

# Типология руководителей по Ицкаху Адизесу



# Что такое PAEI



**(P)roducing** – производство результатов, обеспечивающее результативность организации

**(A)dministrating** – администрирование, обеспечивающее эффективность организации

**(E)ntrepreneuring** – предпринимательство, требующееся для осуществления изменений

**(I)ntegrating** – интеграция людей в организацию ради ее жизнеспособности и эффективности в долгосрочной перспективе

# (P) Производство результатов



Первая роль в управлении связана со способностью **производить результаты**. Она требует быстрых и решительных действий, основанных на знании технологий и способности к смелым действиям по реализации

**Основные характеристики** людей, предрасположенных к (P) – роли: Ориентированы на достижение результата, трудолюбивы и продуктивны, прагматичны, предрасположены к действию больше, чем к размышлениям и анализу, нетерпеливы

# (А) Администрирование

Чтобы организация оставалась эффективной в краткосрочный период, ей необходим администратор. Эта функция обеспечивает организации **эффективное исполнение ее миссии**. Она включает в себя координирование, распределение обязанностей, отслеживание процесса, контроль и руководство

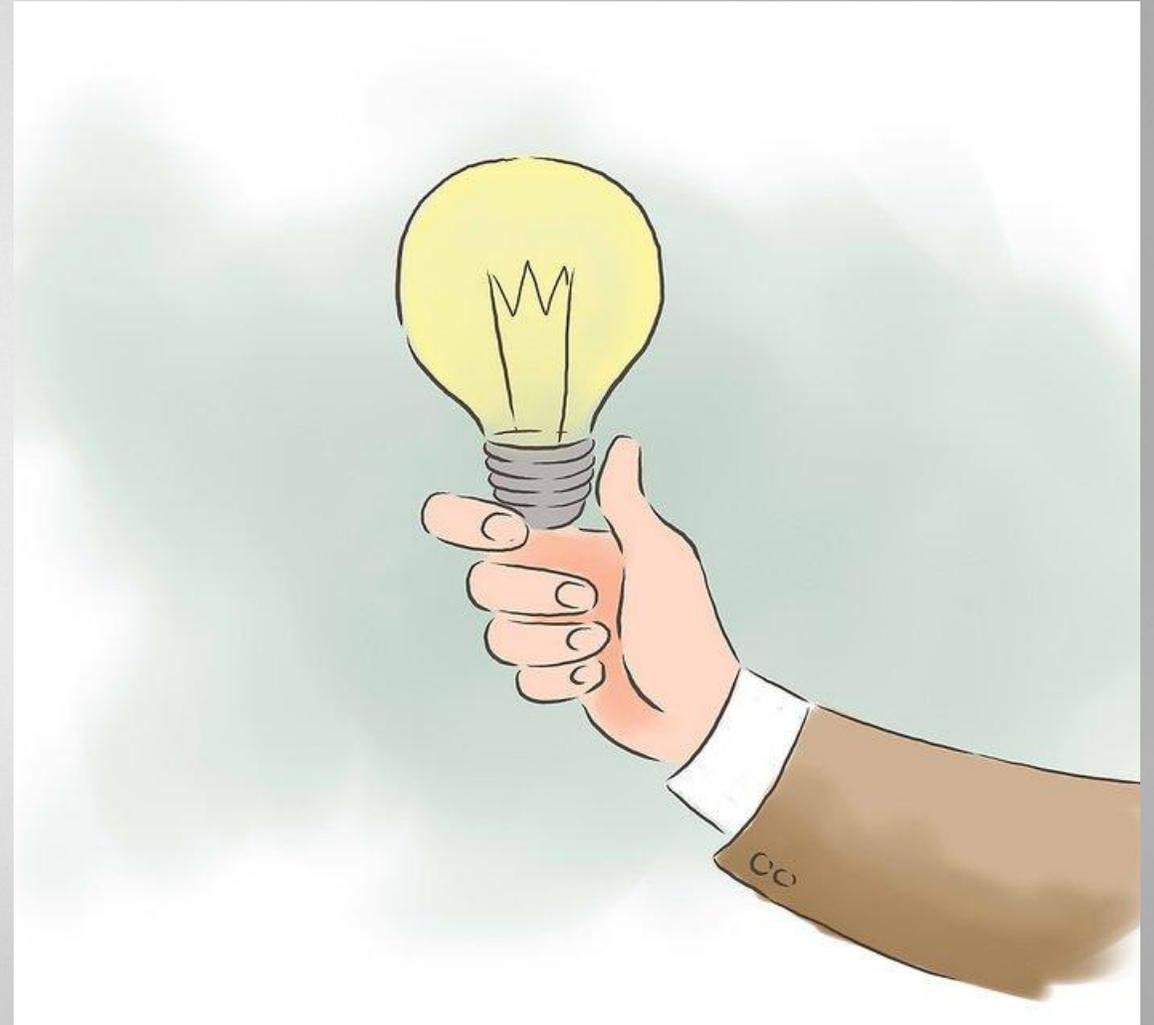
**Основные характеристики** людей, предрасположенных к (А) – роли: Всегда следуют букве закона, уделяют внимание деталям, методичны и организованны. мыслят линейно и логически, любят подсчеты и цифры, стремятся к управлению другими людьми



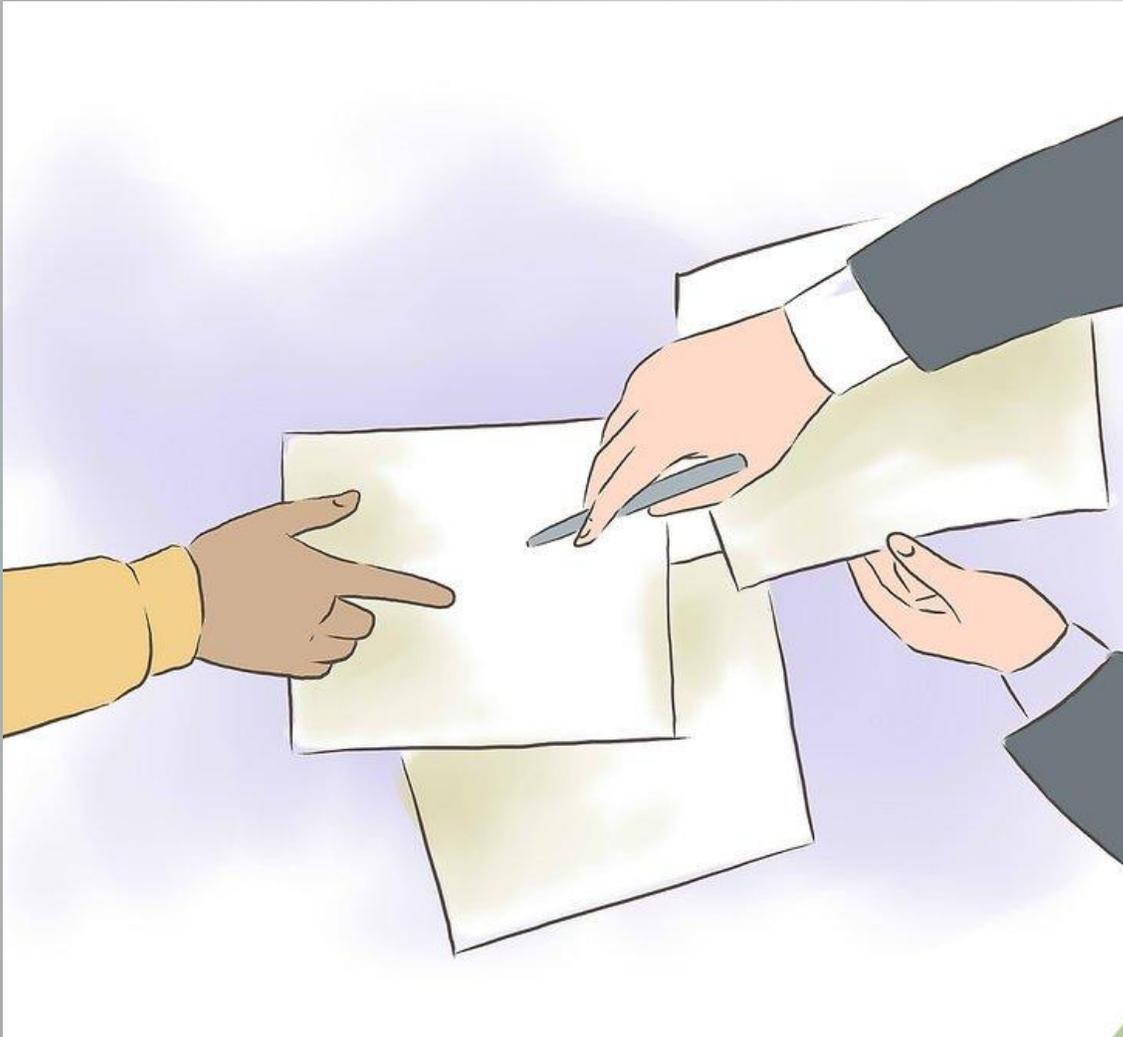
# (E) Предпринимательство

Предпринимательство обеспечивает организации результативность в долгосрочной перспективе. Оно **определяет направление, которое организация должна избрать**, чтоб достигнуть желаемого изменения. Осуществляется прогноз направлений и разработка стратегий для адаптации организации

**Основные характеристики** людей, предрасположенных к (E) – роли: Творческие личности, способные представить себе новые направления, склонны к новаторству, проактивные, стремятся к переменам



# (I) Интеграция



Интеграция обеспечивает организации эффективность в долгосрочной перспективе. При выстраивании атмосферы и системы ценностей в коллективе функция этой роли – **обеспечить совместную работу людей в команде, а не по отдельности**. Интеграция требует умения сплотить людей, несмотря на их различия в способностях, точках зрения, стилях и личных интересах.

**Основные характеристики** людей, предрасположенных к (I) – роли: Умеют выявить лидера, способны поддерживать атмосферу взаимного доверия и уважения, могут примирять людей и разрешать конфликты, снижать напряженность.

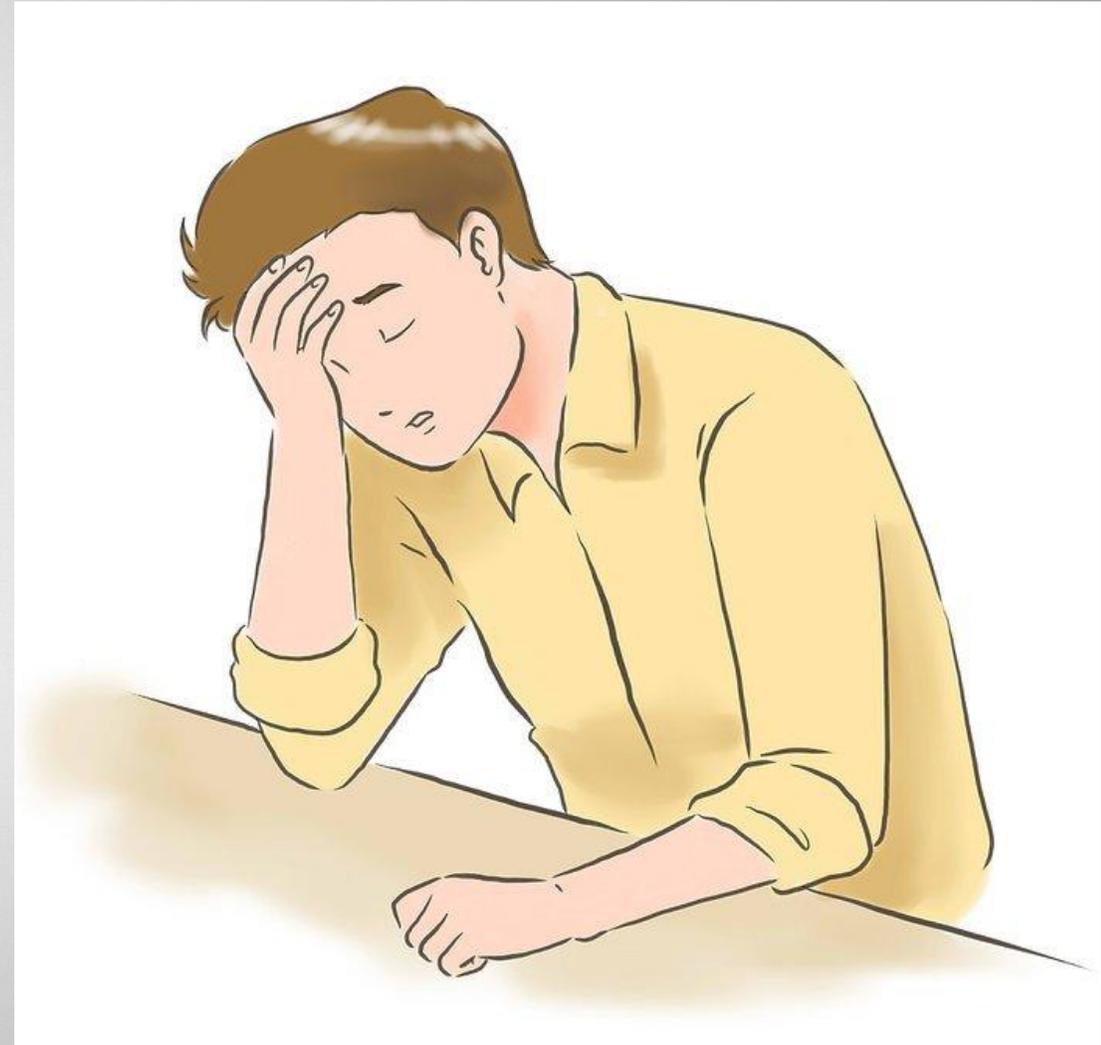
# Ролевые конфликты

Те, кто хорош в **(Е)** – роли, хотят перемен. Это вступает в противоречие с **(А)** – ролью, требующей контроля и консервативности

Те, кто склонен к **(Р)** – роли, отставляют в сторону чувства, сосредотачиваясь на цели, и упускают межличностные аспекты взаимодействия. Это автоматически ведет к ущемлению **(I)** – роли

Исполнители **(Е)** – роли хотят постоянных новшеств, и их мысли направлены на долгосрочную перспективу, что в свою очередь вступает в противоречие с качествами **(Р)** – роли, которая направлена на выполнении текущих процессов

Чем больше вы стремитесь к систематизации и установлению правил **(А)**, тем больше боитесь перемен и новшеств **(Е)**, и наоборот



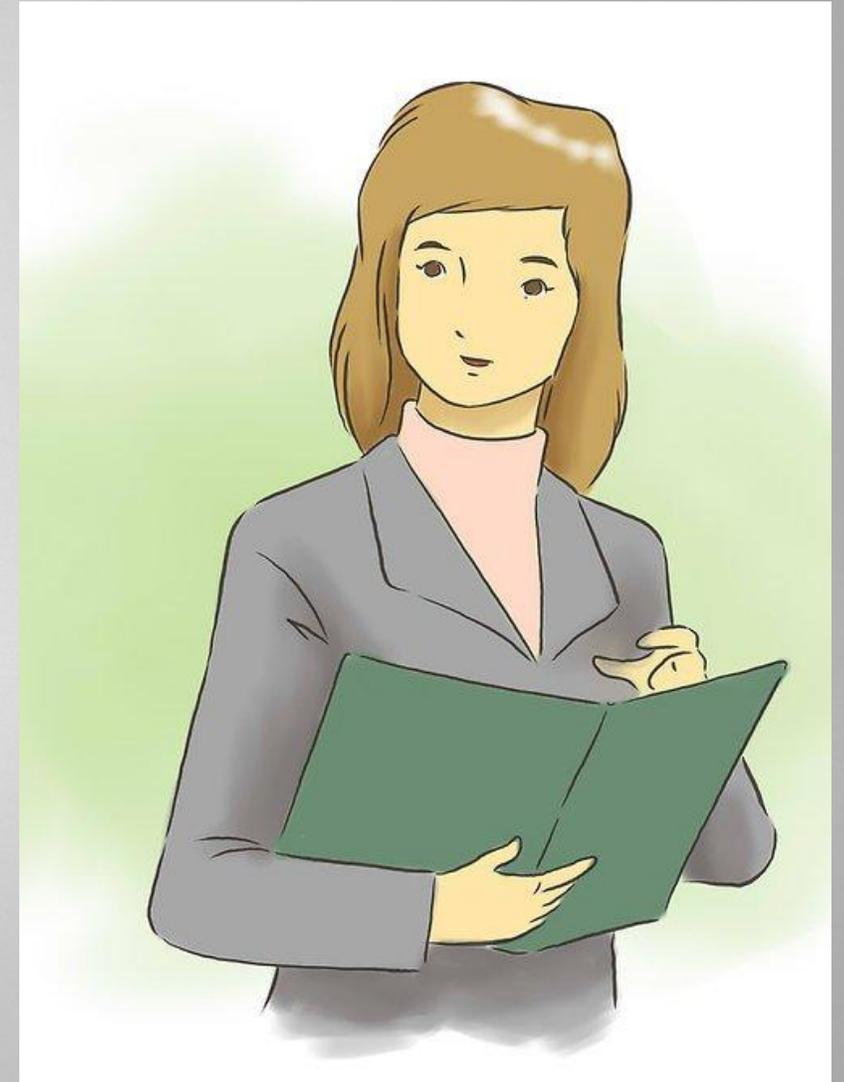
# Руководители и лидеры

**Pael** Лидер, преуспевающий и в производстве результатов (P), и в интеграции (I), который способен удовлетворительно справляться с администрированием (A) и предпринимательством (E)

**pAel** Лидер, преуспевающий и в администрировании (A), и в интеграции (I), который способен удовлетворительно справляться с производством результатов (P) и предпринимательством (E)

**Paei** Руководитель, преуспевающий в производстве результатов (P) и удовлетворительно справляющийся с другими ролями. В его коде нет прочерков, однако, поскольку интеграция (I) не является его сильной стороной, он не может быть лидером, только руководителем

**paE-** Несостоявшийся руководитель. Несмотря на то что он прекрасно справляется с предпринимательством (E), в его коде есть пробел. Он не способен исполнять роль интегратора (I) даже на минимальном уровне



# Руководители и лидеры



Адизес показывает метафорически на примере кисти руки. Необходимы все пальцы руки, но большой важнее всего. Большой палец главенствует, поскольку только он может работать с другими. Лидер тот, кто способен объединять различия и сплотить команду несмотря на эти различия

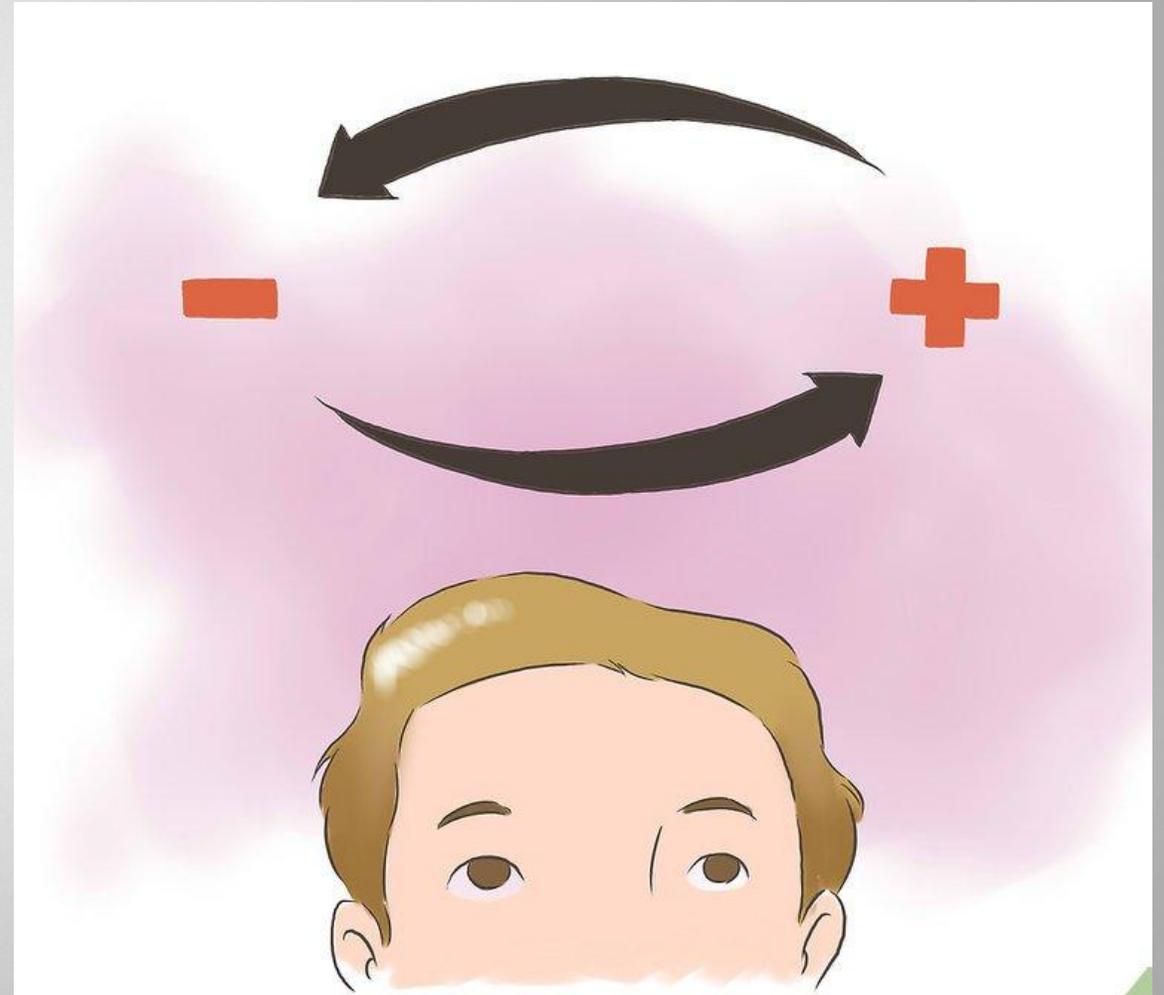
Поскольку он преуспевает в (I) – роли, он объединяет людей, устанавливая культуру общения, основанную на взаимном доверии и уважении

*“Хорошего лидера делает не университет, где он учился, не то, что он имеет, не связи, а его человеческие качества”*

# Применение на практике

- ▶ **Первый способ** : Определите свой тип руководства и наймите сотрудников других типов
- ▶ **Второй способ** : сложнее и требует дисциплины

Вы знаете четыре функции идеального руководителя, но сильны только в одной. Придумайте правила, которые будут отвечать каждой из слабых функций, и систематически соблюдайте их. Даже если вы опять с головой уйдете в одну из функций, остальные будут работать



# Спасибо за Внимание !!!

## Идеальный руководитель по мнению Адизеса



РУКОВОДИТЕЛЬ-  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬ



РУКОВОДИТЕЛЬ-  
АДМИНИСТРАТОР



РУКОВОДИТЕЛЬ-  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ



РУКОВОДИТЕЛЬ-  
ИНТЕГРАТОР