

ІЦХАК АДІЗЕС

КОМАНДНЕ ЛІДЕРСТВО

ЯК ПОРОЗУМІТИСЯ
З БУДЬ-ЯКИМ МЕНЕДЖЕРОМ

*Переклала з англійської
Світлана Сарвіра*

«НАШ ФОРМАТ»
Київ · 2019

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	9
Чому з'явилася ця книжка? · Мета цієї книжки · Основний постулат · Методологія і джерела даних · Структура книжки і представлення матеріалу · Як читати цю книжку · Застереження щодо стилю викладу · Звернення до читача	
<i>Розділ 1. Що таке менеджмент?</i>	18
Функціональний погляд · Чому неможливо поєднати всі ролі · Міф про ідеального керівника · Ефективний менеджмент — неефективний менеджмент — лідерство · Підготовка менеджерів: хибний підхід · Практичне рішення: взаємодоповнювальна команда · Неминучість конфлікту · Як розпізнати й найняти хорошого менеджера	
<i>Розділ 2. Стилi менеджменту</i>	37
Сенс існування · Виробник — стиль (Paei) · Використання залізниці · Адміністратор — стиль (pAei) · Бачити крізь туман · Генератор ідей — стиль (paEi) · (E)Підприємець (PaEi) · Створення релігії · Інтегратор — стиль (paeI) · Роль (I) в лідерстві	
<i>Розділ 3. Стилi неефективного менеджменту</i>	54
Самотній рейнджер (P---) · Бюрократ (-A--) · Підпалювач (--E-) · Суперпослідовник (---I) · Спільний знаменник · Сухостій (----)	
<i>Розділ 4. Рекомендації для стилю (P)</i>	82
Поведінка · Прийняття рішень · Упровадження · Створення команди · Управління персоналом · Управління змінами · Десять рекомендацій для керівника, у якого переважає стиль (P)	

<i>Розділ 5.</i>	Рекомендації для стилю (pAei)	122
	Поведінка · Комунікація · Прийняття рішень · Упровадження · Створення команди · Управління персоналом · Управління змінами · Десять рекомендацій для керівника, у якого переважає стиль (А)	
<i>Розділ 6.</i>	Рекомендації для стилів (paEi) та (PaEi)	158
	Поведінка · Комунікація · Прийняття рішень · Упровадження · Створення команди · Управління персоналом · Управління змінами · Десять рекомендацій для керівника, у якого переважає стиль (Е)	
<i>Розділ 7.</i>	Рекомендації для стилю (paeI)	205
	Поведінка · Комунікація · Прийняття рішень · Упровадження · Створення команди · Управління персоналом · Управління змінами · Найважливіші рекомендації для керівника, у якого переважає стиль (І).	
<i>Розділ 8.</i>	Порівняння управлінських стилів	223
	Порівняння поведінки · Порівняння стилів комунікації · Порівняння методів прийняття рішень · Порівняння підходів до впровадження рішення · Порівняння підходів до створення команди · Порівняння підходів до управління персоналом · Порівняння ставлення до змін	
<i>Розділ 9.</i>	Як поводитися з іншими	252
	Комунікація · Як поводитися з (Р) — Виробником або Самотнім рейнджером · Як поводитися з (А) — Адміністратором або Бюрократом · Як поводитися з (Е) — Підприємцем або Підпалювачем · Як поводитися з (І) — Інтегратором або Суперпослідовником · Підбиваючи підсумки	
<i>Розділ 10.</i>	Рекомендації щодо того, як поводитися з іншими ...	273
	Як поводитися з (Р) · Як поводитися з (А) · Як поводитися з (Е) · Як поводитися з (І) · Висновки	
<i>Післямова</i>		297
<i>Подяки</i>		298
<i>Примітки</i>		299
<i>Бібліографія</i>		302
<i>Про Іцхака Адізеса</i>		310
<i>Про Інститут Адізеса</i>		312

ПЕРЕДМОВА

Чому з'явилася ця книжка?

Власну теорію менеджменту я представив в одній зі своїх ранніх книжок під назвою «Як розв'язати кризу неефективного менеджменту» (*How to Solve the Mismanagement Crisis*), уперше опублікованій у 1979 році й пізніше неодноразово перевиданій Інститутом Адізеса. Її було перекладено 22 мовами, у деяких країнах вона стала бестселером. Унаслідок того, що моя практика розширилася до сотень компаній у 48 країнах і моє знання предмета значно поглибилось, я зміг розвинути кожен розділ першої праці до окремого видання. Розділ про життєві цикли корпорацій переріс у книжку «Життєві цикли корпорацій: чому організації виростають та вмирають і що із цим робити» (*Corporate Lifecycles: Why Organizations Grow and Die and What to Do about It*), яка неодноразово перевидавалася Інститутом Адізеса у виправленому й доповненому вигляді.

Розділ про те, як утримати організацію в розквіті на піку життєздатності, перетворився на книжку «Прагнучи розквіту» (*The Pursuit of Prime*), а розділ про управління змінами переріс у видання «Управління змінами» (*Mastering Change*).

Інші розділи тієї першої книжки тепер представлені увазі читача у вигляді серії із трьох видань. Перше називається «Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати» (*The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It*)*. У ньому розповідається, чому неможливо стати тим ідеальним керівником, образ

* Книжка Іцхака Адізеса «Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати» вийшла друком у видавництві «Наш формат» 2017 року.

якого змальовують підручники й намагаються сформувати програми з управлінського розвитку.

Темі стилів ефективного й неефективного менеджменту присвячено мою другу книжку, яка так і називається: «Стилі ефективного й неефективного менеджменту» (*Management and Mismanagement Styles*). У ній я веду мову про стилі управління, притаманні нормальним людям, а не суперменам із переліком якостей, який неможливо мати звичайній людині.

Ця книжка — «Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером» (*Leading the Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours*) — третя в серії. Вона написана для того, щоб допомогти вам як управлінцеві компенсувати власні недоліки та слабкості. А це можливо тільки після усвідомлення того, який зі стилів управління є основою вашої менеджерської діяльності. Ще одна ціль цієї книжки полягає в тому, щоб налагодити успішну взаємодію з іншими людьми — вашими підлеглими, колегами й начальниками, — управлінські стилі яких відрізняються від вашого. Працюю подано у формі рекомендацій, яких потрібно дотримуватися. Для кожного стилю свої поради. Книжка також буде корисною для людей нової професії — корпоративних коучів, — адже слугує додатковим інструментом для коучингу керівників.

МЕТА ЦІЄЇ КНИЖКИ

Ця книжка не є оглядом тематичної літератури, хоча я й додав до неї декілька посилань на інші роботи — на доказ того, що мій досвід не є суто особистим. Наведені в ній рекомендації є, найімовірніше, нотатками з «поля бою» — висновками з досвіду, який я отримав під час проведення коучингу для управлінців в усіх куточках світу. Тож можна сказати, що написання цієї книжки тривало понад тридцять років.

Хочу зауважити, що мої рекомендації зовсім не спрямовані на те, щоб когось змінити. Їхнє завдання — допомогти збагатити управлінський стиль. Під словом «зміна» частіше за все розуміють

тотальну трансформацію — як перехід від зими до літа. Що ж до особистості, то такі зміни в ній просто неможливі.

Однак ми можемо зробити так, щоб літо було не надто спекотним, а зима — більш стерпною. Збагатити стиль не означає повністю змінити особистість і поведінку. Мета коучингу — досягнути того, щоб керівник — хоч би яким був його особистий стиль — став гнучкішим і зміг успішно співпрацювати з іншими, попри те що їхній стиль відрізняється від його.

Ідеться про маленькі, поступові, постійні покращення, а не про революційні зміни, системні зсуви чи радикальні прориви. Таке вже життя: я не вірю в те, що людина здатна змінити вроджену вдачу. Із цього приводу мені доводилося постійно «воювати» з керівниками багатьох компаній. «Чому він не хоче мінятися? — запитували вони. — Ви ж допоможете нам змінити його?»

А я відповідав: «Люди не змінюються. Однак якщо вже вони можуть ставати гіршими, чом би їм не стати кращими? І цього може бути цілком достатньо, щоб нам було комфортніше працювати з ними».

За допомогою таких пояснень я просто формую адекватні очікування. Часто керівники компаній, наймаючи коуча, очікують, що менеджери після проходження курсу стануть зовсім іншими людьми. Як ми від партнера у шлюбі — хіба ні? Допоки до нас не дійде, що цього не відбувається, та й не може бути. Ми ж не намагаємося зробити із риби птаха — принаймні протягом одного життєвого циклу. Однак ми можемо зробити так, щоб людям із різними стилями було комфортніше працювати разом.

Основний постулат

Основний постулат, який я детально розкриваю в «Ідеальному керівникові» і повторюю в розділі 1 цієї книжки, полягає в тому, що ідеального лідера, менеджера чи керівника не існує та не може бути. Усі посібники й підручники, які намагаються навчити нас того, як стати бездоганними менеджерами й лідерами, спираються на хибне припущення, буцімто досягнення такої цілі можливе.

Розділ 1

ЩО ТАКЕ МЕНЕДЖМЕНТ?

Перш за все треба визначитися з термінами. Що саме ми розуміємо під словом «менеджер» і які ролі охоплює слово «менеджмент»?

Із підручників нам відомо, що менеджери (їх ще називають адміністраторами, керівниками, лідерами) планують, приймають рішення, ведуть за собою, організовують, контролюють і мотивують.

Однак є організації, у яких менеджери не виконують деякі з названих функцій. Декілька років тому я вивчав методи управління творчими організаціями — оперними й театральними трупамі, танцювальними колективами — і зрозумів, що їхні менеджери не можуть управляти артистами так само, як, скажімо, робітниками¹. Вони не можуть планувати, організовувати й контролювати за підручником. Із такою самою ситуацією я стикався й у системі охорони здоров'я та освіти². Адміністратори виконують не всі функції менеджменту. Вони не приймають рішення з питань політики закладу, оскільки це є прерогативою лікарів і педагогів.

Так само не в усіх країнах світу розуміють управлінський процес у тому вигляді, як його трактуємо ми. Ба більше: у деяких країнах менеджмент у прийнятній для нас формі заборонений законом.

Наприклад, у соціалістичній Югославії конституційно заборонялося приймати рішення так, як це робимо ми, тобто *від імені* організації. Роль менеджера зводилася до того, щоб радити, пропонувати (проекти рішень) і переконувати робітників, прийняття ж рішення про розмір зарплат, норми виробітку, обсяг інвестицій і т. д.³ покладалося саме на цих останніх.

В інших країнах менеджмент соціально не заохочується. Наприклад, у період розквіту ізраїльських кібуців (сільськогосподарських спільнот) кожні два-три роки змінювали менеджерів. Це робили для того, щоб ніхто з учасників не перетворився на людину, яка в Сполучених Штатах називається професійним менеджером — людиною, чиїм обов'язком є розказувати іншим, що їм робити.

У певних мовах — наприклад, у шведській, французькій, сербській і хорватській — англійське *manage* («керувати», «управляти») навіть не має буквального відповідника. У цих мовах замість нього часто використовуються такі слова, як «направляти», «вести [за собою]» чи «адмініструвати». За потреби сказати «управляти» в тому значенні, у якому воно використовується в Сполучених Штатах, носії цих мов просто використовують англійське слово.

В іспанській мові слово *manejar* (буквальний переклад слова *manage*) означає «керувати» і найчастіше використовується стосовно коней і автомобілів. Коли іспанці хочуть сказати *manage* («управляти») в американському сенсі слова, то вживають «направляти» чи «адмініструвати».

Англійський тлумачний словник наводить такі синоніми слова *manage*: *decide* (вирішувати), *operate* (діяти), *plan* (планувати), *control* (контролювати), *organize* (організовувати), *rule* (правити), *achieve goals* (досягати цілей), *lead* (вести), *motivate* (мотивувати), *accomplish* (завершувати), *dominate* (домінувати), *govern* (урядувати) і навіть *manipulate* (маніпулювати).

Яким же спільним знаменником об'єднані ці слова? Усі вони означають односторонній процес. Людина, яка управляє, вказує особі, якою управляє, що їй робити. Навіть у слові «мотивувати» є припущення: той, хто мотивує, уже вирішив, що робити, і використовує мотивування, аби переконати підлеглого це зробити.

А тепер погляньмо на слово *subordinate* — тобто той, ким управляють, хто має виконувати рішення керівника. Що насправді означає це слово? Вслухайтесь в нього: *subordinate*, підлеглий. Як *sub-ordinary*, суб-ординарний, тобто нижчий від звичайного. Тепер уважно придивіться до слова *supervisor* — супервайзер, на-

глядач. Воно натякає на вищість бачення та закріплену ієрархію здібностей.

Тож управлінський процес у тому вигляді, як ми його вчимо та практикуємо, не є вільним від оцінних суджень. Це не просто наука і мистецтво — це також вираження соціополітичних цінностей. Усі синоніми слова «управління» так чи інак указують на маніпуляцію.

То що ж таке менеджмент, якщо в деяких країнах він заборонений, в інших — соціально не заохочується, а в певних державах його не існує?

Функціональний погляд

Спробуймо з'ясувати, що таке менеджмент, відштовхуючись від його функції, — навіщо він нам? Що сталося б, якби його не було?

Функція має бути вільною від оцінних суджень і від будь-якої соціополітичної чи культурної упередженості. Вона має бути однією й тією самою — незалежно від того, керуємо ми собою, своїми сім'єю чи бізнесом, неприбутковою організацією чи цілою нацією. Коли ми говоримо про управління, батьківство чи урядування, концептуально маємо на увазі той самий процес — різниця тільки в масштабі, а також у природі керованої одиниці.

У чому полягає функція менеджменту? Що він має робити? Чи погодитеся ви, якщо я скажу, що його мета — добре керована організація?

Гаразд, але що це означає?

Чи погодитеся ви, якщо я скажу, що організація є добре керованою, якщо вона ефективна й результативна в коротко- та довготерміновій перспективі?

Організація є результативною в короткотерміновій перспективі, якщо вона задовольняє поточні потреби своїх поточних клієнтів. Вона ефективна в короткотерміновій перспективі, якщо працює з використанням мінімуму потрібних ресурсів. Тобто невиправдані витрати — це не про неї.

Розділ 2

СТИЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ми з'ясували: щоб бути результативним та ефективним у коротко- і довготерміновій перспективі, менеджер має виконувати чотири ролі. Це виробництво результату (Р), адміністрування (А), підприємництво (Е) та інтеграція (І).

На вході	У процесі	На виході	
Роль	Зробити організацію	Бути	У перспективі
Виробництво результату (Р)	Функціональною	Результативним	Короткотерміновій
Адміністрування (А)	Систематизованою	Ефективним	Короткотерміновій
Підприємництво (Е)	Проактивною	Результативним	Довготерміновій
Інтеграція (І)	Органічною	Ефективним	Довготерміновій

Кожна роль є *потрібною*, а всі разом вони є *достатніми* для ефективного управління. Коли я кажу «потрібна», я маю на увазі, що, якщо якась із ролей не виконується, завжди проявляється певна модель неефективного менеджменту.

Під час вирішення завдань кожна «роль» шукає відповіді на різні запитання:

- (Р) що?
- (А) як?
- (Е) коли?
- (І) хто?

Якщо до остаточного прийняття рішення не було знайдено відповіді на всі чотири запитання, таке рішення буде незрілим.

Якщо ви і виробляєте результати, і адмініструєте, то будете і результативним, і ефективним у короткотерміновій перспективі. Прибутковою ваша організація буде тільки в короткотерміновій перспективі. Якщо ви реалізуєте ролі Підприємця (Е) та Інтегратора (І), то будете результативним та ефективним у довготерміновій перспективі, але зазнаватимете втрат у короткотерміновій перспективі.

Щоб компанія була прибутковою і в коротко-, і в довготерміновій перспективі, вона має успішно виконувати всі чотири ролі. Якщо ви працюєте в неприбутковій організації (наприклад, керуєте державним органом) та ефективно виконуєте всі чотири ролі, вашим результатом буде не отримання прибутку, а досягнення іншої цілі — надання якісних послуг, політичне довголіття тощо.

Навіть батьки мають виконувати ці ролі, тому що сім'я — це організація та відповідно система, для функціонування якої потрібне виконання всіх чотирьох ролей. У традиційній сім'ї чоловік виконує ролі (Е) та (Р) — будує кар'єру й годує сім'ю. Дружина виконує функції (А) та (І), перетворюючи будинок на дім, а групу дорослих і дітей — на сім'ю.

Як же виглядає в цьому плані сучасна сім'я, у якій обоє батьків будують кар'єру? Це два (Р)/(Е), яким потрібна домогосподарка, яка займалася б (А), дітьми й домашнім господарством, і сімейний психотерапевт, який виконував би функцію (І).

Цей розділ детально описує чотири ролі й чотири основних стилі, які відповідають цим ролям. У наступному розділі ми розглянемо види неефективного менеджменту, який виникає через нездійснення певних ролей.

СЕНС ІСНУВАННЯ

Найперша й найважливіша функція, яку менеджмент має здійснювати в будь-якій організації, — це (Р), виробництво бажаних результатів, заради отримання яких підрозділ чи компанія існує.

Що це означає? В існуванні будь-якої організації є сенс. Ніхто не створює компанію заради самої компанії. Деякі соціологи стверджують, що ціль будь-якої організації — вижити. Як на мене — це ненормально, це патологія — як рак. Місія організації має полягати в чомусь більшому, ніж виживання, — у тому, щоб робити чи створювати щось для інших чи для спільної цілі.

Звернімося до аналогії.

П'ятеро друзів збираються разом у п'ятницю ввечері і йдуть на пиво. За кухлем хтось пропонує завтра вранці піти в похід до найближчого озера. Решта із захопленням погоджується.

Наступного ранку п'ятеро друзів ідуть гірською стежкою, яка веде до озера. Стежка вузька, тож їм доводиться йти ланцюжком — один за одним. Вони йдуть цією стежкою уже декілька годин і водночас співають, насвистують, жартують і сміються.

Цю групу цілком можна назвати організацією. У неї є спільні цілі, які змінюються й розвиваються: спочатку — зустрітися в п'ятницю ввечері, потім — випити пива, і нарешті — піти в похід до озера. Соціолог і психолог могли б провести цілий день, досліджуючи цю первинну групу в польових умовах: їхні взаємодії, стилі, лідерські якості та спілкування. Однак у цій організації відсутній менеджмент — *доки, доки* ці п'ятеро не нашттовхнуть на величезний камінь, який перегороджує стежку та якого ніхто з них не в змозі зрушити *самотужки*.

Управління організацією народжується тоді, коли завдання досягає такого рівня, що його не може вирішити лише одна особа. Щоб зрушити брилу, їм доведеться планувати й організовувати, контролювати й делегувати. Вони можуть прийняти рішення зрушити перешкоду, а можуть розбити табір на відпочинок просто біля неї й не продовжувати свій шлях до озера. Вони також можуть повернутися назад і неподалік від дому засмажити шашлики.

Немає завдання — немає управління. І байдуже, про що йдеться: чи то про потребу вирішувати щось негайно, чи то про завдання на середньотермінову перспективу (тоді воно називається «завдання») або на довготермінову перспективу (і тоді воно називається «ціль»), чи то про щось більш духовне й довготривале

Розділ 3

СТИЛІ НЕЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Якщо кожна із чотирьох ролей (РАЕІ) є потрібною, а разом вони є достатніми для хорошого менеджменту, що ми матимемо, якщо одна з них не виконується? Неефективний менеджмент, утілений у якійсь із його цілком передбачуваних, шаблонних моделей.

Щоб зрозуміліше показати різницю між поведінкою ефективного й неефективного менеджера, я трохи перебільшено опишу п'ять архетипів неефективного менеджера. Чому? Тому що відмінність між нормою і відхиленням від неї полягає тільки в інтенсивності певної характеристики. Тому ми почнемо із дослідження поведінки людей, яка настільки не відповідає нормі, що впадає в око, щоб потім зрозуміти, яка поведінка є нормальною.

І замість розбиратися, що буде, якщо бракує однієї ролі, я зроблю протилежне: поставлю запитання про те, що буде, якщо *одна* роль виконується, а інші *три* — ні.

Наступні архетипи — Самотній рейнджер (P---), Бюрократ (-A--), Підпалювач (--E-), Суперпослідовник (---I) і, нарешті, Сухостій, якому бракує всіх чотирьох функцій (----), — є представниками неефективних менеджерів. Вони не здійснюють жодної із чотирьох ключових функцій або здійснюють тільки одну з них — виробництво результату (P), адміністрування (A), підприємництво (E) та інтеграцію (I), — решту ж не виконують навіть на мінімально потрібному рівні.

Навчившись розпізнавати ці моделі, ви отримаєте надійний інструмент для лікування такої «хвороби», як неефективний менеджмент. Крім того, за його допомогою ви зможете аналізувати

нормальні й аномальні проблеми, із якими організації стикаються, вирішувати конфлікти у вашій організації та оцінювати, чи в команди добре виходить співпрацювати.

Самотній рейнджер (Р---)

Що трапляється, коли керівник організації — це видатний (Р), який функціонує як ідеальний машиніст — як професіонал, зорієнтований на результат, як видатний виконавець? Ви показали йому колію, сказали, до яких станцій їхати, дали йому поїзд — і він чкурнув на повній швидкості, якщо треба — крізь стіни. Він такий працюватий, досягає таких високих результатів, такий старанний, що ви, звичайно, підвищуєте його до керівної посади наступного рівня.

І тут починаються проблеми: він не (А), не (Е), не (І). Не знаю, чому так. Але це й неважливо. Чому він так поводить, мене не дуже цікавить. Мені набагато важливіше зрозуміти, *що* це за поведінка та *що* із цим робити. Річ у тім, що він не вміє адмініструвати (А): організовувати, координувати, делегувати, відстежувати виконання, наглядати й контролювати. Він не Підприємець (Е): не пропонує ідей, не творчий і не любить ризикувати. І він не Інтегратор (І): байдужий до міжособистісних стосунків, групової динаміки чи почуттів окремих людей. Він не дуже ладнає з людьми. Не створює команду, не розвиває здібностей інших зі свого оточення. Він надто зайнятий виробництвом результатів (Р).

Я називаю його Самотнім рейнджером. У Мексиці його звуть Самотнім вовком. Чому ж він став керівником? Тому що ви підвищили його до цієї посади — адже він був таким хорошим Виробником (Р).

Отримавши завдання, Самотній рейнджер стає хорошим солдатом. І виконує його. У цьому його перевага: він надійний, відданий і невтомний виконавець. Однак надто завзято беручись за одну функцію й повністю ігноруючи інші, він починає приносити не так користь, як проблеми.

Які ж риси характеризують Самотнього рейнджера?

Для Самотнього рейнджера головне — це *що*, а не *як*, *хто* й *навіщо* чому: «Що нам треба зробити зараз? Нумо, хлопці, до роботи! Годі марнувати час!». Здається, йому байдуже, чи потрібною справою він займається — важливо, що він *чимось* зайнятий.

Чи багато він працює? Так, дуже багато. Надто багато. Коли він приходить на роботу? Першим. Коли йде? Останнім.

Фактично Самотній рейнджер вимірює свій успіх і свою цінність для організації тим, наскільки багато він працює. Спробуйте запитати в нього: «Як справи?», і, найімовірніше, почуєте у відповідь: «Останнім часом працюю до опівночі». І цей «останній час» у нього може тривати все життя!

У якому стані його робочий стіл? Він чистий? Та де там! Стіл завалений паперами. І попри свою наполегливу працю, Самотній рейнджер ніколи не встигає та постійно скаржитися, що день занадто короткий. «Ось і новий тиждень, а я ще не встиг закінчити роботу за минулий!»

А як він почувався б, якби прийшов на роботу й побачив упорядкований стіл і жодної поточної справи? Він запанікував би. Чому? Тому що він тривожиться, коли йому ні про що тривожитися. Йому потрібно постійно щось робити.

Із роками я зрозумів, що Самотній рейнджер — це залежна людина, як алкоголік. Тільки він *трудоголік*.

Алкоголік не може відірватися від пляшки. Самотній рейнджер — від роботи. Одинадцять ночі. Що він приносить з роботи додому? Повний портфель роботи: якщо раптом йому не спатиметься, то він принаймні попрацює.

Для трудоголика відпустка — це кара. Це все одно, що сказати алкоголікові: «Поїдеш на два тижні на острів без питва». Це *страшно*. То що ж трудоголік візьме із собою у відпустку? Напхає у валізу паперів — як той алкоголік, що сховає пляшку у свій чемодан.

Якщо ви спитаєте в алкоголіка: «Маю пляшку першокласного віскі, але що з нею робити?», він вам відповість: «Дай її мені». Якщо ви скажете Самотньому рейнджерові: «У мене є проблема,