

Динамика РАЕІ

Теория симбергетического™ менеджмента предписывает создание дополняющих команд РАЕІ — команд, которые совместно выполняют функции производства (Р), администрирования (А), предпринимательства (Е) и интеграции (І).

При формировании постоянной команды такие инструменты, как Adizes Leadership Indicators Suite, помогают убедиться, что необходимые личности укомплектуют организационную структуру, при которой код личности РАЕІ соответствует коду РАЕІ ответственности.

Когда группа собирается для решения конкретной задачи и после этого распадается, тестирование личности становится гораздо менее актуальным. В таких ситуациях важны не личности людей, а среда, в которой они действуют. Если нет страха несогласия, если присутствуют взаимное доверие и уважение, если среда поддерживает обучение, возникнут взаимодополняющие роли естественным собой. Система будет корректировать себя.

Обычные люди — это РАЕІ с разной степенью мастерства для каждой роли. Хотя у них есть сильные и слабые стороны, они способны, когда их позовут, выполнять необходимый пороговый уровень производительности любой из ролей, по крайней мере на короткое время. Таким образом, их роль зависит от потребностей командной динамики.

Рассмотрим двух руководителей, оба с ярко выраженными предпринимательскими (Е) личностями, которые обсуждают определённый вопрос. Обычно сильный (Е) сохраняет эту роль, а другой поведенчески меняется, чтобы выполнить отсутствующую (А) функцию. Если административная дисциплина покрывается, но недостаёт исполнения (Р), один из них естественным образом займёт эту роль.

Требования ситуации — а не личность — определяют поведение в данный момент. Поведение, к которому человек адаптирует свою личность и практикует в данный момент роль, которой не хватает в общении.

Это явление выходит за рамки организаций.

Когда родители преуспевают в определённых стилях — например, они сильны в (Е) и (А), но слабы в (Р) или (І) — дети часто берут на себя отсутствующие роли. Не обязательно из-за их врождённой личности, а потому, что система этого требует. Пробел заполняется.

Это приводит к важному различию.

Мы все — РАЕІ. Сильный в одних функциях, слабый в других. Но мы не ведём себя последовательно в разных ситуациях.

Человек может выступать в роли Продюсера в одном контексте и Администратора в другом. Я могу вести себя как (Р) при выполнении рутинных задач, как (А) при управлении организацией на определённом жизненном цикле, как (Е) при работе с клиентами и как (І) в семейных отношениях.

Так что вопрос «Кто ты?» менее важен, чем кажется. Важно то, **как вы ведёте себя, когда это действительно важно?** Чтобы понять это, нужно различать личность, стиль и поведение.

Личность врождённа. На него влияют физиологические факторы, и она остаётся относительно стабильной. Его можно развивать, но не менять фундаментально.

Стиль — это модель поведения со временем. Он отражает взаимодействие между личностью и ожиданиями от роли. Человек с предпринимательской личностью, назначенной на бухгалтерию, может проявлять административный стиль — но без внутренней мотивации.

Однако поведение зависит от ситуации. В стрессе, например, люди часто смещаются в сторону роли (Р) — сосредотачиваясь на немедленных действиях для разрешения напряжения.

Последствия для лидерства

Когда организации создают атмосферу взаимного доверия и уважения — где разногласия безопасны, а обучение непрерывно — стили естественным образом адаптируются, чтобы формировать дополняющую команду. Роли меняются по мере необходимости. Недостающие функции заполняются динамически. Но в обоих случаях, если не будет атмосферы взаимного доверия и уважения, в команде будет слишком много разрушительных конфликтов. Личности не адаптируются к потребностям групповой динамики, и разрушительный конфликт будет решать ситуацию.

Эффективная командная работа не зависит от того, что её пишут заменяющие личности. Это зависит от того, как система позволяет им себя вести. Если существует взаимное доверие и уважение, группа людей сформируется как дополняющая команда РАЕІ. Без неё даже команда, состоящая из взаимодополняющих друг друга личностей, не сможет работать конструктивно.

Культура взаимного доверия и уважения важнее конкретного стиля каждого члена команды.

Просто думаю,
Ичак Адизес