

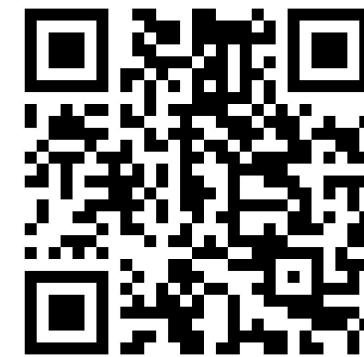


Ваш стиль лидерства: диагностика и план роста

Сафонова Арина Сергеевна

психолог, HR-бизнес-партнер

Москва, 20–25 ноября 2025
<https://congress-vsp.ru/xvi/>



РОЛИ МЕНЕДЖМЕНТА –
функции,
которые должен
обеспечивать
менеджмент компании
в процессе управления:

- P** Производство результатов
- A** Администрирование
- E** Предпринимательство
- I** Интеграция

Ицхак Адизес



Доктор
Ицхак Адизес

	P Исполнитель (Preformer)	A Администратор (Administrator)
Кратко срочная	<p><u>Функциональная роль</u></p> <p>Удовлетворять потребности клиентов Обеспечивает производительность Не склонен к рефлексии</p> <p>? ЧТО следует делать Заинтересован в самом процессе работы</p> <p>Слова: Сделать, Выполнить, Достичь, Повысить, Добиться</p>	<p><u>Систематизирующая роль</u></p> <p>Эффективно управлять системой, организовать координировать и оптимизировать процессы Склонен к Анализу</p> <p>? КАК это следует делать Заинтересован в процессе выработки и реализации технологий</p> <p>Слова: Упорядочить, Систематизировать, Формализовать, Структурировать, Стандартизировать, Усилить контроль</p>
Долго срочная	<p>E Предприниматель(Intrepreneur)</p> <p><u>Проактивная роль</u></p> <p>Инициировать изменения в организации и создавать новые возможности Генератор идей</p> <p>? Почему именно ЭТО Не заинтересован в деталях</p> <p>Слова: Исследовать, Изучить, Развить, Создать, Разработать, Спроектировать</p>	<p>I Интегратор (Integrator)</p> <p><u>Органическая роль</u></p> <p>Создавать атмосферу сотрудничества Преобразовывать организацию из механической в органическую, согласованную единую структуру. Создатель команд</p> <p>? КТО должен это делать Заинтересован в обеспечении технологий людьми</p> <p>Слова: Наладить, Построить, Сформировать, Гармонизировать, Укрепить, Вовлечь</p>
	Результативность	Эффективность

«Р»- краткосрочный результат

P

ЕГО ЗАДАЧА:

- удовлетворить потребность клиента в данный момент
- произвести продукт для клиента

ЕГО КАЧЕСТВА:

- Ориентация на результат
- Высокая ориентация к достижению
- Не любит долгих обсуждений
- Приступает к работе без промедления «засучив рукава»

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ:

- Трудоголик
- Сначала делает, потом думает
- Не оценивает перспективы, решает краткосрочные задачи

ТИПИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ:

- Не обучает и не передает полномочий, не проводит совещаний
- Работает больше своих подчиненных, рабочее пространство дезорганизовано

ЕГО ОСНОВНОЙ ВОПРОС:

ЧТО?

«A»- краткосрочная эффективность

A

ЕГО ОСНОВНОЙ ВОПРОС:

КАК?

ЕГО ЗАДАЧА:

- Организовать процессы управления и производства в соответствие с четкими правилами и процедурами

ЕГО КАЧЕСТВА:

- Видит ошибки и подводные камни
- Детален, процедурен, дисциплинирован
- Не любит принимать решения быстро
- Ориентирован на процесс

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ:

- Все содержит в порядке, педантичен и организован
- Осмотрителен и консервативен, управляет согласно правилам
- Сопротивляется изменениям

ТИПИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ:

- Все по расписанию, вопросы на совещание – новые формы инструкций и отчетов
- Стол в образцовом порядке, день спланирован

«Е»- долгосрочная результативность



ЕГО ЗАДАЧА:

- Планировать, что мы должны делать сегодня, чтобы в будущем удовлетворять потребности клиентов
- Генерировать идеи

ЕГО КАЧЕСТВА:

- Креативен
- Готов принять риск
- Проактивен

ЕГО ОСНОВНОЙ ВОПРОС:

КОГДА и ЗАЧЕМ?

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ:

- Много идей, но не доводит их до конца
- При несогласии – нападает
- Монополизирует творчество
- Невнимателен к деталям

ТИПИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ:

- Приходит и уходит на работу когда удобно
- Совещания без расписания и повестки
- Много говорит, любит активность в подчиненных
- Не ценит чужое время

«i»- долгосрочная эффективность



ЕГО ЗАДАЧА:

- Создавать систему ценностей организации, объединяющую людей
- Изменять сознание, поведение, культуру, поведение, убеждения

ЕГО КАЧЕСТВА:

- Коммуникабелен
- Позитивно влияет на людей
- Чувствует людей

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ:

- Отсутствие собственных идей
- Ориентирован на людей больше, чем на задачи
- Больше ценит компромисс, чем дискуссию

ТИПИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ:

- Руководит тем, с чем все согласны
- Ищет компромиссы
- Хорошо чувствует расстановку сил
- Хороший слушатель

ЕГО ОСНОВНОЙ ВОПРОС:

КТО?

РАЕИ. Способы решения проблем

P



УДОВЛЕТВОРИТЬ ПОТРЕБНОСТИ

купить еще одну такую же игрушку

A



ВВЕСТИ ПРАВИЛО

каждый ребенок получает 5-минутную возможность поиграть с игрушкой

E



ИЗМЕНИТЬ ИХ ПОТРЕБНОСТИ

Предложить поиграть вместе в футбол

I



СОЗДАТЬ АТМОСФЕРУ,

в которой они будут вынуждены самостоятельно разобраться со своими разногласиями (Отобрать у них игрушку и запереть в ванной до тех пор, пока они не решат эту проблему)

Особенности взаимодействия разных стилей

	P	A	E	I
P	Ценят друг друга	A к P - сдержанная критика (мечется как угорелый)	E к P - сдержанное одобрение	I к P - пренебрежение (считает P ограниченным)
A	P к A - презирает и избегает (запреты)	Одобряют друг друга	E к A - не выносит	I к A - избегает (A мешает достичь консенсуса)
E	P к E - не доверяет (частые перемены)	A к E - не выносит (E просто сотрясает воздух)	Взаимная неприязнь	I к E - поддерживает, льстит (E - обычно первая скрипка)
I	P к I - игнорирует или презирает (никчемный, опасный)	A к I - не доверяет	E к I - симпатизирует	Не доверяют друг другу, если оба руководители, I -руководитель будет опекать I -подчиненного

Особенности взаимодействия разных стилей

ХОРОШИЙ МЕНЕДЖЕР по Методологии Адизеса™ – менеджер, у которого в коде менеджмента присутствуют все буквы, им достаточно быть маленькими, например, raei

ХОРОШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ по Методологии Адизеса™ – менеджер, у которого хотя бы одна буква в коде менеджмента – большая, все остальные присутствуют, например, PaEi, pAei, paEl, paEi

ЛИДЕР по Методологии Адизеса™ – менеджер, у которого в коде минимум 2 буквы большие, причем одна из них – I, например, pAel, Pael, paEI, PaEI

ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА по Методологии Адизеса™ – взаимодополняющая команда, которая реализует **все 4 роли / функции** менеджмента. В нее входят менеджеры, обладающие разными управлеченческими стилями, благодаря чему при решении любой задачи возможен всесторонний анализ проблемы и выработка наилучшего решения

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

- Эксперт: САФРОНОВА АРИНА СЕРГЕЕВНА
- Психолог, HR-бизнес-партнер, автор методики и тренер восстановительной гимнастики

- КОМПЕТЕНЦИИ:
- Развитие командного и личного потенциала
- Эмоциональное лидерство и управление командой