Историю делают альфа-лидеры. Разумным представителям доверяют коллеги, их боготворят подчиненные. Но есть и паршивые овцы. Они создают серьезные проблемы для компаний, разрушают и свои, и чужие жизни и карьеры. Как портятся альфа-мужчины и альфа-женщины читайте в главе из книги **Кейт Лудман, Эдди Эрландсон «Синдром альфа-лидера»**.

***Кейт Лудман, Эдди Эрландсон*** [***«Синдром альфа-лидера»***](http://www.alpina.ru/book/497/)***,*** *− М.:*[***«Альпина Бизнес Букс»***](http://www.alpina.ru/)***,*** *2007*

Без альфа-лидеров жизнь на планете просто бы замерла. Что бы мы делали без их целеустремленности, потрясающего чувства ответственности и других качеств, которые проявляются, когда они, засучив рукава, берутся за дело? Их лучшие качества не дают миру превратиться в болото. Но порой они ведут себя безрассудно и становятся неуправляемыми. Они создают проблемы, которые сводят на нет все достоинства. В худших своих проявлениях они сгорают сами, заодно испепеляя коллег, родных и близких. От их деструктивных выплесков страдают не только они сами, но и окружающие — ведь от альф зависят экономический рост и благосостояние общества. Иными словами, достоинства альфа-лидеров трудно переоценить, а недостатки трудно пережить. Гремучую смесь этих плюсов и минусов мы называем **синдромом альфа-лидера***,* потому что он соответствует определению понятия «синдром» (черта характера или особенность поведения) и указывает на распространенную коннотацию с заболеванием или функциональным расстройством (набор симптомов, указывающий на наличие нежелательного состояния).

В зависимости от индивидуальных особенностей альфа-лидеров, «заболевание» может протекать с различной степенью тяжести. Крайние случаи — это, с одной стороны, люди с тяжелыми психическими расстройствами и, с другой стороны, прекрасные, благородные личности. Между этими полюсами располагаются более или менее нормальные люди. На одном конце спектра — просто-таки олимпийский пантеон: великие политики, гиганты промышленности и титаны благотворительности, деятели культуры, отважные полководцы и добродетельные отцы семейств. Среди них **Джордж Вашингтон, Уинстон Черчилль** и **Мартин Лютер Кинг**. На другом конце — тираны и деспоты, воры и мошенники, разбойники и варвары — **Чингисхан, Сталин, Саддам Хусейн** и им подобные.

Магнетизм везунчиков завораживает, но их прорывающаяся агрессивность отталкивает и вызывает возмущение и желание отплатить той же монетой. Люди восторгаются их компетентностью и энергией, но терпеть не могут работать с ними бок о бок и, тем более, подчиняться им. **Томас Стюарт**, редактор **HarvardBusinessReview***,* после встречи с **Джеком Уэлчем** и **Энди Гроувом** заметил: «Право, они великолепны! С ними приятно общаться, но не хотел бы я под ними работать!»

Альфа-лидеры, которых можно поместить на левом конце спектра, впадая в ярость, крушат все на своем пути и безжалостно устраняют все препятствия. Не каждому дано выстоять перед их натиском. Правее располагаются уравновешенные, умеющие владеть собой альфы. На правом конце спектра — идеальные личности. «Крайних правых» уважают, любят, им безоговорочно доверяют, за ними готовы идти хоть на край света.

Один из наставников Кейт, **Ричард Фарсон**, в книге «Управление абсурдом» пишет, что «если достоинства альфа-лидеров слишком велики или используются не по назначению, они становятся недостатками». Настойчивость может обернуться упрямством, а блестящие аналитические способности — пустым умствованием. Буддисты считают, что самые опасные пороки человека — те, что являются продолжением его достоинств. Чем сильнее позитив, тем выше вероятность того, что он обернется негативом, примеров тому множество, особенно наглядно они проявляются в области человеческих отношений.

Взять, к примеру, двух таких классических альфа-лидеров, как **Майкл Делл** и **Майкл Эйснер**. Напористые и энергичные, оба они с раннего возраста стремились к великим свершениям, упорно шли к цели и добились уди­вительных успехов. Делл основал компанию в 1984 году, будучи 19-летним студентом. Он пообещал своей матери, что настанет день, когда Dell утрет нос IBM. В том же 1984 году Эйснер сделал блестящую карьеру в Голливуде: он возглавил Walt Disney Company и совет директоров. Благодаря его уси­лиям компания, считавшаяся позором отрасли, стала владелицей многих брендов и любимицей Уолл-Стрит. Далее события развивались следующим образом. Оба лидера быстро продвигались вперед. Делла назвали самым молодым генеральным директором в списке **Fortune 500***.* Dell считалась одной из самых выдающихся компаний США. Поверженный соперник — IBM — отошла от производства персональных компьютеров. Однако, скандал, разразившийся в связи с увольнением **Майкла Овитца**, вызвал такой резонанс, что карьера Эйснера рухнула в одночасье.

Рисунок 1. **Синдром альфа-лидера: различные «степени тяжести»**



И у Делла, и у Эйснера были примерно равные исходные позиции: знания, творческие способности, ум, дар предвидения, энергия, предусмотрительность, уверенность в себе, всего не перечислить. Но Делл поставил свои способности на службу себе и людям. Эйснер же использовал их во зло. На закате его правления в Disney махровым цветом цвели паранойя, интриги и сплетни. Культура Dell, напротив, отличается духом сотрудничества и коллегиальности, что редкость для крупной корпорации. Эйснер с его железной хваткой стремился подмять под себя всех, до кого мог дотянуться. Делл же приглашал опытных, компетентных исполнителей и не считал для себя зазорным перенимать их опыт. Эйснер стремился к единоличной власти. Делл, будучи на вершине успеха, передал пост генерального директора **Кевину Роллинзу** и создал уникальную систему распределения полномочий. Большинство талантливых и высокооплачиваемых представителей высшего руководства Dell держатся за свою работу: они не уходят на пенсию и отказываются от предложений других компаний, постоянно пытающихся их переманить. А в эпоху Эйснера в Голливуде грустно шутили, что не каждый бомж согласится идти работать в Disney.

**Неуправляемые альфа-лидеры — сущее наказание**

Стремясь повысить эффективность работы, руководители приглашают нас в качестве консультантов. И каждый раз сотрудники обрушивают на нас водопад жалоб, которые сводятся к тому, что с альфа-лидерами невозможно работать. Чем ниже рангом начальник, тем ожесточенней он изводит других, вместо того чтоб сесть самому и поработать. «Альфы» требовательны, нетерпимы и не умеют **слушать.**Они — «одиночки», не умеющие трудиться в команде: они настаивают на своем, даже когда неправы. Менеджеры, в свою очередь, жалуются на подчиненных «эльфов» (есть и такие): якобы те неуживчивы и не умеют работать в коллективе. Руководящий состав негодует, что жесткость альфа-лидеров — менеджеров среднего звена — деморализует подчиненных. И все как один уверяют, что «альфы» заносчивы и считают себя умнее всех.

Озвучивание обид и претензий в течение какого-то времени определяет атмосферу в организации, отнимает у людей время и силы. Результаты исследования, выполненного по заказу **DevelopmentDimensionsInternational**, показывают, что «сотрудники тратят на жалобы на начальство или их вы­слушивание не менее десяти часов, а около трети — не менее 20 часов в месяц». Нередко к нам обращаются как к скорой помощи. Компаниям нужны стабильные финансовые показатели, а альфа-лидеры часто губят работу. Издержки их активности — текучесть кадров, снижение уровня мотивации сотрудников, нервные срывы и т.д.

Недовольны и сами «альфы». Они сетуют, что подчиненные не понимают их указаний, или выполняют их слишком медленно, или нуждаются в постоянных понуканиях. Альфа-лидеры по своей природе самоуверенны и эгоцентричны, и им непросто иметь дело с теми, кого трудно мотивировать или кто имеет сильную потребность в поощрении. Некоторым из них проще разбираться с механизмами, системами и идеями. Один менеджер честно признался, что получал бы гораздо больше удовлетворения от работы, если бы она не требовала общения с людьми.

Рядовые сотрудники жалуются на жесткий стиль руководства, руководство — на человеческую неблагодарность: мол, они просто делают свое дело, то есть стараются добиться от подчиненных хорошей работы, люди так безответственны, лишний раз пальцем не пошевелят, и все всегда приходится объяснять по сто раз! Если бы все было иначе, то и руководители были бы совсем другими.

Эти обвинения не всегда беспочвенны, но в большинстве случаев альфа-лидерам некого винить, кроме себя: причина всех бед кроется в них самих, а отнюдь не в нерадивости подчиненных. **Кен Дипьетро**, бывший первый вице-президент крупной компании, работающей в сфере высоких технологий, заметил: «Все понимают, что нельзя добиться успеха, если вести себя непорядочно и жестоко, но жажда успеха иногда заставляет забывать об этом».

Из таблицы 1.1 видно, что любой плюс можно обратить в минус, если неумело им управлять.

Неуправляемость альфа-лидеров приводит к серьезным бедам. Когда разражается очередной скандал, в котором замешан руководитель компании, можно с уверенностью сказать, что это — альфа-лидер с гипертрофированным эго, считающий, что законы написаны не для него. Творческие, пассионарные альфа-лидеры мыслят нетривиально и рождают блестящие идеи, но пренебрежение общепринятыми правилами заставляет их нарушать закон и забывать о морали. Чем выше самооценка, тем больше человека «заносит». «Оглядываясь назад, я вижу, что не всегда был прав, — признается один предприниматель, работавший в сфере высоких технологий и потерявший более $20 млн. — Но я никогда ни в чем не сомневался».

Многие руководители из категории «неуравновешенных» предаются разврату и используют победы на амурном фронте, чтобы продемонстрировать свою власть и превосходство. Харизма и высокий пост придают им привлекательности, перед ними трудно устоять даже самым добродетельным людям, государственные и церковные устои — им не помеха.

**Синдром альфа-лидера: когда сила становится слабостью**

Таблица 1.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Качества**  | **Плюсы**  | **Минусы**  |
| Стремление подчинить себе окружающих, уверенность в себе, умение брать на себя ответственность  | Смелость, решительность, умение увлечь за собой людей  | Нетерпимость к сильным личностям, создание атмосферы страха, нетерпимость к критике  |
| Харизма, магнетизм, умение повести за собой людей  | Умение вдохновить подчиненных на максимальную отдачу  | Манипулирование людьми в своих интересах  |
| Агрессивность, склонность к соперничеству  | Нацеленность на успех, умение вселять в подчиненных уверенность в себе  | Соперничество с подчиненными, отталкивание коллег, нежелание признавать чужие заслуги  |
| Ориентация на выдающиеся результаты, чувство особого предназначения  | Трудоголик, обеспечение высоких результатов и умение вдохновить подчиненных на решение сложных задач  | Завышенная требовательность, зачастую отсутствие представления от том, как достичь решения конкретных задач  |
| Смелое, творческое, новаторское мышление  | Генератор гениальных идей, умение решать сложные проблемы, дальновидность  | Заносчивость, упрямство, излишняя самоуверенность, навязывание другим своего мнения, неумение слушать собеседника  |
| Настойчивость, целеуст­ремленность, решитель­ность, упорство  | Твердые убеждения, стремление вперед, готовность принимать непопулярные меры для достижения необходимых результатов  | Настырность, нетерпеливость, доведение себя и окружающих до изнеможения, нежелание считаться с общепринятыми правилами  |
| Страсть ко всему новому, жажда изменений  | Умение ценить свое и чужое время и вести людей и организацию к переменам и быстрому росту  | Чрезмерное рвение, неумение оценивать сложившиеся реалии (структуру организации) и добиваться поддержки сотрудников  |
| Дальновидность, реалис­тичный подход  | Осознание разрыва между существующими реалиями и будущими возможностями  | За завтрашним днем не видит сегодняшнего, отсюда — неспособность трезво оценить возможности бизнеса  |
| Трезвая оценка недостатков и уязвимых мест  | Профилактика и заблаговременное решение проблем, своевременное внесение коррективов в свои действия, умение держать ситуацию под контролем  | Требовательность, граничащая с жестокостью, несправедливая критика, неумение оценивать чужие заслуги, деморализация подчиненных  |

Такое поведение в сочетании с уверенностью во вседозволенности часто приводит к трагедиям, разрушает карьеры и семьи, ослабляет завоеванное влияние и сеет хаос. Вот типичные жалобы окружения альфа-лидеров, которые можно услышать в преддверии публичного скандала или судебного разбирательства по поводу сексуальных домогательств: «На некрасивых мой начальник не обращает никакого внимания. Он в упор не видит умную женщину, если только у нее нет смазливой мордашки. Он постоянно рассказывает скабрезные анекдоты и пристает к женщинам. Его интересует только размер бюста. Иногда он бывает забавным, но чаще ведет себя некрасиво и непорядочно. Да и на руку, говорят, нечист».

Стремление к успеху, если оно используется «в мирных целях» и поддается контролю, способствует развитию бизнеса, но в крайних своих проявлениях («цель оправдывает средства») может привести к краху.

**Цифры и факты**

Мы разработали подробную анкету, позволяющую определить, в какой степени тот или иной руководитель обладает лидерскими качествами; является ли человек альфа-лидером; выявить конкретные факторы риска и увидеть, какие выгоды принесет развитие положительных качеств. Анкета учитывает тендерные различия и включает разные вопросы для мужчин и женщин.

Наша методика была разработана на основе трехэтапного опроса 1507 респондентов. Респонденты трудились в различных компаниях на условиях полной занятости. Многие из них занимали высшие руководящие должности. Большая часть опрошенных (1484 чел.) — читатели Harvard Business Review*,* a 123 человека — наши знакомые по миру бизнеса. Половозрастные характеристики выборки таковы: 63,79% — мужчины, средний возраст респондентов — 41,2 года. По этническому составу опрошенные распределялись следующим образом: 65,2% — представители белого населения, 3,2%— афроамериканцы, 20,8% — выходцы из Азии, 4,5% — латиноаме­риканцы, 6,3% — другие. Выборка включала представителей 106 национальностей, занятых в различных отраслях экономики, включая сельское хозяйство, телекоммуникации, высокие технологии, торговлю недвижимостью, сферу образования, нефтедобывающую промышленность, автомобилестроение, финансовый и банковский секторы. Более 75% респондентов, по их словам, занимали руководящие должности. Более подробно с результатами исследования можно познакомиться на сайте [www.AlphaMaleSyndrome.com](http://www.alphamalesyndrome.com/).

Лидерские качества чаще присущи мужчинам, имеющим более высокий уровень образования и обладающим устойчивой психикой. Как правило, альфа-лидеры занимают руководящие должности и имеют индивидуальные особенности, свойственные личностям типа А. Недостатки альфа-лидеров в большей степени оказались присущи представителям мужского пола, страдающим от постоянного чувства тревоги и не склонным к самоанализу. Иными словами, типичный альфа-лидер — это мужчина, имеющий высокий уровень образования, опыт руководящей работы, а также ярко выраженные индивидуальные особенности, свойственные личностям типа А.

**Оценка качеств альфа-лидеров**

В целом распределение мужчин и женщин по набранным показателям не выходило за пределы нормы, но мужчины демонстрировали более высокие показатели по негативным факторам. Важно отметить, что у них чаще отмечались как положительные, так и отрицательные качества. Иными словами, соотношение количества очков, набранных представителями обоих полов, было примерно одинаковым, но мужчины все же лидировали. Результаты исследований подтверждают наши наблюдения: среди альфа-лидеров больше мужчин, чем женщин, и соответствующие качества у сильного пола выражены более ярко.

Обнаружились и другие интересные вещи. Хотя мы не выявили существенных различий между коренными американцами и выходцами из других стран, последние набирали несколько больше очков по положительным качествам. Что же касается факторов риска, то здесь существенных различий между представителями различных этнических групп не наблюдалось. В категорию «нацменьшинств» вошли представители многих национальностей. Результаты исследований согласуются с их утверждениями: для того, чтобы добиться такого же положения, как представителям белой расы, им приходится прилагать больше усилий. Молодые респонденты набирали больше очков как по «альфа-плюсам», так и по «альфа-минусам», чем лица старшего возраста. Уровень образования на плюсы и минусы не влиял, но явно коррелировал с наличием качеств, присущих альфа-лидерам в целом. Опыт руководящей работы способствовал проявлению только плюсов. Вывод: по мере того как люди становятся старше и продвигаются на руководящие должности, у них развиваются положительные качества и они учатся контролировать свои слабые стороны.

Ключевая мысль этой книги: недостатки — это продолжение достоинств. В целом можно отметить, что чем ярче проявляются достоинства, тем серьезнее факторы риска. Каждый руководитель должен стремиться к тому, чтобы войти в число 3% лучших руководителей, положительные качества которых не сводятся на нет их слабостями. Именно в таких лидерах нуждается мир.

**Почему альфа-лидеры становятся неуправляемыми**

Представители животного мира стремятся занять более высокое положение в иерархии, потому что это гарантирует удовлетворение важнейших потребностей — в пище и продолжении рода. Аналогичная картина наблюдается и в современных каменных джунглях, где альфа-лидеры стремятся занять более высокое положение в социуме. Как правило, это проявляется в форме здоровой конкуренции и приносит пользу обществу. Однако неуемное стремление к власти может привести к разрушительным послед­ствиям. Альфа-особи словно срываются с цепи, они сеют ужас, унижая, оскорбляя и запугивая окружающих, оправдываясь тем, что руководить по-другому просто невозможно. Агрессивные, одержимые страстным желанием победы, они стремятся к тому, чтобы подмять под себя всех, кто попадется на пути. Им приходится всегда быть начеку, чтобы не упустить своего шанса.

Факторный анализ негатива ясно указывает на наличие трех поведенческих проблем: **соперничества, нетерпимости и неумения контролировать отрицательные эмоции** (вспышки гнева). Эта триада выдает «проблемных особей», которые в каждом сотруднике видят соперника, а любую ситуацию используют для того, чтобы доказать свое превосходство. Они требовательны, безапелляционны и в любой момент готовы взорваться. Хотя лица, занимающие руководящие посты, в целом реже проявляют негативные качества альфа-лидеров, они, тем не менее, более предрасположены к «взрывам», нетерпимости и соперничеству. Трудно сказать, что первично, а что вторично: тяготение ли к руководящей работе, или же, напротив, руководящая работа способствует развитию указанных качеств.

Альфа-лидеры жаждут превосходства и знают, как его добиться. Сдержанные стараются не допускать серьезных срывов и злоупотреблений и пользуются уважением подчиненных. Вздорные могут серьезно навредить и себе, и людям.

Одна из форм проявления агрессии — оборонительная позиция. С одной стороны, их жесткость вынуждает других защищаться и оправдываться; при этом сами альфа-лидеры обычно не обращают на это никакого внимания. С другой стороны, стоит только кому-нибудь выразить несогласие или сделать критическое замечание, как альф раздражается и начинает оправдываться (тем или иным способом), чтобы доказать, что он ведет себя честно и всегда говорит правду и только правду.

Если объяснения не принимаются, альфа-лидеры повторяют их снова и снова, все громче и настойчивее. Если и это не действует, они приводят новые аргументы и логические обоснования, постепенно повышая тон. Обсуждение перерастает в дискуссию, дискуссия — в спор, спор — в схватку. Или свалку.

Правило «минус на минус равно плюс» здесь не работает. Сведите вместе двух «отрицательных» альфов, и, даже если у них есть общая цель, рано или поздно они сцепятся друг с другом. Если жертвой становится обычный человек, события развиваются по другому сценарию: подчиненный начинает излагать свои соображения, его или слушают со скучным видом, или начинают давить авторитетом. О каком взаимном уважении, доверии и поддержке может идти речь, если человек не может просто выслушать собеседника? И вот подчиненный уступает и выполняет указания вопреки собственному мнению, а иногда и здравому смыслу. В результате он начинает работать кое-как, перестает совершенствоваться и тоже постепенно разучивается слушать.

Но все эти проблемы меркнут в сравнении с последствиями самого серьезного недостатка — эмоциональной неустойчивости. «Мы никогда не знаем, каким будет Майк завтра, рубахой-парнем или пороховой бочкой, взрывающейся от неосторожно брошенного слова», — говорит о своем начальнике участник опроса, который мы проводили в одной крупной компании, занимающейся производством товаров широкого потребления. Когда Майк в хорошем настроении, то кажется, что вот он, идеал «без страха и упрека». Но когда он не в духе, лучше не попадаться ему на глаза, неровен час сметет могучим ураганом.

Подчиненные обычно готовы мириться с периодическимивспышками гнева начальников, особенно если они предсказуемы. Но неожиданные, частые и мощные взрывы пугают.

Вот отзыв из другого опроса, он посвящен руководительнице по имени Кэндас (мы цитируем его без изменений): «Она как любимая старшая сестра: терпеливая, добрая, надежная. Она всегда готова прийти на помощь. Но проходит час, и вот перед вами уже не сестра, а мегера. Она придирается к любой мелочи, язвит и изводит колкостями».

Как мы видим, Майк и Кэндас «разряжаются» по-разному. Исследования показывают, что мужчины чаще проявляют нетерпимость и неумение контролировать вспышки гнева (хотя по стремлению к соперничеству тендерные различия не выявлены). Мужчины, как правило, выказывают гнев открыто — в форме ядовитых замечаний или крика. Женщины чаще проявляют недовольство завуалированно: ехидный тон, ворчание или мелочные придирки. Они тычут подчиненных в малейший промах, игнорируя их достижения. Женщины намекают*,* что вы что-то делаете неправильно, и дают понять*,* что это может иметь неприятные последствия для вас. Мужчины режут правду-матку и не стесняются в выражениях.

Независимо от того, в какой форме проявляется гнев альфа-лидеров, такая взрывоопасная обстановка влияет на окружающих самым пагубным образом. Когда альфы выпускают пар, в компании тоже начинают кипеть страсти. Пар со свистом вырывается наружу. Народ изо дня в день занимается гаданием: «Вот приедет барин... А каким он будет?» Понапрасну тратятся силы и нервы. Ту уж не до жиру, то есть не до дела.

Очень многие альфы убеждены, что только страх заставляет людей работать и что в бизнесе действует закон джунглей. Однако на одних угрозах и крике далеко не уедешь ни в каменных, ни в обычных джунглях.

В критических ситуациях, во время серьезных потрясений, когда люди испытывают страх и неуверенность, жесткие командные приемы помогают навести порядок и дисциплину. Но изо дня в день жить в напряжении невозможно. Сегодня для того, чтобы добиться успеха в корпоративных джунглях, необходимо контролировать свои разрушительные наклонности и постоянно работать над собой. Зрелые и пожилые альфа-лидеры лучше владеют собой, чем их молодые коллеги. С возрастом приходит мудрость?