

## **Теория жизненного цикла**

Как уже стало понятно, именно Пол Херси и Кен Бланшар впервые предложили теорию жизненного цикла. Согласно их мнению, самые эффективные и результативные стили лидерства зависят от того, насколько «зрелыми» являются сами лидеры. Под термином «зрелость» здесь следует понимать не возраст человека, а уровень его образования, опыт в решении конкретных задач, которые необходимо выполнить, способность к тому, чтобы быть ответственным за своё поведение, желание достигать поставленных целей. Причём, термин «зрелость», в отношении отдельного лица или группы людей, должен рассматриваться вместе с характеристиками каждой конкретной ситуации, и не может быть рассмотрен, применительно лишь к человеку.

Исходя из этого, руководитель имеет возможность изменять и свою собственную стратегию поведения, что будет зависеть от показателя зрелости отдельного человека или группы людей. Руководитель должен определять показатель этой зрелости, проводя оценку уровня ответственности, стремления к достижению поставленной цели, уровня образования и уже имеющегося опыта по выполнению полученных заданий.

По теории жизненного цикла Пола Херси и Кена Бланшара, всего выделяется четыре типа лидерства, которые соответствуют рассмотренному нами выше уровню зрелости исполнителей. Этими стилями являются:

- Стил ь «Давать указания»;
- Стил ь «Продавать»;
- Стил ь «Участвовать»;
- Стил ь «Делегировать».

Поговорим о каждом из стилей более подробно.

### **Стил ь «Давать указания»**

Стил ь «Давать указания» подразумевает, что руководитель должен основывать свою деятельность, главным образом, ориентируясь на задачу, а выстраивание человеческих взаимоотношений должен отбрасывать на второй план. Конечно же, это касается тех

подчинённых, которые отличаются низким показателем уровня зрелости.

Представленная стратегия поведения руководителя оправдана тем, что исполнители могут либо не хотеть нести ответственность за выполнение конкретной поставленной задачи, либо могут быть просто не способны к выполнению предъявляемых к ним требований. Именно по этой причине руководитель должен разрабатывать и предоставлять соответствующие инструкции, а также руководить процессом выполнения заданий и держать его под строгим контролем.

### **Стиль «Продавать»**

Стиль «Продавать» адаптирован преимущественно для исполнителей со средним показателем уровня зрелости. Он выражается в том, что стратегия действий руководителя должна быть в равной степени ориентирована и на решение поставленных задач и на выстраивание гармоничных взаимоотношений с сотрудниками.

В этой ситуации средний показатель уровня зрелости исполнителей говорит о том, что они испытывают желание к принятию на себя ответственности за реализацию решения по выполнению конкретной поставленной задачи, однако сделать этого не могут по причине того, что они недостаточно компетентны в этом вопросе и не имеют должного опыта.

Отсюда и получается, что руководитель должен выбирать такое поведение, которое будет ориентировано на выполнение задачи, т.е. на предоставление ясных и чётких инструкций по поводу того, что должны делать сотрудники. И одновременно с этим, он должен поддерживать энтузиазм своих подчинённых и их желание решать поставленные задачи, неся за это полную ответственность.

### **Стиль «Участвовать»**

Стиль «Участвовать» рассчитан на тех исполнителей, показатель уровня зрелости которых достигает умеренно высокой отметки. Т.е. здесь подчинённые уже имеют всё необходимое для того, чтобы надлежащим образом выполнять задания, однако делать

этого они не хотят. Особенность заключается ещё и в том, что исполнителям не требуется давать какие-либо конкретные указания и инструкции, т.к. они сами прекрасно знают, что им нужно делать.

Руководителю же в данной ситуации необходимо ориентироваться в своей деятельности, главным образом, на выстраивание гармоничных человеческих взаимоотношений, а выполнению заданий должно уделяться на порядок меньше внимания. Самой подходящей стратегией здесь будет мотивация сотрудников к участию в принятии решений.

Но важно понимать, что подчинённые, помимо всего прочего, должны желать быть причастными к выполнению выдвигаемых руководством задач, а также осознавать эту причастность. Мотивация и причастность подчинённых могут быть существенно усилены руководителем, если им будет предоставлена не просто возможность принимать участие в ответственном процессе, но и будет оказана существенная поддержка в работе, которая, в свою очередь, должна исключать любое навязывание указаний и инструкций.

### **Стиль «Делегировать»**

Стиль «Делегировать» применяется уже на качественно ином уровне, т.е. подходит для исполнителей, чей показатель степени зрелости соответствует самой высокой отметке. Это означает, что исполнители, во-первых, в должной мере компетентны для выполнения возлагаемых на них функций, во-вторых, полностью осознают свою причастность к выполняемой работе, и, в-третьих, готовы и хотят брать на себя ответственность за получение требуемого результата.

Это и обуславливает то, что руководитель может применять такую стратегию управления, в которой и решению задач, и выстраиванию гармоничных взаимоотношений уделяется в равной степени меньше внимания, чем в иных ситуациях, т.к. он может спокойно делегировать ответственность – позволить своим сотрудникам принимать решения и реализовывать их самостоятельно.

