

**Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей**

Ицхак Адизес

1. Четыре функции менеджмента (PAEI) — производство результатов (P), администрирование (A), предпринимательство (E) и интеграция (I) — не могут выполняться одним человеком.
2. Успешное управление возможно, только если отдельные функции выполняют разные люди. Решение — в создании команды.
3. В управленческой команде нужны менеджеры с разными образом мышления и стилями управления, которые не копируют, а взаимно уравновешивают друг друга.
4. Главная цель обучения руководителей не в создании идеального PAEI-руководителя, а в том, чтобы научить их признавать собственные недостатки и работать с теми, кто их дополняет.
5. Умелый лидер взаимодополняющей команды трезво оценивает себя, действует осознанно и понимает, как его поведение сказывается на других. Он ценит сильные и слабые стороны других, признает и уважает различия, нанимает и развивает людей, которые непохожи на него самого.
6. Хорошим менеджером можно стать и без функции I, успешно выполняя две и даже три функции (PAei, PaEi, pAEi, PAEi). Чтобы стать лидером, нужно блестяще справляться с I-функцией.
7. Чтобы быть лидером, нужно уметь повести за собой подчиненных, коллег и даже босса, а для этого нужно знать подход к носителям разных стилей.
8. Если носители четырех PAEI-стилей одновременно смотрят в окно, они видят разное. Предприниматель — целостную картину. Администратор — невымытую раму. Производитель размышляет о функциональности окна. Интегратор интересуется реакциями своих товарищей.
9. У каждого стиля свои слабые места. 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.
10. Непонимание — основной источник организационных конфликтов. Если вы действительно хотите, чтобы вас поняли, приспособливаться к собеседнику нужно вам.

**Leading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours**

Ichak Adizes

# РАЗВИТИЕ ЛИДЕРОВ

Ицхак Адизес

## УСПЕШНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ РАЕИ

СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ ЛЮДЕЙ, ДОПОЛНЯЮЩИХ ДРУГ ДРУГА



## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ЛИДЕРАМ РАЗНЫХ ТИПОВ:

**!** Учитесь осознавать свои ограничения и работать с теми, кто дополняет ваши слабые стороны.

	Поведение	Коммуникация	Принятие решений	Внедрение	Формирование команды	Управление персоналом	Управление изменениями
<b>P</b>	Выполняйте только то, в чем вы уникальны	Слушайте, хвалите и поощряйте людей	Работайте меньше, расставляя приоритеты	Ежедневно сверяйтесь с долгосрочными целями	Организуйте собрания и принимайте в них участие	Пропишите обязанности, поручите и доверьтесь	Следите за дорогой, чтобы не пропустить поворот
<b>A</b>	Нет результатов — проверьте процесс	Действуйте быстро, забудьте о точности	Соизмеряйте затраты и ценность, сократите число правил	Ни одно решение не принимается раз и навсегда	Выслушайте все возражения	Оценивайте работу по результатам	Научитесь говорить переменам «да»
<b>E</b>	Вычислите и заложите свой поправочный коэффициент реализации	Наблюдайте и изучайте, но не увлекайтесь, как бы грандиозна ни была идея	Установите дедлайн и остановитесь на последнем варианте	Прекратите вносить изменения, сбавьте эмоции	Цените людей, дайте понять, что они вам важны	Признавайте границы людей, оставьте пространство для маневра	Пусть окончательное решение вызреет
<b>I</b>	Думайте самостоятельно, пользуйтесь интуицией	Участвуйте в спорах, займите четкую позицию	Сосредоточьтесь на решении проблемы, следуйте решению	Лучше внедрить среднее решение, чем принять блестящее	Конфликт — способ услышать разные точки зрения	Помните, они не только люди, но и работники	Выбирайте оптимальный курс