**Амбициозные менеджеры: выправление кривых зеркал**

Леонид Давидович Гительман, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой систем управления энергетикой и промышленными предприятиями Уральского государственного технического университета, научный руководитель консалтинговой компании "Урал-ЭСОН".

Яркое внешнее поведение и особенности личности амбициозного человека заслоняют его основные профессиональные достоинства. Поэтому часто он воспринимается как человек, у которого преобладают негативные качества. Создается искаженный образ, подобный отображению в кривом зеркале. Наиболее сильное искажение его целей, намерений и положительных личностных черт обусловлено тем, что амбициозный менеджер воспринимается многими как человек, который создает проблемы, угрозы нормальной работе и порождает многие производственные конфликты. Амбициозный менеджер, плохо контролирующий свои эмоции, недостаточно рефлексирующий свои действия и поступки, действительно несет в себе много конфликтогенов (факторов, вызывающих и стимулирующих противоречия во взаимоотношениях с другими, например, такие высказывания, действия, обращения к собеседнику, в которых проявляется неуважение, пренебрежение к нему, принижение его статуса, причем часто неосознанно).

Наиболее острым и значимым для амбициозного человека является умение управлять собой в разнообразных, сложных и противоречивых ситуациях в коллективе. Можно указать три группы причин, которые, с одной стороны, искажают внешнее восприятие деятельности амбициозного сотрудника, а с другой — действительно создают дискомфорт, напряженность для окружающих, что в целом и порождает производственные конфликты во всех сферах его активности.

Конфликтогенные черты личности.

Активная реализация амбиций.

Столкновение интересов в процессе преобразований.

1. Конфликтогенные черты

Амбициозному менеджеру присущи многие личностные качества, которые вызывают настороженность, раздражение или неприятие у большинства окружающих людей. К ним относятся максимализм, недостаток внимания к интересам коллег и подчиненных, стремление достичь успеха любой ценой, завышенная самооценка по сравнению с оценкой других, излишний прагматизм, самоуверенность и другие особенности, указанные выше. Все конфликтогенные черты амбициозных менеджеров внешне проявляются:

в стремлении к превосходству;

агрессивности;

эгоизме.

Опасность конфликтогенов заключается в том, что их использование приводит к порождению разногласий, возникновению конфликтных ситуаций и эскалации конфликта. Даже на неумышленный конфликтоген в свой адрес люди отвечают либо созданием барьеров для дальнейшего взаимодействия — тогда возникают разногласия, либо более сильным конфликтогеном — тогда возникают конфликтные ситуации или обострение конфликта.

Проявление данных особенностей в отношениях с коллегами, подчиненными и иногда даже с руководителями приводит к деструктивным конфликтам. Таким образом, плохо контролируемое поведение амбициозного менеджера снижает эффективность его управленческой деятельности, так как порождает скрытое или явное противоборство у его подчиненных и коллег. Результаты их деятельности постепенно все более станут определяться формальными требованиями. Неформальные факторы, включая инициативу, творчество, окажутся блокированными.

К этой же группе причин производственных конфликтов относится еще ряд психологических факторов амбициозного менеджера.

Психологическая межличностная несовместимость — т. е. взаимное неприятие (антипатия) амбициозной личности и других работников, основанное на несовпадении (противостоянии) их ценностных ориентаций, взглядов на жизнь, работу, особенностей характеров, темпераментов, работоспособности. При отсутствии совместимости отношения держатся на волевых усилиях, и их не всегда хватает при усталости или в сложных ситуациях. Поэтому вероятность появления конфликтогенов постоянно присутствует.

Плохо развитая способность к эмпатии, т. е. пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию, сочувствию ему. Это может выражаться в том, что амбициозный менеджер будет вести себя неадекватно ситуации, поступать не так, как ожидают от него партнеры. Отсутствие взаимопонимания постепенно будет приводить к созданию противоречий и конфликтных ситуаций.

Отрицательная установка, сформировавшаяся у амбициозного менеджера на взаимодействие с теми или иными подчиненными или коллегами, становится препятствием на пути к выработке согласованных действий по решению конкретной задачи. Она может возникать под воздействием слухов, мнений, суждений. Например, ошибочно сложившееся мнение о том, что какой-то человек является бездельником, он только говорит, что хочет заняться важным делом, но ничего не делает, окажется установкой, способной привести к неправильному построению отношений, которые действительно не дадут результата.

Завышенный уровень притязаний способствует возникновению межличностных конфликтов. Уровень притязаний характеризует уровень трудности, значимости задачи, решение которой будет целью его будущих действий (идеальная перспективная цель). Когда уровень поставленной задачи не соответствует реальным возможностям, имеет место эффект завышенного уровня притязаний. Несоответствие притязаний и способностей всегда вызывает негативную реакцию окружающих.

К этим же факторам можно отнести и характерные для амбициозного менеджера завышенную самооценку, которая обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих во всех формах взаимодействия и общения, и склонность к соперничеству. Поведению амбициозного менеджера свойственна выраженная ориентация на соперничество. Даже тогда, когда он заинтересован в сотрудничестве и способен искать компромиссные решения, склонность к соперничеству, достижению преимуществ в той или иной мере у него остается как неизбежный атрибут амбиций.

Устранение этой группы причин возникновения конфликтных ситуаций вокруг амбициозного менеджера — вопрос управленческой компетентности, саморазвития, рефлексии, способностей к работе с людьми и интуиции. Его решение существенно повышает вероятность успеха в реализации амбициозных целей.

2. Активная реализация амбиций

Удовлетворить большие амбиции можно только через решение масштабных задач и получение соответствующих результатов. При этом амбициозный менеджер не может не предъявлять высоких требований к своим работникам. Если не учитывать разницу интересов, то амбициозный менеджер начинает предъявлять к другим те же требования, которые, может быть даже неосознанно, предъявляет к себе. Это приводит к тому, что относительно приемлемые требования амбициозного человека к самому себе становятся чрезмерно высокими по отношению к другим, потому что они превышают их реальные возможности. Такая ситуация всегда ведет к проблемам во взаимодействии: разрыву отношений или конфликту.

Понимание обоими участниками причин конфликтной ситуации в большинстве случаев позволяет предотвратить возникновение и эскалацию конфликта, а затем и устранить саму его причину. Если же ситуация нарушенного баланса требований и возможностей всячески маскируется, не осознается или не озвучивается, то конфликтная ситуация переходит в острый конфликт, предотвратить который практически невозможно.

Таким образом, реализация менеджером высоких амбиций чаще приводит к созданию противоречий между новыми требованиями к подчиненным и их интересами, привычками, стереотипами поведения, реальной квалификацией, потенциальными возможностями. Необходимо направлять усилия не на личностные недостатки отдельных работников, а на разрешение противоречий через устранение реальных причин. Следовательно, противоречия в интересах необходимо устранять путем создания новых интересов у подчиненных; противоречия в нормах, привычках, стереотипах поведения — путем изменения организационной культуры; противоречия в компетенциях и способностях — путем обучения и развития персонала.

**3. Столкновение интересов**

Радикальные преобразования на предприятии затрагивают все подразделения и оказывают влияние на интересы большинства работников. Часто при этом возникают стрессовые состояния, которые вызываются ситуацией неопределенности и неизвестности; их, как правило, порождают слухи и домыслы, что еще сильнее поддерживает эти негативные состояния. В результате отрицательное отношение к изменениям часто приобретает эмоциональную форму, способствующую быстрому развитию конфликта. На этой стадии остановить конфликт крайне сложно, так как аргументы и убеждения слабо влияют на эмоции групп людей. Поэтому основная задача менеджера состоит в том, чтобы организовать работу по предупреждению возникновения состояний неопределенности, неизвестности, тревоги, стрессов по поводу предстоящих изменений, что решается в ходе специальной работы по подготовке персонала к преобразованиям.

Организационные преобразования ведут к изменению производственных задач, отношений между многими работниками, перераспределению функций и обязанностей, а также требований к результатам профессиональной деятельности. Все это определяет необходимость перестраивать сложившиеся отношения между руководителями, специалистами и целыми подразделениями. Увеличивается количество «стыковых» проблем, что ведет к возникновению дополнительных противоречий между производственными коллективами.

Таким образом, в процессе перестройки взаимодействий и формирования новых функциональных связей возникают дополнительные трудности и противоречия в отношениях между людьми. Управляет всеми изменениями руководитель, он и оказывается в центре конфликтных ситуаций. Разрешение их без его участия оказывается практически невозможным. Новая роль амбициозного менеджера как посредника в подобных ситуациях требует соответствующих компетенций и психологической готовности к такой работе.

Установки, искажающие восприятие оппонента

Установки неадекватного восприятия противника в конфликтной ситуации характерны для большинства людей. В том случае когда оппонентом выступает амбициозный человек, эти установки срабатывают особенно быстро и наиболее эмоционально. Неадекватное восприятие оппонента способствует обострению и эскалации конфликта. Управленческая деятельность, состоящая из таких постоянных процедур, как принятие решений за других, руководство их действиями, оценка результатов их работы, способствует формированию у менеджеров указанных установок. Амбиции за счет придания особой пристрастности производственным взаимодействиям усиливают эти установки и делают их более эмоциональными и категоричными.

К наиболее типичным установкам неадекватного восприятия относятся следующие.

«Иллюзии собственного благородства» — неосознанно формирующееся предположение, что амбициозный противник обладает сомнительными моральными принципами, его действия несут опасность для большинства окружающих. Наличие убеждения, что только собственная позиция справедлива и истинна. Поэтому противопоставление ее человеку, создающему конфликтную ситуацию, служит благородным целям и позволит разрешить эту ситуацию (например, остановить амбициозного менеджера в его устремлениях) с максимальной пользой для предприятия и его работников.

«Двойные стандарты» — склонность оценивать одинаковые действия свои и противника совершенно по-разному. Собственные действия воспринимаются как допустимые и законные, действия противника — как нечестные и неприемлемые. При этом не всегда продуманная форма действий амбициозного менеджера только усиливает данную установку.

«Поиск соломинки в чужом глазу» — склонность видеть недостатки и ошибки в действиях другого человека и не осознавать такие же, а иногда и более серьезные, у самого себя (как в поговорке «В своем глазу бревно не вижу, а в чужом соломинку замечаю»). Контраст между активностью и непривычными действиями амбициозного менеджера и размеренностью, традиционностью его оппонентов создают дополнительные предпосылки для формирования подобных установок.

Конфликты в ближнем окружении

Амбициозность наиболее полно реализуется в профессиональной деятельности, но затрагивает и многие другие сферы жизни человека и нередко приводит к конфликтам с далеко идущими последствиями для самого менеджера и близких ему людей. К таким конфликтам относятся семейные.

Амбициозные требования менеджера распространяются на весь ближний круг, включая семью. Чем выше амбиции, тем выше эти требования. Часть требований он обеспечивает сам: материальный достаток, место жительства, квартира, престижная школа для детей, соответствующие отдых и досуг. Не менее высокие требования, часто в неосознанной форме, он предъявляет к членам семьи. Они относятся к внешнему виду, интересам, статусу, успехам, кругу общения, образованию, а иногда даже к качествам личности и особенностям поведения. Соответствовать им сложно, поэтому осознание их происходит не сразу, а конкретное содержание в большинстве случаев так и остается непонятым.

Встречные требования к амбициозному супругу или супруге, как правило, не столь высоки, и если они имеются, то более узкой направленности и касаются в основном участия в воспитании, времяпрепровождения с семьей, культуры и т. п.

Взаимное несоответствие изменившимся требованиям друг к другу неизбежно порождает противоречия, неудовлетворенность отношениями, которые постепенно приводят к скрытым и открытым конфликтным ситуациям и, наконец, к разрыву и разрушению семьи. Предупредить такие семейные конфликты могут только сами его участники. Для этого они должны понимать их причины и уметь своевременно замечать изменения в своем поведении и личности друг друга.

Основная причина таких конфликтов состоит в том, что амбициозность растет с успехами, которые всегда желанны и от которых не ждут каких-то отрицательных последствий. Поэтому возникающие проблемы в отношениях, как правило, внезапны, неожиданны и чаще всего ведут к прямолинейным, необдуманным и соответственно неконструктивным действиям.

Другой важный момент связан с тем, что амбиции в основном «растут» быстрее, чем самосознание, способности к рефлексии, система нравственных ценностей и мировоззрение. Это не позволяет человеку осознанно контролировать проявления возросшей амбициозности и находить способы приведения их в соответствие с реальными условиями. В этом случае, если чувства супругов друг к другу оказываются не слишком сильными, рост амбиций у одного из них или рост различных по содержанию амбиций у обоих приводит к семейному конфликту.

Специфика конфликтов амбициозного менеджера

Чаще всего амбициозный менеджер сознательно не стремится к конфликту. Конфликты возникают в результате его стиля деятельности, особенностей взаимодействия с людьми, проявления непривлекательных свойств амбициозности в организационном поведении. Однако сила личности, настойчивость, стремление добиться своего, волевые качества характера хорошо видны окружающим. Вступить в открытый конфликт с такими менеджерами рискуют немногие. Поэтому вокруг большинства амбициозных менеджеров возникают скрытые конфликты, разрешать и устранять их сложнее всего. Многим они не видны, но они создают опасность скрытого противодействия, которое в решающий момент может сыграть главную роль и не позволит добиться успеха в решении сверхзадачи.

Рассмотрим процесс возникновения этих конфликтов на примере фактора завышенного уровня притязаний. Амбициозный менеджер, стремясь реализовать свой высокий уровень притязаний, разворачивает активную деятельность, в которую вовлекаются подчиненные, менеджеры других подразделений, в какой-то мере — вышестоящие руководители. У тех, кто видит несоответствие амбиций и способностей менеджера, формируется негативное отношение к его деятельности и личности. Однако негативное отношение у большинства работников по понятным причинам будет носить скрытый характер. Таким образом и возникают скрытые конфликты, которые могут перерасти в открытые, если менеджер с неадекватными притязаниями вовремя не оценит реальное отношение окружающих к его амбициозным целям. Поэтому неадекватный уровень притязаний — сильный фактор создания конфликтной ситуации. Похожим образом на порождение конфликта влияют и другие факторы.

Наиболее острые конфликты у амбициозного руководителя возникают в отношениях по вертикали. По оценкам разных специалистов, на долю таких конфликтов приходится от 60 до 80 % всех межличностных производственных конфликтов. Обусловлены они, как правило, тем, что практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований руководителя возможностям, компетенциям и активности подчиненного. Различное понимание причин этого несоответствия у руководителя и подчиненного неизбежно порождает конфликты. Чем выше амбиции, тем быстрее они возникают, тем негативнее будут неожиданные последствия, если конфликты окажутся скрытыми, и тем острее протекают, если оказываются явными, и соответственно тем сложнее ими управлять.

Лучший метод управления скрытыми конфликтами — их предупреждение. Амбициозный менеджер может предупредить эти конфликты, если поймет следующее.

Его личностные качества и особенности поведения способствуют появлению конфликтных ситуаций и в целом создают вокруг него зону повышенной вероятности деструктивных конфликтов. Амбициозные цели и сверхзадачи, связанные с преобразованиями или развитием, которые он ставит и решает, особенно когда проявляются интересы людей, вскрывают и обостряют объективные противоречия. Они становятся причинами конструктивных конфликтов, в результате чего вокруг менеджера формируется зона повышенной вероятности их возникновения.

Внешние проявления конфликтов очень похожи. Предупредить же конфликт можно, если искать причины конфликтогенного поведения других прежде всего в самом себе, в своих недостаточно контролируемых проявлениях амбициозности или в недостатках организации работы, возникших из-за ошибок руководителей. Умея контролировать свои действия, амбициозный менеджер предупреждает деструктивные конфликты, умея находить недостатки в организации работы и устранять ошибки, он предупреждает деструктивные конфликты.