

ПРИМЕНЕНИЕ СИТУАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА ХЕРСИ-БЛАНШАРА В ТЕОРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ АДIZESА

Кантышева Анна Александровна

преподаватель

Волобуева Екатерина Александровна

студент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва

Аннотация. В данной статье рассматривается проблема выбора оптимального типа лидерства для компании, исходя из ситуационной модели Херси-Бланшара. Решение обозначенной проблемы необходимо для преодоления сложностей, возникающих на различных этапах жизненного цикла организации.

Ключевые слова: ситуационная модель Херси-Бланшара, жизненный цикл организации, типы лидерства.

THE APPLICATION OF THE SITUATIONAL LEADERSHIP MODEL OF HERSEY-BLANCHARD IN THE THEORY OF THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE OF ADIZES

Kantysheva Anna Alexandrovna

lecturer

Volobueva Ekaterina Alexandrovna

student

Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow

Abstract. This article considers the problem of selecting the appropriate type of leadership for the company on the basis of the situational model of Hersey-Blanchard. The solution of this problem is necessary for overcoming the difficulties arising at various stages of the life cycle of the organization.

Keywords: situational model of Hersey-Blanchard, life cycle of the organization, types of leadership.

В современном мире, мире повышенной социальной активности, экономика играет очень важную роль в решении сложных и порой запутанных вопросах общества. Говоря о составляющих экономической деятельности, нельзя упустить факт того, что связанный с экономической мыслью вопрос эффективного функционирования организаций – пожалуй, один из самых главных вопросов, определяющих устойчивое развитие экономики страны и рост благосостояния домохозяйств. Проблема выбора оптимального метода ведения организации на разных стадиях на современном этапе общества стоит очень остро.

Все более насущной темой экономики становятся исследования в области развития организаций как одних из основных элементов рыночной экономики. Сравнивая отечественный и зарубежный опыт, можно сказать о том, что российская экономика придавала меньшее значение теориям развития организаций. Что нельзя сказать о зарубежных Западных странах. Необходимость в более детальном анализе всех тонкостей жизненного цикла организаций и возникающих проблем на данный момент признают все руководители компаний. Экономисты России на протяжении последнего пятилетия стали более активно применять модели западных коллег на российскую действительность.

Действительно, в процессе рассмотрения развития организации, выявления ее компонентов социальной культуры, организационной структуры, а также прочих аспектов, изменяющихся на каждом этапе жизненного цикла компании руководитель сможет определить не только оптимальную стратегию, к примеру, по выполнению назначенного плана, но и получит возможность применить определенную тактику руководства. Иными словами, его модель лидерства будет отличаться в зависимости от наступления новой стадии развития его организации. Безусловно, модель лидерства очень важна в развитии организации в целом, потому как именно лидер является ее главным звеном и эффективным инструментом менеджмента. Лидеры присутствуют на всех

уровнях организации независимо от статуса и выполняемых функций. В свою очередь, современный лидер должен создавать новые знания, с целью их использовать, сохранять для разработки прогнозирования деятельности, анализировать новую информацию и уметь сопоставлять ее с уже имеющимися показателями, а также важно распространять эти знания. Можно сказать, что лучший лидер – это харизматический лидер, то есть тот лидер, чья харизма является качеством, обеспечивающим ему власть над последователями.

На протяжении жизни каждая организация проходит стандартные этапы развития, начиная от зарождения в качестве идеи и смерти с падением эффективности выполняемой деятельности. В данной статье будет рассматриваться теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса с упором на применение определённого типа лидерства, взятого из модели Херси-Бланшара. Данное сочетание и последующее исследование и анализ помогут определить, какую модель лидерства необходимо применять и почему.

Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса по большей части акцентирует внимание на двух важнейших факторах: гибкости и контролируемости. Безусловно, все молодые организации очень гибкие к внешним давлениям среды, но в то же время они слабо управляемые. Этого нельзя сказать уже о более зрелых компаниях, которые за все время своей деятельности утратили гибкость, но стали больше подвержены контролю. На пути к зрелости у организации возникают так называемые болезни роста, то есть неизбежные. А также могут возникнуть организационные патологии, которые в основном на определенной стадии рассматриваются как те же болезни роста, но они более сложны в преодолении. Именно поэтому задачей руководителя является недопущение возникновения патологий и нахождение и последующее удержание баланса между гибкостью и контролем [1].

Ицхак Адизес в своей теории выделил 10 стадий (см. рис. 1):



Рис. 1. Кривая жизненного цикла организации

Кратко характеризуя каждую из них, можно сказать следующее:

1. *Стадия зарождения.* На данном этапе организация еще не начинает свою деятельность, а существует только в виде идеи основателя компании. Безусловно, главный риск, который может возникнуть на стадии зарождения, это неодобрение предложенной идеи, критика со стороны и возникающие впоследствии сомнения в плане успешной реализации. Рецепт прохождения стадии и преодоления проблем будет являться твердая уверенность руководителя в своей идее.
2. *Стадия младенчества.* В общем смысле данная стадия отличается от предыдущей стадии тем, что собственник теперь уже, основав компанию, возлагает на себя все финансовые риски и обязательства. Иными словами, организация уже не является чем-либо абстрактным и не существует только лишь в воображении основателя, она уже полноценно начинает свое функционирование на рынке. Главная проблема, которую необходимо решить на данном этапе, это возможный недостаток денежных средств и неспособность перекрыть отрицательный денежный поток, а также потеря веры в

идею у руководителей. Рецепт – высокое внимание и сильная управленческая рука.

3. *Стадия высокой активности (Go-Go)*. На стадии высокой активности компания быстрыми темпами идет к пику своей популярности путем увеличения продаж. Успех рождает излишнюю уверенность и высокомерие руководителя. Бизнес приобретает необузданный аппетит к росту. Решения принимаются без точных расчетов и анализа. Ввиду слабости внутренних процессов организации, происходит управленческий кризис. Компания в целом попадает в ловушку «основателя», а именно в высокую зависимость от руководителя. Важным является как раз модель лидерства основателя с целью решения проблем.
4. *Стадия юности*. Данный этап можно сравнить со вторым рождением организации, характеризующимся децентрализацией власти, переходом от предпринимательства к профессиональному управлению и определением четкого фокуса компании. Главная проблема – возникающие внутренние конфликты. Для стабилизации деятельности необходимо ограничение гибкости, важен контроль за выполнением функций организации, а также уделение внимания миссии и ценностей.
5. *Стадия расцвета бизнеса*. Это золотой век для организации. Все приходит в должную норму. Руководитель находит баланс между гибкостью компании и контролем деятельности. Самая большая проблема любого бизнеса на стадии расцвета – возникновение желания сохранить все как есть. Поскольку наш мир не стоит на месте, наша экономика находится в постоянном развитии и конкуренты всегда ищут удобный момент для того, чтобы захватить большую долю на рынке, для дальнейшей эффективной работы компании необходимо не останавливаться на достигших успешных результа-

тах, а постоянно разеваться, улучшаться и инвестировать в свой дальнейших рост [1].

Следующие пять стадий характеризуют стареющую компанию, которая постепенно идет к последней завершающей стадии – смерти. Действительно, процессы, явления и возникающие проблемы стареющих организаций во многом схожи. Однако единственным отличием может быть интенсивность затухания и масштаб проблем.

6. *Стадия стабильности бизнеса.* Характерными чертами являются прекращение роста продаж, но стоит отметить отсутствие явного их снижения; разрыв связи с внешним миром, в частности с потребностями клиентов; потеря гибкости; преобладание краткосрочных целей как следствие отсутствия долгосрочного планирования деятельности.
7. *Стадия аристократии.* Этап является результатом прекращения инвестирования в новые источники роста компании. Характерные черты данной стадии – это интенсивное развитие «тяжелого» и массивного административного аппарата; создание избыточно комфортных условий для персонала по управлению; отказ от публичного признания своим акционером в явной утрате своей власти и потери доли отрасли рынка.
8. *Стадия ранней бюрократии.* На данной этапе снижение эффективности бизнеса и отсутствие роста продаж становятся очевидными для учредителей. Начинается активный поиск ответственных за падение продаж и прибыли. Конечно, как в любой бюрократизированной структуре, все начинают обвинять друг друга. Данный процесс заканчивается увольнением части управленческого персонала, что отвлекает внимание компании от необходимости решения текущих задач и рыночных проблем.
9. *Стадия бюрократизации.* Возникает острая необходимость в разработке более жестких правил и норм контроля для мониторинга си-

туации и принятия решения; постепенно снижается корпоративный дух, появляются дополнительные контролирующие подразделения; растут затраты бизнеса на контроль; снижается мобильность организации.

10. *Смерть компании.* В конечном итоге организация, не справившаяся как с болезнями роста, так и с возникающими на некоторых стадиях патологиями, приходит к последнему жизненному циклу. Происходит полное прекращение работы организации на рынке. Данный процесс довольно длительный, поскольку характеризуется медленным выводом инвестиций.

Далее необходимо более детально исследовать модель лидерства Херси-Бланшара для дальнейшего сопоставления с теорией И. Адизеса. Теорию ситуационного лидерства в 1960 году разработали два автора – Пол Херси и Кен Бланшард. Данная теория была опубликована и подробно описана в книге «Management of Organizational Behavior» (1960). Ситуационное лидерство трактуется как способ или стиль, который используется с целью управления людьми [2]. Всего существует 4 стиля лидерства в зависимости от типа подчиненных (см. рис. 2).



Рис. 2. Модель лидерства Херси-Бланшарда

Цель демократического лидера увеличить мотивацию работников путем стимулирования их деятельности. Трудовой коллектив полностью работоспособен, обладает высокими навыками своей специализации и знаниями, но не видит конечной цели или личной выгоды в выполнении своих обязанностей.

Иная ситуация складывается в том случае, когда подчиненные не только могут полноценно работать, но и видят в этом свои плюсы, то есть замотивированы. В данном случае руководителю следует принять позицию либерала и быть в роли помощника в осуществлении поставленных компанией задач. Иначе либеральный стиль называется несмешивающийся, то есть подчиненные имеют полную свободу в плане принятия самостоятельных решений, своих целей. Либеральный лидер оказывает минимальное участие в управлении, но не забывает о контроле своих подчиненных.

В ситуации полного отсутствия мотивации и трудоспособности работников руководителю стоит принять авторитарный стиль управления с точки зрения теории Херси-Бланшарда. Основа данного стиля – жесткие приказы и распоряжения, которые не допускают никаких возражений со стороны рабочего персонала. Авторитарный лидер эффективен в том случае, когда ситуация становится экстремальной, иначе говоря в условиях низкой трудовой дисциплины. Безусловно, есть риски авторитаризма. Они состоят в том, что в некоторых случаях руководитель злоупотребляет жестким управлением, что может привести к перерастанию в командно-административное руководство, злоупотреблению своей властью [3].

Для высоко мотивированных подчиненных, не имеющих по разным обстоятельствам, тяги к эффективному выполнению своих обязательств, необходимо применить синтез стилей управления, а именно синтез демократического и авторитарного лидерства. Полученный новый стиль называется патерналистический, иначе говоря, лидер-

наставник. Такой руководитель ведет за собой своих сотрудников, помогая им выполнять работу и наставляя их для дальнейшей самостоятельности. Негативным моментом патернализма могут быть излишние комфортные условия для подчиненных и отсутствие взаимоотдачи.

Стоит отметить то, что в рамках модели Херси-Бланшарда термин «ситуация» понимается как готовность и, главное, способность работников выполнять свои обязанности, а также учитывается рабочая атмосфера коллектива и качество выполняемой работы. В данной модели краеугольным камнем применения того или иного типа лидерства является зрелость. Зрелость понимается как синоним опытности людей, их приспособленности и приобретенным рабочим навыкам. С повышением зрелости работников руководитель должен направлять свое поведение в большей мере на поднятие мотивации сотрудников, нежели стимулирование их рабочей деятельности. В случае, когда зрелость падает, коллектив не настроен на рабочий лад и теряет свою готовность к продуктивной деятельности, лидерское поведение должно быть направлено исключительно на задачу компании, повышение компетентности своих подчиненных. Стоит учесть, что зрелость может быть, как профессиональной, так и психологической, поэтому имеет свои показатели (см. таблицу 1).

Таблица 1

Показатели зрелости работников

№	Профессиональная зрелость	Психологическая зрелость
1	Приобретенный опыт	Уверенность в себе и компании
2	Полученные знания и практические навыки в своей специализации	Упорство
3	Принятие решений в условиях дефицита времени	Самостоятельность
4	Умение брать на себя ответственность	Целенаправленная деятельность
5	Способность выполнять трудные задачи	Отношение к выполняемой работе
6	Умение работать в команде	Выполнение обязательств

О теории жизненного цикла И. Адизеса и модели лидерства Херси-Бланшарда можно говорить, как о нечто целом только при правильном их сопоставлении друг с другом. Иначе говоря, грамотное использование теории ситуационного лидерства на разных стадиях жизненного цикла организации может дать ключ к вечному золотому веку для бизнеса. От руководителя, основателя компании, в чьей голове изначально зародилась первая мысль о создании той или иной организации, по большей части зависит дальнейший жизненный путь. То, насколько грамотным будет осуществляться его управление и контроль, на 90 % скажется на «здоровье» его лично созданном «организме». Оставшиеся 10% зависят от необходимых составляющих любого предприятия, среди которых работники, приобретенные клиенты, а именно их спрос, внешний рынок, конкуренты [3].

В течение анализа способов сопоставления данных теорий было выяснено, что исследование отдельных стадий в рамках применения ситуационного лидерства привели к их схожести по характеру проблем и методов решения. Иными словами, типы лидерства на определенных стадиях оказались едиными для успешного продолжения жизни компании. Так, начальные стадии жизненного цикла организации, а именно зарождение и младенчество имеют единственное отличие в финансовом подспорье. Поэтому данные стадии можно объединить с целью применения модели ситуационного лидерства. Как уже было выяснено, что основными внутренними проблемами организации на данных начальных этапах жизнедеятельности являются прежде всего потеря уверенности самого основателя компании и впоследствии коллектива, иными словами проблема – спад мотивации для дальнейшей работы. Также стоит отметить проблему, связанную с первым опытом использования продукта или предлагаемой услуги покупателям, с выбором приоритетов компании, избыточным волнением или же страхом.

На объединенных стадиях компания, безусловно, нуждается в лидере-наставнике, то есть необходимо использовать патерналистический тип лидерства. Руководитель и коллектив являются единым целым, которое начинает свою совместную работу. Потребность в наставнике выражается в том, что руководитель должен вести своих подчиненных, наставляя, обучая и помогая им на начальных этапах. Но важно отметить, что на первых порах коллектив проходит некую проверку, а именно руководитель выясняет, «может» ли работать подчиненный или же нет. Поэтому этот тип лидерства является не единственным на стадиях зарождения и младенчества. Вопрос о мотивации стоит остро, потому как с одной стороны нанятые люди в качестве первоосновы как раз видят стимул в работе в компании, думая о том, что компания сможет преодолеть первые трудности. С другой стороны, неуверенность руководителя в своей идее передается рабочему коллективу. Первая критика, которую так или иначе получит организация, может стать камнем преткновения для будущей жизни зародившейся идеи. Это ломает и снижает мотивацию подчиненных, именно поэтому возникает потребность в авторитарном лидерстве, но не в плане жесткого управления, а в плане повышения мотивации с чертами демократии.

Говоря о стадии высокой активности, стоит отметить более серьезный характер нарастающих проблем. С другой стороны, подчиненные, привыкнув выполнять работу на максимум, готовы идти и дальше таким темпом, они готовы и хотят, так как видят перспективу в грядущем росте. Продажи растут, увеличивается круг клиентов, высокая производительность являются тому подтверждением. Но слабым звеном становится именно руководитель, который получает излишнюю уверенность в дальнейшем стабильном развитии и теряет свою компетентность в управлении. Если брать за основу коллектив, то, безусловно, лидеру стоит выбрать либеральный подход к своим подчиненным. Цель: поддержание высокой мотивации, помогать лишь идеей и предложениями о способах

решения задач, стимулирование рабочего процесса. В том случае, когда базисом является сам лидер, то прежде всего ему стоит пересмотреть свои управленческие функции и укреплять внутренние процессы организации.

После того, как компания столкнулась с трудностями на стадии высокой активности, могут возникнуть серьезные внутренние конфликты. Исходя из теории И. Адизеса, на стадии юности возникает необходимость в привлечении профессионального менеджера, который проводит жесткую политику управления. Политику такого характера как раз должен применить авторитарный лидер. Лидер, используя более жесткие меры контроля, придаст предприятию организационную целостность и структурирует рабочие процессы. В то же время ему необходимо оказать влияние на психологическую зрелость подчиненных, а именно повысить их мотивацию к продолжению дальнейшей эффективной деятельности.

Стадии расцвета и стабильности бизнеса схожи в плане совокупности применяемых типов лидерства: авторитарного и демократического. Отличие заключается в том, что на разных стадиях упор делается на определенный стиль руководства, включая применение и второго, а также порядок использования зависит от последовательности стадий и решений касающихся их проблем. Стадия расцвета бизнеса организации характеризуется стагнацией развития. У руководителя и, как правило, его подчиненных возникает желание остановиться и действовать по уже хорошо известной им схеме. Более важная проблема, которая может возникнуть после не совсем успешного прохождения предыдущих стадий, это нехватка компетентного персонала. Именно поэтому прежде всего лидеру необходимо повысить трудоспособность коллектива путем авторитарного стиля руководства. Поскольку есть также и достаточно компетентные работники, но потерявшие свою мотивацию, лидер ис-

пользует демократические методы управления, что повлечет за собой баланс в случае эффективности применения типов руководства.

Стадия стабильности бизнеса по И. Адизесу считается первым признаком старения организации. На данной стадии необходимо не упустить желание работников выполнять свои обязательства. Поэтому на первый план становится демократический тип лидерства. Коллектив может работать, но не видит стимула. В то же время теряется и компетентность. Уже не ставятся долгосрочные цели и задачи, нет развития в плане квалификации и способности отвечать современным запросам рынка. Решением может быть ужесточение управления, работа на результат [4].

Аристократия и бюрократия – два жизненных цикла компании, которые постепенно ведут ее к полному прекращению деятельности. Решением таких проблем, как дефицит инвестирования в свой рост, падение продаж, попытки скрыть имеющиеся дефекты выступает, безусловно, авторитаризм. Оптимизация рабочих процессов, повышение трудовой дисциплины и полная переориентация на новые цели и задачи помогут преодолеть уже явные признаки старения.

Стадия бюрократизации наступает в том случае, когда проблемы предыдущих циклов развития были упущены и не решены вовремя. Поскольку руководитель – это главный элемент организации, который во многом определяет ход событий, то выводом сложившейся ситуации может служить неэффективность управления в качестве лидера. Безусловно, с целью выхода компании из тяжелого положения стоит применить авторитарные методы, но действовать с коллективом сообща, то есть быть в качестве наставника. Так как подчиненные уже не могут работать как прежде, им необходима поддержка со стороны их лидера, помощь в снова начинающемся темпе работы. То есть, возникает потребность в наставничестве. Часто, когда организация не в силах восстановиться и стать на новый уровень своего жизненного цикла, проис-

ходит полное угасание всех внутренних процессов, наступает стадия завершения жизнедеятельности.

Применение модели ситуационного лидерства Херси-Бланшарда в теории жизненного цикла организации Ицхака Адизеса можно представить более наглядно (см. таблицу 2).

Таблица 2

Применения модели ситуационного лидерства Херси-Бланашарда в теории жизненного цикла организации Ицхака

Стадия жизненного цикла	Проблемы	Тип лидерства	Решение проблем
1.Зарождение 2.Младенчество	-Потеря уверенности в идее -Высокая нагрузка на работников компании -Отсутствие опыта использования продукта или услуги конечными покупателями -Недостаток денежных средств	Патерналистический + авторитарный	-Повышение мотивации рабочего коллектива -Твердая уверенность собственника в своей идее -Усиление централизованной системы принятия решения -Высокое внимание и сильная управленческая рука
3.Высокая активность (Go-Go)	-Излишняя уверенность и высокомерие руководителя -Путаница в приоритетах, ответственности и функциях -Низкая управленческая компетентность руководителя -Излишняя уверенность компании в успехе	Либеральный	-Повышение гибкости компании -Реструктуризация -Делегирование полномочий -Стимулирование деятельности сотрудников

Стадия жизненного цикла	Проблемы	Тип лидерства	Решение проблем
4.Юность	<ul style="list-style-type: none"> -Внутренние конфликты -Вражда между старыми и новыми сотрудниками - Низкий корпоративный дух и моральный настрой сотрудников - Снижение фокуса и слабое управление ростом продаж 	Авторитарный	<ul style="list-style-type: none"> -Ограничение гибкости -Улучшение внутренних процессов управления компании путем повышения мотивации -Жесткое управление, направленное на достижение поставленной задачи
5.Расцвет бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> -Стагнация развития -Нехватка компетентного персонала 	Авторитарный + демократический	<ul style="list-style-type: none"> -Постоянное стимулирование развития -Инвестирование в рост компании -Применение методов по повышению трудоспособности коллектива
6.Стабильность бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> -Прекращение роста продаж -Потеря связи с клиентами -Отсутствие гибкости -Преобладание краткосрочных целей и задач 	Демократический + авторитарный	<ul style="list-style-type: none"> -Повышение мотивации подчинённых -Увеличение эффективности управления

7.Аристократия	<ul style="list-style-type: none"> -Отсутствие инвестирования в новые источники роста -Создание избыточно комфортных условий для управленческого персонала -Соккрытие имеющихся проблем 	Авторитарный	<ul style="list-style-type: none"> -Жесткое управление -Централизация власти в руках руководителя -Определение новых целей и задач -Новые ориентиры деятельности
8.Ранняя бюрократия	<ul style="list-style-type: none"> -Публичное признание снижения эффективности бизнеса и отсутствия роста продаж -Активный поиск ответственных за падение продаж и прибыли; -Увольнение части управленческого персонала 		
9.Бюрократизация	<ul style="list-style-type: none"> -Снижение корпоративного духа -Приобретение определенной инерции бизнеса, которую почти невозможно преодолеть или изменить -Падение эффективности осуществляемой работы 	Авторитарный + патерналистический	<ul style="list-style-type: none"> -Реорганизация бизнеса -Обновление состава управленческого персонала -Повышение мобильности компании и упрочнение связи с внешним миром -Жесткие нормы и правила контроля за рабочим процессом
10.Смерть компании	Полное прекращение деятельности компании		

В менеджменте проблема ситуационного лидерства и руководства изучена как теоретически, так и практически. Она остро стоит в современной экономической ситуации именно в разрезе организаций, в рамках их жизненного цикла. Безусловно, человеческий фактор играет решающую роль на любом предприятии, которое находится в любом состоянии. Именно поэтому грамотное применения той или иной концепции управления для лидера может явиться необходимым ключом влияния как на работников, так и на удержание и сохранения жизни в своем лично созданном «организме».

Список использованных источников

1. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988. 361 p.
2. PowerBranding [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory>
3. Тихонов А.К. Лидерство // Вестник НЛП. № 25 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.vestniknlp.ru/index.php?sid=250&did=891>
4. Ковалева А.В., Дубровина И.А., Пацук О.В. Эффективный стиль управления // Проблемы современной экономики. 2015. № 23. С. 104-108