**Лоуренс Питер. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось**

Я вырос в семье научных работников и, возможно, поэтому с уважением отношусь к книгам. Я люблю покупать книги, и переживаю, когда какая-то книга показалась мне не слишком интересной, и я оставляю ее непрочитанной. Некоторое время тому назад мне повстречалась фраза, что является нормой, когда читают только часть купленных книг. Эта мысль показалась мне удобной, и я перестал переживать из-за горы непрочитанных книг. ☺ Книга Лоуренса Питера относится к разряду «заброшенных». Я приобрел ее лет 10 тому назад, и если бы не отпуск, то, возможно, она там и осталась бы.

На мой взгляд, автор весьма метко обобщил и описал некоторые аспекты жизни наших иерархических компаний. Насколько книга полезна менеджерам? Затрудняюсь сказать… Думаю, что практическая польза может быть от понимания основного принципа Питера: каждый служащий поднимается по иерархической лестнице до тех пор, пока является компетентным; как только он достиг своего уровня некомпетентности его перестают повышать. Таким образом, *в стабильных компаниях большинство должностей занимают некомпетентные сотрудники…*

С другой стороны, книга заставила меня несколько раз улыбнуться, когда я узнавал в описаниях одну из компаний, в которых мне довелось работать.

Лоуренс Питер. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. − М.: Попурри, 2003. − 167 с.



**Всеобщий феномен.** Видя некомпетентность на всех ступенях каждой иерархической лестницы, в области ли политики, законодательства, образования или промышленности, я пришел к мысли, что причина заключается в какой-то специфической особенности правил, по которым выбирается человек, занимающий каждую данную должность. Так я приступил к серьезному исследованию того, как служащие поднимаются по иерархической лестнице, и того, что случается с ними после очередного продвижения.

**Важнейший ключ к разгадке.** Со временем я заметил, что в результате повышения компетентный работник становился некомпетентным. И я понял, что рано или поздно это может произойти с каждым служащим в любой иерархии. Мой анализ сотен случаев профессиональной некомпетентности позволил мне сформулировать Принцип Питера:

**В иерархии каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности.**

Сформулировав Принцип, я обнаружил, что невольно положил начало новой науке – иерархиологии, или исследованию иерархий. Сегодня под иерархией понимается любая организация, члены которой, или служащие, различаются по рангам, разрядам или категориям. Компетентные сотрудники добиваются нескольких повышений, поднимаясь с одного уровня компетентности на другой, более высокий. Но компетентность на новом месте автоматически делает их, кандидатами для дальнейшего повышения. Для каждого индивида, будь то вы или я, последнее повышение будет повышением с уровня его компетентности на уровень его некомпетентности. Таким образом, если времени и ступеней в иерархии окажется достаточно, то каждый служащий должен подняться до своего уровня некомпетентности и остаться на нем. Следствие Питера гласит:

**Общая тенденция такова, что со временем каждая должность будет замещена работником, недостаточно компетентным для выполнения своих обязанностей.**

**Кто вертит колеса?** Выполняют работу те служащие, которые еще не достигли своего уровня некомпетентности.

**Принцип в действии.** Вы можете найти подобные примеры в любой иерархии. Поглядите на своих сослуживцев и найдите среди них людей, достигших своего уровня некомпетентности. Вы обнаружите, что в любой иерархии сливки поднимаются наверх до тех пор, пока не скисают.

Многие из тех, кого я знакомлю с Принципом Питера, не соглашаются признать его справедливость. Они упорно ищут, а иногда, по их мнению, и находят неувязки в моей иерархической структуре. Помня об этом, я хочу здесь высказать предостережение: не дайте себя обмануть мнимым исключениям.

МНИМОЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ N 1: УДАРНАЯ ВОЗГОНКА. Что вы скажете о повышении Уолта Затора? Он был безнадежно некомпетентен, тормозил все дело, а потому начальство решило выкинуть его наверх, чтобы убрать с дороги. Ударная возгонка представляет собой псевдоповышение. Смысл псевдоповышения – обмануть тех, кто не входит в данную иерархию.

Каков же результат успешной ударной возгонки? Предположим, что Брыкни, владелец фирмы, где служит Затор, все еще достаточно компетентен. Тогда, перемещая Затора, он достигает трех целей: 1) Он маскирует свой прошлый промах. Признать, что Затор некомпетентен, значит дать повод подумать: «Чем повышать Затора в последний раз, Брыкни мог бы сразу понять, что Затор с этой работой не справится». Ударная же возгонка оправдывает предшествующее повышение (в глазах служащих и профанов). 2) Он поддерживает в своих служащих полезный оптимизм. Хотя бы некоторые из них обязательно подумают: «Если уж Затор получил повышение, то и мне оно обеспечено». Один случай ударной возгонки служит морковкой на палке для многих других служащих. 3) Он укрепляет основы иерархии. Хотя Затор и некомпетентен, его нельзя уволить, ведь Затор настолько осведомлен о делах Брыкни, что может оказаться опасным орудием в руках конкурирующей фирмы.

Иерархиология трактует, что на административном уровне каждой процветающей организации набирается масса сухостоя, состоящего из людей, выдвинутых ударной возгонкой, и потенциальных кандидатов на ударную возгонку. *В некой известной фирме, производящей бытовые приборы, имеется уже двадцать три вице-президента.*

**Пас в сторону** представляет собой другой вид псевдопродвижения. Без повышения в должности (иногда даже без повышения жалованья) некомпетентный служащий получает новый и более длинный титул и переводится в кабинет, расположенный в удаленной части служебного здания.

МНИМОЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ N 3: ИНВЕРСИЯ ПИТЕРА. Вероятно, и вам иногда отвечали: «Мы таких справок не даем». Служащий знает, как можно разрешить ваше затруднение, вы знаете, что он это знает, однако по той или иной причине он ничего вам не скажет. Этот тип поведения я называю профессиональным автоматизмом. Профессиональный автомат твердо знает, что средство важнее цели: бумаги важнее того, ради чего они были первоначально созданы. Он уже больше не видит в себе человека, служащего обществу. Он рассматривает общество как сырье, необходимое для существования его самого, анкет, бюрократических процедур и иерархии. С точки зрения его клиентов или жертв, профессиональный автомат абсолютно некомпетентен.

**Кто определяет уровень компетентности?** Компетентность служащего определяется не посторонними лицами, а теми, кто стоит выше его на иерархической лестнице. Если его начальник все еще находится на уровне компетентности, он способен оценить деятельность своих подчиненных по полезности выполняемой ими работы, например, по качеству медицинского обслуживания или использованию информации, производству сосисок или ножек для столов – то есть по результатам их труда. Если же начальник достиг своего уровня некомпетентности, он обычно судит о подчиненных по тому, насколько точно они соблюдают формальный комплекс своих обязанностей, и компетентность для него – синоним строгого соблюдения всех правил, инструкций и процедур. А потому он особенно ценит исполнительность, аккуратность, почтительность к старшим по должности, умение писать отчеты и вести документацию. Проще говоря, такой начальник оценивает усердие подчиненного.

В таких условиях выше эффективного исполнения работы ценятся те качества сотрудника, благодаря которым он хорошо вписывается в иерархию. Это и есть инверсия Питера. Профессиональный автоматизм можно определить как «извращение Принципа Питера». Выворачивается наизнанку взаимоотношение между средством и целью.

Профессиональный автомат практически не способен к самостоятельным действиям. Он всегда подчиняется и никогда не решает. С точки зрения иерархии это является признаком компетентности, и профессиональный автомат получает повышение. Он будет продвигаться до тех пор, пока какая-либо случайность не забросит его на должность, где ему потребуется принимать решения. Там он достигнет своего уровня некомпетентности.

МНИМОЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ N 4: ИЕРАРХИЧЕСКАЯ ПРОПОЛКА. Сейчас я рассмотрю случай, который неподготовленному наблюдателю, возможно, покажется менее логичным, – случай, когда блестящего работника не только не продвигают по службе, но иногда и увольняют. Для большинства иерархий сверхкомпетентность гораздо вреднее некомпетентности. Обычная некомпетентность, как мы уже видели, не служит причиной увольнения, она лишь преграда для повышения. Сверхкомпетентность часто приводит к увольнению, поскольку она подрывает иерархию и, таким образом, нарушает первую заповедь всякой иерархической системы – иерархия должна быть сохранена любой ценой.

Ранее я рассматривал три группы служащих: некомпетентных, ограниченно компетентных и компетентных. Тогда ради простоты я отбросил два крайних участка кривой распределения, исключив тем самым две группы служащих. Служащие, принадлежащие к двум крайним группам – сверхкомпетентным и сверхнекомпетентным, в равной степени подвергаются изгнанию. Таких обычно увольняют вскоре после того, как их наняли, и по одной и той же причине: их деятельность подрывает иерархию. Отбрасывание крайностей называется иерархической прополкой.

Для изгоняемого сверхнекомпетентного работника характерны следующие две особенности: 1) Он не способен приносить пользу, 2) Он не способен поддерживать внутреннюю устойчивость иерархии.

РУКА И ПРОДВИЖЕНИЕ. Мы показали непреложность и универсальность Принципа Питера. Теперь вы, возможно, захотите узнать, как долго вам придется взбираться по иерархической лестнице. *Рука* – это человек, стоящий в организаций над вами и связанный с вами родством (кровным или через брак) или же знакомством.

КАК ОБЗАВЕСТИСЬ РУКОЙ?

1. Найдите Патрона
2. Стимулируйте Патрона
3. Выбирайтесь из-под застрявшего на должности
4. Будьте гибким. Если Патрон не способен подняться выше, тогда тот, кого тянут, должен найти другого Патрона, еще не достигшего своего потолка. Так что будьте готовы в нужный момент уйти к другому Патрону, более высокого ранга, чем первый.
5. Заручитесь поддержкой нескольких Патронов

ЛОКТИ И ПРОДВИЖЕНИЕ. Теперь посмотрим, как на скорость продвижения служащего может повлиять сила его Локтей. В сложившихся организациях, по моим наблюдениям, сдерживающее давление фактора старшинства сводит к нулю выносящее вверх усилие Локтей. Это наблюдение, кстати, доказывает, что Рука сильнее Локтей. Руке часто удается преодолеть сопротивление фактора старшинства, Локтям – очень редко. Энергичные Локти могут подстерегать опасности. Учеба и самоусовершенствование могут иметь и отрицательный эффект, если рост компетентности ведет к тому, что для достижения своего уровня некомпетентности служащему потребуется преодолеть больше ступенек организационной лестницы.

СПИРАЛЬ ПИТЕРА. Я должен признать, что в большинстве случаев некомпетентные индивиды проявляют явное желание работать продуктивно. Служащий, безусловно, был бы компетентным, если бы только мог. Большинство некомпетентных индивидов сознают, хотя и смутно, что крах организации оставит их без места, и они пытаются поддерживать жизнеспособность иерархии.

Больные с синдромом конечной остановки (СКО) часто объясняют свою профессиональную некомпетентность физическими недугами. «Если бы мне только удалось избавиться от головных болей, я смог бы сосредоточиться на моей работе». Или: «Если бы мне только удалось привести в порядок пищеварение…» Или: *«Если бы мне только перестать закладывать…»*

Как показывает мое обследование, некоторые врачи также попадаются на эту удочку и лечат симптомы, вместо того чтобы искать их причину. Лечение применяется как терапевтическое, так и хирургическое, но в любом случае оно может принести лишь временное облегчение. Никакие лекарства не могут сделать больного компетентным, и не существует опухоли некомпетентности, которую можно было бы вырезать скальпелем. Многие больные с СКО тревожатся потому, что сознают, насколько мало пользы приносит их работа.

Единственным лечением, которое, как показывает мое обследование, приносит облегчение, является отвлекающая терапия: «Научитесь играть в бридж». «Начните собирать марки». «Займитесь садоводством». «Изучите французскую кухню». «Пишите картины маслом». Типично, что врач чувствует беспомощность больного во всем том, что относится к его основной работе, и потому рекомендует ему заняться тем, с чем он безусловно справится. Врачи, которые дают подобного рода советы, по-видимому, хотя и смутно, но понимают патогенную роль некомпетентности и пытаются создать у больного ощущение компетентности в какой-либо иной области, не имеющей отношения к его основной работе.

Часто бывает полезно знать, кто в иерархии достиг или не достиг своей конечной остановки. К сожалению, не всегда имеется доступ к медицинским карточкам служащих, что позволило бы узнать, кто из них уже обзавелся синдромом конечной остановки. Ниже перечисляется ряд немедицинских признаков, по которым вы можете ориентироваться в этих случаях.

**Аномальная столология.** Компетентный служащий обычно держит на своем столе только те книги, бумагу и аппаратуру, которые ему необходимы для работы. После того как он попадает на свою конечную остановку, его рабочий стол очень скоро приобретает весьма необычный и о многом говорящий вид. Однако он превращает свою фобию в добродетель, и, «держа стол чистым», как он выражается, папирофоб надеется создать впечатление, будто он расправляется со своей работой невероятно быстро.

**Папиромания** является полной противоположностью папирофобии и заставляет служащего загромождать свой рабочий стол кипами бумаг и книг, которыми он никогда не пользуется. Сознательно или бессознательно он таким путем пытается замаскировать свою некомпетентность, создавая впечатление, будто ему приходится выполнять работу, вообще для человека непосильную.

**Архивофилия.** Здесь мы сталкиваемся с маниакальным стремлением к упорядочению и классификации бумаг, которому обычно сопутствует болезненный страх потерять какой-нибудь документ.

**Стологигантизм.** Маниакальное стремление иметь стол большего размера, чем у коллег.

**Строефилия** – это маниакальный интерес к зданиям – их планировке, постройке, эксплуатации и реконструкции, прогрессирующее отсутствие интереса к работе, которая ведется или должна вестись внутри этих зданий.

Я открыл несколько интересных психологических проявлений состояния конечной остановки: жалость к себе, фиксация на схемах, выведение из равновесия (самоуверенного служащего он подчеркнуто ставит на место, робкого смущает простецкой фамильярностью; о таком человеке подчиненные говорят: «никогда не знаешь, чего от него ждать»), качельный синдром (состоит в полной неспособности принимать решения).

Характерный признак конечной остановки – привычка рассказывать анекдоты, вместо того чтобы заниматься делом.

Когда служащий достигает своего уровня некомпетентности (плато Питера), его коэффициент повышения (КП) становится равным нулю. Ниже я покажу, как реагируют на эту ситуацию служащие разного склада.

СМОТРЕТЬ НЕПРИЯТНОЙ ПРАВДЕ В ГЛАЗА (НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ). Служащий полностью осознает, что находится на конечной остановке. Он начинает думать, что, прилагая больше усилий, сумеет преодолеть начальные трудности, с которыми ему пришлось столкнуться на новом посту, и стать вполне компетентным. И он начинает работать сверх сил – не поднимает головы от бумаг, трудится весь обеденный перерыв и берет работу домой, чтобы докончить ее вечером или в воскресенье.

Многие служащие остаются до самого конца в неведении, что они уже достигли своего уровня некомпетентности. Такие люди постоянно чем-то заняты и не теряют надежды на дальнейшее продвижение, а потому остаются счастливыми и здоровыми. Вы спросите: «Как же им это удается?» СПАСИТЕЛЬНАЯ ПОДМЕНА. Вместо того чтобы выполнять обязанности, связанные с занимаемым постом, такой служащий подменяет их рядом других обязанностей, которые и выполняет безупречно.

Восприняли ли вы мое изложение Принципа Питера как философию отчаяния? Не пробегают ли у вас мурашки по спине при мысли, что любая карьера завершается конечной остановкой с ее тяжкими физическими и психическими расстройствами?

Человек может просто отказаться от предложенного ему повышения и продолжать делать то, на что он способен, получая от этого полное удовлетворение. Но не все так просто… Верный способ предотвращения повышения – симулируемая некомпетентность. Суть этого метода сводится к следующему: создавайте впечатление, что вы уже достигли своего уровня некомпетентности.

Если вы хотите выжить и улучшить условия своей жизни, средства Питера, от профилактических до целебных, указывают возможный выход. Я предлагаю: 1. Профилактику Питера – средства, позволяющие избежать достижения своего уровня некомпетентности. 2. Паллиативы Питера – средства продления жизни и сохранения здоровья и счастья для тех, кто уже достиг своего уровня некомпетентности. 3. Плацебо Питера – средства подавления симптомов СКО (синдрома конечной остановки). 4. Рецепты Питера – способы исцеления болезней нашей цивилизации.