

Мой личный профиль менеджера **Р.А.Е.Л.**

- достоинства и проблемные зоны



4 витамина управления



**Ицхак Адизес
и его мысль**

**А н а л и з
л и ч н о г о
п р о ф и л и**

**П р и м е р ы
с т и л я
у п р а в л е н и**

**Оценка
потребность
некоторой стиля**



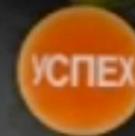
И. Адизес: РАЕИ - код эффективного менеджмента. 123



稍后观看



分享



2:39 / 23:00



YouTube



Ицхак Адизес

- Американский и македонский писатель.
- Основатель Adizes Institute (Калифорния), бизнес-консультант нескольких сотен компаний (**Bank of America, Coca-Cola, IBM** и др.)
- Консультант по политическим вопросам при правительствах Швеции, Бразилии, Израиля, Мексики.



КТО ОН – ИДЕАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР?



«Если говорить серьезно, то идеального менеджера невозможно найти просто потому, что он представляет собой верх совершенства, а совершенный менеджер – такое же мифическое существо, как и ЕДИНОРОГ»

--Ицхак Адизес

4 витамина Ицхака Адизеса

Administering —
администрирование,
необходимое для
обеспечения
эффективности.



Entrepreneuring —
предпринимательство,
служащее для управления
изменениями.



Producing results —
производство
результатов, собственно,
ради которых
организация и
существует.



Integrating —
интеграция,
необходимая для
обеспечения
жизнеспособности
организации в
долгосрочной
перспективе за счет
объединения ее
элементов.





R. a. e.

R – «Человек дела» –
Что нужно делать?

Основные характеристики:

- Ориентированы на достижение результата. 导向性结果
- Трудолюбивы и продуктивны. 努力并富有成效
- Прагматичны. 务实
- Предрасположены к действию больше, чем к размышлениям и анализу. 比起反思和分析问题, 更倾向于直接采取行动
- Нетерпеливы. 不耐烦

Их девиз: «Хочешь попасть в цель – сначала выстрели».

При плохом исполнении роль может приводить к **следующим** проблемам:

- Смешение понятий качества и количества. 混淆工作完成的数量和质量
- Трудоголизм, непрерывная суета, интенсивная деятельность в ошибочном направлении. 工作狂, 无休止的激进者
- Сильный дисбаланс между работой и семьей. 工作和家庭严重失衡
- Трудности с делегированием своих полномочий. 难以做到权利下放
- Конфликты с другими из-за пренебрежения их чувствами. 易忽



Основные характеристики людей, предрасположенных к (А) – роли:

- Всегда следуют букве закона. 墨守成规
- Уделяют внимание деталям. 注重细节
- Методичны и организованны. 有条不紊
- Способны предвидеть проблемы, которые влечет за собой идея. 富有远见
- Мыслят линейно и логически. 直线与逻辑性思考
- Любят подсчеты и цифры. 喜欢计算与数字
- Консервативны. 保守
- Стремятся к управлению другими людьми. 喜欢控制他人

р. А. е. і.

А – «Человек мысли»

Как это нужно делать?

При плохом исполнении роль может приводить к следующим проблемам.

- Форме важнее чем смыслу деятельности. 形式主义
- Утрачивается перспектива и общее представление о происходящем. 丢失大局观
- Доминирует неукоснительная приверженность порядку и правилам. 官僚主义
- Пропадает способность к действию из-за чрезмерной склонности к анализу. 过度分析导致行动力降低

Основные характеристики людей, предрасположенных к (Е) – роли.

- Фантазеры, способные представить себе новые направления. 梦想家
- Творческие личности, склонны к новаторству. 富有创造力且敢于创新
- Проактивные. 积极主动
- Мыслят цельными образами, не терпят мелких деталей. 大局意识, 不拘小节
- Стремятся к переменам. 善于改变
- Энтузиасты, способные вдохновлять других. 能够激励他人
- Ищут возможности и шансы. 时刻寻找机会
- Харизматичные. 号召力强
- Независимые. 独立
- Нуждаются в свободе мыслей и действий. 需要思想和行动上的自由



р. а. Е. і.

Проблемные зоны:

- Непоследовательная, слабая реализация. 想法与执行不一致
- Череду подъемов и спадов энтузиазма. 三分钟热度
- Склонность приниматься за работу в последнюю минуту. 拖延
- Хаотичность графика, нарушение установленных планов. 不守计划
- Низкая результативность, стремление все попробовать, метание среди многочисленных идей и возможностей. 渴望尝试一切, 可

Е – «Человек передового края»

– Когда/зачем это нужно делать

Основные характеристики людей, предрасположенных к (I) – роли.

- Способны поддерживать атмосферу взаимного доверия и уважения. 懂得保持相互信任与尊重
- Умеют выявить лидера. 有眼力见
- Умеют выслушать. 懂得倾听
- Могут примирять людей и разрешать конфликты, снижать напряженность. 擅长缓解紧张局势, 解决冲突
- Обладают способностью к эмпатии и установлению межличностных взаимоотношений без проявлений чрезмерной эмоциональности и панибратства. 有能力与人产生共情, 并且不会表现出过度情绪化或是客套交谈
- Рассудительны, справедливы, готовы оказать поддержку. 合理、公平、时刻护犊子



При плохом исполнении роль может приводить к следующим проблемам.

- Зацикленность на динамике межличностных отношений и упущение из вида задач и целей. 过于看重人际关系, 忽略工作任务
- Избегание конфликтов ради иллюзии согласия, иногда ценой тяжелых и длительных последствий. 追求表面的一致性, 而委曲求全
- Все принимающий, уклончивый, без выраженной позиции, всем угождающий стиль поведения. 立场不明确, 追求所有人都满意的结果
- Повышенная чувствительность к отказу. 不会拒绝

р. а. е.

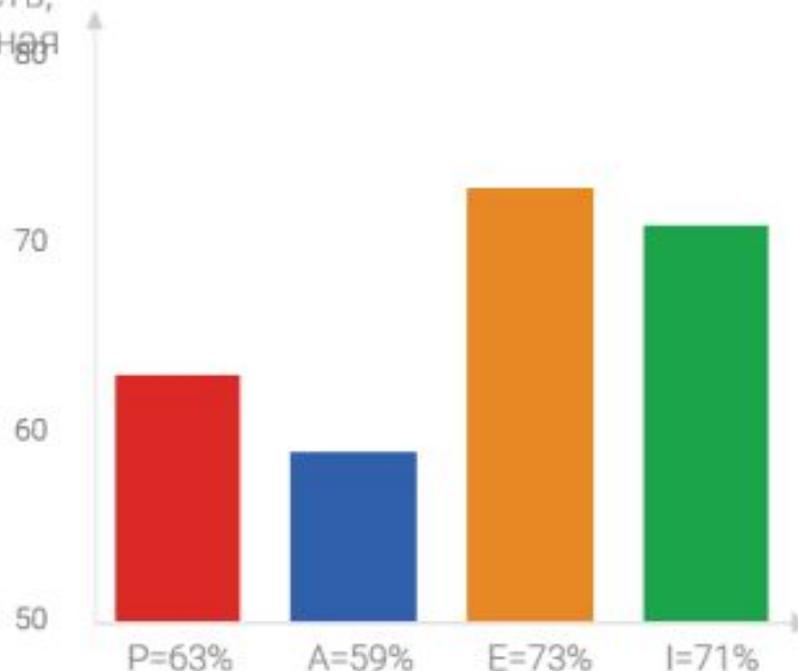
**I – «Человек народа»
Кто это должен делать?»**

Поздравляем Вы - Генератор идей!

Вы – невероятно творческая и целеустремленная личность, обладающая предпринимательскими талантами, способная воплотить идеи в достижимые результаты.

5 личностных качеств и талантов, которые выгодно отличают Вас от других:

1. компетентность;
2. нацеленность на результат;
3. настойчивость;
4. креативность;
5. способность к восприятию нового опыта;

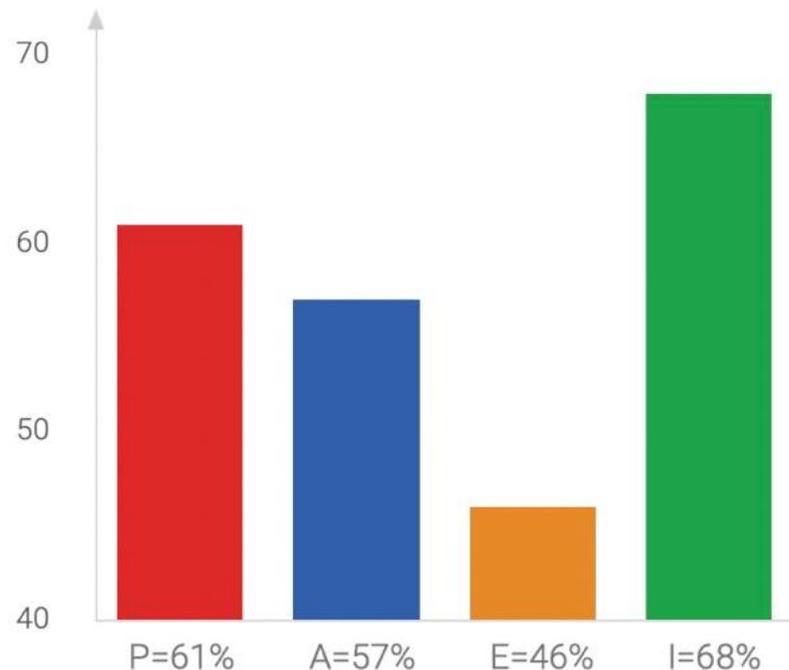


Поздравляем Вы - Интегратор!

Вы – прирожденный дипломат, доброжелателен, легок в общении. Вы - человек, который тонко чувствует потребности других людей, в конфликтной ситуации способный встать на место другого и понять его точку зрения.

5 личностных качеств и талантов, которые выгодно отличают Вас от других:

1. общительность;
2. умение слушать и добиваться согласия;
3. внимательность;
4. проницательность;
5. способность чувствовать желания людей;



Примеры

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



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

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.

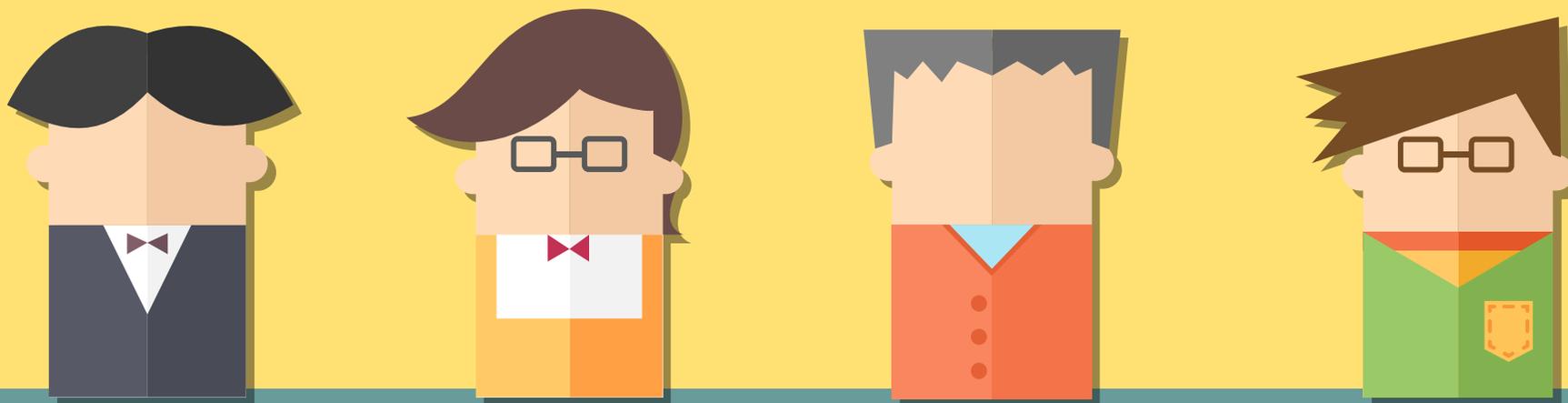
Оценка потребности некоторой СТИЛЯ

1. Работа хорошо планируется или ей легко обучиться (P/A)
2. Требуется абстрактное мышление (E/I)
3. Нужно работать в условиях стресса (P)
4. Работа структурирована (P/A), требуется инициатива (E)
5. Большая неопределённость долгосрочных факторов (E)
6. Неопределённость краткосрочных факторов (P)
7. Требуется заниматься преобразованиями (E)
8. Требуется рисковать (E)
9. Необходимо взаимодействие (I)
10. Требуется внимание к деталям (A)
11. Требуется контроль сроков и результатов (A)



Литература

1. «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует». Адизес Ицхак Калдерон, 2013.
2. Адизес И.К. Как преодолеть кризисы менеджмента: Диагностика и решение проблем. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
3. Scrum Guide, Кен Швабер и Джефф Сазерленд, 2013.



• СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!

