

### 3. Специалист и руководитель в системе производства



#### 3.3. Каждый работник — на своем месте

*Требования к организационной структуре управления. Виды структур управления. Неформальные структуры и проблема лидерства. Как может разрастись и развалиться структура управления.*

**Требования к организационной структуре управления.** Возможности любой производственной системы зависят в первую очередь от совершенства ее структуры. При построении рациональной структуры управления производственной фирмой недостаточно учитывать только характер внутренних и внешних связей. Необходимо соблюдать ряд требований, приведенных ниже.

1. **Единство распорядительства.** Не может один работник подчиняться одновременно двум руководителям. Соблюдение этого правила исключает противоречивость указаний. Могут быть и исключения, но их нельзя возводить в абсолют. Теоретически двойная подчиненность не обременительна, однако на практике поступление противоречивых команд нерадивому исполнителю — лучшее условие, чтобы не выполнить ни одну из них.

Любой работник начнет испытывать психологический дискомфорт, если ему будут давать распоряжения более одного руководителя. Вот что по этому поводу за-

мечал еще в начале прошлого века французский инженер А. Файоль: как только два начальника осуществляют власть одинакового содержания над одним и тем же человеком или над одной и той же службой, тотчас же ощущается недомогание; если причина его сохраняется, равновесие нарушается еще больше, болезнь выступает будто в живом организме, обеспокоенном посторонним телом, и наблюдаются такие последствия: либо двойственность прекращается благодаря исчезновению или устранению одного из начальников и возрождается социальное здоровье; либо организм продолжает вырождаться.

Люди не выносят двойственности распорядительства.

2. **Соблюдение нормы управляемости или объема контроля.** Это требование означает ограничение числа подчиненных, подотчетных одному руководителю. Оптимальная численность подчиненных под началом одного руководителя — от 5 до 15 человек (в зависимости от сложности и условий работы). Так,

*Структура управления, в которой на руководителя замыкается десять и более непосредственных подчиненных, инфарктная.*

В.И. Терещенко, экономист

разнородность функций подчиненных, а также увеличение сложности их работы снижает возможности объема контроля. Обязанности практически всех руководителей предусматривают получение задания, распределение его между своими подчиненными, консультации и контроль за их работой и, наконец, составление отчета о выполнении задания с передачей его вышестоящему или смежному звену управления. Известно, что каждый подчиненный является для своего руководителя источником информации. А поскольку люди имеют ограниченные способности к переработке информации, то и руководители могут успешно организовывать труд лишь некоторого числа подчиненных им работников. Чем выше уровень управления, тем меньше должно быть лиц, с которыми руководитель имеет постоянные деловые контакты. По этой причине организационные структуры управления имеют вид пирамиды, а окончательная ответственность всегда лежит на первом руководителе организации. Таким обра-



3.3. Каждый работник — на своем месте (продолжение)

зом, обосновывая норму управляемости, исходят из того, что при увеличении числа подчиненных в арифметической прогрессии взаимосвязи между ними и руководителем возрастают в геометрической прогрессии, а это весьма затруднит задачу управления данной группой.

**3. Ограниченное количество уровней в системе управления.** Оно, как правило, не должно превышать четырех. В многоступенчатых структурах, во-первых, возникают потери времени при длительном прохождении приказа с первого уровня до непосредственных исполнителей, во-вторых, становится слабой обратная связь. Руководитель зачастую не получает представления о том, насколько успешной была ранее выданная команда управления и как она повлияла на ход производства. И, наконец, прием и передача одного и того же приказа многими лицами, как правило, приводит к искажению информации. Причина изменения смысла ранее выданной команды — *стремление людей воспринимать только ту часть команды, к выполнению которой они лучше всего подготовлены, или же выдавать желаемое за действительное.*

Американские исследователи управленческих операций в юмористической форме описали ситуацию, характерную для многоступенчатых структур управления. Генерал говорит полковнику: «По случаю затмения Солнца собрать полк на плацу, поскольку это происходит не каждый день. При плохой погоде — в гимнастическом зале». Майор, к которому это дошло по инстанциям, уже не совсем точно, еще усиливает ошибки. Он говорит чину ниже: «По приказу нашего полковника завтра произойдет затмение Солнца. По случаю плохой погоды собраться всем в гимнастическом зале. Поскольку это происходит не каждый день». И наконец солдат солдату: «Завтра Солнце затмит нашего полковника по случаю плохой погоды. Жаль, что это происходит не каждый день...»

**4. Соблюдение принципа «исключения».** Согласно этому требованию, руководитель, как правило, не должен решать

те вопросы, с которыми могут справиться его помощники. Иначе, повторные решения низводятся до обыденных и их выполнение поручается руководителям нижестоящего уровня. Как известно, задание, кажущееся сложным при выполнении его впервые, станет более простым и понятным, если мы начнем выполнять это задание многократно. Укрепляются наши знания и приобретается опыт. В управлении это значит, что *по мере приобретения опыта руководители нижестоящих ступеней могут и должны получить большую самостоятельность при выполнении повторных заданий.* В результате за высшими управленческими звеньями остаются наиболее сложные решения, а качество таких решений соответственно повышается.

Делегируя свои полномочия, руководитель должен помнить, что ответственность всегда на нем, ее нельзя перенести на подчиненного. Передавать можно только власть, и такой шаг — это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность.

Люди стремятся к переменам и вообще ко всему новому. Сопротивляются же они в основном тем методам, с помощью которых лидер пытается осуществить эти перемены. Вот главные причины неприятия нововведения:

- не объясняются истинные цели перемен;
- работники не принимают участия в разработке этих реформ;
- игнорируются традиции и привычный стиль работы;
- изменения грозят увеличением работы (за те же деньги);
- инициатор реформ не пользуется уважением и доверием.

В управлении важно *не смешивать цели и средства.* Производство создается не ради избавления людей от безделья, а для получения какого-то конкретного результата. Работа же — лишь средство для достижения цели. Подмена одного понятия другим приведет в любом виде деятельности не к конкретному результату,

а к имитации деятельности. Вот почему, как специалисту не нужна информация, которая не будет им использована, так и в труде следует исключать всякие действия, не способствующие прямо или хотя бы косвенно достижению главной цели. Отсюда очевидно, что человек, поставив перед собой определенную цель, достигнет ее быстрее, если он не станет расплываться на отвлеченные дела, *а сконцентрирует все духовные и физические силы в одном направлении.*

То же можно отнести и к оценке организационной структуры любой производственной системы. Все ее звенья должны существовать и работать во имя достижения главной цели, которую ставит перед собой организация. Все несоответствующее этому требованию должно отметаться как балласт и помеха в эффективной работе системы.

Принцип исключения, используемый при анализе и оценке организационных структур, созвучен одному из требований в организации управленческого труда. Оно означает, что *руководитель должен оставлять в своей компетенции только те вопросы, которые не могут быть решены его помощниками.* На практике часто происходит наоборот. Некоторые руководители, чтобы создать видимость незаменимости и перегруженности, берутся за любые дела, независимо от их сложности. В итоге страдает качество выполнения тех задач, которые должен решать именно данный руководитель.

Естественно, что при разработке структуры управления необходимо учитывать, кроме названных, и другие требования. Так, в развитых странах признаками эффективной структуры считаются также небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом, быстрая реакция на изменения, высокая производительность труда, низкие затраты.

Схема организационной структуры управления должна быть простой и легко обозримой. Она должна быть вывешена на видном месте и известна всем работникам предприятия.



3.3. Каждый работник — на своем месте (продолжение)

**Виды структур управления.** Под *структурой управления* промышленным, строительным или проектным производством понимают систему управления этим производством. Так, структура системы управления строительным предприятием включает низовых руководителей (мастеров, прорабов, начальников участков) и административноуправленческие

службы строительных управлений и треста.

Различают четыре вида структур управления: линейную, функциональную, линейноштабную и матричную.

*Линейная структура* основана на подчинении каждого нижестоящего руководителя вышестоящему по всем производственным вопросам (рис.); строго со-

блюдается принцип единоначалия и действия руководителей четко согласованы. При расширении производства от каждого руководителя требуются обширные знания. Линейная структура используется в основном в низовых подразделениях: начальник участка — мастер, мастер — бригадиры.

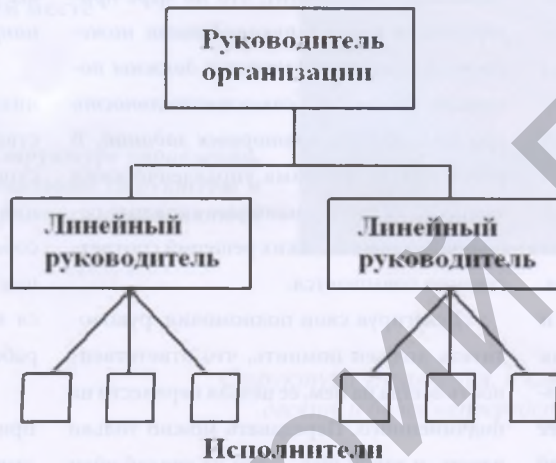


Рис. — Линейная структура управления

В *функциональной структуре* (рис.) вышестоящие органы управления специализируются: один отвечает за планирование, другой — за материальнотехническое обеспечение, третий — за руководство

производством и эксплуатацию машин и механизмов и т. д. Команды становятся более квалифицированными, но вместе с тем подчиненным трудно согласовать распоряжения, если они поступят одновременно

от нескольких функциональных руководителей. Поэтому чаще всего применяется комбинированная структура, совмещающая линейную и функциональную.

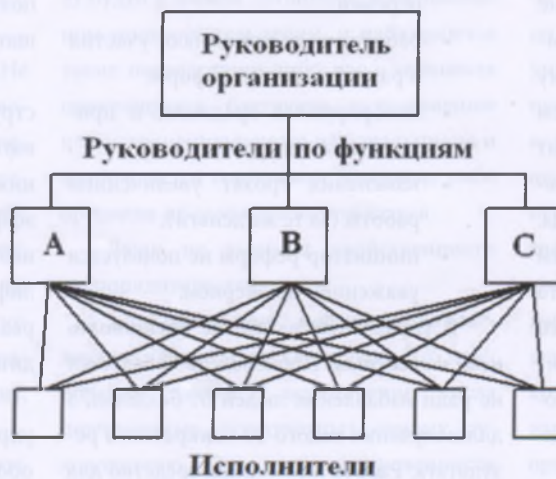


Рис. — Линейно-функциональная структура управления

3.3. Каждый работник — на своем месте (продолжение)

Линейно-штабная структура построена так, что при линейных руководителях создаются функциональные подразделения (штабы) для выработки квалифицированных решений (рис.). Штабные службы не обладают правами принятия решений, они являются консультативными в пределах данных функций. Следовательно, они, не вступая в противоречие с

принципом единоначалия в управлении, помогают разгрузить линейного руководителя и вместе с тем повысить качество и оперативность команд. Такая структура применяется в управлении производственными фирмами и предприятиями.

При разработке линейноштабных структур управления необходимо выдерживать ряд принципов.

1. Четкое определение административных обязанностей с перечислением, кто за что отвечает.
2. Наличие у каждого подразделения одной основной цели.
3. Максимальное число сотрудников, подчиненных одному административному работнику (5–8 человек).



Рис. — Линейно-штабная структура управления

Усложнение процессов производства привело к появлению матричных структур управления (рис.). Свое название они получили в результате того, что управляющие воздействия, проис-

ходящие не только по вертикали, но и по горизонтали, образуют как бы матрицу. Например, в крупных проектных фирмах специализированные отделы выполняют соответствующие части проектов

(технологическую, архитектурностроительную, сантехническую и т. д.). Однако для координации работы этих подразделений по выполнению конкретных проектов назначаются главные инженеры и

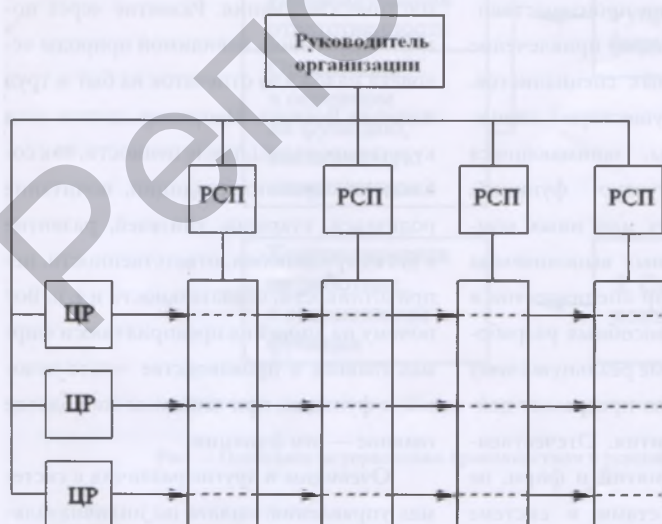


Рис. — Матричная структура управления

РСП — руководитель специализированного подразделения;  
ЦР — целевой руководитель.



3.3. Каждый работник — на своем месте (продолжение)

главные архитекторы проектов, которые осуществляют целевое управление по горизонтали. Суть матричной структуры состоит во введении в линейноштатную систему управления такого лица (органа), которое наделено всей полнотой власти по руководству работниками, входящими в определенную программу (проект). Хотя вертикальные связи сохраняются, но вместе с тем руководителю программы (проекта) подчинены все группы — от исследовательских до бытовых при выполнении конкретной программы. В этом случае власть программного руководителя пересекается с правами и ответственностью руководителей всех подразделений. Рядовой исполнитель в этом случае попадает под контроль сразу двух руководителей: по административной линии — своего непосредственного, а по участию в новом проекте — программного. Если два названных руководителя не будут проводить четко согласованных действий, их совместные подчиненные попадут в атмосферу противоречий и неразберихи. Таким образом, вся структура управления может оказаться неэффективной.

В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такого подхода заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т. е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии широкой номенклатуры продукции, а также быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации и ее сложности.

Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а ор-

ганизация относительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной централизованная структура управления. Преимущества централизованной структуры состоят в экономическом эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля различных видов деятельности.

Какие бы ни разрабатывались иные структуры управления и как бы они ни назывались, все они будут включать отдельные элементы, присущие названным структурам. Невозможно разработать единую, идеальную структуру, которая была бы приспособлена к любой производственной организации. Даже производственные фирмы, выполняющие однотипные работы, различаются по мощности, численности работников, их квалификации. Эти и другие различия обязательно найдут отражение в организационной структуре управления. И чем больше структура будет соответствовать особенностям фирмы, тем она эффективнее, поскольку отдача каждого работника определяется в первую очередь рациональностью системы деловых отношений, выраженной в виде управленческой структуры. Структура организации не может оставаться неизменной, потому что меняются как внешние обстоятельства, так и внутреннее ее содержание (в первую очередь сами работники фирмы).

Для совершенствования отечественной системы управления производственными фирмами необходимо привлечение высокопрофессиональных специалистов. В развитых странах существуют специализированные фирмы, занимающиеся проектированием структур, функций, видов деятельности тех или иных компаний. Одна из основных выполняемых ими функций — подбор специалистов в области управления, способных разработать и предложить фирме реальную схему управления, конкретную программу действия, стратегию развития. Отечественные директора предприятий и фирм, не являющиеся специалистами в системе управления, предпочитают управлять самостоятельно, в отличие от зарубежных

менеджеров, считающих, что лучше один раз обратиться к профессионалам, чем потом терпеть убытки.

При различных формах собственности технология или организация производства требует соблюдения общих принципов организации управления. Например, необходимы отдельные работники или целые подразделения, занимающиеся подготовкой производства, материально-техническим обеспечением, обработкой проектно-сметной документации, финансовой работой и др. Именно поэтому отечественные руководители все чаще стараются использовать западные принципы менеджмента, перенимают опыт принятия управленческих решений накопленный в фирмах США, Японии, Германии, Великобритании и других развитых стран.

Интересно сопоставить принципиальные подходы к организации управления производством двух самых мощных в экономическом развитии стран. США и Япония — не просто две страны, олицетворяющие Запад и Восток, это два мира, имеющие различные философии образа жизни. Запад долгие годы шел, развиваясь вширь, что означает познание физической, осязаемой, измеряемой природы, развитие техники и технологии, преобразующей природу.

Восток веками развивался в первую очередь путем познания природы человеческой души, предлагая миру различные мистические учения. Развитие через познание духовной, невидимой природы человека наложило отпечаток на быт и труд жителей Востока. Например, долгие века культивировались такие ценности, как соблюдение древних традиций, почитание родителей, старших, учителей, развитие в детях трудолюбия, ответственности, неприхотливости, обязательности и т. п. Вот почему на японских предприятиях и фирмах главное в производстве — это человек и функция, при западном же подходе главное — это функция.

Очевидны и другие различия в системах управления: оплата по индивидуальным результатам работы в США и принцип старшинства при оплате и назначе-



3.3. Каждый работник — на своем месте (продолжение)

ниях в Японии; формальный контроль и неформальный контроль; специальные программы повышения квалификации и обучение без отрыва от производства и др. Особенности управления производством в двух центрах рыночной экономики обобщены на рис.

В развитых странах широко распространены малые предприятия. Если обратиться, например, к строительной отрасли в США, то около 300 тыс. строительных фирм (65 % всего числа) имеют в своем составе до 10 работников и только 11 тыс. (3 %) фирм являются крупными и выпол-

няют более 40 % общего объема строительномонтажных работ в стране. Тенденции глобализации экономики западных стран показывают рост концентрации объемов как промышленного, так и строительного производства в крупных фирмах.



Рис. — Особенности управления производством в условиях рыночной экономики (сопоставление опыта США и Японии)



3.3. Каждый работник — на своем месте (продолжение)

**Неформальная структура и проблема лидерства.** Организация — это место, где по воле руководства создаются формальные группы, взаимодействующие в рамках определенной организационной структуры. Однако отношения людей на производстве не укладываются в формальной структуре, состоящей из связей «руководитель — подчиненный», официальных положений о подразделениях и должностных инструкций. Нередки отступления от официальных процедур типа «команда — отчет». Совокупность личных связей вне рамок официальной структуры управления можно назвать *неформальной структурой*. Таким образом в коллективе создаются сложные переплетения неофициальных групп, которые образовались без вмешательства руководства. Это группы, основанные на дружественных контактах и общих интересах. Трудовая среда благоприятно способствует объединению людей по интересам, занятиям на досуге, спортивным увлечениям и т. п. Благодаря неформальным связям люди ведут себя более открыто и свободно и лучше познают возможности и наклонности друг друга. В итоге спонтанно возникают неформальные отношения, которые начинают оказывать влияние и на трудовую деятельность в виде лучшего взаимопонимания, взаимовыручки и т. п. Такая структура изменчива, и она оказывает большое влияние на работу производственной системы. Это происходит, во-первых, потому, что люди — не роботы и у них есть жизнь вне производства. Заботы или радости вне работы накладывают отпечаток на их поведение и в труде. Например, желание поделиться и получить совет дает человеку разрядку и сказывается положительно на его самочувствии. Во-вторых, нельзя выполнять функции, придерживаясь только предписаний должностной инструкции. Необходимо учитывать еще характер работника, его опыт, возраст, моральное и физическое состояние. В неформальных связях внутри фирмы или при встречах «без галстуков» руководители часто получают ценную информацию, которую за-

тем используют в управлении.

Как известно, руководитель наделен юридическим правом организации работы своих подчиненных. Вместе с тем принуждение и страх перед ним никогда не будут достаточными для полного раскрытия способностей работника; он может быстрее поддаться влиянию неформального лидера, который также приобретает власть над членами отдельной группы. Если управление способствует выполнению подчиненными предписанных им официальных поручений, то лидерство — это оказание влияния на тех членов группы, которые, как говорится, душой потянутся к такому человеку. Лидер захватывает в поле своего влияния других членов группы благодаря своим душевным и умственным качествам. Уничтожение неформальной группы в некоторых случаях может привести к исчезновению комфорта в формальной организации. Следовательно, руководителю придется работать над собой и учитывать при принятии решений мнение лидеров и членов неформальных организаций.

Появление неформальной структуры в рамках формальной, предписанной руководством, требует ответа на вопрос, способствует или мешает неофициальное общение успешной деятельности фирмы. Если руководитель и лидер (неформальные группы имеют свою иерархию лидеров) — одно и то же лицо, все проблемы исчезают. В противном случае руководителю обязательно придется учитывать позицию неформального лидера и пытаться наладить с ним конструктивное взаимодействие.

Рассмотрим отношение руководителя к лидеру. Здесь многое зависит от направленности неформального лидера, от тех моральных норм и принципов, которые он применяет, воздействуя на членов группы. При положительной направленности неформального лидера мудрый руководитель сумеет найти с ним общий язык и использовать это влияние в интересах дела.

Однако могут появиться лидеры с отрицательной направленностью, которая

будет выражаться в создании нездоровых настроений в коллективе, подрыве авторитета руководителя и т. п. В этом случае руководитель обязан нейтрализовать негативное влияние лидера на членов коллектива. Способы для этого могут быть различные, начиная от простого замечания вплоть до увольнения. В любом случае действия руководителя по нейтрализации негативного влияния отрицательного лидера или использовании возможностей положительного лидера повышает эффективность работы коллектива и авторитет его самого как формального лидера.

Среди многих личных качеств менеджера выделим ряд таких, которые *несколько приблизят руководителя к позиции неформального лидера*, а именно:

- способность влиять на других людей силой своего характера;
- заряжать других своей энергией и интересными замыслами;
- способность воспринимать советы и рекомендации подчиненных;
- самостоятельность и решительность в принятии решений;
- требовательность, пунктуальность и способность держать данное слово;
- заботливое отношение к людям, отзывчивость и чуткость;
- чувство юмора и оптимистический взгляд на жизнь.

А вот «смертные грехи» менеджера, которые не только лишают всякой надежды на неформальное лидерство, но и *относят его как формального лидера к категории худших*:

- отказ от личной ответственности;
- сдерживание роста квалификации подчиненных;
- стремление быть начальником, а не товарищем;
- исключение всякой критики;
- нарушение данных обещаний;
- чрезмерная забота о себе (стремление к увеличению жалования и символам власти);
- самоизоляция.

Человек, становясь лидером, не может ждать спокойной, безмятежной жизни.



3.3. Каждый работник — на своем месте (продолжение)



По словам Антуан де Сент-Экзюпери, мы несем ответственность за тех, кого приручили. Так же и лидер несет ответственность за все. Постоянно обремененный чувством долга, он должен всегда осознавать свои обязанности по отношению к другим людям. Справедливо замечено, что жизнь руководителя сопряжена с сердечным вкладом на благо других. Если в его подчинении 100 человек, то уровень его сердца должен быть выше, чем уровень любого из подчиненных. Вот почему, **чтобы стать учителем хотя бы одного человека, надо научиться служить этому человеку.** Иначе ничего не получится, и вы никогда не сможете управлять им.

Бескорыстный и целеустремленный лидер — это человек высшей праведности, а праведным может быть только тот, кто посвящает свою жизнь на благо других людей. Такой человек справедлив всегда и во всем. В семье он живет ради своих

родных, в общении с друзьями — ради их блага, а служа стране, он живет ради своего народа.

Человек, получивший власть, всегда воспринимался как образец для подражания. «Начальник не тот, писал еще в четвертом веке Иоанн Златоуст, кто называется, а кто таков на самом деле... Начальники — те, которые управляют сами собою. Ибо к душе имеют отношение эти три предмета: дом, город и государство; во всем есть постепенность. Кто хочет быть начальником дома и хорошо управлять им, то, прежде всего, должен устроить собственную душу, ибо она — ближайший его дом. Если же он не в состоянии управлять самим собою, там, где одна душа, где сам он господин, где он всегда сам у себя, то как он будет управлять другими? Кто мог устроить свою душу и одно (разум) в ней сделать господствующим, а другое (страсти) подчиненным, тот будет

в состоянии управлять и домом; кто — домом, тот и городом, а кто городом, тот и государством».

Преодоление трудностей в жизни и в труде можно сравнить с покорением горной вершины. Руководителем должен назначаться тот, кто знает самый быстрый путь к ней.

Таким образом, следует различать понятия **руководитель** и **лидер**. Руководитель получает свои полномочия в рамках формальной структуры управления. Лидерами становятся не по приказу или должности. **Лидерство** — это способность влиять на поведение людей, вести их к определенной цели. Если управляющему формальную власть дают его полномочия, то лидеру неформальную власть дают его умственные и душевные способности. Лучший руководитель тот, кто является одновременно и лидером.



## Как может разрастись и развалиться структура управления

(Реальные фантазии по закону Паркинсона)

Работа обладает свойством занимать все время, которое ей отводится. Однако аппарат управления растет независимо от того, как изменяется объем работы, увеличивается или уменьшается. Начнем доказательство с аксиом.

1. Чиновники стремятся умножать подчиненных, а не соперников.
2. Чиновники создают работу друг для друга.

Предположим, чиновник А перегружен (ему кажется). Существует три способа избавиться от мнимой или действительной перегрузки:

- уйти в отставку;
- поделить обязанности со своим коллегой Б;
- потребовать себе двух подчиненных С и Д.

История знает только третий случай.

Разделив работу между С и Д, наш герой окажется единственным человеком, кому будет понятен смысл деятельности их обоих. Подчиненных должно быть не менее двух, причем, каждого надо держать в страхе перед возможным продвижением второго.

Не пройдет и полгода, как С начнет жаловаться на перегрузку в работе. Напряжение будет нарастать до тех пор, пока, наконец, ему не назначат двух новых подчиненных. Но чтобы не было внутренних трений, Д тоже придется назначить двух подчиненных. Таким образом, вместо ранее одного уже работают семеро и, имитируя деятельность, они задают друг другу столько дел, что все загружены до предела.

Если же посмотреть на управленческую пирамиду, то сплошь и рядом можно встретить организации, в которых высшие чиновники тупы и неповоротливы, начальники ниже рангом активны лишь по части внутренних интриг, а младший персонал состоит из людей пустых и ничемных. Здесь ни одно дело не доводится до конца.

Проследим изменения в организационной пирамиде от первых признаков заболевания до финального коматоза. Первый признак заражения — появление на какой-нибудь ступени служебной лестницы индивида, в котором сочетаются, достигая высокой степени концентрации, неспособность и завистливость. Взятые в отдельности эти качества значений не имеют и в какой-то мере присущи всем

нам. Так вот, он начинает регулярно вмешиваться в деятельность других отделов и стремиться подчинить своему влиянию всю администрацию. Смесь бездарности и тщеславия настолько ядовита, что заболевание гарантировано.

Индивиду, обладающему большими жизненными силами, но зараженному неспособностью и завистью, удастся полностью или частично захватить власть в центральном аппарате учреждения и с этого момента наступает новая стадия болезни. Больной сейчас стремится удалить из организации всех более способных, чем он сам. Мало-помалу центральный аппарат заполнится людьми менее способными, чем глава учреждения. Если директор или управляющий — руководитель второго сорта, он позаботится, чтобы непосред-

ственные подчиненные его были третьесортными работниками, а эти в свою очередь проследят, чтобы нижестоящие оказались исполнителями четвертого сорта.

Вскоре начнется настоящее состязание в тупости и все сотрудники станут прикидываться еще более безмозгими, чем они есть на самом деле. И когда во всей организации сверху донизу не останется ни искорки разума, наступает окончательная стадия заболевания. Это и есть коматозное состояние. Агония может затянуться на долгие годы, если только за это время организация не распадется. Именно о людях такой организации говорят, что они редко ошибаются и первая причина тому — ничего толкового и полезного не делают, поскольку ошибки совершает только работающий.