

ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Тема лидерства была популярна всегда, но взгляд на нее регулярно менял свои фокусы и подходы. Все труды на данную тему до 20 века, например, такие как теория Великого человека Томаса Карлайла, утверждали, что лидерами рождаются. Сейчас же мы имеем более научные представления о лидерстве, в которых скорее доминирует тезис, что лидерами становятся или, как минимум, баланс между обоими утверждениями.

Одним из первых примеров таких научно-обоснованных теорий является поведенческая модель лидерства, сформулированная на основе экспериментов Курта Левина. Но она лишь описывала 3 очень общих типа лидерства и не уделяла внимания условиям их применения.

В 1960-х годах Полом Херси и Кеном Бланшаром была сформулирована теория ситуационного лидерства, основанная на идеи, что руководитель должен подстраивать стиль лидерства согласно поставленной задаче и уровню развития сотрудников в составе команды в каждом конкретном случае.



Авторитарный (автократичный)

Руководители контролируют всё, принятие решений централизовано

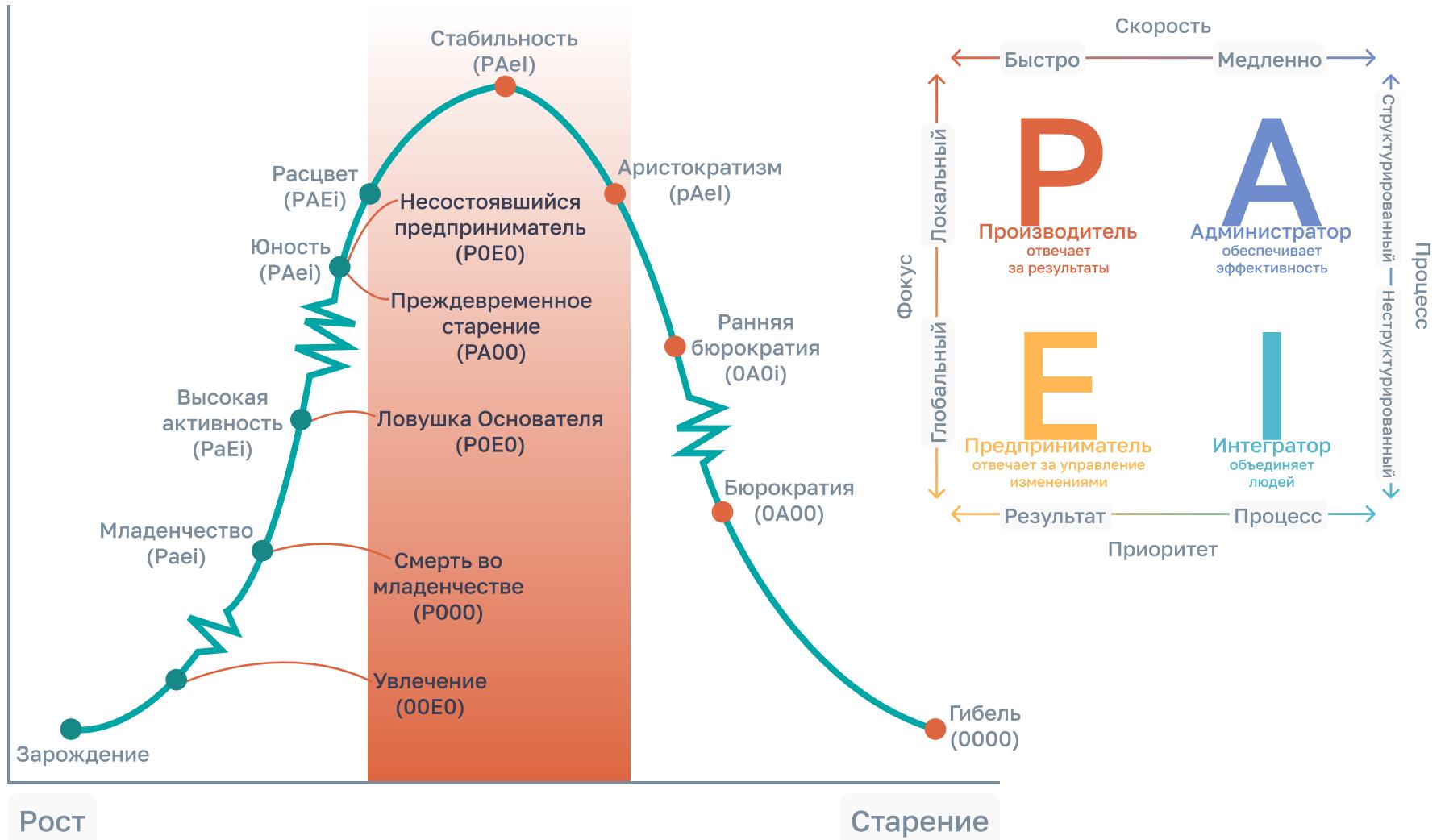
Либеральный (laissez-faire)

Руководители не вмешиваются, группа обладает свободой принятия решений

Коллегиальный (демократический)

Руководители стимулируют сотрудничество, решения принимаются в группе

Ближе к концу 20 века популярность получило направление организационной психологии, которое в том числе уделяло внимание системному взгляду на понятие лидерства в бизнес среде. Именно в этот период формируются первые теории, описывающие потребность в определенных типах лидеров на конкретных этапах жизнедеятельности организации. Пожалуй, наиболее популярной среди них является теория жизненного цикла организации по Ицхаку Адизесу и его модель PAEI.



Уровни развития сотрудников

D4 САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ может и хочет

D3 СПОСОБНЫЙ может, но не хочет

D2 РАЗОЧАРОВАВШИЙСЯ не может и не хочет

D1 НОВИЧОК не может, но хочет

Можно сказать, что ситуационный подход в этот период также получил свое развитие. Одним из примеров является популяризация темы эмоционального интеллекта и основанная на ней теория Дэниэла Гоулмана об эмоциональном лидерстве. Суть теории в том, что стили лидерства тесно связаны с эмоциональным интеллектом, и благодаря ему лидер должен чувствовать, когда и какой стиль следует применить.

Визионер

Дает вдохновение

Аффилиативный

Создает гармонию

Тренер

Руководит как наставник

Демократ

Поощряет участие

Ведущий

Подает пример

Тем не менее ни одна из этих теорий не уделяла должного внимания вопросу связи между культурой организации и поведением лидера. Но, прежде чем мы установим эту связь, стоит дать определение тому, что мы будем понимать под лидерством в рамках данного текста.



Лидерство – это процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов группы для достижения общих целей группы и индивидуальных целей ее участников.



Корпоративная культура – это не устав или набор правил из официального документа, а то, как сотрудники на самом деле взаимодействуют. Культуру, в отличие от стратегии, нельзя просто переписать. Лидеры способны менять культуру, но для этого им нужно получить поддержку и одобрение других участников группы.

Следовательно, лидеры являются источником культуры, т. е. как минимум, транслируют ее, а как максимум – формируют.

Почему это важно? Ведь, казалось бы, есть более фундаментальный и важный аспект в работе организации – стратегия.



Питер Друкер отлично описал вес культуры словами «Культура съедает стратегию на завтрак».

Одним из ключевых аспектов лидерства является необходимость понимать и управлять мотивацией людей, которая может сильно отличаться от индивида к индивиду несмотря на общую для группы цель.

В попытке разобраться, почему люди обладают разной мотивацией, в середине 20 века Клер Грейвз начинает работу над своей моделью уровней мышления, которую спустя 30 с лишним лет Дон Бек и Кристофер Кован преобразуют и переориентируют на бизнес.

Эта модель получила название «Сpirальная динамика».

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА

УРОВНИ СУЩЕСТВОВАНИЯ

«Я»

«МЫ»

Желтый

Системное мышление,
гибкость, адаптивность

Оранжевый

Индивидуализм, успех,
инновации

Красный

Эгоцентричность, сила,
импульсивность

Бежевый

Выживание и базовые
потребности

Бирюзовый

Мировое видение, гармония,
духовное развитие

Зеленый

Гармония, сотрудничество,
забота о среде

Синий

Стабильность, законы и
порядок

Фиолетовый

Магическое-мифическое
мышление, традиции и ритуалы

Согласно оригинальным взглядам Грейвза, вся жизнь человечества развивается по **спирали**. Это означает, что движение идет вверх по этой спирали, но при этом все предыдущие этапы не просто преодолеваются и заканчиваются, а **накапливаются**. Следовательно, в зависимости от возникающих внутренних потребностей или воздействия внешних факторов, может произойти падение на более ранние этапы.

Можно даже сказать, что этапы спирали являются своего рода **наборами способностей или режимами**, которые появившись однажды могут вновь активироваться в будущем. В качестве аналогии можно привести включение инстинкта выживания у человека в опасной ситуации.

Бек и Кован дали **цвета** уровням этой модели и переложили ее на этапы развития и опыта, которые проходит и накапливает организация по мере своего роста. Они определили этапы спирали как эволюционные уровни культуры. Каждому уровню все также соответствуют определенные **модели мышления**, способы взаимодействия участников группы, и инструменты, которые помогают понять, как лучше выстраивать работу в его рамках.

Сpirальная динамика описывает развитие сознания и культурных ценностей через восемь уровней, представленных разноцветными значениями:

1. **Бежевый** - выживание и базовые потребности
2. **Фиолетовый** - магическое-мифическое мышление, традиции и ритуалы
3. **Красный** - эгоцентричность, сила, импульсивность
4. **Синий** - стабильность, законы и порядок
5. **Оранжевый** - индивидуализм, успех, инновации
6. **Зеленый** - гармония, сотрудничество, забота о среде
7. **Желтый** - системное мышление, гибкость, адаптивность
8. **Бирюзовый** - мировое видение, гармония, духовное развитие

Каждый уровень не является линейным и фиксированным шагом в развитии, а представляет собой специфические ценности, убеждения и поведенческие образцы, которые могут проявляться в индивидах и обществах в зависимости от контекста и ситуации. Важно понимать, что спиральная динамика не оценивает уровни сознания по иерархии, а предполагает их развитие через взаимодействие и интеграцию.

Безопасность и выживание

Я

В модели спиральной динамики обычно ассоциируется с коллективным сознанием, характеризующимся укорененностью в выживании и базовых потребностях.

Основные характеристики бежевого уровня включают:

Основные потребности

В центре внимания находятся физиологические потребности и выживание. Люди и группы, находящиеся на этом уровне, ориентированы на простые потребности, такие как еда, жилье, безопасность.

Инстинкты и реакции

Решения и поведение на бежевом уровне часто определяются инстинктами и рефлексами. Люди на этом уровне могут реагировать на мир в первую очередь через базовые инстинкты и потребности.

Примитивные формы организации

Коллективы на бежевом уровне могут объединяться для решения базовых задач, связанных с выживанием, но организация и координация находятся на примитивном уровне.

Фокус на здоровье и безопасности

Основное стремление на бежевом уровне – обеспечить основные условия для выживания и жизни, включая физическое здоровье и факторы безопасности.

Отсутствие абстрактного мышления

Абстрактное мышление и концепции могут быть недоступны на этом уровне развития. Логика и рационализм играют меньшую роль, чем физические потребности.

Бежевый уровень представляет собой начальное развитие сознания, ориентированное на базовые физиологические жизненные сферы. В контексте спиральной динамики этот уровень воспринимается как начальный этап эволюции сознания в развивающихся общностях и организациях.

Иными словами **бежевый уровень** – это отсутствие структуры, связей, культуры и безопасности. Это постоянная смена всего, в том числе стратегии и тактик, умение действовать в условиях ограниченных ресурсов.

В целом, застывание на бежевом уровне развития может привести к обострению проблем, ограничению возможностей и упущению шансов для организации стать успешной, конкурентоспособной и адаптивной к изменяющейся среде. Поэтому важно стремиться к постоянному развитию и эволюции организации, поднимаясь на более высокие уровни спиральной динамики.

Создание команды

мы

В модели спиральной динамики характеризует себя как уровень магического-мифического мышления, акцентирующийся на традициях, ритуалах, сакральности и понимании своего места в мире. Этот уровень представляет собой продвижение сознания и культурного развития дальше базовых потребностей и выживания в сравнении с бежевым уровнем. Основные характеристики фиолетового уровня включают:

Магическое мировоззрение

Люди и общины на фиолетовом уровне привлекает магия, мифы и сакральный опыт. Они могут придавать особое значение ритуалам, символам и традициям.

Эмоциональность и эмпатия

Коллективы на уровне фиолетового сознания могут быть очень эмоциональными и эмпатичными. Понимание собственных и чужих чувств занимает центральное место.

Коммунальные ценности

Сообщество и взаимозависимость играют важную роль. Важна культура, обряды и традиции, способствующие сохранению общности и единства.

Роль иерархии и авторитета

Структуры социальной организации на фиолетовом уровне могут быть патриархальными или магическими, где авторитет иерархии играет значимую роль.

Символизм и мифологии

В магической психологии фиолетового уровня велико влияние мифологии, символов и сказаний. Они формируют основу мышления и идентификации.

Фиолетовый уровень представляет собой эволюцию сознания в сторону большей комплексности и эмоциональной глубины. Этот уровень помогает людям и общим осознавать свою идентичность, культурные ценности. Таким образом, чтобы использовать инструменты фиолетового уровня в организациях, необходимо внедрить профессиональный «фиолетовый» язык, а именно стимулировать образное мышление. На этом этапе закладывается процесс создания бренда и культуры.

При этом если человек или организация слишком долго остается на фиолетовом уровне, то может проявиться его темная сторона – неумение и нежелание брать ответственность, низкий уровень энергии и лень. Поэтому лидеру необходимо мотивировать людей своей энергией, ставить конкретные, понятные и измеримые задачи на совещаниях, контролировать их выполнение, награждать за заслуги и наказывать за проступки. Ведущими ценностями становятся поддержка, комфорт, уют, общность интересов, забота.

Результативность

Я

В модели спиральной динамики представляет собой уровень преобладания эгоцентричных и импульсивных инстинктов, ориентированных на удовлетворение собственных потребностей и желаний. Этот уровень характеризуется энергией, силой и стремлением к самоутверждению.

Основные характеристики красного уровня включают:

Эгоцентризм и независимость

Люди и социальные группы на этом уровне обычно ориентированы на удовлетворение своих собственных желаний и потребностей, учитывая преимущественно свои интересы.

Стремление к признанию

Важным для представителей красного уровня является получение признания, поощрение и подтверждение своей значимости и силы.

Импульсивность и активность

Энергия на уровне красного характеризуется спонтанными действиями, импульсивностью, энтузиазмом и жаждой действия.

Эмоциональная интенсивность

Возможно проявление сильных эмоций, включая гнев, страх, радость и агрессию, как реакция на внешние импульсы.

Лидерство и авторитарность

Люди на красном уровне стремятся к лидерству и контролю над окружающей средой. Могут быть тенденции к диктаторскому или авторитарному стилю управления.

Эксплуатация и доминирование

На уровне красного существует тенденция к эксплуатации других, доминированию, установлению своего влияния и контроля над ресурсами.

Красный уровень представляет собой необходимый этап в эволюции сознания, где энергия, сила и индивидуализм играют важную роль в самовыражении и самоутверждении. В процессе развития общности и личности этот уровень помогает преодолевать инерцию и жить с полной жизненной силой и страстью. В организациях же происходит активный процесс завоевания рынка и ярко выражено стремление к конкуренции.

Среда в организации, зависшей на красном уровне, часто становится токсичной, что способствует быстрому выгоранию и, как следствие, текучке сотрудников. Происходит это потому, что лидер устает держать все под контролем. Тут на помощь должны прийти правила, позволяющие перейти на синий уровень.

Процессы и КПЭ (ключевые показатели эффективности)

Мы

Это уровень правил, стандартов, традиций и ритуалов. Главная цель компании на этом уровне – упорядочить, систематизировать и оптимизировать свои действия. Дисциплина и строгая иерархия в таких организациях обычно важнее потребностей отдельного сотрудника.

Основные характеристики синего уровня включают:

Уважение к традициям и авторитетам

Люди и группы на синем уровне ценят традиции, культурные ценности, законы и институты. Уважение к авторитетам, закону и порядку играет важную роль.

Соблюдение правил и традиций

Люди на синем уровне обычно следуют установленным правилам и традициям, стремясь сохранить стабильность и порядок в обществе.

Иерархичность и дисциплина

Синий уровень привносит идею иерархии, уважения к правилам и дисциплине. Люди на этом уровне стремятся к четким рамкам и структурам.

Понятия общности и патриотизма

В рамках сознания синего уровня важные ценности включают чувство принадлежности к общине, нации или традиционным ценностям.

Установление моральных стандартов

Появляется тенденция к установлению жестких моральных норм, правил и ожиданий, которые должны соблюдаться членами общества.

Стремление к образованию и самосовершенствованию

Характерно стремление к повышению образования и самосовершенствованию с целью соответствовать установленным стандартам и ожиданиям общества.

Синий уровень представляет собой ориентацию на стабильность, законы и общечеловеческие ценности. Он создает основу для развития коллективной и социокультурной гармонии через соблюдение правил и норм, дисциплину и уважение к традициям. Как правило, на синем уровне спиральной динамики происходит оцифровка компании, автоматизация процессов и снижение за счет этого расходов. Появляются правила, регламенты и становится возможным масштабирование бизнеса. Одним из ярких примеров бизнеса синего уровня - это франчайзинг, так как покупающему франшизу остается только с успехом использовать уже готовые методы ведения бизнеса.

Хороший пример франчайзинга – компании «ДОДО ПИЦЦА» и «QIWI».

Здоровый синий уровень – это упорядочивающая работу система правил. Если организация застрянет на синем уровне, то высокий риск скатиться в излишнюю бюрократию, где правила станут важнее результата деятельности организации. Такой сценарий часто приводит к потере идейности и развития, генерирует процессы ради процессов, а не результата. Именно ориентация на результат нужна для перехода на оранжевый уровень.

Управление и эффективность

Это уровень конкуренции и самореализации, когда мышление сотрудников организации не сковано бюрократией, а ориентировано на поиск возможностей и достижение успеха. На этом уровне рождается и интегрируется множество новых идей и технологий, а компании чаще всего начинают активную экспансию рынка. Главная философия оранжевого уровня - развивайся и адаптируйся, чтобы получить максимум выгоды.

Основные характеристики оранжевого уровня включают:

Индивидуализм и достижения

Люди и организации на оранжевом уровне стремятся к самореализации, индивидуальной свободе и достижениям. Успех, рост и достижения становятся важными целями.

Гибкость и адаптивность

Люди на оранжевом уровне способны к гибкости, адаптивности и способны быстро реагировать на изменения во внешней среде.

Инновации и технологии

Оранжевый уровень отличается стремлением к инновациям, развитию технологий и новаторству. Люди на этом уровне ценят новаторство и изменения в обществе.

Карьера и успех и материальное благополучие

Важным фактором становится стремление к карьерному росту, материальному благополучию и достижению финансовых целей.

Рационализм и выгода

Рациональное мышление, анализ ситуаций, стремление к эффективности и выгоде определяют поведение на уровне оранжевого сознания.

Развитие личности и обучение

Люди на оранжевом уровне ценят обучение, профессиональное развитие, обогащение знаний и навыков для достижения личных и профессиональных целей.

Оранжевый уровень представляет собой переход к свободе выбора, предпринимательству, инновациям и фокусу на личном росте и развитии. Этот уровень способствует развитию конкурентных качеств, предпринимательских навыков и созидательной энергии.

На оранжевом уровне большое значение уделяется достижению определенных показателей. Это могут быть такие параметры, как доход, ROI, возврат инвестиций, количество товара, занимаемые территории. Таким образом, оранжевый уровень – это продуктово-сервисное мышление, развитая конкуренция, целеполагание и выстраивание тактик и стратегий для каждого круга компании.

Застой организации на оранжевом уровне обычно проявляется в неспособности людей проявлять эмпатию и думать об общем будущем. Переход на зеленый уровень будет связан прежде всего с тем, что лидеры организации начинают задумываться о людях, коммуникациях между ними, экосистеме организации.

Я

Ценности и единая команда

Мы

Это когда организация сосредоточена не только на производстве успешного и конкурентного продукта или услуги, но и заботится об общем благе. Такой организации важно, чтобы ее производство было не только эффективным, но и безопасным для окружающей среды, а рабочие процессы ориентированы на равенство и человечность. В таких компаниях высокий уровень заботы о сотрудниках. Основные характеристики зеленого уровня включают:

Эмпатия и эмоциональное понимание

На уровне зеленого сознания акцент делается на взаимопонимание, эмпатию и уважение индивидуальных чувств и потребностей других людей.

Гармония и справедливость

Важными ценностями являются гармония, мир и справедливость в обществе. Люди ориентированы на построение равноправных отношений и уважения разнообразия.

Сотрудничество и коммунальность

Важным аспектом зеленого уровня является стремление к сотрудничеству, коллективному решению проблем, поддержке общих ценностей и укреплению социальных связей.

Избегание конфликтов и насилия

Зеленый уровень стремится к разрешению конфликтов мирным путем, избеганию насилия и глобальной вражды.

Экологическое и социальное сознание

Люди на зеленом уровне заботятся об окружающей природе, поддерживают принципы устойчивости и экологической ответственности.

Толерантность и диалог

Ценится открытый диалог, взаимопонимание и толерантность. Люди готовы вступать в обсуждение различных точек зрения и находить компромиссы.

Зеленый уровень представляет собой шаг в сторону гармонии, сотрудничества и уважения к разнообразию. Он способствует развитию эмпатии, экологической ответственности и социальной справедливости в обществе. На этом уровне у бизнеса появляется миссия, социальный вклад. Идет освоение социальных технологий и построение сообществ клиентов. Зеленые организации – это организации, имеющие фундаментальную ценность, которую несет с собой их продукт. Главный признак таких организаций – это царящая внутри нее гармония, отсутствие оранжевого конфликта «то ли я обгоню тебя, то ли ты меня». Здесь нет давления красного уровня и регламентов синего, а есть счастье. Люди просто получают удовольствие от своей работы, потому что они делают то, что им нравится.

Например, Google выстраивает рабочее пространство по примеру университетского кампуса, с фудтраками для еды, спортзалами, игровыми комнатами и даже позволяет брать на работу питомцев или детей, для которых также предусмотрены условия. Ключевой пункт философии такой компании - работай в удовольствие, а мы позаботимся, чтобы ты, как сотрудник, мог удовлетворить все свои потребности, получал максимальный комфорт и чувство безопасности.

Главный риск для организации на этом уровне заключается в том, что иногда люди делают то, что им нравится ради самого этого ощущения, забывая первопричины, основы своей деятельности. Поэтому зеленой организации важно не потерять фокус на цели, производимом продукте и клиентах, уйдя в получение удовольствия и абстрактный поиск общего блага.

Интеллект и системное мышление

В модели спиральной динамики олицетворяет системное и глобальное мышление, гибкость, адаптивность и комплексное понимание сложных систем. Этот уровень характеризуется способностью видеть взаимосвязи, учитывать контекст и применять разнообразные подходы к решению проблем.

Основные характеристики желтого уровня включают:

Системное мышление

Люди на уровне желтого сознания способны видеть широкие системные взаимосвязи, понимать сложность проблем и искать решения, учитывая многообразие факторов.

Гибкость и адаптивность

Желтый уровень характеризуется гибкостью мышления, способностью адаптироваться к изменяющимся условиям и быстро приспосабливаться к новым ситуациям.

Интеграция знаний и опыта

Люди на желтом уровне стремятся к интеграции знаний из различных областей, объединяя опыт и информацию для разработки комплексных решений.

Проявление лидерских качеств

Раскрываются лидерские качества в форме стратегического мышления, умения координировать действия и создавать эффективные команды.

Самоорганизация и рефлексия

Важным аспектом является способность к самоорганизации, планированию долгосрочных целей и постоянной рефлексии над собственными действиями.

Последовательное обучение и самосовершенствование

Люди на желтом уровне стремятся к постоянному обучению, развитию профессиональных навыков и личностному росту для достижения новых знаний и возможностей.

Таким образом, желтый уровень представляет собой переход к глубинному пониманию, системному мышлению и способности видеть целостную картину в сложных ситуациях. В команде желтого уровня все сотрудники дополняют друг друга. Кроме того, люди на желтом уровне ценят разнообразие идей, культур и точек зрения, и активно стремятся к созданию новых, инновационных решений и проектов.

Я

Самоуправление

МЫ

В модели спиральной динамики представляет собой уровень истинного коллективного сознания, ориентированного на целостность, глубокое понимание взаимосвязей и духовное развитие. Этот уровень характеризуется глобальным сотрудничеством и стремлением к гармонии и пониманию.

Основные характеристики бирюзового уровня включают:

Синергия и глобальное мышление

Люди на уровне бирюзового сознания стремятся к гармонии и синergии в отношениях, акцентируясь на связях и взаимодействиях во вселенной.

Глубокое понимание взаимосвязей

Этот уровень характеризуется пониманием сложных системных взаимосвязей и уважением к эмерджентным свойствам структур.

Самоактуализация и духовное развитие

Люди на бирюзовом уровне стремятся к самоактуализации и духовному развитию, осознанию своего места во вселенной и связи с более высокими ценностями.

Миротворческие ценности

Бирюзовый уровень способствует развитию миротворческих ценностей, уважению к разнообразию и стремлению к мировой гармонии.

Трансцендентность и вселенское сознание

Люди на бирюзовом уровне часто переживают состояния трансцендентности, имеют глубокое духовное понимание и стремление к служению всему миру.

Экологическое мышление и устойчивое развитие

Важным аспектом на уровне бирюзового сознания является забота об окружающей среде, устойчивое развитие и экологическая ответственность.

Таким образом, **бирюзовый уровень** представляет собой глубокий уровень развития сознания, ориентированный на гармонию, проникновенное понимание и духовное прозрение. Этот уровень ориентирован на коллектив и является редким явлением как среди организаций, так и среди людей в настоящее время. Часто в качестве примера бирюзовой компании приводят компанию Buurtzorg. Это нидерландская компания, предоставляющая домашние медицинские услуги. Она известна своей бирюзовой моделью управления, основанной на самоорганизации медицинских сестер в малых командах.

Исходя из описания уровней, можно заключить, что каждый из них имеет свой набор ценностей и оптимальную цель системы управления, которая будет помогать команде и организации чувствовать себя хорошо и развиваться. Следовательно, на каждом этапе культура должна порождать, а организация отдавать предпочтение определенному стилю лидерства.

Поскольку различных вариантов классификации лидерских стилей существует огромное множество, нам необходимо выбрать модель, которая поможет определить подходящие типы лидеров для каждого эволюционного уровня культуры. При этом важно понимать, что:



Лидерство не только может, но и в идеале должно проявляться на стороне как руководителей команд, так и рядовых ее участников



Лидерство часто бывает неформальным



Не стоит игнорировать отдельные взгляды на природу лидерства и лидерских качеств, т.е. желательно учитывать как врожденность, так и приобретение этих качеств

С учетом всех вводных, наиболее интересным выбором нам кажется биохимическая модель лидерства, разработанная в МИТ, а точнее используемая в ней классификация из 5 лидерских стилей на основе биохимии человека – **гормонов и нейромедиаторов**:

Стиль лидерства

Эксперт

Интегратор

Доминант

Протектор

Инноватор

Описание стиля

Этот лидерский стиль не ассоциирован с биологической доминантой. Эксперты – признанные профессионалы своего дела, сотрудники, к которым идут за профессиональной поддержкой.

Они помогают команде достигать успеха профессиональными советами и экспертизой, являются самыми ценными наставниками в организации. В партнерстве с инноваторами эксперты могут быть основой самообучающейся организации.

Лидерский стиль «Интегратор» связан с окситоциновой, эстрогеновой системой. Если вы интегратор, то вы за всех переживаете, всех объединяете, заботитесь. Интеграторы в курсе всех проблем, к ним обращаются за поддержкой и советом. Интеграторы ориентированы на людей.

Такие сотрудники оказывают поддержку тем, кто сталкивается с эмоциональными проблемами, вдохновляют коллег, их мнению обычно доверяют. Их отличает доброта и высокий уровень эмпатии. Они могут сотрудничать с HR и топ-менеджментом для стабилизации ситуации в трудные времена, а также способствовать переменам в организации. Интеграторы – заботливые, готовые оказать поддержку, сопереживающие. Они объединяют людей в команды, помогают разрешить конфликты и привносят гармонию.

Лидерский стиль «Доминант» связан с гормоном тестостероном. «Доминанты» – энергичные, проактивные, напористые и решительные.

Такие люди помогают команде перейти от планов к делам и добиться исключительных результатов. Эффективно справляются с неопределенностью, являясь образцом для подражания для других, способны достигать результатов, инициировать и стимулировать изменения. Самая энергичная и гибкая часть организации, имеющая наилучшие шансы на успех в непрерывно меняющемся мире.

Лидерский стиль «Протектор» связан с высоким уровнем серотонина. Если вы протектор, вы не переносите беспорядок. Вы создаете правила и процессы, оптимизируете работы, объединяете департаменты и ставите ясные цели сотрудникам.

Протекторы – последовательные, внимательные к деталям и ответственные. Они помогают выстроить рабочие процессы, обеспечить стабильность работы и удостовериться что все работает так как надо. Протекторы выстраивают и оптимизируют процессы в организации.

Лидерский стиль «Инноватор» связан с экспрессией генов дофаминовой системы. Инноваторы – любознательные, креативные, гибкие, любят риск и новизну.

Такие люди помогают команде экспериментировать и находить нестандартные решения и подходы в работе. Их отличает любопытство и обилие социальных контактов. Эти качества незаменимы для активизации кросс-функционального сотрудничества и формирования культуры инноваций, они могут выступать в качестве инициаторов лучших практик.

Уровень культуры

Бежевый

Фиолетовый

Красный

Синий

Оранжевый

* Эти стили не единственные, а предпочтительные на каждом из представленных уровней культуры

Долгосрочный успех демонстрируют организации, в которых у сотрудников в нужной пропорции сочетаются все лидерские стили – **доминант, инноватор, протектор, интегратор и эксперт**. Использование одного стиля лидерства не сможет обеспечить долгосрочный успех всей организации. Поэтому на высоких уровнях культуры, таких как зеленый, желтый и бирюзовый, уже, как правило, не удастся выделить один основной стиль лидерства. Эти уровни требуют баланса всех ролей и ситуативного делегирования обязательств в зависимости от обстоятельств. То есть управление становится коллективным.

На примере успеха Apple (Стив Джобс – **инноватор и доминант**, Тим Кук – **интегратор и протектор**) и других компаний, самыми эффективными командами становились те, в которых стили инноватор и интегратор проявляли большинство сотрудников. Инноваторы приносят информацию в группу, Интеграторы распределяют информацию внутри группы – это называется коллективным интеллектом. То есть, например, сотрудники рабочей группы должны быть как вовлечены в дискуссию принятия решений, так и общаться с сотрудниками не своей группы.



Не добиваются долгосрочного успеха те группы, люди или организации, которые сконцентрированы на каком-то одном стиле лидерства. С другой стороны, на разных этапах развития организации и людей в ней акцент может быть на разных стилях. В момент, когда организация должна вырваться вперед, лучше сделать больший акцент на понятиях **инноватор и доминант** – инновационность и достижение целей становятся важны. Когда организация становится уже зрелой, роли «Протекторов» и «Интеграторов» становятся важнее.