

# . Роли руководителей (по И. Адизесу)



Ицхак Калдерон Адизес (22.10.1937) –  
77 лет

Израильский и македонский писатель, один из экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса и правительственной деятельности, уверен, что **лидером** можно назвать только такого человека, который успешно выполняет **две** или **более** функции, причем одной из них обязательно должна быть интеграция (I) — умение объединять людей. При этом прочие функции также должны выполняться удовлетворительно: PAeI, PaEI, pAEI, Pael, pAel, pAEI.

**Метод Адизеса «РАЕІ» применяют по всему миру управляющие команды компаний с объемом продаж от \$2 млн до \$2 млрд, а также правительства ряда стран ("Кока-кола", "Банк Америки", "Volvo", "Visa Group" и т. д.)**

**Основной функцией менеджмента: добиваться результатов и делать это эффективно — как сегодня, так и в будущем.**



## Код Адизеса - РАЕІ

- Р – производство результатов
- А – административная роль
- Е – предпринимательская роль
- І – интеграционная роль





# У каждого руководителя есть личный стиль управления, который определяется доминирующими чертами его характера:

**(Paei, Producer)** -

деловит и практичен, должен быть знающим и целеустремленным, производит выдающиеся результаты работы



Paei



pAei

**(pAei, Administrator)** -

скрупулезен и педантичен, организация оптимального порядка в процессах.



PAEI



paEi



paeI

**(paeI, Integrator)** –

уклончив и обходителен, гармонизация отношений в коллективе и развитие связей

**(paEi, Entrepreneur)**

творческая личность, способная наметить новые направления и изобретать стратегии, генерация инновационных идей, новых тенденций.

**"Каждый человек в чем-то меня превосходит".**

**Ральф Уолдо Эмерсон**

Все дело в том, что  
обычно каждый  
менеджер решает  
сразу **десяток**  
проблем,



хотя было бы куда  
лучше, если бы **десять**  
менеджеров  
одновременно  
занимались одной и той  
же проблемой.

Эти качества (P,A,E,I) **противоречат** друг другу, и следовательно вступают в **конфликт**



Речь идет не о том, что нужно включить в команду того, кто знает маркетинг, того, кто разбирается в финансах, и того, кто сведущ в бухгалтерии. Речь о различиях темперамента и поведения. Нам нужно многообразие стилей. **Необходимое условие благополучия организации в ближайшей и долгосрочной перспективе — многообразие**



# Идеального менеджера не существует, но можно выделить девять составляющих успеха **ХОРОШЕГО**

## **МЕНЕДЖЕРА:**

- **1. Хороший менеджер действует сознательно.** Он понимает, что делает, и знает собственный стиль, свой РАЕI-код.



"...Загляни внутрь себя и постарайся себя познать, познание же это есть наитруднейшее из всех, какие только могут быть".

Мигель де Сервантес

- **2. Хороший менеджер действует осознанно.**

- 3. **Хороший менеджер обладает**  
**разносторонними способностями.**



- 4. **Хороший менеджер знает свои сильные и слабые стороны и свою уникальность.**



- 5. **Хороший менеджер принимает свои достоинства, недостатки и свою уникальность.**



- 6. **Хороший менеджер способен оценить сильные и слабые стороны других людей.**

- 7. Хороший менеджер признает и ценит отличительные особенности других людей.



...Я ничему не научился от тех, кто всегда со мной соглашался".

Роберт Хайнлайн

- 8. Хороший менеджер умеет сбавить темп и расслабиться в сложной ситуации.
- 9. Хороший менеджер создает условия, в которых конфликт разрешается в атмосфере взаимного доверия, уважения и становится средством обучения.