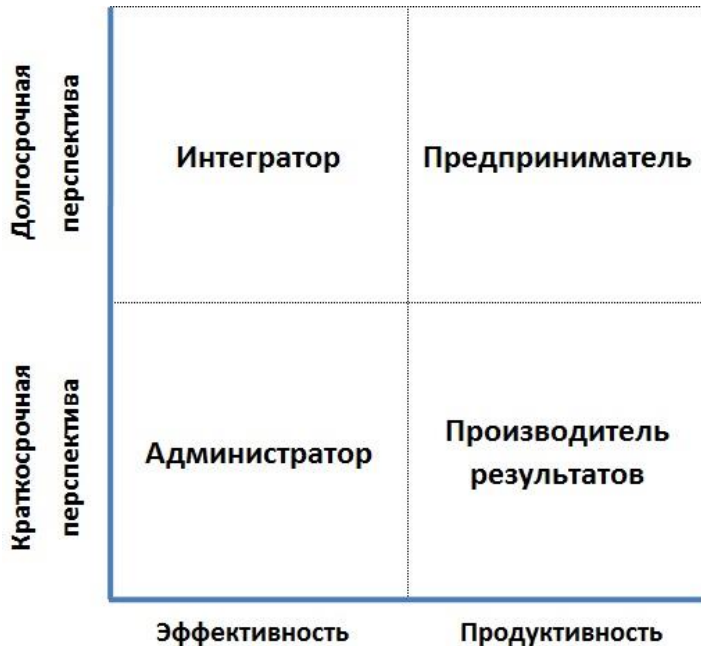


Функции менеджмента по Адизесу

20 лет назад друг пригласил меня в свою компанию на роль агента изменений. Формально он был главным, но рядом с ним был второй топ-менеджер, и основные решения они принимали на основе консенсуса. Тогда я удивлялся, какие они разные, и как отчаянно спорят. Знакомство с концепцией Адизеса показало, что такой подход не только возможен, но и желателен.

Бизнес-литература и образование сформировали миф об идеальном руководителе, который обладает всеми навыками, необходимыми для управления. Ицхак Калдерон Адизес справедливо замечает, что таких руководителей не существует в реальном мире. Причем это следует не из того, что большой объем знаний и опыта сложно приобрести одному человеку. Функции менеджмента внутренне противоречивы, и один человек не способен выполнять их одновременно.



Четыре функции менеджмента по Адизесу основаны на матрице: по горизонтали продуктивность (способность добиваться результатов) и эффективность (способность рационально использовать ресурсы для достижения результатов); по вертикали временная перспектива

[Предыдущая глава](#) [Оглавление](#) [Следующая глава](#)

Адизес считает, что для обеспечения надлежащего уровня управления организация должна выполнять четыре функции: **Producing results** — производство результатов, ради которых существует данная организация, **Administering** — администрирование, обеспечивающее производительность, **Entrepreneuring** — предпринимательство, с помощью которого происходит управление изменениями, и **Integrating** — интеграция, то есть объединение элементов организации для обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочной перспективе.

Каждая функция необходима, а вместе они достаточны для успеха сегодня и в будущем. Такой подход не учитывает роль рыночных сил (или случайности), но как базовая модель весьма полезен.

Код РАЕІ

Для удобства Адизес использует код, в котором прописная буква говорит о хорошо развитой функции, строчная – о приемлемом исполнении, а прочерк – о неисполнении функции. В коде функции всегда идут в следующем порядке – РАЕІ. Например, код (Paei), где (P) прописная, говорит о том, что (P) функция выполняется блестяще, а строчные «а», «е», «і» показывают, что эти функции выполняются удовлетворительно. Менеджера с таким стилем управления Адизес называет *Производителем результатов*. Код (--E-) соответствует *Поджигателю*, для которого характерно блестящее исполнение предпринимательской функции, и пренебрежение остальными.

Любой прочерк в коде менеджера нежелателен. Во-первых, функция им не исполняется, а во-вторых, менеджер не способен по достоинству оценить коллегу, у которого эта функция хорошо развита.

Поскольку горизонт и направленность четырех функций различны, их одновременное блестящее исполнение невозможно. Как же быть? Адизес предлагает альтернативу идеальному менеджеру –

взаимодополняющую команду. Каждый член команды отлично выполняет по меньшей мере одну из функций и удовлетворительно справляются с остальными. Понимая важность каждой функции, менеджер отдает должное иным стилям управления, и принимает их непохожесть.

Взаимодополняющая команда традиционного типа — обычный семейный магазинчик — состоит из «папы», (PaEi), и «мамы», (pAei). «Папа» открывает новые торговые точки, ищет новые продукты и устанавливает цены, а «мама» ведет счета и обслуживает покупателей (роли указаны в кавычках, так как гендерная принадлежность не обязательна). Именно так управлялась компания, в которой мне довелось быть агентом изменений.

Работа в команде менеджеров, придерживающихся разных стилей, порождает конфликты. Парадигма Адизеса включает конструктивный конфликт, как необходимую составляющую управления. Не следует думать, что гармония — это норма, а конфликт — отклонение. Различные взгляды и подходы позволяют вырабатывать более жизнестойкие решения, которые будут лучше адаптироваться к изменениям во внешней среде. Для того чтобы конфликты оставались конструктивными, члены команды должны испытывать взаимное доверие, исходить из единых ценностей, быть заинтересованными в успехе организации.

Концепция Адизеса опирается на системный подход: от одномерного взгляда на ситуацию — к матрице возможностей. Чем больше измерений, тем разнообразнее картина мира. Эмерджентное свойство *Успех организации* наполняется новым смыслом — четырьмя функциями менеджмента. Успех не основан на чем-то одном, например, на предпринимательском озарении. Он базируется на взаимодополняющих функциях.

Астрология Адизеса

Не все специалисты считают методологию Адизеса плодотворной. Некоторые сравнивают типологию менеджеров с астрологическими прогнозами. Адизес так строит фразы, что каждый может вспомнить в своем окружении подходящих под описание менеджеров. Кроме хорошо написанных книг, истории успешного консультирования д-ра Адизеса, или внедрения его идей в каких-либо компаниях можно пересчитать на пальцах одной руки.

Одно очевидно — Адизес развеял миф об идеальном менеджере, и предложил работающую альтернативу — взаимодополняющую команду.

Ицхак Калдерон Адизес. Идеальный руководитель. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 264 с. Конспект <http://baguzin.ru/wp/?p=18835>

Коллектив авторов. Методология Адизеса. Реальный опыт внедрения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 192 с.

Пройдите тест, и определите свой стиль менеджмента: <http://paei.denero.ru/>