



О чём умалчивает Адизес

Статья посвящена неявным аспектам типологии функциональных ролей менеджмента Адизеса (РАЕI). Обсуждается её неприменимость к описанию личностных особенностей управленцев и опасность такого применения в работе с организацией. Взамен предлагается использовать созвучную ей давно и хорошо известную типологию коммуникативных (личностных) типов ДИСК. Также показано, насколько обогащается РАЕI-типология при рассмотрении её в рамках авторского FM-подхода.

Ключевые слова: типология функциональных ролей менеджмента И. Адизеса; РАЕI; типология ДИСК; FM-подход Молоканова.

М.В. Молоканов

Профану, незнакомому с применением методологии Адизеса в консалтинге, самым привлекательным в ней представляется типология РАЕI.

Напомним, что по Адизесу менеджмент есть процесс, обеспечивающий результативность и эффективность организации в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Отсюда получаем 4 роли менеджмента (см. рис. 1).

Таким образом, роль **Р** отвечает за *краткосрочную результативность*, за то, чтобы что-то делалось: за результат «здесь и сейчас», хотя, может быть, достигнутый и не самым оптимальным способом. **А** — за *краткосрочную эффективность*: чтобы то, что уже делается, делалось правильно — с минимальными затратами и максимально технологично. **Е** — за *долгосрочную результативность*: чтобы делались именно правильные вещи, верные в стратегическом плане. **I** — за *долгосрочную эффективность*:

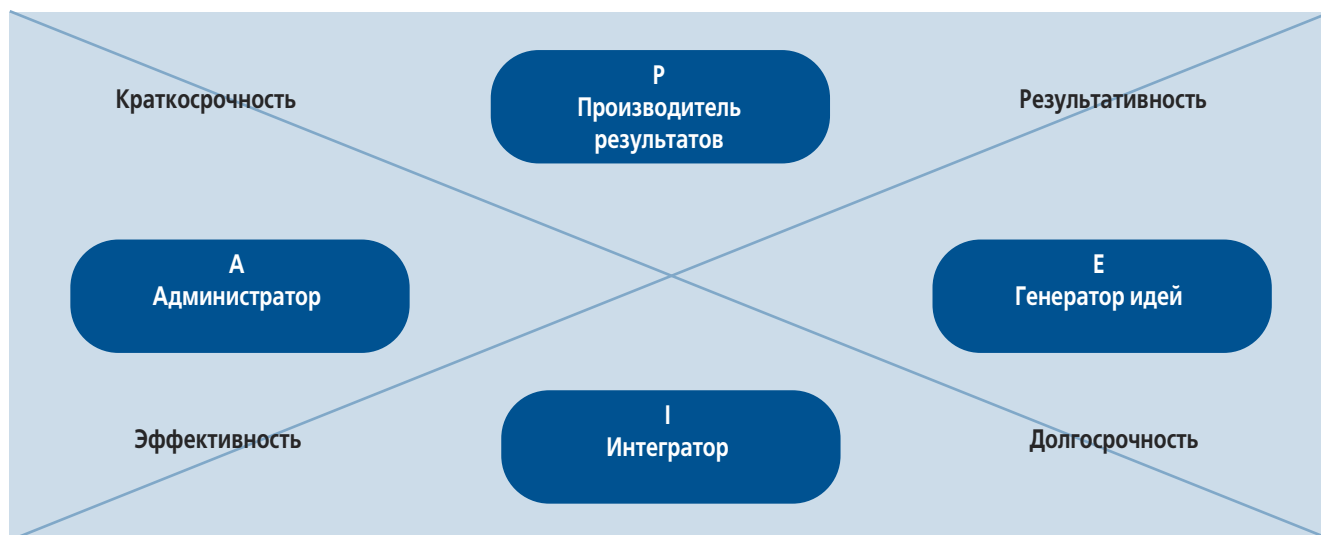


Рис. 1. Роли менеджмента по Адизесу

Михаил Валентинович Молоканов — президент профессиональной ассоциации «Клуб бизнес-тренеров», коуч-консультант с 10-летним стажем, второй консультант из России, кто имеет право проводить синергетическую оргдиагностику по методологии Ицхака Адизеса, переводчик на русский язык материалов курсов по подготовке ведущих СИНДАГ (синергетическую диагностику) и интеграторов (фасилитаторов) Адизеса, кандидат психологических наук

чтобы организация сохраняла свою целостность, а люди — командное взаимодействие и имели возможность и в будущем решать встающие перед ними задачи.

То есть роль Производителя результатов (Р) обеспечивает то, что будет у организации «на выходе», что можно предъявить клиенту (внешнему или внутреннему), Администратора (А) — налаженность рабочих процессов, Генератора идей (Е)¹ — поиск новых возможностей, а Интегратора (I) — слаженную работу всего коллектива.

Например, в соревновании по ориентированию на местности роль Р будет состоять в том, чтобы бежать впереди всех, хотя, может быть, и не в ту сторону, но если для победы достаточно лишь здравого смысла, то и победить. Роль А — тщательно изучить карту, подготовить в дорогу всё необходимое и уберечься от любых неожиданностей. Роль Е — ориентируясь на неочевидно связанные с заданием факторы (идущие рядом строительные работы, поднявшийся ветер...), предложить новый маршрут или способ передвижения. Роль I — обеспечить, чтобы в команде не было конфликтов и способности каждого были использованы по максимуму и на пользу общему делу.

Заметим, что определения ролей менеджмента весьма функциональны: важно не то, как делается, важна функция роли — что обеспечивается ею на выходе: ролью Р — конечный результат, А — порядок, Е — новые идеи, I — согласованность во взаимодействии. При таком подходе любой человек может выполнять любую роль. Конечно же, большинству «умных» (интровертов) легче дается роль Администратора (А), а большинству «красивых» (экстравертов) — Генератора идей, и т. п.

Но затем Адизес, начиная рассматривать комбинации этих ролей в различных степенях выраженности для одного человека, вводит понятие «стиля менеджмента» и незаметно для неискушенного читателя от функционального описания ролей переходит на личностные характеристики (характер, привычки, особенности поведения, ценности, интересы...) людей, которые эти роли выполняют.

И это очевидная натяжка. Ведь даже когда работаешь с реальными небольшими управленческими командами (особенно играющих собственников), то часто обнаруживаешь, что роли в них распределяются не только в силу личностных особенностей, но и в зависимости от уровня осознанности и ответственности. Например, один из моих клиентов в коучинге, занимающийся интернет-проектами с такими же креативными и экстравертированными партнёрами, как и он, выполняет в команде роль Администратора, лишь потому, что особенно остро осознаёт важность этой роли для успешной реализации задуманного. Но никакого удовольствия, мягко говоря, от неё не получает. То есть напрямую связывать выполнение роли менеджмента с личностными особенностями, мягко говоря, ошибка.

ЗАЧЕМ ПЕРЕХОДИТЬ НА ЛИЧНОСТИ?

Но с маркетинговой точки зрения вполне понятно, почему Адизес не проводит чёткой границы между ролью и личностью. Функциональный подход для массового читателя неинтересен, а вот почитать что-то на уровне знаков Зодиака — это всегда захватывает. Плюс некоторая «защита от дурака» — если кто-то неопытный попытается напрямую использовать типологию РАЕI в консалтинговой практике, то ничем хорошим для него это не закончится².

Кроме того, для личностной или коммуникативной типологии пришлось бы придумывать какие-то новые обозначения, что хотя и сделало бы изложение методологии более строгим, но массового читателя только бы запутало, и его (массового читателя) в количественном выражении стало бы меньше.

Да, вот ещё что важно. «Колесо» уже изобретено. Слишком сильно напоминают (личностные, коммуникативные) стили менеджмента Адизеса коммуникативные типы по ДИСК — пожалуй, самую популярную (под разными названиями) в бизнесе типологию.

В настоящее время опросники, в основе которых лежит типология ДИСК, предлагаются десятками международных и национальных компаний³, и вы можете услышать самые различные версии их происхождения. Выслушав их, покопавшись в профессиональной литературе и в Интернете, а также сравнив, в том числе и с помощью математических методов, некоторые варианты опросника между собой, я склонен считать, что разработчиком оригинального варианта современных инструментов ДИСК является американский психолог Джон Гайер (John Geier).

Основой для опросника явился подход, изложенный в работах американского психолога Уильяма Марстона (William Marston). На его книгу «Эмоции обыкновенных людей» [4] как на первоисточник ссылается каждый, кто претендует на первенство в разработке опросника ДИСК. Но в ней Марстон описывает не типы, а варианты поведенческих реакций (responses). И хотя их названия начинаются с букв D, I, S и C, однако никак не упорядочиваются, и сама аббревиатура «DISC» автором не используется. Да и именно такой набор названий, как в книге — Dominance, Inducement, Submission и Compliance, — сейчас уже ни у одного провайдера опросников ДИСК не встретишь (хотя существует несколько вариантов расшифровки).

Также не нашел я в книге и ясной группировки вариантов этих поведенческих реакций по каким-либо осям, как это принято в ДИСК. Хотя многие провайдеры утверждают, что она там есть, на самом деле у него можно лишь найти мысль о том, что обучение через inducement (побуждение, стимул) и submission (повиновение, послушание) приятно, а через trial (пробы) и error (ошибки), compliance (соответствие, соблюдение) и dominance (доминирование) — болезненно.

И, конечно же, Марстон работал не в вакууме, а в сотрудничестве с другими исследователями, например, с Вальтером Кларком (Walter Clarke), который в своих работах обозначил четыре вектора поведения с очень похожими по сути на ДИСК названиями: Assertiveness (асертивность, уверенность в себе), Sociability (общительность, коммуникабельность), Tranquility (спокойствие, упорядоченность) и Dependence (зависимость, надежность). Так что если услышите от кого-либо ссылку лишь на «Эмоции обыкновенных людей», а затем на какого-то «патриарха», разработавшего опросник только на основе данной книги, то вас, скорее всего, введут в заблуждение.

Итак, на основе идей Марстона были разработаны различные опросники, но именно Гайер предложил наиболее популярную ныне версию трёх профилей ДИСК (в одной из интерпретаций: 1) Как вас видят другие, 2) Как вы ведёте себя под давлением и 3) Как вы видите себя) и по факту создал типологию ДИСК в том виде, в котором она сейчас существует.

ТИПЫ ЛИЧНОСТИ В ОРИГИНАЛЕ

Согласно типологии ДИСК (см. рис. 2), часть людей воспринимает ситуацию, атмосферу, среду как враждебную, недружественную, антагонистичную, опасную, конкурентную (как и ниже, для наглядности я привожу крайние характеристики). Такие люди относятся к типам Добывающийся⁴ (Д) или Конструирующий (К). Обычно они скупы на мимику. Выражение их лица почти не реагирует на происходящее вокруг. Они могут не улыбаться шуткам и не показывать расстройства даже при получении самых печальных известий — ходят в эмоциональной маске, не слишком часто её меняя: сегодня лицо радостное,

¹ Изначально буква Е в обозначении роли менеджмента появилась как первая буква слова Entrepreneur («Предприниматель»). Но затем Адизес на лекциях стал говорить, что «вита́мин Е» не отражает суть предпринимательства, так как предприниматель не только должен уметь заглядывать в будущее, но и быть готов рисковать. Поэтому в своих последних книгах (см., напр., [1]) стиль РАЕI он уже называет не «Предприниматель», а «Генератору идей». Приписывания «Генератора идей» роли менеджмента, обозначаемой буквой Е, пока не произошло. В английском языке это вызвало бы понятные трудности восприятия, которых в русском мы лишены. Поэтому я позволил себе заглянуть немного вперёд и на русском языке расшифровывать Е как «Генератор идей», что более точно отражает суть этой роли.

² Не утверждаю, что это сделано Адизесом осознанно.

³ Кроме того, существует масса классификаций, построенных на её основе, но в маркетинговых целях с другим названием, например, Социальные стили или по цветам: красный, желтый, синий, зеленый, или с названиями животных, или: Мотор, Аналитик..., а также многие другие, имеющие в своей основе ДИСК, но не спешащие в этом признаться.

⁴ Названия типов на русском языке — Добывающийся, Иницирующий, Содействующий и Конструирующий — введены лично мной.

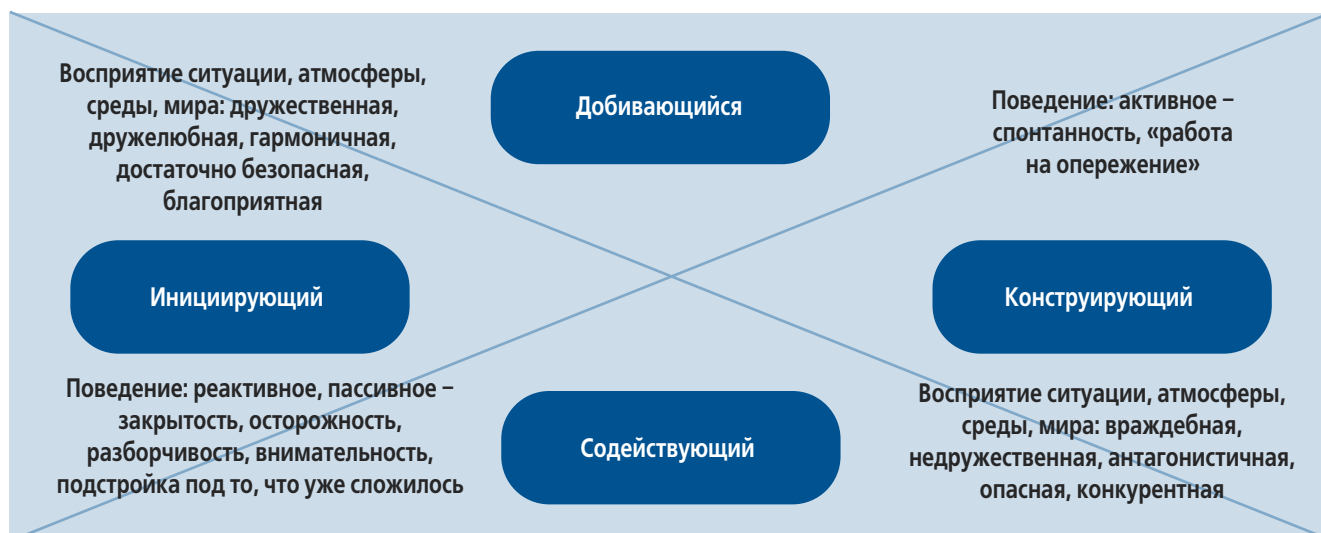


Рис. 2. Коммуникативные типы по ДИСК

завтра сердитое, послезавтра уставшее... А некоторые особенно яркие представители этих типов могут носить одну и ту же маску месяцами. Это совершенно не означает, что они ничего не переживают.

Представители типов Иницирующий (И) и Содействующий (С), наоборот, воспринимают окружение как дружелюбное, дружелюбное, гармоничное, достаточно безопасное, благоприятное. Они улыбаются шуткам, хмурятся, когда что-то идёт не так, в разговоре живо реагируют на слова собеседника. Хотя бывает, что их мимика не отражает каких-либо глубоких чувств, а лишь служит демонстрацией присутствия в ситуации.

При этом поведение Добивающегося и Иницирующего активно, спонтанно. В непринуждённой обстановке или в ситуации принятия решений за словом в карман они не лезут. Содействующий и Конструирующий, наоборот, пассивны, осторожны, внимательны, не спешат высказывать своё мнение, предпочитают сначала выслушать других, подстраиваются под то, что уже сложилось⁵.

Проницательный читатель уже отметил, что Добивающийся будет склонен чаще играть роль Р, Иницирующий — Е, Содействующий — I, а Конструирующий — А. Но, как мы это уже обсуждали, в зависимости от ситуации и своих интересов в ней каждый из типов может принимать на себя самые различные роли.

По факту роли менеджмента Адизеса — это осознанная или нет превосходная адаптация коммуникативной типологии ДИСК на управленческую реальность. Но в полную мощь в консалтинговой практике она заиграет лишь во взаимодополнении с самой ДИСК. Иначе велик риск для не столь опытного консультанта особо опасного отягощения функциональных конфликтов в команде топ-менеджеров личностными. Хотя опытный консультант сможет воспользоваться таким смешением для ловкого и, не побоюсь это слова, манипулятивного управления групповой динамикой.

ВТОРАЯ ГРАНЬ ПОПУЛЯРНОСТИ РАЕИ

Итак, одна из граней популярности типологии ролей менеджмента Адизеса — это её взаимодополняемость с наиболее известной (под различными названиями) в бизнес-среде коммуникативной (психологической) типологией ДИСК. Вторая грань — то, что и РАЕИ (как и ДИСК) укладывается в рамки предложенного нами FM-подхода, применённого к сотням популярных в бизнес-обучении четырёхэлементных моделей [2; 3].

Эти модели могут быть рассмотрены в координатах введённых нами шкал «Причастности» (М) с полюсами «Своё—Чужое» и «Активности» (F) с полюсами «Привнесение изменений (Активность)—Реагирование на изменения (Реактивность)» (см. рис. 3).

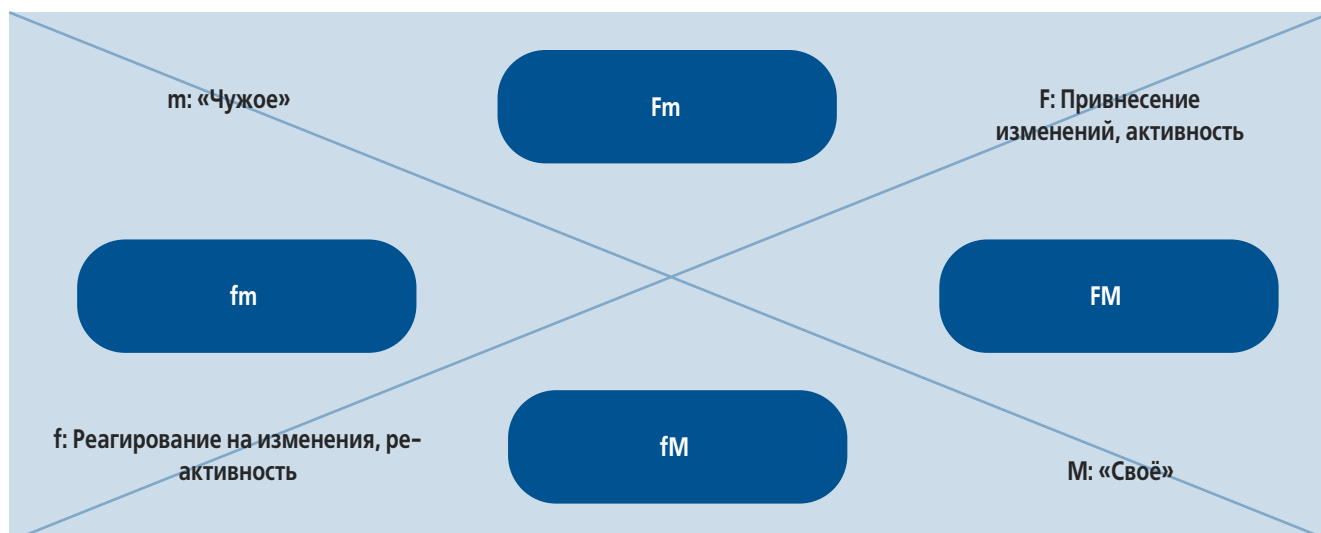


Рис. 3. Базовая матрица функциональности (BFM) FM-подхода

⁵ С более подробным описанием типов по ДИСК, а также с тем, как оказывать на представителей различных типов лидерское воздействие, можно ознакомиться в недавно вышедшей книге «Лидерство по-русски» [3].

На полюсе шкалы М «Своё» описываемый субъект воспринимает ситуацию, окружение позитивно, проявляет поддержку по отношению к партнёрам, учитывает их интересы. На противоположном полюсе («отчуждённости») — негативно, как «чужое», отторгает интересы противоположной стороны или внешней среды, противодействует им.

На полюсе Привнесения изменений шкалы F субъект проявляет себя спонтанно, «работает на опережение», вносит в ситуацию изменения, даже провоцирует их. На противоположном полюсе он сдержан, «подстраивается» под ситуацию, под мнения и ожидания других, идёт им на уступки.

Типология ДИСК ложится на BFM весьма естественным образом. То же происходит и с PAEI, если по шкале F сопоставить результативность привнесению нового, а эффективность — налаживанию имеющегося. В свою очередь, по шкале М краткосрочность соответствует конкретному, объективному, измеримому, определённом, причастность к чему исчезает достаточно быстро, а долгосрочность — неизмеримому, неопределённому, тому, что существует лишь в глубокой причастности субъекта (в его планах, ожиданиях, чувствах...).

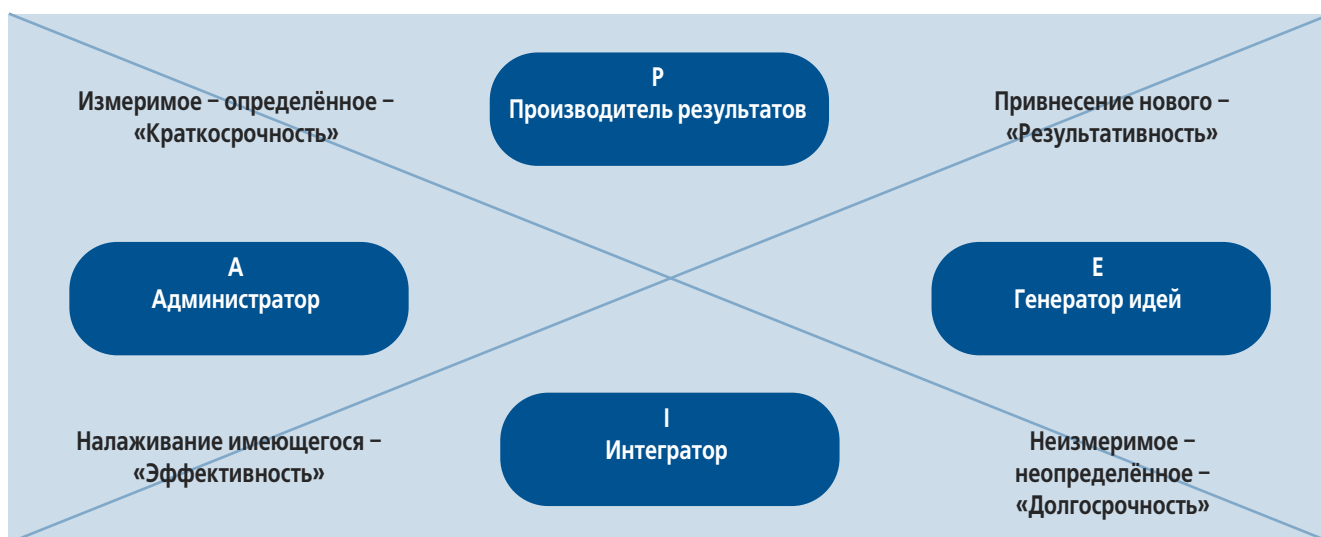


Рис. 4. Типология ролей менеджмента Адизеса в рамках FM-подхода

Посмотрим тогда (рис. 5), как соотносится типология PAEI с другими известными в управленческом обучении моделями, рассмотренными нами в рамках FM-подхода [2; 3].



Рис. 5. Проявление ролей менеджмента по Адизесу в некоторых популярных управленческих моделях

Таким образом, в роли Производителя (P) по Адизесу управленец склонен выбирать уровень лидерства по целям, используя власть поощрения/наказания, концентрируясь на реалистичности целей по SMART, уделяя больше (по сравнению с другими ролями) внимания неважным и срочным задачам (отбрасывая их), в управленческом цикле выделяя организовывание — подтягивая необходимые ресурсы и составляя исполнителей по местам, в надежде, что дальше всё произойдёт само собой, в ситуационно-динамическом руководстве предпочитая Предписывающий стиль, при SWOT-анализе концентрируясь на угрозах, а в конфликтах выбирая конфронтацию, борьбу.

В роли Администратора (A) — уровень лидерства по задачам, используя власть эксперта, концентрируясь на измеримости целей по SMART, в своем перфекционизме уделяя больше (по сравнению с другими ролями) внимания неважным и несрочным задачам, в управленческом цикле выделяя планирование, в ситуационно-динамическом руководстве предпочитая Отмечающий стиль, при SWOT-анализе концентрируясь на слабых сторонах, а в конфликтах выбирая уход.

В роли Генератора идей (E) — уровень лидерства по эмоциональным состояниям, используя власть харизмы, концентрируясь на привлекательности целей по SMART, уделяя больше (по сравнению с

другими ролями) внимания важным и срочным задачам (создавая кризисы и преодолевая их), в управленческом цикле выделяя руководство (личное взаимодействие с сотрудниками по поводу передаваемых им задач), в ситуационно-динамическом руководстве предпочитая Обучающий стиль, при SWOT-анализе концентрируясь на возможностях, а в конфликтах выбирая сотрудничество.

В роли Интегратора (I) — уровень лидерства по ценностям, используя власть личного примера / личных отношений, концентрируясь на конкретности целей по SMART, уделяя больше (по сравнению с другими ролями) внимания важным и несрочным задачам, в управленческом цикле выделяя анализ и контроль, в ситуационно-динамическом руководстве предпочитая Консультирующий стиль, при SWOT-анализе концентрируясь на сильных сторонах, а в конфликтах выбирая приспособление.

Разумеется, это лишь вероятностные связи, но такое сопоставление помещает типологию функциональных ролей менеджмента Адизеса в богатство контекста десятилетия мировой управленческой мысли. И тогда замечательный бриллиант PAEI в оправе FM-подхода в полную силу начинает блистать в сочетании со многими другими известными в управленческой практике типологиями 2x2.

Литература

1. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. — М.: Альпина Паблишер, 2011.
2. Молоканов М.В. Систематизация двумерных моделей в краткосрочном бизнес-образовании // Инициативы XXI века. — 2009. — № 4. — С. 20–23. <http://www.ini21.ru/?id=799>.

3. Молоканов М.В. Лидерство по-русски. Руководство пользователя. — М.: Рид Групп, 2012.
4. Marston W.M. Emotions of Normal People. — L.: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co. Ltd., 1928.

WHAT DOES ADIZES HUSH UP ABOUT?

M. V. Molokanov

President of the professional association «Business Coaches Club», coach-consultant with 10 years experience, the second consultant from Russia, who can conduct synergetic orgdiagnostics on the methodology by Ichak Adizes, translator into Russian of materials for SYNDAG (synergetic diagnostics), presenters and integrators (facilitators) trainings by Adizes, PhD in Psychology

The article deals with the implicit aspects of the functional roles typology of the Adizes management (PAEI). It discusses inapplicability of this model to the description of managers personal characteristics and risks of such use in the company activity. Instead, the author proposes to use a consonant and well-known typology of communicational (personal) types DISC. The paper also shows enrichment of the PAEI typology when viewed in the author's FM-approach.

Keywords: functional roles typology of the Adizes management; PAEI; DISC typology; Molokanov FM-approach.

НАШИ АВТОРЫ OUR AUTHORS

Агафонов Александр Николаевич — помощник директора, Федеральное казённое предприятие «Научно-исследовательский институт «Геодезия»

Agafonov Alexander Nikolaevich — assistant director of the Federal Government Enterprise «Scientific-Research Institute «Geodesy»
agafonov@niigeo.ru

Беликов Сергей Владимирович — адвокат Адвокатской палаты Московской области, кандидат политических наук

Belikov Sergey Vladimirovich — lawyer of the Chamber of Advocates of the Moscow Region, PhD in Politics
belikov101@yandex.ru

Боглаев Владимир Николаевич — генеральный директор ОАО «Череповецкий литейно-механический завод»

Boglaev Vladimir Nikolaevich — general director of the JSC «Cherepovets Casting-Mechanical Plant»
boglaev@mail.ru

Горлов Александр Сергеевич — аспирант кафедры «Математическое моделирование экономических процессов» ФГБОУ ВПО «Финансовый Университет при Правительстве РФ»

Gorlov Alexander Sergeevich — postgraduate student of the Mathematical Modeling of Economic Processes Department of the Financial University under the Government of the Russian Federation
asgorlov@gmail.com

Данилов Сергей Иванович — заместитель главного редактора журнала «Инициативы XXI века»

Danilov Sergey Ivanovich — deputy editor-in-chief of the journal «Initiatives of the XXI Century»
info@ini21.ru

Дубовицкая Елена — директор, PwC в России

Dubovitskaya Elena — director, PwC in Russia
www.pwc.ru

Зинов Владимир Глебович — доктор экономических наук, декан факультета инновационно-технологического бизнеса Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Zinov Vladimir Glebovich — Doctor of Science (Economics), dean of the Faculty for Innovation and Technological Business of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
fitb@anx.ru

Иванов Игорь Николаевич — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ

Ivanov Igor Nikolaevich — Doctor of Science (Economics), professor, Honoured Science Worker of the Russian Federation
tori-86@mail.ru

Ипатова Наталия Роальдовна — кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Инновационный менеджмент», заместитель директора Института делового администрирования и бизнеса ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ»

Ipatova Natalia Roaldovna — PhD in Education, associate professor of the Innovative Management Department, deputy director of the Institute of Business Administration of the Financial University under the Government of the Russian Federation

nipatova@list.ru

Королёв Олег Геннадиевич — доктор экономических наук, заведующий кафедрой «Инновационный менеджмент» ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ», член совета директоров ООО КБ «Экономикс-банк»

Korolyov Oleg Gennadievich — Doctor of Science (Economics), head of the Innovative Management Department of the Financial University under the Government of the Russian Federation, member of the board of directors of the «Economics-Bank» Ltd

okorolev@fa.ru

Косогорова Ксения — консультант, Корпоративное управление и устойчивое развитие, PwC в России

Kosogorova Ksenia — consultant, Corporate Governance and Sustainable Development, PwC in Russia
www.pwc.ru

Молоканов Михаил Валентинович — президент профессиональной ассоциации «Клуб бизнес-тренеров», коуч-консультант с 10-летним стажем, второй консультант из России, кто имеет право проводить синергетическую оргдиагностику по методологии Ицхака Адизеса, переводчик на русский язык материалов курсов по подготовке ведущих СИНДАГ (синергетическую диагностику) и интеграторов (фасилитаторов) Адизеса, кандидат психологических наук

Molokanov Mikhail Valentinovich — president of the professional association «Business Coaches Club», coach-consultant with 10 years experience, the second consultant from Russia, who can conduct synergetic orgdiagnostics on the methodology by Ichak Adizes, translator into Russian of materials for SYNDAG (synergetic diagnostics) presenters and integrators (facilitators) trainings by Adizes, PhD in Psychology

charismbrand@gmail.com

Мусатова Жанна Борисовна — кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»

Musatova Zhanna Borisovna — PhD in Economics, associate professor of the Marketing Department of Plekhanov Russian University of Economics
89265387153@mail.ru

Никифорова Наталья Александровна — кандидат экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Экономический анализ» Государственного университета Министерства финансов РФ

Nikiforova Natalia Alexandrovna — PhD in Economics, professor, head of the Department of Economic Analysis of the State University of the Ministry of Finance of the Russian Federation

kaf_ea@mail.ru

Сагинова Ольга Витальевна — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой сравнительной экономики и предпринимательства ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»