

# **SYNERGY ONLINE FORUM**

**ЛИДЕРСТВО И СТИЛИ  
УПРАВЛЕНИЯ**  
по Адизесу

**СИНЕРГИЯ.РФ**

## **Здравствуйте!**

### **С вами команда Synergy Forum.**

Спикером Synergy Forum станет Ицхак Адизес – один из ведущих мировых бизнес-консультантов, блестящий специалист в области эффективного управления бизнес-процессами.

В этой брошюре мы разберем классические работы Ицхака Адизеса: концепцию лидерства и стили управления PAEI.

«Исследования показывают, что для здоровья лучше гулять 10–20 минут каждый день, чем раз в неделю по часу. Следуйте тому же принципу: делайте каждый день понемногу — и увидите, как крепнет хорошая привычка. Поверьте, так и будет. Если вас такой подход не устраивает, то взгляните на это с другой стороны:

## **Краткое содержание:**

|   |   |
|---|---|
| О спикере.....  | 3 |
| Концепция лидерства, или Теория Большого пальца ..... | 4 |
| Стили управления PAEI.....                            | 5 |
| Стиль P, producer.....                                | 6 |
| Стиль A, administrator.....                           | 7 |
| Стиль E, entrepreneur.....                            | 8 |
| Стиль I, Integrator .....                             | 9 |



ОБ ЭКСПЕРТЕ

## Ицхак Адизес

**Бизнес-консультант, эксперт  
в области повышения  
эффективности бизнеса**

- ▶ Один из ведущих мировых экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса, постоянный автор ведущих мировых изданий: Inc. Magazine, Fortune, The New York Times, The London Financial Times, Investor Relations Daily, Nation's Business и World Digest. Автор знаменитой теории о жизненных циклах компаний, которая стала классикой менеджмента.
- ▶ Преподаватель Школы менеджмента Андерсена при Калифорнийском университете, Стэнфордского и Колумбийского университетов, Еврейского университета в Иерусалиме и Тель-Авивского университета.
- ▶ Методология Адизеса применяется по всему миру в компаниях с объемом продаж от \$2 млн до \$2 млрд (Coca-Cola, Bank of America, Volvo, Visa Group и др.). Среди его клиентов в России — «Сбербанк», «Сибур», подразделения правительства и главы муниципалитетов.
- ▶ Автор более десятка книг, переведенных на 31 язык мира. Его книга «Управление жизненным циклом корпорации» считается классическим пособием в теории управления, и была выбрана в качестве одной из 10 лучших бизнес-книг в «Library Journal».

# Концепция лидерства, или Теория Большого пальца

**Ниже вы найдете концепцию лидерства Ицхака Адизеса, разбор стилей управления PAEI и полезные комментарии, необходимые для развития ваших сильных сторон.**

*«Посмотрите на свою руку. Вы видите, что у вас пять разных пальцев. Вам нужны все пять, потому что каждый палец делает что-то отличное от того, что делает другой палец. Если все пять пальцев будут указательными, то вы не сможете полноценно пользоваться рукой.*

*А какой палец самый важный? Большой! Знаете почему? Он единственный работает с каждым пальцем. Без большого пальца рука вообще не может функционировать. Это уже будет не рука. Быть лидером — это быть большим пальцем. То есть сделать так, чтобы команда работала вместе как пальцы на руке.*

*Многие думают, что лидерство в указательном пальце. Ведь он указывает: сделай это, сделай то. Это тоже лидерство. Лидер указывает людям, что делать. Но лидерство по типу «указательного пальца» необходимо в самом начале развития компании или в кризисных условиях. А для организации, находящейся в расцвете в условиях нормы, такое лидерство не подходит. Тут важно сделать так, чтобы различные люди работали вместе, обогащали друг друга отличающимися точками зрения. И на первый план выходит лидер по типу «большого пальца». Никто из нас не может делать всего. Что нам нужно — это работать друг с другом, дополнять друг друга. И тогда целое становится сильнее, чем части».*

© Ицхак Адизес

## Стили управления PAEI

**PAEI** — аббревиатура, обозначающая четыре основные потребности любой организации и соответствующие основные виды управленческой деятельности.

### **(P)RODUCING** — производство результатов.

Эта функция обеспечивает результативность организации в краткосрочной перспективе, удовлетворяя потребности клиентов. Чем больше постоянных клиентов — тем лучше она выполняется.

**(A)DMINISTRATING** — администрирование, обеспечивающее эффективность организации. Она поддерживает порядок в организационных процессах и обеспечивает эффективность в краткосрочной перспективе. Если затраты на удовлетворение потребностей клиентов ниже, чем цена, которую готов заплатить клиент — организация рентабельна.

### **(E)NTREPRENEURING —**

предпринимательство, требующееся для осуществления изменений и

обеспечивающее результативность в долгосрочной перспективе. Характеристики этой функции — творческий подход, готовность к риску, определение вектора развития. Она делает компанию результативной в долгосрочной перспективе. Если эта функция выполняется успешно, услуги и/или продукты организации будут пользоваться спросом у будущих клиентов.

**(I)NTEGRATING** — интеграция людей в организацию ради ее жизнеспособности и эффективности в долгосрочной перспективе. Создание атмосферы и системы ценностей, которые мотивируют людей действовать сообща. Эта функция делает организацию эффективной в долгосрочной перспективе.

Когда все четыре роли исполняются правильно, организация остается результативной и эффективной как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Далее мы детально рассмотрим каждый из четырех стилей управления PAEI, и у вас будет возможность понять, какой из них максимально отражает вашу личность.

## Стиль P, producer

---

*«Жить — значит постоянно над чем-то работать. Только так вы растете и развиваетесь. Вы пытаетесь что-то усовершенствовать или разрешить какую-то проблему. Если проблем нет, то нет и возможностей».*

---

**Производитель качества (P, producer)** — дает выдающиеся результаты работы. Это отличный специалист, настолько продуктивный и добросовестный, что по карьерной лестнице продвигается очень быстро. Человек, который претворяет цели компании в жизнь. Лучше всего просто обозначить ему цель и не мешать работать над ее достижением. Такой руководитель приходит на работу первым и уходит последним. Не любит совещаний, поскольку они отрывают его от работы, у него нет времени на разговоры.

**Как развить в себе «P»:** нужно стать более организованным и решить, что делаешь сам, а что поручаешь другим. Научиться говорить «нет». Выполнять лишь ту работу, которую не может выполнить никто, кроме тебя. Нельзя успеть всюду, а, значит, необходимо объединиться в команду с теми, чей стиль будет дополнять. Нужно приучить своих работников к тому, что их обязанности систематизированы и четко определены, и поручить им часть своей работы.

## Стиль А, administrator

---

*«Основатель гештальт-терапии Фриц Перлз сказал так: “Я занят своим делом, вы — своим. Я пришел в этот мир не для того, чтобы жить в соответствии с вашими ожиданиями. И вы не обязаны оправдывать мои. Если, встретившись, мы поладим — прекрасно. Если нет, то ничего не попишешь”».*

---

**Администратор (А, administrator)** — его сильной стороной является организация оптимального порядка в процессах. Это ярко выраженный системный человек. Для него важно, как сотрудники выполняют работу. Он и его подчиненные вовремя приходят и вовремя уходят из офиса. Он регулярно проводит совещания. По их результатам составляются протоколы, ставятся задачи, пишутся отчеты об их выполнении. Каждый подчиненный имеет инструкции по разным вопросам, чтобы не было неожиданностей. Такой руководитель ориентирован на

правильный процесс достижения результата, а не на результат любой ценой.

**Как развить в себе «А»:** запомнить, что неопределенность — часть процесса, уважать других людей и доверять их знаниям и опыту. Высказывать свои соображения вслух, включиться в обсуждение, даже если вы пока не уверены на 100%. Поставить все точки над і можно и позже. Делать быстро — не значит делать плохо, не нужно стремиться к точности, главное — верные ориентиры.

---

Больше действуйте, полагаясь на интуицию, гипотезы или обоснованные предположения. Забудьте о тотальном контроле, определите приоритеты и помните о долгосрочной перспективе. Позвольте себе и другим проявлять инициативу и совершать ошибки. Научитесь говорить переменам «да».

## Стиль E, entrepreneur

*«Нам нечему поучиться у тех, кто с нами согласен, потому что их согласие только подтверждает наши сложившиеся взгляды. А учась у тех, кто с нами не согласен, мы обогащаемся новым знанием. Это позволяет принимать лучшие решения. В результате мы учимся ценить разногласия».*

### **Предприниматель (E, entrepreneur) —**

генератор инновационных идей, новых тенденций. Он постоянно делает много новых предложений, которые могут улучшить, развить бизнес. Как часто бывает, эти идеи не так просто реализовать. Процесс реализации требует времени и усилий, а ждать Предприниматель не может. Он генерирует новое предложение. Такие руководители делают организацию инновационной, ориентированы на перспективу развития. Время от времени идея «генератора» может выстрелить. А может и нет. Предприниматель склонен к проектной деятельности, стратегическому мышлению, к управлению в меняющихся условиях через делегирование профессионалам, к деловым коммуникациям с высокой энергетикой, к инновационной деятельности.

### **Как развить в себе «Е»: объективно**

оценивать срок реализации своей идеи. Больше слушать, меньше говорить, следить за реакцией людей, понимают ли они вас. Прежде чем говорить, продумать логическую последовательность изложения и не отклоняться от нее. Установить крайний срок принятия решения. Если срок истек, а решение еще не принято, окончательным решением автоматически становится последний вариант. И самое главное: если вы ввели это правило, не нарушать его!



## Стиль I, Integrator

*«Умный человек приспосабливается к миру; дурак упрямо пытается переделать мир под себя. Поэтому любой прогресс происходит по воле дураков».*

**Интегратор (I, Integrator)** — гармонизация отношений в коллективе и развитие связей. В управлении такой руководитель делает акцент на создание команды, на своих сотрудников. Именно Интеграторы чаще всего организуют различные тренинги, корпоративные мероприятия, командообразующие игры. Сотрудники готовы сделать для таких руководителей все возможное. Это руководитель-вдохновитель, творец корпоративной культуры, человек, который делает жизнь организации осмысленной, создает общую для всех работников и менеджеров систему ценностей, норм и принципов, единую общую стратегическую цель.

**Как развить в себе «I»:** научиться думать самостоятельно, руководствоваться здравым смыслом, доверять интуиции и меньше думать о том, что подумают другие. Невозможно найти решение, которое устроит всех. Не бояться горячих споров, говорить то, что думаете. Нужно занять определенную позицию, иначе можно лишиться доверия и дискредитировать себя как лидера. Чтобы добиться результата, необходимо сосредоточиться на решении проблемы, принимать трудные решения самостоятельно.

Подлинная миссия — определить оптимальный курс движения компании с учетом сложившихся условий. Не бывает изменений без конфликтов, и если попытаться их пресечь, изменения прекратятся вместе с ними.

# SYNERGY ONLINE FORUM

**100+ СПИКЕРОВ  
СО ВСЕГО МИРА**

**50+ ЧАСОВ  
ЭКСПЕРТНОГО КОНТЕНТА**

**10+ СЦЕН  
С ОНЛАЙН-ТРАНСЛЯЦИЕЙ**

Управляйте изменениями  
под руководством Ицхака Адизеса



На Synergy Online Forum

**Ицхак Адизес,**

бизнес-консультант и эксперт по повышению эффективности бизнеса, расскажет об управлении изменениями и поделится своими обширными знаниями в области профессиональных коммуникаций.

**ПОЙТИ НА ФОРУМ**