

[Обсудить на форуме](#)

[Обсудить в ЖЖ](#)

[Обсудить ВКонтакте](#)

□

**Глухарев К.А.**

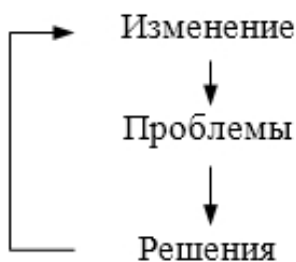
В статье соционическим ТИМа́м сопоставлены роли в принятии решений по методологии Адизеса и определены оптимальные составы управленческих команд. Статья будет полезна для консультантов по управлению, руководителей, HR-менеджеров и специалистов по профориентации.

В этой статье читатель найдет ответы на следующие вопросы. Какие условия необходимы и достаточны для успешного функционирования организаций? Каким образом принятие решений влияет на функционирование организаций? Как различаются стили принятия решений у людей с разными типами информационного метаболизма? Как следует подбирать управленческую команду? Какой состав управленческой команды будет оптимальным на данном этапе жизненного цикла организации?

## Управление по Адизесу

Методология Адизеса получила признание и широкое распространение на Западе и позволяет большому количеству самых разных организаций добиваться успеха. Особая заслуга автора в том, что организация рассматривается как живая система, выявлены необходимые и достаточные условия её существования, жизненный цикл организации, а также в универсальности методологии. Она может быть применена к организациям любого уровня: семья, компания, некоммерческая организация или даже государство.

Все вокруг нас изменяется, изменения порождают проблемы, на которые мы отвечаем своими решениями (или их отсутствием).



**Рис.1. Круговорот жизни**

□

Адизес пишет: «Конечная цель процесса управления — сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе — не больше и не меньше» [1]. Автор считает, что именно через качество принимаемых решений мы влияем на жизнеспособность организации. Адизес выделяет 4 роли решений, которые являются необходимыми и достаточными для успешного управления:

1. производство результатов – краткосрочная результативность;

2. администрирование – краткосрочная эффективность;
3. предпринимательство – долгосрочная результативность;
4. интеграция – долгосрочная эффективность.



Долгосрочная результативность означает, что организация достигает той цели, ради которой она существует. Краткосрочная результативность означает, что все, что мы делаем, приближает нас к достижению этой цели. Краткосрочная эффективность означает, что процесс достижения результатов качественно организован, все системы и процессы работают слаженно и с минимальными затратами. Долгосрочная эффективность означает, что найден баланс между личными и общими интересами, когда каждый необходим каждому, когда механическая организация сменяется органической.

Здесь Адизес приводит очень наглядный пример органического сознания:

«...посмотрите на стул. Это стул, потому что мы можем на нем сидеть. Он выполняет свою функцию предмета, предназначенного именно для этой цели. Что произойдет, если у стула сломается ножка? Для того чтобы стул мог выполнять свою основную функцию, его должен починить кто-то, пришедший извне. Функционирование этого стула будет зависеть от внешнего вмешательства. Здесь нет внутренней взаимосвязи между частями стула. Космический корабль в миллиарды долларов может взорваться в полете из-за неисправности устройства стоимостью всего в несколько долларов. Никакие другие элементы космического корабля не могут заменить это устройство. В этом проявляется природа механистического сознания. Теперь взгляните на свою руку. Она является рукой, потому что вы можете брать ею разные предметы: она функционирует как рука. Что произойдет, если вы сломаете палец? Будет ли ваша рука оставаться рукой? Конечно. Она будет иметь меньшие возможности, но все равно будет действовать как рука, потому что остальные четыре пальца смогут справиться с функциями сломанного. Рука по-прежнему сможет функционировать. Что делает руку рукой? Пять взаимосвязанных пальцев, каждый из которых «думает» как рука». [3]

## Таблица 1.



**Результативность**

**Эффективность**

**Краткосрочная**

**Производство результатов**

( P – Producing )

удовлетворять потребности клиентов и приносить прибыль. Если не будет производства резуль

**Администрирование**

( A – Administering )

выстраивание процесса функционирования всей деятельности организации. Любая компания им

**Долгосрочная**

**Предпринимательство**

( E – Entrepreneur

определение глобального направления компании, определения вектора развития бизнеса в целом

Что производить компании, что бы ее продукция пользовалась спросом, как производить эту продукцию

**Интеграция**

( I – Integrating

создание ценностей внутри компании, объединение людей и побуждение (принуждение) их действий

□

**Таблица 2.**

<b>ВХОД</b>
Функции

<b>ПРЕОБРАЗОВАНИЕ</b>
Делает организацию...

<b>ВЫХОД</b>
Организация становится

Производство результатов ( P )

Функциональной

Результативной в краткосрочном периоде

Администрирование ( A )

Систематизированной

Эффективной в краткосрочном периоде

Предпринимательство ( E )

Проактивной, готовой к упреждающим действиям

Результативной в долгосрочном периоде

Интеграция ( I )

Органической

Эффективной в долгосрочном периоде

□

## Вывод

*Для успешного функционирования организации необходимо, чтобы внутри организации выполнялись четыре функции: производство результатов, администрирование, предпринимательство и интеграция. Для успешного выполнения каждой функции должны выполняться роли в принятии решений P, A, E, I (табл.2).*

□

## Роли в принятии решений и типы информационного метаболизма

Рассмотрим, как роли решений соответствуют типам информационного метаболизма.

Сначала выявим, какие типы в соционе могут внести наибольший вклад в рассмотрение краткосрочной и долгосрочной перспективы.

Сенсорные типы имеют мощные функции S + и слабые T ), поэтому хорошо

ориентируются в настоящем, в краткосрочной перспективе, и не очень хорошо в долгосрочной.

Интуитивные типы имеют мощные функции Т ) и слабые S +, поэтому хорошо ориентируются в долгосрочной перспективе и не очень хорошо в настоящем.

Таким образом, можно сказать, что для выполнения ролей **Р** и **А** наибольший потенциал имеют сенсорные типы, а ролей

**Е**

и

**І**

–

интуитивные.

Теперь необходимо разграничить, какие типы могут внести наибольший вклад в результативность организации, а какие в эффективность. Для этого сначала подробнее рассмотрим понятия результативности и эффективности в жизни организации, потому что результативность неразрывно связана с эффективностью.

Результативность означает, что был получен (или будет получен) результат, причем любой результат является выходом определенного процесса, на входе которого некоторая совокупность ресурсов. Оценивая соотношение затраченных в процессе ресурсов и полученного на выходе результата, мы измеряем эффективность.

Существует 4 случая соотношения результативности и эффективности:

1. низкая результативность, низкая эффективность
2. высокая результативность, низкая эффективность
3. низкая результативность, высокая эффективность
4. высокая результативность, высокая эффективность

Наибольший интерес для раскрытия содержания результативности и эффективности представляет второй и третий случай. Начнем со второго.



### **Пример 1. Высокая результативность, низкая эффективность**

*Коммерческая организация, занимается поставкой стройматериалов и поставила себе цель любой ценой выиграть тендер (по политическим соображениям) и доторговалась до того, что часть поставки осуществляется не за счет клиента, а за свой счет. В итоге выручка от реализации вырастает, а прибыль уменьшается. Таким образом, организация добилась цели, удовлетворила потребности клиента, но ориентация на результат в данном случае ущемляет эффективность.*

### **Пример 2. Низкая результативность, высокая эффективность**

*Коммерческая организация, занимается консалтингом. Поставлена цель увеличить прибыль компании с помощью оптимизации бизнес процессов. В связи с оптимизацией бизнес-процессов было принято решение, в соответствии с которым к каждой сделке есть минимальные требования по операционной прибыли. В итоге часть сделок отклоняется как несоответствующие требованиям компании, хотя они могут быть прибыльными. Выручка от реализации практически не изменилась, но прибыль увеличивается. Таким образом, организация добилась цели, повысила прибыль, но ориентация на эффективность в данном случае ущемляет результативность.*

Таким образом, эффективность организации напрямую связана с её процессами и структурой, а результативность со способностью быстро достигать цели.

Теперь рассмотрим соционический признак «правые-левые». Левое кольцо социального прогресса – революционное, правое – эволюционное.

*Левые типы* настроены на результат, скачкообразное развитие, часто стремятся «поставить точку», резче и увереннее начинают дело, резче заканчивают, стараются не заниматься длительными доделками – переделками. В делах – четкое завершение, даже несколько резкое. Четкое – не в том, что хорошо сделано, а в том, что четко и ясно виден конец, не любят доделывать, переделывать, им важен факт, что изменение произошло. «Еще одно дело сделано». *Правые типы* настроены на процесс, постепенное развитие, чаще «вязнут», им нужно сначала приспособиться к процессу, включиться в него, а потом, если нравится, «купаются» в нем, а если не нравится, очень

трудно выбраться. Склонны отшлифовывать, усовершенствовать, доделывать (в отличие от «доделать»). Это не значит, что будет доведено до блеска, им просто сложно расстаться с процессом. Правые не любят резких перемен [6].

Итак, левые типы могут внести большой вклад в результативность организации, тогда как правые типы в её эффективность.

Получаем, что социон по дихотомиям интуиты-сенсорики и правые-левые делится на 4 четверки – Р, А, Е, I – представитель каждой из которых имеет наибольший потенциал к исполнению определенной роли в принятии решений в организации (табл.3).

Перечислим все отношения внутри четверки: полная противоположность (нейтрализация), иррациональный заказ, исполнение иррационального заказа, рациональный контроль, принятие рационального контроля. Таким образом, мы имеем дело с малой группой, которая рассчитана Рейниным под №34 [8].

□

### **Таблица 3. Роли в принятии решений в организации и стили общения**

□

**Результативность**

**Эффективность**

**Краткосрочная**

## Производство результатов

( P – Producing)

Гюго (ЭСЭ - страстный),

Жуков (СЛЭ - деловой),

Драйзер (ЭСИ - душевный),

Габен (СЛИ - хладнокровный)

## Администрирование

( A – Adminstrating)

Дюма (СЭИ - душевный),

Максим (ЛСИ - хладнокровный),

Наполеон (СЭЭ - страстный),

Штирлиц (ЛСЭ - деловой)

## Долгосрочная

## Предпринимательство

( E – Entrepreneur

Робеспьер (ИЛИ - хладнокровный),

Есенин (ИЭИ - душевный),

Джек Лондон (ЛИЭ - деловой),

Гексли (ИЭЭ - страстный)

## Интеграция

( I – Integrating

Дон Кихот (ИЛЭ - деловой),

Гамлет (ЭИЭ - страстный),

Бальзак (ИЛИ - хладнокровный),

Достоевский (ЭИИ - душевный)

□

## Вывод

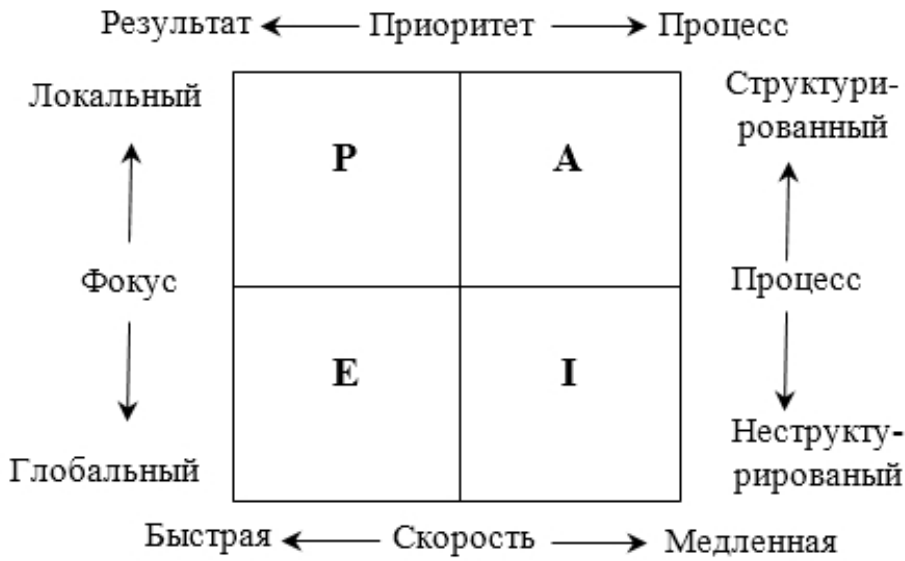
*Каждой роли в принятии решений наиболее соответствует четверка ТИМов из малой группы Рейнина □ 34.*

□

## Краткий анализ малой группы Рейнина □ 34

Внутри каждой четверки (табл.3) есть по одному представителю каждой квадры, а также по одному представителю страстного, душевного, делового и хладнокровного стилей общения. Проанализировав признаки Рейнина получаем, что четверки образуются дихотомиями признаков правые-левые, конструктивизм-эмотивизм, интуиция-сенсорика.

Адизес в своей методологии описал стили принятия решений всеми типами. Он выделяет четыре основных характеристики в принятии решений: фокус, скорость, приоритет и процесс (рис.2).



**Рис.2. Стили принятия решений**

Результат ← Приоритет → Процесс

Локальный

↑

Фокус

↓

Глобальный

<b>Р</b>	<b>А</b>
<b>Е</b>	<b>И</b>

Структурированный

↑

Процесс

↓

Неструктурированный

Быстрая ← Скорость → Медленная