

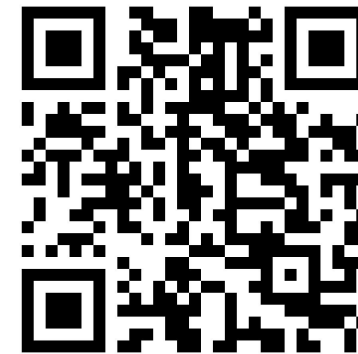


Ваш стиль лидерства: диагностика и план роста

Сафронова 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:

- Р** Производство результатов
- А** Администрирование
- Е** Предпринимательство
- И** Интеграция

Ицхак Адизес



Доктор
Ицхак Адизес

Кратко срочная	Р Исполнитель (Preformer)	А Администратор (Administrator)
	<p><u>Функциональная роль</u></p> <p>Удовлетворять потребности клиентов Обеспечивает производительность Не склонен к рефлексии</p> <p>? ЧТО следует делать</p> <p>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</p> <p>Заинтересован в процессе выработки и реализации технологий</p> <p>Слова: Упорядочить, Систематизировать, Формализовать, Структурировать, Стандартизировать, Усилить контроль</p>
Долго срочная	Е Предприниматель(Intrepreneur)	І Интегратор (Integrator)
	<p><u>Проактивная роль</u></p> <p>Инициировать изменения в организации и создавать новые возможность Генератор идей</p> <p>? Почему именно ЭТО</p> <p>Не заинтересован в деталях</p> <p>Слова: Исследовать, Изучить, Развить, Создать, Разработать, Спроектировать</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</p> <p>Заинтересован в обеспечении технологий людьми</p> <p>Слова: Наладить, Построить, Сформировать, Гармонизировать, Укрепить, Вовлечь</p>
	Результативность	Эффективность

«Р»- краткосрочный результат

Р

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?

«А»- краткосрочная эффективность

А

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

ЕГО ОСНОВНОЙ ВОПРОС:

КАК?

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

Е

ЕГО ЗАДАЧА:

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

ЕГО КАЧЕСТВА:

- Креативен
- Готов принять риск
- Проактивен

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

ЕГО ОСНОВНОЙ ВОПРОС:

КОГДА и ЗАЧЕМ?

«і»- 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?

РАЕІ. Способы решения проблем

Р



УДОВЛЕТВОРИТЬ ПОТРЕБНОСТИ

купить еще одну такую же игрушку

А



ВВЕСТИ ПРАВИЛО

каждый ребенок получает 5-минутную возможность поиграть с игрушкой

Е



ИЗМЕНИТЬ ИХ ПОТРЕБНОСТИ

Предложить поиграть вместе в футбол

І



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

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

Особенности взаимодействия разных стилей

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

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, paEl, PaEl

ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА по Методологии Адизеса™ – взаимодействующая команда, которая реализует **все 4 роли / функции** менеджмента. В нее входят менеджеры, обладающие разными управленческими 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