



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ОСНОВАН В 1930 ГОДУ

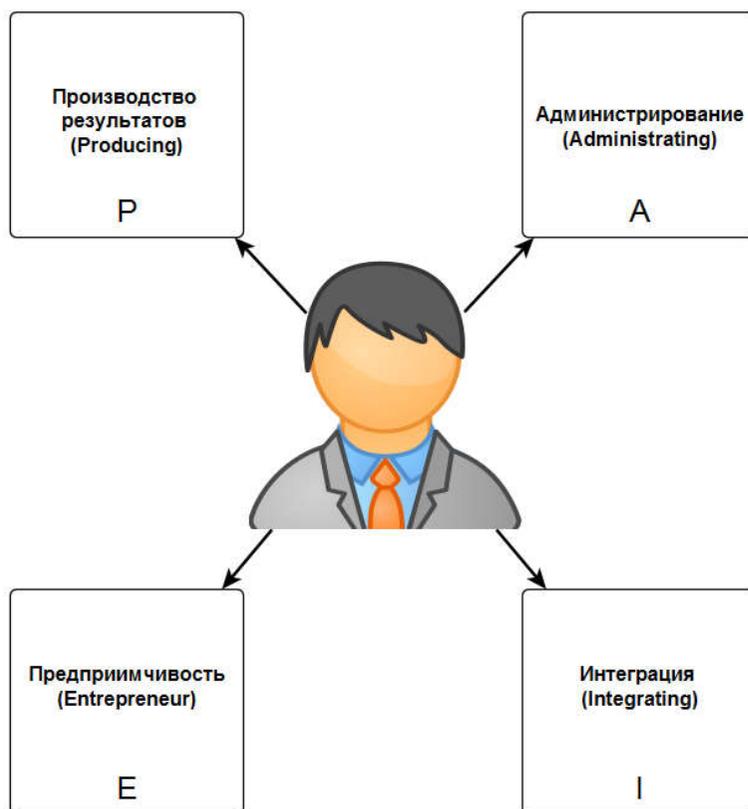
# МОДУЛЬ 3. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО В КОМАНДЕ

## 3.4. Взаимодополняющая управленческая команда (модель И. Адизеса)



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ОСНОВАН В 1930 ГОДУ

# Основные функции менеджера (РАЕІ)



ИЦХАК АДIZES

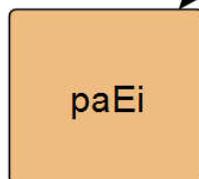
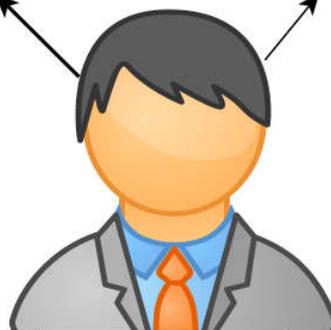
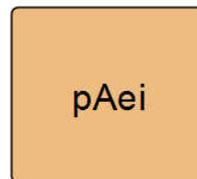


# РАЕІ код

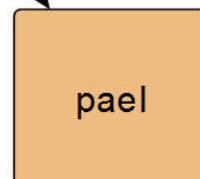
Менеджер Р-типа



Менеджер А-типа



Менеджер Е-типа



Менеджер І-типа



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
основан в 1930 году

# Стили менеджеров

## Стиль «Производитель» (Раеі код)

- менеджер такого типа знающий и целеустремленный;
- хорошо справляется с производством результата (знает, что нужно клиентам, и имеет представление о технологии получения желаемых результатов);
- изучает специфику того, чем собирается управлять;
- чувствует потребность добиться успеха, увидеть задачу выполненной.



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
основан в 1930 году

# Стили менеджеров

## Стиль «Администратор» (pAeі код)

- методичен и любит, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована;
- предвидит проблемы, заложенные в идее;
- систематизирует и реализует план, который уже принят;
- во время работы следит, чтобы система функционировала как полагается;
- не производит того, ради чего существует организация.



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
основан в 1930 году

# Стили менеджеров

## Стиль «Генератор идей» (раЕі код)

- успешно руководит организацией, когда приходится иметь дело с меняющимися реалиями;
- анализирует изменения окружающей обстановки, значимые для организации;
- разрабатывает план действий.



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
основан в 1930 году

# Стили менеджеров

## Стиль «Предприниматель» (PaEi код)

- знает чего хочет, и почему он это хочет;
- чувствует сильные и слабые стороны своей организации;
- обладает воображением и смелостью, его креативность нацелена;
- имеет идею, замысел и в состоянии трансформировать эту идею в достижимые результаты.



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
основан в 1930 году

# Стили менеджеров

## Стиль «Лидер преобразований» (PaEI код)

- четко знает, что и зачем ему нужно делать, и при этом умеет заинтересовать людей;
- способен сплотить команду и нацелить ее на преобразования.



# Стили менеджеров

## Стиль «Интегратор» (раеI код)

- способен объединить людей;
- проясняет недоразумения в группе сотрудников;
- заботится об автономности группы людей, где, в идеале, каждый член группы готов взять на себя инициативу выполнять административные функции;
- способен понять, чем отличается произнесенное вслух от того, что человеку хочется сказать.



# Неэффективный менеджмент

## Стиль «Герой-одиночка» (Р--- код)

- сосредоточен на том, что нужно сделать, при этом не задумывается над тем, делает ли то, что следует;
- предпочитает делать работу самостоятельно и усердно ее выполняет;
- критически относится к собраниям;
- подчиненные – мальчики на побегушках, которым поручает работу тогда, когда уже слишком поздно;
- первым появляется на работе и последним уходит;
- свой успех и свою ценность измеряет напряженностью своего труда;
- фиксирует внимание на краткосрочных результатах, перескакивает с одного дела на другое;
- опасается неопределенности и двусмысленности.



# Неэффективный менеджмент

## Стиль «Бюрократ» (-А-- код)

- считает, что лучше правильно выполнять работу, чем выполнять правильную работу;
- соблюдает правила, часто не зная меры;
- придает огромное значение деталям, при этом упускает из виду общую картину;
- опасается рисковать, не желает опозориться, приняв неправильное решение;
- подчиненные тратят уйму времени, читая, составляя и подшивая папки, служебные записки;
- критерий успеха – насколько успешно менеджер контролирует систему, пресекает нарушение правил, сводит к минимуму неопределенность.



# Неэффективный менеджмент

## Стиль «Поджигатель» (--Е- код)

- в работе самое важное – идея, получает удовольствие, когда его инициативы производят фурор – остро нуждается в одобрении;
- неизвестно когда приходит на работу и когда уходит с нее, но когда он явится, лучше подчиненным быть на месте;
- подчиненные уходят домой сразу после начальника – в любой момент он может созвать собрание;
- весьма обаятелен и может воодушевлять людей, предприимчив и полон энергии;
- стремится к максимально краткосрочному эффекту и добивается желаемого, создавая кризис, при этом не любит доводить дело до конца;
- из четырех типов хуже умеет слушать других, любит преувеличивать и угрожать;
- перекладывает ответственность на подчиненных за свои неудачи, окружает себя слабыми людьми, чтобы выйти победителем из любого спора;
- беспрестанно дает советы, но терпеть не может прислушиваться к рекомендациям других;
- планировать не означает придерживаться определенного образа действий, планировать – составить длинный перечень эфемерных целей.



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ОСНОВАН В 1930 ГОДУ

# Неэффективный менеджмент

## Стиль «Горячий сторонник» (---I код)

- не является лидером;
- обладает непревзойденной способностью приспособливаться, старается выяснить, какой план приемлем для большинства влиятельных людей, которого и будет придерживаться;
- стремится создать видимость единства;
- не делится мыслями, чрезвычайно уклончив.



# Неэффективный менеджмент

## Стиль «Мертвый пень» (---- код)

- сговорчив, дружелюбен, безопасен, пассивен, ждет, когда ему скажут что делать;
- имеет низкий управленческий метаболизм – доволен настоящим, прошлым и будущим, в его жизни ничего не происходит, действует механически;
- хорошие идеи держит при себе;
- не соблюдает правила настолько, насколько это необходимо;
- избегает перемен – уклоняется от новой работы и новых проектов, при этом соглашаясь на все, а после ничего не делает;
- никогда не жалуется, опасаясь, что жалобы навредят ему самому, спровоцируют перемены, с которыми он не справится;
- уклоняется от борьбы с опасными изменениями, соглашается с рекомендациями, но не проявляет инициативу;
- профессионально не растет сам и не позволяет никому расти.



# Рекомендации менеджерам

## Раеі руководителю

- распределите ответственность – решите, что Вы можете делать самостоятельно, а что можете поручить другим;
- выполняйте ту работу, с которой справитесь только Вы;
- обучайте персонал выполнять более сложную работу;
- если Вы станете незаменимым, то со временем это погубит вашу организацию;
- строя планы на будущее, найдите время, чтобы осмыслить происходящее;
- не беритесь за несколько дел сразу, не стремитесь выполнять все задачи немедленно, для каждого дела – свое время.



# Рекомендации менеджерам

## рАеі-руководителю

- удостоверьтесь, что избранная форма работает, если это не так – измените форму, она не всегда дает желаемые результаты;
- не пытайтесь все контролировать, Вы тратите энергию на контроль, вместо более важных вещей;
- помните, что неопределенность является частью рабочего процесса – научитесь мириться с ней;
- помните, что иногда бездействие – беда страшнее риска, особенно в эпоху перемен;
- научитесь говорить: «Не знаю точно, но мне кажется, что...»;
- не для всего нужны инструкции – реальность требует быстрой реакции, а быть гибким – это иногда отходить от правил. Сосредоточьтесь на действительном, а не на требуемом;
- рассортируйте инструкции на «указания», «правила» и «принципы», в соответствии с тем, что допускается нарушать, а что нет;
- не все, что ломается, следует чинить, важно определить приоритеты;
- помните, что безмолвие не всегда идет на пользу, ведь никто не знает, что у Вас на уме, а молчание может быть истолковано ошибочно. Высказывайте свои соображения вслух.



# Рекомендации менеджерам

## раЕі-руководителю

- не делайте лишних обобщений, занимаясь решением проблемы. Подкрепляйте свои утверждения фактами. Не преувеличивайте. Говорите конкретно;
- представьте окончательное решение в письменном виде, чтобы люди не путали их с вашими внезапными озарениями;
- обсуждайте проблемы только с теми, кто действительно может помочь в их решении;
- доводите решение до конца и помните, что даже самая лучшая идея бесполезна, пока она не реализована;
- если Вы не согласны, то можно держаться не враждебно, а дружелюбно или нейтрально;
- Вы не можете разбираться во всем – опирайтесь на суждения и оценки других.



# Рекомендации менеджерам

## раеI-руководителю

- чувства людей важны, но есть вопросы и поважнее;
- не всегда раскрывайте карты, Вы можете проиграть;
- говорите то, что думаете;
- прекратите бесконечные собрания, есть решения, которые можно принять и без них;
- консенсус не гарантирует качественного решения;
- задача менеджера – не стать популярным, а добиться результата;
- нанимая людей и повышая их в должности, учитывайте не только личные, но и деловые качества;
- если вам все равно чем и как мы занимаемся, лишь бы не было разногласий – это не мотивация, а капитуляция;
- «против» может быть созидательным, а «за» – разрушительным;
- не бывает изменений без конфликтов, и если Вы пытаетесь пресечь конфликты, изменения прекратятся вместе с ними.