

Ицхак Калдерон Адизес

ИДЕАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

ПОЧЕМУ ИМ НЕЛЬЗЯ СТАТЬ И ЧТО ИЗ ЭТОГО СЛЕДУЕТ



менедж-
мент



25 мин



БИЗНЕС
ЛИТЕРАТУРА

bizlit.com.ua

ИДЕАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

ПОЧЕМУ ИМ НЕЛЬЗЯ СТАТЬ И ЧТО ИЗ ЭТОГО СЛЕДУЕТ

Ицхак Калдерон Адизес

Содержание

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ

Вся правда о менеджменте

Код (РАЕI). Разбираем функции по косточкам.

- (Р) Производство результатов
- (А) Администрирование
- (Е) Предпринимательство
- (I) Интегрирование

Вечная война четырёх функций

Полноценная команда – наше всё

ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ: ВОПРОСЫ НА “ЗАСЫПКУ”

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

«Задача успешного менеджмента – сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе».

В некоторых компаниях часто можно встретить ситуацию: есть в команде лебедь, рак и щука, которые вечно тянут бразды правления в свои сети. Один уверен, что правильно сосредоточиться на развитии сотрудников, другой считает, что срочно нужно развивать бизнес, третий уверен – хватит трепаться не по делу, лучше бы попробовали поработать. Из-за подобных разногласий компания с трудом выживает в краткосрочной перспективе, а тем более не успевает задуматься о будущем.

Доктор Ицхак Адизес убеждён, что спасти организацию от краха и вывести её на более высокий уровень можно с помощью выполнения четырёх функций:

- **(P)roducing results** – производство результатов предприятия
- **(A)dministering** – администрирование, контроль производительности
- **(E)nterpreneuring** – предпринимательство, стремления к изменениям
- **(I)ntegrating** – интеграция всех элементов предприятия

По мнению автора, каждая из вышепредставленных функций должна присутствовать в организации. При отсутствии хотя бы одной функции, в той или иной организации не может быть правильного менеджмента. Организацию вечно преследуют неудачи: текучесть сотрудников, проигрыши среди конкурентов, падение прибыли и другие.

Если вы убеждены, что есть в природе идеальный менеджер и им можно стать – забудьте об этом. Книга Адизеса «Идеальный руководитель» расскажет вам о том, почему верха совершенства в менеджменте не существует. На собственном опыте автор убедился в том, что не существует людей, способных выполнять сразу четыре функции.

За время прочтения книги вы нырнете в новый взгляд практика, способный изменить ваше представление о менеджменте, перестроить свою работу и работу компании кардинальным образом.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Если вас так или иначе интересует менеджмент – эта книга самая настоящая находка. Если вы задаётесь вопросами:

- как совершенствоваться, чтобы стать эффективнее в бизнесе?
- как вывести компанию на новый уровень?
- как уладить конфликты в команде?
- как структурировать работу организации?
- кого стоит взять в команду, чтобы ее улучшить?

А также множество других вопросов, которые интересуют руководителя, готового к развитию – вы попали по адресу.

Книга для тех, кто не привык ждать, пока обстоятельства возьмут верх над ситуацией. Она для тех, кто готов действовать, познавая мастерство управления.

КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЕТ

«Проблемы, представляющие собой проявления дезинтеграции в результате перемен, требуют решения».

Жизнь состоит из череды перемен. Не устраивает, как работает отдел продаж, давайте менять подход. Часто перемены воспринимаются человеком болезненно и приводят к новым проблемам. Опираясь на то, что менеджмент – это не что иное, как решение насущных проблем и подготовка к будущим неприятностям, можем сделать вывод – изменениями нужно уметь управлять, иначе они будут управлять вами.

Книга «Идеальный руководитель» решает такие проблемы:

- хаос в командной работе;
- тренинги по менеджменту не дают результатов;
- компания деградирует;
- неясно куда двигаться в рамках долгосрочной перспективы;
- уже знакомые ранее методы управления не работают.

ВСЯ ПРАВДА О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Итак, представим себе идеального менеджера. Он знает, как необходимо повести себя в проблемной ситуации, знает, чего хочет сам и чего хотят сотрудники. Он успешен, целеустремлён, настроен быть первым. Положительные черты лучшего из лучших менеджеров можно перечислять бесконечно.

На словах и в теории – это верш совершенства и к нему хочется стремиться. Знаете, где он обитает? На страницах книг и в залах бизнес-тренингов. Поэтому, давайте сразу определимся и развеим иллюзии – идеального руководителя нет. Не стоит пытаться достичь невозможного.

Поехали дальше. Для начала, спросите себя – что я понимаю под словом «менеджмент»? Чем наполнено для вас это слово? А теперь давайте определим – что сегодня в мире бизнеса считается менеджментом?

Менеджмент:

1. Это иерархия – группа людей, которые занимаются управлением организации. Это определённая категория «управленцев», как нижнего, среднего, так и высшего звена.
2. Носит однонаправленный характер – ряд схожих действий управляющего, указывающих подчинённым, что делать.
3. Удел избранных – далеко не все становятся генералами, заметьте. Менеджмент, в своём высшем проявлении, доступен

для людей, неустанно совершенствующихся в этой науке и искусстве.

4. Носит индивидуалистический характер – это не один человек на десять дел. Это десять человек на одно дело. Менеджмент – это не столько люди, сколько процесс, в котором люди лишь участники.
5. Ориентирован на промышленность – каждый из сотрудников выполняет свою функцию в организации. Этому можно поучиться у промышленных предприятий.
6. Носит отпечаток социально-политического устройства – система управления, не тогда, когда руководитель лишь предлагает вариант решения проблемы сотрудников и интересуется их мнением. А когда он берёт ответственность на себя и решает за других, что им делать.
7. Обусловлен культурными факторами – на разных языках слово «менеджмент» переводится по своему. Из-за этого и возникает путаница в определении. В нашей культуре менеджмент – это процесс и достижение общих целей, а не группа людей или должность.

Код (РАЕІ). Разбираем функции по косточкам.

Более 30 лет Ицхак Адизес изучал типы организационного поведения, анализировал роли членов команды, находил взаимосвязь между различными функциями. Именно благодаря анализу многочисленных компаний, автор вывел методологию – код (РАЕІ) и опробовал её на сотнях компаний по всему миру.

Из этой главы вы узнаете о каждой из функций подробно. А сейчас кратко пройдемся по каждой из функций.

Введение в методологию

- ▶ Базовая функция, без которой сложно представить любую организацию – это **(Р) производство результатов**. Эта функция обеспечивает результаты организации в краткосрочной перспективе. Задача **(Р)** – удовлетворить потребности потребителя. Качество функции **(Р)** определяется количеством в вашей организации постоянных клиентов.
- ▶ Вторая функция **(А) администрирование** помогает организации следить за процессами, распределять их в правильной последовательности и регулировать интенсивность. **(А)** администратор действует здесь и сейчас, опираясь на краткосрочные цели организации.
- ▶ Следом идёт функция **(Е) предпринимателя** – человека, способного предвидеть развитие событий и определить направление движения. Он работает над ростом организации в долгосрочной перспективе.

- И завершается процесс обеспечением функции (I) **интеграции**. Она выстраивает комфортную атмосферу в организации, где все будут действовать сообща в рамках долгосрочных целей.

Каждая функция решает свою задачу, ориентируясь на результативность и эффективность организации. А также учитывая временную перспективу развития.

Функция		Делает организацию		
P	удовлетворение потребностей	функциональной	продуктивной	в краткосрочной перспективе
A	администрирование	систематизированной	эффективной	
E	предприимчивость	проактивной	продуктивной	в долгосрочной перспективе
I	интеграция	целостной	эффективной	

КОД АДIZESА

Занимаясь только одной или двумя из функций, вы обеспечите организации рост, впадая в крайности. К примеру, владея (P) и (A) вы будете успешны сегодня, без понимания того, что вас ожидает завтра.

«Чтобы компания была рентабельной в ближайшей и долгосрочной перспективе, требуется успешное выполнение всех четырёх функций».

Если же какая-то из функций отсутствует или выполняется плохо, менеджмент, в его высшем проявлении, рухнет.

Каждый менеджер должен владеть как минимум простыми навыками выполнения каждой из функций. В противном случае, его нельзя считать компетентным в вопросах управления организацией.

Проблемы, которые преследуют организацию на разных этапах развития, возникают неспроста. Они позволяют при нахождении грамотного решения развить новые навыки. Таким образом, можно проследить закономерность появления кризисов и сформировать понимание, как действовать в критической ситуации.

А теперь поговорим подробнее про каждую функцию, рассматривая её, как определённый стиль менеджмента.

(Р) Производство результатов

(Р) – это первая и наиболее важная функция. Компания существует именно ради производства результатов.

Если (Р) функция у менеджера ведущая, а остальные находятся на удовлетворительном уровне, код будет выглядеть (Рaei) и называться «производитель». Такой менеджер точно знает:

- что нужно клиентам и почему они приходят именно к вам;
- как создаётся то, за чем приходят к вам клиенты.

Если (Р) функция у менеджера единственная, а остальные не развиты, код будет выглядеть (Р---) и назовём мы такого менеджера – «Герой-одиночка». Такой менеджер:

- ориентирован на выполнение *всех* поставленных задач, не смотря ни на что;
- работает, как сумасшедший;
- не создаёт команду из-за занятости производством;
- приходит на работу первым и уходит последним;
- успех измеряет объёмом и сложностью труда;
- отстаёт от сроков выполнения задач;
- хочет быть всегда при деле;
- перескакивает с одного дела на другое;
- всё понимает буквально – «да»- это «да», а не «может быть» или «наверное»;
- предпочитает делать всё сам.

Организация, под управлением «Героя-одиночки» не развивается, сотрудники выполняют роль «мальчиков на побегушках» и способны лишь на выполнение сиюминутных поручений своего босса.

Как вести себя с (Р) или «Героем-одиночкой»

Прежде чем нанести визит к (Р), следует тщательно подготовиться. Итак, несколько правил общения с (Р):

1. Человек, который постоянно занят, может просто не найти времени, чтобы с вами поговорить. Первое и ключевое правило общения – будьте кратким.
2. Говорите почаще слово «кризис» – (Р) обязательно отреагирует и включится в разговор.

3. Начните разговор с конца, изложите выводы, а потом предоставьте дополнительный материал.
4. Сообщите, что вы уже работаете над проблемой и пришли к шефу за одобрением.

(А) Администрирование

Ключевая задача (А) функции – обеспечение рентабельности организации, путём организации рабочего процесса. В тот момент, когда производство выходит на уровень больше одного сотрудника, администратор включается в работу.

Если (А) функция у менеджера ведущая, а остальные находятся на удовлетворительном уровне, код будет выглядеть (pAei) и называться «администратор». Такой менеджер:

- склонен обращать внимание на детали;
- методичен и линейно мыслит;
- видит подводные камни любого начинания;
- внимателен к деталям;
- проверяет точность и достоверность информации;

Если (А) функция у менеджера единственная, а остальные не развиты, код будет выглядеть (-A--), а назовём мы такого менеджера «Бюрократ». Чтобы узнать такого менеджера у себя в коллективе давайте обратим внимание на некоторые особенности его поведения:

- придирчив к деталям;
- придают значение форме, числам и упускают из поля зрения картину в целом;
- делает идеальные отчёты – грамотно просчитывает всё до мелочей;
- не любит рисковать, поскольку боится опозориться из-за неверно принятого решения;
- приходит на работу и уходит вовремя, минута в минуту;
- управляет с помощью чётко прописанных правил и директив;
- не верит во что-то, не убедившись в этом лично;
- находится в курсе любых затрат, но не имеет представления о ценности.

«Бюрократ» оценивает себя по тому, как он успешно контролирует организацию, правила и делает процесс работы прозрачнее. Он не любит подчинённых, которые проявляют инициативу. Все обязаны следовать заранее прописанным правилам и точка! Подчинённых «Бюрократа» можно назвать «соглашателями» или «канцелярскими крысами». Если вдруг кто-то из подчинённых решится предложить внедрение новой идеи, «Бюрократ» не задумываясь ответит «нет!».

Как вести себя с (А) администратором или с «Бюрократом»

Чтобы найти общий язык с (А) нужно учитывать, что он мыслить категорией не что, а **как**. Итак, несколько рекомендаций по взаимодействию с (А) администратором:

1. Покажите (А), что ваша проблема – это нарушение созданных им же правил или прежних договорённостей.
2. Подготовьте заранее решение проблемы и изложите его на длинном бланке.
3. Скажите, что готовы взять ответственность на себя. (А) не любит рисковать, помните?
4. На совещаниях обязательно соблюдайте протокол.
5. Если вам нужно встретиться с (А), назначьте встречу заранее и оговорите продолжительность. Соблюдайте оговоренное время и даже если не успели обсудить всё, что планировали, завершите встречу вовремя.

На встрече с (А):

- отдышитесь и сбавьте темп;
- вначале общения опишите, о чем хотите поговорить;
- начинайте с первого вопроса и следуйте по порядку;
- будьте готовы к вопросам (А) и покажите их ценность;
- обязательно резюмируйте сказанное.

Запомните, (А) мыслит буквально и фразы, сказанные «вокруг да около», он не воспринимает. Будьте внимательными к мелочам, иначе в случае оплошности, (А) потеряет к вам доверие и вычеркнет из жизни.

(Е) Предпринимательство

Когда компания выбрала *что* производить, определила *как* организовать процесс, приходит потребность ответить на вопросы «когда/зачем?». За это и отвечает ещё одна, не менее важная функция – (Е) предпринимательство. Ей присуще умение планировать, определять какую работу делать дальше и куда компании двигаться.

(Е) занимается:

- разработкой плана предстоящих действий;
- анализом перемен в окружающей среде;
- решением вопроса, какие офисы нужно закрыть, а в какие вложить финансы.

(Е) помогает организации быть на «плаву» и не отставать от конкурентов.

Если (Е) функция у менеджера ведущая, а остальные находятся на удовлетворительном уровне, код будет выглядеть (раЕi) и называться «предприниматель».

Узнать “предпринимателя” мы можем по таким признакам:

- это творческая, смелая личность с отличным воображением;
- он всегда готов действовать, идти вперёд и рисковать;
- не выносит идеи без результата;
- неустанно ищет новую цель;
- у него масса предложений и вариантов.

Если (Е) функция у менеджера единственная, а остальные не развиты, код будет выглядеть (--Е-), и зовут его “Поджигатель”. Сейчас узнаете почему:

- постоянно занят вопросом “почему бы не?”;
- меняет направление бизнеса, как перчатки;
- он обожает хаос;
- заставляет персонал работать сверхурочно;
- мелочей напрочь не замечает;
- испытывает острую потребность создавать новое;
- начинает с одной темы, заканчивает другой и уже в мыслях обдумывает третью;
- плохо умеет слушать людей – он всё время находится в обдумывании идей;
- не имеет представления о затратах или не хочет иметь;
- берёт идеи коллег и презентует, как свои, чем наживает многочисленных врагов;

Чтобы работать с “поджигателем” нужно иметь крепкую нервную систему. Парадокс в том, что сильных личностей он не держит в команде. Зачем ему ещё победители, кроме него самого? Его подчинённые – это мальчики на побегушках, которые привыкли соглашаться с каждой новой идеей руководителя.

Как вести себя с (Е) или “Предпримателем”, “Поджигателем”

Вы собрались навестить (Е)? Возьмите на заметку несколько правил:

1. Ни в коем случае не говорите с (Е) о проблемах. Он не переносит людей, перекалывающих ответственность за решение проблем.
2. Начните с позитивных моментов, используя фразу: “У нас появилась возможность”.
3. Задавайте вопросы, типа: “Как вы считаете?”, “Что вы предлагаете?” Уже после своей версии выхода из ситуации.
4. Очень осторожно выбирайте слова, чтобы не показать (Е) пренебрежительное отношение и не вызвать к себе подозрение.
5. Если (Е) не принимает ваши рекомендации, отступите. Иначе он выйдет из себя и обвинит вас во всех бедах компании.

(I) Интегрирование

Интеграция в организации делится на 2 вида: активная и пассивная. Активный интегратор объединяет группу людей, а пассивный в ней находится.

Если (I) функция у менеджера ведущая, а остальные находятся на удовлетворительном уровне, код будет выглядеть (раеI) и называться “Интегратор”. Познакомимся с ним ближе:

- открыт на людей, формирует из них команду;
- избегает напряжения в коллективе. Если видит конфликт, тут же стремится помирить обе стороны;

- заботится о том, чтобы стать незаменимым;
- тонко чувствует людей и сопереживает им.

С сотрудниками “интегратор” ведёт себя мягко, корректно. Он придерживается взгляда – все должны быть обучены и подготовлены его заменить.

Если (I) функция у менеджера единственная, а остальные неразвиты, код будет выглядеть ($---I$), а величать такого индивидуума будем – “Горячий сторонник”.

Отличительные черты такого типа:

- озабочен вопросом “Согласны ли мы?”;
- способен легко приспособливаться к любым условиям;
- беспокоится не о будущем, а о своей политической репутации;
- отвергает решения, которые приводят к конфликту;
- свободное время он проводит с людьми, выслушивая жалобы;
- он “скользко” ухитряется уйти от невыгодного ему положения;
- он не говорит о своей позиции, зато вовсю интересуется вашей;
- не имеет личных идей, твердых убеждений;
- ему сложно принять решение, поэтому он оттягивает их принятие.

Сотрудники “Горячего сторонника” похожи на него самого – они наблюдательны и всегда в курсе событий. Услышав какую-то сплетню, они тут же передадут её начальнику. Подчинённые ($---I$) выглядят миролюбивыми и подкладистыми, играя

эту роль, чтобы получить повышение. Ведь только так можно воздействовать на (---I).

Как вести себя с (I) – Интегратором или “Горячим сторонником”

Чтобы не допустить необратимых ошибок при общении с (I), необходимо изучить подход к нему. И вот несколько правил:

1. Будьте готовы, что (I), выслушав вашу проблему и решение, ещё возьмёт тайм-аут на изучение политического климата.
2. Прежде чем идти к (I), узнайте мнение команды относительно вашей проблемы и презентуйте на встрече как коллективное решение.
3. Если вдруг, вы упустите кого-то из членов команды, потому что не считаетесь с его мнением, (I) не даст добро на внедрение вашего решения, пока вы не поговорите со всеми до единого.

Вывод: Хороший менеджер – человек разносторонний и должен уметь общаться с человеком, независимо от его стиля. Чтобы добиться успеха в менеджменте, вам необходимо понимать, с каким типом собеседника вы столкнулись и как с ним грамотно взаимодействовать.

ВЕЧНАЯ ВОЙНА ЧЕТЫРЁХ ФУНКЦИЙ

“Четыре функции нельзя считать взаимоисключающими, однако они не совместимы в краткосрочном аспекте”.

Что происходит, если все четыре функции в одном человеке или организации одновременно активны? Наступает разлад и эффективность объекта снижается. Далее мы с вами рассмотрим распространённые несовместимости функций.

Несовместимость (Р) и (Е)

(Р) и (Е) не могут понять друг друга, потому что один требует мгновенной отдачи, а второй старается обеспечить её в долгосрочной перспективе. Если у вас преобладает (Е) функция, то (Р) угрожает вам видением только ближайшего окружения и не даёт способности посмотреть шире и дальше. Возможен и обратный эффект – (Е) внедряет изменения, которые не дают (Р) заниматься производством.

Несовместимость (Р) и (А)

Конфликт интересов состоит в том, что результативность и эффективность стоят по разную сторону баррикад. Такое положение вещей часто можно встретить в маленьких компаниях, где неожиданные неприятности встречаются на каждом шагу. Однако, увеличив влияние (А), вы потеряете результативность.

В этом и есть парадокс. Проще говоря, идёт борьба формы и функции.

Несовместимость (А) и (I)

Различие между (А) и (I) приводит к состязаниям органической и механической форм. (I) заботится о создании ценностей в организации, на что ему требуются годы, а (А) гораздо быстрее выводит новые правила. Как правило, директивы (А) направлены на контроль сотрудников, а не на лояльное отношение (I). К тому же, (I) сдерживает развитие (А), что нельзя назвать негативной несовместимостью, напротив, у людей начинает формироваться система ценностей.

Несовместимость (Р) и (I)

Когда (Р) срочно нужно выполнить работу, он включает диктаторский способ управления, что полностью противоречит покладистому (I). Обратная сторона медали – это чрезмерное следование (I) с вытеснением (Р). В таком случае, организация или человек свято верят в какую-то идею и напрочь забывают, что необходимо хорошенко поработать.

Несовместимость (Е) и (I)

В чем же не сошлись эти две функции? Всё очень просто. (Е) стремится к переменам и преобразованиям, а (I) хочет во всём гармонии. Так и тянут они канат в разные стороны: (Е) разбирает на части, а (I) сохраняет. Если вы руководитель (I) типа и

озадачены, как развивать неугомонного (Е), возьмите на заметку: его следует для начала научить тому, как нужно учиться.

Несовместимость (Е) и (А)

Это как небо и луна – (А) всё структурирует и контролирует, а (Е) не может жить без отклонений и изменений. По традиции, убедимся, что верно и обратное: правила, контроль, жёсткий режим – препятствуют преобразованиям.

Вывод: теперь вы видите, что идеальным менеджером, обладателем всех функций (РАЕИ) живому человеку не стать. Этот факт вовсе не означает, что компания обречена на неправильный менеджмент. Вам необходимо подобрать идеальную команду и проследить, чтобы её члены знали, как взаимодействовать друг с другом без обоюдных претензий.

ПОЛНОЦЕННАЯ КОМАНДА – НАШЕ ВСЁ

“Взгляните на свою руку. Все пальцы на ней разные. Разные пальцы дополняют друг друга, и именно это делает её рукой”.

На примере аналогии с пальцами, автор рассказывает о том, что такое взаимодополняющая команда. Ведь сложно представить, как будет функционировать рука, если все пальцы на ней

будут безымянными, не так ли? Поэтому, забросьте подальше идею набирать себе подобных.

Как нам уже известно, для принятия решений, которые сделают организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, нужно выполнение четырёх функций. Здесь никак не обойтись без команды лидеров, высших менеджеров. Каждый из членов команды должен удовлетворительно справляться с тремя функциями и быть профи в четвёртой.

Это вовсе не значит, что взяв профи своего дела – маркетолога, финансиста, менеджера по персоналу, вы решите задачу. Мы говорим о различиях в стиле поведения, а не в знаниях той или иной области.

Как сформировать управленческий микс?

1. Выбирайте менеджеров, которые не имеют прочерков в (РАЕІ)-коде.
2. Создайте собственный стиль, “индивидуальность”.
3. Измените рабочую среду, сделайте реструктуризацию.
4. Выберите признанного лидера. Именно он будет последней инстанцией в принятии решений, после обсуждения их с командой. К тому же, он должен уметь поддерживать командный дух и организацию труда.

5. Проанализируйте возможности всей команды, как единого целого. Таким образом, вы определите, уместен ли стиль конкретного руководителя в данной команде.

Практические примеры работоспособных вариантов формирования команды

“Взаимодополняющая команда традиционного типа – состоит из “папы”, (PaEi), и мамы, (pAei). Папа открывает новые торговые точки, а мама ведёт счета и обслуживает покупателей”.

Давайте сразу определимся – волшебной палочки по созданию идеальной команды не существует и признанных шаблонов тоже. Ицхак Адизес делится парочкой работоспособных вариантов:

1. (Paei)
2. (pAei)
3. (paEi)
4. (paeI).

Более совершенной команда будет, если в ней находятся:

1. (PaEI)
2. (pAeI)
3. (paEI)

Как мы видим в последнем варианте везде присутствует (I), что даёт возможность каждому из членов команды стать лидером.

На провал обречена команда, в которой вышестоящий (РАеі) контролирует (раЕІ) – в таком случае (РА) задавит предпринимателя, заставляя его избавиться от идей. (ЕІ) также не может грамотно руководить. (РА) – нечёткие руководства к действиям могут привести к катастрофе. Ещё одна из причин разногласий тандема (РАеі) и (раЕІ) – ориентация на достижение разных целей. (РА) стремится к краткосрочным результатам, а (ЕІ) наоборот мыслит глобально.

Вывод: сделать команду, члены которой будут понимать друг друга с полуслова – невозможно. Будьте готовы к конфликтам, они неизбежны. Помните, конфликт – это обязательная составляющая эффективного менеджмента. Подробнее о конфликтах в организации, Ицхак описывает в книге “Идеальный менеджер”, глава 7.

ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ: ВОПРОСЫ НА “ЗАСЫПКУ”

После прочтения книги, уделите полчаса на то, чтобы лучше узнать себя и сформировать план дальнейшей работы в команде.

1. Какую функцию вы считаете в себе ярковыраженной?
2. Какие функции, по вашему мнению, “хромают” и их стоит усовершенствовать?
3. Какие качества мешают Вам эффективно и результативно работать?
4. Менеджеров с какими(ой) функцией(ями) вы не переносите на дух?
5. Кто члены вашей команды? Распишите их по коду (РАЕИ)/
6. Кого в вашей команде не хватает: производителя, администратора, предпринимателя, интегратора?
7. На достижение каких результатов вы настроены – краткосрочных и долгосрочных?
8. Проверьте себя:
 - Кто из типов кода испытывает потребность добиться своего?
 - Кто постоянно контролирует других?
 - Кто не может жить без взаимодействия с группой?
 - Кому нужна постоянная самоактуализация?

Купить книгу «Идеальный руководитель» Ицхака Адизеса вы можете на сайте bizlit.com.ua



Поделитесь прочитанным саммари в любой и социальных сетей и получите доступ ко всем саммари нашей библиотеки!



Идеальный руководитель

Саммари от интернет-магазина bizlit.com.ua

Составитель:

Ольга Бабина

Технический редактор:

Николай Чертов

Корректурa:

Александра Чепенко