**Соперничество менеджеров**

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".

Внутренняя конкуренция в организации является одним из важнейших условий ее развития. Под внутренней конкуренцией понимается соперничество персонала — между отдельными работниками, группами и коллективами. Центральное место в этом процессе занимает соперничество менеджеров. Конкурентная борьба в системе управления существует всегда, и обычно она различается как по остроте отношений, так и по значимости ее результатов для развития организации.

Общая характеристика. Соперничество менеджеров — это специфическая область отношений, взаимодействий руководителей, направленных на получение определенных преимуществ. Мотивы, которые лежат в основе соперничества, могут быть разными: власти, материальные, социального признания, достижения успеха, избегания неудачи. Но предметом его в большинстве случаев являются преимущества в статусе, должности, полномочиях, доступе к распоряжению ресурсами. Достижение этих преимуществ обеспечивает удовлетворение указанных мотивов.

Соперничество менеджеров, с одной стороны, — это борьба за новые, дополнительные преимущества более высокого уровня и масштаба, ей соответствует атакующая форма соперничества; с другой — это борьба за сохранение имеющихся преимуществ: занимаемых положений, должностей, особых полномочий, ей соответствует защитная форма соперничества. Для любого соперничества менеджеров характерно единство этих двух сторон. Но у разных менеджеров в различных ситуациях одна из сторон конкурентной активности оказывается основной, ведущей. При этом активность соперничества за сохранение имеющихся преимуществ чаще оказывается более высокой, чем соперничество за новые достижения. Понятно, что чем выше уровень менеджмента, тем большую значимость оно имеет и соответственно в большей мере доминирует в деятельности менеджера.

Соперничество менеджеров в чем-то похоже на спортивное соревнование. Цель того и другого — определить сильнейшего. Спортивное соревнование, конечно, отличается большей открытостью, но даже здесь часто используются обходные и запрещенные способы, которые искажают результаты и затрудняют задачу определения истинно сильнейшего. В итоге выигравший спортсмен не всегда оказывается сильнейшим.

Соперничество менеджеров для судей и наблюдателей намного более закрытый процесс. Судьи здесь — это руководители, принимающие решения о предоставлении и изъятии преимуществ, за которые идет конкуренция. Наблюдатели — это коллеги, подчиненные и другие члены ближнего окружения соперничающих менеджеров, которые прямо не влияют на решения о предоставлении или изъятии статусно-должностных конкурентных преимуществ. Судьи и наблюдатели не могут видеть всех деталей соперничества и поэтому часто формируют представления о достоинствах соперников на основе неполной информации как о результатах деятельности, так и особенно о способах их достижения.

Кроме того, в соперничестве менеджеров часто отсутствуют правила (например, нет даже списка запрещенных приемов, они в основном определяются каждым менеджером по умолчанию на основе своих собственных представлений о нормах приемлемого и культурного поведения, а также на основе индивидуальных моральных ценностей) и критерии оценки результата. В связи с этим количество специфических обходных и запрещенных приемов в соперничестве менеджеров гораздо больше, чем в спортивном. Поэтому и задача определения истинно сильнейшего также оказывается намного сложнее. Определить сильнейшего среди соперничающих менеджеров — не просто оценить чьи-то личные достоинства, так как за этим стоит создание определенных новых возможностей для предприятия. Причем чем выше должностной статус соперничающих менеджеров, тем выше цена ошибки.

Виды и формы соперничества. Все существующие способы соперничества менеджеров можно объединить в следующие основные виды:

активность направлена на достижение более высокого результата профессиональной деятельности;

явные и скрытые действия создают препятствия в достижении более высокого объективного результата производственной деятельности конкурентом;

активность направлена на формирование положительной оценки процесса и результата собственной профессиональной деятельности у всех «судей» и многих наблюдателей;

действия, организуемые через других людей, направлены на создание положительного оценочного мнения у отдельных «судей» о собственной деятельности;

явные и скрытые действия (чаще кулуарные) направлены на создание отрицательного оценочного мнения у «судей» о деятельности и личности соперника.

Как видно, далеко не все формы соперничества менеджеров способствуют повышению эффективности деятельности предприятия и его развитию. В этой связи их можно разделить на:

позитивные, способствующие росту эффективности предприятия;

негативные, отрицательно влияющие на результаты его деятельности;

относительно нейтральные, не оказывающие существенного влияния на его эффективность и развитие.

Способы соперничества определяют характер межличностных отношений менеджеров. В ходе соперничества между менеджерами чаще всего складываются различные формы межличностных отношений:

дружественные — характеризуются положительным отношением, взаимным интересом и уважением к личности (такие контакты обычно выходят за рамки формальных отношений);

нейтральные — характеризуются отсутствием положительных и отрицательных эмоциональных реакций друг на друга, пассивностью взаимодействия (не выходят за рамки формальных отношений);

напряженные — характеризуются эмоционально отрицательными оценками друг друга, опосредованным противостоянием, направленным на нейтрализацию усилий друг друга в стремлении достичь преимуществ (как правило, не выходят за рамки формальных отношений);

враждебные — характеризуются отрицательными эмоциональными реакциями, прямыми и опосредованными столкновениями, борьбой за доминирование друг над другом (часто выходят за рамки формальных отношений);

псевдодружественные — характеризуются внешней дружественностью, которая прикрывает напряженные или враждебные отношения (не выходят за рамки формальных отношений).

Характер межличностных отношений зависит не только от применяемых методов соперничества, но также и от личностных качеств менеджеров, уровня их образования, предшествующего опыта взаимодействия, ближнего окружения и случайных событий.

Из беседы с топ-менеджером

— В чем проявлялась ваша амбициозность в разные периоды жизни?

— Всегда был синдром отличницы. В детстве и юности ощущала себя «замухрышкой», «мышкой». Восторга со стороны мужчин не чувствовала. Много работала. Появились первые успехи. Поняла, что могу все преодолеть. Появилась внутренняя вера в себя, убежденность, что могу «больше, вперед и выше». Однако была и внутренняя неудовлетворенность, вызванная низкой зарплатой. По-настоящему свои амбиции проявила в бизнесе. Демонстрирую себя как профи. Вижу решения многих вопросов лучше других. И многие это замечают.

— Что-то мешает на работе в полной мере удовлетворять свои амбиции?

— Среда очень агрессивна к амбициозным людям. Мне повезло, я взяла головой, но среда мешает.

— Вам больше нравится руководитель с чрезмерными амбициями или с умеренными?

— Я придерживаюсь принципа: руководителя не выбирают. Мне нравятся умные, а они и амбициозные. При движении по служебной лестнице приходится «шагать через головы». Если жалеть каждую голову, будешь в проигрыше. Мне людей не жалко, у нас волчий закон. Если кого-нибудь не съешь, тебя съедят.

— Зачем вам это, симпатичной молодой женщине?

— А меня поставили в такие условия. По-другому не получится. До определенного служебного уровня интриг не было. Но как только я переступила через грань, отделяющую рядовой персонал от руководства, все и началось. Я попала в водоворот интриг. Волей-неволей приходится в этом участвовать. Иначе не получится. Меня подставят, а чтобы не подставили, надо за этим следить.

— А руководитель? Он понимает?

— Более чем. Он провоцирует. Он сам создал эту систему.

— А для чего провоцирует?

— Мне кажется, он считает себя великим психологом. Ему нравится сталкивать лбами и наблюдать. Ему кажется, что таким образом он лучше узнает и сможет контролировать людей.

— А зачем ему это, он ведь человек другой страты по кругу общения, денежным доходам?

— Честно говоря, у меня нет ответа на этот вопрос. Для дела это плохо.

— Может, потому, что он просто профессионально не подготовлен для работы руководителем такого ранга?

— В принципе это человек очень умный и решительный. Может, его не устраивают его замы? Убрать их сложно: кто ставленник какого-то олигарха, кто — власти и т. д. Таким образом он заставляет их работать.

— Вы осознаете, что работаете в «гадюшнике»?

— Работа интересная!

— А чем она интересна?

— Я мало занимаюсь рутиной, в основном — нестандартными проектами.

— Вас не тяготит тупость вокруг?

— Я не могу сказать, что они тупые. Есть никакие, но не тупые.

— В какой форме вы соперничаете с коллегами?

— В форме борьбы. При этом использую несколько способов. Через голову я жалуюсь директору. Раньше приносила бумаги, сделанные коллегами, и показывала: это ошибка, компромат на нас, на предприятие. В беседах с коллегами «подкакиваю» кому-то. Делаю документы и подаю их так, что директор замечает их качество и отмечает, что они подготовлены лучше, чем другими.

Закономерности соперничества. Соперничество менеджеров представляет собой неоднородный процесс и в разных звеньях организационной структуры протекает по-разному. В нем можно выделить несколько закономерностей.

1. Активность соперничества менеджеров возрастает в соответствии с должностным уровнем, занимаемым в системе управления. У менеджеров высшего звена конкурентное поведение отнимает много сил и времени. Соперничество составляет ту часть их профессиональной деятельности, которая больше всего требует энергии, утомляет и подрывает здоровье, меньше всего приносит удовлетворения. Однако многие считают его главной составляющей своей работы.

2. Чем выше иерархический уровень, на котором идет соперничество менеджеров, тем больше активность, направленная на удержание, сохранение достигнутых преимуществ по сравнению с активностью, направленной на достижение новых, более высоких.

3. Борьба за удержание преимуществ (защитная форма конкуренции) наиболее отрицательно влияет на развитие предприятия. Это объясняется следующим. Если менеджер переносит основные усилия на защиту, а не на нападение, в большинстве случаев это свидетельствует об ограниченности его реального потенциала. Повысить эффективность конкурентного поведения за счет своего профессионального уровня он не может. Очевидно, что в способах ведения позитивного соперничества (уровень прямых целевых действий) он достиг своего потолка. Поэтому усиление своей должностной конкурентоспособности возможно только за счет нейтральных и негативных форм поведения. А поскольку, как правило, такие формы требуют меньше усилий и дают более быстрый результат, выбор часто делается в их пользу. Отсюда следуют выводы:

менеджеры, занимающие свою должность в соответствии с уровнем своего профессионализма и не достигшие потолка своего роста, склонны к атакующей форме соперничества с помощью всех способов ведения конкурентной борьбы (их выбор зависит от чувства собственного достоинства, уровня культуры, моральных ценностей);

менеджеры, занимающие свою должность в соответствии с уровнем профессионализма, но достигшие потолка своего роста, склонны к защитной форме соперничества с помощью позитивных и нейтральных способов конкурентного поведения;

менеджеры, занимающие должность, не соответствующую уровню своего профессионализма, склонны к защитной форме соперничества с помощью негативных и нейтральных способов конкурентного поведения.

4. Чем выше должность, за которую идет соперничество, тем больше активность и жесткость конкурентной борьбы (на высшем уровне управления соперничество на 80—90% носит скрытый, негативный характер; на нижних уровнях управления соотношение в формах соперничества — в пользу открытого позитивного характера). Часто активность конкуренции сводится к постоянному контролю топ-менеджеров за действиями своих соперников. Такое поведение по своим результатам не совсем соответствуетпонятию «активность», но в действительности требует большой траты сил и высокого нервного напряжения. Для многих к такой работе сводится политика сохранения места в структуре власти. Как показывает практика, сохранение статуса нередко достигается излишне высокой ценой — потерей здоровья.

Управление соперничеством. Когда на предприятии создается благоприятная среда для внутренней конкуренции, собственники и первые руководители обычно ориентируются на условия для позитивных форм конкурентного поведения менеджеров. В действительности не менее важно учитывать и условия, нейтрализующие негативные способы соперничества. Во многих случаях создание препятствий, «организационных запретов» для этого может дать более заметные результаты в эффективности работы предприятия, чем формирование благоприятных условий для позитивных форм конкурентного поведения.

Таким образом, при разработке проектов и технологий развития внутренней конкуренции на предприятии необходимо:

создавать благоприятные условия для позитивного соперничества менеджеров;

создавать специальные условия, препятствующие применению негативных способов соперничества;

контролировать относительно нейтральные формы соперничества.

Соперничество менеджеров протекает в позитивной форме внутренней конкуренции и становится фактором, стимулирующим развитие организации, только в том случае, когда:

итоги соперничества оцениваются по реальным результатам работы;

существуют адекватные критерии и эффективные методы объективной оценки результатов;

на ход соперничества специально не влияют другие лица, прямо заинтересованные в победе какого-то менеджера;

руководство компании действительно заинтересовано в более быстром росте сильных и эффективных менеджеров.

В реальной жизни полностью выполнить все условия сложно, иногда невозможно. В какой мере данные условия внутренней конкуренции созданы, в такой соперничество менеджеров носит позитивный характер и положительно влияет на развитие предприятия.

Указанные условия конструктивного соперничества менеджеров зависят от более крупных факторов:

жесткости-гибкости организационной структуры предприятия;

особенностей его организационной культуры;

индивидуальной управленческой концепции первого руководителя;

кадровой политики и технологий развития человеческих ресурсов.

Каждый из этих факторов влияет на определенные характеристики процесса внутреннего соперничества управленческого персонала.

На многих зарубежных предприятиях внутренняя конкуренция является официальной политикой руководства, в соответствии с ней обеспечивается влияние на эффективность организационного развития. На отечественных предприятиях такая политика встречается редко. Напротив, чаще имеет место осознанное и целенаправленное устранение любых условий, поддерживающих соперничество менеджеров. И ту и другую политику вполне можно объяснить и оправдать. Политика поддержки и развития внутренней конкуренции эффективна, когда на предприятии существуютбарьеры для использования негативных форм соперничества и у руководства есть уверенность, что конкуренция будет идти только посредством позитивного поведения. Если таких организационных и культурных барьеров нет, а у руководителей нет возможности контролировать эти процессы, то вполне оправдана политика устранения условий внутренней конкуренции, которая сама является барьером негативного поведения менеджеров в борьбе за те или иные преимущества и действительно в значительной мере предупреждает их появление.

Иногда противоречивая ситуация, когда высшие руководители отрицают наличие какой-либо политики поддержки внутренней конкуренции, но сами создают условия, стимулирующие соперничество. Такая индивидуальная стратегия топ-менеджера типа «разделяй и властвуй», как правило, выходит за рамки конструктивного соперничества и поэтому вредит работе предприятия.

Направить соперничество в позитивное русло — серьезный шаг в повышении эффективности менеджмента. Для этого необходимы:

возможности для служебного роста;

конкурсы на замещение менеджерских должностей;

корпоративное обучение для управленческого персонала;

системы управления корпоративными знаниями;

объективные оценки деятельности.

Внутренняя конкуренция — тонкий и сложный процесс, чреватый неоднозначным влиянием на деятельность менеджмента в целом. Поэтому управлять им необходимо с учетом многих индивидуальных и ситуативных факторов. В частности, следует принимать во внимание:

активность соперничества;

соотношение двух видов активности: направленной на новые достижения и на сохранение достигнутого;

корректность управленческого поведения в компании — соотношение позитивной, нейтральной и негативной форм и способов соперничества.

Создание конкуренции внутри организации само по себе не является панацеей решения проблем и повышения качества управления. Например, в достижении высокой эффективности системы управления знаниями внутренняя конкуренция между менеджерами является почти непреодолимым препятствием. Превращение знания в действие легче осуществляется в тех организациях, которые подвижны и внутренняя культура которых не основана на внутренней конкуренции. Идея о том, что стресс отвнутренней конкуренции играет конструктивную роль на верхних уровнях управления, сталкивается с идеей о необходимости позитивной мотивации сотрудников. Это ведет к снижению активности менеджмента, особенно инновационной. Речь идет о необходимости цивилизованного, управляемого соперничества, которое помогает полностью реализовать потенциал каждого менеджера.