*Тренинг для альфы*

*Реферат* статьи ***Кэйт Лудеман*** и ***Эдди Эрландсона***“Coaching the Alpha Male”, (Kate Ludeman and Eddie Erlandson, ***Harvard Business Review*** , март 2004, с. 68-78)

**Вожаки беловоротничковых стай**

Из исследований приматологов известно, что в группе человекообразных приматов обычно существует хорошо заметная иерархия. Животные разделяются на доминирующих и подчиненных, а на вершине иерархической лестницы всегда стоит самый агрессивный и властный самец. Его в науке называют *самцом-альфа*.

Последние исследования свидетельствуют о том, что встретиться с самцом-альфа можно не только в африканских джунглях, но и в гораздо более привычном окружении. Такие особи – не редкость в хорошо знакомом нам ландшафте стеклянных перегородок и вертящихся кресел современного офиса. Как узнать современного «самца-альфа»? Вот несколько черт его психологического портрета.

Если большинство людей испытывают психологический дискомфорт от возрастающего груза ответственности, то для самцов-альфа необходимость принимать решения и нести ответственность, наоборот, является условием психологического комфорта. Большинство людей стараются избегать конфликтов, а самцы-альфа, наоборот, чувствуют себя по-настоящему комфортно только в борьбе. Их угнетает обстановка, в которой они не могут реализовать свою природную агрессивность. Они самоуверенны и умеют хорошо мобилизовывать себя и других для достижения поставленных целей. В себе и других они больше всего ценят способность достигать результатов. Мыслят самцы-альфа формально и аналитично. Диаграммы, карты, схемы, таблицы – вот инструменты мышления, которые подходят для современного самца-альфа гораздо больше, чем слова или образы. Психологи бизнеса даже придумали термин "альфаяз" ("alfaspeak", по аналогии с "newspeak" Оруэлла) для обозначения нарочито формального, лишенного эмоциональных оттенков и внимания к чувствам других людей языка альф.

Многие из названных черт имеют прямые аналоги в животном мире, а другие можно считать приспособлением изначально присущего альфам инстинкта лидерства и агрессивности к условиям современной технической цивилизации. Так или иначе, современную корпорацию трудно представить себе без лидера-альфы. Именно он создает в организации «драйв», он ставит задачи и проверяет их исполнение, его похвала может осчастливить сотрудника, а его гнев способен внушать ужас даже людям с крепкими нервами. Он как бы является душой и волевым центром в механизме компании. Исследования показывают, что примерно 70% топ-менеджеров относятся к категории «альфа».

При всех этих прекрасных качествах, современные «самцы-альфы» могут представлять серьезную опасность для своей организации. Недостатки этих людей – продолжение достоинств: уверенность в себе, переходящая в безрассудную самоуверенность; сосредоточенность на главном, ведущая к невниманию к деталям; нацеленность на объективный результат, заставляющая не замечать вокруг себя живых людей; здоровая агрессивность, превращающаяся в способность на пустом месте создавать конфликты. Все это говорит о том, что энергия альф - ценный, но небезопасный ресурс, которым надо уметь пользоваться. Правила для тренировки альф предлагают в своей статье **Кэйт Лудеман** и **Эдди Эрландсон**, чья фирма, видимо, считает такого рода консалтинг своим коньком. При этом, сама Кэйт Лудеман – женщина, и именно она – глава компании, консультирующей альф-мужчин. Так что вопрос, который наверняка задают себе большинство читателей, напрашивается сам собой: бывают ли женщины-альфы?

**Психология женщины-лидера**

Для ответа на вопрос, бывают ли альфы-женщины, авторам нашей статьи пришлось провести свое небольшое исследование. Приматологии такое понятие, как «альфа-самка», очевидно, неизвестно, поэтому им пришлось проделать всю работу самостоятельно. Когда они опрашивали сотрудников различных компаний, почти никто не испытывал затруднений с идентификацией альф-мужчин. Но когда речь заходила о женщинах, уверенности было гораздо меньше. Действительно, кто такие женщины-альфы? Женщины-лидеры? Женщины с повышенной агрессивностью? В конечном счете, исследовав женщин, занимающих крупные менеджерские позиции, авторы статьи пришли к выводу, что, хотя отдельные черты альф-мужчин могут быть присущи и женщинам, в целом женщины-лидеры никогда не обладают всем набором альфовских качеств. Так, женщины-лидеры могут быть также ориентированы на объективные результаты, как мужчины-лидеры, и так же хорошо справляться со стрессом, но при этом они придают гораздо большее значение личным отношениям и чувствам других людей. Женщинам-лидерам обычно доставляет удовольствие возможность контролировать и принимать решения, но они, тем не менее, гораздо меньше стремятся управлять людьми и ситуациями, чем лидеры-мужчины.

Женщины гораздо реже прибегают к запугиванию и силовому давлению и обычно предпочитают более мягкие методы воздействия. Свои указания они стараются облечь в форму дружеских советов. Правда некоторые женщины-лидеры, так же, как и мужчины, имеют склонность к гневу и скандалам с подчиненными. Однако корпоративная среда гораздо менее терпима к таким качествам у женщин, чем у мужчин, поэтому такие женщины редко достигают лидерских позиций.

В целом, женщины гораздо меньше склонны к конфликтам, чем мужчины. Хотя женщины со склонностью к лидерству обычно не испытывают прямого страха перед конфликтами, все же конфликт для них – не нормальное состояние, в котором они чувствуют себя комфортно. Это может иногда сослужить им плохую службу, поскольку склонность избегать открытой конфронтации может заставить их не замечать возникающих проблем. История из песни «Все хорошо, прекрасная маркиза» может происходить до того момента, когда служебное положение женщины-менеджера оказывается под угрозой и уже мало что можно поправить.

**Когда достоинства становятся недостатками**

Если женщины-лидеры иногда недостаточно конфликтны, то у мужчин-лидеров чрезмерная конфликтность и склонность к силовому воздействию является, наверное, и самым типичным недостатком. Кроме того, альфы, в силу подчеркнутой неэмоциональности и «объективности» их стиля мышления, гораздо больше интересуются «вещами», чем людьми. Бизнес, технология и финансы вызывают у них живой интерес, но когда дело доходит до человеческих чувств, им иногда не хватает даже минимального понимания и заинтересованности.

Положительные и отрицательные следствия одних и тех же лидерских качеств мужчин-альфа можно представить в виде таблицы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Лидерские качества** | **Ценность для организации** | **Риск для организации** |
| Уверенность в себе и наличие собственного мнения | Действует уверенно, обладает хорошей интуицией | Закрыт для советов, подавляет окружающих |
| Хороший интеллект | Видит неочевидные вещи, способен к творческим прозрениям | Высмеивает или не дает слово коллегам, не согласным с ним |
| Ориентация на действие | Результативен | Нетерпелив, сопротивляется изменениям, которые могут улучшить результаты |
| Высокие требования к результативности, собственной и других сотрудников | Ставит и достигает цели | Все время недоволен, не способен оценить и мотивировать других |
| Прямой стиль коммуникации | Побуждает людей к действию | Вызывает страх и окружен слухами |
| Высокая дисциплина | Чрезвычайно продуктивен, находит время и энергию для высокого уровня работы и подготовки | Выдвигает нереалистичные требования к себе и другим |
| Неэмоционален | Предельно сфокусирован и объективен | С ним сложно установить контакт, он не способен вдохновлять людей на командную работу |

Как видно из таблицы, все достоинства альф балансируют на грани превращения в серьезные недостатки. Задача executive coach в этом случае – помочь лидеру найти правильный способ использовать свой врожденный потенциал. Пример успешного тренинга для руководства целой корпорации – недавняя работа авторов нашей статьи в компании **Dell.**

Два руководителя Dell, CEO **Майкл Делл** и президент **Кевин Роллинз** , явно относятся к альфам. Когда они пришли в выводу, что не все ладно в психологической атмосфере компании, они с помощью консультантов организовали серию тренингов для всех топ-менеджеров с целью уменьшить отрицательные эффекты альфовскго стиля управления. Система сбора информации, организованная в компании, позволила обоим руководителям узнать о себе много нового. Кевин и Майкл подали пример всем остальным менеджерам, стараясь внимательно относиться к негативным оценкам их работы другими сотрудниками. Кевин Роллинз узнал, что его считают чрезмерно критичным и убежденным в своей правоте. По мнению многих сотрудников, он редко давал кому-либо высказать свою точку зрения, сразу переходя к изложению собственных мыслей. В результате он вряд ли мог побуждать к творческой работе других сотрудников организации.

Делл, со своей стороны, узнал, что благодаря своему аналитическому складу он казался сотрудникам недоступным и дистантным. Кроме того, оба руководителя выяснили, что в компании хорошо знают об их взаимных трениях. Результат коучинга в изложении авторов статьи выглядит несколько идиллически: Роллинз и Делл теперь занимают смежные офисы, разделенные только стеклянной перегородкой. В дополнение к этому Делл подарил Роллинзу игрушечный бульдозер, который тот должен ставить на стол в тот момент, когда Делл попытается «переехать» его.

**Как пробить оборону альфы**

Чтобы пробиться через непробиваемую психологическую оборону таких людей, как Делл или Роллинз, тренер может использовать в своих интересах все те же типичные черты их психологии. Во-первых, можно использовать альфаяз. Для того чтобы создать по крайней мере иллюзию понимания и привычных способов коммуникации, тренер может принести с собой кипу карт и диаграмм, на которых будут изображены сильные и слабые стороны тренируемого. Можно использовать практицизм альф и попытаться продемонстрировать практическую необходимость перемен. Третий важный способ вовлечения лидера-альфы в процесс тренинга – использование его любопытства и соревновательных инстинктов. Альфы обычно считают, что только другие защищаются, а сами они просто говорят правду. Необходимо показать им, что не только другие люди склонны к психологической самозащите, но и сами альфы-лидеры иногда защищаются от новых знаний, если эти знания затрагивают их психологический комфорт.

В результате лидер должен осознать темную, отрицательную сторону своей энергии и харизмы. В лидере-альфа как бы уживаются две разных личности: благородный и преданный своим принципам доктор Джекилл и агрессивный и необузданный мистер Хайд. Тренинг будет успешным, если он научится «контролю» над этой обратной свой стороной личности.

**Что должен понять альфа**

1.      Осознать человеческую ранимость. Если лидер осознает собственную ранимость, это в будущем поможет ему лучше понимать эмоции других людей.

2.      Признать ответственность. Лидеры-альфы обычно готовы нести ответственность за свою собственную работу, но не готовы отвечать за результативность работы членов их команды.

3.      Понимать эмоции. Будучи нечуткими к собственным эмоциям, альфы часто смешивают предметную интуицию и присущую им эмоциональную тревожность.

4.      Балансировать позитивные и критические комментарии.

5.      Осознать собственные стереотипы.

**Кэйт Лудеман**– основатель и руководитель компании**Worth Ethic** (Карпинтерия, Калифорния)

***Эдди Эрландсон*** – старший вице-президент компании **Worth Ethic**

*Реферат подготовил* ***Алексей Гостев****,* ***E-xecutive***