

Наталья Васильевна Боровикова



РАЗВИТИЕ КОМАНД ПЕРВОГО УРОВНЯ

*Специальное издание
для участников
конференции «Команда первых»*

BITOBE
CONSULTING GROUP



Структура и динамика ТОП-КОМАНДЫ по модели РАЕI

Ицхак Адизес предложил для описания команды топ-менеджеров систему РАЕI.

PRODUCTING

(Что нужно сделать?)

Решение задач, обеспечивающее результативность компании.

ADMINISTRATING

(Как это нужно сделать?)

Администрирование, обеспечивающее эффективность компании.

ENTREPRENEURING

(Когда и зачем это нужно сделать?)

Предпринимательство, требующееся для осуществления изменений.

INTEGRATING

(Кто это должен сделать?)

Интеграция людей в компанию с тем, чтобы она долго оставалась жизнеспособной и эффективной.

Модель PAEI



МОДЕЛЬ PAEI, ИЛИ КОД АДIZESA, ОПИСЫВАЕТ ЧЕТЫРЕ РАЗНЫЕ РОЛИ, НЕОБХОДИМЫЕ КОМАНДАМ ПЕРВОГО УРОВНЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА.

ВЫДЕЛЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ ПАРЫ КОМПЛЕМЕНТАРНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТИЛЕЙ. КАЖДАЯ РОЛЬ ИМЕЕТ СВОИ ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ – В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВЫБРАННОЙ СТРАТЕГИИ.

**Функциональная
характеристика ролей**

Функции	для превращения компании в...	характеризующуюся...	на временном горизонте
(P) Производить результаты	Функциональную	Результативностью	В краткосрочной перспективе
(A) Администрировать	Систематизированную	Эффективностью	В краткосрочной перспективе
(E) Предпринимать	Готовую к упреждающим действиям	Результативностью	В долгосрочной перспективе
(I) Интегрировать	Действующую как единый организм	Эффективностью	В долгосрочной перспективе

Р ПРОИЗВОДИТЕЛЬ

Прибыль – результат хорошего менеджмента. Производитель является тем руководителем, который способен его обеспечить. Это преданный своему делу профессионал, разбирающийся в потребностях бизнеса и технологиях, которые могут их удовлетворить.

Поэтому он всегда знает, что и как нужно делать для достижения результата. Кроме того, менеджер Р-типа на достаточно хорошем уровне выполняет функцию администрирования, а значит – может отладить процессы производства.

Если остальные роли не представлены, то Производитель в «чистом виде» становится «одиноким рейнджером»: приходит первым и уходит последним, всегда занят, и его сотрудники не развиваются.

Благодаря этой роли команда становится результативной в краткосрочной перспективе.

Характеристики исполнителей роли

- Ориентация на достижение результата
- Трудолюбие и продуктивность
- Прагматичность
- Предрасположенность к действию больше, чем к размышлениям и анализу
- Нетерпеливость
- «Хочешь попасть в цель – сначала выстрели»
- Компетентность

Возможные трудности

- Смешение понятий качества и количества
- Трудоголизм, непрестанная суета, интенсивная деятельность в ошибочном направлении
- Сильный дисбаланс между работой и семьей
- Трудности с делегированием своих полномочий
- Конфликты с другими из-за пренебрежения их чувствами



АДМИНИСТРАТОР

Администратор способен проанализировать успехи, систематизировать их и воспроизводить в дальнейшем. Он не разбрасывает ресурсы на бесполезную и избыточную деятельность, а внимательно и методично работает над повышением эффективности.

Администратор в «чистом виде» – бюрократ. Трудится строго в рабочие часы. Все бумаги убраны по местам. Обучение сотрудников идет по плану. Собрания проводятся по расписанию независимо от потребностей. Главное – все выполнить правильно.

Благодаря этой роли команда становится результативной в долгосрочной перспективе.

Характеристики исполнителей роли

- Постоянное следование букве закона
- Особое внимание к деталям
- Методичность и организованность
- Способность предвидеть проблемы, которые влечет за собой идея
- Линейное и логическое мышление
- Пристрастие к расчетам и цифровым данным
- Консервативность
- Стремление к управлению другими

Возможные трудности

- Больше значения придается форме, чем смыслу
- Утрата перспективы и общего представления о происходящем
- Большие временные затраты на административные мелочи
- Неукоснительная приверженность порядку и правилам
- Утрата способности к действию из-за чрезмерной склонности к анализу
- Исчезновение харизмы
- Косность, неуживчивость
- Излишний акцент на эффективности в ущерб результатам



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Основное внимание Предприниматель уделяет новым идеям. Для него характерна постоянная смена приоритетов. Его деятельность требует творческого подхода, гибкости мышления и готовности рисковать.

Если менеджер креативен и может трансформировать мечту в цель, а цель в реальность, то это Предприниматель. Он всегда знает, чего хочет и почему. Предпринимателя раздражают идеи без результатов и результаты, за которыми не стоят большие идеи.

Предприниматель в «чистом виде» – авантюрист. У него нет четкого расписания, но много идей. При возникновении любой новой идеи назначаются собрания.

Благодаря этой роли команда становится эффективной в долгосрочной перспективе.

Характеристики исполнителей роли

- Креативность, склонность к новаторству
- Образное мышление без проработки деталей
- Стремление к переменам
- Энтузиазм, способность вдохновлять других
- Поиск новых возможностей и шансов
- Харизма
- Независимость
- Потребность в свободе мыслей и действий

Возможные трудности

- Непоследовательная, слабая реализация
- Череда подъемов и спадов энтузиазма
- Склонность приниматься за работу в последнюю минуту
- Хаотичность графика, нарушение установленных планов
- Низкая результативность, стремление все попробовать, метание среди многочисленных идей и возможностей

ИНТЕГРАТОР

Интегратор – лидер, который создает в организации связи, обеспечивающие нормальное функционирование и преемственность. При создании атмосферы и системы ценностей в коллективе функция этой роли – обеспечить совместную работу людей в команде. Интегратор умеет сплотить людей, несмотря на их различия в способностях, точках зрения, стилях и личных интересах. Без этой роли внутривнутриполитические процессы могут разрушить организацию. Интегратор преобразует взаимосвязи, а значит – продуктивно разрешает конфликты.

Менеджер I-типа креативен, ведь он играет на поле человеческих отношений, и его задача заключается в сплочении людей с самыми разными характеристиками и мотивацией. Ему удается добиться этого при помощи создания системы нравственных и поведенческих норм, благодаря которой команда становится не механизмом, а целостным организмом.

Интегратор в «чистом виде» – соглашатель. Приходит и уходит со всеми, свою власть не показывает. Подчиненные диктуют ему свою волю. Благодаря исполнению этой роли команда становится эффективной в долгосрочной перспективе.

Характеристики исполнителей роли

- Способность поддерживать атмосферу взаимного доверия и уважения
- Умение выслушать
- Способность разрешать конфликты, снижать напряженность
- Эмпатия
- Рассудительность, справедливость, готовность оказать поддержку

Возможные трудности

- Заикленность на динамике межличностных отношений и упущение из вида задач и целей
- Избегание конфликтов ради иллюзии согласия, иногда ценой тяжелых и длительных последствий
- Уклончивость, отсутствие выраженной позиции, угождающий стиль поведения
- Повышенная чувствительность к отказу

Комбинирование управленческих ролей

ВАЖНО ПОМНИТЬ, ЧТО РОЛИ РАЕИ ПРЕДПОЛАГАЮТ ВЗАИМНО КОНФЛИКТУЮЩИЕ КАЧЕСТВА.

СПОСОБНОСТЬ СЛАЖЕННО РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ ТРЕБУЕТ ОТ КАЖДОГО РАЗНОПЛАНОВЫХ ЗАДАТКОВ.

1. **Хороший Производитель (Р)** результатов зачастую нетерпим к излишней бюрократичности, зато к ней склонен **Администратор (А)**.
2. **Предприниматель (Е)** всегда находит новые решения, а это мешает и **Производителю (Р)**, и **Интегратору (I)**, нацеленному на гармонизацию отношений.
3. **Администратор (А)** стремится к систематизации и установлению правил и страшится перемен и новшеств, которые характерны для **Предпринимателя (Е)**.
4. **Предприниматель (Е)** хочет постоянных новшеств, и его мысли направлены на долгосрочную перспективу, что вступает в противоречие с качествами **Производителя (Р)**, который сосредоточен на текущих процессах.

По мнению аналитиков, союз РАеі (Производитель-Администратор) и раЕІ (Предприниматель-Интегратор) чреват настоящей катастрофой: раЕІ мечтает и готов делиться своими проектами, а РАеі тяготеет к покою и порядку, воспринимая мечты как угрозу. В свою очередь раЕІ неспособен результативно руководить РАеі. Причина такого конфликта ролей кроется в том, что (Р)- и (А)-функции направлены на достижение краткосрочных целей, тогда как (Е)- и (I)-функции имеют долгосрочную ориентацию.

Другая теория заключается в том, что проблема совместимости РАеі и раЕІ связана с лево- и правополушарным типами мышления. (Р) и (А)-функции закреплены за левым полушарием головного мозга, которое отвечает за логическое, последовательное, рациональное и аналитическое мышление. За (Е) и (I)-функции отвечает правое полушарие, оперирующее субъективными и менее упорядоченными категориями. Поэтому достаточно эффективным является тандем РАеі и раЕі.

Все четыре роли должны быть одинаково представлены в руководителе, разница заключается лишь в их соотношении. Лидерская позиция предполагает доминирование I-роли и достаточно развитые две другие.