**О том, как не оказаться в ситуации, когда уже поздно принимать меры, чтобы сохранить компанию.**

*Сергей Анисимов, президент группы компаний «Стинс Коман»*

Ицхак Калдерон Адизес

# КАК ПРЕОДОЛЕТЬ КРИЗИСЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## ДИАГНОСТИКА И РЕШЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

Ицхак Адизес

# Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

1979

**Адизес И. К.**

Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. К. Адизес — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 1979

ISBN 978-5-91657-430-2

Автор утверждает, что ни один человек не может быть идеальным «книжным» руководителем, а игнорирование этого факта приводит к потере производительности и падению прибылей компании.Адизес представляет новый подход к управлению: необходимо признать, что менеджмент – слишком сложный процесс, чтобы надеяться, что один человек сможет одинаково успешно исполнять все управленческие роли. Каждая роль требует особого стиля, то есть определенного поведения в однотипных ситуациях. Роли, которые приходится играть управленцам, находятся в конфликте. Поэтому человек может играть каждую из этих ролей в разные моменты жизни, но никогда не сможет играть их все одновременно.Книга написана так, чтобы помочь вам выявить управленческие ошибки и определить возможные способы исправления последствий этих ошибок.

ISBN 978-5-91657-430-2

© Адизес И. К., 1979
© Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 1979

# Содержание

Предисловие партнера издания 6
Об идеальных решениях для неидеальных людей 6
Предисловие 8
Часть I 9
Глава 1 9
Управленческие роли 10
Производитель результатов (P [пи])[3] 10
Администратор (A [эй]) 10
Предприниматель (E [и])[4] 10
Интегратор (I [ай])[5] 11
Неправильный менеджмент 11
Исследовательская ценность 12
Методология и источник информации 12
Часть II 14
Глава 2 14
Роль производителя результатов 14
Стиль одинокого рейнджера 15
Краткое описание стиля одинокого рейнджера 18
Личный стиль 18
Подчиненные 18
Управление временем, собрания коллектива, управленческие приемы 19
Отношение к другим менеджерам 19
Глава 3 20
Роль администратора в организации 20
Бюрократический стиль 21
Конец ознакомительного фрагмента. 23
Комментарии

# Ицхак Адизес
# Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем

**Ichak Adizes, Ph.D.**

**HOW TO SOLVE THE MISMANAGEMENT CRISIS**
**DIAGNOSIS AND TREATMENT OF MANAGEMENT PROBLEMS**

Adizes Institute, Inc.
and
Graduate School of Management UCLA

*Научный редактор Дмитрий Чичикалюк, сертифицированный консультант Российского офиса Института Адизеса,Certified Adizes Symbergetic™ Consultant, Институт Адизеса (Adizes Institute, USA)*

First English edition, The Adizes Institute Publications.
Original Work Copyright © Ichak Adizes, 1979. All rights reserved.
Published by arrangement with Ichak Adizes via The Adizes Institute, 1212 Mark Avenue, Carpinteria, California 93103, Santa Barbara, USA. Tel.: (805) 5652901, fax: (805) 5650741.

© Ицхак Адизес, 1979
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

* * *

*Посвящается Топаз и Шохам, моим спутникам в жизни*

# Предисловие партнера издания

*Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привел вас к этой проблеме.*
***Альберт Эйнштейн***

## Об идеальных решениях для неидеальных людей

Ицхак Адизес один из тех, кто изменил представление об «образцовом менеджере». В книге, вышедшей в свет еще четыре десятилетия назад, он заявил, что идеальных менеджеров и управленцев вообще не существует…

Появление новых книг Адизеса на российском рынке сопровождалось комментариями ГК «Стинс Коман». Они расходились большими тиражами и несколько раз переиздавались. Это свидетельствует о высоком спросе на литературу такого типа в российской бизнес-среде и интересе к достаточно новым для бизнес-литературы подходам, которые демонстрирует Адизес.

Настоящее издание продолжает и развивает взгляды автора, основанные на выделении определенных ролей, которые необходимы для формирования слаженной команды и эффективного управления компанией.

Однако есть обстоятельства, которые надо учитывать. Исходные условия по Адизесу предполагают, что многими очевидными навыками и практиками ведения бизнеса руководители компаний, предприниматели и собственники уже владеют, а сам бизнес имеет дело с определенным базовым уровнем рабочей силы (квалификация, дисциплина, мотивация, социокультурный профиль, экономическая среда и т. п.). Подходы, описанные в книге, ориентированы на социумы с вековой историей рыночных институтов и механизмов и высокую культуру бизнеса и предпринимательства. Исходя из этого, нам нужно очень осторожно относиться к слепому копированию практик и методов, эффективных там, но могущих привести к провалу здесь.

Предварительно проработав определение менеджмента, Ицхак Адизес продвигает идею о ролевом «разделении труда» в управлении, о необходимости создания взаимодополняющей команды менеджеров с разными индивидуальными стилями поведения, где каждый имеет одну или две ярко выраженные роли, понимает важность остальных ролей и при необходимости может их исполнять на минимально приемлемом уровне. «Работа вне команды – это работа в вакууме. Мы растем, когда работаем с другими», – утверждает автор.

Автор в своей книге подробно объясняет, почему в одном человеке, каким бы замечательным он ни был, не могут в полной мере сочетаться все управленческие роли: Производителя результатов (P), Администратора (A), Предпринимателя (E) и Интегратора (I). Но поскольку суть управления в организации, по его мнению, сводится к совмещению противоречащих друг другу ролей, то в основе менеджмента всегда лежит конфликт. Он движущая сила развития компании.

Как усиление любого положительного качества приводит к отрицательному результату, так и умеющий организовывать процесс Администратор может впасть в роль Бюрократа, отличающийся трудолюбием и самостоятельностью Производитель – в роль Пожарного, инициативный Предприниматель – в Поджигателя, а умеющий улаживать конфликты Интегратор – в Угодника. О такой трансформации говорится в главе об ошибочном менеджменте.

По системе Адизеса можно просчитать код каждого менеджера в отдельности, вывести суммарный код всей команды, определить стиль руководства и наладить более эффективные коммуникации. По тому, какая из ключевых ролей не отработана, можно сделать вывод об управленческих ошибках.

Любая организация, подобно живому организму, имеет свой жизненный цикл. Автор рассказывает о том, как не оказаться в ситуации, когда уже поздно принимать меры по замедлению старения. Он дает исчерпывающий ответ на вопрос, как проводить своевременные и терапевтические организационные изменения, направленные на поддержание омоложения системы.

Несомненный интерес представляет и синергетический метод управления организацией, созданный самим Ицхаком Адизесом. Согласно его методу, рабочие и руководители могут создать больше, работая вместе; при отсутствии синергии менеджмент невозможен.

Книга написана живым языком, очень легко читается. Думается, она поможет решить немало актуальных организационных и управленческих проблем.

*Сергей Анисимов, президент группы компаний «Стинс Коман»*

# Предисловие

Доводилось ли вам сталкиваться с топ-менеджером, выпускником одной из ведущих бизнес-школ, и чувствовать, что как руководитель он действует далеко не лучшим образом? Например, «рубит сплеча», или, наоборот, затягивает решения, или же, подобно бюрократу, действует «по инструкции»? Теоретически такой руководитель знает, что нужно планировать и организовывать, мотивировать и контролировать, но почему-то на практике не справляется с некоторыми из этих функций. Иначе говоря, его управленческий *стиль* неадекватен.

Возможно, вам приходилось читать учебники о принципах менеджмента и думать, что все, о чем говорится в книге, абсолютно верно, просто, увлекательно… А потом обнаруживать, что кажущееся простым при чтении на практике оказывается довольно сложным и в реальности не все работает по принципам, которые в теории кажутся рациональными и очевидными.

Если вы топ-менеджер, то наверняка часто исполняете «блюз одиночества»: не с кем поговорить о грузе ответственности, не с кем обсудить сложное решение. И не важно, удовлетворены своими решениями или нет, вы в любом случае несете за них ответственность.

Большинство книг по менеджменту описывают то, что я называю «книжный» менеджер, – «образцового» менеджера, одинаково успешного в любых управленческих ролях. Эти книги игнорируют различия в индивидуальных стилях разных руководителей. Более того, на мой взгляд, эти книги излишне упрощают сложные управленческие задачи. Эти учебники в основном фокусируются на отдельной личности – на том, что именно должен делать отдельно взятый менеджер.

Цель этой книги – представить точку зрения на *управленческий процесс* как процесс командной работы и предложить читателю инструменты для выявления и исправления проблем, связанных с управленческими ошибками. В книге описаны приемы, с помощью которых можно создавать команды и обновлять организацию с учетом обычной тенденции организаций к старению и росту уровня бюрократизации. Эти приемы с успехом использовались мной и моими сотрудниками по Adizes Institute для повышения эффективности и результативности работы организаций и одновременно для стимулирования личного роста сотрудников организаций, в которых применялись методы, описанные в этой книге.

*Ицхак Адизес*
*Май 1979*

# Часть I
# Ловушка

## Глава 1
## Введение

Я помню, как зародилась идея этой книги. Однажды ко мне явился продавец Британской энциклопедии и предложил купить последнее издание – тридцать томов, вобравших все знание человечества. «Чем вы занимаетесь, сэр?» – спросил продавец. «Я преподаю менеджмент», – ответил я. «Что же, давайте посмотрим, что есть в энциклопедии на этот предмет».

Мы стали искать. Его неловкость и мое недоумение возрастали по мере того, как становилось ясно, что в энциклопедии такого термина нет. Там упоминалась управленческая наука, то есть математические модели для принятия решений, и организационное поведение, то есть социология организаций, но само по себе понятие «менеджмент» – то, что миллионы людей по всему миру делают каждый день, отсутствовало.

Это заставило меня остановиться и задуматься. Что *есть* менеджмент? В некоторых странах, например в Югославии[1], если кто-нибудь попробует управлять так, как это делаем мы в Соединенных Штатах, он рискует попасть под уголовное преследование или даже сесть в тюрьму[1]. Управлять так, как мы понимаем это в Америке, там не позволяет закон. В этих экономиках руководители *рекомендуют* подчиненным, что лучше сделать, и именно *подчиненные* сами принимают окончательное решение.

В израильском кибуце менеджер (секретарь кибуца) управляет несколько лет, а потом возвращается к обычным обязанностям, например доить коров. Принята практика ротации управленческих функций. Израильтяне не приемлют профессиональный менеджмент, и если кто-то попытается на самом деле управлять другими, то есть указывать им, что и как делать, он может быть запросто отозван избирателями.

Из учебников мы знаем, что руководители планируют, принимают решения, организуют, контролируют и мотивируют. Но есть организации, в которых от руководства не требуется выполнение некоторых из этих функций. Несколько лет назад я провел небольшое исследование управления творческих организаций: опер, танцевальных коллективов, театров и т. п. Посетив крупные оперные театры, балетные труппы, театры и музеи, я осознал, что нельзя управлять творческими работниками и контролировать их так, как это предписывается в учебниках[2]. Администратор театра служит и руководит *для* художественного директора. Я заметил нечто похожее в системе образования и учреждениях здравоохранения. Тут администраторы не выполняют всех классических функций руководителя. Они не принимают решений в отношении политики организации, так как врачи и педагоги тоже имеют право голоса.

Так что же такое менеджмент? Что делают менеджеры? Может ли любая система обойтись без менеджмента? В одном из своих предыдущих исследований я пришел к выводу, что без управления обойтись нельзя[3]. Несмотря на существовавшие в Югославии законы, руководители руководили – это происходит и в Израиле. Мне кажется, что руководителям приходится выполнять некие функции, которых ни закон, ни давление социума отменить не могут.

Пытаясь определить, в чем заключаются эти функции, я обнаружил, что менеджер должен исполнять четыре роли: производитель результатов, администратор, предприниматель и интегратор. Каждая роль *необходима,* а все четыре *достаточны* для успешного управления.

---

[1] Речь идет о социалистической Югославии в конце 1970-х годов, когда была написана эта книга. *Прим. ред.*

Говоря «необходима», я имею в виду, что если одна из ролей не исполняется, можно выявить определенный паттерн управленческих ошибок[2]. Эта книга описывает четыре роли и объясняет, как диагностировать разные паттерны управленческих ошибок.

Я пришел к выводу, что *один человек не* может выполнять все четыре роли. Те, кто отлично справляется с планированием и выдает новые идеи, как правило, не сильны в реализации планов. Те, кто успешно реализует принятые решения на практике, могут не уметь мотивировать. Руководители, которые удачно мотивируют персонал, могут с трудом справляться со сложными ситуациями. У руководителя, способного решать проблемы, слабым местом может быть внедрение новых идей и организационные изменения. Эффективное управление растущей организацией – *слишком сложный* процесс, чтобы *один человек* мог успешно с ним справляться. Четыре роли конфликтуют друг с другом, и никто не в состоянии играть эти роли одновременно. Если человек попытается сделать это, результатом неизбежно станут управленческие ошибки. Я пришел к выводу, что для хорошего управления нужно, чтобы несколько человек взаимно дополняли друг друга. Это означает, что нужно признать различия в стиле и мнениях, принять конфликт как неизбежный, необходимый и желательный элемент управления.

## Управленческие роли

Необходимые и достаточные роли, реализация которых нужна для того, чтобы организация оставалась эффективной и результативной в течение долгого времени, таковы: производить результаты, администрировать, быть предпринимателем и интегрировать.

### Производитель результатов (P [пи])[3]

От менеджера ждут, что он достигнет результатов или создаст услуги на уровне, не уступающем или превосходящем уровень конкурирующих компаний. Для того чтобы выполнять эту функцию, менеджер должен хорошо знать собственную область, будь то маркетинг, инженерное дело, бухгалтерский учет, право или любая другая дисциплина. Кроме того, менеджеру необходим драйв, достаточный для обеспечения требуемых результатов.

### Администратор (A [эй])

Менеджер должен обладать бóльшим, чем драйв и знания. Личная производительность и функциональные знания в определенной области или технологии не обеспечивают человеку аналогичных результатов при управлении группой людей. Находясь в этой роли, руководитель планирует, координирует и проверяет исполнение. Он становится администратором и следит за тем, чтобы система работала как положено.

### Предприниматель (E [и])[4]

Менеджмент – это нечто большее, чем обеспечение результата и администрирование. Этот процесс предполагает высокую степень самостоятельности при постановке целей, стратегическом планировании, формировании внутренней политики. В этом случае процесс принятия решения требует предпринимательского подхода. В изменяющейся среде менеджер должен

---

[2] Mismanagement – управление, которое осуществляется неправильно, в нашем тексте перевод этого термина будет представлен вариантами: ошибки управления, неверный менеджмент, неправильный менеджмент. *Прим. ред.*

[3] P – от *англ*. Producing results. *Прим. науч. ред.*

[4] E – от *англ*. Entrepreneur. *Прим. науч. ред.*

обращаться к здравому смыслу и изменять цели и системы, созданные для их достижения. Для исполнения этой роли менеджер должен быть организационным предпринимателем. В отличие от администраторов, перед которыми стоят определенные планы, требующие выполнения, и решения, какие нужно реализовать, предпринимателям приходится вырабатывать собственные планы действий. Они должны уметь инициировать процесс самостоятельно. От менеджера в роли предпринимателя требуется творческое начало в поиске новых подходов и умение брать риск на себя. При отсутствии творческого подхода он не сможет разглядеть новые возможности; если он не готов рисковать, он не сможет в полной мере воспользоваться этими возможностями.

Но даже все вместе три описанные выше роли недостаточны для полноценного управленческого процесса. Многие организации, которыми управляли прекрасные производители-администраторы-предприниматели (как правило, основатели компаний), резко сдавали позиции после того, как этот ключевой человек умирал или по другим причинам отходил от дел. Жизненный цикл организации гораздо дольше, чем жизнь в ней отдельного человека. Поэтому, для того чтобы организация была успешна на протяжении долгого времени, необходима еще одна роль.

## Интегратор (I [ай])[5]

Четвертая ключевая роль управленца – интеграция. Под этим я понимаю процесс, в результате которого индивидуальные риски становятся групповыми, индивидуальные цели вплетаются в цели группы и на месте индивидуалистического в своей основе предпринимательского подхода рождается предпринимательская организация. Если роль интегратора исполняется успешно, то группа может функционировать самостоятельно с четким пониманием цели и способна успешно выбирать новое направление, не находясь при этом в зависимости от одного конкретного человека. Хороший интегратор в определенный момент становится ненужным – группа может функционировать и без него.

## Неправильный менеджмент

Я обнаружил, что по тому, какая именно из ключевых ролей не отработана, можно определить конкретный стиль управленческих ошибок. Под стилем я понимаю повторяющееся поведение, которое предсказуемо и возникает всякий раз как реакция на типичную ситуацию. Таким образом, когда человек демонстрирует стиль, это означает, что мы можем предсказать, как этот человек поведет себя в известной ситуации.

Задача предполагает определенный тип ситуации, и каждая задача имеет только ей присущие свойства. Поэтому однотипные задачи требуют определенного типа поведения. Работа продавца предполагает стиль поведения, отличный от того, который требуется от бухгалтера.

Классический подход, основанный на «функциях менеджмента», предполагает, что все люди имеют один и тот же стиль, и не берет в расчет тот факт, что разные люди организуют, планируют и контролируют по-разному. Для меня важно, насколько хорошо сочетается управленческий стиль и собственно функции менеджера. Несоответствие стиля задаче может быть одной из причин того, что организациями управляют неправильно.

В ходе исследований я обнаружил, что четыре роли P, A, E и I можно использовать для описания и анализа жизненных циклов организации и что поведение организации меняется по мере прохождения жизненного цикла. В каждый конкретный момент какая-то управлен-

[5] I – от *англ.* Integrator. *Прим. науч. ред.*

ческая роль оказывается важнее других. Это значит, что можно предсказать определенные «отрезки» (по выражению Гейл Шийи) в жизни организации и подготовиться к ним.

## Исследовательская ценность

Определение соотношений между ролями P, A, E и I важно для диагностики эффективности управления. Во-первых, такой анализ может быть использован в процессе поиска и назначения людей на руководящие должности. И поскольку я утверждаю, что ни один менеджер не имеет всех личных свойств, необходимых для успешного управления организацией, этот метод становится системой подбора оптимального сочетания дополняющих друг друга управленческих стилей, необходимых для управления организацией.

Во-вторых, модель PAEI можно использовать как инструмент прогнозирования. Как только определен и проверен *паттерн* поведения менеджера, становится возможным предсказать переменные, входящие в этот паттерн, а значит, и поведение человека в целом.

Вместе с моими сотрудниками по MDOR[6] мы использовали модель, описанную в этой книге, и обнаружили, что основанные на ней инструменты имеют высокую прогностическую силу. Они дают возможность изучить и проанализировать всю организацию. Достаточно посмотреть на организацию в целом или на управленческий стиль отдельного менеджера, чтобы предсказать, как функционируют разные департаменты внутри организации. Ожидать ли текучки кадров? Какого рода тренинги и как часто проводятся в компании? Как и по каким причинам сотрудников продвигают по служебной лестнице? Кто и почему может стать следующим президентом компании? Кто с кем конфликтует? Какие конфликты желательны для организации, какие должны быть решены?

## Методология и источник информации

Собирая данные для этой книги, я пользовался методом включенного наблюдения: как организатор процесса изменений в организации я работал с руководителями и записывал то, что видел. Я провел много интервью с сотрудниками. Я работал с очень разными компаниями – с оборотами от $1 млн до $1 млрд и штатом от 80 до 15 тыс. человек. Области деятельности этих организаций заметно различались – авиация, страхование, банковские услуги, искусство, музеи, правительственные организации и т. д.; среди них были и коммерческие и некоммерческие организации.

Работая в качестве организационного терапевта, я часто бываю в разных странах. Поэтому я могу наблюдать и сравнивать американских и зарубежных топ-менеджеров. Разработанная мной модель была представлена руководителям компаний в ходе образовательных программ для высшего менеджмента по всему миру. Модель (и основанные на ней выводы) была подтверждена сотнями практикующих управленцев как универсальная, не ограниченная культурными или технологическими рамками.

Фокус моих исследований отличается от работ таких психологов, как Маслоу, МакЛелланд, Ридинг, которые описывают потребности и пытаются на их основе предсказать поведение. Меня интересует не *почему* определенное поведение имеет место, а то, *какое именно* поведение имеет место и *как* оно влияет на организацию. Мое исследование сосредоточено на стилях руководителей как определяющем факторе для предсказания поведения организации в целом. Я предпринимаю попытку дать рекомендации для рассматриваемых ситуаций.

Еще один методологический аспект: в прошлом исследователи старались классифицировать и кодифицировать управленческое поведение (Блэйк и Мутон, Реддин, М. Маккоби,

[6] Имеется в виду MDOR Institute, в настоящее время – Adizes Institute (Институт Адизеса). *Прим. науч. ред.*

Филдер и другие), используя одно-, двух– и трехмерный анализ. Эти исследования и теории, однако, сфокусированы на индивидууме, его поведении и эффективности. Литература о менеджменте и лидерстве рассматривает отдельно взятого человека так же, как микроэкономическая теория: она рассматривает отдельную единицу, предпринимателя или фирму как агента сложных процессов принятия решений в организации.

Такой же индивидуалистический подход можно обнаружить и в управленческой теории, которая традиционно смотрела на какой-то один доминирующий аспект менеджмента. Тейлор, пионер в этой области, прежде всего фокусировался на производительности, специализации и результативности (роль Р). С другой стороны, Файоль и Урвик изучали организационную структуру: полномочия, область контроля, делегирование полномочий, взаимодействие персонала между собой (роль А). Н. Винер изучал динамику изменений и впоследствии перешел к кибернетике (роль Е). Э. Мэйо рассматривал человеческий аспект. Поведенческая наука и изучение индивидуумов в организации стали основным фокусом управленческой теории (роль I). По сути, все эти исследователи рассматривали, как именно функционирует менеджер в одной из четырех основных ролей, описанных выше.

Теоретики «общего менеджмента», как Друкер, Ньюман и Кунц, пытались объединить результативность (Р), структуру (А), изменения (Е) и человеческий элемент (I) в единую систему, которую назвали процесс или функции менеджмента. Однако все они сохранили фокус исследования на менеджере как индивидууме.

Мой исследовательский вклад таков: я утверждаю, что выполняться должны все четыре роли, но не одним человеком. Для полноценного управления необходимы люди, которые мыслят и действуют неодинаково. Мы должны рассматривать не *менеджера,* который планирует, организует и т. д., *а управленческую команду,* выполняющую эти функции. *Роли производителя результата, администратора, предпринимателя и интегратора должны выполняться командой взаимно дополняющих друг друга управленцев, так как ни один человек не может исполнять все четыре роли сразу.* Изложению того, как это происходит, посвящена настоящая книга.

# Часть II
# Стили неправильного менеджмента

## Глава 2
## P000: Одинокий рейнджер

### Роль производителя результатов

Человек, который верен своей работе и отлично знает свою область деятельности, бесценен для организации. Он трудолюбив и достигает отличных результатов.

Как P – производитель результатов – он продает, разрабатывает, управляет производственной системой или эффективно занимается исследованиями. Он настроен на результативные действия. Любой организации нужны менеджеры, которые ориентированы на действие и результат, менеджеры, на которых можно рассчитывать.

Создатель результата, человек, который хорошо справляется со своей работой, имеет сильную потребность достигать целей, добиваться результата. У него не хватает терпения откладывать на потом. В качестве продавца он стремится заключить сделку как можно раньше. В качестве инженера он хочет как можно быстрее услышать звук работающего станка. Играя в теннис, он вряд ли станет долго разогреваться перед началом игры и обычно внимательно следит за счетом[4].

Чтобы обеспечить результат, человек должен иметь сильную потребность достигать поставленных целей и в то же время знать свое дело. Знание как составляющая обязательно присутствует во всех четырех ролях (PAEI). Давайте для начала ограничимся анализом влияния знаний на достижение результатов. Для достижения результата человек должен хорошо знать технологию своей области, то есть понимать, что и как нужно контролировать.

В данном случае технологию нужно понимать в широком смысле слова. Каждая область деятельности имеет свою технологию. В маркетинге это закупщики, конкуренты, каналы дистрибуции и т. д. В производстве это оборудование, сырье, человеческий труд и т. д.

Мы нередко слышим, что хороший управленец может управлять чем угодно, успешно перемещаясь от одной технологии к другой. Говорят, что в этом смысле «нет особого различия между ботинками и жевательной резинкой». Человеку просто требуется владеть ноу-хау планирования, организации и т. п. Это мнение требует корректировки. Человек может управлять любой технологией *спустя некоторое время.* Прежде всего менеджер должен изучить особенности новой технологии. Что заставляет организацию работать? Как устроен рынок, на котором работает компания? Что является уникальным в системе производства? Многие организации в сфере искусств имеют серьезные проблемы, связанные именно с творческой стороной, из-за того, что считается, будто хороший менеджер справится с чем угодно. В совет директоров таких организаций входят люди, имеющие опыт только в бизнесе, и они пытаются управлять театром так же, как управляли бы, скажем, мыловаренным заводом. «Все, что от вас требуется, – говорят они, – это ставить спектакли, которые хочет видеть клиент, находить финансирование и продавать билеты»[5].

Но способность менеджера принимать решения ограничена, если он не знает технологии, необходимой для достижения результата. Основные составляющие решения – что, когда и как – могут оказаться неверными. Предположения о времени, необходимом для реализации решений, и о необходимом уровне усилий могут оказаться ошибочными[6].

Менеджер, не имеющий достаточных знаний, но стремящийся достичь результата, не может быть полноценным созидателем. Его усилия пропадают втуне, он бестолково мечется от задачи к задаче, напряженно работает, но никогда не добивается действительно приемлемого результата. Он хочет достичь результата, но, так как его умения и знания ограничены, он делает ошибки. Побочные эффекты этих ошибок могут быть настолько разрушительными, что ему приходится работать гораздо больше, чем предполагалось в начале дела, – и он опять действует бестолково. Так что чем больше такой человек работает, тем дальше назад он откатывается. В итоге он просто движется назад, а не вперед.

С другой стороны, менеджер, который обладает знаниями, но не стремится к достижению результата, нередко оказывается на рядовых позициях. Он проводит в офисе весь день, работая, читая, изучая и размышляя. Когда кто-то обращается с вопросом, этот человек дает ответ, показывающий исключительную компетенцию. Он обычно отлично знает свою область деятельности, но не намерен что-то делать реально. Его привлекает аналитическая и интеллектуальная составляющая работы, механизма, технологии или системы, однако он не хочет погружаться в повседневную рутину. Ему скучно механически делать то, суть чего он уже понял.

Таким образом, полноценный «производитель результата» должен хорошо знать свою область, чтобы принимать правильные решения, и иметь потребность в достижении, чтобы реализовать принятые решения. Он знает, что должно быть сделано и как, – и просто идет и делает.

Далее в книге, каждый раз при обсуждении роли производителя (P) я буду говорить о человеке, который обладает одновременно знаниями и мотивацией достижения. Оценивая человека низко в категории P, я имею в виду, что он либо недостаточно знает, либо недостаточно мотивирован на достижение результата.

## Стиль одинокого рейнджера

Давайте посмотрим, что происходит, когда менеджер играет *только* роль производителя. Назовем его P000, исходя из аббревиатуры PAEI. Это указывает, что он не администратор, не предприниматель, не интегратор, а только производитель (возможно, великолепный).

Что происходит с менеджером, который выполняет только роль производителя? Он не координирует, не администрирует, не делегирует, не планирует, не контролирует исполнение. Он не предлагает новых направлений или революционных решений, не особенно хорошо умеет работать с людьми. Он не создает команду и не развивает способностей окружающих его сотрудников – он слишком занят достижением результата. Когда его внимание обращают на новую проблему, он бросает то, что делал в этот момент, и полностью погружается в новую задачу. На самом деле, как показывают наблюдения, он постоянно кидается от одного дела к другому, от кризиса к кризису. Чем больше он суетится, тем больше он доволен своей работой. Вот почему ничем не ограниченного деятеля P000 я называю еще Одинокий рейнджер.

По мнению Одинокого рейнджера, время нужно тратить на борьбу с самыми актуальными проблемами организации. Он не думает о долгосрочном планировании, новых направлениях, о том, что будет с компанией через десять лет.

Одинокого рейнджера легко узнать в любом отделе любой организации. Неважно, какова его область ответственности, – бухгалтерия, исследования, продажи, операции, – он занят тем, что все время что-то делает, делает, делает… У него есть потребность все делать самому. Он первым приходит в офис утром и уходит последним. Он – трудоголик, а если работы нет, такой человек начинает нервничать. Если ему не о чем беспокоиться… и это его беспокоит!

Когда я вижу менеджера, который воспринимает любую задачу как собственную ответственность, менеджера, который старается избежать делегирования полномочий или ответственности подчиненным, я точно знаю, что передо мной Одинокий рейнджер. В органи-

зации, которой управляет Одинокий рейнджер, существует серьезный дисбаланс нагрузки. В то время как руководитель перегружен работой, остальным определенно нечем заняться. Приходя в такую организацию, люди сразу ощущают недостаточную напряженность рабочего ритма. Кажется, что у сотрудников офиса есть бесконечно много времени, чтобы принять очередного посетителя. Но достаточно войти в кабинет руководителя – и ощущение сразу меняется. Тут чувствуется напряженность – менеджер говорит быстро и отрывочно; телефон постоянно звонит; секретари поспешно входят и выходят.

Подчиненные такого руководителя – едва ли больше чем просто зрители. Если у руководителя есть секретарь, тот обычно завален таким количеством работы, которое не переделать никогда. Тем не менее, несмотря на жалобы Одинокого рейнджера на постоянный завал работы, он счастлив, только когда сильно занят. Причина кроется в понимании таким человеком собственной роли и в основанной на этом самооценке.

Одинокий рейнджер оценивает свой успех и вклад в дело компании по тому, насколько напряженно он работает. Спросите его, как дела, и в ответ услышите что-то типа: «Мы продали (или произвели)…» или «В последнее время я работаю до глубокой ночи». И «последнее время» может означать всю его жизнь!

Когда Одинокому рейнджеру предлагают уменьшить нагрузку, у него находится масса причин, по которым это просто невозможно. Он берет на себя больше и больше дел, какие-то выполнять уже не успевает, так как по-прежнему пытается все сделать самостоятельно.

Если спросить Одинокого рейнджера, почему он не делегирует некоторые из задач, типичный ответ таков: «Они не смогут сделать как нужно». На вопрос: «Почему же ты их не научишь?» такой человек, скорее всего, скажет, что у него нет времени. Вот так Одинокий рейнджер оказывается в собственной ловушке. Он слишком много работает, тратя все свое время на создание результата. Поэтому времени на обучение других уже не остается. Это, в свою очередь, означает, что вокруг него нет сотрудников, которым можно было бы передать часть задач. А значит, он *обречен* работать до ночи! В результате такой человек оказывается трудящимся больше всех в организации.

Обычно Одинокий рейнджер жалуется на то, что день слишком короток. Ему бы добавить к рабочим дням хотя бы пару воскресений, чтобы доделать все, что не успел за неделю.

Одинокий рейнджер отказывается делегировать работу из-за особенностей его самовосприятия. Если он передаст кому-то часть работы, ему самому останется меньше, и потому он не будет выглядеть хорошим менеджером в собственных глазах. Он хочет быть незаменимым, хочет, чтобы проблемы ждали, когда он найдет на них время. На его столе всегда полно бумаг и несделанных заданий. Он всегда торопится – и ему это нравится. Передача полномочий сделает работу скучной.

Так как Одинокий рейнджер все-таки не в состоянии все сделать самостоятельно, он создает целый штат «порученцев» – сотрудников, которые помогают ему по мелочам, но не имеют стабильных обязанностей. Большую часть времени эти люди проводят в ожидании нового поручения, которое всегда появляется в виде кризиса, который должен был быть разрешен «еще вчера». Очень часто порученцы не имеют опыта или подготовки в том, что им приходится делать. Менеджер обычно обращается к ним так: «Прошу, помоги справиться с кризисом».

Одинокий рейнджер – это универсальное явление. И подчиненные Одинокого рейнджера одинаковы во всем мире, хотя и могут называться по-разному в разных странах. В Соединенных Штатах их называют «бегунки». Дословный перевод названия такой позиции в Мексике inginiero ibeme – «пойди, принеси мне кое-что», в Израиле их называют «мальчики на побегушках».

«Бегунки» и «мальчики на побегушках» – это не обязательно исполнители нижнего звена. Во многих компаниях подобные функции для Одинокого рейнджера выполняют вице-

президенты. Они помогают президенту компании, просто выполняя его мелкие просьбы и не имея значительной самостоятельности. Как правило, если в организационной структуре есть много «помощников президента», это значит, что во главе компании стоит Одинокий рейнджер. Он не делегирует полномочия – он просто использует помощников для борьбы с новым кризисом.

Одинокий рейнджер уважает тех, кто стремится делать, созидать, достигать. Но всех, кто пытается помочь ему систематизировать усилия или наладить делегирование полномочий и администрирование, он считает «теоретиками», которые не могут «взять и сделать». Обычно на попытки улучшить планирование, коммуникации и т. д. он реагирует так: «Мы не можем себе позволить тратить слишком много времени на долгосрочные вещи. Нам слишком много всего нужно сделать прямо сейчас. Если результата не будет сегодня, завтрашнего дня может уже не быть!» Или он может сказать: «Глупо слишком много волноваться о будущем. У нас тут целая железная дорога, которой нужно управлять сейчас». И отправляется кому-нибудь звонить, что-нибудь продать или тушить очередной пожар.

Занятый ежедневным управлением работой железной дороги, Одинокий рейнджер не особенно заботится о направлении развития. Ему не важно, как кладутся рельсы или откуда берется оборудование. Единственное, что для него важно, – как дорога работает *сегодня*.

Планируя, он нередко ограничивается неделей или месяцем. Получается, что Одинокий рейнджер может построить прекрасную дорогу – но не туда, потому что у него нет времени проверить, придут ли рельсы в нужную точку.

Книга «The Peter Principle»[7] содержит интересное описание менеджера типа «только Р» (то есть Р000). В качестве автомеханика этот менеджер был прекрасным работником. Он мог определить любую поломку двигателя и бесконечно кропотливо работал над устранением неисправностей. После повышения он почти не проводил времени за своим офисным столом. Обычно он по-прежнему был в мастерской, работая с каким-нибудь мотором. Подчиненный, который должен был ремонтировать автомобиль, просто стоял рядом и смотрел. Другие мастера ждали, пока новый начальник освободится и даст задание. В мастерской всегда было слишком много работы, сроки часто срывались[7].

Одинокий рейнджер любит быть на передовой. Он с бóльшим удовольствием сделает работу сам, чем будет руководить другими. Массу руководителей такого типа можно встретить в творческих организациях. Многие из этих организаций страдают от не в меру усердного художественного руководителя, который скорее предпочтет ставить спектакли самостоятельно, чем планировать, что и кем должно быть поставлено в театре. Приглашенные режиссеры иногда разрывали контракт в ходе репетиций, не выдерживая слишком частого вмешательства художественного руководителя. Художественный руководитель одного из ведущих американских оперных театров обожает дирижировать. Говорят, что его постоянные «подсказки» вынудили одного из дирижеров бросить палочку и покинуть театр.

Архитекторы часто жалуются, что, превращаясь в руководителей, имеют меньше возможностей заниматься дизайном. Такой архитектор старается заходить в дизайнерскую как можно чаще, и если кто-то задаст вопрос, он использует это как повод вмешаться в творческий процесс и начать творить. Менеджеры по продажам и врачи, ставшие руководителями, нередко ведут себя подобным образом.

Стремление Одинокого рейнджера делать все самому можно увидеть и в его нежелании учить других, и в том, какие методы обучения он использует, если вынужден это делать. Он не видит смысла в систематических тренингах для сотрудников. Он предпочитает отношения мастера и подмастерья, когда подчиненные учатся в процессе работы. «Почему они не проявляют заинтересованность, не берут инициативу в свои руки, почему не продемонстрируют

---

[7] В русском переводе: *Лоуренс П.* Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. М.: АСТ, 2002.

мне, на что способны? – жалуется обычно Одинокий рейнджер. – Кто меня учил? Никто! Я сам всему научился! Что же они не учатся? В этом бизнесе нет никаких секретов, просто делай свое дело. Тот, кто готов упорно трудиться, без проблем справится с работой».

Таким образом, для P000 рецепт успеха прост: упорный труд и слепая преданность. Если человек терпит неудачу, объяснение тоже очень просто: он не старался или не хотел достаточно много работать.

Одинокого рейнджера возмущают подчиненные, которые не выдают результата, – он всегда обвиняет подчиненных и даже не станет слушать доводы о том, что сотрудников систематически никто не поддерживает (что на деле значит, что никакой поддержки не было вовсе).

Однажды я наблюдал классический образец Одинокого рейнджера. Будучи вице-президентом компании, он проводил в офисе больше всех времени. Его подчиненные были недозагружены работой и недостаточно квалифицированны. Он сам постоянно был в состоянии кризиса. Когда я работал над бюджетными процедурами с одним из сотрудников Одинокого рейнджера (у него самого не было времени на такие вещи), он заглядывал к нам в кабинет с вопросом: «Чем вы заняты?» – «Мы готовим процедуру бюджетирования. А вы?» – «А я занят продажами, чтобы заработать достаточно денег и оплатить все это!» – был его саркастический ответ.

Организация под управлением Одинокого рейнджера не может расти, так как он сам не растет. Он недостаточно гибок и слишком прост. Он легко может «перегореть» и выйти из строя, как мы увидим позже. Покидая компанию, он оставляет необученный персонал. Так как у него не было времени учить сотрудников, делегировать его полномочия некому.

Одинокий рейнджер выполняет одну из необходимых функций менеджмента, но одной этой функции недостаточно.

## Краткое описание стиля одинокого рейнджера

### Личный стиль

*Исключительная роль:* производитель результата.

*Как он добивается результата:* выполняет работу.

*Доминирующее поведение:* всегда занят.

*Фокус внимания:* что делается в настоящий момент.

*Основные личностные качества:* абсолютно предан своей области деятельности; усердный работник.

*Критерии самооценки:* насколько много лично он работает.

*Типичная жалоба:* день слишком короток; у меня слишком много дел; мне не хватает времени.

*Принятие решения:* стреляет «от бедра»; вначале действует, потом думает и слушает.

*Если есть свободное время:* он найдет себе еще работы.

*Предпочитает нанимать:* всегда готовых «мальчиков на побегушках»; тех, кто может сделать работу независимо от наличия указаний; людей, подобных себе.

### Подчиненные

*Стиль подчиненных:* порученцы.

*Продвижение подчиненных:* если они всегда под рукой и готовы выполнять любые поручения; если они выполняют задание независимо от того зачем и как.

*За что подчиненные получают похвалу:* за результаты.

*О чем подчиненные не информируют начальника:* о том, сколько они на самом деле могут сделать.

*Неприемлемое поведение подчиненных:* болтаются в ожидании нового задания.

## Управление временем, собрания коллектива, управленческие приемы

*Приходит и уходит с работы:* приходит первым, уходит последним.

*Подчиненные приходят и уходят с работы:* приходят позже начальника и уходят, когда он еще на рабочем месте.

*Насколько часто проводятся собрания коллектива, за какой срок оповещается персонал:* собрания проводятся редко. Когда такой руководитель решит провести собрание, он делает это спонтанно, приглашает людей к себе по одному, объясняя это тем, что на полноценное собрание нет времени.

*Посещаемость собраний сотрудниками:* зависит от обсуждаемой проблемы, обычно низкая.

*Повестка дня собрания:* обсуждается последний кризис. Собрание является реакцией на ситуацию, которая уже имеет место или неизбежна.

*Кто говорит на собраниях:* разговоры ведутся один на один; обычно обсуждаются спускаемые сверху вниз директивы.

*Обучение персонала:* по принципу «делай как я».

*Отношение к системному менеджменту:* принижает его значение, считая, что оно отнимает слишком много времени от «управления железной дорогой».

*Отношение к конфликтам:* раздражается; считает, что сотрудники должны просто работать.

*Отношение к переменам:* противостоит, так как нет времени делать больше; приемлет перемены, только если они дают немедленный результат.

*Тип информации, которую считает ценной:* техническая профессиональная информация; не станет делиться ею; не имеет времени, чтобы ее добыть.

*К чему подходит творчески:* разные вопросы в рамках организации.

## Отношение к другим менеджерам

*Чистый производитель результата (Одинокий рейнджер, P000):* ценит таких людей, так как они похожи на него.

*Чистый администратор (Бюрократ, 0A00):* не уважает.

*Чистый предприниматель (Поджигатель, 00E0):* избегает.

*Чистый интегратор (Суперпоследователь, 000I):* не уважает или игнорирует.

*0-менеджер (Мертвый пень, 0000, нет определенной управленческой роли):* презирает.

# Глава 3
# 0A00: Бюрократ

## Роль администратора в организации

Администратор – это человек, очень внимательный к деталям. Он хорошо организован, и его задача заключается в том, чтобы контролировать, доведена ли до конца начатая работа и реализуются ли принятые ранее решения. У него отличная память (или он использует программные продукты и другие инструменты, чтобы не рассчитывать только на свою память), и он следит за тем, чтобы организация работала, как положено. Благодаря методичному подходу и постоянному вниманию к деталям администратор управляет системой, которая поддерживает в порядке все процессы внутри организации.

Для любой организации важно иметь эффективного администратора. Хорошее администрирование предполагает шаблон, распорядок и систематизацию. Если производитель (Р) обеспечивает результативность, то администратор (А) обеспечивает эффективность. Администрирование – это контроль над тем, что люди назначаются на должности в соответствии с установленными процедурами и имеющимися ресурсами и работают в желаемой манере.

Получается, что менеджер – это не просто человек, который сам может добиться результата. Он также должен уметь управлять людьми, добиваться того, чтобы другие тоже производили нужный результат систематически и эффективно.

Администрирование означает «обслуживание», в то время как управление (менеджмент) предполагает постановку цели и включает в себя полномочия, необходимые для определения задач. Администратор стимулирует реализацию; он отслеживает работу компании, но сам не работает непосредственно на результаты, ради которых существует компания, и даже не участвует в определении этих результатов.

Понятие администрирования имеет несколько вспомогательный оттенок в здравоохранении, образовании, искусстве, правительственных организациях. Люди, которые занимают управленческие позиции в подобных организациях, часто называются администраторами. Называя их менеджерами, мы бы тем самым предполагали, что они принимают участие в выработке целей организации, что неверно. В подобных организациях цели формируются сотрудниками, например медицинским или академическим персоналом.

Роль администратора – служить принятым целям, обеспечивая их реализацию. Таким образом, мы имеем администраторов больниц и медицинских учреждений, администраторов в области искусства и образования, администраторов сферы государственных услуг. Администраторы не решают самостоятельно, каковы должны быть цели организации. Они служат этим целям, обслуживают тех, кто принимает решения и создает результат.

К сожалению, в большинстве исследований на тему менеджмента слова «управление» и «администрирование» используются как синонимы. Я предпочитаю использовать термин «менеджмент» применительно ко всему процессу, а термином «администрирование» обозначать собственно его организацию и реализацию.

Основная разница между менеджментом и администрированием заключается в том, что в администрировании, особенно в общественном секторе, все, что не разрешено, запрещено. Администратору *даны* правила, по которым он действует.

Для эффективного менеджмента условия должны быть противоположными: все, что прямо не запрещено, разрешено. Менеджер берет на себя инициативу, планирует и действует. Он сам формулирует ограничения в рамках того, что законно и возможно.

Интересную аналогию можно провести с запутанной, полной интриг историей под названием Уотергейт. Очень тонкая грань между администрированием и менеджментом была нарушена. Те, кто планировал Уотергейт, очевидно, вначале определили желаемые результаты, а потом начали действовать с целью их достижения. Эти люди уже не служили системе, то есть политической системе Америки. Они пытались *управлять* ею.

Аналогично, действия человека, предпринявшего попытку управлять системой, которую нужно администрировать, скорее всего, нарушат предписанные правила, в рамках которых администратор вполне мог бы существовать.

Чем больше централизована система, тем в большей степени работа менеджеров среднего звена становится административной, а не управленческой. При децентрализации тем, кто до этого момента только администрировал, приходится брать на себя риск и принимать решения, а не просто реализовывать уже решенное «по написанному»[8].

Таким образом, административная роль – это компонент, необходимый для управленческого процесса, но не эквивалентный ему. Что же происходит, если выполняется преимущественно административная роль, исключая все остальные?

## Бюрократический стиль

Человек, который играет *только* административную роль, не ориентирован на результаты организации. Он не создает результата и даже не знает, *как* это делается. В нашей системе кодировки такое поведение обозначается 0A00. Код, описывающий стиль администратора, содержит прочерк на месте роли P. Такой человек и не предприниматель, и не производитель, и не интегратор. Он действует исключительно по правилам. Он знает стандартные операционные процедуры наизусть и управляет посредством директив, как правило, в письменной форме. Мы называем такой стиль управления стилем Бюрократа.

Бюрократа легко узнать по сосредоточенности на том, *как* что-то делается, а не *что* или *зачем.* Входя в бюрократическую организацию, вы видите всех сотрудников за своими рабочими местами; они старательно избегают любого нарушения правил «системы». Бюрократ и его сотрудники приходят и уходят с работы точно по часам. У Бюрократа на стене всегда висит организационная схема (или она где-то под рукой).

При необходимости он моментально находит описание любого правила или процедуры своей организации.

Бюрократ ненавидит неопределенность. Он настаивает на том, чтобы все коммуникации были в письменной форме и чтобы все области ответственности были четко разграничены. Сам он крайне организован и фантастически хорошо помнит детали. Он очень лоялен и с трудом переходит из одной организации в другую.

Бюрократ изо всех сил избегает изменений. Он так искусно находит аргументы против новых проектов, что кажется обструкционистом. Организации приходится двигаться к своим целям вопреки Бюрократу. Те сотрудники организации, которые хотят что-то предложить, изобретают способы обойти его в процессе внедрения нового.

Бюрократ переносит всю свою любовь к структуре и деталям на организацию или задачу, к которой он имеет отношение. Он обожает все организовывать и приводить в порядок. Именно бюрократические тенденции в значительной степени сказываются на характере иерархической структуры в организациях.

В противоположность Одинокому рейнджеру – гиперзанятому деятелю, которого больше заботит, *что* именно сделано, а не *как*, – Бюрократ тратит неадекватно много времени на административные детали. Его больше волнует, *как* делается работа, чем *что* именно делается. Он предпочитает делать все правильным способом, но то, что он делает, не обязательно является правильным. Он делает выговоры подчиненным, если те не соблюдают стандарты, даже

если такие нарушения необходимы для достижения результата. У него всегда есть аргументы – обычно юридического характера и не имеющие прямого отношения к задачам организации, – обосновывающие, почему система должна оставаться без изменений. Он чувствует себя блюстителем порядка, рассматривая миссию системы как менее важный фактор.

> Администрирование предполагает отрицание идеи конфликта как необходимого элемента общества. Администрирование стремится сгладить крайности, уравнять разное, найти способ, который кажется лучшим, и двигаться только по этому пути.
> *Charles Reich, The Greening of America (New York: Random House, 1970), p. 50*

Бюрократ, или 0A00, часто действует вразрез с целями организации, настойчиво придерживаясь буквы закона даже в тех случаях, когда отклонение от стандарта необходимо. Он верен прежде всего самой идее реализации плана, независимо от целесообразности и даже этики.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

# Комментарии

**1.**
Ichak Adizes, Industrial Democracy: Yugoslav Style (первая публикация New York: Free Press, 1971; повторная публикация Los Angeles: MDOR Institute, 1977).

**2.**
Ichak Adizes, «Administering for the Arts» in California Management Review 15 (1972), no. 2.

**3.**
Ichak Adizes, Elizabeth Mann Borgese, Self-Management: New Dimension to Democracy (Santa Barbara, Calif.: ABC/CLIO, 1977).

**4.**
Человек не обязательно все время ведет себя по типу Р. Кто-то может быть ближе к типу Р на работе, а, скажем, в спорте вести себя иначе. Индивидуальный стиль поведения не всегда одинаков в разных ситуациях.

**5.**
Более детальное обсуждение восприятия индивидуальных ролей и необходимых технологий управления в области искусства см. Ichak Adizes, «Boards of Directors in the Performing Arts: A Managerial Anaysis», California Management Review, 15 (1972), no. 2, 109–117.

**6.**
О связи технологий и процессов принятия решений см. Joan Woodward, Industrial Organization: Theory and Practice (New York: Oxford Press, 1965). Также см. работы на тему социотехнического анализа и организационного дизайна, например Лу Дэвис (Lou Davis) и Джеймс Тейлор (James Taylor).

**7.**
Laurence J. Peter and Raymond Hull, The Peter Principle (New York: William Morrow, 1969, p. 23.

**8.**
Процессы в Югославии есть реальный пример сложностей, которые возникают, когда устраняются ранее принятые ограничения и возникает больше свободы для принятия решений. См. Ichak Adizes, Industrial Democracy: Yugoslav Style (New York: Free Press, 1971; повторное издание Los Angeles; MDOR Institute, 1977).