



Глобальное лидерство и организационный дизайн



Эффективные стили управления по
методу **Ицхака Адизеса**

Наметша Асхат Сержанұлы, к.э.н.

Детская загадка:

- Три лягушки сидят на мухоморе, одна решила прыгнуть в воду, сколько осталось лягушек на мухоморе?
- Обычно дети говорят – **ДВЕ**. Неправильно.
- **ТРИ** и осталось.
- Почему?
- **ОДНА ПРОСТО РЕШИЛА...**



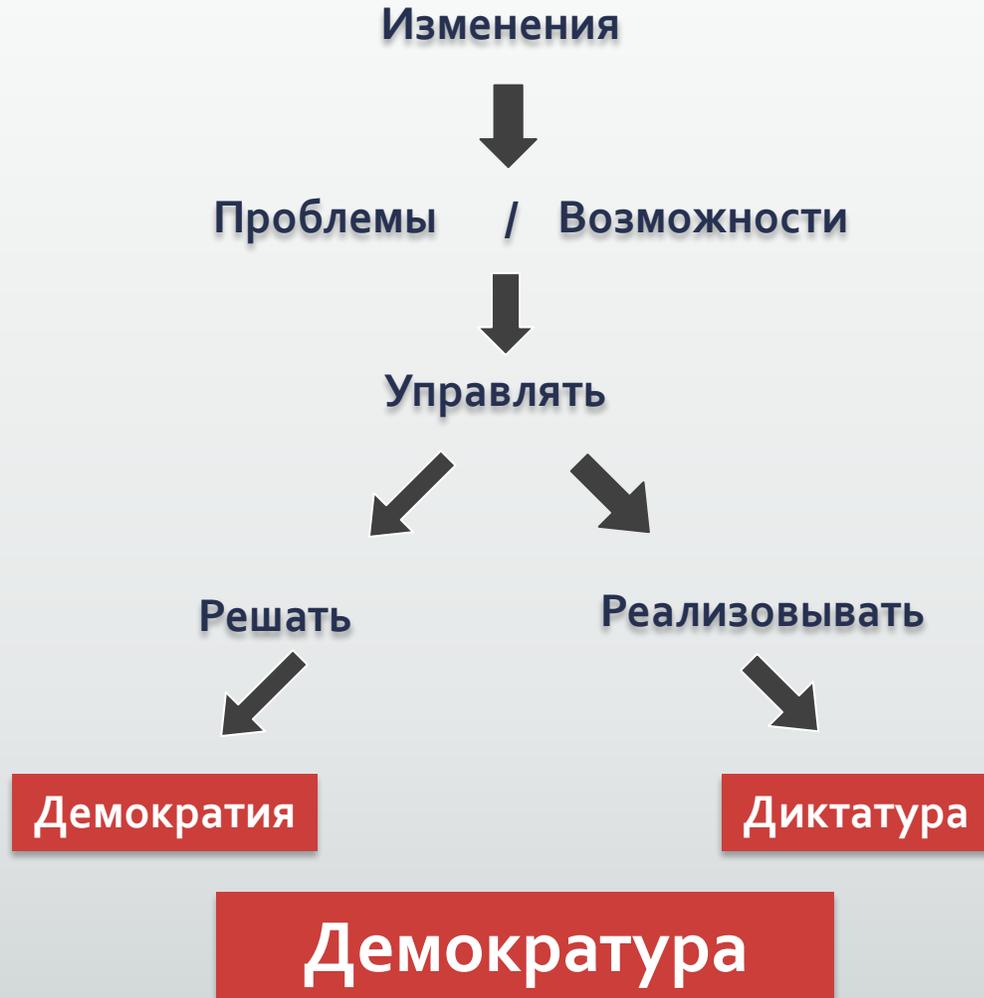
Достаточно ли только принять решение, чтобы что-то сделать?

Нет. Нужно его реализовать.

Лучше иметь не самую лучшую, но **РЕАЛИЗОВАННУЮ СТРАТЕГИЮ**, чем блестящую, но нереализованную.

РЕАЛИЗАЦИЯ – это самое главное.

Будьте демократами, принимая решение, и диктаторами, выполняя его



Хороший лидер демократичен при принятии решений и деспотичен при их реализации.

Предназначение менеджмента

Ицхак Адизес:

МЕНЕДЖМЕНТ

– это процесс, который помогает организации быть результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе



Эффективный менеджер

На протяжении более чем столетия теоретики пытаются найти решение этого вопроса.

Американский консультант в области управления **Ицхак Адизес** нашел на него оригинальный ответ.



Who is Mr. Ицхак Калдерон Адизес

- **Доктор Ицхак Калдерон Адизес** – один из ведущих мировых специалистов в области повышения эффективности организаций путем глубоких преобразований.
- Сам **Адизес** называет себя «организационным терапевтом» и предлагает собственную методику.
- Консультировал многие крупнейшие корпорации и правительства нескольких стран.
- Автор более 20 книг, в том числе – «Как преодолеть кризисы менеджмента», «Развитие лидеров».



Функции менеджмента по Адизесу

P

PRODUCING RESULTS

производство результатов

A

ADMINISTERING

администрирование

E

ENTREPRENEURING

предпринимательство

I

INTEGRATING

интеграция

Функции (роли) менеджмента по методу Адизеса

КРАТКОСРОЧНАЯ ДОЛГОСРОЧНАЯ	<p><u>Производство результатов</u> P (Producing results)</p> <p>Функциональная роль</p> <p><i>Удовлетворяет потребности клиентов, для которых и была создана</i></p>	<p><u>Администрирование</u> A (Administration)</p> <p>Систематизирующая роль</p> <p><i>Эффективно управляет системой, организует, координирует и оптимизирует процессы</i></p>
	<p><u>Предпринимательство</u> E (Entrepreneurship)</p> <p>Проактивная роль</p> <p><i>Иницирует изменения в организации и создает новые возможности</i></p>	<p><u>Интеграция</u> I (Integration)</p> <p>Органическая роль</p> <p><i>Создает атмосферу сотрудничества, преобразует организацию из механической в органическую, согласованную единую структуру</i></p>
	РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ	ЭФФЕКТИВНОСТЬ

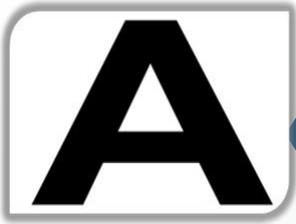
Р – краткосрочная результативность

ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ

- Достижение цели для которой создана организация
- Удовлетворение насущных потребностей клиентов

- 3 вопроса:
 - Кто мои клиенты?
 - Какие у них потребности?
 - Как организация может их удовлетворить?
- Измеряется – **повторным спросом**
- Главный вопрос – **ЧТО?**





А – краткосрочная эффективность

- Систематизация, планирование, организация
- Правила, регламенты, процедуры, ...
 - нужные действия
 - в нужное время
 - в нужной последовательности
 - с нужной интенсивностью
- Линейное мышление
- Внимание к деталям
- Дисциплина

Главный вопрос – **КАК?**



E

– долгосрочная результативность

- Креативность + Готовность принять риск
- Планирование

ПЛАНИРОВАНИЕ – это то, что мы должны делать СЕГОДНЯ, чтобы удовлетворить будущие потребности клиентов

Проактивность = Воображение + Риск

Главный вопросы – **Зачем?** и **Когда?**



– долгосрочная эффективность

- Изменение организации от механической к органической
- Изменение:
 - Сознания
 - Поведения
 - Культуры
 - Убеждений

Создать систему **ценностей**, объединяющую организацию с такой силой, которая превосходит силу любого **индивида**

- Главный вопрос – **КТО?**



Миф о идеальном менеджере



- Традиционная теория менеджмента предполагает существование абстрактного руководителя или книжного менеджера.
- Его **код** должен быть написан следующими буквами:

~~РАЕІ~~

- Это самый эффективный менеджер
- Возможен ли такой менеджер на практике?

Почему идеальный менеджер не возможен?

Хорошему руководителю не обязательно блестяще справляться со всеми функциями, достаточно выполнять их на уровне, отвечающем требованиям задачи.

Прописные буквы – **P, A, E и I** – означают, что функция выполняется блестяще.

Строчные буквы – **p, a, e и i** – показывают, что он выполняет функцию удовлетворительно.



Почему идеальный менеджер не возможен?

НА ПРИМЕР:

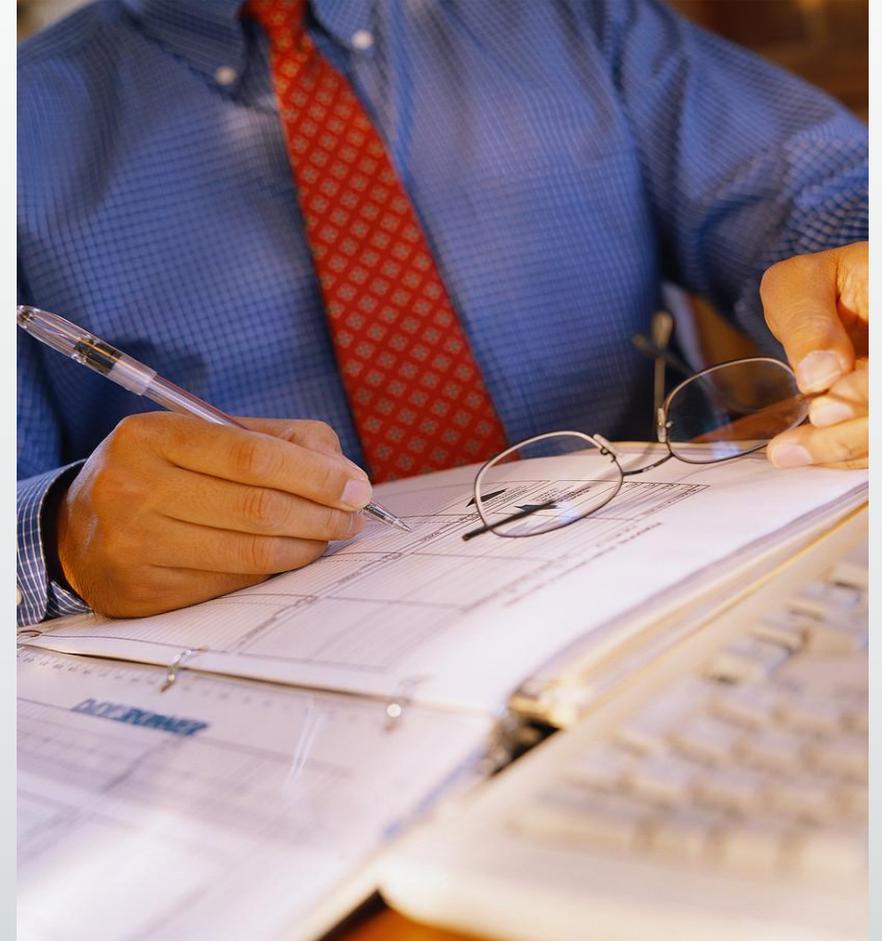
- Производитель хороших результатов: Paei
- Эффективный администратор: pAei (хороший организатор)
- Результативный предприниматель: paEi (блестяще прогнозирует будущее)
- Интегратор: pael (умеет воодушевлять людей)

ЛИДЕР должен отлично справляться по меньшей мере с **двумя** функциями, одна из которых **I**.

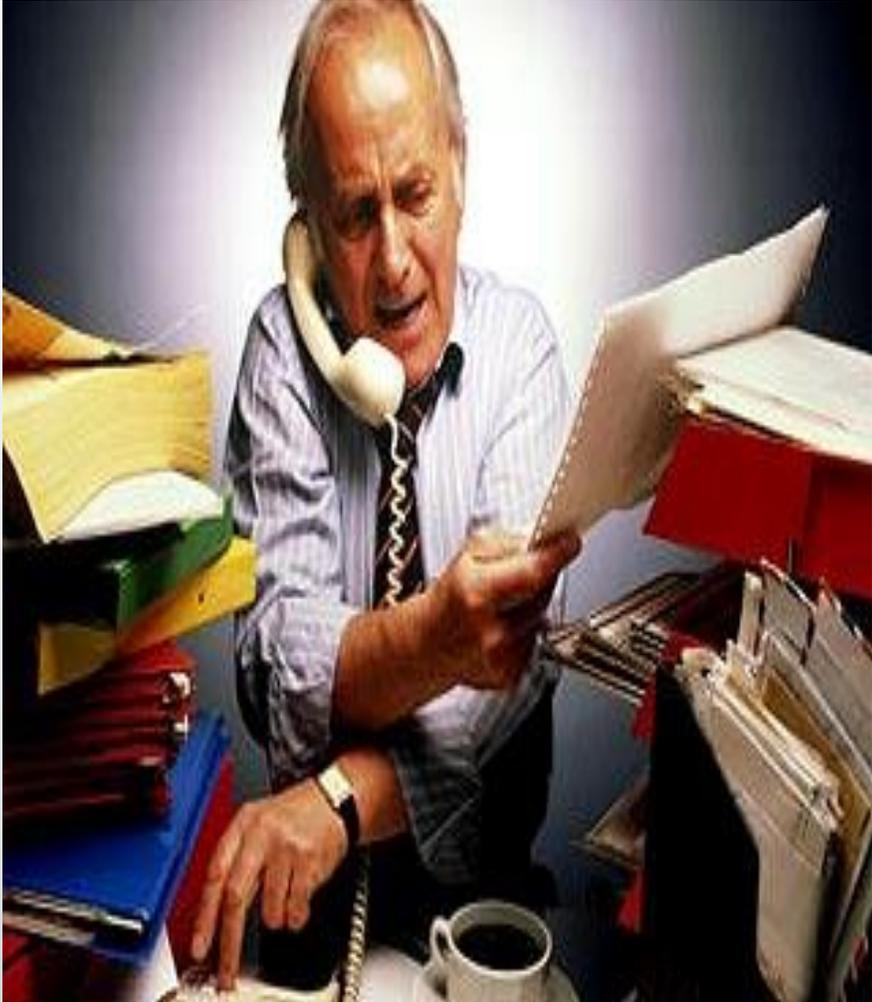
К ПРИМЕРУ: Pael, pAel или paEI.

Производитель результатов: Раеі-менеджер

- Это преданный своему делу квалифицированный специалист, который трудится прилежно и плодотворно.
- Он продает, проектирует, управляет производственной системой или занимается исследованиями.
- Он всегда доводит дело до конца.
- Такой менеджер сидит у себя в кабинете, работает, читает, изучает, взвешивает.



Герой одиночка: Р_ _ _ - менеджер

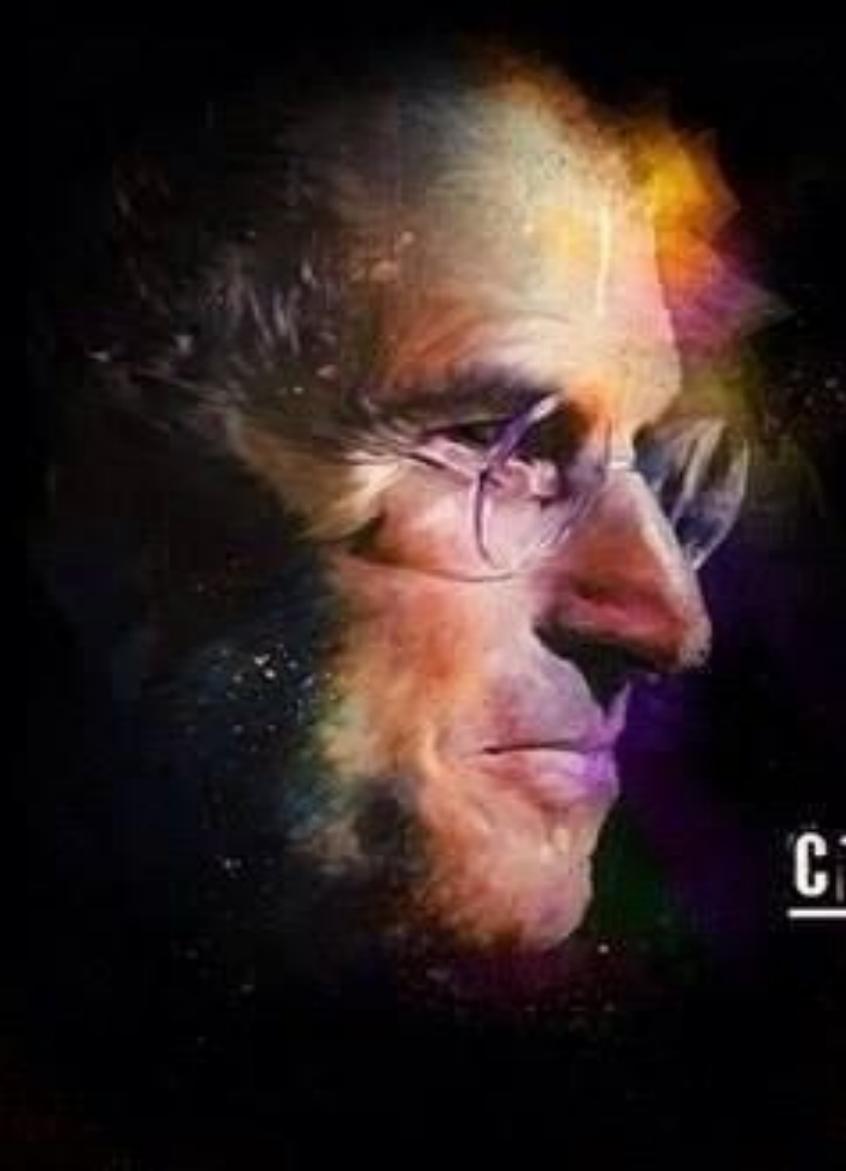


- Он настолько сосредоточен на достижении результата, что у него не остается времени на все остальное
- Он не создает **команду**, не особенно хорошо умеет работать с **людьми**, не предлагает новых **направлений**
- Он не развивает потенциал тех, кто трудится рядом, - он слишком занят производством..
- Фокусируется на том, что необходимо немедленно...
- Свой успех и свою ценность для организации **Герой-одиночка** измеряет напряженностью своего труда.

Герой одиночка: Р___ - менеджер

— Дорогой, пора пересмотреть концепцию рабочего отпуска...





**РАБОТАТЬ НАДО
НЕ 12 ЧАСОВ В СУТКИ,
А ГОЛОВОЙ**

СТИВ ДЖОБС

Администратор: рАеі-менеджер

- Хороший **менеджмент** не обходится без администратора.
- Он следит, чтобы **система** своевременно предпринимала правильные шаги
- Он методичен и любит, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована
- Он с первого **взгляда** видит проблемы, заложенные в идее.
- Он очень **организован** и беспокоится о том, чтобы работа была выполнена и доведена до конца.



Бюрократ: А - менеджер



- Он не создает результата и даже не знает, как это делается.
- Он действует исключительно в рамках правил.
- Он управляет посредством директив, как правило, в письменной форме.
- Творческое начало задыхается рядом с ним
- Оценивает себя по тому, насколько хорошо он контролирует систему
- Чем выше централизация системы, тем больше административной (а не управленческой) работы выполняют менеджеры среднего звена

Предприниматель: РаЕі-менеджер

- Он креативен, но всегда имеет в виду цель.
- У него есть **идея**, замысел, и он в состоянии **трансформировать** эту идею в достижимые результаты.
- Его креативность нацелена на то, чтобы сделать **результат** реальностью.
- Его раздражают идеи без результата, а результаты, которые не порождены **ВЕЛИКИМИ** идеями, он считает пустой тратой времени.
- Он четко знает, что и зачем нужно делать, и при этом умеет **заинтересовать** людей.



Поджигатель: __ _ **Е** __ - менеджер



- Для подчиненного такого менеджера утро **понедельника** – самое сложное время
- За **выходной** у него возникают новые идеи, и в понедельник он меняет приоритеты
- Он раздает новые **задания** и ждет немедленного исполнения.
- Постоянно **придумывает** новые проекты и/или меняет существующие
- Иметь много идей, но их не доводить до конца
- Он обожает **спешку и суету**, ему нравится, когда его подчиненные носятся по офису, пытаясь справиться с кризисом, который **он сам** и создал
- Любит видеть активную **работу** и перегружать подчиненных

Интегратор: **раеI** - менеджер

- Он способен слушать других и интегрировать их идеи
- Он стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды
- Он создает в организации связи, гарантирующие преемственность
- Он формирует систему ценностей, объединяющую организацию
- Необходима для эффективной долгосрочной работы любой организации



Горячий сторонник: ___ | менеджер



Кадры из кинофильма
«Осенний марафон»

- Он сначала стремится **определить**, какой план действий будет принят **большинством**, а затем **объединить** людей для реализации этого плана
- Нет собственных **идей**
- Меняет свои предложения в соответствии с тем, что считает приемлемым большинство
- Если между членами организации возникает **борьба** за власть, присоединится к тем, кто имеет **больше** шансов на победу
- Ориентирован на **людей** больше, чем на задачи.

Мертвый пенек: _____ - менеджер

- Человек, занимающий управленческую позицию и не исполняющий ни одной из **классических** менеджерских ролей
- Он не **созидает**, не **администрирует**, не **стимулирует** прорывы, не **вмешивается** в интриги
- Он рассматривает **перемены** как серьезную угрозу своему положению.
- Процесс управления является для него всего лишь **ритуалом**.
- Когда он оставляет организацию, та обычно уже **мертва**.
- Нет ни **целенаправленной** деятельности, ни **творчества**, ни **интеграции** людей.



Мертвый пень: _____ - менеджер



Мертвый пень: _ _ _ _ - менеджер

- *Первосортный шеф нанимает первосортных сотрудников, а второсортный — третье сортных.*

Автор неизвестен

Прискорбный вывод Питера

- *В профессиональной иерархии вам не помогут ни **усилия**, ни **связи**, если вышестоящую должность занимает тот, кто достиг своего уровня **некомпетентности**.*

Лоуренс Питер и Раймонд Халл, «Принцип Питера»

Мертвый пень: _____ - менеджер

- Многие люди умирают в **25** лет, а в могилу попадают только в **75**.

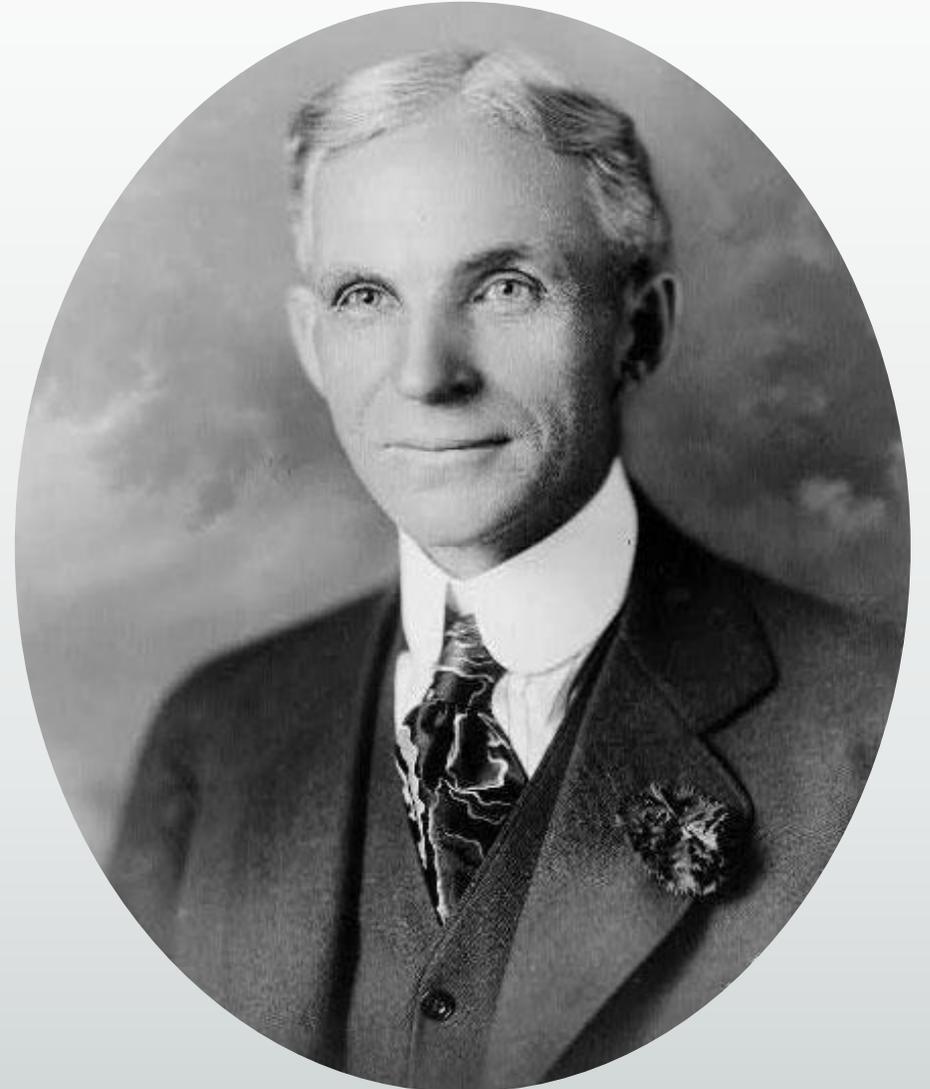
Бенджамин Франклин



Мертвый пень: _____ - менеджер

- Я лучше нанял бы человека с энтузиазмом, чем человека, который все знает.

Джон Д. Рокфеллер



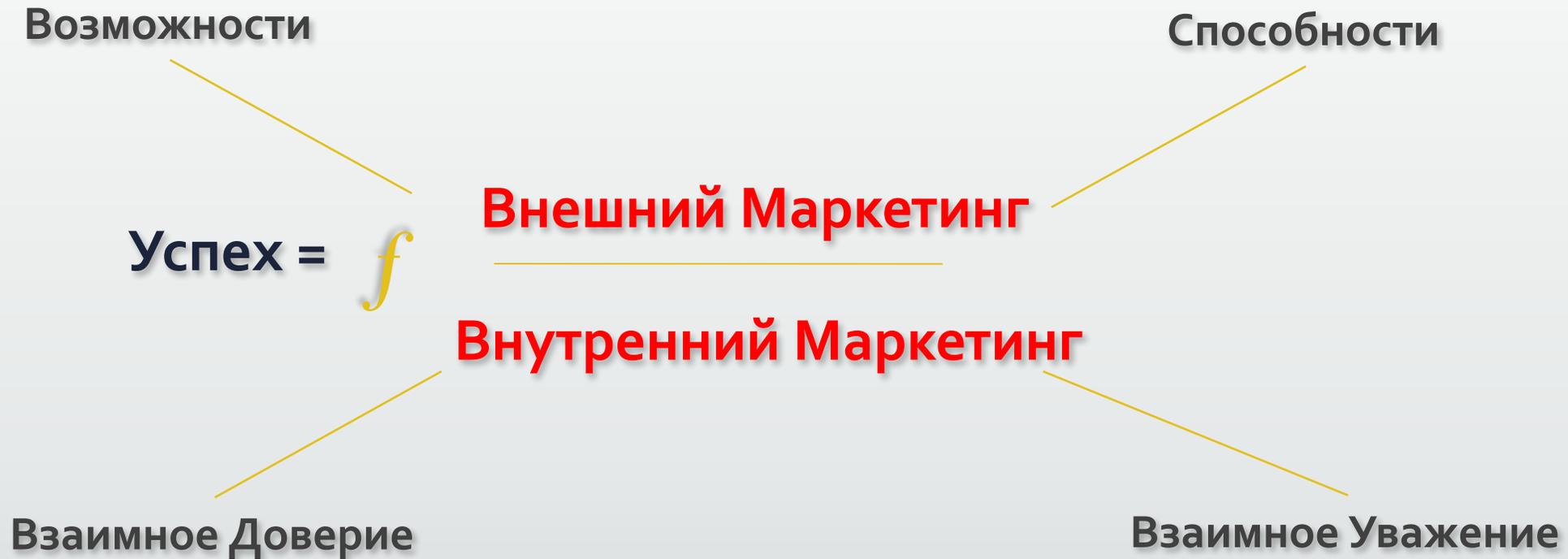
Мертвый пенёк: _____ - менеджер

Люди растут, а не стареют.
Стареют же они тогда,
когда перестают расти.

(Неизвестный автор)



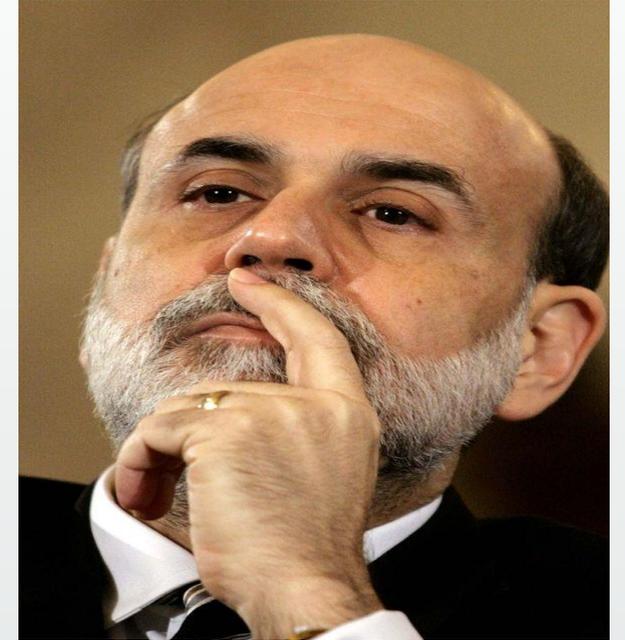
Формула успеха организации



Case # 1. Джордж Буш выбирал людей в свою команду с учетом дополнения друг друга



ГЕНРИ ПОЛСОН
Министр Финансов США
(2006 по 2009 гг.)

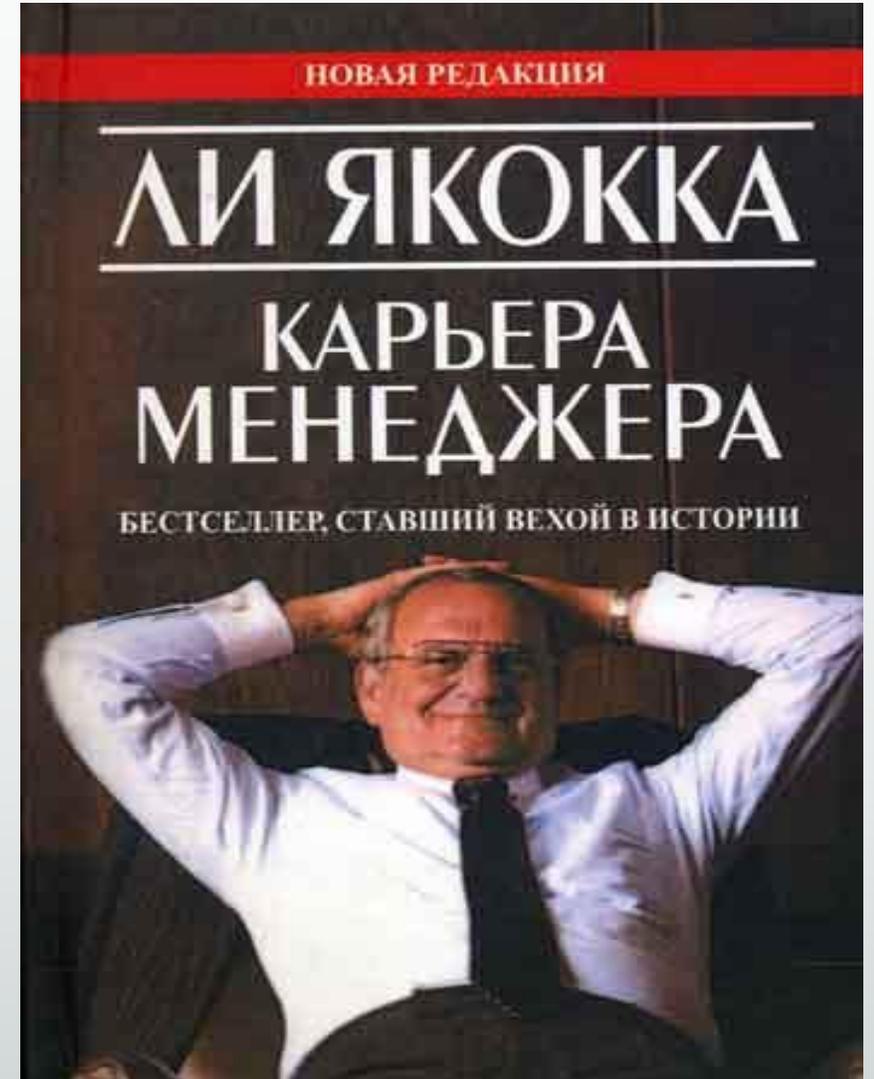


БЕН БЕРНАНКЕ
Глава ФРС
(2006 г. по 2013 г.)

- **Генри** – решительный деловой лидер (**E**), а **Бен** – вдумчивый аналитик (**P**). **Генри** – прирожденный оратор (**I**), **Бен** – внимательный слушатель (**A**).
- Противоположность их характеров могла бы вызвать трения. Но **Генри** и **Бен** великолепно дополняли друг друга.

Case #2. Бывший глава Chrysler Ли Якокка в своей работе придерживался некоторых методов И. Адизеса

- Хочу особо отметить Тома Деномма, который числится в штатном расписании как мой вице-президент по корпоративной стратегии.
- Но его подлинную должность следовало бы назвать «адвокат дьявола».
- Том в считанные минуты разбивает одну идею за другой, поддерживая меня в состоянии напряжения
- Это может кого угодно свести с ума, но я люблю такой стиль работы



Case #3. Управленческий код государственного деятеля **PaEI**: Дэн Сяопин

- **P** – Он заложил основы для экономического развития Китая, что позволило Китаю получить репутацию страны с самой быстрорастущей экономикой в мире
- **a** – никогда не занимал пост руководителя страны, но был фактическим руководителем Китая
- **E** – он стал инструментом внедрения нового мышления, разработал принцип «социализма с китайской спецификой», стал инициатором экономических реформ в Китае
- **I** – После ухода из политики он продолжал оставаться духовным лидером Китая



Case # 4. Пример группы The Beatles

- Коды музыкантов группы
- The Beatles
- **P _ E _**
- Код продюсера группы
- The Beatles **Брайан Эпштейна**
- **_ A _ I**

Case # 5. Владимир Путин по своему психотипу является не стратегом, а тактиком

Почему нынешнее президентство Путина является для России шагом назад?



Выполняем несколько функций, но не все сразу

- Однако если предпринимательство дополняет еще одна функция, мы получим руководителя, который реализует свое творческое начало, выполняя вторую функцию.
- К примеру, человек с кодом **Р_Е_** — это **изобретатель**, который неустанно совершенствует свои инновации.
- Если руководитель уверенно владеет не только **Е**, но и **А** - **авыками**, его креативность направлена на совершенствование административных систем.
- **рАЕI-менеджер** — это лидер, и скорее всего хороший консультант или системный аналитик.
- Он применяет свои творческие способности, улучшая системы контроля и управления.

Надсмотрщик **РА**__

- Надсмотрщик нацелен на достижения, результаты и контроль.
- Его интересуют эффективность и результативность — *что делают люди и как они это делают*.
- Если такой руководитель владеет хотя бы минимальными навыками выполнения **Е- и I-функций**, он превращается в **типаж, который называется Бригадиром**.
- Однако в отсутствие **Е и I** он лишен творческого начала и не способен ладить с людьми.
- Подобный руководитель автократического типа воспринимает организацию механистически.
- Его планы и действия расписаны до мелочей.



Милостивый государь РА_I

- Его интересуют краткосрочные результаты **Р**, **эффективные системы контроля и управления А**,
- и при этом он способен сплотить людей при реализации принятых решений, то есть выполнять **I-функцию**.
- Милостивый государь сух и холоден с людьми.
- Подчиненные боготворят его и работают, не жалея сил, чтобы дело было сделано так, как требует босс.
- У них нет собственных идей, как нет их и у самого босса.
- Не будучи **Е**, он не обладает харизмой и не способен надолго сплотить людей, воодушевлив их планами на будущее.



Демагог __ _ EI

- Из такого руководителя может выйти отличный продавец, умеющий убеждать, или посредственный политик.
- Хотя Демагог подходит к делу творчески и умеет адаптироваться, он не интересуется результатами своих усилий из-за отсутствия Р.
- Демагог-политик выясняет, какие идеи поддерживают избиратели, и включает в свою программу соответствующие обещания.
- Однако ему недостает системы и умений, которые позволяют сдержать эти обещания
- Он дает безответственные обещания.
- Его не волнует, что из этого выйдет.
- Его занимают лишь результаты ближайших выборов, а дальнейшее пусть образуется само собой.



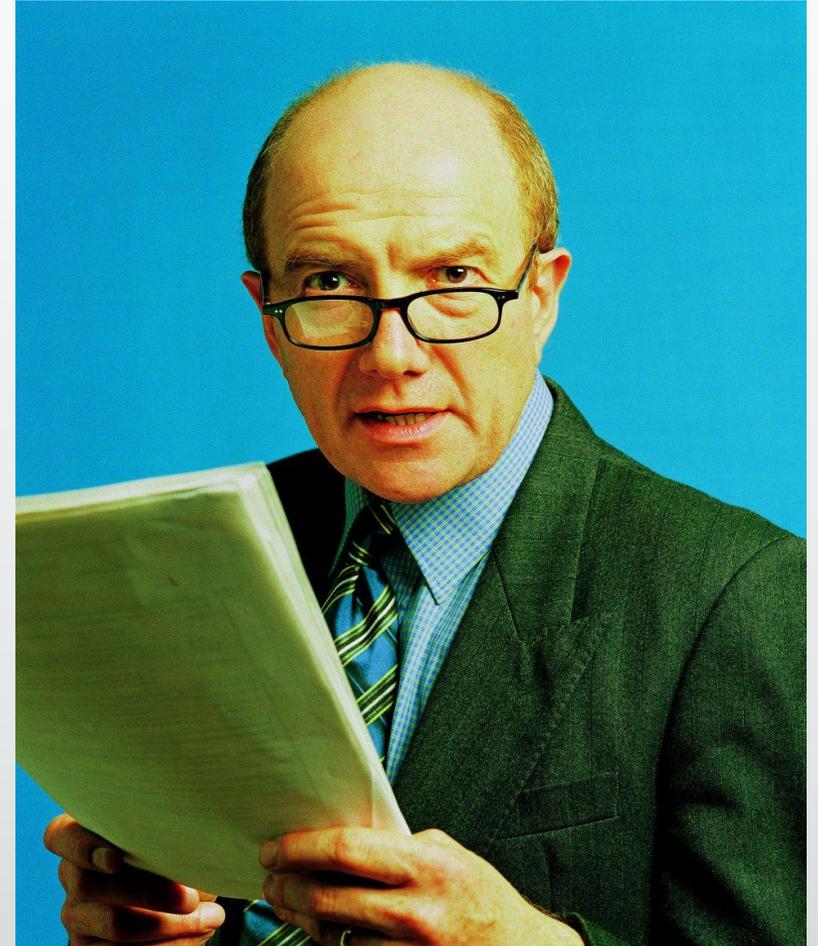
Мнимый лидер **_АЕІ**

- Такой руководитель генерирует идеи, объединяет вокруг них людей и создает систему для их реализации.
- Однако система, созданная Мнимым лидером, не производит результатов.
- Люди идут за ним и выполняют порученные задачи.
- Но со временем теряют веру в босса, поскольку он никогда не выполняет своих обещаний.
- Мнимый лидер организует и сплачивает персонал во имя миссии компании, но в итоге все усилия оказываются тщетными.
- Часто Мнимым лидером оказывается руководитель, которого наняли, чтобы спасти умирающее дело.
- Люди ждут от такого человека слишком многого, воспринимая его как избавителя.



Зануда **_АЕ_**

- Зануда постоянно выдвигает идеи, предлагая преобразования и нововведения, и стремится контролировать любую работу до мелочей.
- При этом он безразличен к окружающим и не способен к интеграции чужих идей.
- Поведением он напоминает шизофреника. Его раздрают внутренние противоречия.
- Потребность контролировать противоречит стремлению к переменам.
- Задиристый **-АЕ-** обожает спорить ради спора.
- С ним невозможно договориться, и это делает его непопулярным.



Изобретатель-одиночка **РАЕ_**

- Благодаря **Е-качествам** он видит общую картину и понимает, чего можно достичь.
- Развитая способность к **Р** **делает его целеустремленным. А-склонности** помогают ему **создать** систему, которая позволяет получить нужный результат.
- Но без **І** его деятельность остается театром одного актера.
- У людей такого типа масса блестящих идей, они знают, как добиться своего, и умеют организовать рабочий процесс.
- Но они не могут обеспечить преемственность.

