



Законы Паркинсона

Сирил Норткот Паркинсон
(фрагменты книги)



ЗАКОН ПАРКИНСОНА, или Растущая пирамида

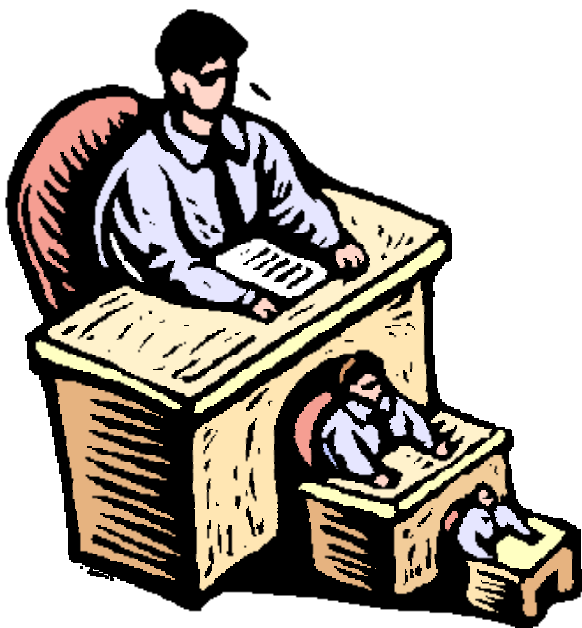
Работа заполняет время, отпущенное на нее. Это всем известно, что явствует из пословицы: «Чем больше времени, тем больше дел». Так, ничем не занятая старая дама может целый день писать и отправлять письмо племяннице в Богнор-Риджис. Час она проищет открытку, час проищет очки, полчаса адрес, час с четвертью будет писать и двадцать минут — решать, нужен ли зонтик, чтобы опустить письмо на соседней улице. То, что человек занятой проделает за три минуты, измотает другого вконец сомнениями, тревогами и самим трудом.

Поскольку работа (писанина в особенности) так растягивается во времени, ясно, что объем ее никак (или почти никак) не связан с числом выполняющих ее людей. Когда делать нечего, совсем не обязательно лениться. Когда делать нечего, не обязательно сидеть сложа руки. Дело тем важнее и сложнее, чем больше времени на него отпущено. Все это знают, но мало изучены последствия этого правила, особенно в области административной. Политики и налогоплательщики почти никогда не сомневаются в том, что чиновничьи штаты так растут, потому что дел все больше. Циники, оспаривая этот взгляд, предположили, что многим чиновникам делать просто нечего или что они могут работать все меньше. Но ни вера, ни безверие не приблизились к истине. Истина же в том, что количество служащих и объем работы совершенно не связаны между собой. Число служащих возрастает по закону Паркинсона, и прирост не изменится от того, уменьшилось ли, увеличилось или вообще исчезло количество дел. Закон Паркинсона важен тем, что он основывается на анализе факторов, определяющих вышеуказанный прирост.

Ценность этого недавно открытого закона зиждется в основном на статистических данных, которые мы вскоре приведем. Однако обычному читателю любопытней узнать, какие факторы обуславливают ту тенденцию, которую выразил наш закон. Опустив технические подробности (которых немало), мы можем выделить две основные движущие силы. Для нынешних наших надобностей облечем их в форму двух почти аксиоматических положений:

1) чиновник множит подчиненных, но не соперников;

2) чиновники работают друг для друга.



ifescentralasia.kg

Чтобы освоить фактор 1, вообразим, что некий чиновник А жалуется на перегрузку. В данном случае неважно, кажется это ему или так оно и есть; заметим, однако, что ощущения А (истинные или мнимые) могут порождаться и упадком сил, неизбежным в среднем возрасте. Выхода у него три. Он может уйти; он может попросить себе в помощь чиновника В; он может попросить двух подчиненных, С и D. Как правило, А избирает третий путь. Уйдя, он утратил бы право на пенсию. Разделив работу с равным, ему В, он рискует не попасть на место W,

когда оно наконец освободится. Так что лучше иметь дело с двумя подчиненными. Они придадут ему весу, а он поделит работу между ними, причем только он один будет разбираться и в той, и в другой категории дел. Заметьте, что С и D практически неразлучны. Нельзя взять на службу одного С. Почему же? Потому что он разделил бы работу с А и стал бы равен ему, как отвергнутый В, и даже хуже, он метил бы на место А. Итак, подчиненных должно быть не меньше двух, чтобы каждый придерживал другого, боясь, как бы тот его не обскакал. Когда на перегрузку пожалуется С (а он пожалуется), А с его согласия посоветует начальству взять и ему двух помощников. Чтобы избежать внутренних трений, он посоветует взять двух и для D. Теперь, когда под его началом служат еще и E, F, G, H, продвижение А по службе практически обеспечено.

Когда семеро служащих делают то, что делал один, вступает в игру фактор 2. Семеро столько работают друг для друга, что все они загружены полностью, а А занят больше, чем прежде. Любая бумага должна предстать перед каждым. Е решает, что она входит в ведение F, F набрасывает ответ и дает его С, С смело правит его и обращается к D, а D — к G. Однако G собрался в отпуск и передает дело H, который снова пишет все начерно за подписью D и вручает бумагу С, а тот в свою очередь просматривает ее и кладет в новом виде на стол А.

Что же делает А? Он мог бы с легким сердцем подписать не читая, так как ему есть о чем подумать. Он знает, что в будущем году он займет место W и должен



caricatura.ru

решить, С или D заменит его самого. Он же решит, идти ли в отпуск G — вроде бы еще рановато, и не отпустить ли лучше H по состоянию здоровья тот плохо выглядит, и не только из-за семейных неурядиц. Кроме того, надо оплатить F работу на конференции и отослать в министерство прошение E о пенсии. А слышал, что D влюблен в замужнюю машинистку, а G неизвестно почему поссорился с F. Словом, А мог бы подписать, не читая. Но не таков А. Как ни терзают его проблемы, порожденные самим существованием его коллег, совесть не позволит ему пренебречь долгом. Он внимательно читает документ, вычеркивает неудачные абзацы, привнесенные С и H, и возвращает его к тому виду, который был избран изначально разумным (хотя и склочным) F. Правит он и стиль — никто из этих юнцов языка своего толком не знает, и в результате мы видим тот вариант, который создал бы А, если бы С, D, E, F, G и H вообще не родились. Но вариант этот создало множество людей, и ушло на него немало времени. Никто не отлынивал от работы, все старались. Лишь поздно вечером А покидает свой пост, чтобы пуститься в долгий путь домой. Теперь во всех окнах его учреждения гаснет свет и тьма сгущается, знаменуя конец еще одного нелегкого трудового дня. А уходит одним из последних, сильно сутулясь, и думает с кривой улыбкой, что поздний час, как и седина, — возмездие за успех.



novostey.co



Человеку, изучающему структуру и работу государственных учреждений, этот экскурс покажет, что чиновники в той или иной степени подвержены размножению. Однако мы еще не говорили о том, сколько времени проходит обычно между вступлением А в должность и днем, с которого начнется трудовой стаж Н. Собрано множество статистических данных, изучение которых и позволило вывести закон Паркинсона. Подробный их анализ занял бы слишком много места, но читателю будет интересно узнать, что началась наша работа с изучения смет Адмиралтейства. Дела здесь легче поддаются изучению, чем, скажем, в министерстве торговли. Все сводится к цифрам и тоннам. Вот некоторые данные. В 1914 г. во флоте служило 146.000 моряков, 3249 чиновников и 57.000 портовых рабочих. В 1928 г. моряков стало всего 100.000, докеров — 62.439, зато чиновников было уже 4558. Число военных судов уменьшилось с 62 до 20, но служило в Адмиралтействе уже не 2000, а 3569 чиновников, образуя, как кто-то выразился, «могучий сухопутный флот». Нагляднее все это будет в виде таблицы.

Объект исчисления	Год		Прирост или убыль, в %
	1914	1928	
Крупные корабли	62	20	-67,74
Военные моряки (рядовой и командный состав)	146000	100000	-31,5
Портовые рабочие	57000	62439	+9,54
Портовые служащие	3249	4558	+40,28
Адмиралтейские служащие	2000	3569	+78,45

В свое время удивлялись, почему людей, нужных в бою, стало меньше, а людей, годных лишь в конторе, — больше. Но нас интересует не это. Мы хотим отметить, что 2000 чиновников 1914 года превратились к 1928 г. в 3569, а работы не прибавилось. Личный состав флота за эти годы уменьшился на треть, а количество судов на две трети. Более того, в 1922 г. стало ясно, что в дальнейшем флот не увеличится, ибо количество судов было ограничено Вашингтонским морским соглашением. Однако за 14 лет число адмиралтейских чиновников возросло на 78%, т. е. на 5-6% в год. На самом деле, как мы увидим, все шло не так ровно. Но сейчас нам важно одно — общий прирост.

Нельзя понять, почему так увеличилось число служащих, если не знаешь, что оно



подвластно определенному закону. Нам скажут, что именно в те годы быстро развивалась морская техника. Самолет уже не был игрушкой чудаков. Все шире применялись электроприборы. К подводным лодкам притерпелись. Флотских инженеров стали, в общем, считать людьми. И мы бы не удивились, увидев в платежных ведомостях больше чертежников, технологов, инженеров и ученых. Но таких служащих стало лишь на 40% больше, тогда как штаты Уайтхолла возросли почти на 80%. На каждого нового мастера или электрика в Портсмуте приходилось два чиновника на Чэринг-кросс. Отсюда следует, что прирост администрации примерно вдвое больше, чем прирост технического персонала, тогда как действительно нужных людей (в данном случае моряков) стало меньше на 31,5%. Впрочем, последняя цифра, как доказано, к делу не относится — чиновники плодились бы с той же скоростью, если бы моряков не было вообще.

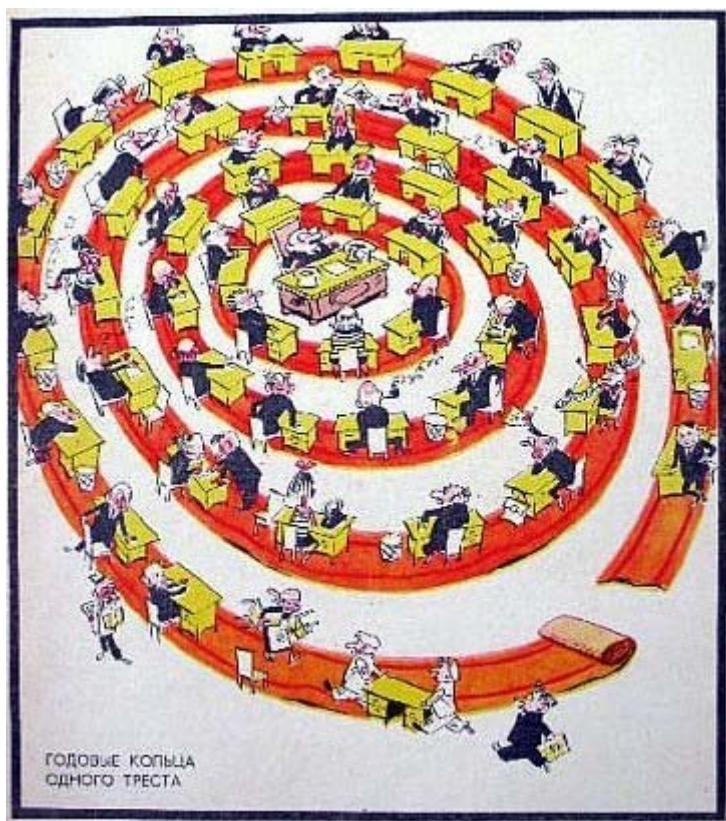
Небезынтересно посмотреть, как шло дело дальше, когда адмиралтейский штат в 8118 человек (1935) возрос до 33.788 (1954). Однако штат министерства колоний в пору упадка империи представляет еще больший интерес. Флотская статистика осложнена рядом факторов (скажем, морская авиация), мешающих сравнивать один год с другим. Прирост в министерстве колоний нагляднее, так как там нет ничего, кроме служащих. Статистика здесь такова:

Год	1935	1939	1943	1947	1954
Штаты	372	450	817	1139	1661

Прежде чем показать, с какою скоростью растут штаты, мы отметим, что объем дел министерства отнюдь не был стабильным в эти годы. Правда, с 1935 по 1939 год население и территория колоний почти не изменились, зато к 1943 году они заметно уменьшились, так как много земель захватил противник. К 1947 году они увеличились снова, но затем с каждым годом уменьшались, ибо колония за колонией обретала самостоятельность. Казалось бы, это должно отразиться на штатах министерства, ведающего колониями. Но, взглянув на цифры, мы убеждаемся, что штаты все время растут и растут. Рост этот как-то связан с аналогичным ростом в других учреждениях, но не связан никак с размерами и даже с самим существованием империи. На сколько же процентов увеличиваются штаты? Чтобы это установить, мы не должны рассматривать военные годы, когда штаты росли очень быстро, а ответственность падала. Показательней мирное время: около 5,24% от 1935 до 1939 г. и 6,55% от 1947



до 1954 г. В среднем — 5,89% в год, т. е. практически то же самое, что и в штатах Адмиралтейства с 1914 по 1928 г.



centerhumour.ru

В такой работе, как наша, неуместен более подробный статистический анализ учрежденческих штатов. Мы только хотели прикинуть, сколько времени проходит от поступления на работу того или иного служащего до поступления его помощников.

Если говорить о самом приросте штатов, исследования наши показали, что в среднем прирост этот равен 5,75% в год. Это дает нам возможность облечь закон Паркинсона в математическую форму. В любом административном учреждении в мирное время прирост служащих вычисляется по формуле: $x = (2s^m + I)/n$, где s — количество служащих, набирающих себе подчиненных, чтобы продвинуться по службе; I — количество лет, проведенных на работе; m количество человеко-часов, потраченных на обработку материала; n количество нужных служащих; x — нужное число новых служащих в год.

Математикам ясно, что для вычисления прироста в процентах надо умножить x на 100 и разделить на число служащих предыдущего года (y). Выглядит это так: $100(2s^m + I)/(yn) \%$.

Число это неизменно будет где-то между 5,17 и 6,56% независимо от объема



работы и даже при полном ее отсутствии.

Открытие этой формулы и общих принципов, на которых она основана, не надо рассматривать, конечно, с политической точки зрения. Мы и не думаем ставить вопрос о том, должны ли штаты расти. Если вы считаете, что это уменьшает безработицу, дело ваше. Если вы сомневаетесь в устойчивости экономики, которая зиждется на перекрестном чтении бумаг, это тоже ваше дело. По-видимому, преждевременно решать, каким должно быть соотношение между начальством и подчиненными. Однако, если какое-то предельное соотношение есть, мы сможем вскоре вывести формулу, по которой вычислим, за сколько лет достигается оно в любом данном сообществе. Эта формула, как и предыдущая, не будет иметь политической ценности. Мы не устанем повторять, что закон Паркинсона — чисто научное открытие и к текущей политике он применим лишь на уровне теории. Ботаник не должен полоть сорняки. Он вычислит скорость их роста, и с него довольно.



ru-auto.org



Для нашей темы очень важно изучить жизненный цикл комитета, и поистине удивительно, что наука комитетология так мало разработана. Первый простейший ее принцип гласит, что комитет принадлежит к царству живой природы — он не кристалл, а растение. Комитет пускает корни, растет, цветет, вянет и умирает, а из семени его в свой черед вырастают другие комитеты. Без этого принципа не поймешь структуры и истории современного управления.

Все знают теперь, что комитеты бывают двух видов: а) те, которые что-то дают своим членам, и б) те, которые от них только берут. Второй вид не слишком важен для нас, и вообще многие сомневаются, причислять ли его к комитетам. Первый же, более жизнеспособный, дает нам возможность выявить принципы, свойственные комитету как таковому. Корни комитета тем глубже и сам он тем солидней, чем больше веса и власти дает он своим членам. Почти во всем мире такие комитеты зовутся кабинетами. В этой главе мы внимательно рассмотрим кабинеты разных стран и разных времен.

Взглянув на кабинеты в микроскоп, комитетоведы, историки и даже те, кто кабинеты формирует, единодушно установили, что идеальное число членов пять человек. При таком численном составе кабинет непременно приживется. Два его члена смогут всегда отсутствовать по болезни или по иной причине. Пятерых легко собрать, а собравшись, они способны действовать быстро, умело и тихо. Четверым из них можно поручить финансы, иностранные дела, оборону и правосудие. Пятый, не сведущий ни в чем, станет председателем или премьером.

Однако, как ни удобно число пять, мы видим, что нередко в кабинет входит семь, а то и девять человек. Так бывает почти везде, кроме разве Люксембурга и Гондураса, и объясняют это тем, что областей управления не четыре, а больше. На самом деле есть и другая причина. В кабинете из девяти человек трое вершат политику, двое поставляют сведения, один напоминает о финансах. Со свободным от дела председателем получается семь человек. Остальные двое, по-видимому, нужны для красоты. Такое распределение обязанностей впервые обнаружено в Англии около 1639 года, но нет сомнения в том, что безумная мысль втиснуть в один комитет более трех говорунов пришла людям в голову намного раньше. Мы практически ничего не знаем о назначении двух молчаливых членов, но у нас есть основания полагать, что на этой, второй стадии развития кабинет без них работать не может.



На свете есть кабинеты, застрявшие на второй стадии. В них по девять человек. Однако таких кабинетов мало (мы вспоминаем лишь Коста-Рику, Эквадор, Северную Ирландию, Либерию, Уругвай и Панаму). В странах побольше кабинеты разрослись. Туда вошли новые члены, иногда они вроде бы знают еще что-то нужное, но чаще просто очень вредят, если их в кабинет не ввести. Чтобы их утихомирить, приходится непрестанно с ними советоваться. По мере их включения (и успокоения) число членов ползет от десяти к двадцати. На этой, третьей, стадии дела идут много хуже.

Прежде всего очень трудно собрать столько народу. Один уезжает 18-го, другой не вернется до 21-го, третий занят по вторникам, четвертый — по утрам. Но это еще не все. Когда их соберешь, большинство окажутся дряхлыми, усталыми, косноязычными и глухими. Лишь немногие из членов отбирались с расчетом на то, что они будут или могут приносить пользу. Большую часть, скорее всего, ввели, чтобы угодить какой-нибудь внешней группировке, и задача их — сообщать своим, как идут дела. С секретностью покончено, и самое скверное то, что членам теперь приходится готовить свои выступления. Докладчик произносит речь, а потом рассказывает друзьям то, чего в речи не было. Чем крепче утверждаются ненужные члены, тем громче требуют обойденные группы, чтобы ввели их представителей. Число членов переползает в третий десяток. И кабинет вступает в четвертую, последнюю стадию.



seti.ee

Когда в кабинете от 20 до 22 членов, он внезапно претерпевает особое химическое или органическое превращение, природу которого нетрудно понять и описать. Пять полезных членов встречаются отдельно и что-то решают. Кабинету практически делать нечего, тем самым в него можно ввести сколько угодно народу.



Лишним членам не понадобится лишнее время, ибо все заседания теперь — пустая трата времени. Внешние группы довольны, их ставленников принимают всех беспрепятственно, и не скоро поймут они, что победа их призрачна. Двери открыты, число членов приближается к 40, растет дальше. Может оно дорасти и до тысячи. Это уже неважно. Кабинет больше не кабинет, и прежние его функции выполняет другое, малое сообщество.

За историю Англии такой жизненный цикл проворачивался пять раз. У нас нет доказательств, что первый кабинет — Королевская Курия, именуемый ныне палатой лордов, — включал когда-то всего пять человек. Мы впервые узнаем об этом кабинете, когда он уже утратил свою малочисленность и наследственных членов в нем — от 20 до 50. По мере того как он рос, сила его убывала. В 1601 году в нем было около 60 членов, в 1661 — около 140, в 1760 — около 220, в 1850 — около 400, в 1911 — около 650 и в 1952 — около 850.



flickr.com

Когда же другой, меньший комитет зародился в его утробе? Примерно в 1257 году. Члены его назывались лордами Королевского Совета, и было их меньше десяти. В 1378 г. их было всего 11, и столько же в 1410. В правление Генриха V они вдруг стали плодиться. В 1433 г. их 20, в 1504 41, а когда дело дошло до 172, Совет собираться перестал.



Однако внутри него образовался кабинет третьего воплощения — Тайный Совет о девяти членах. В 1540 их стало 20, в 1547 — 29, в 1558 — 44. Тут польза его прекратилась, хотя он рос и дальше. В 1679 в нем было 47 членов, в 1723 — 67, в 1902 — 200, в 1951 — 300.

В Тайном Совете в свою очередь образовался так называемый Совет кабинета, с успехом перенявший его функции около 1615 года. Поначалу он состоял из 8 членов, в 1700 году — из 12, в 1725 — из 20. Около 1740 года его сменила выросшая в его лоне группа лиц, именуемая просто кабинетом. Его развитие будет наглядней в виде таблицы (см. ниже).

С 1939 года, как мы видим, идет борьба за его спасение, подобная той, которую вели при Елизавете I, чтобы спасти Тайный Совет. В 1940 г. кабинет еле дышал, а в нем вырисовывался кабинет поменьше (из 5, 7 или 9 членов), готовый занять его место. Однако не совсем ясно, чем это кончилось. Вполне возможно, что британский кабинет и сейчас приносит пользу.

Год	1740	1784	1801	1841	1885	1900	1915
Число членов	5	7	12	14	16	20	22

Год	1935	1939	1940	1945	1949	1954
Число членов	22	23	16	20	17	18

По сравнению с британским кабинет США проявил исключительную устойчивость и развиваться не желал. В нем было как раз 5 членов в 1789 году, всего 7 около 1840, 9 к 1901, 10 к 1913, 11 к 1945 и — против всех обычаев — снова 10 к 1953. Мы не знаем, продержится ли тенденция к сокращению, возникшая в 1947 году. Судя по опыту, все пойдет, как прежде. Но пока что США, подобно Гватемале и Сальвадору, отличаются редкой малочисленностью кабинета, в котором меньше министров, чем в кабинетах Никарагуа или Парагвая.

Что же творится в прочих странах? В большинстве государств число членов колеблется от 12 до 20. Мы взяли 60 с небольшим стран, и средняя цифра оказалась



16; самые же любимые цифры — 15 (встречается семь раз) и 9 (снова семь). Интереснее всего дело обстоит в Новой Зеландии, где министр земледелия, министр лесного хозяйства и министр по делам маори — один человек, отвечающий к тому же за маорийское Кредитное общество и за охрану природы. На новозеландском банкете распорядитель порой призывает собравшихся выслушать застольную речь «заместителя премьер-министра, министра здравоохранения, в ведении которого также государственные ссуды, перепись населения, реклама, информация и статистика». К счастью, в других странах эта восточная пышность встречается редко.

Изучение британской истории показало нам, что кабинет становится бесполезным, когда число его членов доходит до 20 или 21. И Королевская Курия, и Королевский Совет, и Тайный Совет достигли этой цифры, когда начался их упадок. Нынешний кабинет до этого числа не дошел, удержавшись на краю пропасти. Отсюда, казалось бы, можно вывести, что кабинеты или комитеты, в которых больше 21 члена, теряют реальную власть. Ряд комитетоведов разделяет эту точку зрения. Другие полагают, что без вдумчивого исследования нельзя принимать за рубеж число 21. Однако все согласны в том, что коэффициент бесполезности должен лежать между 19 и 22.



countryinns.com

Попытаемся обосновать эту гипотезу. Чтобы это сделать, необходимо четко различать факт и теорию, симптом и заболевание. Главный симптом ясен: известно, что, если собралось больше 20 человек, все меняется. На разных концах стола идут разные разговоры, и, чтобы привлечь внимание, выступающий вынужден встать. А



встав, он, хотя бы по инерции, произнесет длинную речь. «Господин председатель, — начнет он, — надеюсь, я могу утверждать, не страшась возражений — ведь опыт мой насчитывает двадцать пять, а если быть абсолютно точным, все двадцать семь лет, — что мы должны отнестись к делу исключительно серьезно. Огромная ответственность лежит на нас, и я лично...»

Тем временем люди полезные (если они присутствуют) пишут друг другу записочки: «Позавтракаем завтра вместе, все обсудим».

А что ж им делать? Голос жужжит и жужжит. Оратор с таким же успехом мог бы говорить во сне. Комитет, чьим бесполезнейшим членом он теперь оказался, значения больше не имеет. Его как бы нет. Он исчез.

Это ясно. Но причина глубже и нуждается в дальнейшем исследовании. Нам неизвестно слишком многое. Какого размера стол и какой формы? Сколько в среднем лет членам комитета? В котором часу они собрались? В статье, предназначенной неспециалистам, незачем воспроизводить расчеты, которые дали возможность вывести в первом приближении коэффициент бесполезности. Достаточно указать, что долгие исследования в Институте комитетоведения позволили ученым вывести формулу, одобренную ныне почти повсеместно крупнейшими специалистами. Заметим, что авторы ее приняли как условия умеренный климат, кожаные кресла и высокий уровень трезвости. Итак, формула: $x = p^v(w-r)/(1+t(d)^{1/2})$, где p — среднее число





присутствующих; v — число членов, находящееся под влиянием внешних групп; w — средний возраст; r — наибольшее расстояние (в сантиметрах) между членами; l — число лет, прошедшее со дня образования кабинета (комитета); t — терпение председателя, измеренное по шкале Пибоди; d — среднее кровяное давление трех старших по возрасту членов, измеренное незадолго до собрания. Тогда x — число членов, при котором эффективная работа кабинета (комитета) становится практически невозможной. Это и есть коэффициент бесполезности, и величина его, как выяснилось, лежит между 19,9 и 22,4 (десятые доли показывают частичное присутствие, т. е. тех, кто посидел и ушел).

Не следует думать, однако, что наука комитетоведения находится на высокой стадии развития. Комитетоведы и подкомитетоведы на это не претендуют, разве что испугаются остаться без работы. Они всячески подчеркивают, что исследования их лишь начались, но в скором времени дадут огромные результаты. С поправкой на личную заинтересованность (т. е. вычитая из всего ими сказанного 90%) мы можем все же смело признать, что работы еще много.

Так, нужно установить оптимальное число членов. Искомая величина лежит где-то между тремя (когда невозможно собрать кворум) и 21 (когда организм начинает гибнуть). Одна небезынтересная теория предлагает число 8. Почему же? Потому что все существующие страны единодушно его избегают. Как ни привлекательна эта теория на первый взгляд, против нее имеется серьезное возражение. Именно 8 членов было в Совете кабинета у Карла I. А чем это для него кончилось!



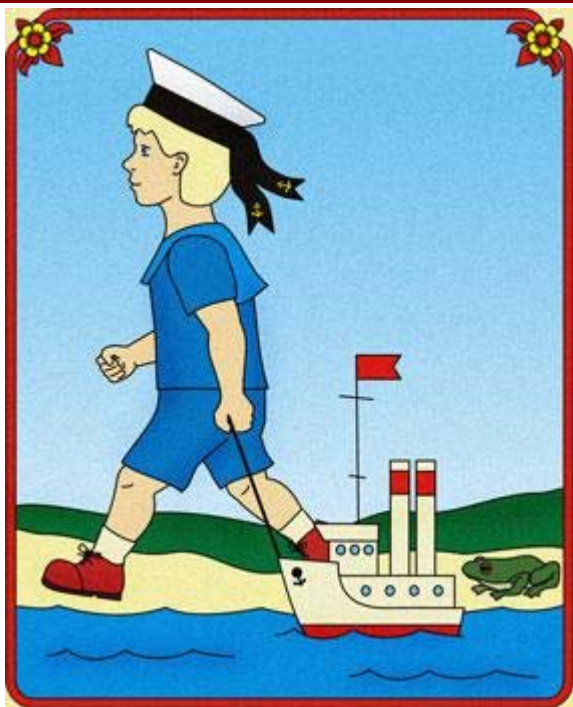
geckoandfly.com

**ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ СПИСОК, или Принципы отбора кадров**

Нынешней администрации, и деловой, и правительственной, постоянно приходится отбирать людей. Неумолимый закон Паркинсона гарантирует непрестанную нужду в кадрах, но выбрать того, кого надо, не так легко. Расскажем о методах отбора, применявшихся в былое время, и о методах нынешних.

Раньше (а отчасти и теперь) применялись метод британский и метод китайский. Оба они заслуживают внимания хотя бы потому, что принесли гораздо больше пользы, чем вреда. Британский метод (старого типа) основан на личной беседе, в которой соискатель должен объяснить, кто он такой. Немолодые джентльмены, сидящие вокруг красноеевого стола, спрашивают его имя и фамилию. Предположим, он отвечает: «Джон Сеймур». Один из членов комиссии интересуется: «А вы не родственник ли герцогу Сомерсетскому?» На это соискатель, скорее всего, ответит: «Нет». Другой джентльмен скажет: «Тогда, быть может, епископу Вестминстерскому?» Если и здесь ответом будет «нет», третий джентльмен возопит: «Так чей же вы родственник?» В том случае, когда соискатель отвечает: «Ну, отец мой торгует рыбой в Чипсайде...» — беседу можно считать исчерпанной. Комиссия переглядывается, один из членов звонит, а другой говорит лакею: «Вывести». Одно имя вычеркивается без обсуждений. Если следующим предстанет Генри Молине, племянник графа Сефтонского, шансы его будут велики вплоть до появления Джорджа Говарда, который сумеет доказать, что он — внук герцога Норфолкского. Комиссия не встретит трудностей, пока ей не придется выбирать между третьим сыном баронета и вторым, хотя и побочным, сыном виконта. Но и тут можно справиться в специальной книге, так что выбор прост, а нередко и удачен.

Адмиралтейская разновидность метода (напомним: старого типа) отличается лишь тем, что выбор ограниченной. На адмиралов не действуют титулы как таковые. Им важно, связан ли соискатель с морями. Идеальный ответ на второй вопрос: «Да, адмирал Паркер — мой дядя, капитан Фоли — отец, коммодор Фоли — дед. Мать моя — дочь адмирала Харди. Капитан Харди приходится мне дядей. Мой старший брат — лейтенант королевского флота, другой мой брат учится в морском училище, а третий ходит в матроске». «Так, так, — говорит главный адмирал. — А почему вам вздумалось идти во флот?» Ответ на этот вопрос практически безразличен, поскольку секретарь уже отметил имя в списке. Если приходится выбирать из двух таких соискателей, какой-нибудь адмирал попросит назвать номера такси, на которых они приехали. Тот,



forest.onego.ru



byaki.net

кто честно ответит: «Не знаю», будет отвергнут, а тот, кто быстро соврет «23—51», будет принят, как юноша с хваткой. Метод нередко давал блестящие результаты.

Британский метод нового типа выработался в девятнадцатом веке, как более уместный для демократической страны. Комиссия живо интересуется: «Где учились?» И, услышав ответ: «Хэрроу», «Хейлибери» или «Регби», задает второй вопрос: «Во что играете?» Хороший соискатель ответит на это: «Я играю в теннис за Англию, в крикет за Йоркшир, в регби за клуб „Арлекин“ и в гандбол за „Винчестер“». Тогда задают



blogspot.com



третий вопрос: «А в поло не играли?» — чтобы он не возомнил о себе, хотя и без поло такой соискатель заслуживает внимания. Если же на первый вопрос ответом будет «Уиглворт», беседа не затянется. «Что?!» — удивится председатель. «А где это?» вскричат остальные, когда вопрошаемый повторит название. «В Ланкашире», объяснит он, и кто-нибудь для порядка все же спросит насчет игр, но ответ «Настольный теннис за Уигэн, велосипедные гонки за Блекпул и бильярд за Уиглворт» окончательно преградит ему путь. Возможны нечленораздельные замечания о наглецах, расходующих чужое время. И этот метод давал неплохие результаты.

Китайскому методу (старого типа) подражало в свое время столько наций, что немногие помнят теперь о его происхождении. Метод сводится к письменным испытаниям. Во времена династии Мин экзамен для самых способных устраивали каждые три года и включал он три трехдневные сессии. В первую сессию соискатель писал три сочинения и поэму в восьми четверостишиях. Во вторую он писал пять сочинений на издавна установленные темы. В третью он писал пять сочинений об искусстве управления. Тех, кто все сдал успешно (процента два), допускали к последнему экзамену, который проходил в столице. Длился он один день и включал одно сочинение на тему из текущей политики. Выдержавшие этот экзамен могли стать чиновниками, и чем выше была отметка, тем выше было и место. И эта система работала вполне успешно.



alan-gutnov.ru

Европейцы изучили ее где-то между 1815 и 1830 годом и применили в 1832 году в Ост-Индской компании. В 1854 г. эффективность метода проверила комиссия с



Маколеем во главе и ввела его в Англии на следующий же год. В китайских испытаниях была особенно важна их литературная основа. Соискатель доказывал знание классиков, легкость слога (и в стихах, и в прозе) и редкую выносливость. Предполагалось, что классическое образование и литературные способности свидетельствуют о годности к любой чиновничьей службе. Предполагалось далее (без сомнения, правильно), что знания научные не нужны нигде, кроме науки. Предполагалось, наконец, что выбор практически невозможен, если соискатель экзаменуется по разным предметам. Никто не в силах решить, сильнее ли один соискатель в геологии, чем другой в физике, и потому удобно, когда есть возможность сразу их провалить. А вот когда все пишут греческие или латинские стихи, достойнейшего выбрать нетрудно. Знатоков классической словесности отправляли править Индией. Тех, кто послабее, оставляли править Англией. Самых слабых отсеивали вообще или посылали в колонии. Систему эту нельзя назвать негодной, но она гораздо хуже тех, о которых мы уже рассказали. Во-первых, нельзя гарантировать, что лучший знаток классиков не окажется ненормальным, нередко так и случалось. Во-вторых, могло оказаться, что способности соискателя ограничивались писанием греческих стихов. Бывало и так, что экзамен сдавал кто-нибудь другой, а сам соискатель в случае надобности не мог написать стишка по-гречески. Таким образом, система больших плодов не принесла.

Однако при всех своих недостатках она была плодотворней любой из сменивших ее систем. Современные методы сводятся к проверке умственного уровня и психологической беседе. Недостаток вышеозначенной проверки в том, что победители не знают совершенно ничего. Они тратят столько времени на подготовку к тесту, что ничего больше не успевают выучить. Психологическая беседа приняла в наши дни форму так называемого «испытания в гостях». Соискатель проводит приятный уик-энд, а за ним наблюдают. Когда он, споткнувшись о коврик, вскрикнет: «А, черт!», наблюдатели, притаившиеся поблизости, заносят в записные книжки «неуклюж» или «несдержан». Вряд ли стоит описывать подробно этот метод, но результаты его очевидны и весьма плачевны. Наблюдателям могут угодить лишь скрытные мелочные субъекты себе на уме, которые мало говорят и ничего не делают. При таком методе нередко из пятисот человек выбирают именно того, кто через несколько недель окажется абсолютно непригодным. Без всякого сомнения, этот метод хуже всех.

Какой же метод применять нам в будущем? Чтобы его найти, рассмотрим один



малоизвестный вид современной техники отбора. Переводчиков-китаистов для министерства иностранных дел приходится искать так редко, что метод их найма не получил широкой огласки. Предположим, понадобился переводчик и отбирает его комиссия из пяти человек. Трое из них — чиновники, двое крупные ученые. На столе перед ними лежат горой 483 заявления с рекомендациями. Все соискатели — китайцы, все как один окончили университет в Пекине или Амое и совершенствовались по философии в американских университетах. Большинство из них служило какое-то время на Формозе. Некоторые приложили фотографии, другие осмотрительно воздержались. Председатель комиссии обращается к тому из ученых, который покрупнее: «Не скажет ли нам доктор Ву, какой соискатель наиболее пригоден для нас?» Д-р Ву загадочно улыбается и говорит, указывая на гору бумаг: «Ни один». — «Как же так, — удивляется председатель. — Почему?» — «Потому что хороший специалист заявления не подаст. Побоится позора». — «Что же нам делать?» — спросит председатель. — «Я думаю, — ответит д-р Ву, — надо уговорить доктора Лима. Как по вашему, доктор Ли?» — «Да, — отвечает Ли, он подошел бы. Но мы, конечно, не можем его сами просить. Мы спросим доктора Тана, не считает ли он, что доктор Лим согласится». — «Я не знаю доктора Тана, — говорит Ву, — но я знаком с его другом, доктором Воном». К этой минуте председатель уже не понимает, кто кого будет просить. Но суть тут в том, что все заявления выбрасывают в корзину, а речь пойдет лишь о человеке, который заявления не подавал.

Мы отнюдь не советуем повсеместно принять описанный метод, но делаем из него полезный вывод: прочие методы плохи обилием соискателей. Конечно, существуют простейшие способы уменьшить их количество. Сейчас широко применяется формула: «Не старше 50, не моложе 20, и никаких ирландцев», что несколько сокращает число претендентов. Но все же их остается много. Нет никакой возможности выбрать одного из трехсот умелых людей, снабженных прекрасными характеристиками. Приходится признать, что система неверна изначально. Незачем привлекать такую массу народу. Но никто об этом не знает, и объявления составлены так, что они неизбежно приманят тысячи. Например, сообщают, что освобожден высокий пост, так как занимавшее его лицо теперь в палате лордов. Платят много, пенсия большая, делать не придется ничего, привилегий масса, побочные доходы огромны, на службу ходить не надо, предоставляется служебная машина, командировки можно брать в любое время. Соискатель должен представить, когда сможет, копии (не оригиналы) трех справок. Что же выйдет? Дождем посыпятся



заявления, в основном от умалишенных и от майоров в отставке, наделенных, по их словам, административными способностями. Остается сжечь их все и начинать сначала. Легче и выгодней было бы подумать сразу.

Если же подумать, увидишь, что идеальное объявление привлечет одного человека, и того именно, кто нужен. Начнем с предельного случая:

«Требуется акробат, который может пройти по проволоке на высоте 200 м над бушующим пламенем. Ходить придется дважды в день, по субботам трижды. Плата — 25 фунтов в неделю. Ни пенсии, ни компенсации за увечье не будет. Явиться лично в цирк „Дикий Кот“ от 9 до 10.»



prodtп.ru

Быть может, слог и не очень хорош, но цель ясна: нужно так уравновесить риском денежную выгоду, чтобы не явилось больше одного соискателя. О мелочах тут спрашивать не придется. Тех кто не очень ловко ходит по проволоке, объявление не привлечет. Незачем указывать, что претендент должен быть здоровым, непьющим и не подверженным головокружению. Это поймут без слов. Незачем и говорить, что не годятся люди, страдающие высотобоязнью. Они и так не придут. Искусство тут в том, чтобы плата соответствовала опасности. 1000 фунтов в неделю может приманить человек десять, 15 фунтов не приманят никого. Где-то посередине — нужная сумма, которая и привлечет того, кто годится. Если придут двое, это значит, что мы завысили цифру.

Теперь возьмем для сравнения менее редкостный случай:



«Требуется археолог высокой квалификации, готовый провести пятнадцать лет на раскопках инкских захоронений в поселке Геенна, на Аллигаторовой реке. По окончании работ обеспечен титул или орден. Пенсия полагается, но ни разу не понадобилась. Оклад — 2000 фунтов в год. Заявление в трех экземплярах подавать директору Норокопательного института, Гроб, Иллинойс, США».



ekzotika.com

Здесь и дурные и хорошие стороны строго уравновешены. Нет нужды уточнять, что от соискателя требуются терпение, упорство и смелость. Сами условия отсекают всех не обладающих этими свойствами. Нет нужды писать, что нужен одинокий человек. Нет нужды оговаривать, что он должен быть помешан на раскопках, — никто, кроме помешанных, и не откликнется. Их может быть трое, но для двоих оплата окажется слишком низкой. Третьего привлечет награда. По-видимому, если мы предложим орден св. Михаила, заинтересуются двое, а если предложим орден Британской империи, не заинтересуется никто. В нашем же случае заявление будет одно. Соискатель не в своем уме, но это неважно. Именно он нам и требуется.

Вы скажете, что не так уж часто нужны акробаты и археологи, обычно приходится искать людей для менее странных занятий. Это верно, но принципа это не меняет, только применять его труднее. Предположим, нам потребовался премьер-министр. В наше время тут прибегнут к выборам, и результат будет ужасен. Если же мы обратимся к сказкам нашего детства, то узнаем, что в сказочные времена применялись более эффективные методы. Когда король выбирал мужа для старшей или единственной дочери, а тем самым — своего преемника, он придумывал систему препятствий, которые преодолеет лишь достойный. И лишь достойный останется живым. У королев той трудно определимой поры было все нужное для таких испытаний. Волшебники, бесы, феи, вампиры, оборотни, гиганты и карлики входили в число их подданных,



земли их были усеяны заколдованными горами и рощами, изрезаны огненными реками, начинены кладами. Казалось бы, нынешним правителям приходится труднее. Но это еще вопрос. Психологи, психиатры, психопатологи, статистики и эксперты не хуже (хотя и не лучше) злых ведьм и добрых фей. Кино, телевидение, радио и рентген не хуже (хотя и не лучше) волшебных палочек, хрустальных шаров, скатертей-самобранок и плащей-невидимок. Во всяком случае, одно другого стоит. Нужно лишь заменить сказочную технику современной, что, как мы убедимся, несложно.

Первым делом мы устанавливаем, какими свойствами должен обладать премьер-министр. В разных случаях свойства эти разные, но все же их надо записать и на их счет договориться. Предположим, вам кажется, что свойства эти: 1) энергия, 2) смелость, 3) патриотизм, 4) опыт, 5) популярность и 6) красноречие. Однако любой соискатель найдет их у себя. Конечно, можно осложнить дело, уточнив требования: 4) опыт в укрощении львов и 6) умение красноречиво говорить по-китайски, но это не наш путь. Мы хотим, чтобы нужные качества проявлялись не в особой форме, а в высшей степени, другими словами, чтобы лучший соискатель был самым энергичным, смелым, патриотичным, опытным, популярным и красноречивым в стране. Такой человек — один, и он-то нам и нужен. Значит, надо составить объявление так, чтобы всех других исключить. Выйдет примерно следующее:

«Требуется премьер-министр Руритании. Рабочие часы — с 4 утра до 11:59 вечера. Соискатель должен выдержать три раунда с чемпионом в тяжелом весе (в перчатках). По достижении пенсионного возраста (65 лет) — мучительная смерть во имя родной страны. Если соискатель знает парламентскую процедуру лишь на 95%, он будет физически уничтожен. Если он соберет меньше 75% голосов при проверке популярности по методу Гэллага, он также будет уничтожен. Кроме того, соискатель должен обратиться с речью к съезду баптистов и склонить их к изучению рок-н-ролла.

В случае провала будет уничтожен. Явиться в спортклуб (с черного хода) 19 сентября в 11:15. Перчатки предоставляются; кеды, майка и шорты свои».

Заметьте, что это объявление разом освобождает от хлопот, связанных с анкетами, справками, фотографиями, рекомендациями и списком. Если все написать как следует, придет только один соискатель и сможет сразу или почти сразу приступить к работе. А если не придет никто? Значит, надо написать иначе, в чем-то мы зависили



livejournal.com

требования. То же самое небольшое объявление предложим в измененном виде. Например, 95% заменим на 85, 75 на 65, а три раунда — на два. И так далее, пока соискатель не придет.

Предположим, однако, что придут двое или трое. Это покажет, что мы допустили промах в научных расчетах. Быть может, мы слишком занизили проценты — их должно быть 87 и 66. Как бы то ни было, дело плохо. В приемной два, а то и три соискателя. Надо выбирать, а мы не вправе тратить на это все утро. Можно, конечно, начать испытания и отсеять менее достойных. Но есть и более быстрый путь. Примем, что у всех троих есть все нужные качества. Остается прибавить еще одно и провести простейшую проверку. Мы спрашиваем какую-нибудь девицу (машинистку или секретаршу): «Который вам больше нравится?» Она тут же отвечает, и вопрос решен. Нам возразят, что мы полагаемся здесь на чистую случайность, как бы бросаем монету. Это не так. Мы просто ввели новое качество — мужскую привлекательность.



Целый ряд основных моментов управления в общественной и в деловой жизни впервые определил доктор П.Г.Вудхауз, но сейчас они так выросли в современное мышление, что об их происхождении мало кто помнит. Едва ли в чьей-то памяти живы времена, когда Разрешалы и Головой-Кивалы ставились в учебных пособиях на одну доску, но редко кто воздаст должное мыслителю, который первым провел разграничительную линию между ними. Те немногие, кто помнит великолепную первую работу Вудхауза (зачитанную членам Королевского общества в 1929 году), сожалеют вот по какому поводу: внимание автора так и не привлекли противоположные подвиды — Запрещалы и Головой-Качалы. В своих исследованиях он не добрался до них, в частности, вот по какой причине: Разрешалы работают внутри организации, а Запрещалы более заметны в сфере ее внешних сношений. Возможно, вводить разграничения там, где ничего не увидел сам Вудхауз, — это пахнет чрезмерной самоуверенностью, но хотя бы для удобства стоит дать некоторую классификацию и определения, даже если мы согласимся (а это неизбежно), что данный вариант не окончательный. Последние исследования показали, что в административных органах, государственных или промышленных, есть два вертикальных канала. Через один решения, принятые на самом верху, фильтруются вниз к основанию пирамиды. По другому заявления, предложения и прошения пробиваются от основания к вершине. На бумаге эти каналы выглядят по-иному, но исследования показали, что цепочка приказов — сверху вниз тянется от Шефа через Всезнайку к Разрешалам (старшим и младшим) и, наконец, к Головой-Кивалам. А вот с предложениями, исходящими снизу, теоретически имеют дело Головой-Качалы, Запрещалы (старшие и младшие), Незнайки и в конце концов Шеф. Против этой теории есть два возражения: во-первых, она не всегда подтверждается нашим опытом. Во-вторых, не объясняет, каким образом некоторые идеи до Шефа все-таки доходят. На самом же деле канал, по которому идут предложения, редко бывает целиком отрицательным. На разных уровнях мы находим два чередующихся типа. Миляга-Одобряла чередуется с Мерзким Запрещалой. Очевидно также, что Головой-Кивалы перемешаны с Головой-Качалами.

У человека извне, принесшего на продажу свою идею, отчаяние чередуется с надеждой; лучше всего описать происходящее с ним в форме повествования. Для начала представим себе крупную контору или министерство. Под мышкой левой руки у просителя зажат план, схема, проект либо просто блестящая идея. Его, дрожащего



мелкой дрожью, приглашают в кабинет мистера Руббах А. Паррена, который носит твидовый костюм и шикарный галстук.



management.com.ua

— Входите, мистер Влипли. Присаживайтесь. Вы курите? Сейчас я пошлю за вашим делом. Валери, будьте любезны, принесите мне папку с планом мистера Влипли. Я читал его вчера... Вот и он! Спасибо, Моника; вы сегодня прямо картинка — кто-то пригласил на обед? Ладно, часиков до трех можете гулять... Итак, вот и ваша папочка. Я внимательно ее изучил, и у меня нет никаких возражений. Я бы даже сказал, что ваш план весьма оригинален. Вас следует поздравить — вы так изящно преодолели главную техническую завадку. Тут комар носа не подточит, и подано все грамотно. Так что я обеими руками «за».

— Значит, даем делу ход? — едва веря своим ушам, спрашивает мистер Влипли.

— Конечно!

— Что, прямо сейчас?

— Зачем откладывать в долгий ящик? Разве что выполним маленькую формальность. Надо получить визу Шефа. Тут я никаких трудностей не предвижу.

— А вашего одобрения недостаточно?

— Ну, не совсем. Но я передам свое мнение заму помощника директора. Если он одобрит, дальше и ходить не надо; а он, я полагаю, одобрит.

— Я вам страшно признателен.

— Ну что вы. Наша задача — служить обществу, я всегда это говорю; а создавать препятствия ради препятствий — это никуда не годится. Помогать по мере сил — для



этого мы здесь и сидим. Такая у нас работа... Вот, на сопроводиловке я пишу мои самые теплые рекомендации. Ставим подпись — и порядок. Мы это дело даже ускорим. Валери, душечка, где у нас красная папка СРОЧНО? Спасибо. Проследите, чтобы это дело без проволочек попало к заму помощника. Подъезжайте завтра в это время, мистер Влипли, а с послезавтра можно брать быка за рога. Если какие трудности, звоните прямо мне, по внутреннему — 374. Рад был познакомиться, мистер Влипли. До скорой встречи, желаю успеха. Ни о чем не беспокойтесь.

На следующий день Влипли сообщают, что зампомощника директора примет его в 12:30. Проторчав больше часа у дверей кабинета, в 13:45 он попадает в маленькую голую комнату, которую занимает мистер Удавилл; его особые приметы — глубокий траур, очки без оправы, бегающие глазки.

— А-а, мистер Влипли, я тут познакомился с вашим планом...

— Надеюсь, из моей памятной записки все понятно. Если надо объяснить подробнее, я готов.

— Нет, этого не требуется. Суть предложения ясна. Беда в том (мисс Шмоткинс, прикройте, пожалуйста, окно. Жуткий сквозняк!) — о чем я говорил? Ах, да. Беда в том, что ваш план непрактичен, неприемлем и, вполне возможно, противозаконен. Так что мое мнение — не может быть и речи.

— Но почему?

— Категорически исключено. Я думал, это поймет даже Руббах А. Паррен. Хотя бы из-за финансовых соображений.

— Но ведь...

— Исключено, мистер Вопли. Возражения против вашего плана столь же многочисленны, сколь и непреодолимы (мисс Шмоткинс, подоткните окно бумагой — все равно сквозит). Нет, мистер Вопли, дело гиблое.

— А вы уверены, что смотрите нужную папку? Моя фамилия не Вопли, а Влипли.

— Неужто вы считаете, что в таком деле я могу перепутать папку?

— Фамилию-то перепутали.

— И что из этого следует: что все мы здесь разгильдяи и бездельники?



baltic-course.com

— Я этого не говорил.

— А по-моему, говорили.

— Вы просто настроены против меня, а раз так, лучше передать дело вышестоящему начальству.

— Именно это я и сделаю. А пока попрошу вас выйти из кабинета, не то мне придется вызвать полицию. Спокойно, спокойно! Ваша заявка отклонена. Это окончательно, и никакая ругань вам не поможет. Желаю здравствовать, сэр.

Через десять дней мистер Влипли, сильно нервничая, бочком входит в кабинет помощника директора — что-то будет? Но тревожится он напрасно, ибо мистер Добридж — человек обаятельный и явно готовый помочь.

— У меня здесь сопроводилка от Удавилла, но не будем принимать ее слишком всерьез. Вы ведь были у него перед самым обедом? Работник исключительно добросовестный, но где-то после полудня в нем просыпается брюзга. Что касается вашего плана, я не вижу реальных возражений. В принципе его следует принять. С удовольствием сделал бы это собственной властью. Но поскольку Удавилл полез в бутылку, придется переправить ваше дело заместителю директора. Я порекомендую ему дать вашему плану зеленую улицу в кратчайший срок.

Еще неделю спустя мистер Влипли уверенной походкой входит в кабинет заместителя директора и видит перед собой высокого, худого и изможденного человека, уныло глядящего в какое-то беспросветное будущее. Это мистер Стоппер. Он держит в руке многострадальную папку и вялым жестом приглашает посетителя сесть. Минуту или две стоит полная тишина, после чего мистер Стоппер со вздохом говорит: «Нет». Еще через минуту доносится его бормотанье: «Ничего не выйдет...»



Наконец он спрашивает:

— А вы учли все трудности? Финансовые? Политические? Экономические? Прикинули, какова будет реакция за границей? Подумали о возможных последствиях для ООН? Извините, мистер Влипли, но у меня нет выбора. Буду откровенным — вы предлагаете невозможное.

В конце концов и он переправит дело вышестоящему начальству. Неважно, где папка логически завершит свой трудный путь. Уже ясно, что Миляга-Одобряла идет бок о бок с Мерзким Запрещалой. Значит, окончательное решение зависит от числа уровней в организации или (если точнее) от относительной высоты уровня, на котором принимается решение.

На основании вышеизложенного можно определить некоторые принципы, которые следует иметь в виду всевозможным просителям. Прежде всего это настойчивость и упорство. Если проситель отступится, поговорив с Удавиллом или Стоппером, он даже не познакомится с мистером Добриджем, не поговорит с начальником Стоппера, мистером Старрикааном. Таким образом, лучшая политика — добиваться своего, пока не наткнешься на Милягу-Одобрялу.

С этим же мы часто сталкиваемся и в магазинах. Продавщица без раздумий отвечает: «Нет, крема для бритья „Сопвит“ у нас нет. Это товар неходовой». Опытный покупатель сразу понимает — продавщице просто лень пойти в подсобку и посмотреть, есть крем или нет. И решает подождать. Он устраивается на табурете, всем своим видом показывая, что терпение его безгранично. Через десять минут продавщице это зрелище надоедает, она уходит и приносит «Сопвит», бормоча под нос, что нашла последний тюбик. На самом деле ей пришлось открыть новую партию этого товара, но это ее личные трудности. Настойчивость привела к успеху — вот главное. В приведенном примере руководители всякий раз автоматом отсылали просителя к вышестоящему начальству. Но в реальной жизни автоматика срабатывает не всегда. Значит, надо терпеливо ждать, и в конце концов у начальника не останется другого выхода. Ничего говорить не надо. Просто сидите и смотрите на облеченного властью, пока он с отчаяния не возьмется за ручку. Выработавшаяся за долгие годы привычка вынудит его переложить ваше дело на чьи-то плечи. Это пусть маленький, но успех, потому что другой начальник едва ли будет настроен еще более отрицательно, а то и просто примет вашу сторону.



Второе правило — если нашли Милягу-Одобрялу, постарайтесь его дожать. Ваша задача — выбить решение на этом уровне, избежать отсылки вверх. Из опыта вы знаете, что начальник Миляги-Одобрялы — почти всегда Мерзкий Запрещала. Значит, надо убедить Милягу-Одобрялу, что решить ваш вопрос может именно он. План действий: вы выражаете сожаление, что по такому пустяку приходится беспокоить такое высокое начальство.

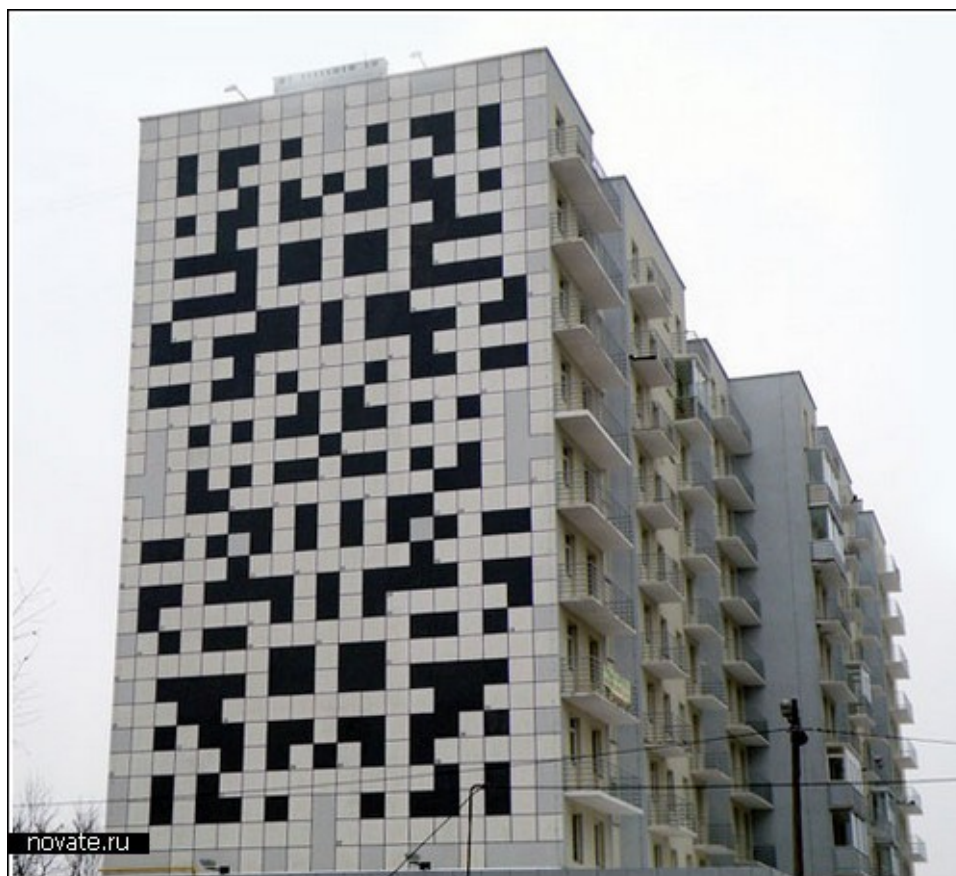
— Мне, право, неловко, — повторяете вы, — отрывать у вас время. Дело-то у меня пустяковое. Приятно, конечно, что мной занимается такой ответственный работник. А то ведь руки опускаются, мелким чиновникам разве что-нибудь докажешь? Да они ничего и не решают. А вообще моя проблема это не ваш уровень.

Окутанный теплом вашего восхищения, Миляга-Одобряла, вполне возможно, тут же на месте все вам и подпишет, росчерком пера подложив своему начальству большую свинью; именно это вам и требуется.

Третье правило — не тратьте время на Мерзкого Запрещалу, если вы его раскусили. Полагать, что весомые доводы помогут уговорить Мерзкого Запрещалу и в конце концов выбить из него «да», — распространенная ошибка. Нужно понять природу Мерзкого Запрещалы. Его автоматическое «нет» не объясняется каким-то рациональным неприятием вашего плана как такового. Он говорит «нет», потому что уяснил для себя: ему так проще, потому что он говорит «нет» всегда. Скажи он «да», а вдруг кто-то попросит объяснить, откуда такой энтузиазм? Выскажись он за, а вдруг вслед за этим на него же свалится куча работы? А если план рухнет, еще и отвечать придется — ведь именно он с самого начала его отстаивал! А сказать «нет» — вариант почти беспроигрышный. Никому и ничего объяснять не надо — начальство и знать не будет, что был такой план. Работы не прибавится. И план этот, само собой, не рухнет — его же никто не будет проводить в жизнь! Опасность одна вдруг проситель заручится поддержкой где-то еще? Впрочем, и тут нет больших причин для беспокойства. С Мерзкого Запрещалы ведь не спрашивают за любой провал, да и во всех удачных проектах он участвовать не обязан. Мало кто вспомнит, что он был в оппозиции, а этим немногим можно сказать: в первоначальном виде план был неприемлем, а его эффективное применение после пересмотра — во многом и объясняется здоровой критикой, которой его подвергли на первом этапе. Так что Мерзкий Запрещала не потеряет ровным счетом ничего.



Чтобы успешно применить раскрытые здесь принципы, надо не обсуждать достоинства вашего плана, а как следует изучить организацию, в двери которой вы стучитесь. Высчитайте количество уровней и определите, где сидят Мерзкие Запрещалы. Составьте схему всей структуры, Мерзких Запрещал пометьте черными квадратами. У вас получится нечто вроде кроссворда. Спланируйте вашу кампанию так, чтобы, минуя все черные квадраты, прошеествовать от одного Миляги-Одобрялы к другому и добраться до низшего уровня, на котором принятие решения возможно. В организации, где одни руководители говорят только «да», а другие — только «нет», доказательства не работают, важно чутать подводные камни. Мореплаватель знает — камням ничего не докажешь, их надо обходить. С этой политикой согласится каждый, кто знает, что подводные камни (Мерзкие Запрещалы) существуют. Но не следует думать, что эти элементарные принципы применимы во всех случаях жизни. Проблема мерзкого запрещательства — как она здесь определена или хотя бы описана — требует дальнейшего изучения. Исследования наши только начались.



world-atlas.ru

В нашем переменчивом мире ничто не стоит на месте, и последние исследования показывают: Мерзкий Запрещала потихоньку уступает место Тянульщику Резины. Вместо того чтобы сказать «нет», ТР говорит «немного погодя» (по-научному — НП), а эти слова предваряют закон, именуемый Отказом Отсрочкой (по-научному — ОО). Чтобы сделать этот закон действенным, надо хотя бы примерно определить, какой объем отсрочки будет равен отказу. Предположим, тонет человек, он зовет на помощь, а в ответ слышит «немного погодя»; благоразумная пауза в пять минут — и ответ сам по себе превращается в отрицательный. Почему? Очень просто — утопающий утонет раньше, чем истечет время отсрочки. По этому принципу действует и наш закон. А, разведясь с Б, хочет, чтобы дочь осталась на его попечении (ей 17 лет), но в отделе опеки ему говорят: пока дело решится, ваша дочь станет совершеннолетней. Или случай из торговой практики: А узнает от торговца бытовой техникой Б, что требуемую газонокосилку можно получить через полгода (то есть к декабрю). Все это простейшие примеры закона ОО в действии.



centerhumour.ru



Если какое-то неотложное дело не решить без поправки к существующему законодательству, отсрочка приобретает иные измерения. Но в любом случае благоразумная пауза продлится ровно столько, сколько проживет реформатор. Скажем, речь идет о бракоразводных законах, которые, несомненно, нуждаются в пересмотре. Тянульщик Резины первым делом поинтересуется возрастом и состоянием здоровья Реформатора, выдвигающего новый Проект. Возраст 70 лет он берет за основу своих расчетов, делает поправку на выброс параметров и приходит к выводу: Реформатор А будет сучить ножками еще лет восемь. Отказ Отсрочкой (ОО) в данном случае означает процесс, призванный растянуть «немного погодя» (НП) на девять лет. Если Реформатор поймет, что НП окажется дольше его предполагаемого периода активной деятельности (АД), этого часто бывает вполне достаточно, чтобы убить идею в зародыше. Ибо многие альтруисты считают так: если идею не воплотить при их жизни, ее не воплотить вообще. Время от времени полезные реформы все-таки проводятся, но это объясняется лишь тем, что период АД Реформатора затянулся сверх всяких ожиданий. Например, Реформатор может взять и пережить ТР, который особенно ненавидит реформаторов много моложе себя. В общем, фактор НП иногда не дотягивает до фактора АД, и какое-то чахлае законодательство все же пробивается на поверхность. Но люди, подобные сэру Алану Херберту, никогда не исчислялись легионами, по сути дела, эту особь можно считать вымирающей. Как правило, реформатор или рационализатор перестает брыкаться довольно быстро, оставляя у ТР ощущение силы и готовность положить на лопатки следующего противника тем же методом. Итак, отсрочки суть не что иное, как намеренный отказ; их растягивают, чтобы перекрыть срок активной жизни человека, чье предложение откладывается в долгий ящик. Отсрочка — это самая убийственная форма отказа. Таков Закон Отсрочки. Можно представить его математической формулой, где $D = АД$, или предполагаемому периоду активной деятельности человека, от которого исходит идея реформы; $m = НП$, или времени между первым предложением и окончательным решением вопроса, n — число вопросов, поднятых в дискуссии, но не имеющих отношения к делу, и p — возраст Тянульщика Резины. Тогда X дает нам величину отсрочки, равную отказу $x = (D+n)^m/3p$.

Здесь необходимо подчеркнуть, что ТР редко говорит в открытую: «Вашей жизни на это не хватит!» Он делает так, чтобы этот факт просочился наружу незаметно, в ходе разговора.

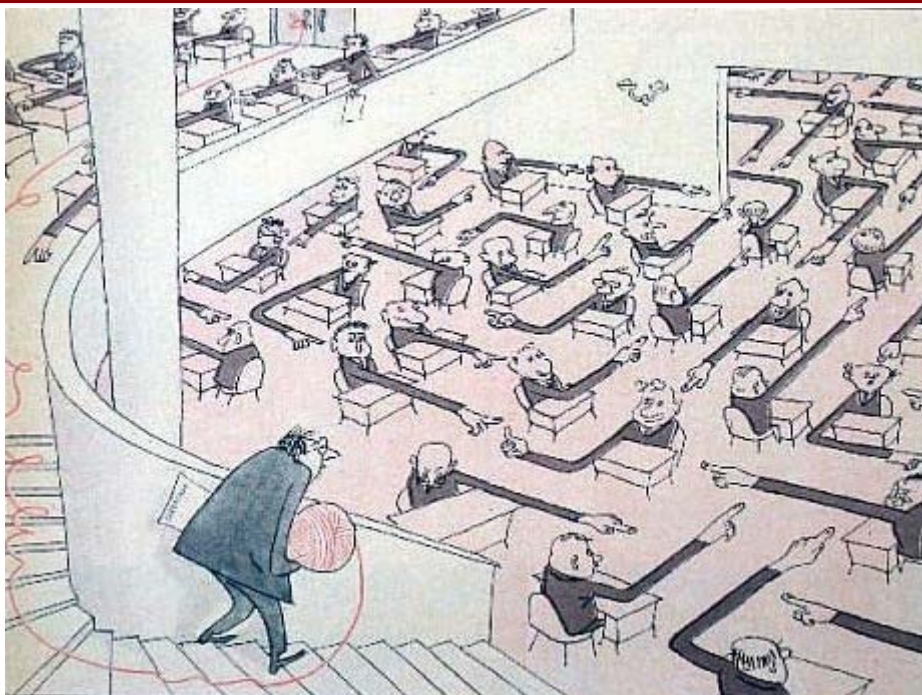


privet.ru

«Лучше всего, — начнет он, сгорая от желания помочь, — создать процедурный комитет. Он вчерне разработает вашу идею, какие-то участки работы будут распределены между подкомитетами, созданными для решения юридических, финансовых, психических, технических, политических, истерических, статистических, оголтелых и закоренелых аспектов проблемы. Подкомитеты представят свои отчеты процедурному комитету, а тот составит предварительный доклад. Он будет представлен на рассмотрение комиссии по изучению, которая соберется не позднее 1975 года. Задача этой комиссии рекомендовать методику, которая позволит нам решить, есть ли смысл вести дело дальше».

Переведя дух, ТР на обратной стороне конверта подсчитывает, какая именно отсрочка будет равна отказу. Прикинув, что вся процедура может продлиться, скажем, до 1977 года, он понимает, что нацеливаться нужно на 1980 год. И продолжает:

«Предположим, — хочу подчеркнуть, что вопрос этот далеко, очень далеко не однозначен, — предположим, что надо действовать и брать быка за рога, тогда окончательный отчет комиссии передается в межведомственную рабочую группу, которая вынесет предложения по созданию группы планирования. Задача этой группы — довести дело до сведения несменяемого помощника министра, а тот уже введет в курс самого министра. При благоприятной реакции вопрос будет поставлен на конференции правящей партии в Скегнессе. Партия и решит, подходящее ли сейчас время, ведь на носу (или только что отгремели) всеобщие выборы. В свете этого решения министр издаст соответствующую директиву. Впрочем, на этом этапе он лишь признает необходимость разрабатывать вашу идею в принципе».



centerhumour.ru

Этого обычно бывает достаточно, чтобы похоронить всю затею, не выдвинув ни одного аргумента против. Перед Реформатором открывается устрашающая перспектива — бесконечные комитеты, которые пытаются определить, есть ли смысл проводить предварительный анализ для передачи на рассмотрение Комиссии. Комитология (наука о заседаниях комитетов) — это старинный способ тянуть время, но технология отсрочек в современном мире, где исследуется все и вся, поднялась на новый уровень. При научном подходе, как известно, первым делом надо выявить факты. Если применить это правило к человеческим отношениям, окажется, что волна преступности — вопрос не принципа, но всего лишь измерения. Предположим, в Лос-Анджелесе бунтуют негры, какова наша первая реакция? Прежде всего мы этих негров сосчитаем, потом попробуем определить, так ли страшен этот черный черт, как его малюют. Вместо того чтобы решать, мы ищем факты, эта практика широко укоренилась. Но ведь если только искать факты, когда же мыслить? Целые месяцы мы заслушиваем отчеты статистиков, психологов, графологов, социологов, алхимиков и психиатров, и месяцы эти — не просто пустая трата времени. Они приводят к тому, что мысли наши (и дела наши) тонут в волнах несуразности. Мы должны, в конце концов, понять, что реформы немыслимы без реформаторов, которые знают не только что-то вообще, но кое-что и в частности; без людей, которые часто сами себе закон, которые говорят «почему бы нет?» куда чаще, чем «почему?», и не желают выслушивать завуалированные запреты ТР.

В былые времена, а может и в нынешние, армейских офицеров учили оценивать



ситуацию. Офицер начинал (вероятно) с того, что пытался осмыслить кризис теоретически. Противник движется из пункта А в пункт Б, в час Х взрывают мост, а в час У уничтожают станцию снабжения, и между вами и более крупным формированием нарушается всякая связь. Кругом рвутся снаряды, а задержанному офицеру полагалось сесть за стол, написать на листе бумаги: «Оценка ситуации», подчеркнуть написанное, после чего охарактеризовать Цель, Факторы, которые могут способствовать ее Достижению, Возможности каждой из сторон — и прийти к неизбежному Выводу. Если кто-то приходил к выводу, что явно ошибся в выборе профессии, став военным, это никогда не поощрялось.

Но подобная гимнастика ума, конечно же, полезна. Происходит ли в бою все так, как на бумаге, — вопрос отдельный, но сам подход к оценке ситуации нельзя не приветствовать. Кто-то считает, что самая распространенная ошибка, совершаемая по неопытности, — это неверная интерпретация фактов. В действительности же главный камень преткновения подпункт «цель». Многим людям гораздо труднее определить конечную цель, нежели описать, как до нее добраться. А факторы, влияющие на ситуацию (какой она видится с обеих сторон), важны, лишь когда соотнесены с поставленной целью. Если цель поставлена ошибочно, оценка ситуации во всех остальных пунктах пойдет насмарку. Это наблюдение верно как для военного, так и для мирного времени, и прирожденный Реформатор — это человек, который прежде всего определяет цель, а уже потом переходит к статистическому анализу.

Но вот цель четко определена — что дальше? Безусловно, надо составить план действий, памятную записку. Но здесь Реформатора подстерегает одна из самых опасных ловушек. В прежние времена и даже, если верить слухам, сегодня он стремился обнародовать свои идеи как можно шире, опубликовать их или размножить в большом количестве. Поскольку набирать шрифт или делать трафарет больше одного раза неэкономично (дольше и дороже), он всегда заказывал лишние экземпляры. Если требовалось 78 экземпляров, он заказывал 100, вдруг понадобится больше? Если требовалось 780, он заказывал 1000. Но эти лишние экземпляры обычно шли прямо в убыток, что прискорбно для любого администратора. Казалось бы, естественно распространить их среди тех, кого данный вопрос хоть как-то интересует. Но число лишних экземпляров все увеличивалось, потому что списки для распространения, как и многое прочее, разрастаются сами по себе. Неизбежно и другое — список по мере расширения пополнялся людьми все менее грамотными. В



итоге больше людей на более низких уровнях тратили больше времени на чтение того, что занимало их все меньше.

Именно здесь Реформатор, жаждущий перехитрить ТР, обретает неожиданного союзника в одном из элементов современной технологии. Заказав соответствующей машине нужное количество экземпляров памятной записки, четкой и убедительной — количество подсчитано, исходя из реального числа людей, которые будут принимать решение по его вопросу, — Реформатор одним махом обходит проблему и отсрочки, и невежества. Его идеи попадают на стол к нужным людям в нужное время.

Памятные записки составляют те, кто как следует обдумал вопрос заранее. Автор толковой памятной записки, круг распространения которой ограничен, имеет перед ТР тройное преимущество. Он определил свою цель. Он подорвал уверенность в себе у членов комитета, которые его записку не прочитали. И скорее всего, он заложил под свою идею прочный фундамент.

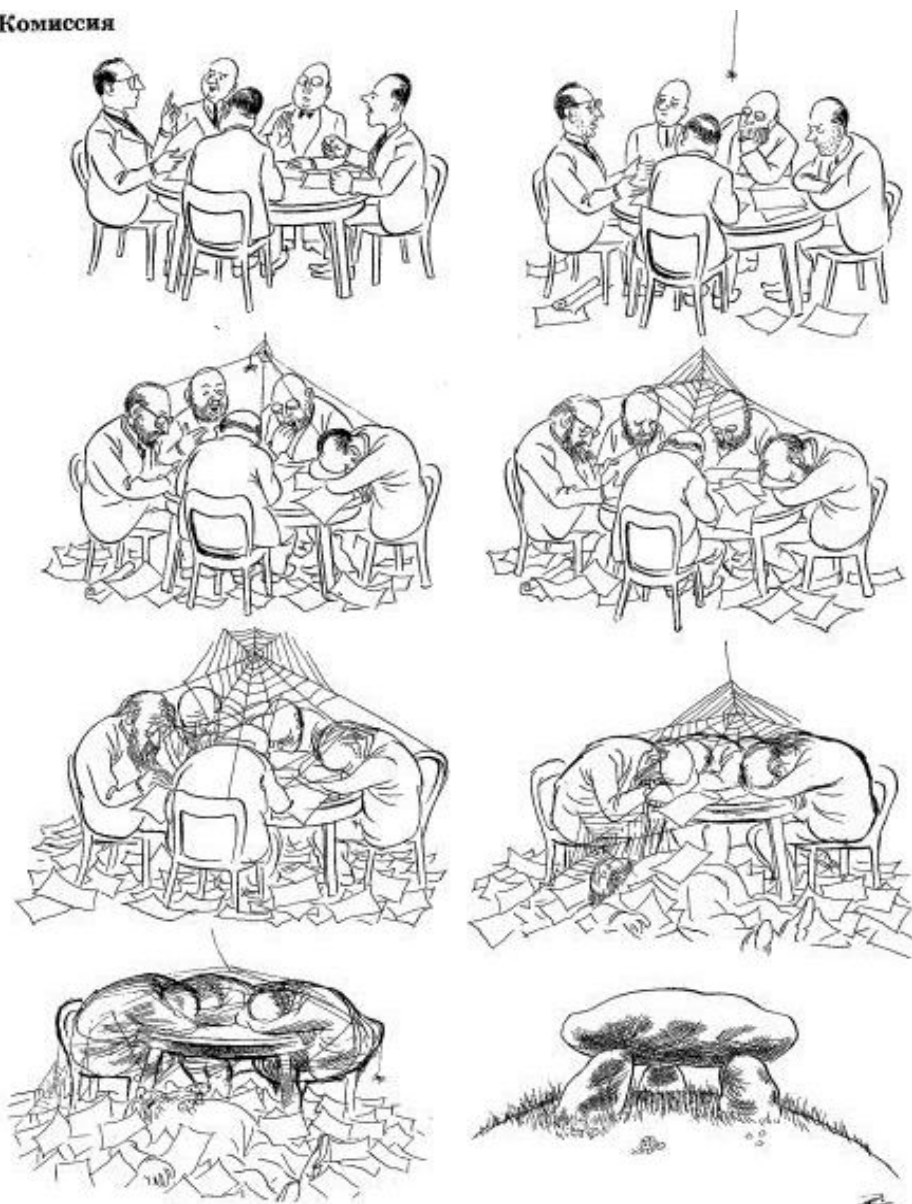
Закон Отсрочки Паркинсона обойти, разумеется, не удастся; он так же неизбежен, как Закон Всемирного Тяготения. Но человеческому гению удалось преодолеть этот закон — и человек взлетел; возможно, найдется и способ столкнуть с места воз новых идей.



sunhome.ru

В высокой финансовой политике разбирается два типа людей: те, у кого очень много денег, и те, у кого нет ничего. Миллионер прекрасно знает, что такое миллион. Для прикладного математика или профессора-экономиста (живущих, конечно, впроголодь) миллион фунтов так же реален, как тысяча, ибо у них никогда не было ни того, ни другого. Однако мир кишит людьми промежуточными, которые не разбираются в миллионах, но к тысячам привыкли. Из них и состоят в основном финансовые комиссии. А это порождает широко известное, но еще не исследованное явление — так называемый закон привычных сумм: время потраченное на обсуждение пункта, обратно пропорционально рассматриваемой сумме.

Комиссия



Херлуф Бидstrup



В сущности, нельзя сказать, что закон этот не исследован. Исследования были, но принятый метод себя не оправдал. Ученые придавали излишнее значение порядку обсуждаемых вопросов и почему-то решили, что больше всего времени тратится на первые семь пунктов, а дальше все идет само собой. Годы исследований ушли впустую, так как основная посылка была неверна. Теперь мы установили, что порядок пунктов играет в лучшем случае подсобную роль.

Чтобы добиться полезных результатов, забудем обо всем, что до сих пор делалось. Начнем с самого начала и постараемся разобраться в том, как же работает финансовая комиссия. Чтобы простому читателю было понятней, представим это в виде пьесы.

Председатель. Переходим к пункту 9. Слово имеет наш казначей мистер Мак-Дуб.

М-р Мак-Дуб. Перед вами, господа, смета на строительство реактора, представленная в приложении Н доклада подкомиссии. Как видите, профессор Мак-Пуп одобрил и план, и расчеты. Общая стоимость — до 10 млн. долларов. Подрядчики Мак-Фут и Мак-Ярд считают, что работу можно закончить к апрелю 1963 года. Наш консультант инженер Мак-Вор предупреждает, однако, что строительство затянется по меньшей мере до октября. С ним согласен известный геофизик доктор Мак-Грунт, который полагает, что на дне строительной площадки придется подсыпать земли. Проект главного корпуса в приложении IX, чертежи реактора — на столе. Если члены комиссии сочтут нужным, я с удовольствием дам более подробные разъяснения.

Председатель. Спасибо вам, мистер Мак-Дуб, за исключительно ясное изложение дела. Попрошу членов комиссии высказать свое мнение.

Тут остановимся и подумаем, какие у них могут быть мнения. Примем, что в комиссии одиннадцать человек, включая председателя, но не секретаря. Четверо из них (включая председателя) не знают, что такое реактор. Трое не знают, зачем он нужен. Из тех же, кто это знает, лишь двоим хоть в какой-то степени понятно, сколько он может стоить, — м-ру Ною и м-ру Брусу. Оба они способны что-нибудь сказать. Позволим себе предположить, что первым выскажется м-р Ной.

М-р Ной. М-да, господин председатель... Что-то я не очень верю нашим подрядчикам и консультантам. Вот если бы мы спросили профессора Сима, а подряд заключили с фирмой «Давид и Голиаф», было бы как-то спокойнее. Мистер Дан не



стал бы отнимать у нас времени, он сразу определил бы, на сколько затянутся работы, а мистер Соломон сказал бы нам прямо, надо ли подсыпать земли.

Председатель. Все мы, конечно, ценим рвение мистера Ноя, но уже поздно приглашать новых консультантов. Правда, главный контракт еще не подписан, но уже израсходованы очень крупные суммы. Если мы не согласимся с оплаченными советами, нам придется платить еще столько же. (Одобрительный гул.)

М-р Ной. Я прошу все же внести мои слова в протокол.

Председатель. Конечно, конечно! Кажется, мистер Брус хочет что-то сказать?



novosti.err.ee

Как раз м-р Брус — чуть ли не единственный — разбирается в вопросе. Он мог бы многое сказать. Ему подозрительна цифра 10 млн. — слишком она круглая. Он сомневается в том, что нужно сносить старое здание, чтобы расчистить место для подъезда к участку. Почему так много денег отпущено на «непредвиденные обстоятельства»? И кто такой, в сущности, этот Грунт? Не его ли год назад привлекала к суду нефтяная компания? Но Брус не знает, с чего начать. Если он сошлется на чертежи, прочие в них не разберутся. Придется объяснить, что такое реактор, а все на это обидятся. Лучше уж ничего не говорить.

М-р Брус. Мне сказать нечего.

Председатель. Кто-нибудь еще хочет выступить? Так, хорошо. Значит, можно



считать, что проект и смета приняты? Спасибо. Вправе ли я подписать контракт от вашего имени? (Одобрительный гул.) Спасибо. Перейдем к пункту 10.

Не считая нескольких секунд, когда все шуршали бумагами и чертежами, на пункт 9 ушло ровно две с половиной минуты. Собрание идет хорошо. Однако некоторым как-то не по себе. Они беспокоятся о том, не очень ли они сплеховали при обсуждении реактора. Сейчас уже поздно вникать в проект, но хорошо бы показать, пока все не кончилось, что и они не дремлют.

Председатель. Пункт 10. Сарай для велосипедов наших служащих. Фирма «Кус и Черви», подрядившаяся выполнить работу, предполагает, что на это уйдет 350 фунтов. Планы и расчеты перед вами, господа.



kuv.in.ua

М-р Туп. Нет, господин председатель, это много. Я вот вижу, что крыша тут — алюминиевая. А не дешевле ли будет толь?

М-р Груб. Насчет цены я согласен с мистером Тупом, но крыть, по-моему, надо оцинкованным железом. На мой взгляд, можно уложиться в 300 фунтов, а то и меньше.

М-р Смел. Я пойду дальше, господин председатель. Нужен ли вообще этот сарай? Мы и так слишком много делаем для сотрудников. А им все мало! Еще гаражи потребуют...

М-р Груб. Нет, я не согласен с мистером Смелом. По-моему, сарай нужен. А вот что касается материалов и расценок...



Дебаты идут как по маслу. 350 фунтов всем легко представить, и всякий может вообразить велосипедный сарай. Обсуждение длится пять минут, причем иногда удастся сэкономить полсотни фунтов. Под конец участники удовлетворенно вздыхают.

Председатель. Пункт 11. Закуски для собраний Объединенного благотворительного комитета. 35 шиллингов в месяц.



dic.academic.ru

М-р Туп. А что они там едят?

Председатель. Кажется, пьют кофе.

М-р Груб. Значит, в год выходит... Так, так... 21 фунт?

Председатель. Да.

М-р Смел. Бог знает что! А нужно ли это? Сколько они времени заседают?

Споры разгораются еще сильнее. Не в каждой комиссии есть люди, отличающиеся толь от жести, но все знают, что такое кофе, как его варить, где купить и покупать ли вообще. Этот пункт займет час с четвертью, к концу которого собравшиеся потребуют у секретаря новых данных и перенесут обсуждение вопроса на следующее заседание.

Уместно спросить, займет ли еще больше времени спор о меньшей сумме (скажем, в 10 или в 5 фунтов). Этого мы не знаем. Однако осмелимся предположить, что ниже какой-то суммы все пойдет наоборот, так как члены комиссии снова не смогут ее представить. Остается установить величину этой суммы. Как мы видели, переход от двадцатифунтовых споров (час с четвертью) к десятиmillionным (две с половиной минуты) очень резок. Исключительно интересно определить границу перепада. Более того, это важно для дела. Представим, например, что нижняя точка безразличия находится на уровне 15 фунтов. Тогда докладчик, представляя на обсуждение цифру



«26», может подать ее собравшимся в виде двух сумм: 14 фунтов и 12 фунтов, что сохранит комиссии и время и силы.

Мы еще не решаемся делать окончательные выводы, но есть основания полагать, что нижняя точка равняется сумме, которую рядовому члену комиссии не жаль проиграть или отдать на благотворительность. Исследования, проведенные на бегах и в молельнях, помогут полнее осветить проблему. Много труднее вычислить верхнюю точку. Ясно одно: на 10 млн. и на 10 фунтов уходит равное количество времени. Мы не можем считать совершенно точной указанную длительность (две с половиной минуты), но и та, и другая сумма действительно занимают в среднем от двух до четырех с половиной минут.

Предстоит еще много исследований, но результаты их по опубликовании вызовут огромный интерес и принесут практическую пользу.



liveinternet.ru