

הדינמיקה של PAEI

תיאוריית הניהול הסימברגטי™ קובעת בניית צוותי PAEI משלימים — צוותים שמבצעים יחד את תפקידי הפקה (P), ניהול (A), יזמות (E) ואינטגרציה (I).

בעת הרכבת צוות קבוע, כלים כמו חבילת מדדי המנהיגות של אדיזס יכולים לסייע להבטיח שהדמויות הנדרשות ממלאות את המבנה הארגוני שבו קוד האישיות של PAEI תואם את קוד האחריות של PAEI.

כאשר קבוצה מתאספת כדי לפתור בעיה מסוימת ומתפרקת לאחר מכן, מבחני אישיות הופכים לפחות רלוונטיים. במצבים כאלה, מה שחשוב הוא לא אישיות האנשים — אלא הסביבה שבה הם פועלים. אם אין פחד ממחלוקת, אם יש אמון וכבוד הדדיים, אם הסביבה תומכת בלמידה, תפקידים משלימים יופיעו באופן טבעי. המערכת תתקן את עצמה.

אנשים רגילים הם PAEI עם דרגות מצוינות שונות לכל תפקיד. למרות שיש להם חוזקות וחולשות, הם מסוגלים, כאשר נדרשים, לבצע את רמת הביצועים הנדרשת לכל אחד מהתפקידים, לפחות לזמן קצר. לכן, התפקיד שהם ממלאים תלוי במה שהדינמיקה של הצוות צריכה.

נבחן שני מנהלים, שניהם בעלי אישיות יזמית חזקה (E), שדנים בנושא. בדרך כלל, החזק יותר (E) שומר על תפקיד זה, בעוד השני משנה את ההתנהגות כדי לספק את הפונקציה החסרה (A). אם משמעת מנהלית מכוסה אך הביצוע (P) חסר, אחד מהם ייכנס לתפקיד הזה באופן טבעי.

הדרישות של המצב — לא האישיות — קובעות את ההתנהגות של אותו רגע. ההתנהגות שאדם מתאים את אישיותו אליה ומתרגל באותו רגע את התפקיד שחסר באינטראקציה.

התופעה הזו חורגת מעבר לארגונים.

כאשר הורים מצטיינים בסגנונות מסוימים — למשל, הם חזקים ב-(E) ו-(A) אך חלשים ב-(P) או (I) — לעיתים קרובות הילדים לוקחים על עצמם את התפקידים החסרים. לא דווקא בגלל האישיות הטבועה בהם, אלא כי המערכת דורשת זאת. הפער מתמלא.

זה מוביל להבחנה חשובה.

כולנו PAEI. חזק בחלק מהפונקציות, חלש באחרות. אבל אנחנו לא מתנהגים באופן עקבי במצבים שונים.

אדם יכול לפעול כמפיק בהקשר אחד וכמנהל בהקשר אחר. אני עשוי להתנהג כ-(P) כשאני עושה משימות שגרתיות, כ-(A) כשאני מנהל ארגון בשלב מחזור חיים מסוים, כ-(E) כשאני עובד עם לקוחות, וכ-(I) במערכות יחסים משפחתיות.

לכן, השאלה "מי אתה?" פחות חשובה ממה שהיא נראית. מה שחשוב זה: **איך אתה מתנהג כשזה חשוב?** כדי להבין זאת, עלינו להבחין בין אישיות, סגנון והתנהגות.

אישיות היא מולדת. הוא מושפע מגורמים פיזיולוגיים ונשאר יציב יחסית. ניתן לפתח אותו אך לא לשנות אותו באופן יסודי.

סגנון הוא דפוס ההתנהגות לאורך זמן. הוא משקף את האינטראקציה בין אישיות לציפיות התפקיד. אדם עם אישיות יזמית המיוחסת לחשבונאות עשוי להציג סגנון אדמיניסטרטיבי — אך ללא מניע פנימי.

ההתנהגות, לעומת זאת, היא תלויה במצב. לדוגמה, תחת לחץ, אנשים לעיתים עוברים לתפקיד (P) — התמקדות בפעולה מיידית כדי לפתור מתחים.

המשמעות למנהיגות

כאשר ארגונים יוצרים סביבות של אמון וכבוד הדדי—שבהן חוסר הסכמה בטוח והלמידה מתמשכת—הסגנונות מתאימים באופן טבעי ליצירת צוות משלים. התפקידים משתנים לפי הצורך. פונקציות חסרות מתמלאות דינמית. אבל בשני המקרים, אם אין אקלים של אמון וכבוד הדדיים, הצוות יתמודד עם יותר מדי קונפליקטים הרסניים. האישיות לא תתאים את עצמה לצרכים של דינמיקה קבוצתית והקונפליקטים ההרסניים ישלטו ביום.

עבודת צוות אפקטיבית אינה תלויה בכך שאישויות משלימות שמרכיבות אותה. זו פונקציה של איך שהמערכת מאפשרת להם להתנהג. אם יהיה אמון וכבוד הדדי, קבוצה של אנשים תצמח כצוות משלים של PAEI. בלעדיה, אפילו צוות המורכב מאישויות משלימות לא יצליח לעבוד בצורה בונה.

תרבות של אמון וכבוד הדדי חשובה יותר מהסגנון הספציפי של כל חבר בצוות.

רק חושב,
איצ'אק אדיו