский период, они испытывают трудности в усвоении новых, «рыночных» знаний и преодолении устаревших способов работы.

Психологическое напряжение работников этой категории усиливается еще из-за противоречия между необходимостью обновления профессионального опыта и стремлением сохранить имеющийся должностной статус. Удержаться на своем месте в банковской иерархии бывает трудно. В этих случаях возникают карьерные «битвы», в которых вышестоящий руководитель борется за свое место, а нижестоящий — прорывается наверх. Такая конкурентная борьба может продолжаться многие месяцы и часто кончается не только понижением в должности или увольнением того или иного сотрудника, но и существенным ухудшением здоровья обоих конфликтующих.

Работники этой группы тяжелее других переживают случаи вынужденного увольнения, если банк разоряется или у него отзывают лицензию. Эти служащие на протяжении всей своей жизни работали в бухгалтерской сфере (министерствах, отделах труда и зарплаты на предприятиях, сберегательных кассах, магазинах и др.), и необходимость смены профессии ставит их в тупик. Оставшись без работы, они испытывают эмоциональный шок от разрушения сформированных у них в советский период представлений об обязательном наличии свободных рабочих мест.

**Вторая группа банковских служащих** — люди активного, трудоспособного возраста 35 — 50 лет, пришедшие в банки из различных профессиональных и общественных сфер деятельности: организационно-управленческих структур, партийных и профсоюзных органов, сфер образования, науки и военно-промышленного комплекса (преимущественно экономисты, компьютерщики, математики и физики). Практически все они имеют высшее образование, некоторые — кандидатские и докторские научные степени.

Многие специалисты из данной группы имели в своей профессиональной сфере определенный статус и известность (публикации, признание, имя), занимали руководящие посты. При этом возможности для перехода в банковскую сферу получают те, кто имеет полезные деловые связи («записную книжку»), и те, кто психологически готов к смене профессии в силу высокого интеллектуального потенциала.

Банковские служащие из этой группы сталкиваются с необходимостью профессионального и личностного самоутверждения на новом месте работы, поиском новых профессиональных контактов. Некоторые банки ставят условие получения второго экономического образования, если сотруд-

ник имеет непрофильный относительно банковской сферы диплом. Не последнее место среди этих проблем занимают трудности, связанные с преодолением сопротивления со стороны банковских работников первой группы, не желающих отдавать высокие должностные места пришедшим «новичкам».

Позитивный заряд, которые привносят в банки специалисты из других профессиональных областей, связан с наличием у них высокого интеллектуального уровня и богатого опыта профессиональных взаимодействий. Они не связаны устаревшими знаниями, открыты для профессионального развития и способны осуществить позитивные инновации в банковской сфере.

**Третья группа** состоит из молодых людей 20 — 30 лет, занимающих в банках различные должностные посты начиная от управляющего и кончая операционистом. Они имеют экономическое образование, полученное в последние годы в России, или закончили среднюю общеобразовательную школу и специализированные банковские курсы. Нередки случаи, когда у молодого сотрудника банка отсутствует специальное образование, но он является держателем пакета акций и входит в состав директоров.

Работники этой категории уверенно чувствуют себя в новых экономических условиях, и может сложиться впечатление, что эта группа банковских служащих является наиболее благополучной. Однако это не совсем так.

Трудности, с которыми сталкиваются молодые банковские служащие, связаны с отсутствием сформированного и стабильного профессионального сообщества. Они работают в условиях острого дефицита или полного отсутствия профессиональной преемственности. Не существует необходимых и принятых всеми морально-этических ценностей, регламентирующих взаимодействия в банковской сфере, не разработаны эффективные правовые механизмы банковского дела, требует существенной доработки комплекс банковских инструкций.

В результате со стороны молодой группы банковских работников не происходит планомерно-поступательного включения в профессию с формированием адекватной самооценки своих возможностей и планированием карьеры.

Рождение новой для России профессиональной сферы, стоящей в центре формирующихся рыночных структур и испытывающей на себе все возможные «удары», сопровож-

дающие этот сложный социальный процесс, происходит в условиях жесткой конкурентной борьбы. В этой «мясорубке» выживают далеко не самые умные и честные. По иеписашгому закону «банковских джунглей» побеждают напористые и агрессивные молодые люди, свободные от моральпых ограничений, склонные к силовым методам, авантюрам и способные переступить правовые нормы.

В современных российских условиях еще остается популярной тактика «одного дня», которой часто пользуются банки-однодневки: внезапно возникнуть, арендуя офис в центре города, пообещать высокие проценты вкладчикам, набрать большой капитал и также внезапно исчезнуть.

Однако существенные трудности испытывает и эта группа банковских служащих. У молодых управляющих, не имеющих профильного образования, возникают проблемы руководства специалистами из первых двух групп, если последние имеют более низкий уровень иерархии, но более значительный профессиональный опыт и высокий образовательный уровень. Последние относятся к молодым начальникам неодобрительно. В этих случаях часто возникает отчетливое напряжение отношений вплоть до конфликта, когда молодой руководитель неожиданно увольняет старшего по возрасту работника без объяснения причин, только потому, что не чувствует уважения со стороны подчиненного и испытывает комплекс неполноценности при взаимодействии с ним.

Отсутствие фактора профессиональной преемственности проявляется также в группе молодых банковских служащих, работающих на низших ступенях банковской иерархии, например в должности операционистов. Эта должность стоит ниже статуса охранника. И несмотря на то, что банковская сфера является сейчас престижной и сравнительно высокооплачиваемой, операционисты часто не бывают довольны своим положением в банке. Кроме этого, многие из них излишне формализуют взаимоотношения с клиентами, не придавая должного значения психологическим факторам: работают оперативно и четко, но без обольстительной «американской» улыбки.

В целом развитие банковской сферы в России происходит на неблагоприятном фоне общественного сознания. Тотальное напряжение и депрессия, имеющиеся сейчас в обществе, переносятся и в банковскую сферу. Российский менталитет характеризуется отрицательным отношением к богатству и накопительству: бедный ненавидит богатого и

одновременно ему завидует; богатый часто ие умеет разумно распорядиться своими средствами и испытывает не всегда осознаваемое чувство вины. Бытует народное поверье, что для русского человека деньги — страшное зло; говорят, что с появлением больших денег в жизни «нового» русского приходит и большое несчастье («все зло — от денег»). И сейчас еще люди наивно рассуждают примерно так: «Бедный — это добрый и высоконравственный, богатый — злой и безнравственный».

Работа в банковской сфере характеризуется высокой стрессогенностыо. Среди банковских служащих наблюдаются случаи переутомления, снижения работоспособности по причине усталости и перегрузок. Особые требования к слаженности в работе подразделений банков, частые изменения инструкций, «размытость» юридических норм -— все эти факторы создают напряженность в деятельности любого российского банка.

Устойчивое и относительно высокое финансовое обеспечение банковских работников не компенсирует негативного влияния хронического стресса па их жизнь и работу. Подавляющее большинство из них жалуется на недомогания стрессогенного характера: головные боли, резкое повышение или понижение кровяного давления, болезненные ощущения в области сердца. Нередки случаи проявления немотивированной раздражительности: люди становятся агрессивными по отношению друг к другу, срываются на крик или мрачно молчат. Ухудшаются взаимоотношения не только на работе, но и в семьях.

Итак, работа банковских служащих, с одной стороны, дает им определенный статус, уверенность в себе и материальное благополучие, а с другой — изматывает, истощает, заставляет жить PI работать в условиях разрушающего стресса, что негативно сказывается на здоровье, эффективности работы и семейных отношениях. Многие пытаются бороться со стрессом. Как же происходит эта борьба?

К сожалению, несмотря на престижный европейский антураж банковской сферы, ведущими остаются сугубо российские способы снятия напряжения. Мужчины прибегают к привычным средствам — развлечениям и алкоголю. Женщины для достижения внутреннего комфорта посещают магазины, салоны, занимаются домашними делами. Но в целом проблема повышенной психологической напряженности в банковской сфере не решается.

Развитие психологического оснащения банковской сферы зависит еще от не всегда успешно складывающихся взаимоотношений руководителей банков и самих практических психологов. Необходимо, чтобы руководители банков проявили дальновидность и признали высокую значимость психологического фактора в работе банка. В свою очередь, также важно, чтобы психологи тоже научились оказывать действенную практическую помощь и строить эффективиые деловые взаимоотношения с банковскими работниками.

## 1.2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ БАНКОВСКИХ РАБОТНИКОВ

Очевидно, что банковская профессия предъявляет особые требования к работнику и иметь успех в этой сфере не так просто. Поэтому, кроме социологического анализа кадрового состава, представленного в предыдущем параграфе, полезным является проведение также психологического анализа основных характерных типов людей, работающих в банках,

В первую очередь, профессионально важными качествами в банковской сфере выступают те или иные особенности мышления работников. Действительно, банковские профессии — это интеллектуальные профессии, дающие нагрузку именно мозгу, требующие активной умственной работы специалистов. Правда, развитый интеллект накладывает отпечаток на целостную личность и проявляется не только в том, как человек мыслит, но и в особенностях его поведения, манере общения и даже внешности.

Мы рассмотрим психологические типы работников, которые различаются между собой особенностями мышления, поведения и общения. По наблюдениям автора, из разработанных психологических классификаций различных человеческих типов для характеристики банковских работников подходит современная классификация А. Харрисона и Р. Брэмсона

Различные стили или способы мышления, которые проявляются у деловых людей, работающих в банковской сфере, можно объединить в пять групп и описать пять основных психологических типов банковских служащих.

В банках работают люди с развитым **аналитическим складом мышления,** их можно назвать **аналитиками.** Они

любят оперировать цифровыми данными и количественными характеристиками в своей работе, стремятся опираться на документы, инструкции, юридические нормы. Они логичны, методичны, последовательны; работают тщательно, ответственно, продумывают детали. По своему характеру ориентированы на высокую успешность: не любят допускать ошибок, стремятся к высокому профессионализму и не терпят недобросовестности в работе коллег и подчиненных.

Предпочитают изучать информацию, аналитично представленную в письменной форме, имеющую описание точных числовых выкладок и обоснованных выводов.

Эффективно работают в стабильных условиях: профессиональные знания усваивают долго, но прочно и не любят каких-либо изменеиий как в плохую сторону (ухудшения условий работы), так и в хорошую (различных нововведений). Эти работники в положительном смысле консервативны, устойчивы, стабильны. Они уважают статус, признают авторитеты, способны к разумному подчинению вышестоящему руководителю только потому, что тот — хозяин. Любят знания, уважают компетентность и профессионализм, проявляют усидчивость и серьезность в обучении. Если на деловом совещании вы видите работника, вдумчиво смотрящего на докладчика и досконально записывающего все, что он говорит, будьте уверены: перед вами — аналитик.

Аналитики не любят никакой спешки: они долго и тщательно планируют свои действия и поступки в работе и жизни. Перед принятием решения методично собирают всестороннюю информацию по данному вопросу. Решение принимают чрезвычайно осторожно, взвесив все «за» и «против». Но уж если они посчитали нужным принять именно такое решение, можно быть уверенным, что это решение — действительно правильное.

Аналитики вообще не любят рисковать, они ориентируются на стабильность и постоянство. Свою жизнь и работу строят по плану: порядок, регулярность, четкость и неторопливость. С трудом переносят неопределенность, неизвестность, недостаток информации. Стремятся избежать общения с непредсказуемыми и спонтанными в своих действиях людьми.

Во внешности и поведении солидны, предпочитают дорогую и добротную одежду, ведут себя с достоинством. Могут быть медлительны и в определенной мере «занудами». В деловой сфере (а часто и в личной жизни) общаются сухо-

г.ато. сдержанно, формалыю-холодпо. Они неэмоциональны: развитый интеллект поглощает все другие стороны их личности.

С ними трудно говорить, поскольку нельзя точно определить, как они относятся к собеседнику. В разговоре они могут вообще не смотреть на своего партнера и сохранять закрытое, бесстрастное выражение лица. Предпочитают говорить спокойно, уверенно, логично. Выстраивают длинные и законченные фразы; их устная речь очень **похожа** на письменную, с правильными оборотами и четко расставленными знаками препинания, Часто аргументируют цифрами, фактами, приводят конкретные примеры. В их речи встречаются такие обороты: «Этот метод является самым эффективным.,.», «Теоретически можно предположить,.,», «На основе логичных выводов..,» и др.

На своего подчиненного или делового партнера аналитики стараются влиять прежде всего своей логикой. Они способны **долго и** рассудительно убеждать в своей правоте, подробно объяснять, зачем, почему и с какой целью они приняли именно это решение, а не **другое. Апеллируют к тому,** что такое решение нужно было принять в силу объективной необходимости. Производят впечатление своей солидностью, благоразумием, здравомыслием **и** высоким профессионализмом.

В **конфликтных** ситуациях аналитики способны проявить упорство и **до конца отстаивать свою позицию. Их лицо превращается в «каменную маску», они начинают молчать и отказываться от контакта. Однако** в **целом в деловых взаимодействиях они надежны, основательны и очень обязательны.**

**В неформальных отношениях любят интеллектуальный юмор, иронию. Отдыхать стараются в солидных отелях, с комфортом и без суеты. Предпочитают размеренный жизненный ритм, четкий режим дня, полезные для здоровья процедуры, не любят излишеств.**

**Аналитики эффективны:**

- ***при работе над особо важным проектом, требующим высокой компетентности и профессионализма;***

**Ф** ***при принятии ответственного решения;***

***О-*** ***при сравнении различных подходов в работе с целью выбора наиболее эффективного;***

C> *при составлении справочных таблиц, классификаций, работе с большими массивами данных, разработке важных инструкций;*

<> *при единоличном выполнении задания, не требующего обязательного интенсивного общения с другими работниками, в условиях, когда аналитик несет ответственность только за себя и свою деятельность.*

**Аналитики неэффективны:**

*О- в условиях неопределенности и при отсутствии полной информации о вопросе;*

<?> *в условиях постоянных изменений;*

<> *при наличии напряженности и конфликта;*

-О- при *ограничениях во времени.*

Как же общаться с работником, имеющим выраженный аналитический склад мышления? Самое главное: нельзя быть некомпетентным, Больше всего на свете они презирают поверхностность и непрофессионализм в работе. Подготовка к деловым переговорам **с** партнером-аналитиком должна быть похожей на подготовку к защите ученой диссертации в академическом институте: полная информационная осведомленность по вопросу, логичность и обоснованность выводов

А уж если начальник является аналитиком, ваш отчет должен быть безупречным и по содержанию, и по форме. Ведь **именно** аналитики часто заставляют своих подчиненных **по** многу раз переделывать **деловые письма, документацию только потому, что страдает логика или оформление. При подготовке отчета для такого руководителя нужно действительно «знать все», поскольку он легко выявляет ошибки и слабые места и с удовольствием указывает на них.**

**Аналитик сам всегда сдержан и не выносит бурных эмоций. На него нельзя повлиять тем, что у вас много работы, большая семья и вы очень устаете. Он не примет во внимание и то, что у вас нет достаточного количества данных. Он сам способен работать круглыми сутками и ждет от своих подчиненных такого же трудоголизма. Он может просидеть за документацией ночь напролет, но нужную информацию обязательно добудет. И совсем не может представить, что**

не все люди способны работать также, как он. Вообще «пустить пыль в глаза» с ним не удастся: в деловом контакте он легко отличает открытость, искренность и наигранность, фальшивость.

**Правила делового взаимодействия с аналитиком:**

Ф *общайтесь сухо, формально и только по делу, не проявляйте эмоций;*
^ *демонстрируйте свой профессионализм и компетентность, тщательно готовьте рабочийматериал;*
О *научитесь говорить в монологе, как с аналитической «машиной», не ожидая мгновенных ответов и быстрых оценок того, что вы говорите;*
& *будьте готовы к логическим возражениям и заранее приготовьте аргументы в пользу своей позиции;*
Ф *думайте не о себе, а только о деле;*
О- *открыто не конфликтуйте;*
<& *если хотите организовать критику работы, представленной аналитиком, доброжелательно задайте ему самому вопрос о сроках реализации его проекта: «Когда же мы сможем ввести в действие ваш проект?» и дальше ждите, как аналитик самостоятельно и совсем без вашей помощи начнет критиковать свою работу;*
О *не говорите слишком быстро и не будьте излишне торопливы;*
& *не одевайтесь в дешевую одежду, не носите недорогих галстуков или слишком ярких и дешевыхукрашений;*
Ф не *ведите себя вызывающе и не солидно;*
^ *и вообще запаситесь терпением и никогда не ограничивайте аналитика во времени.*

В банковской сфере встречается и противоположный аналитику психологический тип работника. Это практичные люди, строящие деловые отношения по принципу: «ты мне — я тебе». Успешные политики: гибкие, изворотливые, использующие для достижения своей цели все доступ-

ные (и не всегда доступные) средства. Их можно назвать **прагматиками,** поскольку в работе они всегда стремятся к получению конкретных практических результатов. Не терпят высокопарных или слишком туманных разговоров, избегают длительных совещаний.

Практически никогда заранее не планируют свою деятельность и не выстраивают перспективы: начинают работать сразу же после возникновения идеи («считают, что научиться плавать можно только в воде»). Планирование осуществляют в процессе практической работы, как бы частями, отрезками, при завершении промежуточных этапов.

Очень живые и подвижные. Быстро говорят, быстро двигаются, в течение одной минуты способны проговорить сотню новых мыслей, раздражаются, когда их не сразу понимают, не любят объяснять и обосновывать свою позицию. Рассуждают примерно так: «Нет никакого толку обсуждать, правильно это или неправильно. Надо практически попробовать и посмотреть, что получится». Они — экспериментаторы всегда и везде, на работе и в жизни.

Прагматики — это новаторы и революционеры, как «ледоколы», прорубающие в непроходимых льдах новую дорогу, или мощные «тараны», пробивающие стену там, где ее никто не может пробить. Они любят все новое: новые методы работы, новые условия, новых людей. Они носятся по фирме в «космическом темпе»: в течение рабочего дня их можно увидеть почти одновременно в противоположных частях здания. Вокруг них — всегда люди, они всех будоражат, активизируют, стимулируют. Со всеми они обсуждают новые идеи, зажигая собеседников своим энтузиазмом. Чем выше скорость, насыщенность и напряженность деятельности, тем больше удовлетворения они получают. Прагматики вообще больше всего ценят две вещи: время и новизну.

Прагматики легко приспосабливаются к новому. Они вообще легко живут «одним днем», каждый раз меняя свои способы, методы и формы работы. Они могут одновременно выполнять сразу несколько разных видов деятельности и поэтому практически не потопляемы: если «прогорит» одно дело, у них есть несколько «запасных вариантов».

При проигрышах и неудачах прагматики не унывают и всегда находят в себе силы начать что-что новое. Более того, именно в условиях новизны они чувствуют тонус, удовольствие, проявляют колоссальную жизненную энергию. В принципе это жизнерадостные и энергичные люди.

Прагматичные работники — лучшие борцы в обстоятельствах кризиса и неудач. Они успешно борются и со своими противниками и, как правило, выигрывают, потому что обладают огромной энергией, умоют рисковать и идут до конца, до победы.

Им неважно, где работать: они могут работать и в шикарном офисе, и в маленьком подвальчике, лишь бы быстро и с большой прибылью. Они сами могут выполнять черновую работу, водить машину, считать па листочке прибыль столбиком, Они вообще демократичны в общении и лишены демонстративных амбиций. Если вы встречаете в солидном банке просто одетого начальника крупного управления или заместителя управляющего, живого и быстрого, общающегося равно доброжелательно и далее панибратски и с уборщицами, и с главными специалистами, не имеющего специальной охраны, сотового телефона и внешнего антуража престижности и состоятельности, то перед вами именно прагматик, Он «карабкается» к вершине славы и высоким прибылям кое-как, зато быстрее всех и по той лестнице, по которой никто, кроме пего, вскарабкаться не сможет,

При этом прагматики очень обаятельны, и большая часть коллектива фирмы им искренне симпатизирует. Прагматики вообще яркие люди, любят правиться и быть в центре внимания.

Может создаться впечатление, что прагматики вообще всегда и везде успешны, однако это не совсем так. В российских банках их часто не любят за прагматичность, изменчивость и приспособляемость. Их обвиняют в неразборчивости средств и поверхностности. Про них говорят; «У них — семь пятниц па педеле». С прагматиками трудно общаться: надо мгновенно думать, быстро говорить и действовать. Прагматики не придают значения деловой дипломатии,, любят грубоватые шутки, не выносят обстоятельного разбора какого-либо вопроса. С первых же минут знакомства они переходят на «ты», хлопают тебя по плечу **и** рассказывают тебе все про свою жизнь и про своего начальника. Во взаимодействии они задают такой интенсив, что от них быстро устают, они создают «коммуникативную оскомину» у своего собеседника.

**Кроме этого, прагматики страдают в условиях постоянства и монотонности. Они не могут долго и кропотливо работать над одним и тем же вопросом. Раздражаются, если им приходится вести деловые переговоры с медлительным**

партнером, не выносят нейтральности или равнодушия к своим идеям, «Перегорают» в условиях замедления времени, когда затягивают деловые переговоры или поставленная *ЦСАЪ* быстро не достигается. Легко бросают начатое дело, если возникшую преграду не удалось взять приступом в сжатые сроки.

Прагматики не любят подчиняться ни общим правилам или нормам, ни вообще какому-либо лидеру или начальнику. Они предельно самостоятельны, При высокоскоростном мышлении они быстрее других предвидят возможные результаты работы, но не могут заставить себя объяснять другим то, что они интуитивно предчувствуют. В спорах не умеют молчать, обычно проявляют несдержанность, резкость, могут ставить ультиматумы. Если зажигаются какой-то идеей, их трудно остановить (да они и сами-то не умеют себя остановить).

Автором замечено, что в банках у высшего руководства часто возникают конфликты именно с прагматиками. Они неудобны в общении и взаимодействии: суетливы, слишком много говорят на совещаниях, всегда имеют свое мнение, чего-то хотят, не послушны, стремятся к неформальному лидерству. На первых этапах становления банка прагматиков еще терпят по причине того, что они «захватывают новое пространство» для деятельности фирмы, в сжатые сроки проделывают большой объем работы, берутся за самые рискованные проекты и часто добиваются победы. Но затем, когда организация вступает в период стабильного функционирования и необходимо не столько начинать что-то новое, сколько без риска и эффективно выполнять привычную работу, от прагматиков стараются избавиться.

Обычно претензии к прагматикам со стороны высшего руководства высказываются такие: поверхностность в работе, слишком много мелких ошибок, не прорабатываются детали; проявляет самоуверенность и неуважительность; импульсивный, неугомонный, слишком активный; со многими конфликтует, не слушается, непредсказуемый, ненадежный, непринципиальный и непостоянный.

Автором замечена еще одна особенность. В самом начале становления свободного рынка в России при создании многих сотен крупных и мелких банков более успешными были прагматики. Руководители многих банковских организаций и финансовых учреждений были именно люди сверхактивные, прагматично настроенные. В последние годы положе-

ние меняется. На передний план выходят аналитики, что в определенной степени свидетельствует о стабилизации банковской сферы в России.

Автор был свидетелем того, как мудрые управляющие строили свои фирмы как бы из двух частей: развивающейся и функционирующей. В каждой части — свой лидер (заместитель управляющего). Развивающуюся часть фирмы возглавляет прагматик, а функционирующую — аналитик. Первый создает «новый плацдарм» (разрабатывает новые услуги, рождает новые идеи), а второй тщательно прорабатывает завоеванное пространство.

Важно не допускать противостояния этих лидеров, которые одинаково полезны и необходимы для любой организации, в том числе и для банка. Обычно они плохо психологически совместимы: один слишком быстрый, способный к риску и далее авантюрам, другой — медленный, основательный, ориентированный на стабильность. Один эмоциональный, общительный, сверхактивный, несдержанный, нетерпеливый, другой — интеллектуальный, общается очень осторожно, сдержанно, дипломатично. Наконец, один всегда первый и на него сваливаются либо слава, либо удары, как это обычно бывает у первопроходцев, другой — всегда второй, но неуязвим и сверхнадежен, никогда не проигрывает, всегда «в фаворе» у начальства и имеет возможность критиковать первого и присваивать его славу, поскольку доводит идеи первого до реализации.

Поэтому у мудрых управляющих «поле деятельности» подвластных им банков должно быть поделено на две половины, на которых такие лидеры, как аналитик и прагматик, — полноправные и самостоятельные руководители, уважающие друг друга, по возможности не переходящие друг другу пути и придерживающиеся принципов невмешательства.

**Прагматики эффективны:**

- *в условиях развития, когда нужно начать новую работу, без руководств и инструкций, на основе интуиции;*
- *в условиях риска и борьбы, прорывов и противоборства;*
- *при жестких ограничениях во времени, когда за короткий промежуток времени необходи-*

*мо сделать большой объем работы или быстро принять решение при отсутствии достаточной информации;*

"•• при *необходимости быстро организуемых широких коммуникативных контактов с большим количеством деловых партнеров;*

• *если банковская деятельность развивается по пути, на котором могут быть серьезные ошибки, первым такой «провал» интуитивно почувствует именно прагматик.*

**Прагматики неэффективны:**

^ *в условиях монотонии и требованиях постоянства и регулярности в работе;*

<г *в условиях затягивания времени, когда возникает отсрочка в достижении цели или принятии решения;*

<t *при общении с флегматичным партнером, который медленно включается, медленно принимает решения или настроен нейтрально («мне все равно»);*

• *в условиях жесткого авторитарного управления, при давлении и сверхконтроле;*

О- *при отсутствии эмоциональной поддержки со стороны коллектива.*

Общаться с прагматиком легко и сложно одновременно. **Правила взаимодействия** с ним таковы:

^ *стройте свое общение по принципы справедливости — старайтесь столько же дать, сколько вы берете;*

• *начинайте деловую беседу в режиме «взять быка за рога», то есть прямо говорите о том, что вам нужно;*

Ф *всегда говорите прагматику, что он — умнее и обаятельнее всех (он очень любит нравиться и легче других поддается на лесть);*

• *учитесь все делать быстро — думать, говорить и принимать решения;*

<г *не ссорьтесь с прагматиком и не вызывайте его на борьбу; противоборство его активи-*

*зирует, он получает дополнительную энергию и может выиграть у вас;*

<& *учитесь также ((читать между строк» в том тексте, который проговаривается прагматиком, обычно он говорит неразвернуто и в его кратких фразах зашифрован большой объем информации;*

& *хвалите себя и свою работу, в этом случае прагматик обратит на вас внимание, поскольку сам он часто себя хвалит;*

<•• не *проявляйте излишний контроль за деятельностью прагматика;*

Ф *и вообще — терпите его!*

В свою очередь, прагматики тоже нуждаются в определенных советах. Советы прагматикам заключаются в следующем:

<ƒ *прагматик обычно опережает других людей в скорости, поэтому ему необходимо уделять специальное внимание разъяснению того, что он делает, не следует предполагать, что это ((сразу всем понятно»;*

Ю *чтобы устанавливать оптимальные контакты с людьми и завоевывать их доверие, прагматику необходимо снизить свою активность, стать более спокойным и уравновешенным;*

<> *прагматик должен помнить, что другим людям нужен план, структура деятельности, четко сформулированная цель, точный прогноз результатов;*

• *прагматику необходимо научиться сдерживать себя, выработать хороший самоконтроль, стать дипломатичнее и лояльнее к коллегам, не обладающим такими скоростными характеристиками, как он;*

О- *прагматику, наконец, нужно стремиться к тому, что в жизни важны не только скорость и успех, но и наличие единомышленников, соратников и просто любящих тебя людей.*

При переходе к другому психологическому типу работника, встречающемуся в банковской сфере, хотелось специально подчеркнуть одну мысль, которая проговаривается на каждой консультации, проводимой по заказу специалистов, работающих в банковской сфере. Эта мысль звучит так: у всех людей есть и достоинства, и недостатки. Более того, достоинства часто являются продолжением недостатков и, наоборот, недостатки в определенных условиях перерастают в достоинства. По большому счету «плохих» и «хороших» работников нет, в человеке «все перемешано» — и плохое, и хорошее.

Успешность одного работника достигается при хорошем знании им самого себя и ярком, свободном, уверенном проявлении своей индивидуальности. Общий коллективный успех в банке достигается при стремлении людей работать в команде и действительно вместе, сознательно терпеть и принимать друг друга при наличии существенных психологических различий друг друга. Общий успех достижим тогда, когда в работающей команде представлено по возможности большее количество различных психологических типов.

К сожалению, во многих байках слишком директивный и властный лидер-диктатор «тиражирует» себя во множестве своих подчиненных. Он не принимает другого мнения, кроме своего, и ие приемлет никакого другого, отличающегося от его, индивидуального стиля. Он доверяет только тем работникам, которые на него похожи, потому что он может их понимать так, как понимает самого себя.

Подчиненные вынуждены подражать ему, думать, говорить и действовать так же, как он. Они «отпечатывают» в своем поведении его типичные словечки, интонации и манеру одеваться, ценят то же, что и он, покупают такие же машины, что и у него и т. п. Например, в одном банке мы встретились с ситуацией, в которой коллектив отдела регулярно проводил лечебное голодание только потому, что начальник вынужден был периодически прибегать к этой не совсем приятной мере улучшения своего здоровья. В другом банковском коллективе мы наблюдали ситуацию «цепных разводов», когда ряд подчиненных ушли из семей после того, как это сделал их лидер.

«Тиражирование» одного индивидуального стиля работы и снижение успешности в деятельности банка — это еще не все. Опасность такой ситуации заключается еще и в том, что если такой руководитель принимает ошибочное реше-

ние, эта ошибка переносится на деятельность всех отделов байка и даже за его пределы. Так, территориальные учреждения Банка России имеют в руках действенные механизмы регулирования и контроля за деятельностью и развитием всей банковской системы. Банк России может не только регулировать и контролировать деятельность коммерческих банков, но и практически останавливать их работу при отзыве лицензии. При таких полномочиях со стороны Центрального банка наличие в работе его руководителей серьезных ошибок и промахов чревато тем, что эти ошибки «тиражируются», по существу, на всю банковскую сферу.

Если же директивный руководитель диктаторского типа работает в коммерческой банковской структуре, «тиражирование» его ошибок распространяется в сферу производства, образования, торговли и др., поскольку он контролирует финансовую активность различных фирм, организаций и учреждений. Коммерческие банки выполняют взаимодействия с налоговыми органами и также определяют развитие своей банковской системы (направление работы, расширение сферы услуг и т. п.). Следовательно, «тиражирование» ошибок в структуре одного коммерческого банка распространяется также и на другие организации как коммерческого, так и правового, государственного и другого профиля.

Нужны ли монолитность и единообразие в коллективе в условиях конкурентной борьбы? Нет и еще раз нет. Успешность — в разнообразии, а не единообразии. Единообразие в мыслях и действиях в России мы уже пережили в период развитого социализма. Необходимо стремиться к максимальному разнообразию, в том числе и в наличии в коллективах банков и фирм различных психологических типов сотрудников, мыслящих по-разному, принимающих различные решения, свободно действующих в своей индивидуальной деловой стилистике.

Прекрасно, если ведущий лидер понимает это и умеет всех мирить и защищать. Такая фирма и такой банк смогут опережать своих конкурентов, поскольку в работающей команде всегда будут иметься свежие оригинальные идеи, новаторы, способные эти идеи «пробивать» и сотрудники, способные выносить на своих плечах нагрузку основной работы.

Кроме этого, разнообразие стилей, умение владеть различными способами мышления и поведения обычно прису-

ще опытному и эффективному руководителю. Можно сказать, что в лице одного человека в этом случае соединяются различные психологические типы. Он реализует в своей работе комбинированный стиль в зависимости от условий конкретной ситуации, целей взаимодействия и и особенностей своего партнера, подбирая наиболее результативные действия и способы мышления и переходя от одного стиля к другому.

Жизнь подтверждает мысль о необходимости представленности работников различных психологических типов в коллективе, поскольку команды, в которых имеется разнообразие психологических типов, наиболее эффективны. Более того, даже в характере и деятельности одного работника, наиболее успешного в банковской сфере, проявляются особенности как первого, так и второго описанных ранее психологических типов. В нем мирно соседствуют и легко уживаются черты аналитика и прагматика, в реальной жизни обычно воинственно борющихся между собой. Данный психологический тип имеет сильные стороны первого и второго, при этом, конечно же, ему присущи свои собственные достоинства и недостатки. Это — **реалист, реалистично мыслящий работник.**

Внешне реалисты похожи на прагматиков: живые, подвижные, активные и общительные, ведут себя открыто, энергично и напористо. Всегда имеют свое мнение и независимо его высказывают. В спорах и дискуссиях могут быть резкими и не терпеть возражений. Они выносливые, имеют высокую работоспособность. Любят веселые компании, склонны к грубоватому юмору. Быстро принимают решения, легко берут ответственность на себя, легко управляют собой и людьми.

Но внутренние основания их деятельности несколько иные. Если прагматики прежде всего доверяют своему личному опыту, то реалисты ценят факты. Они всегда опираются на практику, методичны и соблюдают дисциплину в работе. Реалисты имеют конкретное, практическое мышление и стремятся достигать определенных результатов. Также, как и прагматики, они не любят длинных и отвлеченных разговоров, и также, как аналитики, они стремятся делать выводы на основе обобщенного анализа фактических данных.

И действительно, в некоторых ситуациях они могут быть такими же нетерпеливыми и язвительными, как прагмати-

ки, но часто они становятся вдумчивыми и углубленными, как аналитики.

Главное для них — всегда и везде управлять людьми и контролировать ситуацию. Вы можете встретить в банке человека, четко планирующего работу, осуществляющего контроль над выполнением заданий, входящего во все мелочи общей работы, и указывающего даже на то, какой цвет стен должны иметь производственные помещения банка после ремонта. Вечером вы можете встретить этого же человека в неформальной компании, в которой он также — лидер: он всех организует, направляет высказывания и тосты, устанавливает связи. Этот человек, одинаково лидирующий на работе и вне ее — без сомнения, реалист. Он всегда испытывает потребность управлять и контролировать.

Реалисты обычно говорят только о неотложных делах, о событиях, фактах, цифрах и т. п. Они ясно, кратко и точно выражают свои мысли. Их интересует: «Что? Где? Когда? Как? Почему? Зачем? Каковы результаты или последствия?». Реалисты — это деятели. Им важна активность, включенность в какое-то важное дело. Они умеют формулировать сложные мысли, идеи и вопросы очень просто, лаконично, опуская детали и тонкости. Они говорят в такой форме: «Надо делать только так, а не иначе», «Это — хорошо, а это — плохо», «Ты — прав, а ты — виноват».

В силу того, что реалисты сочетают в себе особенности прагматиков и аналитиков, они способны подбирать эффективную команду, имеющую разнообразные психологические типы. Они легко и без всяких комплексов признаются себе и окружающим в незнании тех или иных вопросов и компенсируют свое незнание тем, что умело подбирают коллектив исполнителей. Они уважают всех людей, хорошо их понимают и чувствуют, терпимы к недостаткам. Поэтому они умеют найти компетентных специалистов и наладить с ними эффективные взаимодействия.

Они интуитивно всегда находят оптимальное решение: при подготовке того или иного вопроса при желании сократить время сами не изучают материалы, а организуют поиск экспертов. Они доверяют мнению опытных и высококлассных специалистов, умеют последних расположить к себе и находят способы заставить их работать на себя и свою организацию. Реалисты рассуждают примерно так: «Сейчас я хорошо управляю и контролирую ситуацию, поскольку понимаю все, что происходит. Если я перестану по-

нимать факты и происходящие события, мне не нужно переучиваться или менять работу. Мне нужно только сменить коллектив исполнителей и найти специалистов, которые объяснили бы мне то, что происходит. Я быстро пойму и снова смогу управлять и контролировать ситуацию». И это действительно так. Реалист, как правило, имеет развитый социальный интеллект и является, пожалуй, наиболее эффективным руководителем из всех пяти рассматриваемых нами психологических типов.

Реалисты любят не только контролировать и управлять,, но и советовать, разрабатывать рекомендации. Они всегда стремятся оказывать влияние на то, что происходит вокруг них. При этом они могут проявлять упрямство и напористость, если человек по каким-либо причинам не хочет принять их советы и действовать в этом случае довольно директивно: «Тебе надо сделать именно так, а не иначе».

Свои воздействия на человека они организуют в простой, деловой манере, основную ставку делают на получение согласия партнера относительно конкретных фактических данных. В ходе переговоров они приводят цифры, факты и показывают своему собеседнику, что объективная ситуация развивается таким образом, что последний сам понимает, что необходимо принять именно это решение, а не какое-то другое.

При своей высокой управленческой эффективности реалисты все же имеют уязвимые или «слабые» стороны. Они чужды сантиментов и слишком увлекаются делами и работой. В какой-то момент люди для них превращаются в «винтики», такие же факты, ресурсы или условия реальной ситуации, как, например, финансы или юридические нормы. Самих себя они тоже начинают воспринимать в качестве механизма, «запускающего» общий рабочий процесс. Так, они заботятся о своем здоровье только потому, что «здоровый человек успешнее работает». Они имеют крепкие и стабильные семьи потому, что «семейный человек лучше работает». Их жены, а часто и дети — все помогают и включены в его дела (жена обладает хорошими деловыми качествами, а дети получают специальности, необходимые для его организации). Они окружены друзьями часто также потому, что «друзья пригодятся в работе». Наконец, они стремятся к обладанию дорогих машин и строят особняки потому, что это отражает их статус и престиж в обществе, влияет на партнеров и «помогает хорошо работать».

Реалисты эффективны:

- *при организации новых банковских учреждений и при подборе новых кадров;*
- *в должности руководителей в коллективах, реализующих новые формы работы (разрабатывающих новые решения, инструкции, нормы и т. п.);*
- *в функции лидеров-центристов, умеющих ладить со всеми противостоящими друг другу группировками в коллективе;*
- *при необходимости конструктивно уладить жесткий конфликт, разламывающий коллектив банка на две и более частей или грозящий банку развалом;*
- *при взаимодействии с внешними организациями и. партнерами, представительстве.*

Реалисты неэффективны:

- *в ситуациях деликатного свойства, в которых необходимо проявить тонкость, интуицию и высокую чувствительность;*
- *при построении личных отношений неделовогохарактера;*
- *при объективной необходимости быть пассивным, пережидать, как события разовьются сами собой, и проявлять невмешательство;*
- *в случае, если в своем распоряжении они имеют искаженные цифры или фактические данные.*

Правила делового общения с реалистом:

- *обычно реалист полностью поглощен своими делами, поэтому чтобы переключить его внимание на себя, необходимо повести себя ярко, нестандартно и энергично;*
- *важно сразу же начать говорить о делах кратко, четко и лаконично, по существу, не затрачивая много времени и не вдаваясь в мелкие детали;*

- *говорить следует не о себе лично, а о деле: «Это нужно нашему банку», «Это принесет прибыль нашему банку», «Это может быть вредно для нашего банка»;*
- *если вам не удалось привлечь внимание реалиста, необходимо проявить твердость и напористость: он сам довольно свободен в поведении и спокойно будет реагировать на некоторую «наглость» с вашей стороны;*
- *реалист вообще уважает того, кто твердо знает, чего он хочет, открыто и настойчиво идет к цели;*
- *окружая себя различными экспертами и компетентными специалистами, реалист часто присваивает себе их идеи, поскольку он не различает личных вкладов как своих, так и других людей. Он считает, что эту идею придумал он как руководитель коллектива, в котором идея родилась. Поэтому, пользуясь поддержкой реалиста и его покровительством, сделайте вид, что вы не заметили, что он присвоил вашу идею и выдал ее за свою;*
- *часто спрашивайте совета у реалиста;*
- *дайте ему возможность осуществлять контроль и управление ситуацией и вами, регулярно отчитывайтесь перед ним;*
- *создайте условия, чтобы он сам принял решение, пусть и с вашей подачи. Говорите: «Имеются такие-то данные, но решение приниматьвам...»;*
- *всегда прямо и открыто обсуждайте противоречия и конфликты, не затевайте интриг и не играйте в «теневые игры».*

Итак, до сего момента речь шла о достоинствах и недостатках тех или иных психологических типов. Но существует такой тип работника, в котором представлены, как это может показаться на первый взгляд, больше недостатков, нежели достоинств. Таких людей либо ненавидят, либо поклоняются им. Эти работники часто «кочуют» из одного банка в другой, не задерживаясь долго на одном месте работы. В их трудовой книжке множество записей, причем

они могут резко повысить свои должностной статус, а затем резко снизить его.

Довольно часто они становятся инициаторами конфликтов в коллективе» Могут «разогреть» конфликт и уйти в сторону. Не любят спокойствия, стабильности, активно ищут новизны и перемен. Обычно протестуют против любой власти и организуют оппозицию любому руководителю, Подчинение и ограничение их активности и свободы для них — «хуже смерти». Это — критики.

Критически мыслящие работники обычно имеют оригинальное, творческое мышление, позволяющее им сразу видеть недостатки и фиксировать ошибки. Они умеют быть как бы внутри профессиональных знаний и критически оценивать их из внешней позиции. Они никогда не делают культа из своей профессии, должности или профессии и должности своего партнера, поскольку всегда видят недостатки. Они сразу формулируют проблемы: «Расскажи мне, как ты работаешь, и я сразу скажу, какие у тебя есть проблемы и с какими трудностями ты сталкиваешься или столкнешься в скором будущем».

Любят парадоксы и логические противоречия. Затевают конфликты и ожесточенные споры в коллективе не потому, что агрессивны, а потому, что для них важно обнаружить перед всеми имеющиеся несоответствия или разрывы в работе. Считают, что конфликты — это источник развития, движения вперед и их сразу надо вскрывать, пока «опухоль не разрослась и не поглотила весь банк». Всегда замечают логические ошибки, и на совещаниях именно они больше всего задают ошеломляющих вопросов к докладчикам, причем вопросов весьма острых и обнажающих имеющиеся недоработки.

С сотрудниками общаются тоже в своей парадоксальной манере: любят подкалывания, шутки-прибаутки, неожиданные анекдоты и критические сравнения. Кажется, что они никого не признают, не уважают и никому не подчиняются.

Во внешнем поведении часто ведут себя вызывающе, проявляют скепсис и непринятие высказываемой точки зрения. Характеризуются тем, что слишком увлекаются критикой и не предлагают конструктивных решений, как же реально улучшить ситуацию, которая после их критического анализа оказалась такой плохой. Они могут нарисовать безрадостную перспективу банка, говорить о его развале и сов-

сем не задуматься над тем, что же действительно следует делать для совершенствования деятельности банка.

В коллективах критики часто пребывают в «гордом одиночестве». Правда, молодежь обычно восхищается их смелостью и логикой, становится их последователем и попадает под их влияние» Критики вроде бы не стараются влиять па других, но производят впечатление своей личностью, свежим и оригинальным мышлением, остроумием.

Критики любят говорить сложно, витиевато, с применением пеиошггных терминов. Используют в своей речи такие обороты: «Вероятно...»» «В связи с тем, что..,», «С одной стороны... — с другой стороны.,.», «В сущности...»,, «Главным образом..,».

Любят строить мысленные эксперименты, предполагать и анализировать, фантазировать и теоретизировать: «А что будет, если..,», «А если выкинуть компьютеры и вернуться к старой системе учета?», «А если ликвидировать старый отдел?», «А если всех уволить и набрать новых сотрудников?».

Несмотря на то, что критики неудобны для высших руководителей и всего коллектива, даже более неудобны, чем прагматики, наличие их в коллективах банков обязательно и очень полезно. Именно критически настроенные сотрудники показывают имеющиеся ошибки и создают возможности для улучшения деятельности банка путем устранения этих ошибок. Именно критики способы точно предсказать возможный в будущем кризис в работе банка. Опять же именно критики будут работать над новой идеей, чтобы вывести банк на новый уровень развития и занять передовые позиции в банковской сфере.

В каждом коллективе необходимо иметь одного-двух критиков, не давить на них, создавать условия для работы и всегда внимательно прислушиваться к их мнению.

**Критики эффективны:**

- *в процессе построения прогноза возможного кризиса банка и разработки мероприятий, профилактически устраняющих данный кризис;*
- *в организации «рывка» вверх и вперед — перехода банка на принципиально новый опыт развития;*

- *в интеллектуальном воспитании молодых кадров;*
- *в своевременной фиксации имеющихся ошибок;*
- *в создании условий ограничения и корректирования активности неразумного авторитарного лидера-диктатора, которому все могут вынужденно подчиниться и перед которым все могут опустить голову, кроме критика с его бесшабашной смелостью и глубокой потребностью в свободе.*

**Критики неэффективны:**

- *если коллектив «лихорадит» от бесконечных конфликтов и в нем — хроническая повышенная текучесть кадрового состава;*
- *если необходимо наладить стабильные и надежные деловые отношения, ориентируясь на принятые юридические или социально-этические нормы (критик в принципе не признает норм, шаблонов и стереотипов в своей работе);*
- *если необходимо стабилизировать разрушающуюся организацию, наладить процесс ее эффективного функционирования;*
- *если необходимо проявить осторожность, терпение и чувство опасности и большого риска.*

У читателя, наверное, уже зреет вопрос: «Как же общаться с таким критиком на деловом уровне? Что надо делать, чтобы эффективно использовать и развивать его чрезвычайно полезные качества, а также нейтрализовывать и смягчать его явные недостатки?»

**Правила общения с критиком:**

- *чтобы завоевать его расположение и доверие, не будьте бюрократом, играйте роль новатора, революционера;*
- *не обижайтесь на него и принимайте его стиль общения: шутите, подкалывайте,*

*фиксируйте парадоксы, соревнуйтесь в остроумии;*

- *будьте свободны и не проявляйте излишней зависимости от сильного высшего лидера;*
- *не бросайте вызов критику: в коллективе разгорится жесткий конфликт, поскольку критик получает энергию от борьбы и противостояния и всегда подхватит брошенную вами «перчатку дуэли»;*
- *найдите для критика сотрудника, который был бы к нему терпелив и лоялен и который дополнил бы его: критик бы думал, анализировал и размышлял, а его партнер действовал, реализовывал;*
- *не подпускайте критика к этапу реализации проекта, в который он вложил немало сил: он склонен к слишком глобальным планам и действиям и может не посчитаться с реальными условиями;*
- *организуйте принятие решения в форме «мозгового штурма», в котором критик будет на высоте, поскольку без труда «просеет» предлагаемые идеи и выберет из них действительностоящие;*
- *создайте для критика индивидуальные условия для работы, признайте его независимость, не давите и не контролируйте его;*
- *в коллективе демонстрируйте свое положительное отношение к критику: он обычно самолюбив, ждет уважения, поэтому среди коллектива вы будете выглядеть человеком, уверенным в себе и с пользой для себя и дела использующим имеющуюся критику в свой адрес.*

В здоровом коллективе всегда представлен еще один психологический тип работника, который уравновешивает критика, смягчает его острые углы и шероховатости. Эти люди обычно добрые, приветливые, с располагающей улыбкой, которые общаются внимательно и заинтересованно, проявляют доверие к партнеру.

На одной из психологических консультаций был задан вопрос: «Скажите, почему меня всегда спрашивают, как

пройти на нужную улицу, как найти нужный объект и почему у меня всегда просят деньги? Я думал, что это — только в России, сейчас приходится ездить по всему миру и по отношению ко мне так ведут во всех странах, в которых мне приходится бывать? Недавно стою за билетом в аэропорту в одной из западных стран. Рядом со мной — человек десять, а просящий деньги подошел именно ко мне ?!».

Действительно, к таким людям чаще всего обращаются за поддержкой и помощью, потому что у них открытое лицо и мягкий, внимательный взгляд. Они никогда не ведут себя дерзко и вызывающе. Больше всего они не любят конфликтов и противоречий. Обычно они стараются избежать возможных напряжений в отношениях и уступают только для того чтобы сохранить положительный контакт с человеком. В России этих людей часто называют идеалистами.

При общении они смотрят собеседнику в глаза, задают осторожные деликатные вопросы и поддакивают или кивают головой в знак согласия. Если все же согласиться с мнением собеседника они не могут, обычно промолчат, но никогда не выскажут противоположного мнения.

Идеалисты любят рассуждать о морально-этических ценностях, добре и зле, общественной пользе и думают обо всем человечестве. Они стремятся помочь людям, поэтому к ним чаще обращаются за помощью. Иногда они читают философов и моралистов, чтобы в разговоре оперировать цитатами о добре и зле из работы известного авторитета в области мировой философии.

В рабочем коллективе они всегда стоят в центре между конкурирующими группировками, причем приняты как в одной, так и в другой. Поэтому их упрекают в мягкотелости, нерешительности и желании угодить «нашим и вашим».

Часто они заботятся о социально-психологическом климате в коллективах, помнят о праздниках, днях рождений, устраивают коллективные выезды «на природу», приглашают писателей и артистов для выступлений в банках.

При их миролюбивом характере они выбираются коллективом на роль лидера, все их любят и уважают. Но в целом быть лидерами они не могут. И со временем более напористый, энергичный и агрессивный реалист «сбрасывает их с пьедестала» PI захватывает власть. По объективным законам коллектив не может долго существовать под началом

мягкого лидера, обычно либо сверху директивным решением начальства, либо снизу, из недр самой команды, вырастает лидер-реалист, несомненно более эффективный в управлении в банковской сфере.

Идеалисты — прекрасные слушатели. Если вы смущаетесь и теряете в себе уверенность при выступлении на больших совещаниях, найдите глазами сотрудника-идеалиста и начинайте говорить в расчете на его интерес и внимание. Вы сразу почувствуете, с каким глубоким интересом он вас слушает, и обретете в себе уверенность.

Гуманизм — нравственный закон идеалистов. Они хотят любить всех и жить в ладу со своей совестью. Они часто произносят зажигательные речи о последствиях дегуманизации стихийного черного рынка в России, об ужесточении нравов, о том, что мы забыли высокие нравственные ценности, стали более циничными и перестали ориентироваться на моральные запреты, Они говорят об экологии, загрязнении природы, исчезающих видах растений и животных даже тогда, когда речь идет о вопросах, совершенно далеких от экологии. Прагматики и критики часто уходят с совещаний, когда начинает выступать идеалист. Они не принимают его эмоциональной» немного напыщенной манеры, его многочисленных «лирических отступлений», его призывов «быть хорошими». Автору пришлось наблюдать ситуацию, в которой конфликт на деловой встрече возник только потому» что лидер-идеалист начал вспоминать свою первую учительницу и связанные с ней положительные эмоции. Сотрудники практической и критической ориентации сразу же демонстративно покинули помещение.

Идеалисты, как правило, влияют на других людей только через позитивные средства и способы: они хвалят, поощряют, выдают премии, путевки, кредиты, дарят дорогие подарки. Они подчеркивают, в первую очередь, положительные стороны своих коллег и делают вид» что не замечают недостатков.

Следует отметить, что идеалисты в общем-то не мягкотелые. Как только дело касается нравственных принципов, за которые они выступают, они становятся упрямы и тверды. Специфическое упрямство и «жесткость наоборот» они проявляют и тогда, когда нужно открыто выразить отказ. Этого они сделать не могут и всячески увиливают от окончательного решения. Сотрудников они просят сказать, что

их нет на работе в том случае, когда звонит проситель, а по домашнему телефону их близкие говорят, что они отсутствуют. Один из руководителей идеалистической ориентации, не имея возможности дать кредит крупному клиенту, так сформулировал свой отказ: «Мы дадим вам кредит в следующий раз!»

Можно подумать, что идеалисты — спокойные, гармоничные люди и их внутренняя жизнь протекает в розовом цвете. Однако это не так. Определенную драматичность и напряженность их существованию придает тот факт, что, будучи принятыми в различных группировках, враждующих между собой, они становятся обладателями конфиденциальной информации, часто неприятной и лишающей их покоя и уравновешенности. Они мучаются и страдают от того, что люди не хотят «жить мирно». Часто они восклицают: «Лучше бы мне этого не знать!».

Сложности они испытывают и при необходимости быстрого принятия важного решения, поскольку начинают колебаться то в одну, то в другую сторону, стараясь увязать интересы как можно большего количества людей и еще реализовать тот или иной высокий нравственный принцип.

Эмоциональная жизнь идеалистов сложна еще и потому, что они устанавливают как для себя, так и для других высокую планку в работе и жизни и наотрез отказываются снизить собственный уровень притязаний при изменении условий. Они продолжают мечтать о большом и великом даже на склоне своей жизни, которая, возможно, была не совсем успешной.

Идеалисты эффективны:

- *при улаживании конфликтов;*
- *на первых этапах становления коллектива, когда нужно всех консолидировать и организовать;*
- *в переговорах, чтобы вызвать доверие и расположенностьпартнера-реалиста;*
- *в роли неформальных лидеров в коллективе;*
- *при разработке системы поощрений в банке.*

Идеалисты неэффективны:

- *при организации борьбы или противостоянии с соперником;*
- *в условиях необходимости проведения объективного критического анализа и выявления имеющихсяошибок;*
- *на последующих этапах деятельности коллектива банка, когда необходимо выйти из кризиса или резко вырваться вперед;*
- *когда важно выявить назревающий конфликт в коллективе с целью его проработки и разрешения*

Общаться с идеалистом можно очень успешно, если придерживаться таких правил:

- *обязательно начинать разговор с того, что вы разделяете его нравственные ценности и возвышенные идеалы, думаете об общей пользе и не хотите никого обижать и никому вредить;*
- *общаться медленно, спокойно и осторожно, не подталкивать его, не давить;*
- *никогда не обострять отношений и ни в коем случае не конфликтовать;*
- *просить помощи и покровительства, поскольку идеалисты любят помогать, в этом они находят свое предназначение и удовлетворение;*
- *поддерживать постоянную связь и контакт с идеалистом, регулярно вести с ним неторопливые беседы не только о деле, но и на отвлеченные темы о политике, культуре, даже о погоде;*
- *проявлять заботу о здоровье коллеги, его жены, успехах его детей;*
- *никогда не проявлять прямолинейность, напористость и излишнюю энергию: делать вид, что вам не особенно нужно то, о чем вы просите, и, даже если ничего не произойдет, для вас это не будет трагедией.*

## 1.3. К КАКОМУ ПСИХОЛОГИЧЕСКОМУ ТИПУ ВЫ ОТНОСИТЕСЬ?

Хотите ли вы проверить, какой способ мышления вы сами предпочитаете в своей работе? Это легко сделать, используя опросник, который мы предлагаем ниже.

Когда будете себя оценивать и подсчитывать свои результаты, учитывайте следующие правила тестирования:

1. Оценка ваших индивидуальных особенностей при помощи только одного теста является весьма приблизительной. Наиболее точную и полную информацию о себе вы получите, если проверите себя по нескольким тестам и сравните результаты. Возьмите чистый лист бумаги и записывайте на нем свои данные по всем опросникам, предложенным в книге. После ее прочтения, кроме знаний по практической психологии управления и делового общения в банковской сфере, вы получите развернутое представление о своих деловых качествах.
2. «Чистый» психологический тип в реальности не существует или встречается крайне редко, Скорее всего, вы получите результат, свидетельствующий о сочетании у вас нескольких стилей мыслительной деятельности и поведения. Далее приводятся наиболее часто встречающиеся случаи и показано, когда такие сочетания эффективны и когда у человека возникают внутренние трудности и противоречия.
3. Еще одно ограничение: Ваши результаты тестирования можно оценивать с определенной долей вероятности. В психологии существует некоторое допущение о возможности незначительного и даже существенного изменения психологических качеств человека.

   Так, человек меняется в условиях запредельного стресса, кризисных ситуациях, и особых периодах возрастного развития. Это означает, что оценка качества в ходе тестирования, когда вы находились в спокойном состоянии, может принципиально измениться, если вы попадете в стрессовую ситуацию, начнете переживать кризис или вступите в полосу возрастных изменений.
4. Точность и прогностичность тестовой оценки относительно вашего реального поведения на службе и в

жизни зависит еще от того, насколько вы сами себя знаете, осознаете ли вы собственные психологические защиты, когда стараетесь даже перед самим собой выглядеть лучше, чем вы есть на самом деле, как вы сегодня настроены и хорошо ли чувствуете себя, утомлены ли вы и т. п.

5. И последнее. Ваша оценка — это не вечная ваша характеристика. Человек меняется в течение всей своей жизни как в сторону совершенствования, так и в сторону регресса. Часто процесс развития сопровождается ухудшением того или иного качества и, наоборот, потери могут принести явную пользу.

   Но в любом случае, одним из ведущих факторов внутреннего развития человека выступает фактор его волевой саморегуляции. При тестировании могут выявиться те или иные ваши недостатки или «слабые» качества. Но за счет собственных устремлений вы можете преодолеть свою природу и достичь высоких результатов в жизни и работе.

Итак, приступайте к тестированию!

## ОПРОСНИК СМ

*Опросник предназначен для определения присущего вам способа мышления. Он состоит из 18 разделов, обозначенных буквами по алфавиту от А до Т. В каждом разделе имеется пять утверждений, характеризующих тот или иной способ мышления, При работе с тестом постарайтесь как можно точнее оценить особенности своего мышления. Отвечайте о том, как вы сами мыслите на работе и в жизни, а не о том, как следовало бы мыслить.*

*Напротив каждого из пяти утверждений необходимо поставить балл от 1 (менее всего подходит для меня) до 5 (более всего подходит для меня). Каждый балл должен быть использован вами в одном разделе только один раз. Даже если вы могли бы дважды и более применить данный балл, постарайтесь все же определиться и использовать данный балл именно один раз. Следовательно, каждое из пяти утверждений в разделе должно получить Вашу оценку: 1, 2, 3, 4 или 5.*

*Поставьте свои баллы на протоколе, который представлен после опросника.*

**А. КОГДА МЕЖДУ ЛЮДЬМИ ВОЗНИКАЕТ КОНФЛИКТ, Я ЗАНИМАЮ СТОРОНУ ТЕХ, КОТОРЫЕ:**

- *фиксируют возникновение конфликта и открыто его выражают;*
- *лучше всех выражают ценности и идеалы;*
- *отражают мои собственные взгляды и личный опыт;*
- *анализируют ситуацию логично и последовательно;*
- *излагают аргументы наиболее кратко и убедительно.*

**Б. КОГДА Я НАЧИНАЮ РАБОТАТЬ В СОСТАВЕ ГРУППЫ, САМОЕ ВАЖНОЕ ДЛЯ МЕНЯ:**

- *понять цели и значение своей работы;*
- *понять цели членов рабочей группы;*
- *определить, как мы собираемся работать;*
- *оценить прибыль, которую принесет наша работа;*
- *чтобы работа была хорошо организована и быстрее сдвинулась с места.*

**В. Я УСВАИВАЮ НОВЫЕ ЗНАНИЯ ЛУЧШЕ ВСЕГО, КОГДА Я МОГУ:**

- *связать их с текущей или будущей деятельностью;*
- *применить их к конкретным ситуациям;*
- *сосредоточиться и тщательно их проанализировать;*
- *понять, насколько они согласуются с привычными для меня знаниями;*
- *противопоставить их другим знаниям.*

**Г. ГРАФИКИ, СХЕМЫ, ТАБЛИЦЫ В ДОКУМЕНТАХ ИЛИ СТАТЬЯХ ДЛЯ МЕНЯ ОБЫЧНО:**

- *полезнее текста, поскольку они точны;*
- *полезны, потому что ясно показывают важные факты;*
- *полезны, если они подкрепляются и поясняются текстом;*
- *полезны, если они поднимают важные вопросы по тексту;*
- *не более полезны, чем другие материалы.*

**Д. ЕСЛИ БЫ МНЕ ПРЕДЛОЖИЛИ ИЗУЧИТЬ КАКОЕ-ТО СОБЫТИЕ, Я НАЧАЛ БЫ С:**

- *определения его места в широком контексте условий;*
- *определения того, смогу ли я работать один или мне понадобится группа;*
- *построения прогноза о результатах изучения;*
- *принятия решения о том, следует ли вообще изучать данное событие;*
- *формулирования проблемы как можно точнее.*

**Е. ЕСЛИ БЫ МНЕ ПРИШЛОСЬ СОБИРАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О КАКОЙ-ЛИБО ОРГАНИЗАЦИИ, Я ПРЕДПОЧЕЛ БЫ:**

- *встретиться с каждым членом этой организации индивидуально и задать конкретные вопросы;*
- *провести общее собрание и попросить членов организации высказать свое мнение по определенным вопросам;*
- *опросить их небольшими группами, задавая общие вопросы;*
- *встретиться с лидерами группировок и выяснить их взгляды;*
- *попросить членов организации предоставить мне письменные отчеты.*

**Ж. Я СЧИТАЮ ПРАВИЛЬНЫМ ТО, ЧТО:**

- *выдержало сопротивление критике;*
- *согласуется с другими идеями, которым я верю;*
- *было проверено практикой;*
- *можно логически обосновать;*
- *могу проверить при личном наблюдении.*

**3. ПРИ ЧТЕНИИ ЖУРНАЛА В СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ, Я ВЫБИРАЮ СТАТЬЮ:**

- Б *которой написано о том, как кому-то удалось разрешить проблемы (личную или социальную);*
- *которая посвящена дискуссионному политическому или социальному вопросу;*
- *в которой описано научное исследование;*
- *в которой написано об интересном человеке или событии;*
- *в которой сообщается о чьем-то реальном жизненном опыте.*

**И. КОГДА Я ЧИТАЮ ОТЧЕТ О РАБОТЕ, Я ОБРАЩАЮ ВНИМАНИЕ:**

- *насколько выводы согласуются с моим профессиональным опытом;*

- *можно ли выполнить данные рекомендации;*
- *на обоснованность результатов фактическими данными;*
- *правильно ли исполнитель понял цели и задачи работы;*
- *на обьяснение полученных результатов.*

**К. КОГДА ПЕРЕДО МНОЙ ПОСТАВЛЕНА ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЗАДАЧА, МНЕ НУЖНО:**

- *найти наилучший метод для ее решения;*
- *понять, кому и когда нужно, чтобы эта задача была решена;*
- *почему эту задачу нужно решать;*
- *какое влияние решение этой задачи может иметь на другие функции, которые я выполняю на работе;*
- *какова немедленная польза от решения данной задачи.*

**Л. ПЕРЕД ТЕМ, КАК СДЕЛАТЬ ЧТО-ТО НОВОЕ:**

- *я должен понять, как это новое связано с другим, что мне хорошо известно;*
- *сразу же принимаюсь за дело;*
- *я должен выслушивать разные советы по поводу того, как это нужно сделать:*
- *нахожу того, кто мне показывает, как это нужно сделать;*

П *тщательно продумываю, как это сделать наилучшим образом.*

**М. ЕСЛИ БЫ Я МОГ ВЫБРАТЬ ФОРМУ СДАЧИ ЭКЗАМЕНА В ИНСТИТУТЕ:**

- *я бы предпочел отвечать по вопросам;*
- я *бы выбрал форму дискуссии со студентами, которые тоже сдают экзамен;*
- я *бы выбрал форму устного сообщения того, что я знаю;*
- *я бы рассказал, как я применил на практике то, что узнал в институте;*
- я *бы выбрал письменный отчет об истории, теории и методе.*

**Н. Я БОЛЬШЕ ВСЕГО УВАЖАЮ:**

- *философов и ученых;*
- *писателей и учителей;*
- *лидеров деловых и политических кругов;*

- *экономистов и инженеров;*
- *журналистов и фермеров.*

**О. ТЕОРИЯ ПОЛЕЗНА, ЕСЛИ ОНА:**

- *согласуется с другими теориями, которые я знаю;*
- *дает мне новое объяснение событий;*
- *систематизирует множество фактов;*
- *проясняет мой личный опыт наблюдений;*
- *имеет конкретное практическое применение.*

**П. СТАТЬЯ ПО СПОРНОМУ ВОПРОСУ ИНТЕРЕСНА, ЕСЛИ В НЕЙ:**

- я *вижу преимущества для себя;*
- *точно излагаются факты;*
- *логично построено содержание статьи;*
- *определяются ценности автора статьи;*
- *выявлено существо конфликта или противоречия.*

**Р. Я БУДУ ЧИТАТЬ КНИГУ НЕ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ, ЕСЛИ:**

- *она поможет мне расширить мои профессиональные знания;*
- если мне *посоветовал ее прочесть уважаемый мною человек;*
- *она позволяет мне повысить общую эрудицию:*
- *для разнообразия;*
- *она поможет мне больше узнать об интересующем меня предмете,*

**С. Я БУДУ ТАК РЕШАТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ПРОБЛЕМУ:**

- *попытаюсь найти ее связи с более широкой проблемой;*
- *искать способы быстрого решения проблемы;*
- *обдумаю все альтернативные способы ее решения;*
- буду *искать способы, которыми другие уже решили эту проблему;*
- *попробую найти лучший способ ее решения.*

**Т. В РАБОТЕ Я ПРОЯВЛЯЮ СКЛОННОСТЬ:**

- *искать существующие методы работы;*
- *находить, как можно вместе применить разнообразные методы;*
- *разрабатывать новые методы работы;*
- *находить, как более эффективно могут работать имеющиеся методы;*
- *понять, почему нужно применять существующие методы работы.*

## Протокол опросника СМ

Поставьте баллы в соответствующих квадратиках, данных слева, и посчитайте суммы по горизонталям. Поставьте данные суммы в квадратиках, представленных справа. Затем посчитайте суммы по вертикалям в правой части протокола. В результате у вас должны получиться пять сумм, которые следует записать в нижней части протокола: К, И, П, А, Р.

Первая сумма (К) — это оценка вашей критической ориентации. Вторая сумма (И) показывает удельный вес в вашей деятельности и мышлении идеалистических устремлений. Третья сумма (П) — прагматическая ориентация. Четвертая (А) — оценка развития у вас аналитических способностей и пятая (Р) — оценка вашего реализма.

Проверьте: ваши пять сумм должны составить в целом 270 баллов. Если получеиная вами цифра отличается от данного числа, пересчитайте свои результаты.

## Интерпретация

Оценка **72 балла и** более — это фиксация данного стиля в вашей деятельности (вы всегда и везде делаете только так).

Оценка **66-71 балл** — выраженное предпочтение данного стиля другим способам мышления и деятельности.

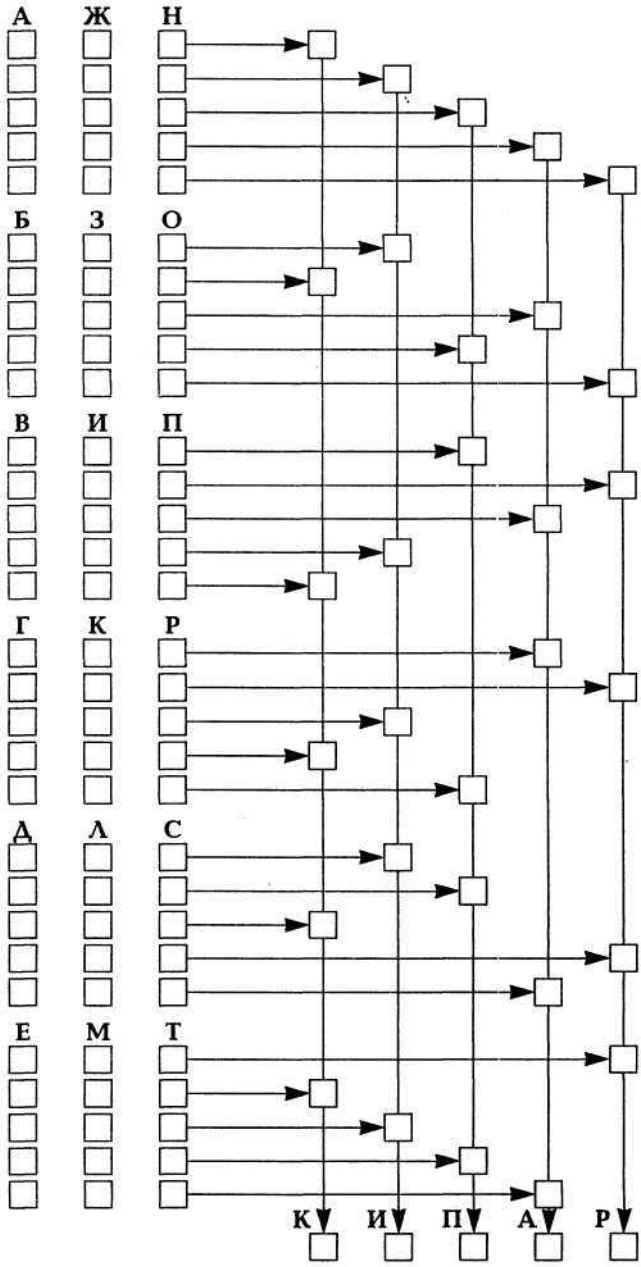
Оценка 60-65 балл — умеренное предпочтение (вы часто используете данный стиль, но есть случаи, когда вы действуете совершенно по-другому).

Оценка 49-59 баллов — это зона неопределенности. Если вы получили по какому-либо стилю мышления такую оценку, это свидетельствует о том, что вы можете применять данный стиль, но также легко можете отказаться от него: все зависит от конкретной ситуации и партнера, с которым вы общаетесь. Такая оценка также может быть получена вами, если вы неохотно отвечали или никогда не задумывались над вопросами, поставленными в тесте, и поэтому отвечали наобум.

Оценка **43-48 баллов** — вы несколько пренебрегаете данным стилем, вам он кажется не всегда эффективным.

Оценка **37-42 балла** — вы стараетесь не применять в своей работе данный стиль.

Если вы получили **36 баллов и меньше,** это свидетельствует о том, что данный стиль не характерен для вас.


А Ж Н
Б З О
В И П
Г К Р
Д Л С
Е М Т
К И П А Р

При этом вы можете получить одии-три максимальных балла соответственно по одному-трем стилям мышления. Это значит, что вы имеете комбинированный стиль, состоящий из выявленных характеристик. Например, если вы получили 69 баллов по аналитическому стилю и 68 баллов — по реалистическому, вы — аналитик-реалист.

Если же вы получили один максимальный балл, а другие оценки находятся у вас в пределах 36 и менее баллов, вы можете оценивать себя как тот «чистый» психологический тип, который встречается очень редко, И напротив, если вы по всем пяти характеристикам получили 36 и менее баллов, вы имеете «плоский профиль», то есть отчетливо не проявляете в своем мышлении и поведении тот или иной стиль.

## 1.4. О «ПРЕДМЕТНИКАХ» И «СОЦИАЛЫЦИКАХ»: ПОЧЕМУ ИМ НУЖНО РАБОТАТЬ ВМЕСТЕ?

По многочисленным наблюдениям автора, кадровый состав банковских служащих молено разделить еще на две группы, если использовать другое основание для составления классификации, нежели оно выбрано в классификации А. Харрисона и Р. Брэмсона, представленной ранее. Отчетливо выделяются две группы работников, имеющих принципиально разную направленность в своей деятельности,

Первая группа сотрудников интересуется в основном содержанием работы. Они предпочитают работать самостоятельно, опираясь на свои профессиональные знания и опыт. Углубляются в предмет деятельности, концентрируя свое внимание на проблеме, и проявляют недовольство, если по тем или иным причинам их отвлекают. Они малообщительны, многочисленные контакты с людьми их утомляют и даже раздражают. Они чувствуют, что при частых и интенсивных разговорах они теряют свое время и «работа стоит» Это — **«предметники».**

Как правило, эта категория банковских служащих представляет собой группу высококлассных специалистов. В своей работе они стремятся к тому, чтобы «знать все». На своем рабочем участке они по-настоящему компетентны, при этом хорошо разбираются в узких вопросах. Стремятся проанализировать пусть небольшое количество проблем, но зато глубоко, основательно, не оставляя никаких «белых пятен».

Не любят заниматься организацией общей работы и отвечать за работу других. Часто такой работник говорит:

«Дайте мне время, я сам все сделаю, мне никто не нужен». Такие работники предпочитают трудиться под чьим-то руководством, находясь «за спиной» сильного лидера. Обычно они хорошо работают на вторых ролях, занимая должности заместителей и «вице-президентов».

Вторая группа — это **«социальщики».** Свою работу и деятельность своего банка знают в общих чертах, даже несколько поверхностно. Стремятся к широкому и интенсивному общению, в разговоре — эмоциональны, обаятельны, артистичны. От общения никогда не устают, напротив, чувствуют свою бесполезность и даже впадают в уныние, если им не хватает времени па разнообразные контакты и по каким-либо причинам крут их знакомых или партнеров сужается» Проявляют дипломатичность в напряженных и конфликтных ситуациях. Легко берутся за организацию общей работы, установление новых полезных деловых контактов. Без затруднений взваливают па себя ответственность в принятии важных решений. Любят все делать по сами., а «чужими руками», создав команду эффективных профессионалов

Разумеется, здесь тоже нет «чистых» психологических типов. Нет только «предметников» или только «социальщиков». Но обычно в человеке явно доминируют черты одного типа при наличии некоторых характеристик второго.

Но чаще всего в банках можно встретить тандем, кооперацию этих двух типов, объединившихся по принципу психологической дополнительности. Часто «социальщик» является первым лидером, налаживающим нужные связи и деловые контакты, привлекающим клиентов и осуществляющим внешнее представительство, А «предметник» берет на себя «внутреннюю сферу» — прорабатывает детали и осуществляет деятельность внутри банка: планирует, устанавливает перспективу, следит за движением документации, принимает решения внутри своей организации. По существу, он является настоящим «хозяином» в банке в то время, как первый может появляться в самом банке довольно редко.

Со временем у «предметника» может создаться впечатление, что его партнер, «социальщик» — совсем не нужен. Он ничем не помогает в работе, более того, иногда просто мешает своей амбициозностью и самолюбием. На него тратятся слишком большие деньги: на машины, телохранителей, представительские расходы. Выждав момент, «предметник» начинает «тайную борьбу» против своего партнера. И поскольку он, как правило, обладает сильной волей, терпением и авторитетом внутри банка, часто ее выигрывает.

В результате банк либо раскалывается на две организации, либо «социалыцик» находит другое, не менее престижное место. Что происходит дальше? Эффективность деятельности банка заметно снижается: он может постепенно терять клиентов, круг его внешних отношений сужается. И со временем у «предметника» появляется новый сотрудник, с которым он работает в паре и который имеет выраженный психологический тип «социалыцика».

Бывший первый лидер, которому в свое время пришлось потерпеть поражение и уйти или создать свою организацию, разделив средства и людей со своим партнером-«предметником», тоже находит себе «пару»: у него появляется свой разработчик, погруженный в содержание и предмет деятельности и нуждающийся в его социальном обеспечении.

Как можно прокомментировать описанный выше факт из сферы деловых отношений? Дело в том, что люди, у которых выражена та или иная направленность (на предмет или отношения), — должны искать себе партнеров, дополняющих их. И сознательно понимать, что лучше не ломать и переделывать себя, а находить человека, дополняющего и достраивающего тебя. Человека, которому можно доверять и у которого развиты черты характера, недостающие тебе.

## 1.5. ОПРЕДЕЛИТЕ, КТО ВЫ — «ПРЕДМЕТНИК» ИЛИ «СОЦИАЛЫЦИК»?

Для определения того, к какому психологическому типу вы относитесь, автор предлагает тест, направленный на оценку уровня вашей общительности и стремления к широким социальным контактам.

### ТЕСТ «ОБЩИТЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?»

*Вам предстоит ответить на 16 вопросов одним ответом из трех — «да», «нет» и «иногда». Каждый вопрос — это описание конкретной ситуации и ваш ответ отражает ваше поведение в этой ситуации. Отвечая «да», вы оцениваете, что поступаете именно так почти всегда. Отвечая «нет», вы свидетельствуете перед самим собой, что практически никогда так не поступаете. При ответе «иногда» вы утверждаете, что в некоторых случаях поступаете так, а в некоторых — по-другому.*

Итак, сосредоточьтесь и беритесь за тест!

1. *Вам предстоит обычная деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?*
2. *Вы откладываете визит ко врачу под тех пор, пока становится невмоготу?*
3. *Неудовольствие, смятение или волнение вызывает у вас поручение выступить с докладом (сообщением или информацией) на каком-либо совещании или собрании?*
4. *Вам предлагают поехать в командировку в город или страну, где вы никогда раньше не бывали. Приложите ли вы максимум усилий к тому, чтобы избежать этой командировки?*
5. *Любите ли вы делиться переживаниями с кем бы то ни было, даже случайными попутчиками?*
6. *Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обрати/\ся к вам с просьбой показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос?*
7. *Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?*
8. *Ваш знакомый занял у вас какую-то сумму денег. Постесняетесь ли вы напомнить ему об этом, если уже прошло много времени?*
9. *В кафе или ресторане вам подали недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы?*
10. *Вы оказались один на один с незнакомым человеком (в купе, лифте, комнате). Вы не вступите в беседу до тех пор, пока первым не заговорит он. Так ли это?*
11. *Вас раздражает любая длинная очередь (в магазине, библиотеке, на вокзале и т. п.). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения что-то купить или взять (товар, книгу или билет), нежели встать в конец очереди?*
12. *Избегаете ли вы участвовать в работе комиссии по разбору каких-либо конфликтных ситуаций в вашем банке?*
13. *У вас есть свои собственные критерии оценки произведений литературы, искусства и культуры и никаких других мнений вы не принимаете. Так ли это?*
14. *Вы услышали где-то в кулуарах ошибочное высказывание по вопросу, вам хорошо известному. Несмотря на это, вы предпочитаете промолчать и не вступить в дискуссию, это так?*
15. *Вызывает ли у вас досаду и раздражение чья-то просьба помочь разобраться в каком-то служебном вопросе?*
16. *Вы охотнее излагаете излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, нежели в устной форме. Так ли это?*

Оцените в баллах ваш результат. Ответ «да» — 2 балла, «иногда» — 1 балл, «Нет» — 0 баллов. Подсчитайте сумму баллов за все ваши ответы.

## Интерпретация

**Вы получили сумму в 27-32 балла:** Вы малообщительны. Стараетесь работать самостоятельно и с трудом строите отношения с людьми. В некоторых случаях испытываете раздражение, если количество социальных взаимодействий на работе «перехлестывает» комфортную для вас цифру. По-видимому, вы — ярко выраженный «предметник» и нуждаетесь в помощи и защите со стороны коллеги-«социальщика»,

Бы получили **21—26** баллов: в работе и жизни вы предпочитаете одиночество, у вас мало друзей и мало коллег, с которыми вы постоянно общаетесь, Новая работа *и* необходимость общения с новыми людьми надолго выводит вас из равновесия, Скорее всего, вы — «предметник» умеренного типа,

Бы получили 16-20 баллов: в работе вы общительны, широкое и интенсивное общение вас не раздражает, от людей вы совсем не устаете. В то же время вы но любите шумпых компаний, слишком длительных совещаний и переговоров. Следовательно, вы — средний психологический тип, проявляете черты как «предметника», так и «социалыцика» с некоторым преобладанием особенностей первого психологичоского тнпа.

Вы набрали И-16 баллов — вы имеете нормальную коммуникабельность, охотно общаетесь и слушаете собеседника. Любите встречи с незнакомыми людьми» только излишнее многословие вызывает в вас неприятие. Вы — также принадлежите к среднему психологическому типу, но с преобладанием черт «социалыцика» над «предметником».

У **Вас — 6-10 баллов.** Вы общительны, любопытны, разговорчивы. Любите высказываться по любым вопросам, охотно знакомитесь с новыми людьми. Вам не хватает усидчивости, терпения при столкновении с необходимостью поработать над серьезными вопросами. Вы — весьма умеренный «социалщик».

**Наконец, у Вас получилось 0-5 баллов.** Это свидетельствует о том, что вы — очень общительный человек. Часто

на работе вы в центре внимания, в компании — тамада и лидер. Беретесь за любое дело, связанное с общением с людьми. Участвуете в совещаниях и дискуссиях, с удовольствием проводите любые переговоры. Легко и успешно представительствуете на презентациях. Хотя о своем банке имеете весьма приблизительное представление. Не всегда можете довести до конца начатое дело. Вы — ярко выраженный «социальщик» и для повышения эффективности своей деятельности ищите себе в компаньоны «предметника».

Чтобы проверить полученную оценку, поработайте со следующим тестом, который выявляет степень выраженности вашей потребности в одиночестве.

## ТЕСТ «СКЛОННЫ ЛИ ВЫ К ОДИНОЧЕСТВУ?»

*Отвечайте на предложенные вопросы «да» или «нет». Промежуточные ответы («наверное», «иногда», «не знаю») старайтесь не давать.*

1. *Любите ли вы в свободное время бродить по городу в одиночестве?*
2. *Если вам не с кем поехать в отпуск, считаете ли вы это катастрофой?*
3. *Вы встречаетесь с другом через два часа. Можете ли вы занять себя па это время?*
4. *Вы любите смотреть на пламя костра?*
5. *Вы заняты чем-то очень важным. В такое время вас раздражают телефонные звонки?*
6. *Вы любите ходить пешком?*
7. *Вы можете отметить Новый год в одиночестве и остаться при этом в хорошем настроении?*
8. *На свой день рождения вы приглашаете много гостей?*
9. *Чувствуете ли вы себя совершенно свободно, находясь в компании незнакомых людей?*
10. *Вы оказались в одиночестве в незнакомом городе и не можете отыскать нужную вам улицу, как вы поступите?*
    *а) спросите у первого прохожего;*
    *б) обратитесь в справочный киоск;*
    *в) попробуете найти улицу сами.*
11. *Любите ли вы делать подарки?*
12. *В юности вы мечтали стать актером?*

Подсчитайте свой результат в баллах: 1 балл поставьте за ответ «да» на вопросы 1, 3, 4, 5, 6, 7, 106, 12; и также 1 балл поставьте за ответы «нет» на вопросы 2, 8, 9, 11, и 2 балла за ответ «да» на вопрос 10в.

### Интерпретация

**Вы набрали больше 8 баллов** — вы склонны к одиночеству. Любите размышлять, анализировать различные ситуации. Скорее всего, вы — «предметник»

Вы **получили в** сумме **от** 4 **до** 8 **баллов** — вы в меру общительны, но иногда Вам хочется побыть одному, чтобы отдохнуть и сосредоточиться. После нескольких часов такого одиночества вы стремитесь пообщаться с людьми. Вы принадлежите к среднему психологическому типу, находящемуся между «предметником» и «социалыциком».

**Вы имеете в сумме менее 4 баллов** — вы — общительный человек, не терпящий одиночества. Очевидно, вы — «социальщик».

## 1.6. ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ (что могут делать в банках практические психологи)

Профессиональные требования к работникам банковской сферы являются довольно жесткими. Во-первых, это обязательное условие высокого профессионализма, достигаемого в процессе образования (5 лет) и практической деятельности (не менее 3 лет) с последующим регулярным повышением квалификации. Вместе с тем по причине высокой ответственности и напряженности работы людей в банковской сфере их продолжительность жизни снижена по сравнению с другими профессиональными сферами в среднем на 4—7 лет. Следовательно, банковский менеджер затрачивает больше времени на получение образования и опыта, чем другие специалисты, а живет и работает меньше. В связи с этим ценность банковского кадрового состава является высокой по причине временных и финансовых сложностей его обновления или замены.

Во-вторых, в банке является обязательным наличие положительного социально-психологического климата и ре-

гуляции взаимодействий между служащими посредством четких морально-этических норм. Из-за закрытости банковской сферы и необходимости неразглашения банковской тайны текучесть кадров здесь особенно нежелательна. По существу, уход служащего любого ранга, обладающего конфиденциальной информацией, может грозить банку финансовым крахом. Особая атмосфера банка, положительный социально-психологический климат могут удержать и стабилизировать недовольного работника и, следовательно, предотвратить «утечку» секретной информации.

В-третьих, необходимо, чтобы в банке стабильно поддерживалась система четкой иерархии. Поэтому возникающие социально-психологические противоречия во взаимодействиях руководства и исполнителей могут быть смягчены специальными мероприятиями, направленными на снижение напряженности в коллективе. Это понизит не только уровень конфликтности в банке, но и предотвратит «бунт исполнителей». Банку вообще значительно дешевле обойдется затрата средств на материальное и моральное стимулирование своих работников, нежели их увольнение, рекрутирование новых квалифицированных кадров, их обучение PI повышение образования.

В-четвертых, банковская сфера предъявляет высокие требования к точности работы спецрталистов. При этом наличие благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе банка снижает вероятность ошибок, «стоРlмость» которых нередко измеряется числом с множеством нулей. И наоборот, в коллективе, в котором присутствует напряженная и нервозная обстановка, риск возникновения таких ошибок и крупных финансовых убытков значительно возрастает.

Наконец, в-пятых, имеются высокие требования к личной надежности банковских сотрудников. При отсутствии в современных условиях четкой правовой регламентации банковской деятельности экономически более выгодным является формирование штата постоянных сотрудников, преданность которых проверена годами совместной работы, нежели вынужденная смена кадрового состава банка.

Поэтому организация в банковской сфере службы социально-психологической поддержки является в условиях России даже более актуальной, нежели для других сфер профессиональной деятельности.

В настоящее время можно говорить о трех основных **формах организации психологической поддержки** в банковской сфере: обучении персонала, проведении экспертной оценки и организации сотрудничества банковских служащих и психологов.

**Обучение** банковского персонала основам психологии управления реализуется в процессе чтения лекций и проведения тематических семинаров, деловых игр и психотренингов. Некоторые банки практикуют форму специального приглашения психолога для работы по контракту на определенный срок. Но чаще всего в предметно-профессиональный курс для банковских служащих включается определенное количество учебных часов, отводимых на практическую психологию.

**Экспертная оценка** проводится как индивидуально, так и в групповом порядке. Руководство банка может пригласить группу психологов с целью получения экспертной оценки социально-психологических проблем в банке (конфликтов, противоречий в коммуникациях, организации банковской рекламы, создания особой корпоративной культуры в байке и др.). При этом экспертная оценка может предоставляться индивидуально управляющему банка или коллективу того или иного отдела в банке.

**Сотрудничество** — это продолжительный контакт банковских работников и практических психологов. В последние годы в некоторых банках работают профессиональные психологи в качестве штатных сотрудников. Часто они подчиняются начальнику отдела по работе с персоналом и занимаются профессиональным отбором, проведением регулярного тестирования персонала и его аттестацией, разработкой служебных инструкций, организацией обучающих семинаров и т. п.

В России существует и другая форма сотрудничества — приглашение в банк психологической группы, специализирующейся в области психологии банковских работников. В этом случае обучающий семинар или психотренинг проводятся в форме одноразовой психологической работы, время и условия которой регламентированы трудовым договором.

Данные формы работы имеют как положительные стороны, так и отрицательные. Так, психологическая группа, работающая в штате банка, хорошо знакома с внутренними, закрытыми от внешнего наблюдателя, проблемами конкретного банка. Она может иметь определенный доступ к

конфиденциальной информации и влиять на руководство банка в процессе принятия управленческих решений относительно кадровой политики. Но при этом она находится в зависимости от своего непосредственного руководителя и в первую очередь решает задачи, поставленные именно им. Она вынуждена также дипломатично «обходить углы», маскируя или вообще не затрагивая проблем, относительно которых выстраиваются интересы различных (конкурирующих между собой) групп банковских руководителей.

Сотрудничество независимых практических психологов с работниками банков может быть более эффективным в плане свободы первых от обязательной «деловой дипломатии». Проблемы, подлежащие психологическому анализу, выделяются самими психологами. Организация тестирования или психотренинга осуществляется ими по правилам и нормам профессиональной психологической работы. При этом, однако» многие скрытые проблемы отношений, имеющиеся в банке, могут остаться невыявленными за тот срок работы, который отведен для независимой психологической группы по договору. Кроме этого, трудно, а подчас и невозможно проследить результаты и социально-психологические последствия после тестирования или психотренинга.

На взгляд автора, наиболее приемлемым выходом в данной ситуации может быть установление эффективного взаимодействия и сотрудничества между психологами, стационарно работающими в байках, и психологами, выезжающими в ту или иную банковскую организацию для работы по договору. Такое сотрудничество предполагает обмен информацией между психологами как относительно ситуации в банке, так и относительно результатов, полученных в договорной работе.

В отечественной психологической практике распространены определенные **методы** работы с банковским персоналом. Так, в банковской сфере успешно проходят **лекции и семинары.** Люди ориентированы прежде всего на информационное обучение, и с этим приходится считаться, несмотря на то, что в практической психологии данные методы работы считаются малоэффективными.

Содержание лекций и семинаров строится в учебно-нормативном режиме: фиксируется, как психологически грамотно необходимо организовывать деловое общение и взаимодействия, а затем описываются конкретные психотехнологии.

**Психотехнические сеансы** проводятся индивидуально или в группах и имеют лечебную или профилактическую направленность.

В банковской сфере проводятся также **психотренинги и деловые игры,** нацеленные на формирование у участников практических навыков делового общения и взаимодействий, а также на расширение имеющегося «регистра» коммуникативных возможностей.

**Индивидуальные и групповые консультации** проводятся психологами с целью обеспечения работников банков квалифицированной психологической информацией, необходимой для оптимизации принятия управленческих решений. Некоторые крупные работники банков имеют своих «личных» психологов, не включенных в штатное расписание, но выступающих, по существу, в качестве «тайных советников». Отмечаются отдельные случаи приглашений психологов на долгосрочную работу в семьи состоятельных банкиров с целью воспитания детей и консультирования взрослых.

Довольно успешно в банковской сфере применяется **психодиагностика** — тестовые пробы, опросники, проективные методики. Цели психодиагностики различны: профессиональный отбор поступающих, проведение аттестации персонала, поиск эффективного индивидуального стиля управления для конкретного руководителя и др.

**Программа социально-психологической поддержки банковских служащих** направлена на достижение двух основных целей: организацию специализированной психологической поддержки конкретных групп банковских служащих и общепсихологических мероприятий, полезных для всего работающего кадрового состава банков. На практике выбор формы, направленности и продолжительности социально-психологической работы в банках зависит от конкретного заказа.

**Специализированная психологическая поддержка** организуется в течение трех основных этапов. На **первом этапе** в ПЕРВОЙ ГРУППЕ банковских служащих среднего и старшего возраста ставится цель формирования у них психологической готовности к получению новых знаний и опыта. Они участвуют в специальном тренинге, направленном на создание внутренней свободы и раскованности, а также установки на конструктивное самоизменение и саморазвитие.

Действительно, работники этой группы (хотя и понимают необходимость приобретения новых знаний) внутренне

часто этому сопротивляются, формируя ряд психологических защит в своем поведении. Так, проявляется защита типа «У нас все хорошо», особенно в тех случаях, если высшее руководство пригласило психологов без согласования данного решения со средним составом. Люди интуитивно чувствуют в этом шаге со стороны высшего руководства недоверие к себе и даже определенную угрозу своему должностному положению. На тренинге они говорят: «У нас вообще нет никаких проблем», «Мы не понимаем, что хочет от нас начальство».

В группе банковских служащих среднего и старшего возраста проявляется и такой тип психологической защиты, который можно выразить в словах: «В нашей работе важны экономические факторы, а не психология» или «Успешность работы в банке зависит от знаний и опыта, а не от психологии».

Преодоление сопротивления данной группы банковских служащих может быть наиболее эффективным в условиях психологического тренинга, в котором анализируются и проигрываются конкретные ситуации из банковской сферы. Например, в крупном банке, являвшемся в советское время монополистом, в течение нескольких десятков лет сложился консервативный круг солидных клиентов. Но если раньше банк не испытывал необходимости специально их удерживать, то в последнее время, при появлении довольно широкого рынка банковских услуг, некоторые клиенты стали уходить в другие банки. Перед крупным банком встала задача удержания старых клиентов.

Анализ ситуации, организованной в психотренинге с целью формирования психологической готовности сотрудников к самоизменению, был нацелен на выделение действительных причин, в силу которых чаще всего уходят старые клиенты. В процессе обсуждения выяснилось, что в ряде случаев уход клиентов из банка продиктован их желанием иметь сервисное обслуживание с тем же уровнем комфорта, как это делается в европейских банках, включая и психологически грамотное общение банковских служащих. Были проиграны различные конкретные ситуации, в которых моделировались случаи ухода клиентов из банков и показаны способы применения техник убеждения, аргументации, эмоционального и коммуникативного подстраиваиия и удержания, конструктивного разрешения конфликтов и противоречий. Слушатели практически убеждались в эффективности применяемых психотехник делового общения.

**Второй этап** организации социально-психологической поддержки банковских служащих среднего и старшего возраста заключается в проведении конструктивной критики способов работы, устаревших и ставших неэффективными в новых условиях.

В ходе разыгрывания и анализа конкретных ситуаций в условиях психотренинга с применением видеотехники участники получают возможность вычленить в своем поведении те действия, которые являются ошибочными или неэффективными. Обсуждаются ситуации проявления невнимания к клиенту, неумения понять его цели и составить представление о его индивидуальных особенностях, отсутствия коммуникативных средств, помогающих организовать партнерство и выработать разумный компромисс и др.

В ходе **третьего этапа** с данной группой проводится формирующая работа.

Участники обучаются психотехиикам установления позитивного первоначального контакта с клиентом, методам экспресс-диагностики целей и характерных особенностей клиента. Они проигрывают ситуации психологически грамотного общения с клиентом, установления с ним доверительной атмосферы в процессе делового общения, осваивают приемы конструктивного улаживания конфликтов, способы формулирования отказов, не вызывающих обиду у клиента ит. п,

Социально-психологическая поддержка ВТОРОЙ ГРУППЕ банковских служащих — специалистам активного трудоспособного возраста, пришедшим из других профессиональных сфер, па **первом этапе** содержит ряд мероприятий, направленных на формирование их психологической готовности к процессу смены профессии, Выявляются различия и общие моменты в условиях и требованиях той профессии, из которой они пришли, и собственно банковской работы. Основной акцент ставится на возможность преемственности и позитивный перенос имеющегося у людей опыта из одной профессии в другую. Такие возможности выражены, как правило, в сформированных интеллектуальных умениях, организаторских навыках, выработанном индивидуальном стиле деятельности.

На **втором этапе** проводится формирующая работа по повышению у специалистов второй группы самооценки и уверенности в себе. Задается импульс к позитивному осо-

знанию своего движения в ходе смены профессии и включения в новую профессиональную сферу.

В процессе тренинга разыгрываются ситуации, в которых люди могут проявить и закрепить свою успешность, сформировать действия профессионального и личностного самоутверждения при освоении новой профессиональной роли. Происходит обучение коммуникативным техникам общения с коллегами с целью расширения крута деловых контактов. Особое внимание уделяется способам налаживания позитивных взаимодействий со специалистами, составляющими первую банковскую группу, находящимися на более высокой ступени банковской иерархии, чем «новички». Специальные занятия посвящены освоению слушателями способов взаимопонимания и положительной реакции на имеющиеся различия в знаниях, ценностях, подходах к решению проблем, стилях мышления и способах делового поведения.

Но третьем этапе участники осваивают техники развития оперативной и долговременной памяти, способы работы с текстами, приемы активизации умственной деятельности. Словом, обсуждаются технологии быстрого и эффективного овладевания новыми знаниями, составляющими основу осваиваемой банковской профессии,, Кроме этого, затрагиваются проблемы профессиональной адаптации и способы ее оптимизации.

Организация социально-психологической поддержки данной группы банковских служащих ускоряет процесс их адаптации и позволяет профилактически устранить у них возможные психологические срывы, вызванные резким снижением самооценки, высокой тревожностью, стремлением перестраховаться и др.

Организация социально-психологической поддержки молодым работникам банков, составляющим ТРЕТЬЮ ГРУППУ, также состоит из трех этапов. На **первом этапе** организуется цикл психологических консультаций и тренингов, нацеленным на формирование у молодых служащих психологических защит и навыков безопасного делового общения в экстремальной ситуации. Специальное внимание уделяется усвоению техник эффективного делового общения защитного характера: как прервать контакт с потенциально опасным партнером, как реагировать на угрозы и шантаж, как правильно действовать в стремительно разворачивающейся конфликтной ситуации и др. В некоторых случаях, если в

этом есть необходимость, в тренинге проигрываются предстоящие экстремальные ситуации взаимодействия с конкурентами, которые могут произойти в будущем.

На **втором этапе** социально-психологической поддержки молодых банковских работников организуются практические занятия по обучению их способам культурного делового общения **и** взаимодействия, не имеющим силовой направленности, а построенным на стремлении к партнерству и сотрудничеству. Показываются специальные переговорные техники, позволяющие достичь желаемый результат за короткое время, обсуждаются основные этические ценности банковской профессии, описываются правила делового этикета.

На **третьем этапе** для молодых работников организуются специальные предметные циклы лекций, семинаров и тренингов. Разбираются вопросы управления и руководства, формирования эффективного банковского стиля профессиональной деятельности и поведения, деловой конфликтологии, психологии иерархии, антистрессовой программы.

В случае, если в обучающем цикле используются психотехнологии, разработанные зарубежными психологами, они преподносятся слушателям в адаптированной форме с обязательным сопровождающим анализом возможности их применения в условиях отечественной банковской практики. Если в банке существует группа молодых менеджеров, прошедших учебный курс за границей, для них рекомендуется цикл занятий, нацеленных на адаптацию полученных за границей знаний и перенос их на «почву» российской реальности.

В банковской сфере могут проводиться специальные общепсихологические **мероприятия** для всего кадрового состава по профилактике производственных конфликтов и оздоровлению климата в коллективах.

**Релаксационные тренинги после работы.** В течение 10—15 минут после окончания рабочего дня психолог проводит релакс-тренинг при помощи специальной аудиокассеты, на которой записаны упражнения по визуальной психотехнике. Лучший эффект таких тренингов может быть достигнут, если они будут регулярно проводиться в течение длительного времени примерно 2 — 3 раза в неделю.

**Коммуникативные тренинги.** Примерно один раз в полгода в банках должны организовываться игровые сессии по развитию коммуникативной культуры сотрудников: обуче-

нию навыкам эффективного делового общения, «сброса» напряжения, ведения совещаний, регуляции конфликтов, эффективного восстановления после работы.

**Выездные игровые тренинги** можно приурочить к выходным дням, когда сотрудники банка выезжают в пансионат, на природу. Под руководством психологов могут производиться двухдневные игровые тренинги с целью снятия напряжения в коллективах, консолидации внутриколлективных связей, «выплескивания» агрессивности и раздражения в безопасной игровой ситуации.

**Комнаты психологической релаксации** должны быть организованы в каждом банковском учреждении с применением функциональной музыки, различных технических возможностей для реализации визуальной психотехники (например, специальных аудио- и видеосредства).

Проведение **регулярных анонимных опросов** среди работников банка необходимо осуществлять для того, чтобы иметь постоянную «обратную информацию» об их самочувствии на работе и их отношении к тем или иным мероприятиям, проводимым руководством. На основе анализа результатов таких опросов возможно расширение диапазона антистрессовых мероприятий в банке в соответствии с пожеланиями сотрудников.

Итак, социально-психологическая поддержка банковской сфере заключается в следующем:

- в банках работают постоянные психологи и психологи по договору, резонно пользоваться услугами как первых, так и вторых;
- психологи организуют обучение персонала основам психологии управления и делового общения, осуществляют экспертную оценку ситуации, сложившейся в банке (социально-психологических факторов кризиса банка, причин и способов конструктивного урегулирования конфликта, организации рекламных мероприятий, создания корпоративной банковской культуры и др.);
- психологи читают лекции, проводят практические семинары, деловые игры и тренинги, психологическое тестирование, психотехнические сеансы, индивидуальные и групповые консультации:

**лекции** позволяют ознакомить банковских служащих с психологической информацией и знаниями в области практической психологии;

**семинары** создают условия для активного усвоения слушателями психологических знаний;

**деловые игры и тренинги** направлены на формирование практических навыков делового общения и управления;

**психотехнические сеансы** способствуют снижению утомления и профилактике стрессогенных недомоганий;

**психологическое тестирование** персонала нацелено на получение индивидуально-психологической информации о каждом работнике, позволяющей провести профессиональный отбор и служебные перемещения в банке.

## 2.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА БАНКА

Сейчас много говорят о корпоративной или организационной культуре банковского учреждения. Она проявляется в тонких, едва уловимых **социально-психологических особенностях внутренней атмосферы,** царящей в коллективе банка, ценностях и целях банка, наличии негласного кодекса правил, которые выполняются сотрудниками. Организационная культура байка проявляется также и в его **внешнем имидже.**

Действительно, в одном банке чувствуется деловитость, напряженность, суховатость и лаконичность в общении. В другом — все закрыто, засекречено, работники контролируют каждое свое слово. В третьем — сибаритство, роскошь интерьеров, праздность и жизнь в свое удовольствие: частые чаепития, праздники и дни рождения, услуги массажистов, парикмахеров и косметологов, работающих в банке и принимающих клиентов в рабочее время, В четвертом — по несколько раз в день по общей радиосети трансляция сообщений о различных коллективных мероприятиях: встречах с артистами и писателями, спортивных состязаниях между отделами банка, женскими и мужскими командами, предложения в выходные дни выехать на природу, в пансионаты и дома отдыха. В пятом — натянутость, подчеркнутая конкурентность между сотрудниками и стремление создать внешний преуспевающий вид: «У нас все хорошо». В шестом...

Описывать различные банковские учреждения можно долго. Каждый банк имеет свое «лицо», не похожее на другие «банковские лица».

Культура того или иного банка проявляется еще и в его внешнем имидже — в том, что и как о нем говорят партнеры из банковской

среды, клиенты (частные и юридические лица), средства массовой информации. Так, об одном банке говорят: «Солидный, устойчивый, надежный»; о втором — «Рискованный: либо много выиграешь, либо проиграешь все»; о третьем — «Банк-однодневка»; о четвертом — «Четкость в кассовых операциях, быстро переводит, конвертирует»; о пятом — «Долго держит, «крутит» деньги, задержки с кассовыми операциями»; о шестом — ... Во внешнем имидже различных российских банков — такое же разнообразие.

**Задайте себе следующие вопросы:**

- *Какие цели ставит перед собой банк, в котором вы работаете? Для чего он создан?*
- *Чего вы хотите достигнуть в своей работе: высоких прибылей, стабильности и устойчивости рейтинга банка, создания широкого арсенала банковских услуг? Или еще чего-то?*
- *Разработан ли в вашем банке свод рабочих правил, которых должны придерживаться все сотрудники?*
- *Где эти правила представлены? На стендах производственных помещений? В брошюрах «Для служебного пользования», лежащих на столах руководителей банка? В рекламных проспектах банка, выполненных на красивой глянцевой бумаге, наряду с яркими фотографиями банковских интерьеров и перечислением имеющихся для клиентов банковских услуг?*
- *Какие ценности вы выдвигаете, выступая на деловых совещаниях? Говорите ли вы исключительно «по рабочему моменту» или формулируете общие принципы «Философии финансов» и «Философии власти»?*
- *Что вы ждете от своих сотрудников — высокой эффективности и большого объема выполненной работы, по возможности, за небольшую зарплату? Или стремитесь проявить заботу о них: оплатить туристическую путевку, помочь беспроцентным кредитом в покупке квартиры, строительстве дачи или финансировании обучения их детей в престижных учебных учреждениях?*
- *Работаете ли вы на пользу России, своего банка или на свою личную пользу?*

- *Наконец, как вы чувствуете себя на своем рабочем месте в банке? Как «рыба в воде»? «Как дома»? Чувствуете недостаток внимания и понимания?*

Итак, **корпоративная или организационная культура банка** проявляется в следующих моментах:

- *базовых философских, социальных и моральных ценностях;*
- *ведущих целях банковского труда;*
- *особенностях деловых взаимодействий «по вертикали» (руководство-подчинение) и «по горизонтали» (руководство-руководство, подчинение-подчинение);*
- *принятом «Кодексе банка» (правил трудовой деятельности и поведения сотрудников);*
- *наличии в банке определенной социально-психологической атмосферы;*
- *количестве и направленности трудовых конфликтов;*
- *удовлетворенности или неудовлетворенности работников своим трудом;*
- *наличии перспективы роста для каждого работника и системы поощрения;*
- *уровне стабильности и текучести персонала банка.*

На организационную культуру и имидж банковского учреждения влияют многие факторы как внешние, так и внутренние. Важно, какие ведущие **цели** ставит перед собой руководство банка — **цели развития или цели функционирования.** В первом случае (наличие целей развития) в банке царит строгая деловая атмосфера, жесткая дисциплина труда и экономия на всем — зарплате сотрудников, оргтехнике, оформлении помещений и т. д. Во втором случае (наличие целей функционирования) руководство банка организует в основном «жизнь для себя» и частично — «жизнь для подчиненных», не выставляя им жестких требований относительно трудовой дисциплины. Последний случай чаще всего — это функционирование «под крышей» или «для прикрытия»...

Кроме этого, российские банки испытывают жесточайший прессинг **внешних ограничений** своей деятельности (в основном со стороны несовершенного налогообложения). В

связи с этим многие из них стремятся к реализации целей развития, но вынуждены фактически поддерживать средний уровень функционирования. Нам приходилось встречать такие высказывания банковских руководителей: «Ничего серьезного в таких условиях сделать нельзя. Налоги душат...», «Все время только отбиваюсь, нет ни финансовых возможностей, ни сил и ни желания «пробивать» что-то свое», «Нам сейчас не до развития. Выжить бы...».

В числе внешних воздействующих факторов можно назвать и общую **политику** на **монополизацию** банковской системы — укрупнение банков и исчезновение маленьких «карманных» банков. Банки вынуждены набирать солидный капитал при помощи различных способов, в том числе и повышая проценты, которые вынуждены платить клиенты за банковские услуги.

Атмосфера в конкретном банке зависит также от того, из какой **системы** пришли руководители высшего звена. Довольно часто банком управляет группа людей, связанных между собой общим местом предыдущей работы. И, как правило, они по инерции продолжают реализовывать тот управленческий стиль, который был усвоен ими в советское время.

Например, если банк был основан бывшими партийными или комсомольскими лидерами, в нем царит та же атмосфера, которая в свое время присутствовала в райкомах партии и комсомола. Если руководители банка пришли из вузовской системы, можно увидеть «слепок» учебного заведения того или иного профиля. Бывшие научные сотрудники, руководители министерства или промышленного предприятия в банковском учреждении, находящемся в их ведении, отражают ту систему делового общения и руководства, которая присутствовала соответственно в научном учреждении, министерстве или на заводе.

Разумеется, на атмосферу в банке и его внешний имидж влияют также **индивидуально-психологические особенности высших руководителей:** уровень интеллекта, ценностные ориентации, личностные качества, образованность, опыт, наличие внешних связей, возраст.

В современных условиях развития банковского сообщества в России формирование позитивной организационной культуры каждого конкретного банка зависит от множества факторов. К сожалению, общее положение дел заключается в том, что большинство банков решают локальные задачи и не ставят перед собой специальной цели создания осо-

бой корпоративной культуры. Об этом говорят, но в этом направлении мало практически что-то делают.

И все же некоторые банки уделяют определенное внимание проблеме построения организационной культуры. Так, один из московских коммерческих банков, созданный бывшими физиками-ядерщиками, для своих сотрудников установил следующие требования к их труду, поведению на работе и жизни:

- *преданность банку;*
- *высокий профессионализм, обязательность второго высшего образования экономического профиля;*
- *высокие моральные качества — ответственность, надежность, честность (прием сотрудников осуществляется только по рекомендации работающих, проверка проводится в течение года работы, в случае нарушений новый сотрудник увольнялся, а у работника, рекомендовавшего его, существенно понижалась заработная плата, также он терял право на рекомендацию по приему);*
- *способность к сотрудничеству и партнерству;*
- *наличие бойцовских качеств, выражающихся в активности, стремлении всегда бороться за успех и не расстраиваться при неудачах;*
- *интерес к практической психологии (приглашение психологов на договорной основе для решения конкретных задач);*
- *стремление к высокому уровню жизни и желание работать на предельном уровне затрат энергии и сил;*
- *стабильность в личной жизни (наличие семьи, подчеркнутая забота о близких, отсутствие разводов);*
- *прием преимущественно мужчин в возрасте до 50 лет;*
- *наличие высоких штрафов за курение и алкоголь (стремление к отказу от курения, алкоголя);*
- *организация совместных форм отдыха (международный туризм).*

Если же мы обратимся к мировому опыту развития организаций, то увидим, что данному вопросу там придается большое значение. Выделяются следующие ценности PI цели:

**Базовые ценности:**

- *служение обществу, организации;*
- *стремление к высокому качеству;*
- *служение нации, народу, цель совместного процветания;*
- *процветание организации;*
- *прибыль;*
- *прогресс, развитие;*
- *благосостояние работников.*

**Ведущие цели:**

- *строительство Дела, созидательность;*
- *научный подход;*
- *высокая производительность;*
- *внедрение новых технологий.*

**Деловой кодекс:**

- *преданность организации;*
- *отношение к работе;*
- *отношение к руководству, коллегам по работе;*
- *ответственность, надежность, аккуратность в работе;*
- *чувство гордости за результаты своего труда;*
- *стремление к сотрудничеству;*
- *здоровье (физическое и моральное).*

## 2.2. ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: КАКОЙ ОН?

Заместитель управляющего одного из коммерческих банков сформулировал такую мысль: «Руководитель — это миф. И он должен этот миф искусственно поддерживать».

Эта фраза содержит несколько смыслов. Первый: проблемы эффективности руководства в банковской системе не существует. С одной стороны, невозможно четко определить критерии эффективности руководства. С другой, индивидуальность руководителя нивелируется общими требованиями банковской системы. Второй: руководитель должен создать свой образ и играть выбранную для себя роль. Третий: руководитель обязан постоянно заботиться о своем имидже в коллективе банка и вне его.

И все же **критерии эффективного руководства** могут быть определены по принципу здравого смысла: стабильность **и** надежность банка, наличие высоких результатов в работе банка, удовлетворенность сотрудников своей работой и высокая коллективная самооценка, высокий авторитет руководства банка.

Можно выделить также несколько общих **факторов, непосредственно влияющих на эффективность руководства** в банковской сфере.

**Интеллект.** Рассмотрение вопроса об интеллекте или мыслительных способностях банковских руководителей зависит от того, какой уровень банковской иерархии мы будем включать в фокус своего внимания. Высший уровень банковских руководителей, как правило, обладает выраженным *социальным интеллектом*. Они активны, общительны, обладают высоким социальным и политическим статусом, имеют множество важных связей и деловых контактов, характеризуются развитой интуицией и умением определять общее направление в деятельности банка.

Средний уровень руководства, на который, по существу, падает основной груз всей работы в банке, имеет выраженные *специальные (экономические, бухгалтерские) способности*. Эти специалисты дотошны в работе, ответственны, способны к детальному анализу с большим массивом количественных данных, могут длительное время работать на своем рабочем месте при отсутствии широких социально-деловых контактов с коллегами.

**Ценностные ориентации** руководителей банков имеют значение. В основном, это ориентации на *преданность своему банку и личное обогащение*.

**Личность.** Имеет значение наличие таких личностных черт: *стремление влиять* на развитие событий в своей банковской организации (ориентация на власть, доминантность, контроль и управление); *уверенность в себе* (реально данная черта личности в банковской сфере проявляется в высшей степени самоуверенности и напористости); *эмоциональная уравновешенность* (умение сохранить непроницаемость, самоконтроль и спокойствие в сложной, неопределенной и стрессовой ситуации); *предприимчивость* (часто в российских условиях — умение разумно рисковать и некоторая авантюрность); *надежность в деловых контактах* (данное качество ценится в банковской сфере в условиях России при отсутствии четких юридических норм работы).

**Образованность.** Фактор, в банковской сфере имеющий большой разброс. В некоторых банках (сейчас их меньшинство) есть руководители, образование которых состоит лишь в прослушанных бухгалтерских курсах. Многие руководители пришли из других профессиональных сфер — преподавательской, научной, военной, партийной, комсомольской, профсоюзной и др. Они имеют высшее образование, соответствующее сфере своей предыдущей работы. Некоторые являются кандидатами и докторами наук, имеют публикации — книги и статьи. Лишь некоторые получают дополнительное финансовое образование.

Следует отметить, что в последнее время в России возвращается ценность образованности работника (руководителя или исполнителя). Многие банки не принимают на работу людей, не имеющих высшего экономического образования или имеющих диплом коммерческих вузов.

**Опыт.** Рассмотрение проблемы опыта также, как и в случае анализа фактора интеллекта, распадается на два вопроса. Для банковских руководителей высшего звена желателен опыт управления и руководства, а также — просто житейский, человеческий опыт.

Для руководителей среднего звена управления выражено требование иметь не менее трех лет опыта практической работы в банковской сфере. Далее высказывается область специализации, например: не менее трех лет опыта практической работы в сфере валютного контроля.

**Возраст.** Наблюдается острая «борьба возрастов». В тех банках, руководство которых осуществляется молодыми людьми, негласно провозглашается культ молодого возраста. Наличие молодости (до 30 — 35 лет) напрямую связывается со способностью к инновациям, творчеству, смелостью, гибкостью, умением адаптироваться к меняющимся условиям. В таких банках с некоторым подозрением смотрят на специалистов зрелых лет, особенно на тех, кому больше 40 — 45 лет.

Однако в большинстве банков наиболее работоспособными и ценными признаются сотрудники от 35 до 50 лет, которые имеют отшлифованные в процессе практической работы специальные знания и которые еще сохранили активность, высокую работоспособность, признание ценности нововведений и в то же время умеренность, разумность, уравновешенность.

Пол. Как в специальной литературе, так и в жизни распространено мнение о том, что руководитель-мужчина значительнее эффективнее руководителя-женщины. Обычно называются следующие аргументы: мужчина имеет выраженное логическое мышление, а женщина более эмоциональна; мужчина больше отдается работе, тогда как у женщины много времени поглощается семейными заботами; мужчина имеет более высокую стрессоустойчивость, а женщина «теряет голову» в напряженных ситуациях.

Поскольку практическая жизнь полностью опровергает данные воззрения, в последнее время признается высокая эффективность как мужчины, так и женщины, но высказывается мысль о различных стилях управления, реализующихся мужчинами и женщинами, занимающими руководящие должности в банковской системе. Так, говорят, что мужчина основное внимание уделяет разработке предметно-содержательных вопросов деятельности банка, а женщина стремится наладить прежде всего хороший социально-психологический климат в своем учреждении.

Опыт показывает, что это не так. Чем выше уровень руководства в банковской сфере, тем в большей степени мужчины и женщины как бы «обмениваются» чертами, традиционно связываемыми с половой принадлежностью человека. Мужчины-руководители проявляют не только сугубо мужские черты, но и некоторые особенности женского поведения: чувствительность, тонкость, интуицию. В свою очередь, женщины, кроме чисто женских качеств, в своей работе проявляют черты мужского характера: сильную волю, жесткость, активность, напористость.

Следовательно, связывать эффективность руководителя с его половой принадлежностью вряд ли стоит. Скорее всего, имеют значение другие факторы: интеллект, ценностные ориентации и личностные особенности, уровень образованности и опыт практической работы в банковской сфере.

## 2.3. СТИЛИ РУКОВОДСТВА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Несмотря на большое разнообразие выделяемых в психологической литературе и имеющихся в реальной банковской практике стилей руководства, при некотором «огрублении» индивидуальных различий и смешанных типов можно выделить две классификации: по **кри-**

**терию стремления к доминированию** — жесткий, мягкий и партнерский; **по критерию направленности** — на достижение высоких результатов в деятельности банка и на реализацию сугубо личных целей (самоутверждение, компенсирование личных комплексов, обогащение).

### Стиль управления: жесткий, мягкий или партнерский?

**Жесткий стиль (автократический, директивный, административный)** — волевой, самовластный; форма принятия решения — единоличная, руководитель не принимает другого мнения, отличающегося от его точки зрения; склонен к административным способам управления, бывает резким с подчиненными. Такой руководитель сам определяет производственные задачи и методы их решения, осуществляет постоянный контроль за выполнением работы.

Жесткий стиль эффективен в сложных и стрессовых ситуациях, в которых необходимо проявить власть и подчинение. Данный стиль результативен в организациях с четкой дисциплиной и жесткой структурой иерархии, а также при значительном разрыве в уровне профессионализма руководителя и подчиненных.

Жесткий стиль неэффективен в научно-исследовательских коллективах, где от сотрудников требуются определенная свобода и творчество. При обсуждении спорных проблем, при котором необходимо найти нестандартное решение, жесткий стиль лучше не применять, поскольку любое давление руководителя на подчиненных может исключить из продуктивного поиска большинство участников дискуссии. В таких случаях особенно вредны указания на личные недостатки людей, особенно тех, кто по мнению руководителя сделал неудачные предложения. Такой шаг со стороны руководителя мгновенно сковывает инициативу всего работающего коллектива.

Жесткий стиль желательно не применять в работе с молодыми специалистами и чувствительными, щепетильными, неуверенными в своих деловых качествах людьми.

При излишне жестком стиле существует опасность возникновения конфликтов в коллективе и повышенной текучести кадров, даже в условиях имеющихся свободных рук на рынке труда. В коллективе заметно уменьшается активность подчиненных, формируется пассивное, безразличное подчинение или, наоборот, могут вспыхивать «коллектив-

ные бунты» — сопротивление, протест и отказ от работы. От жесткого руководители часто уходят наиболее творческие сотрудники, не признающие излишнего контроля за своей деятельностью.

Существует и еще одна опасность при реализации неумеренно жесткого стиля управления: при единоличном принятии решения возможен односторонний учет факторов и грубые ошибки в прогнозировании последствий.

**Мягкий стиль управления (либеральный, свободный, благодушный, невмешивающийся)** проявляется в том, что руководитель предоставляет полную свободу своим подчиненным, они сами выбирают направление работы, формулируют производственные задачи и находят способы их решения.

Мягкий стиль применим исключительно в коллективах в высоким творческим потенциалом и при отлаженном, стабильном производственном процессе.

При неумелом использовании мягкого стиля управления возможны полный развал работы и распад коллектива. Иногда в таких случаях коллектив как саморегулирующаяся система выдвигает своего лидера, как правило, жесткого и волевого, способного осуществлять реальное руководство»

**Партнерский стиль управления (демократический, коллективный)** — руководитель применяет преимущественно коллегиальное управление, принятие решения осуществляется в форме «снизу-вверх», при которой сначала собираются мнения руководителей низшего звена, а затем на их основе вырабатывается решение на высших этажах власти. Руководитель эффективно использует механизмы самоуправления в своем коллективе и, как правило, опирается на неформального лидера в работающей группе, имеющего противоположные ему деловые качества.

Руководитель партнерского склада предпочитает формулировать поручения в виде постановки общей задачи или общего направления, при этом сам подчиненный составляет перечень конкретных задач и выбирает методы и способы их решения.

В коллективе, который работает под началом такого руководителя, всегда имеется активный критик, фиксирующий ошибки, и сотрудник, предлагающий способы устранения выявленных ошибок.

Партнерский стиль успешно применим в научно-исследовательских и творческих коллективах, а также при наличии высокого, неоспоримого авторитета руководителя в ра-

ботающей команде. Такой руководитель часто держится в своем коллективе не как начальник, а как партнер, соратник, а группа сотрудников выступает в качестве единомышленников.

При положительной оценке партнерского стиля следует все же помнить, что стиль не работает в тех случаях, где эффективен жесткий, авторитарный метод управления.

Следует признать, что в настоящее время в России только теоретически можно говорить об эффективности в банковской сфере партнерского стиля, Многие руководители банков, прослушав лекции по психологии управления и менеджменту, говорят о своем желании реализовывать именно партнерский стиль, но часто практически не могут это делать. Банковская сфера в современной России с ее четкой иерархией и регламентацией требует от эффективного руководителя именно жесткого стиля управления.

Руководитель с ориентацией на власть умеет защитить себя, свой банк и своих подчиненных. С таким руководителем люди чувствуют себя уверенно, такого руководителя уважают. Он умеет взять на себя ответственность в процессе принятия важного решения, проявить силовые качества в конкурентной борьбе, достигнуть поставленных целей и преодолеть возникающие трудности.

Автор не имеет в виду проявление жесткого стиля управления в его предельно выраженном варианте. Это уже не руководитель, а диктатор. Банковская сфера ждет прихода нового типа руководителя, который умеет быть **жестким в деле, но мягким в отношениях с людьми.** Эффективность такого руководителя в российских банках очень высока. Лидер данного профиля требователен и строг со своими подчиненными, но всегда стремится проявить заботу по отношению к ним в психологическом и финансовом планах. О таких руководителях говорят: «Строг, но справедлив» или «Он нам как отец».

### Общий успех или личное самоутверждение?

Наблюдая руководителей, работающих в банковской сфере, можно отчетливо выделить у них две основные ориентации — на достижение общего успеха банка и на личное самоутверждение в коллективе работников.

**Сохранение власти** кажется предпочтительным в рамках короткой перспективы. Резкое повышение материального

уровня жизни банковских руководителей, появление в связи с большими финансовыми средствами новых возможностей, сравнение себя с властными и состоятельными людьми за рубежом, наконец, окружение себя атрибутами власти и богатства — дорогими машинами, охранниками, особняками, похожими на средневековые замки, — все это влияет на внутреннее самочувствие человека, еще недавно жившего совсем в других условиях. Вокруг него начинают крутиться люди, стремящиеся получить «кусок от большого пирога», а значит, всегда готовые на лесть, восхваление и обман.

Автору часто приходилось наблюдать, как в период появления больших денег руководитель начинает действовать именно с ориентацией на **личное самоутверждение:** перестает воспринимать критику, увольняет неугодных сотрудников без объяснения причин, становится неограниченно авторитарным, скорее, не руководителем, а хозяином, начинает ценить работников не за их деловые и профессиональные качества, а за наличие у них связей и финансовых возможностей.

Такой лидер часто принимает решения, являющиеся «хорошими» для себя лично, но приносящие вред общему делу. В банке возникают конфликты по причине того, что многие работники начинают чувствовать себя «средством» в достижении личных целей вышестоящего руководителя. Как следствие этого, они выражают недовольство, неподчинение, выходят в критическую позицию (особенно те, кто начинали строить дело PI учреждали банк вместе в высшим лидером).

Увольнение неугодных «бунтовщиков» и критиков сопровождается постепенным (сначала незаметным, а затем и совсем явным) снижением эффективности деятельности банковского учреждения. Следовательно, руководитель, ориентирующийся на личное самоутверждение, часто не сознательно, но всегда в угоду компенсации личных комплексов и с целью личного обогащения, неуклонно подготавливает крах своего собственного предприятия.

С фактом неэффективности ориентации руководителя на личное самоутверждение столкнулись на Западе. В последнее десятилетие наметилось осознанное стремление крупных руководителей на **достижение общего успеха** и появление лидеров новой формации — **стратегических лидеров.** Для таких руководителей характерно проявление

сильного желания реализовывать преобразования с целью улучшения сферы банковских услуг, а не удовлетворения своих личных желаний. Более того, становятся популярными идеи о простоте жизни, экономии в отношении личных потребностей, освобождении от лишних вещей и собственности.

Руководитель, ориентирующийся на достижение общего успеха, принципиально иначе проявляет себя на работе и строит свои взаимодействия с подчиненными. Как правило, он более демократичен относительно внешних атрибутов власти. В своих сотрудниках он ценит в первую очередь их профессиональные и деловые качества, подчеркивает свое уважение к ним. Такой лидер руководствуется целями деятельности и способен «наступить на собственное самолюбие», если этого требуют интересы общего дела.

**Стратегический лидер** в банковской системе проявляет следующие качества:

- *способность схватывать дальнюю перспективу и выявлять общие закономерности в развитии событий;*
- *способность определять необходимые новшества, которые могут принести в будущем принципиальное улучшение деятельности организации;*
- *способен разрабатывать проект и программу нововведения, четко планировать конкретные задачи;*
- *способен вселить в своих сотрудников воодушевление и энергию в инновационном процессе;*
- *направлен в первую очередь на высокий общий результат, а не на контроль за человеческими ресурсами в своей организации.*

В целом, можно сделать выводы, что в современных условиях в банковской сфере наиболее эффективен:

- *лидер с жесткой ориентацией относительно содержательно-деловых сторон работы и мягкой ориентацией относительно взаимодействия с коллегами и подчиненными;*
- *лидер, имеющий стратегическую ориентацию на успех общего дела и умеющий предпочесть общие цели реализации своих личных потребностей.*

Кроме того, эффективный руководитель имеет еще и такие особенности:

- *гибкость, способность применять комбинированные стили с элементами жесткости, мягкости и партнерства;*
- *умение правильно чувствовать цели и стремления коллеги или подчиненного, понимать его намерения;*
- умение *выбирать стиль в зависимости от трех факторов: ситуации, индивидуальных особенностей партнера и своего собственного характера.*

## 2.4. ВЫБЕРИТЕ СВОИ СТИЛЬ!

При выборе стиля управления эффективный руководитель должен учитывать, кроме факторов, указанных раньше, свои собственные индивидуальные особенности и возможности. Другими словами, желательно, чтобы стиль управления «совпадал» с основными характеристиками личности и темперамента руководителя.

Так, если мягкий по характеру человек начинает реализовывать жесткий стиль управления, его эффективность будет сомнительна по трем основным причинам. Во-первых, сам руководитель будет находиться в постоянном нервном напряжении и работать на пределе своих психологических возможностей. Через некоторое время вполне закономерны нервно-психический срыв и различные болезни. Во-вторых, сотрудники сразу же начинают чувствовать, что строгость и требовательность такого лидера — только внешние и особого послушания проявлять не следует. В-третьих, в напряженных и стрессовых ситуациях такой руководитель может стать неоправданно сверхжестким.

И наоборот, жесткий и волевой человек, выбирающий мягкий стиль управления, будет вынужден постоянно преодолевать самого себя, ограничивая свою активность и искусственно выстраивая свое деловое поведение «по правилам». Подчиненные в этом случае почувствуют «игру» своего руководителя и могут стараться «подыграть» ему. При этом в его отсутствие они будут делать все по-своему. В напряженных и стрессовых ситуациях велика вероятность то-

го, что такой руководитель откажется от искусственного мягкого стиля и проявит свою жесткую волю.

Итак, успешный руководитель хорошо знает самого себя, свои сильные и слабые стороны и выбирает стиль управления, соответствующий своему характеру и темпераменту.

Какой стиль управления следует выбрать читателю? Чтобы ответить на этот вопрос, проведите для себя экспресс-диагностику. Для этого автор предлагает два вопросника: **«УСК» (Уровень субъективного контроля)** и **«Л» (Лидер).**

Вы не раз замечали в жизни и на работе, что люди поразному объясняют причины своих удач или несчастий? Одни считают, что события, которые произошли с ними, являются результатом их собственных усилий. В случае успеха они говорят: «Я много работал(а)». В случае неудачи они винят прежде всего самих себя: «Я допустил(а) ошибку...». Некоторые склонны рассматривать любые причины, начиная от усилий других людей и кончая рассуждениями о судьбе и высшем провидении, но не вычленяют свой собственный вклад в события, которые у них произошли. Если произошло несчастье, они часто говорят: «Мне всегда не везет! Судьба у меня такая!». Они могут также обвинять других людей: «Он во всем виноват!». Если случилась удача: «Мне повезло. Я не ожидал(а), что так получится».

Очевидно, что представители первой группы субъективно предполагают, что контроль за происходящими событиями лежит в основном на них самих. Они считают, что всего в жизни нужно добиваться «своими руками», что «все можно преодолеть», «тупиковых ситуаций не существует и всегда есть выход», «надо бороться до конца». В практической психологии такой тип характера называется интернальным.

Как правило, интерналы оптимистичны, активны, энергичны, с развитой волей и стараются все взять в свои руки. Они склонны к жесткому типу управления, поскольку стремятся все подчинить собственному контролю и управлению.

Представители второй группы (экстернальный тип характера) рассматривают свою жизнь как часть общего жизненного процесса и понимают, что человек не всегда может добиться своих целей и вынужден считаться с объективными обстоятельствами.

Экстерналы уступчивы, склонны приспосабливаться к возникающим условиям, тревожны, средне-активны или пассивны, чувствительны, их часто привлекает философия,

мистика, различные религиозные учения. В своей работе они реализуют преимущественно мягкий стиль управления,

Разумеется, «чистых» психологических типов в реальности не существует или встречаются они крайне редко. Чаще всего человек представляет собой некоторый «смешанный» тип характера. Однако склонность к одному или другому типу контроля за собственной жизнью и работой проявляется с преобладанием интерналыюй или экстерналыюй направленности.

Нельзя сказать, какой тип характера «хороший» или «плохой». Как жесткий, директивный руководитель, так и мягкий, уступчивый, эффективны в разных условиях, В банковской сфере наиболее успешным будет руководитель, умеющий проявлять комбинированный стиль: жесткий по делу и мягкий во взаимоотношениях.

Поэтому беритесь за опросник без опасения и предвзятости. Главное: знать свою индивидуальность, положительно принимать самого себя PI реализовывать на работе вышгрышные стороны своего характера.

## ОПРОСНИК УСК

*Вам предлагаются 44 утверждения, касающиеся различных сторон вашей жизни и работы. Оцените степень своего согласия или несогласия с приведенными утверждениями по 6-балльной шкале:*

*полное несогласие —3 —2—1 12 3 полное согласие.*

1. *Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.*
2. *Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться друг к другу.*
3. *Болезнь — дело случая; если суждено заболеть, то ничего не поделаешь.*
4. *Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и доброжелательности к окружающим.*
5. *Осуществление моих желаний часто зависит от везения.*
6. *Бесполезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.*

7. *Внешние обстоятельства — родители и благосостояние, — влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.*
8. *Я часто чувствую, что мало могу повлиять на то, что со мной происходит.*
9. *Как правило, руководитель оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.*
10. *Мои школьные оценки больше зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителя), чем от моих собственных усилий.*
11. *Когда я строю планы, то верю, что смогу их осуществить,*
12. *То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих и целенаправленных усилий.*
13. *Думаю, что правильный образ жизни может помочь здоровью больше, чем врачи и лекарства,*
14. *Если люди не подходят друг к другу, то как бы они ни старались, наладить семейную жизнь они не смогут.*
15. *То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими*
16. *Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.*
17. *Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.*
18. *Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от обстоятельств,*
19. *Мои оценки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.*
20. *В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, нежели за противоположной стороной.*
21. *Жизнь большинства людей зависит от стечения объективных обстоятельств.*
22. *Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что, когда и как делать.*
23. *Думаю, что образ жизни человека ни в коей мере не является причиной его болезней.*
24. *Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.*

25. *В конце концов за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.*
26. *Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в моей семье.*
27. *Если я очень захочу, то могу расположить к себе любого человека.*
28. *На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей часто оказываются бесполезными.*
29. *То, что со мной случается в жизни и на работе, — чаще всего дело моих собственных рук.*
30. *Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.*
31. *Человек, который не смог добиться успеха в жизни, скорее всего не проявил достаточно усилий.*
32* *Часто я могу добиться от членов своей семьи всего, чего захочу.*
33. *В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще виноваты другие люди, нежели я сам.*
34. *Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.*
35. *В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.*
36. *Успех является результатом долгой и упорной работы и не зависит от случая или везения,*
37. *Я чувствую, что от меня больше, чем от кого-либо, зависит счастье моей семьи.*
38» *Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим,*
39о *Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или везение.*
40. *К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.*
41. *В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.*
42. *Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.*
43. *Многие мои успехи были возможны благодаря помощи других людей.*
44. *Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени. И мало зависело от везения или невезения.*

Чтобы определить, к какому психологическому типу (интерналыюму или экстернальному) вы относитесь, воспользуйтесь ключом теста.

## Ключ

1. Подсчитайте количество баллов, не меняя их знака (« + » или « —»), которое получилось при ответе па следующие вопросы — 2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42. 44.
2. Подсчитайте количество баллов, меняя их знак на противоположный, по следующим вопросам — 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43.
3. Суммируйте первое и второе число.
4. Переведите баллы в коэффициент:

| Баллы | Коэффициент | Баллы | Коэффициент |
|---|---|---|---|
| -132— -13 | 1 | 34 — 45 | 6 |
| -12— -2 | 2 | 46 — 57 | 7 |
| -1 — +10 | 3 | 58 — 69 | 8 |
| 11— 22 | 4 | 70 — 80 | 9 |
| 23 — 33 | 5 | 81 — 132 | 10 |

## Интерпретация

Если у вас получился коэффициент значительно меньше 5,5, скорее всего вы склонны к экстернальному типу контроля над значимыми для вас жизненными событиями. Вы полагаетесь на судьбу и обстоятельства. На работе вы — мягкий руководитель.

Если у вас получился коэффициент **значительно больше *5,5,*** вы — интернал. Стремитесь подчинить все своему влиянию, на работе реализуете жесткий стиль управления.

Если у вас получился коэффициент, **близкий к 5,5 (от 4,5 до 6,5),** то это свидетельствует о том, что вы — преимущественно «смешанный» психологический тип. Скорее всего, в одних ситуациях вы действуете как интернал, а в других — как экстернал.

Автор встречал в банковской сфере сильных и жестких руководителей — ярких интерналов, которые в своей личной жизни проявляли себя как экстерналы (были эмоционально зависимы от своей жены и считали, что отношения

в их семьях нельзя улучшить никакими средствами, стоит только терпеть и подчиняться). И, наоборот, можно встретить мягкого и уступчивого руководителя, который в своей семье проявляет себя как истинный диктатор.

Женщины-руководители часто тоже бывают противоречивы, если сравнивать их отношение к своей работе и личной жизни. Успешная деловая женщина (активная, энергичная, с сильной волей и решительная) в личной жизни проявляет удивительную мягкость и уступчивость. Это можно объяснить тем, что она в большей степени нуждается в «надежных тылах», нежели домашняя женщина. Кроме того, активная деловая женщина чаще переживает стрессы, связанные с работой и, как правило, испытывает потребность в постоянном сексуальном партнере, с которым она могла бы полноценно расслабиться после напряженных рабочих дней.

Женщины, мягкие и женственные на работе, дома часто проявляют недюжинную волю и характер. Действительно, тихая и внешне спокойная женщина в своей семье превращается в сверх-активного человека, жестко контролирующего мужа и детей.

Наличие противоречивых типов контроля можно также заметить, если сравнивать отношение человека к работе и своему здоровью. Мужчины-руководители часто ведут себя следующим образом: жесткий, сильный интернал на работе и мнительный, слабый ипохондрик, боящийся любого сквозняка. И наоборот, неуверенный и нерешительный руководитель-экстернал часто активно занимается спортом, «накачивает мышцы» в спортивном зале и проявляет себя как жесткий соперник в спортивных играх.

Относительно женщин нельзя с уверенностью говорить о наличии у них такой закономерности. Женщины с любым типом контроля чаще мужчин, считают, что здоровье — в руках самого человека. Свое состояние и самочувствие они рассматривают как результат своих собственных усилий, а не судьбы или наследственности.

Следовательно, определение своего психологического типа — это начало самопознания относительно того, какой стиль управления вы склонны выбирать на работе и как вы ведете себя в жизненных ситуациях.

Предлагаем вам продолжить работу по определению своего стиля управления. Перед вами тест, оценивающий ваши черты характера как лидера.

## ТЕСТ «Л»

*Вам предлагаются 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите один из вариантов и пометьте его.*

1. *Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
2. *Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
3. *Бывает ли так, что находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, вы не высказываете своего мнения даже тогда, когда это необходимо?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
4. *Когда вы были ребенком, правилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
5. *Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого активно возражал?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
6. *Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
7. *Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
8. *Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направлять вашу профессиональную активность?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
9. *Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?*
   *а) да;*
   *б) нет.*

10. *Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?*
    *а) да;*
    *б) нет.*
11. *Во всех обстоятельствах (на рабочих совещаниях и в дружеской компании) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легко контролировать ситуацию и привлекать к себе внимание?*
    *а) да;*
    *б) пет.*
12. *Считаете ли вы, что ваша внешность обычно производит внушительное впечатление?*
    *а) да;*
    *б) пет.*
13. *Считаете ли вы себя мечтателем?*
    *а) да;*
    *б) пет.*
14. *Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?*
    *а) да;*
    *б) нет.*
15. *Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (политических, спортивных, развлекательных и т. п.) мероприятий?*
    *а) да;*
    *б) нет.*
16. *Если дело, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:*
    *а) вы будете рады, если ответственность возложат на какого-нибудь другого;*
    *б) сумеете взять па себя ответственность за принятое решение.*
17. *Какое из двух мнений приближается к вашему собственному?*
    *а) настоящий руководитель должен сам делать работу, даже в мелочах;*
    *б) настоящий руководитель должен уметь управлять.*
18с *С кем вы предпочитаете работать?*
    *а) с послушными людьми;*
    *б) с квалифицированными сотрудниками, пусть и не послушными.*
19. *Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?*
    *а) да;*
    *б) нет.*

20. *Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?*
    *а) да;*
    *б) нет.*
21. *Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был несогласен?*
    *а) да;*
    *б) нет.*
22. *Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:*
    *а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе, возможно, вы сами;*
    *б) вы просто полагаетесь на решение других.*
23. *Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:*
    *а) быть «первым в деревне»;*
    *б) быть «вторым в городе»,*
24. *Считаете ли вы себя человеком сильно влияющим на других людей?*
    *а) да;*
    *б) нет.*
25. *Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять личной инициативы?*
    *а) да;*
    *б) нет.*
26. *С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:*
    *а) самый компетентный;*
    *б) у кого самый сильный характер.*
27. *Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей?*
    *а) да;*
    *б) нет.*
28. *Умеете ли вы организовать дисциплину вокруг вас?*
    *а) да;*
    *б) нет.*
29. *Какой из двух типов руководителей кажется вам более предпочтительным?*
    *а) тот, который все решает сам;*
    *б) тот, кто постоянно советуется.*

30. *Какой их двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?*
   *а) коллегиальный тип;*
   *б) авторитарный тип.*
31. *Часто ли у вас бывает впечатление, что другие злоупотребляют вашим доверием?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
32. *Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?*
   *а) «громкий голос, подвижный, за словом в карман не полезет»;*
   *б) «негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд».*
33. *На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы себя поведете?*
   *а) будете молчать;*
   *б) будете отстаивать свою точку зрения.*
34. *Называют ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы интересам дела?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
35. *Если на вас возложена большая ответственность за какое-то дело, испьипываете ли вы чувство тревоги?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
36. *Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?*
   *а) работать под началом хорошего руководителя;*
   *б) работать независимо.*
37. *Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?*
   *а) это точно;*
   *б) это неверно.*
38. *Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других людей?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
39. *Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?*
   *а) да;*
   *б) нет.*

40. *Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?*
   *а) теряетесь;*
   *б) начинаете активно действовать.*
41. *Часто ли вы делаете резко упрекаете сотрудников, когда они их заслуживают?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
42. *Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность вашей работы и жизни?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
43. *Если вам предстоит произвести реорганизацию вашего учреждения, то как вы поступите?*
   *а) немедленно введете резкие изменения;*
   *б) предложите медленные, эволюционные изменения.*
44. *Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
45с *Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
46. *Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим способностям, может сделать что-то выдающееся»?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
47. *Кем вам хотелось стать в молодости?*
   *а) известным художником, композитором, поэтом и т. д.;*
   *б) руководителем коллектива.*
48. *Какую музыку вам приятнее слушать?*
   *а) торжественную, могучую;*
   *б) тихую, лирическую.*
49. *Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?*
   *а) да;*
   *б) нет.*
50. *Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем у вас?*
   *а) да;*
   *б) нет.*

## Ключ

Поставьте себе 1 балл за следующие ответы (в противоположном случае оценку не ставьте): 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17б, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33а, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

## Интерпретация

Если вы набрали до 25 **баллов,** то вы склонны к мягкому стилю управления.

Если вы имеете в сумме **более 40 баллов,** то наоборот, вы — жесткий, авторитарный руководитель.

От 26 до 35 **баллов** — средний или «смешанный» тип руководства.

При сумме от 36 до 40 **баллов** — у вас ярко выраженный комплекс качеств сильного лидера и з значимых для вас ситуациях вы всегда берете их под свой контроль.

Посмотрите, как совмещаются у вас оценки по первому и второму тестам? Если вы получили в первом случае оценку как интернал, то во втором тесте вы дслжны получить сумму баллов от 26 до 40 и выше. Если же БЫ оценили себя как экстернала, то во втором опроснике вы должны иметь меньше 25 баллов.

Вы можете получить результаты, несоотносящиеся друг с другом. Например, в первом тесте вы оценили себя как интернала, а во втором тесте вы имеете меньше 25 баллов. И наоборот, в первом случае вы — экстернал, а во втором — жесткий лидер. Скорее всего на один из вопросников или на оба сразу, вы отвечали не очень открыто или же сами себя не совсем хорошо знаете. Пусть пройдет дней 10 — 12, попробуйте вернуться к данной психодиагностике и сравните полученные результаты.

Если же вы точно определили свой тип (мягкий или жесткий), то что же делать дальше? Как осуществить свое стремление к высокой эффективности, если «переделать» себя невозможно, да и не нужно? Для ответа на этот вопрос обратите внимание на следующий параграф.

## 2.5. ПРИНЦИП ДОПОЛНИТЕЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ

В реальной жизни часто «срабатывает» своеобразный принцип дополнительности. Об этом говорилось во время анализа взаимодействия «социальщиков» и «предметников».

Интересно, что жесткие и сильные руководители, как правило, в свои заместители выбирают мягких и уступчивых людей. И наоборот, люди с мягким характером, но имеющие формальный статус первого лица в банке, часто опираются на «теневого» лидера, характеризующегося сильной волей и решительностью. Последний может как иметь формально закрепленный статус, допустим, заместителя управляющего, но может и не иметь его. В последних случаях это могут быть жены или подруги; автор встречал также случаи, когда в качестве «теневого» лидера выступал как бы тайный советник — экстрасенс, психотерапевт, один из родителей, старый друг и т. д.

Почему так происходит? По-видимому, жесткий лидер нуждается в эмоциональной «подпитке» и поддержке, которую может осуществлять для него мягкий, чувствительный человек. Именно податливый и послушный партнер, который сам склонен приспосабливаться в жизни и на работе, может искренне восхищаться своим интернальным лидером, преодолевающим препятствия, что для последнего очень важно как подкрепление его достоинств и силы.

Кроме того, жесткий человек все же более уязвим со стороны человеческих отношений: он решителен в деловых моментах и часто резок с людьми. Он может легко пойти на конфликт даже в тех случаях, когда это не является необходимым. Более того, он может спровоцировать конфликт за счет того, что заранее будет демонстрировать свои силовые качества: шантажировать, угрожать, предупреждать о санкциях, которые будут применены. Если такое силовое поведение будет направлено на партнера с жестким характером, конфликт становится действительно неизбежным. Поэтому присутствие рядом мягкого «теневого» лидера может предотвратить противостояние за счет его советов по применению более «хитрых» средств воздействия на ситуацию и противника.

У сильного лидера может в меньшей степени быть развита интуиция относительно скрытых человеческих мотивов, поскольку он больше активно действует и меньше наблюдает и анализирует. Он может больше полагаться на свое мы-

шление и рациональность и отвергать нечто непонятное для него — предвидение, предчувствие и прогнозирование на основе только ощущений. В этом случае принятие во внимание и другого способа познания действительности (интуитивного) расширяет интеллектуальные и деятелыюстные возможности активного лидера и компенсирует его недостатки. Он становится менее уязвимым и более успешным.

Если первый руководитель — мягкий по характеру, с уверенностью можно говорить о том, что в банке рядом с ним присутствует жесткий «теневой» лидер. Чаще всего он имеет высокий формальный статус, поскольку всегда стремится к официальному признанию своих заслуг.

Жесткий «теневой» лидер выступает в качестве опоры и стержня для мягкого первого руководителя. Чаще всего именно он осуществляет принятие важных решений, а управляющий только визирует их. Именно второй лидер осуществляет кадровые перестановки и выбирает направление деятельности банка, а первый только публично высказывает эти идеи на совещаниях.

Почему же сильный «теневой» лидер смиряется со своей официальной второй ролью в банковском учреждении? Здесь могут быть разные причины: так сложилось при создании банка, наличие финансовых причин, нежелание рисковать и т. п. Часто встречается и такое положение дел: мягкий, артистичный и общительный первый руководитель более успешно представительствует на совещаниях, презентациях, переговорах и обсуждениях. Второй жесткий руководитель является реальным хозяином внутри банка.

Таким образом, можно говорить о следующих обязательных условиях в выборе своего стиля управления:

- *принятии во внимание своих индивидуально-психологических особенностей (личности, характера и темперамента);*
- *рассматривать возможность расширения своих интеллектуальных и деятельностных ресурсов за счет выбора партнера на основе принципа дополнительности.*

## 3.1. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ КАК «ЖИВОЙ ОРГАНИЗМ»

Группа людей, объединенных одной или несколькими общими целями, — это трудовой коллектив. Привычность данного слова «коллектив» сначала не дает нам понять, что он представляет собой в реальности? Коллектив — это сложный субъект «о многих головах», имеющий свой собственный «организм», а значит, подчиняющийся определенным и четким законам развития и жизнедеятельности.

Если рассматривать трудовой коллектив как своеобразный «коллективный организм», то можно выделить два основных закона его существования: закон саморегуляции (гомеостазиса) и закон развития-функционирования. Собственно, эти законы отражают две формы существования любого живого организма: в форме «среза» («фотографии здесь и теперь») и форме движения, процесса. Следовательно, в обобщенном понимании коллектива как особого живого организма заложено противоречие между стабильностью и изменчивостью, стремлением к покою и движению, устойчивости и гибкости; разумным консерватизмом и необходимыми инновациями; наконец, желанием сохранить наработанное, защититься от риска и стремлением к новому, прогрессивному.

Собственно, это основное противоречие задает работающей команде режим постоянных, «мерцательных» микродвижений: беспокойство (нарушение равновесия) — движение вперед (поиск равновесия) — остановка (нахождение равновесия) — покой (равновесие) — начало движения назад (нарушение равновесия) — беспокойство — и снова движение вперед... И так по «спирали развития», каждый раз сохраняя свои достижения и одновременно отрицая имеющиеся результаты.

Драматизм такого существования коллектива как живого организма проявляется не только в том, что развитие всегда связано с частичным или полным отрицанием имеющихся достижений. Но и в том, что «срез» или «фотография» организации, а следовательно, ее жизнь на протяжении короткого отрезка времени, в течение которого, казалось бы, не происходит существенных изменений, тоже не стабильна. И чтобы сохранить свою временную стабильность (равновесие), организация должна иметь стержень, на который она может опираться и «нанизывать» все свои «органы». Другими словами, всегда находясь в динамике (видимой и невидимой), живой «организм» нуждается в «скелете». **Поэтому мы будем говорить о трудовом коллективе как гибкой, потенциально неустойчивой, но всегда саморегулирующейся системе с ориентацией на поиск прочной опоры в чем-то или ком-то. Коллектив как саморегулирующаяся система стремится к динамичному равновесию или балансу.**

Как же проявляется данная закономерность в жизни реального персонала конкретного банковского учреждения?

Представим себе, что отдел в крупном банке возглавляет руководитель, имеющий уровень компетентности значительно ниже уровня компетентности своих подчиненных. Практически каждый день в условиях рабочих контактов его с подчиненными постоянно возникают «вспышки» микроконфликтов, непонимания, рассогласования и недоразумений по причине наличия противоречия между его формальным статусом, находящимся выше формального статуса подчиненных, и уровнем компетентности, который ниже уровня компетентности подчиненных. Проще говоря, руководитель будет втайне страдать от своего незнания и быть вынужденным часто применять административные меры воздействия. А подчиненные будут «смотреть на сторону», стремясь как можно быстрее уйти от такого начальника на другое место работы.

В коридорах банка, в курительной комнате, столовой и других местах «кулуарных» разговоров будут активно обсуждаться личные и интеллектуальные качества такого руководителя. В коллективе будет назревать конфликт, повышающий с каждым днем свою социально-психологическую «температуру». И бывает достаточно только малой искры, чтобы «пламя» недовольства ярко вспыхнуло...

Конечно, фактор безработицы, имеющей место сейчас в России, и фактор более высокой зарплаты у работников

банков по сравнению с заработками работников других профессиональных сфер в какой-то мере выступают сдерживающими условиями. Но равновесие такого коллектива все равно нарушено, и его уже нельзя назвать «здоровым». Это «больной» коллектив, находящийся на грани развала.

Потеря трудовым коллективом внутренней гибкой стабильности и устойчивости возникает и в случае, если отделом руководит человек в пенсионном возрасте, испытывающий страх перед уходом на пенсию и всеми силами стремящийся подавить активность молодых и перспективных работников.

Автор встречал ситуации в банковских коллективах, когда такая «конкурентная война» сметала именно молодых и перспективных, оставляя в начальственном кресле старого, больного и практически не способного к эффективному руководству человека только потому, что он вовремя воспользовался нужными связями.

Автору знакомы также коллективы в банках, в которых стареющий руководитель специально организовывал ситуации, при разборе которых «темное пятно» ложилось на имя его молодого и перспективного заместителя. Существуют, наконец, ситуации, в которых руководитель, находящийся на грани нервного срыва, нарушал нервно-психический баланс в своем коллективе, в котором отмечались не только частые болезни сотрудников, но и повышенная текучесть кадров, несмотря на то, что увольняющиеся люди не имели последующего места работы и, по существу, уходили в никуда.

Все эти ситуации — это аномалии, возникающие в трудовых коллективах как саморегулирующихся системах при потере ими внутреннего равновесия и баланса. При появлении незначительного перевешивающего разрушительного фактора такой коллектив может «взорваться» в мощном затяжном конфликте, вовлекая в свой разрушительный процесс не только членов команды, но и своего руководителя-катализатора.

Однако возможности к выживанию и оздоровлению, имеющиеся у самого коллектива как саморегулирующейся системы, довольно широки. Коллектив способен к саморегуляции и самовосстановлению за счет выдвижения «снизу», из своих рядов, неформального лидера, уравновешивающего нарушенный баланс. Так, в случае некомпетентности вышестоящего руководителя основной груз работы берет на себя нижестоящий руководитель по причине наличия высокой

личной ответственности за общее дело. Часто он говорит так: «Я знаю, что «лавры» достанутся не мне, но иначе не могу. Не люблю работать плохо. Хочу себя уважать».

За счет самоотверженности и стремления к эффективной работе, которые проявляет неформальный лидер, коллектив находит свое равновесие и какое-то время успешно работает с руководителем пенсионного возраста, не способным к реальному руководству,

В коллективе, имеющем руководителя невротического склада, как правило, выдвигается неформальный лидер, направленный на снятие напряженности и восстановление положительного социально-психологического климата. Он всех успокаивает, налаживает отношения, разбирает конфликты.

Время успешного существования коллектива с неработающим формальным лидером и работающим неформальным зависит от многих причин: отношения со стороны высшего руководства банка, сложности и ответственности выполняемой работы, численности самого коллектива. Одной из важных причин является форма взаимодействия, устанавливающаяся между формальным и неформальным лидерами. Теоретически можно предполагать такие формы их взаимоотношений: открытый конфликт, в котором коллектив раскалывается на два враждующих лагеря, скрытая затяжная конкурентная «война» и «мирное сосуществование», при котором неформальный лидер терпеливо ждет ухода формального руководителя.

Однако, несмотря на теоретически возможную ту или иную форму взаимодействия двух лидеров, рано или поздно разрешение данного противоречия должно обязательно произойти, поскольку с целью выживания коллектив как саморегулирующаяся система будет стремиться к установлению равновесия в соответствии с базовым законом своего существования.

В практике работы автору встречались такие варианты разрешения данного противоречия. Формальный лидер добивается увольнения неформального. В результате — резко снижается эффективность работы коллектива и высшее руководство старается его обновить за счет привлечения новых кадров. Однако действие объективного закона поиска коллективом равновесия и баланса административными мерами подавить невозможно. Поэтому со временем «снизу» выдвигается новый неформальный лидер, который выпол-

пяет функции, компенсирующие недостатки формального руководителя. История борьбы формального и нового неформального лидера может повториться. И так продолжается до тех пор, пока либо высшее руководство не примет принципиального решения, либо формальный лидер будет вынужден покинуть начальственное кресло из-за болезни.

Выдвижение «снизу» из коллектива неформального лидера, который способствует установлению равновесия и баланса, ярко проявляется в тех банковских коллективах, в которых место высшего формального (утвержденного в должности) руководителя занимает человек, мягкий и уступчивый по характеру, не способный к принятию жестких решений и установлению в коллективе дисциплины труда.

Как правило, в этом случае «снизу» выдвигается жесткий лидер, имеющий сильную волю и решительность, начинающий открытую или скрытую борьбу с формальным руководителем. При поддержке коллектива такой лидер часто одерживает победу и формально закрепляет свой статус, то есть становится руководителем коллектива.

Автор знаком с такими ситуациями в банковской сфере, когда мудрый и осторожный формальный руководитель, чувствующий за собой определенную неспособность к руководству, испытывающий тяжесть «бремени власти» и в глубине души желающий от нее избавиться, признавал силу неформального лидера и умел с ним «договориться». Часто такой негласный «договор» заключался в разделении сфер влияния в коллективе по рабочим функциям. И в этом случае коллектив, распределяющийся между двумя лидерами, длительный период оставался в рабочем состоянии, не снижая эффективности своей трудовой деятельности.

В другом банковском учреждении высшее руководство предложило сильному неформальному лидеру создать свой собственный отдел. При этом он смог «увести» часть группы в свое подразделение, оставив членов коллектива, поддерживающих прежнего руководителя, имеющего мягкий стиль управления. Наблюдая данный коллектив в течение года, автор мог отметить, что постепенно при наборе новых сотрудников в коллективе появился новый неформальный лидер с жестким складом характера, начавший реально выполнять функции управления работающим персоналом.

Жизнь показывает, что проявляются и другие (не совсем оптимальные) формы взаимодействия мягкого формаль-

**иого и жесткого неформального лидеров в банковской сфере. Так, в одном банковском учреждении целью удержания своей власти формальный руководитель привлек на свою сторону работающего в банке психолога. Последний при помощи психодиагностических средств регулярно выявлял потенциального лидера среди членов коллектива. Такого сотрудника либо переводили в другое подразделение, либо формулировали для него новый круг производственных задач. При .'помощи данных мероприятий высшему руководителю длительное время удавалось «обезопасить» себя от посягательств на свое место неформальных лидеров.**

**Несмотря на то, что в банковской практике управления возникают различные ситуации, все же невозможно исключить действие объективного закона равновесия и баланса, в соответствии с которым работающая команда всегда направляется на динамичный поиск своего лидера как необходимого «стержня» или основы своего равновесия.**

**Если по каким-либо причинам таким лидером не может выступить формальный руководитель, «снизу» (из коллектива) происходит выдвижение неформального лидера, осуществляющего реальное руководство.**

**Если же активность возникающих неформальных лидеров регулярно подавляется административными мерами, коллектив резко снижает свою эффективность и в нем начинают возникать «процессы распада» вплоть до «хронического заболевания» и «умирания».**

## 3.2. СТАДИИ РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА

**Как «живой** организм», работающий коллектив подчиняется еще одному **закону, утверждающему, что в ходе своего становления н развития коллектив проходит определенные стадии.**

Как и в случае действия первого закона, подавленно при помощи административных мер действия второго закона практически невозможно и в конечном итоге закапчивается разрушением групповых процессов и распадом коллектива Поэтому руководителю необходимо знать о **наличии** такой закономерности **функционирования и развития** коллектива и разумно учитывать **ее** в своей управленческой практике.

Выделяются четыре основные стадии развития коллектива: стадия первичного объединения, стадия разъединения,

стадия вторичного объединения и стадия консолидации или возникновения коллектива как сложной системы групповых процессов и взаимодействий.

**Стадия первичного объединения,** по существу, — это стадия недавно возникшей и на начальных этапах своего развития формально существующей рабочей группы. Решением высшего руководства в ней назначается руководитель, распределяются должностные функции и обязанности, формулируются производственные задачи и цели.

В такой группе люди объединены только формальными отношениями, они знают друг друга в основном со стороны деловых качеств и не осведомлены о личных особенностях друг друга.

Довольно часто в работающей группе, находящейся на первой стадии развития, постепенно выделяется доминирующее активное «ядро», которое возглавляет лидер. Им может стать как реальный руководитель, имеющий формально-должностной статус, так и неформальный лидер, по тем или иным функциям дополняющий руководителя.

Практически во всех случаях выдвижение неформального лидера в «коллективном ядре» группы связано с наличием серьезных недостатков у формального руководителя. Поэтому разумным является не ожесточенная борьба с таким неформальным лидером, а поиск конструктивного решения данной социально-психологической проблемы. Так, следует найти ответы па следующие вопросы:

^ *Какие функции выполняет неформальный лидер в образованном коллективе?*

-O- *Деятельность неформального лидера в работающей группе повышает и, \и понижает общую групповую эффективность?*

<? *Если активность неформального лидера снижает эффективность работы команды, его следует нейтрализовать (перевести в другое подразделение или даже уволить).*

<? *Если же за счет активности неформального лидера эффективность групповой работы повышается, следует понять, какие недостатки формального руководителя компенсирует неформальный лидер?*

-O» *Существуют ли условия для организации эффективного партнерства и сотрудничества формального и неформального лидеров?*

*<?> Если таких условий нет, какие можно найти формы успешной активности как формального, так и неформального лидеров, чтобы сохранить общую высокуюрезультативностьработающейкоманды?*

Если по тем или иным причинам данные вопросы не решаются, на первой стадии развития коллектива неформальный лидер может начать борьбу, используя свои связи и влияние на сотрудников. Вне зависимости от результата (победы формального или неформального лидеров), как правило, в этих случаях коллектив распадается, поскольку он еще не прошел необходимые стадии развития и реально не начал существовать.

Идеальное положение дел на первой стадии развития коллектива таково: либо реальным лидером активного коллективного «ядра» становится формальный руководитель, либо формальный и неформальный лидеры находят возможности конструктивного взаимодействия. При таком разворачивании событий в работающей команде она переходит на вторую стадию своего развития.

Стадия разъединения (или «коллективного индивидуализма») начинается тогда, когда происходит постепенная дифференциация социальных позиций каждого члена коллектива. В нем возникают небольшие группы по два-четыре человека, в каждой из которых выделяется свой лидер. Как правило, возникает также нейтральная группа сотрудников, не примыкающая ни к одной из группировок и занимающая «позицию центра».

Взаимодействия людей в малых группах имеют личностную окраску и возникают на основе общих интересов или взаимного расположения. Довольно часто именно в малых группах происходит обсуждение действий руководителя, его деловых и личностных качеств.

Руководитель должен быть готов к тому, что подчиненные оценивают, анализируют и обсуждают каждое его действие и каждый его шаг. Это происходит в каждом коллективе, и полностью исключить такие разговоры невозможно. Более того, подчиненные чаще критикуют своего начальника, нежели дают ему положительную оценку. Данная особенность отчетливо проявляется в мужских коллективах, в которых руководитель является либо значительно более молодым, нежели его подчиненные, либо имеет интеллектуальный статус более низкий, нежели исполнители.

С одной стороны, мудрый руководитель, безусловно, должен считаться с той критикой, которая имеется в коллективе по поводу его деятельности. Ыо всем не угодишь, и опытный руководитель, как правило, относится к данному явлению с некоторым чувством юмора. В связи с этим бы хотелось привести отрывок из рассказа немецкого писателя Гейнца Кноблоха. Вот что он пишет:

«Что говорят о начальнике у нас? Если он приходит на работу вовремя, то говорят: «Это он нарочно, чтобы к нам придираться», Если он опаздывает: «Конечно, ему все прощается, он же начальник», Если он спрашивает о семейных проблемах, говорят: «Вечно он сует нос в чужие дела». Если он не спрашивает: «Ему нет дела до людей». Если он предлагает вносить предложения, говорят: «Сам ничего не может решить». Если сам начинает вносить предложения: «Все по-своему делает». Если он быстро принимает решение: «У него все наспех». Если медленно: «У него нет никакой решительности». Если он расширяет свой отдел: «Он непомерно честолюбив». Если не расширяет отдел: «Всегда выезжает на наших горбах». Если он руководствуется нормами, инструкциями и постановлениями: «Закоренелый бюрократ». Если он стремится обойти нормы и инструкции: «Совести нет у человека». Если он часто шутит: «Всегда шуточками отделывается». Если серьезен: «Ты когда-нибудь видел, чтобы он улыбался!?» Если отдел работает хорошо: «Всю работу тянем мы». Если отдел работает плохо: «Мы-то здесь при чем? Это начальник у нас никудышный!»

Определенная доля юмора должна присутствовать и у подчиненных. Так, в последнее время в некоторых банках распространяется компьютерная распечатка текста, пришедшего к нам из-за океана и направленного на своеобразную «психотерапию при помощи шутки» для подчиненного. Приводим этот текст:

«Шеф всегда прав. Шеф не спит — шеф отдыхает. Шеф не лжет, шеф дипломат. Шеф не упрям — шеф последователен. Шеф не трус — шеф поступает предусмотрительно. Шеф не кривится — шеф улыбается без энтузиазма. Шеф не опаздывает — шефа задерживают важные дела. Шеф не мямлит — шеф делится своими размышлениями. Шеф не ошибается — шеф принимает рискованные решения. Шеф не кричит — шеф убедительно выражает свою точку зрения. Шеф не неуч — шеф предпочитает творческую практику бесплодной теории. Шеф не любит сплетен — шеф выслушивает мнение сотрудников. Шеф не забывает — шеф не засоряет свою память лишней информацией. Шеф не любит подхалимов — шеф премирует лояльных работников. Чьи убеждения совпадают с убеждениями

шефа — тот сделает успешную карьеру. Кто приходит со своими убеждениями — выходит с убеждениями шефа. Если хочешь жить и работать спокойно — уважай своего шефа. Если шеф не прав — читай все сначала».

Стадия «коллективного индивидуализма» — самая сложная с точки зрения управления коллективом. На данной стадии в коллективе формируется общественное мнение, доминирующие ценности, групповая мораль. Именно на второй стадии развития коллектива возможно формирование корпоративной банковской культуры. Если руководитель «упускает» коллектив на второй стадии его развития, впоследствии что-либо изменить становится чрезвычайно трудно.

На второй стадии стиль руководителя должен быть гибким и дифференцированным. К каждой группировке следует найти свои подходы и индивидуальные способы воздействия на ее лидеров. Для этого руководитель должен располагать индивидуально-психологической и личной информацией о каждом члене коллектива, быть в курсе мнений и точек зрения, возникающих в его подразделении и, по возможности, участвовать во всех событиях, происходящих в его коллективе. Мера влияния руководителя на коллектив в этот период должна быть максимальной.

В целом» действия руководителя в банковской сфере должны быть направлены на формирование работоспособного, эффективного и психологически здорового «коллективного организма», тонко и своевременно реагирующего на его воздействия и распоряжения.

Стадия вторичного объединения начинается в тот момент, когда подавляющим большинством сотрудников происходит принятие общей групповой морали и общих ценностей. Можно сказать, что данная стадия коллективного развития еще не прошла полного и окончательного оформления («окостенения», фиксации) групповых процессов, поэтому те или иные воздействия руководителя па коллектив еще могут что-что в нем изменить. Но в целом, коллектив уже сложился и начинает функционировать но своим внутренним законам.

В таком коллективе обязательно существует ведущая группировка, навязывающая «свою игру» всем остальным работникам. В таком коллективе, как правило, есть свои активные члены, колеблющиеся и аутсайдеры. В таком коллективе есть сотрудники, которых все уважают, и сотруд-

ники, которых никто не уважает. Наконец, в таком коллективе всегда есть ведущий неформальный лидер.

**Стадия консолидации коллектива,** на которой коллектив превращается в сплоченную работающую команду единомышленников, партнеров и соратников. Такой коллектив имеет свой особый социально-психологический микроклимат, свою ауру, свое «лицо». Сотрудники, особенно женщины, проявляют привязанность к своему коллективу и начинают предпочитать «хорошие отношения на работе» возможностям повышения зарплаты или карьерного роста. В кулуарных беседах можно услышать такие разговоры: «Мне предлагают новое место работы. Но неизвестно, как сложатся у меня отношения в новом коллективе. А здесь все хорошо. Подумаю, но, наверное, не соглашусь».

Такой коллектив способен улаживать возникающие в нем недоразумения и конфликты собственными средствами. Довольно часто в нем присутствует свой «коллективный дипломат», который успешно разрешает сложности и проблемы, возникающие как между сотрудниками, так и между руководителем и подчиненными.

В зрелом коллективе существуют также негласные нормы поведения, выражающиеся в том, что участники должны вести себя в соответствии с тем, «как принято», и избегать того, что «не принято». Женщины и мужчины стараются соответствовать групповым нормам не только в поведении, по и манере одеваться. Если тот или иной сотрудник допустил вольность и перестал «соответствовать», ему обязательно сделают замечание. Напомним, что во многих зарубежных компаниях и банках вообще принята форма единого для всех делового костюма. Распространена ситуация, когда руководитель может отослать домой своего подчиненного по причине того, что его галстук не подходит по цвету к рубашке.

Полностью сформировавшийся коллектив способен как на разумное подчинение своему руководителю, так и на проявление удивительной сплоченности в процессе сопротивления или бунта, если он возникает. Автор наблюдал такие ситуации в некоторых банковских учреждениях. И следует отметить, что примерно в половине случаев в такой борьбе между руководителем и коллективом побеждал отнюдь не руководитель, несмотря на то, что он имеет административную власть и все возможности, с нею связанные.

Поэтому успешное управление коллективом должно быть прогностичным на предыдущих стадиях его развития с тем,

чтобы не допустить разворачивания событий в работающей команде, в ходе которых консолидированный коллектив может «сбросить» своего неэффективного руководителя.

Если в такой коллектив приходит новый сотрудник, от него, как правило, ждут принятия сложившихся групповых ценностей. Если в такой коллектив приходит новый руководитель, он вынужден считаться с теми групповыми процессами, которые в нем протекают, особенно на начальных этапах своей работы.

Итак, преимущества консолидированного коллектива, вроде бы, налицо. В последнее время заказы, формулируемые руководителями для практических психологов, часто касаются проведения мероприятий по консолидации коллектива. Предполагается, что сплоченный коллектив работает более эффективно. По-видимому, это действительно так. Однако не следует забывать и о не **недостатках,** имеющихся в консолидированных коллективах и снижающих их эффективность.

- *В консолидированном коллективе групповые ценности доминируют над индивидуальными. Многие члены коллектива начинают проявлять осторожность, податливость и конформность. В ситуациях внутреннего несогласия они стараются промолчать и внешне не проявить своего несогласия. Постепенно в коллективе возникает единообразие мнений и, как следствие, снижается его творческий потенциал.*
- *Сотрудники, которые не высказывают своих мнений, со временем начинают испытывать внутреннее напряжение по причине «незаконченного действия». В результате возможны различные варианты их поведения: переход в позицию пассивного и равнодушного человека, внутренний бунт или конфликт или просто увольнение по собственному желанию.*
- *В консолидированном коллективе формируются цели и установки с ориентацией на средний уровень продуктивности, доступный большинству его членов. Тем самым талантливые сотрудники вынуждены искусственно снижать свою активность, чтобы не превышать общий групповой «предел». Рано или поздно снижается общая эффективность коллектива.*

Следовательно, при стремлении руководителя к созданию консолидированного коллектива следует помнить о недостатках такой сплоченной команды и разрабатывать специальные мероприятия для их нейтрализации.

В числе таких мероприятий молено назвать следующие.

- *Сотрудник, способный на более высокие результаты, должен чувствовать поддержку и защиту со стороны руководителя с тем, чтобы он мог уверенно в определенной мере идти против группового мнения.*
- *Критически настроенные сотрудники также должны быть под защитой руководителя, чтобы внутриколлективасохраняласьвозможностьсвоевременного выявления ошибок и недостатков в работе.*
- *Периодически (в случае необходимости) руководитель может осуществлять мероприятия по реорганизации, частичному или полному обновлению коллектива, переформированию имеющихся группировок и т. п.*

## 3.3. ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

До сих пор групповые процессы, возникающие в коллективах, рассматривались на **микроуровне** — в управлениях, отделах, секторах и других подразделениях банков. Но существуют также определенные закономерности, проявляющиеся на **макроуровне,** в масштабе всего банковского учреждения. В этом случае банковская организация представляется как сложнейшая иерархическая система коммуникативных и организационных процессов, протекающих по горизонтали и вертикали.

В конце 1980-х годов американский исследователь И. Адизес одним из первых заговорил о теории жизненных циклов деловых организаций, выделяя **этапы** младенчества, стадии быстрого роста, юности, расцвета, стабилизации, аристократизма, ранней бюрократизации, поздней бюрократизации и смерти. В качестве **организационных проблем,** с которыми сталкиваются практически все организации, он фиксировал «болезни роста», которые могут быть

преодолены силами самой организации, а также «организационные патологии», излечиться от которых самостоятельно организация не может и для «лечения» обычно приглашаются внешние специалисты.

В условиях России в банковской сфере имеются свои специфические особенности. Наблюдая российские банки, мы могли бы отметить, что в условиях переходной экономики банковские учреждения изменяются значительно быстрее, чем это происходит в условиях отлаженной капиталистической системы. Если там жизненные циклы развития, расцвета, старения и умирания разворачиваются в течение многих десятков лет, то в России коммерческие банки этот период проходят за несколько месяцев или от 3 до 5 лет. Например, по данным на 1995 год, Балтийский банк в Санкт-Петербурге развивался такими темпами: в 1990 году он имел в своем штате всего 16 сотрудников, в 1991 году — 34 сотрудника, в 1992 году — 176 человек, в 1993 году — 289 человек, в 1994 году — 724 человек, а в 1995 году — уже 840 человек. Таким образом, за 5 лет работы его персонал увеличился практически в 50 раз.

Кроме того, в российских условиях существенно выше влияние личности главного руководителя на систему управления и социально-психологическую атмосферу в банке. И если по тем или иным причинам создатель банковского учреждения уходит из банка, в нем принципиально изменяется вся кадровая структура, а также «лицо» банка.

Так, если в процессе создания банка лидировал «скоростной» руководитель, принимавший большое количество решений и вносящий коррективы в рабочие процессы по ходу деятельности, то и все этажи управления в банковской иерархии работали в таком режиме ускорения. Если же после ухода ведущего лидера в банк приходит руководитель, стремящийся работать осторожно и принимающий минимальное количество решений, но зато максимально обоснованных, то и вся система управления банком резко перестраивается в соответствии со стилем нового руководителя.

При этом ведущий лидер всегда имеет свой «кабинет» — активное «ядро» банка, которое предано именно ему и на которое он может опираться. При смене власти в банке меняется и команда топ-менеджеров.

В условиях российской экономики все банки сталкиваются с **основными противоречиями в управлении,** характерными именно для банковской иерархии и четкой систе-

мы банковской субординации. Эти противоречия выражаются в стремлении сильного лидера иметь команду сильных и в то же время послушных исполнителей; в необходимости в постоянно меняющихся условиях иметь активных и инициативных сотрудников, склонных к четкой дисциплине, важной для успешного функционирования банка как иерархической системы; в создании стабильного коллектива и наличии возможностей его постоянного обновления; наконец, в установке на молодых талантливых людей, генерирующих новые идеи и объективном требовании иметь работников, способных прежде всего реализовывать эти идеи и внедрять их в практику работы банка.

Последнее противоречие наиболее болезненно для становления отечественной банковской сферы. Банковская профессия относится к такому типу профессий, в которых решающую роль играют профессионализм и опыт работника. Однако в условиях нестабильной экономики и ускоренного развития российской банковской системы «выживает» именно такой тип личности, который имеет психологическую устойчивость к нестабильности. Как правило, способностью к сохранению внутреннего спокойствия в нестабильных условиях обладают именно молодые работники, не обремененные «профессиональными стереотипами» и не имеющие большого стажа работы, а следовательно, и опыта.

Кроме того, российские банки находятся в условиях объективно заданного противоречия между необходимостью ускоренного развития и стабильного функционирования. Установка на развитие (особенно на первых этапах работы банка) задает движение на расширение — создание новых управлений, отделов, филиалов, новых банковских услуг, наращивание капитала и т. п. В процессе развития банк обязательно идет на определенные риски в своей деятельности.

Установка на стабильное (желательно с минимумом ошибок) функционирование имеющихся банковских подразделений связано с созданием определенных систем защит и отказом от рискованных и потенциально неправильных решений. Особенно в тех случаях, когда управленческое решение необходимо принимать в условиях временных и информационных ограничений.

Отмеченные раньше противоречия, объективно задающие острую напряженность в работе банковского учрежде-

ния, безусловно, отражаются и на прохождении им определенных жизненных циклов. А именно, банковская организация способна либо «проскакивать» тот или иной этап в своем становлении и развитии, либо «буксовать» и задерживаться на каком-то этапе неоправданно долго, снижая темпы своего движения.

И все же довольно уверенно можно говорить о двух основных **жизненных циклах российского банка как организации.**

**Цикл развития банковской организации** характеризуется тем, что находится человек или группа активных людей, которые учреждают свой банк, реализуя при этом определенные цели: получение прибыли, создание рабочих мест, стремление к самостоятельности в работе и др. В новом банке часто нет четкой структуры управления, жестко не разграничены обязанности и ответственность, проявляется установка на быстрое принятие в большинстве случаев интуитивных решений с определенной долей риска, отсутствует система приема на работу и четкая оценка исполнения. Если у начала стоят молодые работники, как правило, они связаны личными отношениями, общими моментами в биографии, часто называют друг друга по именам.

Узкие задачи деятельности банка могут резко меняться на представления о практически неограниченных возможностях, проявляется желание «объять необъятное».

Довольно быстро возникает необходимость в принятии на работу профессиональных сотрудников, имеющих средний возраст, что может грозить появлением противоречий и конфликтов между основателями банка и профессиональными менеджерами и специалистами. Поскольку руководящее «ядро» уже не справляется с большим массивом работы, оно вынуждено делегировать полномочия нижестоящим руководителям. Проблема делегирования полномочий решается по-разному в зависимости от конкретных условий в данном банке. Но в любом случае система управления претерпевает существенные изменения.

В банке возникает более четкая структура подразделений и обозначаются вертикальные и горизонтальные коммуникативные и информационные взаимодействия.

Если банк работает успешно, постепенно процессы стабилизации начинают преобладать над процессами изменения. Возникает устойчивый социально-психологический климат, снижается количество конфликтов и столкновений

между сотрудниками, коллектив становится сплоченным и консолидированным.

Появляются признаки «мягкой бюрократизации» банка: возрастает поток документов, приказов и постановлений, действия сотрудников регламентируются инструкциями и юридическими нормами, со стороны ЦБ идут регулярные проверки банковской деятелыгости.

Цикл развития протекает в течение от 4 — б месяцев до 1,5 лет.

Он сменяется **жизненным циклом стабилизации деятельности банковской организации.** В этот период банковская организация приобретает черты строго иерархической системы с четкой системой субординации, которая проявляется ие только на служебных совещаниях PI деловых переговорах, но и в неформальных мероприятиях (кто и где садится, кто PI за кем произносит тосты, кто и что говорит PI Т. П.).

Большинство сотрудников банка начинают отчетливо ощущать себя «винтиками» отлаженной банковской машины. Попадая в банковскую систему, человек сразу превращается в «живого наполнителя» конкретной «ячейки». Он хорошо понимает, что в случае, еслрг он не сумеет как можно более точно быть «винтиком», за стенами банка мгновенно найдется множество претендентов на его место. Поэтому он вынужден выполнять роль «винтика» с особым усердием.

В связи с этим практически каждый банковский работник испытывает некоторое «раздвоение»: между своей служебной и профессиональной ролью «винтика» и своим «Я», содержащим личностные качества, ценности, особенности характера и темпераментные свойства. При вынужденной деятельности в роли «винтика» человек любым способом всячески подавить в себе свое «Я», не проявить свою индивидуальность.

Особенно болезненно это проявляется, если работник имеет от природы холерический темперамент. Эмоциональное напряжение накапливается и может найти выход в неожиданном «взрыве», закапчивающемся, как правило, увольнением. Также наиболее часто па данном этапе функционирования банка происходит «отсев» наиболее чувствительных и ранимых сотрудников, остро переживающих самые незначительные неприятности.

Следовательно, как ни странно, па этапе стабилизации в деятельности банка происходит повышение текучести кад-

ров, связанное как раз с более полным оформлением банка как истинно банковской организации.

На данном этапе возникает еще одна проблема, которая в определенной мере дестабилизирует коллектив, особенно его верхние «этажи» управления. Высший руководитель или небольшое число высших управляющих резко отличаются от остальных работников по уровню жизни. Разница в оплате труда высших руководителей и исполнителей бывает значительной. Исполнители начинают жаловаться и, как правило, снижают эффективность своего труда.

Некоторые банки решают данную проблему тем, что начинают более активно стимулировать сотрудников при помощи материальных факторов: оплаты лечения и отдыха, покупок автомашин, квартир, выдачи ссуд и прочего.

Кроме материальных стимулов, некоторые банки применяют также социально-психологические стимулы для повышения эффективности труда своих работников. Например, в одном коммерческом банке возникли трудности с сотрудником, постоянно нарушающим трудовую дисциплину. Однако данный сотрудник обладал большими организаторскими способностями. Поэтому руководство банка приняло решение заключить с ним трудовой договор, в соответствии с которым он прикреплялся к отделу рекламы, не имел постоянного круга обязанностей, но при необходимости отвечал за презентации, встречи, переговоры с привлечением протокольных требований. Результат деятельности данного сотрудника был замечательным.

Следовательно, особенно на этапе стабилизации банковского учреждения для повышения эффективности труда сотрудников и снижения текучести кадров в банке обязательно должен работать штатный психолог или психологическая служба. За счет внедрения социально-психологических мероприятий возможно успешное преодоление существующих человеческих проблем в банковской организации.

## 4.1. БАНКОВСКИЙ ЭТИКЕТ

Когда приходишь в банк (как в Москве, так и в других городах), то сразу обращаешь внимание на интерьеры европейского уровня: модный дизайн, дорогую мебель, живописные полотна, современную оргтехнику. Большое значение придается оформлению кабинетов управляющих банками, залов для совещаний, переговорных комнат, помещений для сотрудников. Так, кабинеты обставляются роскошной мебелью и нередко украшаются антикварными произведениями искусства. Общепринятыми являются такие символы успеха и благополучия, как: совместные фотоснимки руководителей банков с известными политическими и общественными деятелями, фотографии жены и детей, редкие коллекции, дорогие сувениры, привезенные из разных стран. Словом, в кабинетах и помещениях банков можно увидеть все, что говорит о значимости, влиятельности, состоятельности и культуре их работников.

Демонстрация высокого уровня профессионализма и связанного с ним социально-экономического статуса проявляется также в том, что банковская сфера предъявляет определенные требования к сотрудникам относительно их одежды, поведения и манеры держаться. В банковских учреждениях общепринятым является строгий, сдержанный стиль. Мужчины предпочитают темные костюмы умеренного покроя из дорогих тканей, белую рубашку, модный и строгий галстук. Они следят за тем, чтобы в одежде обязательно проявлялись атрибуты состоятельности и богатства: дорогие часы на руке, солидный дипломат, снабженный кодовым замком, фирменная обувь. Придается значение и таким деталям, как: инкрустированная ручка, кожаная папка для бумаг, золотая оправа для очков.

Женщины в банках тоже придерживаются строгого стиля в границах общепринятых правил, однако в их одежде ярче проявляется индивидуальность. Дорогие, преимущественно золотые украшения, хорошая модная обувь, деловые и в то же время элегантные костюмы, изысканная парфюмерия.

В банках не встретишь шумных и демонстративно раскованных людей. Здесь больше всего ценятся чувство собственного достоинства, деловитость, собранность, умение контролировать собственные эмоции. Общаются в сдержанной, «закрытой» манере, профессионально и информативно.

В целом, по тому, как поддерживают взаимоотношения, одеты и ведут себя банковские работники, можно судить об их интеллектуальных и профессиональных качествах, а также, что очень важно, о статусе банковского учреждения, в котором они работают. В этих внешних деталях, бросающихся в глаза посетителям и клиентам, проявляется определенный «банковский стиль», элементы банковской корпоративной культуры и этикета, развитых во всем миро и возникающих сейчас в России.

Несмотря на то, что разработанной специальной системы банковского этикета еще не существует, все же некоторые ее основы можно взять из имеющихся видов этикета (делового и дипломатического).

Сначала остановимся на морально-этических правилах профессионального поведения и манеры держать себя в банковском учреждении.

Правило I. В банковской сфере больше всего ценятся такие этические нормы деловых отношений, как честность и надежность. Эти моральные требования предъявляются к-коллегам и партнерам не просто из-за стремления «иметь со всеми хорошие отношения». По существу, стремление банковского руководителя быть честным и надежным в деловых контактах — это проявление его внутренней установки на **стабильность** и поддержание с партнером **долгосрочных,** а не сиюминутных отношений.

При демонстрации честности и надежности партнеру дают понять, что он получает определенные гарантии, организуя взаимодействия именно с данным банком. Проще говоря, быть честным и надежным в банковской сфере выгодно, и с социальной и с финансовой точек зрения.

**Правило II.** В последнее время в банках все чаще говорят о таком качестве, как **обязательность.** В первую очередь ценятся отношения, проверенные годами, а новичков

долго изучают, прежде чем решают оказать им доверие. Из записной книжки вычеркивается или помечается особым знаком телефон партнера, который проявил необязательность, совершил подлог или обман. Деловая характеристика такого партнера в банковской сфере передается по личным каналам, и сформировать положительное отношение к себе ему бывает очень трудно. Действительно, деловая репутация создается годами, а утратить ее можно в считанные минуты без права на «реабилитацию».

**Правила III.** Многие банковские работники называют важную этическую проблему деловых отношений, связанную с поиском «золотой середины» между необходимостью **конкуренции** и пониманием значения **сотрудничества.** Эти две стратегии делового поведения как бы «взвешиваются» на внутренних «весах» банкира: анализируя ситуацию и свои цели, он принимает решение либо с акцентом на борьбу, либо с опорой на желание найти компромиссный вариант»

Какая стратегия сейчас преобладает в российских банках» точно сказать трудно. Наблюдения автора показывают, что многие деловые люди стараются пойти на приемлемый для обеих сторон компромисс с тем, чтобы сохранить нужные деловые отношения. Формируются системы деловых связей люден, которые поддерживают и защищают друг друга и своих партнеров, оказывают друг другу определенные услуги.

Правило IV» В банковской сфере важно придерживаться норм служебной субординации, основанной на обязательном подчинении младших старшим, правилах трудовой дисциплины и разграничении профессиональных полномочий. Заместитель управляющего одного из банков рассказывал мне, что он представляет образ идеального банка как образ «6аика-паутины»: четкая координігация взаимодействий обеспечивает, как в паутине, топкую чувствительность и быстрый ответ. И действительно, лишь слегка муха касается волокна паутины в дальнем ее крае, наук реагирует почти мгновенно.

*Четкая* субординация предполагает: власть и подчинение, исполнительность, контроль, координацию своих действий с действиями других сотрудников банка того же уровня, запрет па действия подчиненного через голову своего непосредственного руководителя.- обозначение «рамок компетентности» в принятии управленческих решений, фиксацию служебных прав и обязанностей

**Необходимость поддержания отлаженной субординации отношений в банковской сфере, правда, имеет и негативные последствия. Многие работники отмечают, что отношения в банке становятся излишне формальными и сухими. Люди работают годами, общаясь только на деловой основе и практически не зная друг друга лично. В банке нет возможности проявить свою индивидуальность. Наоборот, банковская система нивелирует личность работника, заставляя его быть «вщггаком»: всегда спокойно-доброжелательным, сдержанным и исполнительным. Нельзя просто пошутить или проявить личное отношение, как во взаимоотношениях с коллегами, так тем более с руководителем, который выше тебя по рангу. Нельзя пойти против воли начальства, высказать свое мнение, принять свое решение.**

Издержки **формализации** деловых **отношений в** банковской сфере могут быть нейтрализованы, если сотрудники того или иного банковского учреждения будут иметь возможность проводить совместный отдых, организовывать спортивные мероприятия, отмечать праздники **и** т. п. Снятию отрицательных последствий при реализации требований к поддержанию банковской **иерархии** могут способствовать также **и** психологические тренинги, **проводимые** с персоналом банка в свободное от работы время.

**Правило V, Преданность** сотрудников своему банку — верный признак наличия в данном банковском учреждении особой **корпоративной культуры.** Чаще всего руководители таких банков защищают своих исполнителей, поскольку рассматривают последних как частицу самих себя. Работники, в свою очередь, избегают критиковать руководство в общении с внешними партнерами, потому что у них развито чувство общности. 1У банковских учреждениях, в которых царит благоприятный климат» люди настроены больше ценить положительные стороны своей работы,

Казалось бы,, формулирование данных морально-психологических правил — это не так важно. Однако это совсем не так. Банк, в котором руководство придает значение факторам нематериального характера, как правило, является преуспевающим, поскольку давно замечено, что о культуре начинают заботиться, в первую очередь, люди богатые и уверенные в себе. Банки, не имеющие прочного положения в деловом мире, заняты только одним: жесткой борьбой за выживание, им не до такой роскоши, как культура. Поэтому отличить надежный банк от прочих можно еще и по при-

**знаку** внимания **его руководства к морально-этическим вопросам банковского** труда.

Правила **делового** этикета в банках **регламентируют** поведение работников **во** время организации презентаций, деловых встреч **и** переговоров с партнерами. **Презентации** устраиваются, **как** правило, по поводу основания нового банка. На презентации приглашаются политические и общественные деятели, предприниматели, банкиры, спонсоры, представители различных фирм и организаций для укрепления старых деловых связей и установления новых контактов, Предварительно рассылаются приглашения,.

Главная цель презентаций — общение людей между собой, знакомство. Поэтому обычно на презентациях не существует строгих правил поведения, все проще и уютнее. В разговорах можно затрагивать не только деловые темы, но и обсуждать свои хобби, увлечения, интересы.

На представительских встречах обычно предлагаются легкие закуски и напитки, которые организуются в виде «шведского стола» с тем, чтобы гости могли свободно передвигаться и иметь широкий выбор для общения.

Во время презентаций банкиры обмениваются визитными карточками с заинтересовавшими их людьми.

**Визитные карточки** еще недавно для нас были редкостью. Сейчас они являются обязательным атрибутом делового человека. Визитную карточку можно рассматривать как форму ненавязчивого и сдержанного знакомства, поскольку при ее вручении партнер не должен обязательно поддерживать контакт, его только информируют о наличии данного банковского учреждения и конкретного должностного лица. Визитные карточки удобны еще и тем, что они могут быть приложены в качестве оформления к сувениру или подарку во время знакомства с целью подчеркивания его делового характера и в то же время создания возможности для обратной связи.

Визитная карточка печатается на плотной бумаге и представляет собой небольшой прямоугольник. На одной ее стороне указан текст на русском языке, на другой — на английском или на языке страны пребывания. На визитной карточке фиксируются: символ или эмблема банка, полное название банковского учреждения, фамилия и имя делового лица, должность, полномочия, сфера профессиональных интересов, почтовый адрес банка, телефон, факс, телекс. Как правило, банки обеспечивают своих сотрудников фир-

менными визитными карточками, имеющими принятую в данном банке эмблему и напечатанными на однотипной бумаге.

Что можно узнать о банке при рассмотрении визитки его руководителя или сотрудника? Можно узнать о том, находится ли банк в центре города или на его окраине, а также имеет ли он собственное здание или арендует помещение. Наличие номеров внутренней телефонной связи указывает на то, что у банка есть собственный коммутатор, а значит, он является солидным и располагает многочисленным персоналом.

Существуют стандартные визитные карточки (вручаются для формального представительства, без выраженного настроя на продолжение знакомства) и визитные карточки для специальных целей, например для более близкого знакомства, на которых вместе со служебными указываются также личные телефоны — телефоны квартиры и дачи. Но в России часто пользуются карточками первого типа, на которых при желании партнер может подписать телефоны своей квартиры или дачи. В банковской среде не принято специально просить своего собеседника это сделать, но если в знак особого доверия и расположения он совершает такой жест, это очень ценится.

На **деловые встречи и переговоры** приглашаются деловые партнеры: основной представитель и сопровождающие его лица. Деловые встречи и переговоры — это официальные мероприятия, поэтому к четкости их организации предъявляются строгие требования. Детально прорабатывается *цель* встречи и ее содержание, подготавливаются соответствующие документы. Планируется временной регламент (дата, время и продолжительность встречи).

Большое значение имеет **оформление переговорных комнат,** имеющихся во многих банках, Желательно такие встречи проводить в просторных, светлых помещениях. При цветовом оформлении переговорных комнат не стоит увлекаться преимущественно белым цветом, как это можно увидеть в некоторых банках после евроремонта. Белый цвет является неинформативным и «холодным». Следует также избегать частых бликов красного цвета, вносящего напряженность и для многих символизирующего противостояние, конфликт и борьбу. Лучшие цвета — нейтрально-серый, светло-коричневые оттенки дерева, светло-зеленые с оттенками желтого. Большинство людей хорошо реагируют на

рассеянный желтый цвет поскольку это цвет, ассоциируется с теплом и непалящим солнцем.

Женщины более чувствительны к цвету, поскольку тот или иной цвет несет для них определенную эмоциональную окраску: «красивый-некрасивый», «приятный-неприятный», «веселый-мрачный». Так» в числе некрасивых и неприятных цветов они часто называют насыщенные и резкие цвета, неестественного, усиленного оттенка. Это — ультра-желтый, резко-синий и все оттенки ярко-малинового, ярко-оранжевого и агрессивно-красного. Ощущение мрачлюсти у них возникает при частом употреблении черного и коричневого цветов. На работе женщины предпочитают именно мягкие, сниженные по «звучанию» цвета и оттенки.

Необходимо также внимательно отнестись к форме стола в переговорной комнате. Известно, что круглый стол — это символ союза и объединения. При рассаживании переговорной группы в крут снимаются и статусные и иные различия. За круглым столом люди быстрее находят общий язык и чаще возникает взаимопонимание.

За квадратными или прямоугольными столами действительно люди чаще ведут себя либо излишне подавленно и пассивно, не проявляя своей позиции, либо идут на активный конфликт и противостояние. Но, несмотря на то, что во многих руководствах рекомендуются именно круглые столы, все же не стоит полностью пренебрегать квадратными или прямоугольными. Выбор помещения, организация пространства и определение необходимой формы стола зависят от цели встречи. Если необходимо подчеркнуть иерархию власти — подчинение и статусные различия, следует отдать предпочтение именно квадратным и прямоугольным столам. В этом случае лица, имеющие более высокое должностное положение, садятся во главу стола, а остальные участники располагаются по обе его стороны. Причем, ближайшие помощники рассаживаются ближе к своим лидерам.

Опытные банковские руководители умело учитывают те или иные символы в организации помещения, которые может «считать» их деловой партнер и без специального обсуждения догадаться о значении встречи, статусе, который отводится ему на этой встрече, а также о том, что от него ждут: компромисса, уступки или с ним готовы говорить наравне. Например, автору приходилось наблюдать, как начальник управления одного из банков важные встречи с

**представителями крупных организаций назначал в своем просторном кабинете, имеющем хорошо продуманную обстановку и овальной формы стол. В таком кабинете партнер чувствовал себя довольно свободно и раскрепощенно, он чувствовал, что его уважают и признают его высокий статус. Но в случае, если встречи проходили с партнерами, которых надо была «поставить на место», руководитель назначал встречу в кабинете одного из своих заместителей, который был затемненным и тесным; имел прямоугольный стол и не совсем престижную обстановку. Приглашенный усаживался в конце стола, где чувствовал себя стесненно, зажато и, как правило, вынужден был подчиняться, уступать и идти на компромиссы.**

**На деловых встречах и переговорах часто организуются легкие закуски, завтраки, обеды и ужины. В этом случае банковские работники имеют возможность проявить не только свои деловые качества, статус и власть, но и культуру, состоятельность и благополучие. Сервировка стола, уровень и качество подаваемых блюд и обслуживания, а также сорта вин, если они имеют место, — во всем этом сквозит состоятельность и благополучие банка. Культура собравшихся проявляется в умении пользоваться приборами,** выборе **и сочетании блюд,** умении вести **разговор за столом и,** что весьма важно, искусстве выбора и дозировке напитков.

Наблюдения показывают, что всем этим навыкам необходимо **специально** учиться, поскольку именно по тому, как человек ведет себя за столом, можно дать ему безошибочную оценку. Можно, например, определить его социальное происхождение, темперамент, уровень развития самоконтроля, оценить его отношение к жизни и своим партнерам. Можно выявить, а затем умело использовать в конкурентной борьбе его слабые стороны.

Так, в нашей культуре особое значение придается умешио партнера-мужчины достойно выдержать большой об'ъем алкогольных напитков и не потерять при этом контроля за своим поведением. Как правило, одни из существенных факторов в негласном отборе человека па руководящее место выступает именно фактор его устойчивости к алкоголю. И наоборот, если руководитель проявляет определенную слабость и неустойчивость относительно напитков, этим начинагоі ігользоваться.

Невозможно подробно описать все топкости столового этикета, поэтому остановимся только на тех его моментах,

которые связаны с созданием благоприятной **психологической атмосферы общения партнеров во время делового завтрака, обеда или ужина.**

Большое значение имеют стиль **и манера,** с которыми человек держится за столом. Положительное впечатление возникает тогда, когда человек умеет вести себя спокойно, свободно и естественно, даже при очень строгом соблюдении правил этикета. Особенно негативно воспринимаются за столом неуверенность, скованность и зажатость или, наоборот, излишняя разболтанность и вообще непризнание каких бы ни было правил.

Человека, который ведет себя излишне скованно, могут оценить как слабого и неуверенного партнера в деловом отношении. На него будут «давить», к его мнению не будут прислушиваться. Того же, кто демонстрирует недопустимую вольность и даже вульгарность, оценят как некультурного, который может допустить такую же излишне вольную, а значит, непрогнозируемую форму поведения не только за столом, но и в деловых контактах. На таких встречах, носящих неформальный характер, связанный с едой и, казалось бы, задающий условия для более открытого проявления индивидуальности участников, напротив, расставляются «ловушки» и ведется тонкое наблюдение. На этих встречах «мелочей» нет, учитывается любая погрешность в поведении партнера, а также делаются соответствующие выводы.

Поэтому, если при большом разнообразии столовых приборов, используемых для сервировки стола при подаче мясных и рыбных блюд, возникает некоторое замешательство, лучше не спешить и спокойно понаблюдать за манерами других людей: какой прибор они выберут и как им будут пользоваться, а затем уже повторить их действия. Можно также попросить официанта разделать то или иное экзотическое блюдо или вообще отказаться от него. Проще говоря, в каждом конкретном случае не нужно стремиться ни к тщательной реализации всех правил столового этикета, ни к демонстративному пренебрежению ими. Удобнее полагаться на свою интуицию, чувства такта и внутреннего достоинства. А главное, всегда и во всем сохранять чувство меры и самоконтроль.

Действительно, присутствующие за столом не обратят внимания на человека, который ограничил свое меню. И наоборот, центром иронических замечаний и определенных выводов станет тот, кто либо слишком давит на нож, упрямо

разрезая жестковатое жаркое, либо вручную «сражается» с непонятным для него блюдом, не сумев быть аккуратным.

Следует также помнить, что основное внимание нужно уделять не столько блюдам и напиткам, выставленным на столе, сколько организации приятной и содержательной **беседы.** Психологическое напряжение возникает тогда, когда в начале встречи человек перестает общаться и концентрирует свои усилия только на дегустации блюд. Часто так ведут себя люди, испытывающие проблемы в общении и не умеющие найти подходящую тему для светской беседы. Они становятся полностью поглощенными процессом еды и вызывают недоумение у других участников.

В таких ситуациях у участников встречи могут возникнуть следующие предположения: молчаливо жующий человек не хочет общаться (следовательно, проявляет неуважение), для такого человека блюда, выставленные на столе, представляют редкое удовольствие. Он не может отвлечься от них (следовательно, он стеснен в средствах и не представляет из себя серьезного партнера), такой человек просто излишне увлекается процессом еды, а значит, недостаточно ответственен в деле.

Важно, чтобы организаторы встречи были за столом в определенном смысле **дипломатами:** старались смягчать возникающие конфликты, сглаживать моменты противоречий или чьей-то бестактности. При проведении деловых завтраков, обедов и ужинов ставится цель улучшения отношений с партнерами, сближения людей, придания деловым контактам позитивного личного оттенка и устранения существующих разногласий. За хорошим столом, как правило, человек становится мягче и добрее, что значительно облегчает и оптимизирует деловые контакты.

В связи с этим следует тщательно продумать схему **рассаживания людей** за столом и напротив каждого места положить карточку с именем человека. Можно упростить процедуру рассаживания партнеров в случае, если организаторы встречи подведут каждого человека к его месту за столом. Основным здесь выступает принцип соответствия почетного места за столом и служебного или общественного статуса партнера.

Почетными местами за столом являются: место против входной двери (на стороне стола, обращенной к окнам), второе место — напротив первого, третье — справа от первого, четвертое — справа от второго и т. д. Менее почетными

являются места на торцах стола. Довольно часто при деловых встречах почетными выступают места, находящиеся в центре стола, особенно если он имеет форму буквы «П»,

В целом, необходимо стремиться к тому, чтобы у партнеров, приглашенных на деловую встречу, остались приятные воспоминания. Улучшение и смягчение отношений между партнерами появится позлее, при решении конкретных деловых вопросов и проблем.

Итак, правила делового этикета разумно регламентируют взаимодействия в банковской сфере. Банковский этикет позволяет развивать и упрочивать важные морально-этические нормы отношений и открыто фиксировать их в качестве необходимого условия при организации контактов. Принципы банковского этикета позволяют построить особую для каждого банка атмосферу и корпоративную культуру с тем, чтобы иметь свое «лицо» и отличаться от других банковских учреждений.

Умение прочитывать символы делового этикета, отражающиеся в поведении и деловых взаимодействиях банковских служащих, значительно упрощает понимание сложных, многозначных и часто противоречивых человеческих отношений. Знание тех или иных правил банковского этикета позволяет быстрее, с меньшей затратой сил и времени адаптироваться к системе отношений, принятых в конкретном банке. Банковский этикет позволяет сохранять приличия и не нарушать «границ разумного» даже при наличии делового конфликта или противостояния. Наконец, деловой этикет в банках — это культура, к которой мы все должны стремиться, потому что это действительно выгодно и потому что так работает и живет весь цивилизованный деловой мир.

## 4.2. КАК ВЕСТИ ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Искусство ведения деловых переговоров формируется с опытом, но определенные правила все же существуют. Остановимся на некоторых из них.

**Комплектование переговорной команды.** Опытные переговорщики специальным образом организуют переговорные команды. Замечено, например, что на важной деловой встрече должны присутствовать, как минимум, три работника банка: руководитель того или иного уровня иерархии и два его сотрудника.

Руководитель обычно занимает активную позицию на переговорах. Он вступает с партнерами в диалог, задает вопросы, формулирует свою позицию и выясняет позицию партнеров. Руководитель ведет дискуссию, отстаивает свое мнение и подбирает аргументы. Он может быть напористым, жестким и полностью включается в проведение переговоров.

Два его сотрудника действуют иначе. Первый (наблюдатель) отслеживает психологическую сторону переговоров: какие интересы преследуются партнерами, существуют ли различия между тем, что партнеры говорят, и тем, что они хотят и что думают, Он находится одновременно как в переговорной ситуации, так и вне ее. Он понимает, что происходит и в то же время может объективно, со стороны, подойти к анализу ситуации и репрезентируемых позиций.

Несмотря на то, что наблюдатель не имеет активной позиции в деловой беседе, его значение в переговорной ситуации трудно переоценить. Наблюдатель оценивает тонкие нюансы вербального и невербального поведения партнеров и старается не упустить никакой на первый взгляд мелочи, которая может ускользнуть от внимания активного лидера. В перерывах или после окончания деловой встречи руководитель и сотрудник-наблюдатель совместно анализируют результаты с учетом информации, полученной путем наблюдения. Такая информация бывает удивительно точна относительно характеристик участвующих в переговорах партнеров, их демонстрируемых и скрытых целей и намерений.

Второй сотрудник **(протоколист)** фиксирует информативные моменты переговоров, важные для последующего принятия решения. Опыт показывает, что ведение диктофоньой записи на переговорах может в какой-то степени заменить функции наблюдателя, однако затем возникает необходимость расшифровывания переговорной записи, что является довольно трудоемким процессом. Поэтому введение в состав переговорной команды наблюдателя является оправданным.

**Ведение деловых переговоров.** Одним из эффективных считается метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам. Метод заключается в создании социально-психологических условий для поиска решения, обоснованного объективными нормами: инструкциями, юридическими законами или принятыми договоренностями. Применение данного метода требует жесткого подхода к рассмотрению существа дела и

мягкого подхода к отношениям между участниками переговоров. Принципиальные переговоры позволяют достичь необходимой цели и остаться при этом в рамках приличий, сохранив позитивные взаимоотношения с партнерами.

Правила метода принципиальных переговоров заключаются в следующем.

**Не ведите позиционный торг.** Часто стороны, вступающие в спор, занимают определенные позиции, которые они стремятся во что бы то ни стало отстоять. Однако следует помнить, что переговоры эффективны только в том случае, когда достигнуты три результата: разумное соглашение, сокращение времени и улучшение (или хотя бы не ухудшение) отношений между сторонами.

**Спор по поводу позиций ведет к неразумным соглашениям.** Когда участники переговоров ожесточенно спорят по поводу своих мнений, точек зрения и позиций, они в определенной мере ограничивают свою собственную свободу. Переговорщики стараются проявить волю и характер, защитить свою позицию от нападок и критики. Тем самым они связывают себя со своей позицией и даже и отождествляют с нею свое «Я». В такой ситуации переговорщики в меньшей степени способны понять и почувствовать друг друга. Все силы уходят у них только на борьбу и защиту.

**Позиционный торг не является эффективным.** Он создает условия для уловок, недомолвок и хитростей, задерживающих принятие объективно обоснованного решения. При позиционном торге переговорщики пыт-аются достичь договоренности, выгодной только для одной из сторон. С самого начала они выдвигают крайние позиции, упорно отстаивают их, стараясь ввести другую сторону в заблуждение относительно своих истинных взглядов. Если стороны все же идут на небольшие уступки, то не на пользу дела» а только для продолжения переговоров. Чем более жесткую позицию занимают две переговорные стороны, тем незначительнее уступки и тем больше времени и сил требуется для понимания, возможно данное соглашение или нет.

**Позиционные переговоры угрожают отношениям.** Позиционная дискуссия превращается в ринг психологического противоборства. Каждый участник заявляет, на какие условия он пойдет и на что не пойдет. При помощи силовых методов каждая сторона принуждает другую изменить свою позицию. Возникает напряженность, затем конфликт, часто кончающийся разрывом отношений между партнерами.

**При наличии множества переговорных сторон позиционный торг усугубляется.** Если в переговорах участвуют три или более сторон, позиционный торг превращается в сложный, многоуровневый конфликт.

**Доброжелательность — не выход из положения.** Если один из участников проявляет открытость и доброжелательность, это делает его уязвимым для второй стороны, придерживающейся жесткой позиции, настаивающей на обязательных уступках и при этом применяющей угрозы и шантаж. В таких случаях решение принимается в пользу жесткой позиции. При этом вторая сторона, проявившая дружелюбие, остается в проигрыше.

**Существует ли альтернатива?** Да, она существует. Если переговорщик не хочет выбирать между жесткой или мягкой позицией, он может принципиально сменить игру. Следует только приступить к обсуждению не проблемы переговоров как таковой, а их организационных и психологических условий. А именно, проанализировать подходы к проблеме, обсудить поведение партнеров, предложить правила переговоров, продумать время переговоров и помещение, в котором они проводятся.

Организационно-психологическая сторона переговорной ситуации содержит следующие элементы: людей как участников переговоров; их интересы; возможные варианты решения; критерии, на которые следует опираться при поиске решения,

В процессе переговоров часто забывают о том, что прежде всего организуется совместное обсуждение между людьми. Необходимо понять, что на переговорах обсуждаются не позиции, а скрытые за ними интересы людей.

Поэтому следует сосредоточиться на интересах людей, а не на позициях. При анализе интересов появятся возможности изменения позиций.

При излишнем акценте па позициях упускается из виду то обстоятельство, что желаемый результат может быть достигнут при помощи различных вариантов решений. Необходимо составить список всех возможных решений в данных условиях, а затем обсуждать каждое решение, продумывая его позитивные и негативные стороны.

При таком обсуждении важно ориентироваться на объективные критерии, которые трудно подвергнуть сомнению. Объективные критерии помогут выбрать справедливое решение, которое удовлетворит обе стороны.

Разберем подробнее каждый элемент переговорной ситуации.

**Люди — участники переговорной ситуации.** Люди обладают ценностями, эмоциями, потребностями и желаниями. Психологические качества людей могут «работать» как на пользу переговорной ситуации, так **и** на ее разрушение. Все дело в условиях **и** интенсивности проявления того или иного качества.

Цели людей состоят в желании принять решение, **_а^также'сформировать ме^ду** собой определенные отношения. Чаще всего люди хотят получить доход и сделать партнера своим постоянным клиентом. Культурные переговоры ведутся обычно в контексте имеющих продолжение отношений, поэтому желательно отслеживать их развитие. Более того, продолжение позитивных отношений важнее, чем получение конкретного результата на переговорах, поскольку суммарный доход в ходе длительных взаимодействий перекрывает единичную прибыль.

Обычно отношения людей «склеиваются» с проблемой. Переговорщики относятся к людям как к персонифицированным «носителям» проблемных моментов. Неудовлетворенность развитием хода обсуждеиия переносится на того или иного человека, недостатки которого неосознанно преувеличивают или просто придумывают.

Довольно часто из высказанных на переговорах критических замечаний люди делают необоснованные выводы и начинают относиться к ним как к фактам. Они забывают о том, что в раздраженном состоянии сами придумали данные факты, а в реальности они могут совсем не иметь места.

Для людей характерно переносить свое собственное состояние па партнера, особенно в ситуации напряжения или конфликта. Например, один из участников может упрекнуть другого в пожелании договариваться, хотя именно сам занимает излишне жесткую позицию.

Переговорная ситуация усложняется еще и тем обстоятельством, что перечисленные раньше психологические искажения идут с обеих сторон навстречу друг другу. Отождествление позиций и личностных качеств, переносы, преувеличения, субъективные интерпретации, раздражение — все это усиливается, переплетается, отражается как в поставленных друг против друга зеркалах. И в результате получается сложный «клубок» психологических противоречий, распугать который чрезвычайно трудно.

Как преодолеть такие психологические аберрации? Для этого существует несколько приемов.

Ф *Необходимо разделить* **предмет обсуждения** *(проблему переговоров) и анализ* **человеческих отношений.** *В определенный момент занимаясь только улучшением отношений между людьми и ничем больше, можно существенно продвинуть и решение проблемы переговоров.*

<г *Необходимо стремиться к* **простым и «прозрачным» отношениям,** *основанным на реальном восприятии друг друга, своевременном выяснении возникающих домысливаний и субъективных интерпретаций, проявлении положительных эмоций и установке на долгосрочные контакты.*

- Ясли *возникает напряжение, следует сразу же ((выпустить пар»:* **разрядить ситуацию** *шуткой, организовать приятное для всех мероприятие, перевести разговор временно в другое русло.*

0> *Если* **появилось непонимание,** *следует сделать ((коммуникативную паузу»* ***и*** *некоторое время посвятить прояснению отношений.*

<•> ***Необходимо*** *помнить,* ***что*** *люди проявляют* **предубежденность** ц *склонны видеть* ***то,*** *что хотят увидеть. Из* ***обширного объема информации они*** *выделяют* ***то, что подтверждает их предварительные представления. И наоборот, не обращают внимания на то, что что ставит под сомнение их мысли.***

& ***Поэтому следует точно знать о внутренних субъективных представлениях своих партнеров. Такое знание внутреннего состояния партнера появляется только тогда, когда переговорщик может*** **поставить себя на его место.** ***Здесь можно задать себе такой вопрос: «А что бы я сам делал, если бы находился в условиях его ситуации и имел бы его возможности и характеристики?»***

- ***И напротив,*** **не стоит делать выводы о намерениях партнеров исходя только из собственных страхов и опасений.** ***Подозрительность — это иллюзия защиты и создания безопасной ситуации. На самом деле прогнозирование только негативных поступков со стороны партнера заблокирует поиск свежих и оригинальных идей, ведущих к согла-***

*сию. Кроме того, при проявлении подозрительности малозаметные изменения в позитивную сторону могут быть отвергнуты и люди не смогут использовать возникающие шансы.*

Ф *Необходимо помнить, что личная проблема одного из переговорщиков —* не *вина других людей.* Обвинять **других — неэффективно.** *Партнер может также ответить обвинением, а взаимные обвинения — это тупик для переговоров.*

<•• *Раздражения и недоразумения возникают тогда, когда одна из переговорных сторон не включена в процесс принятия решения. Если необходимо получить согласие партнеров, их* **следует вовлечь в обсуждение принимаемого решения с самого начала.**

◈ **Необходимо внимательно отнестись к своим эмоциям и переживаниям партнера и обсудить их.** *При таком обсуждении психологической стороны переговоров может быть разрешена назревающая проблема.*

• **Важно вовремя организовать «психологическую** разрядку»: *рассказать о своих обидах, недоверии, огорчениях или разочарованиях. После такой «разрядки» значительно легче будет перейти на деловой язык переговоров.*

◈ **Не следует излишне остро реагировать на эмоциональные проявления партнера.** *Важно стремиться к внутреннему спокойствию и не «перегорать» понапрасну.*

**Интересы как элемент переговорной ситуации.** Раньше отмечалось, что для достижения положительного результата переговоров следует стремиться к обсуждению не позиций, а интересов партнеров. Суть переговоров заключается не в конфликтных позициях, а в конфликте между интересами сторон. В центре обсуждения должны быть желания, заботы и потребности сторон. Позиции — это то, о чем стороны уже приняли решения. Интересы и мотивы — это то, что заставило партнеров принять решения.

Успешное согласование интересов, а не позиций, срабатывает по двум основным причинам. Во-первых, для удовлетворения каждого интереса обычно существует несколько возможных позиций, о которых партнеры могут даже не подозревать. Во-вторых, примирение интересов вместо до-

стижения компромисса между позициями полезнее потому, что за каждой позицией скрывается гораздо больше интересов, чем это кажется на первый взгляд.

Наиболее сильные интересы — это человеческие потребности. В поисках базовых интересов за той или иной провозглашенной позицией необходимо обращать внимание на основополагающие потребности, которые мотивируют поведение людей. К таким человеческим потребностям относятся: безопасность, экономическое благосостояние» чувство принадлежности, признание, распоряжение собственной жизнью и стремление к власти.

Интересы необходимо обсуждать. Объясняя свои интересы, важно показать их жизненную ценность. Важно также доказать законность своих интересов.

При обсуждении проблемы следует быть твердыми, а при общении с людьми нужно быть мягкими. Неразумно быть слишком жесткими, придерживаясь своей позиции, но быть твердыми, преследуя свои интересы, разумно. Это как раз тот аспект переговоров, где партнеры могут растрачивать свою агрессивную энергию. Другая сторона, озабоченная своими собственными интересами, будет склоняться к чрезмерно оптимистическим ожиданиям по поводу спектра возможных договоренностей. Часто наиболее разумные решения, которые дают максимум выгоды при наименьших затратах другой стороны, достигаются путем действенной защиты piMGiiiio ваших интересов, Два человека, каждый из которых усиленно отстаивают свои интересы, часто стимулируют друг у друга творческую энергию для обдумывания взаимовыгодных вариантов решений.

Однако с людьми следует быть мягкими и тактичными. Если они почувствуют, что из-за проблемы партнер нападает на них лично, они перестанут его слушать. Вот почему так важно отделить людей от содержания проблемы. Следует анализировать проблему, но не винить людей. Последних нужно слушать с уважением, оказывать им любезность, подчеркивать свое стремление понять их потребности. Необходимо продемонстрировать им, что нет поиска ссоры, а есть стремление обсуждать проблему.

Твердая защита своих интересов на переговорах вовсе не означает, что партнеры отказываются понимать чужую точку зрения. При этом вряд ли стоит рассчитывать, что одна сторона прислушается к мнению противоположной стороны, если не будут принимать во внимание ее интересы и ей не покажут, что существует открытость для ее предложений.

**Взаимовыгодные варианты решений.** Если переговорщики подчеркивают только недостатки той или иной идеи, это не позволит искать различные взаимовыгодные варианты. Критические суждения блокируют воображение и творчество. Проанализировать ситуацию необходимо только в позитивном плане.

Необходимо расширять свое видение и искать разные взаимовыгодные решения. Для этого следует определить общие интересы. Затем нужно организовать поиск идей, которые отвечают общим интересам.

В таком поиске нужно иметь в виду три основных момента. Первый: общие интересы есть в любых переговорах, но они могут быть неочевидны и их нужно искать. Второй: общие интересы — это реальная возможность, а не ситуативно возникшая случайность. Третий момент: подчеркивание наличия общих интересов делает переговоры более дружественными, а значит — конструктивными и творческими.

Если интересы выявлены, их следует согласовать. Согласие часто основывается па различии. Обсудите, в чем это различие состоит? Необходимо выяснить, что предпочитает другая сторона, и постараться связать с этим свои интересы.

**Объективные критерии»** Важно принимать во внимание, что решения, принятые на волевой основе и под нажимом, часто не реализуются. Другая сторона может почувствовать себя обманутой и также захочет обмануть своих партнеров» Для того чтобы такая ситуация не возникла» следует находить объективные критерии для подкрепления предлагаемых решений.

Объективные критерии основываются на справедливости,, честности, законности, практичности. При этом объективные критерии должны, подходить для обеих сторон.- С целью проверки того, является ли найденный критерии объективным, ого следует подвергнуть проверке на возможность использования двумя сторонами переговорщиков.

Каждая обсуждаемая в переговорах проблема должна быть подвергнута совместному поиску объективных критериев. Объективному критерию не могут сопротивляться ни та, ни другая сторона.

В начале переговоров часто люди формулируют свои принципы и отказываются рассматривать подходы другой стороны.

Метод принципиальных переговоров не работает в такой ситуации. Установка на то, что соглашение должно быть

основано на объективных критериях, вовсе не означает, что надо отстаивать исключительно только те критерии, которые выдвинула только одна сторона. Один справедливый критерий не должен перечеркивать другие, не менее справедливые, предложенные противоположной стороной.

Давлению никогда не следует поддаваться. Это могут быть взятки, угрозы, шантаж, требования абсолютного доверия или просто жесткий отказ уступить партнеру в чем-либо. Во всех случаях разумный ответ может быть таким: необходимо предложить своему партнеру высказать свои соображения, ему следует предложить для обсуждения объективные критерии и заявить, что без этой основы продвинуться в переговорах невозможно. Другими словами, давлению не следует поддаваться, доверять нужно только только аргументации

В этом случае необходимо проявить выдержку, найти опору в законности и сохранить открытость для аргументации, а следовательно, появляется возможность для поиска разумных решений.

Важно иметь также в виду, что отказ уступать давлению и нажиму — это позиция, которую легко защищать публично, нежели отказ уступать давлению вместе с нежеланием выдвинуть здравые аргументы.

Что касается существа дела, то и здесь легко оказаться в выигрышном положении. Принципиальные переговоры позволяют стоять на своем и в то же время придерживаться справедливости» особенно тем переговорщикам, которые могут «утонуть» в позиционном споре.

Если же применение метода принципиальных переговоров не позволит создать условия для успешного обсуждения, переговорщики должны решить: нужно ли дальше бороться за продолжение переговоров или их следует прекратить. Перед принятием такого решения необходимо несколько раз проверить, не были ли упущены какие-либо объективные критерии, которые могли бы позволить прийти к разумному соглашению. Если такие критерии будут найдены, переговоры следует продолжать, поскольку все же лучше иметь то или иное соглашение, чем не иметь ничего. Если противоположная сторона отказывается обсуждать проблему, необходимо продумать, какие последствия могут возникнуть, если будут приняты их несправедливые варианты решений. И только неоднократно взвесив все «за» и «против», нужно покидать стол переговоров.

## 4.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ

Люди среднего возраста помнят, как проходили совещания на российских предприятиях и в организациях в период 70-80-х годов. Решение, как правило, заранее принимали руководители высшего звена управления — директор и секретарь партийной организации. А затем проводилось совещание, на котором это решение принималось большинством голосов, Собственно говоря, совещание организовывалось с целью информирования коллектива сотрудников с принятым решением. Если же в коллективе находились люди, которые не соглашались с данным решением, па совещании руководство прикладывало все усилия к тому, чтобы подавить инакомыслие. Как правило, это удавалось.

Открыто говорить о таком методе проведения совещаний не было принято. Наоборот, руководители всегда подчеркивали, что решение принималось всем коллективом и что оно детально было обсуждено на многочасовом совещании. Организация или предприятие считалось благополучным, если в нем присутствовали монолитность, единомыслие и послушность коллектива работников своему руководству.

Современные условия в России принципиально изменились. И, несмотря на то, что банковская сфера остается сферой, в которой присутствует жесткая иерархия, все же возникла необходимость в принятии важных решений, в которых были бы взаимосвязаны многие позиции и точки зрения, присутствующие в коллективе работников. Такое многоуровневое и многопозиционное решение, как правило, является и самым успешным в новой российской экономической ситуации.

К сожалению, во многих банках деловые совещания проводятся в традиционном российском (или точнее, советском) стиле — стиле единомыслия.

Как же проводить рабочие совещания, учитывая современные требования?

В отечественной практической психологии разработаны **правила организации коллективных решений,** которые с успехом могут быть применены при подготовке совещаний в банковской сфере.

**Правило I.** Человеческое общение имеет два уровня: содержательный и личностный. **Деловое общение будет более эффективным, если оно будет протекать преимущественно на содержательном уровне** — обсуждении рабочих вопро-

сов, проблем» условий, критериев. И наоборот, деловое общение будет неэффективным, если участники начнут «застревать» на личностном уровне взаимодействий; руководствоваться субъективными симпатиями-антипатиями, упрекать друг друга, искать виноватого, выделять собственные достоинства и подчеркивать недостатки другого, не стремиться объективно обсудить проблему, а лично самоутвердиться и т. п.

**Правило II. Установка на понимание позиции и точки зрения другого** — важное правило. Чаще всего люди довольно агрессивно воспринимают мнение другого, если оно не согласуется с их собственным. Одним начинает казаться, что человек, выразивший противоположное мнение, враждебно настроен по отношению лично к ним. Вторые начинают подозревать, что другой высказывает противоположную позицию только для того, чтобы их подавить или унизить. В таких случаях люди теряют самообладание и начинают раздражаться. И все только потому, что они не стремятся понять другого — понять спокойно, по-деловому, не снижая свою самооценку в процессе понимания.

Следует руководствоваться такой установкой на понимание: **«Я считаю так, а мой партнер по общению считает иначе. Это хорошо:** у **нас две разные точки зрения. Надо их вместе обсудить и прийти к третьему варианту, учитывающему достоинства первой и второй точек зрения».**

**Правило III.** С тем, чтобы коллективное обсуждение проходило наиболее плодотворно, участники должны занимать определенные **коммуникативные роли.** Другими словами, каждый из них должен иметь свою «коммуникативную специализацию» и выполнять на деловом совещании свою функцию.

Выделяются шесть коммуникативных ролей: председатель, докладчик» оппонент (или критик), интерпретатор, историк, слушатель. **Председатель** фиксирует регламент совещания и выступает в роли нейтрального, центрового лидера. Он следит за тем, чтобы мнение каждого участника было выслушано. Сам он либо не проявляет своего отношения к высказываемым точкам зрения, либо проявляет терпимость ко всем мнениям, выявленным в ходе коллективного обсуждения.

В роли докладчика должен выступать авторитетный в коллективе человек, которого уважает большинство сотрудников. Докладчик должен обладать такими личностными качест-

вами, как: уравновешенность, спокойствие, доброжелательность, обаяние, способность без излишнего ажиотажа «погасить» возникающие при обсуждении непродуктивные споры.

**Докладчик** подготавливает содержательные вопросы *Д,АЯ* коллективного обсуждения на совещании.

Желательно» чтобы докладчик быть высококлассным профессионалом, хорошо разбирался в вопросах, которые он предлагает на обсуждение, и умел аргументированно их представить на совещании.

**Оппонент** должен присутствовать в любом коллективе и на любом деловом совещании. Он осуществляет критический анализ того, что было сформулировано в докладе. Критик подмечает ошибки, недоработки, противоречия — все то, что сам докладчик может пропустить не столько по причине низкой квалификации, сколько из-за увлеченности проблемой или недостатком во времени разработки предлагаемого решения.

Чаще всего оппоненты проявляют такие личностные качества, как: напористость, суховатость, возможно жесткость. Ранее говорилось о том, что критиков обычно не любят, но для пользы дела каждый коллектив и каждое деловое совещание должны иметь своих критиков.

**Интерпретатор,** по существу, это тоже председатель (лидер центра), но только в содержании. Его функции заключаются в том, чтобы показать новые содержательные стороны как в позиции докладчика, так и в позиции критика. На совещаниях он объясняет, анализирует, ищет различные варианты и подходы.

Как правило, интерпретаторы — люди эрудированные, имеющие большой опыт работы и в то же время мягкие по характеру, способные понять и объяснить любую точку зрения.

**Историк** отслеживает развитие дискуссии: какие мнения были высказаны в начале, в процессе обсуждения, а какие — в конце. Он может показать участникам, что по той или иной причине важные идеи были утрачены в пылу спора и к ним обязательно следует вернуться.

Историк обладает способностью к концентрации внимания, хорошей памятью, лояльностью и гибкостью. Он не останавливается на той или иной точке зрения и способен легко переходить от одной позиции к другой. Чаще всего он не включен в активное обсуждение, а внимательно наблюдает за общим процессом, понимая основную логику общего движения.

Наконец, на каждом совещании должны быть **слушатели.** По существу, проведение такого многоролевого коллективного обсуждения — это режиссирование интеллектуального спектакля, а в каждом театральном действии всегда есть слушатели, которые понимают, что происходит, **и** сопереживают главным «актерам».

Хороший слушатель — это человек, в глазах которого каждый из выступающих находит своего понимающего «зрителя». Слушатель имеет вдумчивые глаза, обычно кивает головой в знак согласия, задает вопросы «на понимание». Положительно настроенная аудитория слушателей имеет важное значение для достижения успеха в коллективном принятии разумного решения.

**Правило IVc** Кроме ролевой структуры коллективной дискуссии необходимо продумать **организационную технологию проведения делового совещания.** Так, должна быть подготовлена программа работы, продуман состав участников, выбрано помещение и зафиксировано время. Опыт показывает, что при мягких ограничениях во времени люди работают более эффективно, поскольку они стараются проявить больше активности и сконцентрироваться только на рабочих проблемах. Наиболее удобное время для коллективных совещаний — около полутора часов. Если же совещание проводится в течение двух-трех часов, у участников возникает усталость, появляется раздражение и результативность коллективного обсуждения заметно снижается.

**Правило V»** Нужно специально учиться выступать на деловых совещаниях. Выступающий «теряет» аудиторию, если допускает следующие ошибки. Когда человек излишне волнуется, люди сразу же это замечают и у них появляется недоверие к докладчику. Они рассуждают примерно так: «Он не может справиться с самим собой, следовательно, он — человек неавторитетный». Или так: «Если он так сильно волнуется, значит, он сам не уверен в том, о чем говорит и здесь что-то не в порядке».

Если выступающий приводит только эмоциональные «аргументы» и старается надавить на аудиторию, возникает сопротивление: «Это он так считает, а мы можем считать по-другому».

Если же человек пытается самоутвердиться, аудитория сразу же чувствует субъективную подоплеку и перестает слушать. Люди спокойно сидят и искусственно играют роли слушателей, на самом деле — каждый думает о своем.

Докладчик должен помнить:

*Текст письменный и текст, который воспринимается на слух, — это два совершенно разных текста. Письменный текст может быть сложным по стилистике, перегруженным цифрами и фактами, содержать схемы и таблицы. Текст, который будут воспринимать на слух, должен содержать две-три идеи, состоять из простых, коротких предложений и иметь немного цифр и фактов, но только самых важных.*

*Желательно иметь маленькие листки бумаги, на которых будут записаны основные мысли, формулировки, факты и цифры. С такими листками легче взаимодействовать, нежели с обычными. В последних можно легко запутаться и потерять внимание слушателей.*

*Читать текст от начала и до конца не следует. Главные мысли и формулировки следует зачитывать, остальной материал должен свободно проговариваться докладчиком. В этом случае у аудитории возникает доверие, поскольку становится очевидным, что докладчик «погружен» в свою проблему и хорошо владеет материалом.*

*В нашей аудитории больше всего ценят в человеке его внутреннюю свободу. Русские люди практически все зажаты и закомплексованы, человек открытый и свободный всегда вызывает уважение. При всякой возможности необходимо демонстрировать свою внутреннюю свободу и непринужденность: перед выступлением что-что сказать неформальное, но приятное для слушателей, переброситься незначительными репликами с председателем, разложить бумаги и сесть в удобной позе.*

*Важно иметь выразительный голос и акцентировать главные мысли. Люди начинают сонно зевать уже после 5—7 минут, если выступающий говорит без интонаций, сухо и монотонно.*

*Необходимо принимать во внимание, что людям интересны прежде всего — другие люди. Поэтому чем больше выступающий выразит себя и свои личные идеи от первого лица («Я считаю...», «На мой взгляд...»), тем с большим вниманием его будут слушать.*

**Воздействие на аудиторию** происходит при помощи внушения и убеждения. Причем, опытные руководители, как правило, искусно владеют этими двумя методами.

**ВНУШЕНИЕ** — это воздействие на эмоциональную и бессознательную стороны психики людей: преодоление их страхов, демонстрация защиты и возможности удовлетворения их основных потребностей.

Сильный внушающий эффект проводят такие действия.

### 1. Демонстрация успеха

- *Сейчас положительно воспринимают преуспевающих и уверенных в себе людей. Успех обязательно должен быть продемонстрирован.*
- *Но! Плохо воспринимается слишком аффектированная, «показушная» успешность. Люди подозревают, что это только внешняя форма, за которой ничего нет. Отрицательно воспринимается также, когда человека «понесло»: он слишком радуется своему успеху, у него горят глаза, он много говорит, ведет себя подчеркнуто демонстративно, стремится быть в центре внимания, слишком «задирает нос».*
- *Демонстрация успеха должна проявляться сдержанно и солидно. Говорить следует не спеша, делать паузы между фразами, тон голоса понижен. У нас очень не любят холеричных, суетливых людей. Поэтому в себе нужно вырабатывать уравновешенный темперамент.*
- *Демонстрация успеха должна иметь оттенок озабоченности, некоторого «груза власти».*

### 2. Выбор внутренней позиции

- *В нашей культуре у людей проявляется бессознательное принятие человека, демонстрирующего родительскую внутреннюю позицию — отца или матери (разумеется, в зависимости от пола руководителя).*
- *Как правило, люди легко подчиняются властному, строгому, но справедливому* руководителю-батюшке, *у которого, как они чувствуют, они всегда най-*

*дут поддержку и защиту, но который и отругает их за ошибки.*

- *Подчиненные хорошо реагируют также, если женщина-руководитель в психологическом плане проявляет себя* **начальницей-мамой:** *терпеливой, сдержанной, защищающей, поддерживающей.*

### 3. Способность к концентрации

- *Внушающим образом на людей действует тот, кто имеет* **свое устойчивое внутреннее состояние,** *у которого нет резких колебаний настроения.*
- *Такое внутреннее состояние должно основываться на наличии в характере человека* **силы и активной воли.** *Люди бессознательно чувствуют, сильный или слабый перед ними человек. Они готовы подчиняться сильному и всегда будут сопротивляться слабому.*
- *Что же такое сила характера? Прежде всего это умение* **контролировать самого себя.** *Это также умение не попадать под эмоциональное влияние своего собеседника и партнера по взаимодействию. И наконец, это умение воздействовать на другогочеловека.*

### 4. Решение своих личных проблем

- *Внушающим образом воздействует на других людей человек, который сумел решить свои личные проблемы. Например, он преодолел застенчивость, скованность и зажатость. Или он был вспыльчивым и несдержанным, но смог себя обуздать и развить у себя эффективный самоконтроль. В целом, если человек пережил факт победы над самим собой, он принципиально меняется и люди сразу же это чувствуют.* **Сильная личность формируется в процессе преодоления,** а *преодолеть самого себя — это самое трудное. И такое преодоление может осуществить действительно сильный человек.*
- *Люди всегда наблюдают за другим человеком, если знают, что у него произошло какое-то неприятное событие в личной жизни. Они начинают его*

*ценить и уважать, если в ситуации неприятности или несчастья он сохраняет самообладание. Окружающие получают опыт подкрепления своих бессознательных ожиданий: «Этот человек сильный, значит, он может управлять нами».*

### 5. Отношение к людям

- *Практически все люди восприимчивы к тому, что по отношению к ним выражают что-то позитивное: благодарность, если сотрудники добились успеха, и восхищение, если этот успех был значительным, К положительным эмоциям возникает открытость и доверие,*
- *Хороший прием: говорить о пользе, которую вы хотите принести своему банку или аудитории. Можно сказать так: «Это нужно нашему банку», И тогда многие из слушателей станут союзниками докладчика.*

**УБЕЖДЕНИЕ** — это воздействие на рациональную сторону психики людей при помощи логических формулировок, аргументов, доводов и оснований. В этом случае текст выступающего имеет следующую структуру: фиксация позиции, формулирование аргументов в ее защиту, приведение практических примеров для иллюстрации высказанной идеи, разработка выводов, рекомендаций или требований.

Убеждение «срабатывает» в таких условиях.

### 1. Характеристика слушателей

- *Слушатели — квалифицированные сотрудники с большим профессиональным опытом.*
- *В основном слушатели — мужчины. Именно на мужской состав аудитории хорошо действует убеждение.*
- *Выступающий имеет авторитет у своих слушателей как профессионал и человек.*

### 2. Характеристика выступающего

- *Применение метода убеждения требует от выступающего высокой интеллектуальной культуры.*

Он *должен хорошо владеть материалом и четко формулировать аргументы.*

- *Хорошо, если выступающий изложит примерно 5—7 аргументов, не менее и не более. При меньшем количестве аргументов позиция докладчика может показаться не очень аргументированной. Но если будет приведено слишком много аргументов, аудитория может потерять доверие.*
- *При разработке аргументации необходимо выбирать только те доказательства, в которых докладчик действительно уверен. Если при убеждении допускается ошибка хотя бы в незначительном моменте, аудитория теряет внимание и перестает слушать.*

### 3. Наличие времени

- *Если внушение производится за считанные минуты, то чтобы развернуть аргументацию, нужно достаточно длительное время. Здесь нельзя спешить.*
- *Формулировки выступления следует отточить так, чтобы они были ясными и прозрачными в логическом отношении.*
- *Если текст, ориентированный на внушение, может быть эмоциональным, то при логическом воздействии необходимо говорить до определенной степени бесстрастно, «очищая» свое выступление от эмоций и субъективного содержания.*
- *При убеждении говорить с аудиторией нужно медленно, с паузами, поддерживая с ней энергетический и зрительный контакт.*

### Если возник разрыв в логике доклада:

- *Никогда не говорите, что вы что-то недоработали или забыли. Потеря основной «нити» выступления случается со всеми. Сохраняйте спокойствие.*
- *Повторите последнюю фразу: «Хочу подчеркнуть высказанную мною мысль...».*
- *Задайте вопросы к аудитории: «Что вы думаете по этому поводу?», «Какие будут вопросы?».*

- *Смените тему: «Далее, я бы хотел(а) сказать...», «Перейдем к следующему вопросу...».*
- *Пошутите. Умелая шутка — лучший прием выступающего.*

Если докладчик получает реплики из зала:

- *Главное: не терять равновесия.*
- *Попросите того, кто отпускает реплики, самому выразить свою мысль с трибуны. Как правило, такой человек отказывается это сделать. Не так просто сменить место и перейти в позицию выступающего.*
- *Можно вообще не дать никакой реакции: «Хорошо, я вернусь к вашей реплике позже». Какое-то время спустя вполне возможно, что необходимость такого возврата отпадет.*
- *Можно ответить и так: «Я понимаю, это — ваша точка зрения. Сейчас выступаю я и высказываю свою точку зрения»,*
- *И наконец, можно рискнуть: «Я вообще могу не говорить...». В девяти случаев из десяти среди слушателей обязательно найдутся один или несколько человек, которые потребуют: «Дайте человеку закончить!», «Пусть говорит!».*

Если докладчика критикуют:

- *Опять же, не следует терять самообладания. Критикуют всех. И более того, больше критикуют тех, кто «задевает за живое», нравится и вообще является ярким человеком.*
- *Критиковать могут также и за тем, чтобы «выудить» из докладчика дополнительную информацию.*
- *Часто критикуют безотносительно к выступающему. Критик может быть просто не доволен собой и за счет высказывания жестких фраз он «сбрасывает» напряжение и успокаивается. Критиковать могут также и для того, чтобы привлечь внимание к себе и отвлечь от выступающего.*
- *Среди критиков много таких людей, которые стремятся вывести другого человека из равнове-*

*сия. Зачем? Просто так! Для того, чтобы испытать удовлетворение и даже удовольствие.*

- *Мудро поступает тот, кто не принимает критику близко к сердцу и не переживает.*
- *Критику можно нейтрализовать такими словами: «Я с вами согласен (согласна). Но давайте посмотрим на проблему другими глазами...». Критика обезоружит, если докладчик проявит солидарность с ним: «Я искренне хочу того, чего хотите вы. Но реальные условия таковы, что я должен (должна) подчиниться суровой необходимости и сделать так...».*

**Возникла необходимость выступить без подготовки, экспромтом:**

- *Говорите честно: «Я не готовился (готовилась) выступать. Скажу о своем впечатлении...».*
- *Если вы ничего содержательного в данный момент сказать не можете, создайте психологический контакт с аудиторией Люди всегда простят того, кто создал благоприятную эмоциональную атмосферу в своем выступлении, даже если ничего нового он не сказал. И наоборот, у слушателей останется тягостное впечатление от подготовленного докладчика, если он несет отрицательный имидж.*
- *При необходимости неожиданного выступления появляется возможность продемонстрировать самого себя. Воспользуйтесь этой возможностью! Продемонстрируйте свое спокойствие, уверенность, силу характера. Вы ничего содержательно нового не внесли в коллективное обсуждение, но вы положили еще один кирпичик выстраивая свой социальный «фундамент» в коллективе коллег.*

Наконец, надо помнить о том, что совещание как форма принятия коллективного решения имеет положительные стороны и недостатки.

**Преимущества совещания:**

- *Коллективное решение учитывает различные точки зрения и позиции, имеющиеся в среде сотрудников.*

- *Устраняются индивидуальные решения, и у многих появляется чувство, что принято справедливое решение.*
- *Принятие коллективного решения значительно уменьшает риск формулирования неправильного или ошибочного вывода.*
- *Коллективное решение — это решение публичное, а значит, ориентированное на принятые юридические нормы и имеющиеся инструкции.*
- *Коллективное решение, как правило, это решение рациональное, аргументированное.*

**Недостатки совещания:**

- *При коллективном решении тратится больше времени, нежели этого требует принятие индивидуального решения «сверху».*
- *Если на совещании присутствует большое количество людей, решение вообще может не быть принято.*
- *На совещании появляется реальная опасность «заговорить» решение.*
- *При коллективном решении отсутствует авторство и ослабевает ответственность за возможные последствия.*
- *Коллективное решение может быть излишне компромиссным.*
- *Решение, принятое на совещании, часто ориентировано на поддержание функционирования банка и редко направлено на принципиальное изменение его деятельности и развитие.*

**Организационные условия:**

- *Оптимальное количество участников совещания — от 7 до 15 человек. Если присутствует более 20—25 человек, возникает опасность массовости и «стихии» коллективных инстинктов (бунта, агрессии или излишней пассивности большинства участников).*
- *Продолжительность совещания от 1 до 1,5 часа. Совещание, которое длится более 2-х часов, непродуктивно. У людей возникает усталость, а в обсуждении появляются повторы или «потеря содержания».*

## 4.4. ОБЩЕНИЕ ПО ТЕЛЕФОНУ

Люди редко задумываются над тем, что разговор по телефону — это особый разговор» имеющий принципиальное отличие от разговора «лицом к лицу». В чем же это принципиальное отличие?

Телефонный разговор — это разговор», который строится только на основе слов и который почти полностью исключает невербальный аспект общения. Говоря по телефону, человек не видит выражения лица своего собеседника и вынужден ориентироваться только па те слова, которые он произносит. А как известно, люди обычно говорят одно, а думают совсем о другом. Чтобы почувствовать, что же человек думает, мы смотрим на его лицо, глаза, оцениваем его позу и характеристику движений. В телефонном разговоре такое оценивание невозможно.

Конечно, невербальная сторона разговора может быть «прочитана» по междометиям, которые допускает партнер» или по интонации его голоса. Но часто этого бывает недостаточно.

Кроме того, телефонный разговор не дает возможности понять организационный и социальный контексты ситуации, в которой находится собеседник на другом конце провода. Что он делает? Кто стоит рядом? Какие бумаги и документы лежат перед ним? Сколько времени он имеет для того, чтобы говорить? Все эти вопросы остаются «за кадром».

Поэтому обсудим несколько важных условий успешного делового разговора по телефону.

### Как следует начать телефонный разговор?

- *Если вы позвонили сами, обязательно следует представиться. В противном случае можно попасть в несколько неприятную ситуацию, когда у вас спросят: «С кем я имею честь разговаривать?», «Кто его спрашивает?», «Как вас представить?». Нет никакой уверенности, что эти вопросы вам зададут доброжелательным тоном. Если вы позвонили в то время, когда ваш предполагаемый собеседник занят, то можете услышать его недовольный и даже сердитый голос.*
- *Поэтому после представления следует задать вопрос о том, располагает ли ваш собеседник доста-*

*точным временем, чтобы поговорить. Или попросите время для телефонного разговора: «Мне необходимо поговорить с вами 5 минут»*

**Что не следует говорить по телефону:**

- *Нельзя обсуждать неопределенную проблему, поскольку можно легко пойти на повод}ε у партнера или, наоборот, проявить излишнюю директивное ть,*
- *Нельзя обсуждать важные вопросы с незнакомым человеком. В этом случае следует договориться о встрече.*
- *Желательно исключить личный тон общения. Поддерживайте нейтральную интонацию разговора.*
- *Нежелательно требовать, чтобы телефонный собеседник принял важное решение, которое он по тем или иным причинам не склонен принимать. По телефону легко солгать и поэтому сн может согласиться, но реально останется противником такого телефонного решения.*
- *Нельзя просить по телефону, если вы не уверены в том, что собеседник тоже хочет того, чего хотите вы. По телефону значитеу\ьно легче отказать, нежели при личном контакте,*
- *По телефону нельзя долго молчать, У собеседника появляется ощущение, что вы пропала (не слушаете, не заинтересованы, устали и* ***проч.).***

**По телефону нужно говорить так:**

- ***Не пропадать. Постоянно фиксировать междометия: «Да-да...», «Я слушаю вас ...», «Я вас понимаю», «Что вы говорите?».***
- ***Стараться компенсировать отсутствие невербальной информации выражением своего отношения к разговору. Применять некоторое модулирование голосом в рамках нейтрального эмоционального настроя разговора.***
- ***В начале разговора или на его протяжении спросить, в какой ситуации находится собеседник. Если он один, то может ли он говорить открыто? Если рядом с ним люди, насколько он ограничен в выражении своего мнения?***

- *Можно предложить такую «телефонную игру»: «Если вы не можете говорить открыто, отвечайте на мои вопросы только словами «Да» или «Нет»,*
- *Ну, а если ваш партнер говорит много и без остановки, а вам некогда, выработайте для себя способы прерывания слишком болтливого собеседника, но только так, чтобы его не обидеть. Например, вы можете сказать: «К сожалению, у меня сейчас уже нет времени. Давайте перенесем разговор на другой день. Позвоните мне, пожалуйста, в четверг в 4 часа дня, и мы с вами все досконально обсудим»,*
- *И все же по телефону желательно решать только простые организационные вопросы и не обсуждать сложные проблемы. По телефону лучше договариваться о встрече, чтобы поговорить и не анализировать противоречивые моменты работы.*

## 5.1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ СТРЕСС В РАБОТЕ БАНКОВСКИХ СЛУЖАЩИХ

В современных условиях деятельность банковских служащих буквально насыщена стрессогенными факторами. Можно говорить о том, что стрессогеиный характер их работы приближается к критическому, при котором уже сейчас наблюдаются явно выраженные невротические симптомы в их эмоциональном состоянии и поведении. Причем воздействию стресса подвержены все три группы банковских работников. И невозможно отдельно оценить, какая группа переживает стресс в большей, а какая — в меньшей степени. Поэтому мы представим в основном общую характеристику имеющихся **стрессогенных факторов** и связанных с ними **невротических симптомов** в состоянии и поведении банковских служащих.

Среди стрессогеиных факторов в работе банковских специалистов выделяются следующие: предельно высокая ответственность в работе и фактическое отсутствие «права па ошибку», неудовлетворенность профессиональным статусом, страх потерять работу, недооценка со стороны руководства и коллег профессиональной значимости, присутствие в банковской сфере требования к реализации излишне формализованных отношений и отсутствие условий для интеллектуального и личностного самовыражения и самореализации специалистов, наличие обостренных конкурентных отношений с сотрудниками, недостаток развернутой положительной стимуляции труда банковских служащих и преобладание отрицательной (выговоров, лишения премий и других льгот и т. п.).

**Предельно высокая ответственность в работе и фактическое отсутствие «права на ошибку»** проявляются в том, что банковские служащие любого ранга постоянно внутрен-

не напряжены и вынуждены осуществлять сверх-коптроль за своей деятельностью и деятельностью своих подчиненных. В процессе принятия решений они испытывают давление фактора риска и переживают непрекращающееся чувство виины за возможность совершения ошибок в работе. Вследствие этого они сознательно запрещают себе и своим подчиненным иметь вообще какие-либо ошибки, что парадоксально как раз увеличивает вероятность ошибок по причине внутреннего нервного истощения и наличия эмоциональной хронической усталости.

В условиях появления все новых и новых инструкций, часто противоречащих друг другу, работники банков вынуждены досконально их изучать и всегда держать в памяти. Для этого подавляющее большинство из них увеличивает рабочее время, приходя на работу раньше положенного времени и уходя значительно позже окончания рабочего дня. Многие берут рабочие материалы домой, посвящая домашнее время не отдыху и семейным занятиям, а детальной проработке документов, написанию отчетов, актов и прочему,

В результате напряженность трудовой деятельности усиливается отсутствием полноценного отдыха и возможности восстановиться после рабочего дня. Хроническое переутомление наблюдается практически у 75% банковских работников, примерно 25% из них нуждается не только в психологической, но и медикаментозной помощи.

Несмотря на высокий статус банковских работников большинство из них испытывает неудовлетворенность своим **должностным положением на работе.** Особенно это касается второй группы служащих, пришедших в банковскую сферу из других областей и имеющих определенный статус (научную степень, признание, заслуги). Они были вынуждены сменить профессию и начать работу в банке практически «с нуля», часто испытывая зависимость от руководителя, имеющего более низкий уровень интеллектуального развития и коммуникативной культуры, но более продолжительный стаж работы в банковской сфере.

Для 20% из этой группы банковских служащих характерно проявление оппозиционности, подчеркнутой обособленности, внутреннего сопротивления или нежелания идти на компромисс. Около 5% из них выражают неудовольствие тем, что по отношению лично к ним были реализованВ1 несправедливые действия руководства, а 15% находятся в со-

стоянии крайнего раздражения изменениями, произошедшими в их работе помимо их воли и намерений, по причине резкой смены социально-экономических условий, произошедшей в России и бывшем СССР. Последние отмечают, что потраченные годы кропотливого труда в «советский период» оказались напрасными и наработанные профессиональные знания и опыт не могут быть полностью применены на новой работе. Кроме того, они фиксируют не только позитивные, но и негативные последствия российской «перестройки», И переносят их на свою жизнь и работу, в определенной степени выявляя неразумность произошедших перемен.

**Страх потерять работу** присутствует практически у всех работников в различных профессиональных сферах, но в банковской сфере он более выражен. Банковские работники имеют сравнительно более высокий материальный уровень, и у них сформированы привычки к хорошему питанию, дорогой одежде и другим условиям жизни. Они отдают себе отчет в том, что потеря работы связана с резким понижением уровня жизни как для них самих, так и их близких. По причине того, что многие банки в последние годы перестали существовать и число свободных рабочих мест резко сократилось, поиск другой работы в банковской сфере может быть безрезультатным. Данное переживание усугубляется еще и тем обстоятельством, что банковская сфера требует от каждого работника довольно узкой специализации и выбор новой работы вне банковской области может быть значительно затруднен и связан с неизбежной сменой профессии.

Примерно 50% работников банков пытаются психологически защититься путем «вытеснения» или «рационализации» своих страхов. «Вытеснение» часто выражается в том, что работник запрещает себе об этом думать и пытается жить и работать так, как будто «все нормально и ничего страшного нет». «Рационализация» проявляется в том, что, не осознавая истинной причины своего напряженного внутреннего состояния, человек объясняет его себе и своим близким различными другими причинами: наличием обычной усталости, неудовлетворительными отношениями с непосредственным руководителем или коллегами и др.

В результате неосознанности страха потери места работы и наличия непроработанных психологических защит,

когда люди не понимают, чего они реально боятся, у 20% банковских работников наблюдаются состояния хронической депрессии (подавленности, апатии, безразличия), а у примерно 15% возникает внутриличностный конфликт (внутреннее противоречие, резкие спады и подъемы настроения, наличие амбивалентных решений — одновременно как «за», так и «против»).

**Недооценку профессиональной значимости** со стороны руководства и коллег отмечают в основном работники второй и третьей групп — как те, кто пришел в банки из других организаций, так и молодые служащие, часто занимающие должности па нижних «этажах» банковской иерархии» Они отмечают имеющееся у них чувство разочарования (40%), ощущение своей ненужности (25%), нежелание работать эффективно и с высокой отдачей (15%).

До 80% работников из указанных выше групп говорят об отсутствии возможности профессионального и должностного роста по причинам занятого более высокого «этажа власти» и стремления вышестоящего руководителя максимально использовать своего подчиненного, не принимая в расчет ни необходимость предоставить последнему время для повышения квалификации, ни вообще отдохнуть и восстановиться.

**Излишне формализованные отношения и отсутствие условия для самовыражения и самореализации** отрицательно оценивают практически все банковские служащие. Они говорят о невозможности быть самим собой, проявлять истинные чувства, быть искренними и открытыми не только в рабочее время, но и при организации неформальных ситуаций (дней рождений, праздников, коллективных выездов на отдых и проч.). Практически все, начиная от руководителей высоких уровней банковской иерархии и кончая исполнителями, отмечают чувство скованности, зажатости и повышенной тревожности.

Наличие **обостренных конкурентных отношений** с коллегами по работе особенно часто отмечают активные работники, которые ориентированы на успех и испытывают потребность в самоутверждении, внутреннем развитии и карьерном росте. Примерно 28% из них выражают нежелание «быть обойденными другими», 20% не довольны всевозможными ограничениями в своей работе, 8% вообще не надеются на возможность удовлетворить свой уровень притязаний в банковской сфере.

**Недостаток положительного стимулирования труда и преобладание отрицательной оценки** со стороны руководства отмечают 42% банковских работников. Руководители применяют в основном, санкции и взыскания, в определенной степени манипулируя высокотревожными работниками, вызывая у них чувства страха, внутренней незащищенности и неуверенности.

Хронический стресс и связанная с ним внутренняя эмоциональная напряженность выражаются у банковских работников в форме неосознанных психологических защит, Некоторые из них свои отрицательные эмоции переносят па окружающих, часто на членов семей (механизм проекции), другие придумывают для себя различные объясняющие причины (механизм рационализации), третьи имеющиеся трудности и проблемы стараются просто не замечать (механизм отрицания). Многие из работников банков неприятные эмоции пытаются искусственно подавить и заместить противоположными переживаниями (механизм замещения). Подавляющее большинство «сбрасывает» накопившуюся агрессивную энергию за пределами банковской организации, в основном в семьях (механизм сублимации),

В результате такого положения дел и фактического отсутствия эффективной социально-психологической поддержки в банковской сфере у банковских служащих наблюдается обострение проблем физического и психофизического здоровья: к 50-ти годам мужчины жалуются на различные недомогания хронического характера, а у женщин уже к 40 годам наблюдаются признаки физического и психофизического старения» Практически все, кому «за 40», постоянно применяют релаксационные медикаментозные средства и постоянно лечатся по поводу психосоматических заболеваний.

Банковские работники пытаются перестроить свою жизнь и работу и каким-либо образом защитить себя от разрушающего хронического стресса. И в этом направлении реализуются как конструктивные, так и неконструктивные способы защиты. Среди неконструктивных способов можно назвать стремление к эмоциональной независимости и избавлению себя от жесткого давящего «контроля сверху» (20%), а также снижение уровня притязаний (10%). Наблюдаются случаи «играния ролей» — выраженного желания напустить на себя искусственное безразличие и равнодушие (5%).

Примерно 60% работников реализуют конструктивные способы защиты от хронического разрушающего стресса: стараются улучшить социально-психологический климат у себя в коллективе, изменить взаимные оценки друг друга с отрицательных на положительные, построить на работе психологически комфортные взаимоотношения с сотрудниками, смягчить возникающие па работе разногласия и конфликты.

В конечном итоге, примерно каждый второй работник банковской сферы потенциально психологически готов к более эффективной реализации своего личностного и интеллектуального потенциала при условии снижения уровня хронического стресса в своей деятельности. При ознакомлении их с имеющимися знаниями в области психологии стресса и естественными и психотехническими способами снятия внутреннего напряжения можно дать им в руки инструмент самопомощи, который они смогут успешно применять при возникновении напряженных ситуаций.

## 5.2. ЧТО ТАКОЕ СТРЕСС?

О стрессе говорят уже более полувека. Термин «стресс» стал популярным в начале 40-х годов после того, как его почти одновременно употребили в своих работах физиолог У. Кеннон (1932 г.) и врач Г. Селье (1936 г.). «Стресс» означает напряженное состояние человека, возникающее у него в ответ на воздействие экстремальных факторов внешней ситуации.

Выделяют два вида стресса: конструктивный и деструктивный. Первый способствует повышению адаптационных и мобилизационных сил человека в условиях дискомфорта и опасности, второй, запредельный стресс, разрушает человека.

Каждый человек имеет свой «порог чувствительности к стрессу» — тот индивидуальный уровень напряженности, до которого эффективность деятельности повышается (конструктивный стресс). Но если воздействие стрессогенного фактора усиливается и становится выше порога чувствительности, у человека повышается внутренняя напряженность, а эффективность его деятельности снижается вплоть до полного ее разрушения (деструктивный стресс).

Следовательно, жить и работать вообще без стресса невозможно, да и вредно: психофизиологическая и интеллектуальная системы человека дряхлеют без необходимости предпринимать определенные усилия. Может наступить депрессия, безразличие, ощущения скуки и тоски. Однако перешагнув индивидуальный «порог» по силе воздействия, стресс становится губительным.

Имеет значение и фактор стрессового времени. Особенно опасно длительное воздействие стресса. Замечено, например, что за 10—15 лет работы в экстремальных условиях организм человека изнашивается так, словно он пережил тяжелейший инфаркт. И, наоборот, кратковременный сильный стресс активизирует человека, как бы «встряхивает» его.

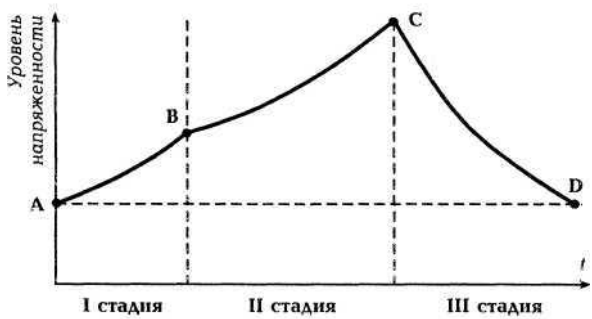
Итак, нужно запомнить следующее:

- **Не следует стремиться во что бы то ни стало избегать стресса и бояться его.** *Парадоксально, но факт: чем больше вы будете стараться жить и работать «всегда размеренно и спокойно», тем в большей степени вас будет разрушать стресс. Ведь вместо того, чтобы постепенно и терпеливо накапливать опыт по самоуправлению собой в стрессе, вы будете от него «убегать».*

  *Можно сравнить способы эффективного управления стрессом с действиями опытного альпиниста. Если человек, охваченный страхом, повернется к снежной лавине спиной и побежит от нее, она его настигнет и уничтожит. Необходимо встретить опасность лицом к лицу с тем, чтобы знать, как защититься от нее.*
- *Для того чтобы* **управлять своим стрессом,** *необходимо использовать его полезные функции и исключать вредные.*
- *При* **конструктивном стрессе** *возникает разрядка накопившейся неудовлетворенности людей друг другом, решается важная проблема и улучшается взаимопониманиемеждулюдьми.*
- *При* деструктивном стрессе *резко ухудшаются отношения до полного разрыва, проблема остается нерешенной, у людей возникают тяжелые переживания вины и безысходности.*

- *Необходимо* **знать свой индивидуальный порог чувствительности к стрессу.** *Следует знать, до какой степени вы можете испытывать воздействие стрессогенного фактора, не снижая своей успешности и даже ее повышая? И какие по силе воздействия стрессы для вас губительны, выводят вас из нормального состояния так, что вы не можете сосредоточиться и практически ничего не можете делать?*
- *Важно найти свои индивидуальные* способы защиты от **разрушающего** (деструктивного), длительного стресса *и спокойно, без паники относиться к конструктивноъіу, кратковреъіенноі\іустрессу.*

Как же решить эти задачи? Сначала рассмотрим **динамику протекания стрессового состояния** у человека *{см. рисунок).*




Выделяются **три основные стадии развития стрессового состояния у человека:**

- *нарастание напряженности (первая стадия, линия AB);*
- *собственно стресс (вторая стадия, линия BC);*
- *снижение внутренней напряженности (третья стадия, линия CD).*

Линия *AD* показывает уровень фоновой активности человека, находящегося в спокойном бодрствующем состоянии.

По своей продолжительности **первая стадия** строго индивидуальна. Один человек «заводится» в течение 2 — 3 минут, а у другого нарастание стресса может проходить в те-

чение нескольких дней и даже недель. Ыо в любом случае, состояние и поведение человека, попавшего в стресс, меняется на «противоположный знак». Так, спокойный и сдержанный человек становится суетливым и раздражительным, он может стать даже агрессивным и жестоким. А человек, в обычной жизни живой и подвижный, становится мрачным и неразговорчивым. Японцы говорят: «Человек теряет свое лицо» (утрачивает самообладание).

На первой стадии исчезает психологический контакт в общении, появляется отчуждение, дистанция в деловых отношениях с коллегами. Люди перестают смотреть друг другу в глаза, резко изменяется предмет разговора: с содержательно-деловых моментов он переходит на личные выпады (типа «Ты сам(а) — такой (такая)...»).

Но самое главное заключается в том, что на первой стадии стресса у человека ослабевает самоконтроль: он постепенно теряет способность сознательно и разумно регулировать свое собственное поведение.

**Вторая стадия** развития стрессового состояния начинается в точке *B,* в которой у человека происходит потеря эффективного сознательного самоконтроля (полная или частичная). «Стихия» деструктивного стресса разрушительно действует на психику человека. Он может не помнить, что говорил и делал, или осознавать свои действия довольно смутно и не полностью. Многие потом отмечают, что в стрессовом состоянии они сделали то, что в спокойной обстановке никогда бы не сделали. Обычно все впоследствии очень жалеют об этом.

Также как и первая, вторая стадия по своей продолжительности строго индивидуальна — от нескольких минут и часов — до нескольких дней и недель. Исчерпав свои энергетические ресурсы (достижение высшего напряжения отмечено в точке *C),* человек чувствует опустошение, утомление и усталость.

На **третьей стадии** он останавливается и возвращается «к самому себе», часто переживая чувство вины («Что же я сделал (а)!»), и дает себе слово, что «этот кошмар» больше никогда не повторится.

Увы, через некоторое время стресс повторяется. Причем, у каждого человека есть свой **индивидуальный сценарий стрессового поведения** (по частоте и форме проявления). Чаще всего этот сценарий усваивается в детстве, когда родители конфликтуют на глазах у ребенка, вовлекая его в

свои проблемы. Так, одни переживают стресс чуть ли не каждый день, но в небольших дозах (не слишком агрессивно и без существенного вреда для здоровья окружающих). Другие — несколько раз в год, но чрезвычайно сильно, полностью теряя самоконтроль и находясь как бы «в стрессовом угаре».

Стрессовый сценарий, усвоенный в детстве, воспроизводится не только по **частоте** и **форме проявления.** Повторяется также **направленность** стрессовой агрессии: на самого себя и на окружающих. Один винит во всем самого себя и ищет прежде всего свои собственные ошибки. Другой обвиняет всех вокруг, но только не себя.

Усвоенный в детстве стрессовый сценарий происходит почти автоматически. В этих случаях достаточно незначительного нарушения привычного ритма жизни и работы, как «включается» стрессовый механизм и начинает разворачиваться практически против воли человека, как «маховик» какого-то мощного и убийственного «оружия». Человек начинает конфликтовать по причине какой-либо мелочи или пустяка. У него искажается восприятие действительности, он начинает придавать негативное значение происходящим событиям, подозревая всех «в несуществующих грехах».

Можно ли все же **научиться владеть собой?** Можно ли **перестроить свой стрессовый сценарий?**

Безусловно, да! Более того, наиболее успешными (как в профессии, так и в личной жизни) являются люди, научившиеся владеть собой, имеющие развитую **психотехнику личной саморегуляции.** Они знают свои сильные и слабые стороны, умеют сдерживаться, проявлять терпение, тормозить свои внутренние «взрывы».

Люди с развитой личной психотехникой реализуют четыре основных **действия:**

• **Действие первое: они никого не обвиняют:** ни себя, ни других. Они не мучаются «укорами совести» и не «сбрасывают» свою стрессовую энергию на окружающих.

• **Действие второе: они стремятся овладеть собой на первой стадии развития стресса,** когда еще сохранен самоконтроль и «стрессовая стихия» не захватила полностью. Они стремятся вовремя остановить себя. Один ведущий специалист крупного коммерческого банка выразил эту мысль так: **«Важно не попасть в точку В!».**

• **Действие третье: они изучают самих себя.** Люди с развитой саморегуляцией хорошо знают, как начинает разви-

ваться у них стрессовое состояние. Другими словами, они вовремя осознают изменение своего внутреннего самоощущения на первой стадии развития стресса.

Пусть они **по-разному говорят** о своих ощущениях, главное — они **осознают** их: «Я становлюсь раздраженным, внутри меня как бы вспыхивает что-то горячее!», «Я начинаю ускоряться и нестись на всех оборотах!», «У меня все застывает внутри.», «Мне становится все безразлично.».

Конечно, флегматичные люди имеют больше времени на осознание самих себя при нарастании стресса: просто у них стресс развивается медленнее и есть «время в запасе». Люди с холеричным темпераментом, «с налету» входя в первую стрессовую стадию, имеют значительно меньше времени на ее осознание. Тем не менее успешно овладевают стрессом как флегматики, так и холерики.

• **Действие четвертое и самое главное.** Люди с развитой саморегуляцией интуитивно находят оптимальную стратегию в стрессе. Успешно овладевают стрессом те, кто понимает, что «сбрасывать» темную стрессовую энергию на других — некультурно **и** в определенном смысле невыгодно. Происходит потеря нужных деловых связей, разрушаются личные взаимоотношения. Они понимают также, что направлять разрушительную стрессовую энергию на самих себя, обвиняя себя в своих ошибках, — неконструктивно. Действительно, что меняется от этого? Дело все равно стоит, **и** проблема не решается.

Эти люди стараются **перевести стрессовую энергию в другие формы деятельности,** то есть использовать более безопасные способы ее «сбрасывания» — не на других **и** не на себя.

Как **это** сделать?

## 5.3. ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ!

**Для начала проверьте, насколько серьезно вам необходимо задуматься о том, как научиться эффективно управлять стрессом? Действительно ли проблема стресса для вас актуальна? Или вы уже нашли личные способы саморегуляции?**

**Автор предлагает тест К. Шрайнера, который поможет Вам определиться в этих вопросах.**

*Обведите кружком номера тех вопросов, на которые вы отвечаетеположительно.*

1. *Я всегда стремлюсь делать работу до конца, но часто не успеваю и вынужден (а) наверстывать упущенное.*
2. *Когда я смотрю на себя в зеркало, я замечаю следы усталости и переутомления на своем лице.*
3. *На работе и дома — сплошные неприятности,*
4. *Я упорно борюсь со своими вредными привычками, но у меня не получается.*
5. *Меня беспокоит будущее.*
6. *Мне часто необходимы алкоголь, сигарета или снотворное, чтобы расслабиться после напряженного дня.*
7. *Вокруг происходят такие перемены, что голова идет кругом. Хорошо бы, если бы все не так стремительно менялось.*
8. *Я люблю семью и друзей, но часто вместе с ними я чувствую скуку и пустоту.*
9. *В жизни я ничего не достиг (ла) и часто испытываю разочарование в самом (ой) себе.*

*Подсчитайте количество своих положительных ответов. Каждому ответу «да» присваивается 1 балл.*

**Интерпретация**

Если вы набрали **0-4 балла,** вы ведете себя в стрессовой ситуации довольно сдержанно и умеете регулировать свои собственные эмоции. Вы ие раздражаетесь на других людей и не настроены винить себя.

Если у вас в сумме получилось **5-7 баллов,** вы не всегда эффективны в стрессовой ситуации. Иногда вы умеете сохранять самообладание, но бывают также случаи, когда вы «заводитесь» из-за пустяка и потом об этом жалеете. Вам необходимо заняться выработкой своих индивидуальных приемов самоконтроля в стрессе.

Если вы имеете **8-9 баллов,** вы переутомлены и истощены. Вы часто теряете самоконтроль в стрессовой ситуации и не умеете владеть собой. Следствие этого, страдаете и вы сами, и окружающие вас люди. Развитие у себя средств саморегуляции в стрессе — сейчас ваша главная жизненная задача.

При проведении занятий в банках по практической психологии автор заметил, что подавляющее большинство получают оценку в интервале 5 — 7 баллов (обычно до 80% слушателей). Примерно 18% участников говорят, что они получили 8 — 9 баллов. И только около 2% имеют оценку 0 — 4 балла. Следовательно, большинство банковских работников настоятельно нуждаются в том, чтобы сформировать у себя эффективные средства самоконтроля в стрессовых ситуациях.

## 5.4. КАК НЕ ПОПАСТЬ В ТОЧКУ «В»? ВАША ЛИЧНАЯ ПРОГРАММА ЗАЩИТЫ ОТ СТРЕССА

Помните, какая ваша главная задача?

**Ваша главная задача: научиться справляться со своим внутренним напряжением в первые минуты или даже секунды стресса, на первой его стадии, не теряя самоконтроля (не попадая в точку «В») и не выплескивая свое раздражение на окружающих.**

Все люди без исключения могут регулировать свое поведение в стрессовой ситуации. Начнем двигаться в этом направлении!

Имеющиеся методы саморегуляции в стрессе можно разделить на две группы: естественные и искусственные. **Естественные методы** саморегуляции основаны на использовании человеком тех возможностей, которые он имеет «под рукой» в своей жизни и работе. По существу, эти методы связаны с разумным планированием режима своего труда и отдыха. **Искусственные методы** — это способы саморегуляции в стрессе, которые разработаны в практической психологии. В этом параграфе разбирается первая группа методов, а в следующем — вторая.

Итак, **естественные методы саморегуляции.** Что это такое? Вспомните, что вы делаете дома и на работе, чтобы улучшить свое настроение и успокоиться? Есть ли **у** вас свои «секреты», помогающие вам восстановить внутренний эмоциональный баланс и равновесие в стрессовой ситуации?

Если вы смогли вспомнить не менее (а может, и более) пяти занятий, которые вам помогают «защититься» от разрушающего стресса, это хорошо. Это свидетельствует **о** том, что вы успешно работаете над собой. Если же у вас возни-

кают трудности в определении одного-двух таких занятий, это признак того, что вы себя «забросили», пустили «стихию» разрушительного стресса на самотек, что, безусловно, плохо.

Служащие банковской сферы называют в основном такие **средства самопомощи в стрессе:**

- *На первом месте по эффективности стоит различная* **физическая нагрузка.** *Многие после работы занимаются спортом (играют в спортивные игры, занимаются различными видами гимнастики), совершают прогулки. Большинство отмечает, что важно немного физически устать. И тогда психологическая усталость проходит, раздражение заметно снижается, а то и совсем исчезает.*
- *Довольно часто люди отмечают, что быстро успокоиться и привести свои нервы «в порядок» помогает* вода; *плавание в бассейне, различные водные процедуры — ванная, душ, баня, сауна.*
- *Хорошо, если человек имеет какое-либо* увлечение, *помогающее ему расслабиться и получить удовольствие. Некоторые отдыхают в кругу семьи (особенно благотворно действует общение с детьми), гуляют с животными.*

  *Замечено, что те, кто чувствуют себя одинокими, часто заводят собак, а те, кто характеризуются повышенной раздражительностью, любят кошек.*

  *Кроме этого, мужчины предпочитают заниматься машиной в своем гараже. Женщины любят ходить по магазинам.*
- *Важно не забывать доставлять себе* удовольствие *— время от времени делать то, что приятно.*
- *И последнее: легко «сбрасывать» стресс помогает* общение *со спокойными и оптимистичными людьми.*

**А теперь давайте обсудим, каким образом все отмеченные методы естественной саморегуляции мы можем применять в своей жизни и работе? Можно ли их представить в виде программы защиты от стресса?**

## ВАША ЛИЧНАЯ ПРОГРАММА ЗАЩИТЫ ОТ СТРЕССА

**Шаг первый:** понаблюдайте за собой. Что вы чувствуете на первой стадии стресса? Какие ощутимые изменения происходят в вашем состоянии и настроении? Сколько времени длится ваша первая стадия? Что происходит» когда вы теряете самообладание (в точке «В»)?

Успешность построения личной программы защиты от стресса зависит прежде всего от того» насколько точно и своевременно вы можете заметить, что вы вступаете в «зону» стресса и теряете самоконтроль.

**Шаг второй:** найдите способы остановки самого себя. На первой стадии стресса необходимо «взять перерыв» **и** усилием воли остановить свое деструктивное действие:

- *сделайте паузу в общении (помолчите несколько минут вместо того, чтобы с раздражением отвечать на несправедливое замечание);*
- *выйдите из комнаты;*
- *или переместитесь в другую, отдаленную часть помещения.*

**Шаг третий:** переведите свою энергию в иную форму деятельности. Займитесь чем-нибудь **другим,** что даст возможность снять напряжение. Если вы находитесь на работе:

- *переберите свои деловые бумаги, полейте цветы на подоконнике, заварите чай и др.;*
- *выйдите в коридор и поговорите с симпатичными для вас сотрудниками на нейтральные темы (о погоде, покупках и др.);*
- *подойдите к окну и посмотрите на небо, деревья, идущих по улице людей. Попробуйте вообразить, о чем думают проходящие мимо люди;*
- *зайдите в туалетную комнату и на 2—3 минуты опустите ладони своих рук под холодную воду.*

**Такой «перерыв» практикуйте как можно чаще в те моменты, когда вы чувствуете, что теряете самоконтроль** в **стрессовой ситуации. Важно, чтобы действие «остановки себя» вошло в привычку.**

**Шаг четвертый. Серьезно подумайте о том, какие моменты в работе помогают вам снять напряжение? Что вас больше всего радует? Чем вы занимаетесь с увлечением? Постарайтесь каждый день иметь немного времени на занятия, которые вам приносят удовлетворение и радость.**

## 5.5. ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ — В ПОМОЩЬ!

В практической психологии разработаны методы, позволяющие человеку «сбрасывать» внутреннее напряжение **и** успокаиваться. Условно эти методы называются **искусственными,** специально созданными человеком для управления самим собой в стрессовой ситуации. Читателю предлагается различные психотехнические упражнения. Попробуйте практически выполнить те из них, которые поправятся.

Упражнения, которые оказались для вас наиболее эффективными, следует регулярно практиковать в своей жизни и работе. Как только вы почувствуете нарастание внутреннего напряжения, вместо того, чтобы «выплескивать» его на окружающих или заниматься самоедством, поменяйте направление своей разрушительной энергии и направьте ее на какое-либо нейтральное занятие. Займитесь психотехническим упражнением, которое поможет вам быстро избавиться от напряженного состояния. При этом вы сможете избежать обычных отрицательных последствий: на вас никто не обиделся, как это обычно бывает, когда вы в запале говорите много обидных слов своим коллегам пли подчиненным. Да и сами вы сохраните свое здоровье и уверенность в себе, поскольку сможете избежать мучительных раздумий о своих реальных и мнимых опгабках и о том, как было бы хорошо, если бы этих ошибок вообще не было»

Формирование эффективных средств саморегуляции необходимо начать с обучения способам снятия усталости, успокоения и релаксации. Мы все знаем, что больше нервничают переутомленные люди. Уставший и измотанный человек «заводится» по пустякам, черпая недостающую ему силу в энергии конфликта. Поэтому в период интенсивной работы следует больше внимания уделять психотехническим упражнениям успокоения и релаксации с целью профилактики возможных нервных срывов.

**Релаксационные упражнения** выполняются в течение 10— 15 минут в спокойной обстановке. Сядьте в кресло у себя в кабинете, закройте глаза и постарайтесь в своем воображении вызвать те образы, которые описываются в упражнении. Вместе с образами стремитесь как можно ярче и отчетливее пережить эмоции, которые эти образы у Вас вызывают.

### Упражнение «Убежище»

Представьте себе, что у вас есть удобное и надежное убежище, в котором вы всегда можете отдохнуть, когда захотите. Дорогу в это убежище знаете только вы, никто другой вас там не потревожит.

Не обязательно, чтобы это место существовало в жизни. Если у вас нет такого убежища, придумайте его. Это может быть маленький деревенский домик в далекой деревне или небольшая квартира на окраине города, о которой никто не знает. Это может быть все, что угодно. Это может быть даже космический корабль, уносящий вас прочь от Земли...

Мысленно представьте себе это место. Опишите, какие вещи в нем находятся, которые вам нравятся и создают ваше жизненное пространство. Представьте, что вы делаете, когда отдыхаете в своем убежище. Возможно, вы слушаете музыку, смотрите на огонь в камине, читаете, рисуете или что-то другое. Старайтесь подумать о тех занятиях, которые вам наиболее приятны.

В течение дня каждый раз, когда вы чувствуете себя особенно уставшим и начинаете нервничать, на несколько минут представляйте себе свое убежище.

### Упражнение «Внутренний луч»

Сядьте в удобное кресло и закройте глаза. Представьте, что в верхней части вашей головы возникает светлый луч, который медленно и последовательно движется сверху вниз и теплым, ровным и расслабленным светом изнутри освещает ваше лицо, шею и плечи. По мере движения луча разглаживаются складки бровей и зажимы в области губ, расслабляются мышцы лица, исчезает напряжение в области затылка, освобождаются от напряжения плечи. Внутренний луч формирует вашу новую внешность — спокойного и уверенного в себе человека, удовлетворенного собой и своей жизнью. Заканчивайте упражнение словами: «Я стал (а) новым человеком! Молодым и здоровым! Спокойным и стабильным!»

### Упражнение «Настроение»

Сядьте за стол и возьмите цветные карандаши или фломастеры. Перед Вами — чистый лист бумаги. Нарисуйте абстрактный сюжет — линии, цветовые пятна, фигуры. Важ-

но при этом полностью погрузиться в свои переживания, выбрать цвет и провести линии так, как вам больше хочется, в полном соответствии с вашим настроением. Представьте, что вы переносите свое беспокойство и тревогу на бумагу, стараясь «выплеснуть» его полностью, до конца. Рисуйте до тех пор, пока не заполнится все пространство листа и вы не почувствуете успокоение. Ваше время сейчас не ограничено: рисуйте столько, сколько нужно.

Затем переверните лист и напишите несколько слов, отражающих ваше настроение. Долго не думайте, необходимо, чтобы ваши слова возникали свободно, без специального контроля с вашей стороны.

После того, как вы нарисовали свое настроение и переложили его в слова, с удовольствием, эмоционально разорвите листок и выбросьте его в урну. Все! Теперь вы избавились от своего напряженного состояния! Ваше напряжение перешло в рисунок и уже исчезло, как исчез этот неприятный для вас рисунок.

Вы успокоились, но проблема, мучившая вас, осталась. Она существует в вашей жизни, и при помощи психотехники от нее не избавиться. Мы можем только изменить к ней свое отношение, но исключить проблему из своей жизни практически невозможно.

## 5.6. ЧТО ДЕЛАТЬ СО СВОИМИ ПРОБЛЕМАМИ?

Не секрет уже и для нас самих, и для всего мира, что мы, россияне, примерно уже около десяти лет живем в условиях хронического стресса и на пределе своих физических и психических возможностей. Стресс испытывают не только работники банковской сферы, но практически все работающие и не работающие люди: молодые, люди среднего возраста и старики.

Очевидно, что впереди — еще годы напряжения и тяжелого, изматывающего труда. Причем изматывает нестабильность, неустойчивость политических и экономических условий нашей жизни. Невозможно четко планировать свой завтрашний день. А как жить, не зная, что будет завтра?

Трудно, ничего не скажешь. Но найти силы для полноценной жизни мы можем только в себе самих. Начнем со своих проблем.

Отношение к проблеме. Как вы относитесь к своей проблеме?

Как часто мы видим, что переживание человеком благополучия или неблагополучия в своей жизни, по существу, не зависит от того, сколько в действительности он имеет проблем. Многие люди «увешаны» проблемами с головы по пят, но они бодры, энергичны и всегда готовы постоять за себя перед судьбой. А другие, столкнувшись даже с незначительными трудностями, уже «опустили руки» и покорно принимают удар за ударом, не пытаясь сопротивляться.

Одни на вопрос «Как живется?» отвечают: «Все нормально!». Другие начинают жаловаться и вздыхать: «Жизнь сейчас тяжелая! Все плохо! Непонятно, что происходит? Вот раньше...».

Действительно, ощущение счастья или несчастья — внутри самого человека. Только мы сами оцениваем то или иное событие отрицательно или положительно. Само по себе событие — нейтрально.

Как можно оценить действительно тяжелую ситуацию, например болезни или утраты близкого человека?

Один говорит так:

- *«Как несправедлива ко мне судьба!»*
- *«За что мне такое горе?!»*
- *«У всех все хорошо, только у меня все плохо!»*
- *«Ничего хорошего уже в моей жизни больше не будет! Жизнь моя не удалась!»*

А другой достойно встречает удары судьбы:

- *«Это ужасно. Но ничего, переживем».*
- *«Что делать? Жить-то все равно надо!»*
- *«Ничего, будет и на нашей улице праздник!»*
- *«Мы еще поборемся!»*

Только мы сами делаем выводы, как нам жить дальше. Пережить свое горе и опять встать, чтобы полноценно продолжать жизнь или опуститься в эту горестную пучину и захлебнуться в ее мучительной сладости? Ведь для многих людей в страдании есть какое-то таинственное, необъяснимое чувство наслаждения.

Выберите свою роль в жизни! Кто вы?

Роль страдальца. Вас все жалеют, вы часто оказываетесь в центре внимания, рассказывая о своих проблемах, которые вам приходится переживать.

Роль борца. В глубине души вы переживаете свое горе. Но считаете, что это — ваша проблема, не стоит перекладывать ее на плечи других. Вы можете справиться с ней сами.

Давайте попробуем справляться со своими проблемами! И для этого — попробуем спокойно продумать возможные способы выхода из своей проблемной ситуации. А перед этими размышлениями попробуйте выполнить следующее упражнение.

### Упражнение «Проблема»

Оно направлено на снижение субъективной значимости проблемной ситуации для человека, достижение внутреннего спокойствия и адекватного отношения к существующей проблеме. Выполняется в течение 10—15 минут.

Займите удобную позу, закройте глаза. Постарайтесь представить следующие образы-картинки.

Подумайте о своей проблеме, которая в последнее время волнует и мучает вас больше всего. Кратко сформулируйте ее для себя в двух-трех словах.

Представьте лицо человека, с которым вы недавно обсуждали свою проблему. Вспомните, о чем он говорил и что вы ему отвечали. Воспроизведите в своем воображении обстановку комнаты, время и содержание беседы.

При помощи своего воображения постарайтесь увидеть ситуацию со стороны, как будто вы стали внешним наблюдателем. Например, вы видите себя и своего собеседника отраженными в зеркале. Включите в эту «картинку» ваших ближайших соседей, знакомых или родственников. Какие проблемы и нерешенные вопросы есть у них? Что их мучает, и какие препятствия им приходится преодолевать в жизни? Представьте дом, в котором вы живете, и людей, которые живут вместе с вами.

Когда ваша «картинка» расширится и станет отчетливой, включите в нее ваше представление о городе, в котором живете, подумайте также о всей стране, ее огромных пространствах и людях, населяющих города, села, деревни. Расширяя свое воображение, представьте теперь всю нашу Землю с ее материками, океанами и миллиардами живущих на ней людей.

Двигайтесь дальше к расширению «картинки»: подумайте о нашей Солнечной системе — огромном пылающем Солнце и планетах, вращающихся вокруг него. Постарайтесь почувствовать бесконечность Галактики, ее равнодушное «спокойствие» и даже безразличие относительно каких-то маленьких человеческих существ, населяющих Землю...

Продолжая удерживать в своем воображении это переживание необъятной глубины Космоса, снова подумайте о своей проблеме. Постарайтесь сформулировать ее в двух-трех словах.

Вы прочитали текст упражнения «Проблема». Что Вы чувствуете?

Обычно люди говорят:

- **«Я смог успокоиться, когда почувствовал, что моя проблема ничтожно мала по сравнению с огромным и величественным Космосом!»**
  ***Это хорошо. Размышления в ходе упражнения были для этого человека полезными. Проблема, реально существующая у него, перестала быть такой огромной, как это казалось ему раньше. По-видимому, преувеличение значимости этой проблемы подавляло этого человека и мешало ему выработать ее разумное решение.***
- **«Я удивлен тем, что проблема вообще перестала для меня существовать! Когда я смог почувствовать необъятность и вечность Космоса, в конце упражнения, при повторном возвращении к своей проблеме я не смог ее сформулировать.»**
  ***Такой результат свидетельствует о том, что проблема, этого человека была вызвана его утомлением и внутренним напряжением. Как только он немного отдохнул и успокоился в ходе размышлений, предлагаемых в данном упражнении, проблема действительно перестала для него реально существовать.***
- **«Моя проблема стала для меня не такой важной, как только я подумал о том, сколько людей населяет нашу страну и вообще нашу планету, сколько людей действительно страдающих!»**
  ***Для этого человека полезным было размышление о том, что он не один в своем страдании. Еще раз он подумал о том, что у многих людей есть еще более тяжелые проблемы. Он как бы почувствовал свое единство с этими людьми и в то же время понял, что в жизни могут быть еще более сложные ситуации, нежели та, которую он переживает.***
- **«Мне было так хорошо в Космосе! И совсем не хотелось возвращаться на Землю!»**

*Человек стремится успокоиться. Но за счет того, что он внутренне отодвигает свои проблемы, уходит в мир грез и фантазий. На какое-то время это ему помогает, но возвращаться в реальность и решать свои проблемы все равно нужно.*

- **«У меня ничего не изменилось. Моя проблема осталась для меня такой же значимой, как и в начале упражнения. Та формулировка проблемы, которая была в начале, осталась и в конце. Я точно также сформулировал проблему после возвращения из Космоса.»**

  *Такой результат говорит о многом. Во-первых, этот человек может быть настолько поглощенным своей действительно сложной проблемой, что размышлений о других людях и Космосе в течение 15—20 минут для него явно недостаточно.*

  *Во-вторых, этот человек, возможно, уже справился со своей проблемой собственными силами и выполнение психотехнического упражнения было для него как «постфактум».*

  *И в-третьих, возможно, для этого человека нужны другие средства снятия напряжения. И это — нормально. Нет средств, которые помогают всем и всегда. Психологические методы строго индивидуальны, и необходимо искать те, которые помогают именно вам. Главное состоит в том, что нужно стремиться к тому, чтобы управлять своими переживаниями и находить именно свои собственные средства саморегуляции.*

Итак, вы подошли к решению своей проблемы. Теперь она уже не кажется вам слишком тяжелой и неподъемной. Вы сумели посмотреть на нее со стороны и почувствовали, что она может быть решена. С чего же начать ее решение?

Попробуйте выполнить следующее упражнение. Цель этого упражнения состоит в том, чтобы **сосредоточиться и активизировать свое мышление.**

### Упражнение «Мудрец»

Удобно расположитесь в кресле. Закройте глаза и представьте себе, что идете по лесной тропинке. Яркий солнечный день, пение птиц, приятные лесные запахи. Вы выхо-

дите на лесную поляну. В центре поляны стоит развесистый дуб, которому, наверное, не меньше ста лет. У основания дерева, у его корней, сидит старый человек — мудрец. В своем воображении подойдите к нему как можно ближе.

Посмотрите на лицо этого человека. Как можно подробнее представьте для себя его облик: посмотрите в его глаза, постарайтесь понять его настроение. И когда вы окончательно почувствуете доверие к мудрецу, постарайтесь сформулировать свой самый важный сейчас вопрос и задайте ему. Вопрос должен быть лаконичным и точным. Сосредоточьтесь и постарайтесь услышать ответ мудреца.

То, что скажет вам старый мудрый человек в вашем воображении, — это часто то направление, в котором следует двигаться, чтобы правильно разрешить свою проблемную ситуацию.

## 5.7. ПОЗИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ В ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ

В своей работе и жизни постарайтесь развивать у себя **позитивное мышление.** Не зацикливайтесь на проблемах и недостатках. В любом событии и любом человеке есть и положительное, и отрицательное. По большому счету событие или человек не несут в себе какой-либо оценки. Все, что происходит в жизни, нейтрально для человека, и только он сам накладывает на происходящее либо отрицательную оценку, либо положительную. Более того, часто все зависит от нашего настроения в данный момент: один и тот же факт может быть оценен нами как отрицательно, так и положительно.

Поэтому не стоит поддаваться своим изменчивым настроениям! Изначально старайтесь видеть не столько отрицательные, сколько положительные стороны ситуации, выделять не только недостатки людей, но в первую очередь замечать их достоинства.

Опыт показывает, что такая позиция в жизни и работе более успешна. Если вы выделяете только негативное, ситуация покажется для вас тупиковой и вы будете думать, что все безнадежно. Если же вы увидели позитивные стороны в сложной для себя ситуации, вы легче найдете ее конструктивное решение.

Так же и с человеком. Если после возникновения конфликта с сотрудником вы зафиксировались на его недостат-

ках, которые, конечно же, у него есть, как и у всякого человека, то вы рискуете показать свою несостоятельность в двух моментах. Во-первых, вы не увидите своих собственных просчетов, которые также присутствуют в конфликте. В любом столкновении «виноваты» оба участника: один спровоцировал, а другой поддался на провокацию. Один позволил себе нервную «вспышку», а другой не смог сохранить самообладание и ответил тем же. Поэтому, если уж вы ищите недостатки у своего коллеги, лучше начните с себя. Недостатки у вас тоже есть.

Во-вторых, вы потеряете, возможно, ценного сотрудника, только потому, что не смогли быть объективным в напряженной ситуации. Конфликт выльется в спор о том, «кто лучше и умнее», ваш коллега отвернется от вас, а проблема не будет решена.

Если вы отнеслись к человеку доброжелательно, он, как правило, ответит тем же. Каждый человек чувствителен к положительной оценке, уважению, признанию его ценности и значительности. Особенно это присуще способным и талантливым людям. Многие из них уходят к другому руководителю, на другое место работы, даже теряя в зарплате и должностном статусе, только потому, что там признают их ценность и там они чувствуют уважение к себе.

**Навыки позитивного мышления необходимо развивать начиная этот путь с самого себя, с развития своей собственной положительной самооценки.** Обычно человек, который старается самоутвердиться при помощи излишней критики своих подчиненных, тайно в душе не уважает самого себя и всегда собой не доволен. Он переносит свое недовольство на окружающих, тем самым освобождаясь от своего внутреннего напряжения.

И наоборот, если человек положительно оценивает свои личностные и деловые качества, возникшее на работе препятствие он воспринимает спокойно, поскольку уверен в своих возможностях это препятствие преодолеть. Эта уверенность транслируется подчиненному или коллеге. Контекст возникающего здесь взаимодействия, который обычно не проговаривается, но всегда точно чувствуется людьми, примерно такой: «Я уверен в себе, потому что я положительно себя оцениваю. Я уверен также в тебе, поскольку положительно я оцениваю и тебя. Мы справимся, и все будет хорошо».

Итак, начнем с себя!

## Упражнение «Самооценка»

Возьмите чистый лист бумаги и вертикальной чертой разделите его пополам — у вас будет левая и правая половины листа. В левой части листа перечислите свои собственные недостатки, нумеруя их по порядку. Например, вы пишете:

*1. Вспыльчивость.*
*2. Недоверчивость.*
*3. Мнительность.*
*4. ...*

В течение 10 минут напишите все свои отрицательные качества, которые вы можете у себя выделить. У вас может получиться всего три таких качества, а может — 20 и более. Здесь все строго индивидуально.

Проводя данное упражнение в группе банковских работников, автор заметил, что одни участники сразу заполняют левую часть листа, выделяя у себя множество недостатков. Другие долго размышляют и осторожно записывают несколько качеств. Но в целом, люди легко и активно критикуют самих себя.

После того, как вы зафиксировали свои недостатки и пронумеровали их, обратитесь к правой стороне листа. Теперь попробуйте каждое отрицательное качество, которое вы написали в левой части, перевести в положительное, которое вы запишите в правой части. При этом сохраняйте нумерацию: первое качество-недостаток переведите, соответственно, в первое качество-достоинство.

Заполняя правую часть листа, не ограничивайте себя во времени. Вы можете работать 10—15 и более минут.

Не удивляйтесь, действительно, каждый недостаток в одних ситуациях имеет свою обратную сторону в других. Или, что более верно, каждое качество личности человека не имеет ни отрицательного, ни положительного знака, это сами люди «навешивают» на них свои оценки в зависимости от ситуаций, в которые они попадают.

В приведенном примере заполнение правой части листа может выглядеть следующим образом.

### Вспыльчивость — Энергичность

*Как правило, вспыльчивыми бывают люди, имеющие холерический темперамент, активные, деятельные и подвиж-*

*ные. Они способны быстро решать проблемы, часто они общительны и открыты.*

### Недоверчивость — Жизненный опыт и глубина

*Люди становятся недоверчивыми, если в своей жизни они были очень открытыми и максимально доверяли какому-то человеку. Их доверие было обмануто, и они закрылись. Такие люди часто организуют «проверки» своего партнера. И если в ходе таких «проверок» они приходят к выводу, что ему можно доверять, как правило, это доверие становится действительно глубоким и надежным.*

### Мнительность — Тонкость, чувствительность, ранимость

Люди мнительные — это люди чувствительные. Они проявляют мнительность при недостатке информации о событии или человеке. В деловых переговорах такие люди часто прекрасные наблюдатели, которые не пропустят никакой мелочи, никакой, казалось бы, незначительной детали. У них хорошо развита интуиция, и они быстрее других чувствуют опасность.

Выравнивайте собственную самооценку. Если у вас получится столько же положительных качеств, сколько и отрицательных, это упражнение вы выполнили успешно. Хорошо также, если в своих недостатках вы сумели увидеть позитивное начало.

### Упражнение «Мой враг — мой друг»

После конфликта с коллегой или подчиненным чаще всего вы оцениваете этого человека сугубо отрицательно. Вы настроены критиковать его: выделяете его недостатки и в определенной мере зафиксированы на них. В результате у вас формируется неконструктивный подход к конфликтной ситуации. Вы переложили всю вину на своего коллегу или подчиненного и тем самым «закрыли» для себя возможность конструктивного решения проблемы.

В чем же оно заключается? В первую очередь, необходимо выровнять собственную самооценку и оценку своего делового партнера. Желательно иметь объективное представление и о себе, и о своем коллеге. **А объективное пред-**

**ставление предполагает видение не только негативных сторон, как это бывает в конфликтной ситуации, но и позитивных. Более того, недостатки часто являются следствием достоинств и, наоборот, достоинства перерастают в недостатки.**

Такое отношение есть проявление разумности и стремление сохранить самообладание в стрессе. Мы «заводимся» потому, что видим только отрицательное и не замечаем положительное. Если мы откроем у себя положительное и отрицательное во взаимосвязи друг с другом, нас это успокоит и сделает уравновешеннее, разумнее. Мы не будем идти на поводу своих страстей и эмоций, мы больше будем опираться на свой человеческий разум и на разум своего коллеги.

Итак, возьмите чистый листок и разделите его на две половины — правую и левую. В левой части листа запишите особенности вашего коллеги, с которым вы пережили конфликт и противостояние. В правой части продолжите свой список, переводя отмеченные отрицательные качества в положительные. Постарайтесь завершить свою оценку, отметив не только отрицательные качества, но и проанализировав их позитивное продолжение.

Например, в левой части вы записали:

1. *Отсутствие достаточного профессионального опыта.*
2. *Резкость в общении.*
3. *Излишняя поспешность в принятии решений.*
4. *...*

Продолжая отмеченные качества в положительную сторону, в правой части листа можно написать следующее.

1. *Открытость, эвристичность, возможность начать новое дело, решить новую проблему.*
2. *Критичность, способность увидеть допущенные ошибки в работе.*
3. *В ситуациях с ограничением во времени, когда решение нужно принять быстро и в условиях недостатка информации, такой работник будет эффективен.*
4. *...*

### Упражнение «Ситуация»

На работе у вас произошел конфликт. После него вы видите только отрицательные последствия произошедшего

взаимодействия. Поэтому напряжение, которое возникло в конфликте, вы переживаете долго и не можете от него избавиться. Как «сбросить» это напряжение и быстро успокоиться?

Возьмите чистый лист бумаги и в левой части листа перечислите отрицательные последствия данного конфликта. Затем отмеченные вами характеристики ситуации переведите в положительные в правой части листа.

Например, в левой части страницы вы отметили:

1. *Проблема не была решена.*
2. *Вы испытываете чувство вины, вам кажется, что вы могли бы вести себя более конструктивно.*
3. *Как только вы видите на службе работника, с которым произошел конфликт, вы испытываете сильное раздражение.*

В правой части вы можете написать:

1. *Проблема не была решена, поэтому вы имеете возможность найти действительно конструктивное решение. У вас было время для поиска дополнительной информации для принятия, возможно, более обоснованного решения.*
2. *Если вы вините самого себя, следовательно, не утратили способность видеть свои недостатки. А значит, вы можете совершенствоваться, подниматься вверх — по служебной лестнице и при построении своего социального статуса.*
3. *Вы — живой человек. Можете быть естественным и испытывать живые человеческие эмоции.*

В основу последних трех упражнений положена **идея равновесия, баланса. Это — самое важное в умении мыслить позитивно.**

Действительно, отрицать наличие негативных моментов в нас самих, окружающих нас людях, нашей жизни и работе, безусловно, нельзя, да и просто наивно! Мы, как и все другие люди, имеем недостатки. Переживаем сложные ситуации, включаемся в конфликт, сталкиваемся с проблемами, в той или иной форме начинаем чувствовать внутреннее напряжение, стресс.

В чем же мы тогда можем найти успокоение? Мы можем найти его в понимании того, что в жизни все уравновешено и сбалансировано. Любое отрицательное качество

человека, негативные последствия конфликта — все имеет свое позитивное продолжение.

И дело не в том, с какой стороны на все это смотреть. Дело в том, что это **объективный закон жизни — наличие равновесия и баланса. Недостаток уравновешивается достоинством, которое является его продолжением; если вы что-то получили в жизни (любовь, славу, успех) — то за это чем-то заплатите (например, здоровьем, усталостью); если вы решили одну проблему, сразу возникает другая, более того, решение одной проблемы способствует появлению другой; одиночество уравновешено свободой, а наличие пары — ограничениями, которые задаются партнерством. Вы что-то нашли, значит, где-то что-то теряете; вы — состоятельный человек, следовательно, испытываете постоянное напряжение, связанное с тем, что вы боитесь потерять свое имущество; вы — бедный человек, следовательно, испытываете нужду и боитесь того, что завтра будет не на что жить. Везде — равновесие.**

И только в минуты сильного стресса и глубоких переживаний, когда мы теряем контроль над собой, партнером и ситуацией, нам кажется, что сейчас мы имеем в жизни больше плохого, нежели хорошего. Бурные эмоции сужают наше видение мира и самих себя. Мы начинаем «ходить по кругу»: думать только о негативном, отрицательном.

Однако в любой ситуации есть и то, и другое. Стоит только начать анализировать и размышлять. И тогда то положительное, что вы сможете увидеть, поможет успокоиться, сориентироваться в ситуации и принять правильное решение.

## 5.8. ПОПРОБУЙТЕ ДЕЙСТВОВАТЬ ОТ ПРОТИВНОГО

Развитие навыков позитивного мышления помогает человеку успешно справиться с собственным стрессом. Но в некоторых случаях необходимо двигаться от противного: сознательно усилить собственные переживания в своих размышлениях с тем, чтобы затем, возвратившись в реальность, почувствовать, что не так уж все и плохо. Через такое «придуманное» усиление переживания мы реально освобождаемся от тяжелых эмоциональных состояний.

Этот психологический механизм положен в основу фильмов ужасов: чем страшнее в кино (просматривая фильм, че-

ловек всегда помнит, что это — не в жизни), тем спокойнее в реальности. Там убивают, кровь льется рекой. Выключил телевизор — дома становится так хорошо и спокойно! Да, проблемы есть, но не такие, как в этом фильме! Там — просто ужас! А здесь — переживем, справимся!

Вернемся к своей проблеме.

### Упражнение «Могло быть хуже»

Возьмите чистый лист бумаги и напишите для себя маленькое сочинение. Кратко опишите свою рабочую или личную проблему. Причем сейчас не имеет значения, в какой сфере вашей жизни эта проблема находится — производственной или личной. Выберите именно актуальную для вас проблему, которая вас мучает, не дает спать по ночам и которая не имеет решения.

Затем подумайте о том, какие самые страшные и непоправимые последствия дальнейшее развитие этой проблемной ситуации могло бы иметь лично для вас? Напишите для себя эти последствия.

Например, вы можете быть уволены? Или вы можете заболеть так, что будете многие годы прикованы к постели? Что еще самого плохого для вас могло бы случиться?

А как вы живете сейчас? Вы, оказывается, работаете? И довольно успешно? Кроме того, вы чувствуете себя довольно хорошо? Оказывается, все не так страшно? И еще можно жить и бороться?

И каждый раз, когда ваша проблема захлестывает вас, когда начинает казаться, что все плохо и ничего уже нельзя изменить к лучшему, постарайтесь подумать о том, как могло бы быть еще хуже. А затем вернитесь в свою реальную жизнь и посмотрите на нее с оптимизмом и радостью.

Есть такая притча. Пришел к мудрецу мужчина, глава семейства, с жалобой: дома жить невозможно, потому что очень тесно и все друг другу мешают. Мудрец посоветовал завести дома козла. Человек удивился совету мудреца, но послушался.

Через некоторое время он опять пришел за советом и со слезами стал жаловаться, что жить стало еще труднее. И так было мало места, да еще козел мешает. Мудрец посоветовал продать козла.

На другой день человек пришел к мудрецу счастливым. Как после продажи животного в доме стало просторно!

## 5.9. НАУЧИТЕСЬ ЖИТЬ ВМЕСТЕ С ПРОБЛЕМОЙ

Подумайте над словами: «Господи, дай мне терпения вынести то, что я не смогу изменить; сил — изменить то, что я могу, и ума, чтобы не путать первого со вторым» (Р. Брэй).

Действительно, во многих случаях проблема, которая есть у человека, серьезна и сложна. И читатель вправе сказать: «Психотехнические упражнения, философские размышления о себе и о жизни, — это все хорошо. Но не всегда это действительно помогает. На какое-то время возникает облегчение, но потом — опять тяжело и плохо. Проблема все равно остается!».

**Если ваша проблема не может быть решена и нельзя уменьшить ее значимость для вас, примите ее всем сердцем и постарайтесь спокойно и достойно жить вместе с ней.**

Это — не покорность и смирение перед судьбой, а скорее, **принятие своей жизни. Такое принятие поможет успокоиться и направить свою энергию не на избавление от проблемы (часто это действительно невозможно), а на ее полноценное проживание.**

**Принять свою проблему** вам помогут такие размышления:

- *У человека всегда есть проблемы. Жизни без проблем не бывает.*
- *Решите эту проблему — появится новая. Более того, решение одной проблемы потянет за собой появление новых проблем.*
- *Уходя от одних проблем, человек находит новые.*
- *Одно решение проблемы приносит одни «плюсы и минусы». Другое решение — другие «плюсы и минусы». Но всегда они есть.*
- *Всякое решение — сегодня правильно, а завтра — ошибочно.*
- *За все надо платить. Достигая чего-то в жизни, человек всегда что-то теряет.*

**Ваша записная книжка.** Что вы могли бы добавить к этим философско-житейским размышлениям? У вас, как и у всякого человека, есть свои результаты жизненных наблюдений. Попробуйте их сформулировать для себя и записать в

виде кратких формул. Эти записи для вас — ваши жизненные итоги, ваш сконцентрированный жизненный опыт.

В такой записной книжке могут быть не только ваши собственные размышления, но и мысли ваших знакомых, коллег и друзей.

В записной книжке могут быть высказывания писателей, политиков, актеров, певцов, кинозвезд. Всех тех, кого мы любим читать, слушать по радио или видеть по телевизору.

И когда вам будет плохо, возьмите свою записную книжку и почитайте. Вам станет легче и захочется опять наслаждаться жизнью и работой.

Маленькая записная книжка американского психолога Р. Брэя — это концентрация его личного опыта по проживанию проблем, страданий, неприятностей.

**Правила Рикка Брэя**

1. *Определите причину своей неприятности. Если эта неприятность дана вам природой, примите ее в свою душу (болезни близких, несчастные случаи, ваши утраты). Дайте душе отболеть положенный для этого срок. Не бунтуйте и не боритесь со своей жизнью.*
   *Если же неприятность рождена недостатками других людей (глупостью, злобой, завистью) — не принимайте этого близко к сердцу. Не болейте чужими болезнями. Это — проблемы не ваши, а других людей. Берегите себя, не растрачивайте энергию своей души на болячки других.*
2. *Страдания, данные нам природой, — естественны и укрепляют дух. Страдания, вызванные проблемами других, — искусственны и разрушают наши жизненные силы.*
3. *Не поддавайтесь тревоге, если неприятность еще не произошла.*
4. *Не преувеличивайте границы горя.*
5. *Если проблема естественна, знайте свой темперамент и страдайте ровно столько, сколько вам нужно. Не затягивайте свое страдание.*
6. *У каждого страдания свои сроки. Проявите терпение, ждите и вы обретете радость преодоления.*
7. *Не оставайтесь долго наедине со своим горем. Идите к друзьям.*
8. *Если обстоятельства сильнее вас, не делайте из этого трагедии. Никого не корите. Если возникла эта проблема, значит, вы должны ее пережить.*
9. *Воспринимайте свою жизнь как единственную и неповторимую.*

**Пословицы — мудрость русского народа.** Опыт преодоления стресса и проживания проблем есть и у нашего народа. Эти «правила» разбросаны в книгах наших философов, поэтов, писателей-классиков. **В сжатой и лаконичной форме эти правила присутствуют в народных пословицах.**

- **День придет и заботу принесет.** *Можно перефразировать: с началом дня возникают и новые проблемы.*
- **Глупый киснет, а умный все промыслит.** *Другими словами: расстраивается и переживает неприятности не совсем умный человек. Умный человек прежде всего думает и принимает решение.*
- **Кто гнев свой одолевает, тот крепок бывает.** *Здесь все понятно: сильный человек эффективно управляет собственным стрессом.*
- **Кто собою не управит, тот и другого на разум не** наставит. *Действительно, человек, который не умеет управлять своими собственными эмоциями, не сумеет руководить и другими людьми.*
- Кто сдержан — тот умен. *Наличие самоконтроля — это не только воля и сила характера, но и показательразвитостиума,интеллекта.*
- Трудностей избегаешь — о счастье не знаешь. *Здесь говорится о наличии в жизни равновесия и баланса: радость и счастье познаются только через несчастье и трудности.*

Размышляйте дальше:

- Без горести — нет радости»
- Храбрый не тот» кто страха не знает, а кто узнал, да навстречу шагает»
- Бойся, не бойся, а что будет — того не миновать»
- В страхе спасения нет»

## 5.10. Я ДОЛЖЕН ИЛИ Я ХОЧУ?

В банковской сфере работают люди, которые в своей жизни руководствуются принципом «Я должен»:

*Я должен (должна) работать без ошибок,*
*Я должен (должна) быть на высоте.*

*Я должен (должна) быть успешным.*
*Я должен (должна)...*

В конечном итоге вся жизнь человека подчиняется принципу «Я должен». Внутреннее напряжение возникает тогда, когда он вдруг замечает, что живет какой-то «не своей жизнью». *Он* превращается как бы в социального автомата или робота. Не остается ни времени, ни сил на сугубо человеческие занятия: общение с любимыми людьми и друзьями, воспитание детей, наслаждение искусством и природой, да и просто солнечным летним днем...

Через какое-то время возникает чувство «потери самого себя». Начинаются странные головные и сердечные боли, причину которых не могут установить врачи. Охватывает чувство неудовлетворенности и ощущение бессмысленности усилий именно тогда, когда на работе — достижения и успехи. Почему это происходит?

Здесь нарушается принцип равновесия и баланса **Человек долгие годы сохраняет энергию, бодрость и здоровье, если строит свою жизнь и работу, ориентируясь на внутреннее равновесие.**

### Упражнение «Весы»

Представьте в своем воображении огромные весы. На одну чашу весов «положите» свои занятия, которые вы делаете исходя из принципа «Я должен (должна)». Чтобы не забыть, сколько занятий вам удалось перечислить, возьмите чистый лист бумаги и запишите их для себя.

А теперь другую чашу весов «нагрузите» занятиями, которые основаны на принципе «Я хочу». Какие занятия на работе и в жизни вы действительно осуществляете, реализуя свои собственные желания, потребности, интересы? Также запишите эти занятия на листке бумаги.

Посмотрите: какая чаша ваших жизненных весов перевешивает? Если первая, то Вы живете по принципу «Я должен (должна)» и, следовательно, часто переживаете чувство «потери себя». Если у вас перевешивает вторая чаша, ваша лшзнь строится преимущественно по принципу «Я хочу», а значит, вы допускаете другую ошибку в построении жизненной стратегии — слишком много думаете о себе и мало о других.

Лучший вариант — равновесие. Если чаши весов выровнялись, вы живете гармонично с самим собой **и** окружающими.

Выравнивайте свои жизненные весы! Если вы живете по принципу долга, внесите в свою жизнь занятия, которые отражают ваши личные интересы и потребности. Если ваш принцип «Я хочу», подумайте о том, что нужно сделать для других.

## 5.11. ИМЕЮ ПРАВО!

Мощным разрушительным действием обладают не только эмоции страха и долга, которые переживают банковские работники. Это еще и эмоции вины. «Я виноват!» Такие слова часто можно услышать от человека не только тогда, когда действительно вина за ошибку лежит именно на нем, но и тогда, когда возникновение неприятности было вызвано либо объективными причинами, либо неправильными действиями другого человека.

Особенно часто берут на себя вину за чужие ошибки женщины. Они начинают корить самих себя, мучить «угрызениями совести», хотя это совсем не стоило бы делать.

Что же делать, чтобы сохранить спокойствие и контроль в ситуации ошибки?

**Самое важное, это понять и принять: каждый человек имеет право на ошибку.** Тот не ошибается, кто ничего не делает. Активные люди ошибаются чаще, потому что они осуществляют больше попыток в решении проблемы и предпринимают больше усилий по достижению поставленной цели.

Попытка человека полностью защитить себя от ошибок в конечном итоге обрекает его на пассивность и бездеятельность. Человек может защититься и другим способом: всегда видеть вину других или, более того, перекладывать вину на других.

**Каждый человек имеет право не оправдываться за свою ошибку.** Если человек старается оправдаться, тем самым он усиливает свое чувство вины и подчеркивает свою неуверенность в том, что ему удастся исправить свою ошибку.

**Каждый человек имеет право не зависеть от снисхождения других людей, даже тех, от кого он чего-то ждет.** Независимость от мнения других людей дает нам возможность не оправдываться.

**Каждый человек имеет право сказать себе: «Это для меня неважно».** Попробуйте снизить значимость события для

самих себя. В случае действительно допущенной ошибки скажите себе: «Это для меня не столь важно, как здоровье моих детей, благополучие моей семьи ...»

Что еще более важно для вас, кроме допущенной на работе ошибки?

**Каждый человек имеет право сохранять спокойствие в случае допущенной ошибки.** На совещании начальник сказал во всеуслышание о вашей ошибке. Все на вас смотрят и ждут вашей реакции. Вы покраснели? Или начинаете ерзать и суетиться? Все правильно! Ожидания ваших сослуживцев оправдались. Они думают: «Он(а) нервничает!».

Но заметьте, насколько к вам изменится отношение и возникнет уважение, если ваши коллеги отметят про себя, что признание своей ошибки не сопровождается у вас волнением. Тем самым вы символизируете для себя и для них: «Ничего страшного! Ошибку можно исправить!».

**ИТАК, ВЫ ИМЕЕТЕ ПРАВО!**

## 6.1. КАК ВЫ КОНФЛИКТУЕТЕ?

Люди ведут себя в конфликтных ситуациях по разному. Одни действуют жестоко и напролом, другие стараются сдержаться и больше молчат, третьи стремятся избежать конфликта всеми возможными способами, а четвертые испытывают сильный страх перед любым противоречием или напряжением, возникающим в общении. Чтобы определить, как вы действуете в ситуации конфликта, отвечайте на вопросы, предложенные в тесте К. Томаса.

К. Томас предполагает, что в конфликтной ситуации человек выбирает пять основных стратегий: противоборство, сотрудничество, компромисс, уклонение или избегание, уступка или сглаживание. Какая стратегия поведения характерна для вас?

### ТЕСТ К. ТОМАСА

*Вам даны 30 пар утверждений, характеризующих поведение человека. Выберите из каждой пары одно утверждение, которое вам больше подходит, и отметьте его,,*

*Например, из первой пары Вы выбрали утверждение «а», из второй пары — «б», следовательно, напротив соответствующих разделов вы запишете: 1а, 2б.*

*Обратите внимание, что утверждения повторяются но каждый раз в новом сочетании, Иногда трудно сделать выбор, но это необходимо.*

*Долго не думайте, старайтесь отвечать быстро.*

1 *а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.*

*б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся с деловым партнером, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.*

2. *а) Я стараюсь найти компромиссное решение.*

*б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и своих собственных.*

3. *а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего,*

*б) Стремлюсь успокоить другого и сохранить паши отношения.*

4. *а) Я стараюсь найти компромиссное решение.*

*б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.*

5. *а) Улаживая спорную ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.*

*б) Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.*

6. *а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя,*

*б) Я стараюсь добиться своего.*

7. *а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.*

*б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы в главном добиться своего.*

8. *а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего,*

*б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят затронутые интересы и спорные вопросы.*

9. *а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий,*

*б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.*

10. *а) Я твердо стремлюсь достичь своего.*

*б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.*

11. *а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.*

*б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.*

12. *а) Часто я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.*
*б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.*

13. *а) Я предлагаю среднюю позицию.*
*б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.*

14. *а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю его о его взглядах.*
*б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.*

15. *а) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения,*
*б) Я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать неприятности.*

16. *а) Я стараюсь не задеть чувств другого.*
*б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.*

17. *а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего,*
*б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.*

18. *а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем,*
*б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу,*

19. *а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.*
*б) Я стремлюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.*

20. *а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.*
*б) Я стараюсь найти наилучшее сочетаний выгод и потерь для нас обоих.*

21. *а) Проводя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.*
*б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.*

22. *а) Я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между позициями моей и партнера,*
*б) Я отстаиваю свои интересы.*

23., *а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание себя и своего партнера,*
*б) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.*

24. *а) Если позиция другого кажется ему самому очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.*
*б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.*

25. *а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.*
*б) Проводя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.*

26. *а) Я предлагаю среднюю позицию.*
*б) Я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.*

27. *а) Часто я избегаю позиции, которая может вызвать споры,*
*б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.*

28. *а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.*
*б) Улаживаю ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.*

29. *а) Я предлагаю среднюю позицию.*
*б) Не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.*

30. *а) Я стараюсь не задеть чувств другого.*
*б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заинтересованным человеком могли добиться успеха.*

## Ключ к тесту К. Томаса

Расположите свои ответы согласно таблице и подсчитайте количество баллов по каждой тактике. Возьмите отдельный листок бумаги и начертите график, расположив полученные вами баллы в такой последовательности, как это сделано на *рисунках 1—4*.

| № вопроса | противоборство | сотрудничество | компромисс | избегание | уступка |
|---|---|---|---|---|---|
| I | | | | а | б |
| 2 | | б | а | | |
| 3 | а | | | | б |
| 4 | | | а | | б |
| 5 | | а | | б | |
| 6 | б | | | а | |
| 7 | | | б | а | |
| 8 | а | б | | | |
| 9 | б | | | а | |
| 10 | а | | б | | |
| 11 | | а | | | б |
| 12 | | | б | а | |
| 13 | б | | а | | |
| 14 | б | а | | | |
| 15 | | | | б | а |
| 16 | б | | | | а |
| 17 | а | | | б | |
| 18 | | | б | | а |
| 19 | | а | | б | |
| 20 | | а | б | | |
| 21 | | б | | а | |
| 22 | б | | а | | |
| 23 | | а | | б | |
| 24 | | | б | | а |
| 25 | а | | | | б |
| 26 | | б | | | а |
| 27 | | | | а | б |
| 28 | а | б | | | |
| 29 | | | а | б | |
| 30 | | б | | | а |

## Интерпретация

Если у вас получился «профиль», подобный тому, что указан на *рисунке 1,* вы предпочитаете силовые стратегии: нажать, подавить, заставить вашего подчиненного или партнера уступить вашим требованиям.

Если же у вас получился «профиль», похожий на «профиль», показанный на *рисунке 2,* вы — человек мягкий и податливый. Больше всего на свете вы боитесь конфликтов и стараетесь любым способом их избежать, даже ценой уступок. Для вас важнее сохранить человеческие отношения с коллегой, нежели любыми средствами добиться решения в свою пользу.

Если же у вас «профиль», данный *на рисунке 3,* вы по своему характеру — партнер. Всегда и везде вы стараетесь найти общие точки соприкосновения и организовать равноправное сотрудничество.

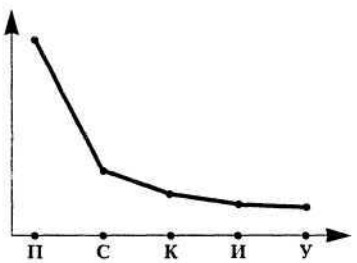


*Рис. 1*

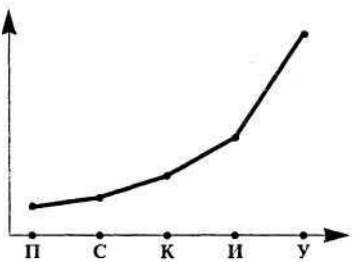


*Рис. 2*

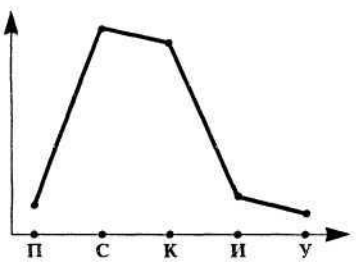


*Рис. 3*

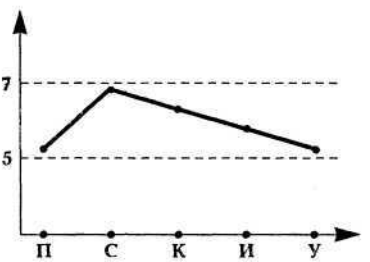


*Рис. 4*

Следует иметь в виду, что эффективный работник — это тот, кто одинаково успешно владеет всеми пятью тактиками, выбирая тот стиль поведения, который «работает»

на данного партнера и в данной ситуации. Следовательно, эффективный руководитель имеет «профиль», данный на *рисунке 4,* на котором он относительно каждой тактики поведения в конфликте набирает количество баллов от 5 до 7.

Разберем, в каких условиях эффективны различные конфликтные тактики поведения.

- **Противоборство и давление** *эффективно, если руководитель имеет авторитет, реальную власть и взаимодействует с дисциплинированными подчиненными. Он может применять способы административного нажима еще и тогда, когда формулирует требование подчиниться объективной необходимости, общему распорядку или действовать в соответствии с принятыми юридическими нормами.*
- *Стремиться к* сотрудничеству *следует тогда, когда перед вами — партнер, равный по статусу, профессиональному опыту и, возможно, по возрасту.*
- **Компромисс** *следует искать в тех случаях, когда вы требуете того, в чем вам могут отказать. Компромисс является также эффективной тактикой с сильным партнером, равным вам по статусу и профессиональному опыту.*
- **Избегание** *хорошо «срабатывает» в тех случаях, когда ваш партнер — человек чувствительный, легко ранимый и после вспышки конфликта может замкнуться, отказаться от дальнейшего взаимодействия с вами.*
- **Уступка** *— ваша тактика в конфликте с партнером, изначально превосходящим вас по статусу и профессиональному опыту.*

Думайте и выбирайте! Главное: старайтесь быть как можно более гибким и вариативным. Используйте разные тактики, ведите себя по-разному, но всегда эффективно. Помните, что сила руководителя — в его гибкости и умении с каждым партнером или подчиненным найти общий язык.

## 6.2. КОНФЛИКТ: ЭТО ХОРОШО ИЛИ ПЛОХО?

Еще несколько лет назад, задавая этот вопрос в аудитории руководителей, можно было почти всегда получить ответ: «Конфликт — это плохо. Необходимо сделать все возможное, чтобы избежать конфликта в коллективе. У нас конфликтов никогда не бывает». В последнее время отвечают противоположным образом: «Конфликт — это хорошо. Ни один коллектив не существует без конфликтов.»

И все же, как относиться к конфликту? Действительно, вряд ли можно работать и взаимодействовать всегда равно, без каких либо противоречий напряжений в отношениях. Более того, когда приходится сталкиваться с ответом, что в коллективе никогда не бывает конфликтов, начинаешь предполагать, что, по-видимому, коллектив разламывают бесконечные внутренние раздоры, если уж их так тщательно скрывают.

Но вряд ли найдется человек, испытывающий удовольствие от конфликта. Все страдают. Конфликтующие люди часто производят чрезвычайно неприятное зрелище. Они тратят здоровье и время на взаимные упреки, унижения и оскорбления, как говорят японцы, они «теряют лицо», проявляя злость, гнев и раздражение. Если вам хоть раз довелось увидеть человека в остром конфликте, вы постараетесь как можно быстрее забыть его искаженное лицо, сверкающие глаза и жесткие интонации в голосе. И если это возможно, постараетесь как можно реже с ним взаимодействовать. Неприятный осадок после конфликта не проходит очень долго.

При ответе на вопрос о пользе и вреде конфликта нам придется разработать две категории конфликтных ситуаций: деструктивных и конструктивных.

Деструктивный конфликт характерен тем. что люди «застревают» на обсуждении личных недостатков друг друга и не захватывают в поло своего взаимодействия собственно те проблемы, которые и вызвали данное напряжение. Конфликт протекает горячо, интенсивно и стремительно. Возникают многочисленные искажения смыслов, каждый приписывает партнеру то значение его высказываний, которое тот не имел в виду. Конфликтующие стремятся защититься преимущественно при помощи силовых методов. Они устанавливают коммуникативные барьеры, устраивают «заса-

ды», спешат нападать первыми. Такой конфликт — это жестокая «война», в которой есть победители и побежденные, «раненые» (получившие психотравму) и «убитые» (отказавшиеся от активной позиции, сломленные и подавленные).

Деструктивный конфликт, безусловно, вреден, поскольку он не способствует успешному поиску способов решения проблемы и в то же время разрушает отношения между людьми — от неприятия друг друга до полного разрыва.

**Конструктивный конфликт,** напротив, является нужным и полезным. Во-первых, в процессе обсуждения проясняются позиции людей, поскольку при отстаивании своего мнения они подыскивают обоснования и аргументы. При таком выявлении позиций часто происходит и так, что сами люди начинают более ясно осознавать свои собственные интересы в ходе объяснения их своим партнерам.

Во-вторых, при конструктивном конфликте, который, как правило, протекает в напряженной ситуации, но без крика и взаимных упреков, за короткое время организуется интенсивный поиск эффективного решения проблемы. Более того, при конструктивном конфликте основное внимание участников направлено именно на поиск решения сложных вопросов, а не на взаимное подавление друг друга.

Следовательно, можно сделать **вывод** о том, что существуют два основных критерия для оценки того, какой тип конфликта имеет место.

- ***Конфликт является деструктивным (разрушающим), если отношения между людьми не улучшились, а ухудшились или между ними произошел разрыв. Конструктивный (созидательный) конфликт способствует улучшению отношений и углублению взаимопонимания.***
- ***Конфликт является деструктивным, если проблема, его вызвавшая, не решена. При конструктивном конфликте решение проблемы обязательно должно быть найдено.***

Как сделать конфликт конструктивным?

- ***При обсуждении проблем необходимо, чтобы оба партнера были настроены на понимание друг друга. Именно на понимание, а не на борьбу только за свою позицию.***
- ***Каждый партнер должен придерживаться*** **правил эффективного общения,** ***которые нарушать нельзя. Какие это правила?***

- **Нельзя** *отступать от предметно-содержательного обсуждения проблемы и «переходить на личности».*
- **Нельзя** *смотреть на своего партнера как на врага.*
- **Нельзя** *«терять лицо», то есть впадать в безудержный гнев, злость и мщение.*
- **Нельзя** *терять внутреннюю установку на открытость и доброжелательность.*
- **Нельзя** *отстаивать только свои интересы, не учитывая интересы партнера.*
- **Нельзя,** *наконец, выбирать только силовые способы борьбы.*

## 6.3. УЛАЖИВАНИЕ КОНФЛИКТА ПРИ ПОМОЩИ АДМИНИСТРАТИВНЫХ СПОСОБОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Кроме правил эффективного делового общения, существуют сугубо административные способы улаживания конфликтов, которые может реализовать руководитель банковского коллектива.

- **РАЗЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ.** Руководитель старается как можно более четко сформулировать условия выполнения задания, что конкретно необходимо сделать и кто персонально является ответственным за работу. Такой способ регуляции конфликтов эффективен в тех случаях, когда подчиненные обладают высокой квалификацией и большим опытом работы. Если же сотрудники не обладают необходимым уровнем профессионализма, данный способ регуляции конфликта может не иметь результата.
- **ВЫДАЧА ЗАДАНИЯ.** Среди подчиненных есть люди различного склада характера, не одинакового уровня знаний и опыта, имеющие разное отношение к работе и самому руководителю. При выдаче производственного задания необходимо учитывать эти моменты.

**«Прошу Вас».** Руководитель формирует задание в виде просьбы и пожелания, основываясь на объективной необходимости его выполнения. Предполагается, что подчиненный является исполнительным, обязательным и любит свое дело. Данная форма выдачи задания приемлема во взаимодействии с высококлассными специалистами, добросовестно относящимися к своей работе.

**«Я бы советовал поступить таким образом».** Здесь применяется мягкая форма личного влияния иа подчиненного. Такая форма выдачи задания может быть эффективной только у опытного руководителя, имеющего в коллективе непререкаемый авторитет. Предусматривается обязательный контроль за выполнением задания. В такой форме следует взаимодействовать с исполнительными подчиненными, имеющими недостаток опыта и профессиональных знаний, например молодыми специалистами.

**«Вам поручается выполнить».** Задание формулируется с достаточной долей влияния руководителя, В такой форме следует поручать задание в ситуации высокой ответственности, ограничениях во времени выполнения задания.

**«Я приказываю вам...».** Руководитель применяет свое административное влияние и нажим. Предполагается тщательный контроль. Такая форма выдачи задания эффективна для необязательных работников, не склонных к соблюдению строгой дисциплины.

**«Я категорически приказываю вам выполнить данное** задание. **В** случае **невыполнения в отношении вас будут приняты следующие меры».** Данная форма выдачи задания применяется для нарушителей трудовой дисциплины, предусматривает жесткий регулярный контроль.

• **СИСТЕМА НАКАЗАНИЯ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ.** В банковской сфере особенно эффективны распоряжения и приказы руководители о лишении премии провинившегося сотрудника. А в качестве вознаграждения за успешную работу — благодарность, различные способы материального поощрения, повышения по службе.

Обязательно следует принимать во внимание, что и здесь должен соблюдаться баланс: следить за тем, чтобы сотрудник получал адекватную оценку своего труда: хвалить за успехи и умело критиковать за ошибки и промахи.

• **ФОРМУЛА ОТРИЦАТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ.** Как следует формулировать отрицательную оценку с тем, чтобы сотрудник чувствовал не подавленность («Все равно ничего не получится»), а стремление работать лучше?

При высказывании отрицательной оценки ваша речь должна содержать четыре основных части.

**Первая часть:** фиксация положительной оценки сотрудника как работника и человека. Можно сказать: «Я всегда вас уважал за тщательность и надежность в работе».

**Вторая часть:** формулирование критической оценки. Предложение может выглядеть следующим образом: «Но сегодня, прочитав ваш отчет, я вижу, что вы ошиблись...».

**Третья часть:** признание того, что сотрудник является хорошим профессионалом, несмотря на то, что он допустил ошибку. Может быть такая фраза: «Все ошибаются. Ваши высокие качества для меня вне всяких сомнений».

**Четвертая часть:** выстраивание позитивной перспективы на будущее. Можно сказать: «Я уверен, что завтра вы сможете все исправить и впредь не допускать ошибок».

• **ИЕРАРХИЯ ПОДЧИНЕНИЯ.** Регулирование конфликта в деловых взаимоотношениях в банковской сфере может быть эффективным при использовании власти. Подчиненные должны четко знать, чье распоряжение они выполняли и кому должны персонально отчитываться.

**Способ принуждения** относится к властным мерам. Подчинение и принуждение эффективны в тех случаях, если руководитель управляет сотрудниками, имеющими невысокий уровень квалификации и нарушающими дисциплину труда.

Подчиненные по-разному реагируют на власть и принуждение. Выделяются три основные типа подчинения.

Подчинение **при** внутреннем протесте. Такой работник настроен против распоряжений руководителя. Подчинение как таковое ему неприятно и вызывает у пего внутренний протест и раздражение.

К подчиненным такого типа руководителю необходимо предъявлять требования, не подчеркивая своего вышестоящего положения. Деловое взаимодействие с таким подчиненным следует строить па партнерской основе. При формулировании задания желательно выбирать тон совета или предложения, поскольку жесткий приказ или принуждение вызывают у такого подчиненного обиду и стремление к протесту.

Подчинение без самостоятельности. («Пусть думает начальство»). С целью развития у такого работника личной инициативы, желательно формулировать для него задание в виде проблемы и не предлагать ее готового решения. Если все же руководитель знает, что сотруднику необходима помощь, можно предложить ему несколько вариантов решения с тем, чтобы дать подчиненному возможность выбирать из них наиболее оптимальный.

**Осознание необходимости подчинения.** Работник такого типа —^наиболее ценный и надежный. Чувство подчинения не вызывает у него болезненных реакций, а рассматривается как необходимое условие во взаимодействиях с руководителем. Обычно у таких людей высоко развито чувство собственного достоинства, для подкрепления которого они, как правило, стремятся к высокому профессионализму. Такие подчиненные легко выполняют дисциплинарные требования, при стремлении к подчинению могут также проявлять ответственность и инициативу в работе.

• **«МЯГКИЕ» СПОСОБЫ РЕГУЛЯЦИИ КОНФЛИКТА:** компромисс, уклонение и сглаживание.

**Компромисс** — демократический способ улаживания конфликта, при котором руководитель стремится принять решение, удовлетворяющее все стороны, участвующие в конфликтной ситуации»

Способ наиболее эффективен после «вспышки» конфликта. Если руководитель использовал метод компромисса в самом начале развития конфликта, то конфликт будет погашен, но проблема как таковая может не быть решена. Через какое-то время может возникнуть опасность повторения конфликтной ситуации.

Кроме того, в начале конфликта могут быть малоэффективны способы **уклонения** и **сглаживания.** В этом случае руководитель стремится не попадать в иапряженную ситуацию, испытывает страх перед'конфликтом и считает, что «Любой конфликт — это плохо», или «Надо уметь работать без конфликтов». В случае сглаживания конфликта руководитель или подчиненный стараются выступить миротворцами, декларируя следующие принципы: «Мы все выполняем общую работу», «Это не имеет большого значения», «Давайте не ссорится и думать о хорошем».

Однако опыт показывает, что бесконфликтные взаимодействия невозможны, это иллюзия, не более. Задача ие в том, чтобы избегать конфликтов, а чтобы чтобы конфликтовать конструктивно, улучшая взаимопонимание и повышая результативность труда. Избегание конфликта или его сглаживание на какое-то время срабатывает, но затем обязательно последует мощный взрыв напряженности и раздражения. Подавленный конфликт вспыхивает и развивается еще более интенсивно, и отрегулировать такой конфликт чрезвычайно трудно.

## 6.4. ПЕРЕГОВОРЫ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

В любом коллективе иногда возникают «затяжные», хронические конфликты. Если в первом случае конфликт был подавлен излишне авторитарными способами или его «замяли», а проблема не была решена, возникает опасность неоднократного повторения конфликта с постепенным его усилением. Со временем формируется специфический «конфликтный сценарий», когда при «запуске» того или иного, казалось бы, незначительного действия начинает раскручиваться конфликтный механизм, остановить который невозможно. И пока не реализуются все этапы конфликта, он не затихает.

Для таких случаев мы предлагаем переговорную технику, при помощи которой возможно конструктивное разрешение конфликтной ситуации.

Регулирование конфликта при помощи данной переговорной техники должно проводится после его окончания, примерно через 6—18 часов после того, как он «прогорел». Сразу же после конфликта проводить обсуждение неэффективно, поскольку участники еще остаются во власти своих негативных эмоций и вместо разрешения проблемы можно заново повторить конфликтную ситуацию. Но и само обсуждение через несколько дней или недель после конфликта также может не иметь результата, потому что многие тонкости и нюансы имеющихся позиций будут утрачены или просто забыты.

Переговоры посредством такой техники состоят из четырех фаз и ведутся в течение одного — полутора часов между двумя или более конфликтующими сотрудниками.

**Первая фаза: «Найдите время, чтобы поговорить».** Для переговоров необходимо назначить время и место, чтобы никто не мешал. Желательно, чтобы переговоры состоялись не раньше, чем прошли три часа после конфликта (чтобы люди успели успокоиться), но и не позже примерно суток после него (чтобы конфликт не стал для участников уже неактуальным). При получении принципиального согласия относительно переговоров следует обсудить три правила.

Правило 1. Запрещается использовать силовые приемы (упреки, давление, шантаж, манипулирование).

Правило 2. Есть и еще одно условие. Участники встречи не должны приходить с готовым решением. Оно

должно быть сформировано в ходе переговоров. При этом важно, что такое решение должно выступить «третьим вариантом».

П р а в и л о 3. После обозначения времени переговоров ни один из участников встречи не имеет права покинуть эту комнату раньше установленного времени.

**Вторая фаза: «Спланируйте контекст разговора».** После того, как участники конфликта собрались в переговорной комнате, необходимо обсудить три основные ошибки, которых следует избежать, чтобы переговоры были успешными.

О ш и б к а 1. Установка на победу или поражение. Сотрудник, имеющий такую установку, рассуждает примерно так: «Либо я выиграю», «Либо я прав, либо прав только он», «Если прав он, то ошибаюсь я, но если прав я, то ошибается он». Такие рассуждения неэффективны, поскольку цель переговоров — найти решение, при котором бы никто не проиграл.

О ш и б к а 2. Установка на то, что оппонент — плохой человек (конфликтный, имеющий низкую квалификацию и т. п.). В этом случае сотрудник блокирует собственное движение в переговорах, заранее негативно оценивая партнера.

О ш и б к а 3. Установка на крайнюю позицию: «Либо терпеть, либо написать заявление об уходе». Многие выбирают терпение, что также неэффективно, поскольку не активизирует человека на анализ возникшей проблемной ситуации.

**Третья фаза: «Проговорите проблему».** Начать переговоры необходимо с фраз приветствия, благодарности партнеру за его желание конструктивно урегулировать конфликт, выражения оптимизма («Все у нас получится») и изложения проблемы в открытой, объективной форме.

Открытые переговоры должны вестись до того момента, пока между участниками, находящимися ранее в состоянии «Я и ты против друг друга», не возникло состояние единства: «Мы вместе против проблемы».

**Четвертая фаза: «Соглашение»** начинается в момент объединения партнеров по переговорам? На этой фазе необходимо выработать программу действий по предотвращению конфликта. При этом важно, чтобы содержание такой программы состояло из предложений обеих сторон.

## 6.5. КАК ОПРЕДЕЛИТЬ КОНФЛИКТНУЮ ЛИЧНОСТЬ

Несмотря на то. что большинство людей не любит конфликтов и мучительно переживает любое напряжение или противоречие, возникающее у них во взаимоотношениях, все же есть люди, которые конфликтуют значительно чаще других. Где бы они ни появлялись, с кем бы ни взаимодействовали, повсюду их сопровождают ссоры и скандалы. Такой человек склонен считать, что ему не везет и на его пути не встречаются хорошие люди. Окружающие, напротив, говорят о том, что этот человек сам провоцирует конфликты. Про него часто можно услышать: «Он — конфликтная личность!».

Конфликтный человек часто обладает такими личностными чертами, как неумение контролировать свои эмоциональные состояния и регулировать изменения в своем настроении, низкий уровень самоуважения и отсутствие чувства собственного достоинства, повышенная тревожность, мнительность, коммуникативная агрессивность, черствость, бестактность.

В жизни мы не придаем серьезного значения наличию у человека чувства юмора и самоиронии. Однако в напряженных и конфликтных ситуациях чувство юмора зачастую выступает единственным спасительным средством как для самого конфликтующего, так и для окружающих его людей. Вовремя «выключиться» из тяжелых, «черных» эмоций, отстраниться, посмотреть на ситуацию извне, со стороны и пошутить над собой и другими может не каждый, но если это качество присутствует, оно с лихвой нейтрализует наличие конфликтных черт характера. И наоборот, если при таких негативных характеристиках человек не обладает чувством юмора и склонностью к самоиронии, он не может быть отнесен к типу конфликтных личностей.

Есть ли в вашем коллективе такой человек? Попробуйте оценить его по предлагаемому дальше тесту.

### ТЕСТ «КОНФЛИКТНАЯ ЛИЧНОСТЬ»

*Выберите один из предложенных вариантов ответов, оценивая своего сотрудника, у которого часто возникают конфликты.*

*Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что будет делать этот человек.*

*а) не будет вмешиваться;*
*б) может встать на сторону потерпевшего или того, кто прав;*
*в) обязательно вмешается и будет отстаивать свою точку зрения.*

*Критикует ли он сотрудников за допущенные ошибки?*

*а) нет;*
*б) да, по в зависимости от того, как он к ним относится;*
*в) всегда критикует.*

*Сотрудник излагает план работы, который этому человеку кажется нерациональным. Предложит ли он свой план?*

*а) если другие сотрудники его одобрят, то да;*
*б) он во что бы то ни стало будет «пробивать» свой план;*
*в) он не будет предлагать свой план, потому что испугается лишиться премиальных.*

*Любит ли он спорить со своими коллегами по любому вопросу?*

*а) только тогда, когда люди не обижаются и когда споры не портят отношений;*
*б) да, но только по принципиальным и важным, вопросам;*
*в) он спорит со всеми и по любому вопросу.*

*Как вы думаете, если в очереди кто-то полезет впереди этого человека, что он будет делать?*

*а) он считает, что имеет право пройти без очереди;*
*б) будет возмущаться, но про себя;*
*в) открыто выскажет негодование.*

*Обсуждается отчет сотрудника вашего коллектива? В этом отчете есть точные расчеты, по есть и ошибки. Как поступит этот человек?*

*а) выскажется о положительных и отрицательных сторонах отчета;*

*б) выделит положительные стороны и сформулирует предложение о продолжении работы;*
*в) выделит только недостатки.*

7. *Сотрудник, которого вы анализируете, постоянно рассказывает о своей теще, что она покупает очень дорогие вещи. Что он говорит о ней?*
   *а) он одобряет ее покупки, потому что они ей доставляют удовольствие:*
   *б) говорит, что она покупает безвкусные вещи;*
   *в) постоянно ругается с ней.*

8. *Ваш сотрудник встречает на* улице *подростков, которые курят. Как вы думаете, что он будет делать?*
   *а) не будет делать замечания, чтобы не портить себе настроение;*
   *б) обязательно сделает замечание;*
   *в) будет долго отчитывать нерадивых подростков.*

9. *В ресторане ваш сотрудник замечает, что официант его обсчитал. Предположите, что он будет делать?*
   *а) он не даст официанту чаевых, которые заранее приготовил;*
   *б) попросит, чтобы еще раз ему показали сумму;*
   *в) это будет поводом для скандала.*

10. Баш *сотрудник отдыхает в пансионате. Администратор сам развлекается, вместо того, чтобы выполнять свои служебные обязанности (не следит за уборкой, за разнообразием в меню). Возмущается ли ваш сотрудник?*
   *а) да, но полагает, что высказывать свои претензии неудобно;*
   *б) он находит способ пожаловаться;*
   *в) вымещает свое недовольство на младшем персонале (уборщицах, официантах).*

11. *Признает ли он свои ошибки?*
   *а) никогда;*
   *б) признает;*
   *в) считает, что признание своих ошибок снижает его авторитет.*

За ответы «а» запишите 4 балла, «б» — 2 балла, «в» — О баллов.

Подсчитайте общую сумму баллов.

## Интерпретация

Если сумма равняется **от 30 до 40 баллов,** сотрудник, которого вы анализируете, тактичен, не любит конфликтов, старается сгладить любые шероховатости, появляющиеся в его отношениях с окружающими. Когда же ему приходится вступать в спор, он учитывает, как это отразится на его отношениях с людьми. Он стремится быть приятным для окружающих, но когда нужна его помощь, не всегда решается ее оказать.

Если сумма равна **от 15 до 29 баллов,** то о нем можно сказать, что он — конфликтная личность. Он всегда настойчиво отстаивает свое мнение, не взирая на то, как это может отразиться на его взаимоотношениях с окружающими.

Если же сумма равна **от 10 до 14 баллов,** он ищет любого повода для конфликта. Бывает излишне придирчив и мелочен. Любит критиковать, даже тогда, когда в этом нет необходимости.

Что же делать, если в Вашем коллективе работает конфликтный человек?

- *Подумайте над тем, какую пользу он приносит общему делу. Если положительный результат его работы превосходит его личностные недостатки, вам следует примириться с присутствием такого человека.*
- *Организуйте работу так, чтобы с ним в паре работал спокойный, мягкий и уступчивый сотрудник, который искренне ценит деловые качества, имеющиеся у конфликтного человека.*
- *Регулярно проводите беседы с конфликтным работником, работающим в вашем коллективе.*
- *Если же вы видите, что отрицательные последствия конфликтов, провоцируемых вашим сотрудником, разрушают коллектив, подумайте о его переводе в другое подразделение или даже увольнении его из банковского учреждения.*

## 6.6. **ПОЧЕМУ** МЫ **КОНФЛИКТУЕМ?**

Замечено, что существуют некоторые общие закономерности в возникновении конфликтных ситуаций. Разберем влияние таких факторов, как: половая принадлежность, возраст, наличие психотравм и особенностей национальной или культурной среды общения.

Фактор **пола.** Женщины и мужчины конфликтуют примерно с одинаковой частотой, но причины конфликтов у них разные. Так, женщины чаще конфликтуют, если на работе не удовлетворяются их личные потребности в заработной плате, распределении отпусков и премий, получении различных льгот. Кроме того, женщины более чувствительны к атмосфере, которая возникла в данном коллективе. При наличии тяжелой, гнетущей атмосферы в работающей группе женщины первыми дают «негативные вспышки». Женщины чаще конфликтуют, если не выполняются необходимые условия экологии и гигиены на рабочем месте, они болезненно переживают также переутомление в периоды сверхинтенсивных нагрузок. Женщины конфликтуют, «выплескивая» свою негативную энергию во внешнюю среду, не задерживая долго внутри себя отрицательные эмоции. При этом они легче и быстрее «отходят» и успокаиваются.

Мужчины не терпят, если ущемляются их права связанные с содержанием и условиями трудовой деятельности: отсутствие соответствующего их представлениям статуса и властных возможностей, наличие неприемлемой для них формой необходимого подчинения, несоответствие по их мнению трудовых прав и обязанностей, неразумная организация труда. Перегрузки мужчины переживают так же тяжело, как и женщины, однако они склонны длительное время держать в себе отрицательные эмоции и не «выплескивать» их.

**Фактор возраста.** Для молодых сотрудников характерны некоторый максимализм в отношениях, разделение отношений по принципу «черное —белое», нетерпимость к недостаткам других, недостаточность знания самих себя и возможных последствий конфликтов. С увеличением возраста уменьшается количество конфликтов, связанных с погрешностями в отношениях с коллегами, и возрастает число конфликтов, вызванных противоречиями в содержании труда и организационных условиях работы, Зрелые работники легче адаптируются к новому коллективу, проще смотрят на коммуникативные проблемы и проявляют большую терпимость

к недостаткам людей. Увеличение возраста сказывается и на проявлении большей мудрости в отношениях, спокойствии, снижении значимости мелочей во взаимодействиях.

Фактор психотравм и культурной среды. Для нашей культуры характерной является особенность «сбрасывать» собственную неудовлетворенность на окружающих людей.

Например, человека обидели или унизили в транспорте, в магазине или просто на улице. Он приходит «на взводе» на работу и начинает «рычать» на своих коллег. Или другой пример. После напряженного трудового дня муж приходит домой и «сбрасывает» свое дурное настроение на членов семьи, чаще на жену. Начинается цепь мелких придирок, крика, обвинения — и все по мелочам. Она обижается, замыкается в себе, чувствует себя несчастной. Он остро реагирует на ее нервное состояние, которое си сам же и вызвал. Возникает «конфликтная цепочка», вытягивающая из одной болезненной ситуации другую, и в конце концов конфликт «взрывается» как извержение вулкана: все, развод и никаких примирений! Кому не знаком такой конфликтный сценарий?

А требуется здесь совсем немного: отойти от привычного для нас «сбрасывания» своей негативной энергии на других людей и попытаться успокоиться другими, менее опасными для окружающих средствами. Можно постоять под контрастным душем, пойти погулять в парк с собакой, наконец, поставить видеокассету с комедией или выспаться. И через некоторое время причина назревающего конфликта для самого человека станет не только незначительной, но и просто смешной, не достойной того, чтобы из-за нее ломать жизнь себе и своим близким.

Главное в таких ситуациях:

- *не «сбрасывать» свой гнев на других;*
- *стараться быть «отходчивым»;*
- *проявлять чувство юмора и самоиронии.*

## 6.7. ЧТО ТАКОЕ РЕФЛЕКСИЯ?

Раньше отмечалось, что конфликтный человек склонен винить в своих неудачах и постоянных конфликтах не самого себя, а других людей. Он часто видит конфликт там, где его нет, а при провоцировании конфликта посредством собственных действий переносит свои недостатки на

окружающих. Действительно, легче обвинить другого «во всех грехах», нежели самому заняться собственным перевоспитанием, развитием у себя самоконтроля и сдержанности.

Первое, что необходимо посоветовать такому человеку — это обратить всю энергию его критического анализа на самого себя. Такой человек должен самому себе задать вопросы: «Что я сам сделал, чтобы данный конфликт возник?», «Какие черты моего характера вызывают недовольства окружающих людей везде, где бы я ни работал и где бы я ни появился?».

Начало позитивного самоизменения состоит в способности человека к рефлексии — самопознанию, самоанализу и умению увидеть себя со стороны, с позиции внешнего наблюдателя. Рефлексия помогает также встать на позицию партнера по общению и понять, как другой реагирует на слова и действия конфликтующего человека. Что этот другой чувствует? Что он думает? Какие последствия могут иметь жесткие и обидные слова, которые конфликтующий в запале гнева и с искаженным лицом выкрикивает или произносит угрожающим шепотом?

Предлагаем некоторые упражнения, помогающие развить в самом себе способность к коммуникативной рефлексии.

### Упражнение «Видеофильм»

У вас недавно произошел конфликт с коллегой. В своем внутреннем монологе по дороге домой вы произносите обвинительные речи по отношению к нему и никак не можете избавиться от чувства неприязни к этому человеку. И уже через какое-то время вам кажется, что человек, с которым у вас произошел конфликт, имеет все человеческие пороки и недостатки: которые вы знаете. Этот человек ужасен» это просто монстр, а не человек! Ему нужно обязательно отомстить!

Остановитесь! Человек-монстр встречается чрезвычайно редко, разве только в фильмах ужасов. В реальной жизни люди, как правило, обладают и недостатками, и достоинствами. Более того, вы и сами не свободны от определенных недостатков.

Придя домой, устройтесь в удобном кресле и закройте глаза. Представьте ситуацию вашего конфликта, как будто

вы — режиссер и оператор в одном лице и снимайте видеофильм о своем конфликте. С чего все началось? Наведите свою рефлексивную «видеокамеру» на человека, с котором вы конфликтовали. Как он вошел? Какое у него было лицо? Какие движения? Что он сказал?

А теперь наведите «видеокамеру» на самого себя. Как вошли вы? Какое лицо было у вас? Какие движения, поза? Что сказали вы? С какими интонациями вы проговорили эти слова? Что вы чувствовали в этот момент? Что было в ваших словах, что вызвало такую бурную реакцию у вашего партнера?

Теперь переведите «видеокамеру» на вашего партнера. Что он говорит? Что он чувствует? Почему он выражает свой гнев или подавленность? Попробуйте изнутри понять состояние этого человека.

И снова переведите «видеокамеру» на самого себя. Что вы сами сделали, чтобы «запустить» этот конфликт? Спокойно и бесстрастно проанализируйте собственное поведение. Выделите те слова и действия, которые, возможно, не следовало бы говорить и делать. Почему вы это все же сделали? Не смогли сдержать себя и вовремя остановиться? Преувеличили причину? Или просто вам показалось то, чего в действительности не было? Вы приписали своему партнеру те смыслы и значения, которые он не имел в виду? Вы перенесли на него свое раздраженное состояние и на какое-то время потеряли дистанцию, которая разделяет вас и его: в запале гнева вам показалось, что он — это вы, такой же раздраженный и неуравновешенный, каким в этот момент были вы сами.

Отделите себя от человека, с которым вы конфликтовали, и займитесь собственным образом. От каких черт характера вам было бы желательно избавиться, чтобы такая ситуация не повторялась? Что следует изменить в самом себе, чтобы меньше в дальнейшем конфликтовать с людьми и стать более гибким, уравновешенным, терпеливым и доброжелательным?

**Упражнение «Глазами друга».**

Для нашей культуры характерно глубокое дружеское общение с людьми, которых мы ценим и принимаем. Воспользуйтесь помощью друга, которому вы доверяете и мнением которого дорожите.

Опишите ему свою последнюю конфликтную ситуацию. Попросите его проанализировать ее с позиции вашего участия в конфликте. Будет хорошо, если друг сможет открыто говорить вам о вашем «вкладе» в конфликт: что вы сделали, чтобы конфликт начался и разгорелся? Какие черты характера вы имеете, которые вызывают напряжение во взаимоотношениях с людьми? Почему это происходит?

Спросите у своего друга совета: что можно сделать в такой ситуации? Как устранить конфликт? Как ваш друг действует, если у него возникают конфликты подобного рода?

Обсудите с другом ваши возможные действия по «переделке» самого себя.

## 6.8. ЧТО МОЖНО И ЧТО НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Подведем итоги. Что следует делать и что не следует в конфликтной ситуации?

Следует делать:

- *Сохраните самоконтроль и сдержанность.*
- *Дайте партнеру «выпустить пар».*
- *Не «подливайте масла в огонь»: не вступайте в конфликтный диалог, не увязайте в критических замечаниях, не переходите «па личности».*
- *Попросите партнера сформулировать суть его претензий и конечный результат, к которому он стремится,*
- *Четко и объективно выскажите свою позицию по отношению к ожиданиям партнера.*
- *Старайтесь держаться на равных.*
- *Если вы виноваты, извинитесь или признайте свою ошибку, но без самоунижения, спокойно и с достоинством.*
- *Оформите принятую договоренность и оговорите взаимоотношения на будущее. Четко определите границы: что конкретно не следует дальше делать, чтобы не вызывать повторение конфликта.*
- *Старайтесь поддерживать баланс отношений в тех границах, которые заданы вами партнером. Выходите за пределы этих границ только в тех*

*случаях, в которых это сделал ваш партнер. Обсудите с ним его действия по нарушению ваших договоренностей.*

Не следует делать:

*Не смотрите на вашего партнера излишне критично.*
*Не приписывайте ему отрицательные черты характера и низменные настроения.*
*Не демонстрируйте свое превосходство.*
*Не обвиняйте.*
*Не игнорируйте интересы вашего партнера.*
*Не позволяйте себе видеть ситуацию только со своей стороны.*
*Не уменьшайте заслуги партнера и не преувеличивайте свои собственные заслуги.*
*Не задевайте «болевые» точки партнера, его слабые и уязвимые места.*
*Не обрушивайте на партнера слишком много претензий.*
*Не ставьте ультиматумы: «Если вы не сделаете это, отношения с вами у меня будут разорваны».*

Алавердов А. Р. **Социально-психологическое обеспечение процесса управления персоналом в коммерческом банке** // Банковское дело, 1997, № 2, с. 34-37.

Алексеев А. А., Громова Л. А. **Поймите меня правильно или книга о том, как найти свой стиль мышления.** — СПб.: Экономическая школа, 1993.

Аргайл М. **Психология счастья.** — М.: Прогресс, 1990.

Брэй Р. **Как жить в ладу с собой и миром?** — М: Школа Пресс, 1992.

Гусева А. С, Козлов С. В. **Основной ресурс банка в экстремальных условиях** // Банковское дело, 1997, № 5, с. 46 — 48.

Доусон Р. **Уверенно принимать решения. Программа действий на 21 день.** — М.: ЮНИТИ, 1996.

Карлоф Б., Седерберг С. **Вызов лидеров.** — М.: Дело, 1996.

Коломиыский Я. Л. **Человек среди людей.** — М.: Молодая гвардия, 1973.

Кричевский Р. Л. **Если Вы — руководитель...** — М.: Дело, 1996.

Куликов Г. П. **Психологические механизмы коммуникации в условиях межпрофессионального взаимодействия.** Дисс. на соиск. учен» степ. канд. исихол. наук. — М., 1997.

Лапицкий М. **Корпоративная культура** // Кадры, 1997, № 1, с. 1-3.

Ловяггш А. Е. **Управление персоналом** // Банковский персонал: подготовка, повышение квалификации и управление. — М.: ЦБ РФ, 1996, с. 54-57.

Розанова В. А. **Психологический характер некоторых противоречий в управлении** // Управление персоналом, 1997, №№ 1. 2; с. 168-169.

Самоукипа Н. В. **Игры в школе и дома.** — М.: Новая школа, 1993.

Самоукина Н. В. **Управление банками России: цели, методы, программы // В кн.:**

А. В. Ситнин, Б. Л. Хенкин, А. Д. Голубович, Н. В. Самоукиа. Управление банком. Организационные структуры, персонал, внутренние коммуникации. — М.: МЕНАТЕП- ИНФОРМ, 1995, с. 146-165.

Самоукина Н. В. **Организационио-обучающие игры в образовании.** — М: Народное образование, 1996.

Сент-Джеймс Э. **Живите легко и просто! 100 способов изменить жизнь к лучшему.** — СПб.: Питер Пресс, 1996.

Трейси Д. **Менеджмент с точки зрения здравого смысла.** — М.: Автор, 1993.

Филоиович С, Кушелевич Е. **Теория жизненных циклов организации** // Кадры, 1997г № 1, с. 3 — 6.

Фишер **Р.,** Юри У. **Путь к согласию или переговоры без поражения.** — М.: Наука, 1990.

Фуколова Ю., Осецкая Т., Левин В. **Во имя отца, сына и корпоративного духа** // Деньги, 1996, № 7, с. 18 — 23.

Харкас А, **Карьера менеджера** // Деньги, 1996 № 8, с. 18-24.

Шац Л., Литун О. Подготовка **банковского персонала** // Кадры, 1997, № 4, с. 29-31.

Наталья Васильевна Самоукина

# ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА

## организационная культура, стили руководства, деловое общение, этикет, антистрессовая программа, конфликты

Сдано в набор 18.08.97. Подписано в печать 8.09.97.
Формат 84x108 $^{1}/_{32}$- Гарнитура Балтика.
Печать офсетная. Тираж 3000 экз.
Заказ №256.

Редактор О. *Е, Никитина,*

Оригинал-макет подготовлен с использованием редакциошю-издательского комплекса па базе ПЭВМ «Макинтош».
Начальник редакции *В, М. Дубилып.*

ООО «Русская Деловая Литература».
117334, Москва, ул. Вавилова, д. 30/6.
Тел.: (095) 135-98-93.
ОПТОВАЯ И РОЗНИЧНАЯ ПРОДАЖА.

АО «Астра семь».
121019, Москва, Филипповский пер., 13.