



Р – Producing, или производство результатов

Обеспечивает результативность организации в краткосрочной перспективе, удовлетворяя потребности клиентов

А – Administrating, или администрирование

Поддерживает порядок в организационных процессах и обеспечивает эффективность в краткосрочном аспекте

Е – Entrepreneur, или предпринимательство

Творческий подход, готовность к риску, определение вектора развития; делает компанию результативной в долгосрочной перспективе

I – Integrating, или интеграция

Создание атмосферы и системы ценностей, которые мотивируют людей действовать сообща

4 функции менеджмента

Даже лучшие лидеры не могут блестяще выполнять все 4 функции, они взаимоисключающие

4 функции, если не исключают друг друга, то мешают развитию

Успешное управление возможно, если отдельные функции выполняют разные люди

Осознавать свой стиль управления и находить подход к носителям других стилей

Управленческий пазл

1 Знает собственный стиль, свой PAEI-код

2 Понимает смысл и последствия своих действий

3 Знает, как его поведение сказывается на поведении других людей

4 Обладает разносторонними способностями, в его PAEI-коде нет нулей

5 Знает свои сильные и слабые стороны; подбирает в команду тех, кто сможет его дополнить

6 Способен меняться в лучшую сторону

7 Способен оценить сильные и слабые стороны других людей

8 Признает и ценит отличительные особенности других людей

9 Способен нанимать и развивать людей, которые не похожи на него самого, вместо найма себе подобных

Успешный лидер

Производитель Paei

Знать, что нужно вашим клиентам и почему они приходят именно к вам

Изучить специфику того, чем вы собираетесь управлять

Быть знающим и целеустремленным

Администратор pAei

Предвидит проблемы, заложенные в идее

Анализирует достижения и планирует их, чтобы добиваться успеха вновь и вновь

Предприниматель paEi

Руководит организацией, когда приходится иметь дело с меняющимися реалиями, и отвечает за разработку плана действий

Не может создать организацию без помощи сильного Р-руководителя

Будет беспрестанно метаться от одной идеи к другой, не доводя ни одно дело до конца

Интегратор paeI

Проясняет недоразумения и примиряет враждующие стороны

Заботится о том, чтобы не стать незаменимым

Находит задачи Р, ритуалы А и миссии Е, которые позволят объединить индивидов в сплоченную группу

Без этой функции руководителю не быть лидером

Стили менеджмента

Возникает, когда одна из четырех основных функций не выполняется

Все представители отличаются ограниченностью и узким представлением о самих себе и о своих задачах

Герой-одиночка, P000

Организация, которой управляет такой менеджер, не может развиваться, поскольку не растет он сам

Становится «узким местом» и делает организацию нерезультативной

Бюрократ, 0A00

«Не важно, ЧТО мы делаем; важно, КАК мы это делаем»

Так поглощен эффективностью, что перебарщивает с контролем и создает неэффективную бюрократию

Поджигатель, 00E0

Жаждет преобразований, а в итоге порождает хаос, препятствующий преобразованиям

Полон идей и готов выдавать все новые, надеясь, что другие придумают, как их реализовать

Горячий сторонник, 000I

Не решает глубинных проблем

Оттягивает принятие решений, быстро и легко меняет свои взгляды, нанимает похожих на себя людей

Мертвый пень, 0000

Сговорчив, дружелюбен, безынициативен

Соглашается на всё и не делает ничего

Не оставляет организацию по доброй воле: он либо умирает на работе, либо уходит на пенсию, либо его увольняют.

Стили неправильного менеджмента

Производитель не умеет делегировать.

Администратор не готов рисковать.

Предприниматель мечется между идеями и не доводит дела до конца.

Интегратор не умеет принимать трудные решения и озабочен тем, что подумают другие.

Слабые места

РАЗВИТИЕ ЛИДЕРОВ

КАК ПОНЯТЬ СВОЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНО ОБЩАТЬСЯ С НОСИТЕЛЯМИ ИНЫХ СТИЛЕЙ

Ицхак Калдерон Адизес

альпина

«Развитие лидеров.

Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей»

Ицхак Адизес