

# Лоуренс Питер

## Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось



<http://www.ladoshki.com>

«Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось»: Попурри; 2003  
ISBN 985-438-755-0, 1-56849-161-1  
Оригинал: Lawrence Peter, "The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong"

### Аннотация

*Несокрушимая логика и искрящийся юмор автора поставили эту книгу в один ряд с такими гениальными творениями человеческой мысли, как «Законы Паркинсона» и «Законы Мерфи», которые являются неувядающими бестселлерами XX века. В них изложены неформальные законы нашего бытия, не знающие политических, расовых и религиозных границ. Как достигнуть высот карьеры, победив «торжествующую» повсюду некомпетентность, пройти все бюрократические круги ада и сохранить веру в свою исключительность? Как остаться жизнерадостным, добродушным, миролюбивым и продолжать боготворить своих близких и все человечество, несмотря на беспощадный принцип иерархии во всех сферах жизни? Изучите принципы Питера, и вы сможете стать самодостаточной личностью, неумолимо продвигающейся к своей цели назло всем каверзам Судьбы и неумолимым проискам завистников!*

## Лоуренс Дж. Питер, Реймонд Халл

### Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось

*Эта книга посвящается всем тем, кто, работая, развлекаясь, любя, живя и умирая на своем уровне некомпетентности, способствовал возникновению и развитию спасительной науки иерархиологии.*

### Предисловие Реймонда Халла

Как литератор, журналист, я имел неограниченные возможности изучать пружины

действия цивилизованного общества. Работая над своими статьями и очерками, я исследовал механизм государственного аппарата, промышленности, торговли, образования, искусства. Я беседовал с представителями многих профессий и специальностей, стоящими на самых различных ступенях общественной лестницы, и внимательно выслушивал их мнения.

Я обнаружил, что, за малым исключением, люди выполняют свою работу кое-как. Повсюду неистовствует и торжествует некомпетентность.

Я был свидетелем того, как архитекторы-планировщики руководили строительством города в пойме большой реки, где он был обречен на периодические затопления.

Совсем недавно мне довелось прочитать о том, как на одной английской электростанции рухнули три гигантские башни-градирни: каждая обошлась в миллион долларов, но не могла выдержать хорошего порыва ветра.

Я с интересом узнал, что по окончании сооружения закрытого бейсбольного стадиона в Хьюстоне (штат Техас) было обнаружено, что как раз в бейсбол играть там нельзя: в солнечные дни блеск стеклянной крыши слепит игроков.

Я заметил, что изготовители бытовых приборов, как правило, рядом с магазинами открывают ремонтные пункты в предвидении того (и это подтверждается практикой), что многие из их изделий выйдут из строя еще до истечения гарантийного срока.

Наслушавшись жалоб бесчисленных автомобилистов на неисправности в новых машинах, я не удивился, узнав, что примерно у каждой пятой автомашины, выпущенной за последние годы крупнейшими автомобильными фирмами, были обнаружены серьезные производственные дефекты.

Пожалуйста, не считайте меня желчным ультраконсервативом, который поносит современных людей и современные вещи только за то, что они современны. Для некомпетентности нет границ ни в пространстве, ни во времени.

Историк Маколей цитирует отзыв Сэмюэля Пеписа о состоянии английского военного флота в 1684 году: «Управление флотом являет собой чудо расточительности, взяточничества, невежества и нерадивости... никаким сметам нельзя доверять... ни один контракт не был выполнен... не проводилось никаких проверок... Некоторые из новых военных кораблей настолько негодны, что без срочного ремонта затонут тут же у причалов. Жалованье матросам выплачивается столь нерегулярно, что они рады, когда находят, ростовщика, который покупает их платежные билеты с сорокапроцентным вычетом. Большинство кораблей на плаву командуют люди, не обученные морскому делу».

Веллингтон, изучая список офицеров, присланных ему в Португалию во время кампании 1810 года, сказал: «Единственная моя надежда на то, что, познакомившись с этим списком, противник задрожит так же, как я». Генерал Ричард Тейлор, участник гражданской войны, говоря о битве при Геттисберге, заметил: «Командиры армии конфедератов были знакомы с топографией местности, находящейся в одном дневном переходе от Ричмонда, не больше, чем с топографией Центральной Африки».

Роберт Ли однажды горько пожаловался: «Я не могу добиться, чтобы мои приказы выполнялись».

На протяжении большей части второй мировой войны британские вооруженные силы имели снаряды и бомбы, значительно уступающие в эффективности немецким. Уже в начале 1940 года английские ученые знали, что небольшая добавка дешевого порошкообразного алюминия удвоит их взрывную силу. И все же эти знания были использованы только в конце 1943 года.

Во время той же войны австралиец – капитан госпитального судна, проверяя водяные баки корабля после ремонта, обнаружил, что они выкрашены изнутри свинцовым суриком. Вода из этих баков отравила бы всех до единого обитателей судна.

Об этих случаях – и сотнях им подобных – я читал и слышал, многое видел сам. Я пришел к выводу о всеобщем характере некомпетентности.

Меня уже не удивляет, что лунная ракета не может взлететь, так как что-то оказалось позабытым, что-то сломалось, что-то не сработало или что-то преждевременно взорвалось.

Я без малейшего изумления обнаруживаю, что советник правительства по вопросам семьи и брака – гомосексуалист.

Теперь я заранее жду, что государственные деятели окажутся не способными выполнить свои предвыборные обещания. А если они попробуют что-нибудь сделать, то уж скорее всего выполнят обещания своих противников.

Некомпетентность была бы достаточно досадной, даже если бы ее проявления ограничивались лишь такими относительно удаленными от повседневного обихода областями, как политика, космические путешествия и тому подобное. Но куда там! Она существует совсем рядом – постоянно и выматывающее душу неудобство.

Пока я пишу эту страницу, женщина в соседней квартире разговаривает по телефону. Я слышу каждое ее слово. Сейчас 10 часов вечера, и простуженный мужчина в квартире с другой стороны решил лечь спать пораньше. Я слышу его непрерывный кашель. Когда он поворачивается в кровати, я слышу скрип пружин. А ведь я живу не в дешевых меблированных комнатах – это современный многоквартирный высотный жилой дом из бетона, и квартира тут стоит недешево. О чем же думали люди, которые его проектировали и строили?

Недавно мой приятель купил ножовку, принес ее домой и начал пилить железный болт. При втором движении полотно лопнуло, ручка развалилась и пила пришла в полную негодность.

Сегодня утром я отправился купить настольную лампу. В большом мебельном магазине с отделом электробытовых приборов я нашел светильник, который мне понравился. Продавец уже собрался вернуть лампу, но я попросил сначала ее проверить. (Теперь я стал осторожным.) По-видимому, он не привык проверять электроприборы, во всяком случае, ему понадобилось много времени на то, чтобы найти розетку. В конце концов штепсель в розетку он вставил, но включить лампу так и не смог. Он попробовал другую такую же лампу, но и она не загорелась. Вся партия имела неисправные выключатели. Я ушел из магазина.

Недавно я заказал для своего коттеджа шестьсот квадратных футов теплоизоляционного стекловолокна. Пока секретарша оформляла мой заказ, я смотрел через ее плечо, проверяя, правильно ли она записала нужную мне цифру. Все напрасно! Фирма стройматериалов прислала мне счет на семьсот квадратных футов, а поставила девятьсот.

Образование, на которое часто указывают как на панацею от всех бед, по-видимому, не способно исцелить от некомпетентности. Некомпетентность победно торжествует в самом храме образования. Каждый третий выпускник средней школы не в состоянии читать так, как этого требуют в пятом классе. В колледжах сейчас установилась традиция давать первокурсникам уроки чтения. В некоторых колледжах 20% первокурсников читают так плохо, что не в состоянии понять содержание своих учебников. Я веду переписку с неким крупным университетом. Пятнадцать месяцев назад я сменил квартиру и послал в университет соответствующее уведомление, но материалы мне продолжали слать по старому адресу. После телефонного звонка и двух дополнительных уведомлений о смене адреса я нанес визит в университет лично. Я ткнул пальцем в неправильный адрес в их списке, продиктовал новый и убедился в том, что секретарша правильно его записала. Но почта по-прежнему продолжала приходить по старому адресу. Два дня назад события приняли новый оборот. Мне позвонила женщина, которая заняла после меня мою старую квартиру и которая, естественно, получала мою почту из университета. Она переехала на другую квартиру, и университет начал высылать предназначенные мне материалы по ее новому адресу!

Как я уже упомянул, я примирился с тем, что некомпетентность вездесуща. Тем не менее мне казалось, что стоит открыть ее причину, как можно будет найти исцеление от этой болезни. Я начал задавать вопросы. И выслушал множество теорий.

Банкир винил школы: «Современным детям не прививают добросовестности».

Учитель винил политиков: «При такой некомпетентности в правительственных сферах чего можно ожидать от рядовых граждан? Кроме того, они не исполняют наших законных требований о выделении нужных ассигнований на образование. Если бы мы смогли установить ЭВМ в каждой школе...» Атеист винил церковь: «...дурманит сознание людей баснями о лучшем мире и отвлекает их от практических дел».

Церковник винил радио, телевидение и кино: «...изобилие развлечений в современной жизни отвлекает людей от нравственных наставлений церкви».

Профсоюзный работник винил администрацию: «...слишком жадна, чтобы выплачивать

сносную зарплату. У человека не может быть никакого интереса к своей работе при зарплатке, достаточном только для того, чтобы не умереть с голоду».

Промышленник винил профсоюзы: «Нынешний рабочий ничем не интересуется и думает только о повышении зарплаты, отпусках и пенсии».

Индивидуалист утверждал, что идея государства с развитой системой социального обеспечения породила всеобщее безразличие. Социолог сказал мне, что безответственное отношение к работе вызвано моральной распущенностью в быту, распадом семьи. Психолог изрек, что подавление половых инстинктов в ранней юности вызывает подсознательную жажду неудачи, как искупления вины. Философ был краток; «Люди есть люди, и случайностей не избежать».

Обилие вариантов объяснений столь же плохо, как и полное их отсутствие. Мне начало казаться, что я так никогда и не пойму, что такое некомпетентность.

Затем однажды вечером в театральном фойе во время второго антракта нудного спектакля я, поругивая некомпетентность актеров и режиссеров, вступил в разговор с доктором Лоуренсом Питером, ученым, посвятившим исследованию некомпетентности многие годы. Антракта ему хватило лишь на то, чтобы разжечь во мне любопытство. После спектакля я отправился к нему домой и просидел у него до трех утра, пока он с удивительной ясностью излагал мне оригинальную теорию, которая наконец ответила на мой вопрос: откуда берется некомпетентность? Доктор Питер реабилитировал ветхого Адама, стечение обстоятельств и случай и указал на ту особенность нашего общественного механизма, которая питает и укрепляет некомпетентность.

Некомпетентность получила объяснение! Я весь загорелся. Быть может, следующим шагом будет ее искоренение.

С характерной для него скромностью доктор Питер пока удовлетворялся обсуждением своего открытия с несколькими друзьями и коллегами и случайными лекциями о своих исследованиях. Его обширная коллекция различных случаев некомпетентности, блистательные теории и формулы некомпетентности никогда не печатались.

– Быть может, мой Принцип принесет пользу человечеству, сказал Питер. Однако я безумно загружен – преподавание, связанная с ним писанина, собрания совета факультета и исследовательская работа, которую я продолжаю вести. Когда-нибудь я приведу в порядок свои материалы и подготовлю их к публикации, но в ближайшие десять – пятнадцать лет у меня на это просто не будет времени.

Я указал ему на опасность, таящуюся в вечной отсрочке, и, наконец, доктор Питер согласился взять меня в соавторы: он предоставит в мое распоряжение бесчисленные протоколы своих исследований и огромную рукопись; я ужимаю этот материал в книгу. И вот книга готова. В ней излагается Принцип профессора Питера – самое глубокое социально-психологическое открытие века.

Хватит ли у вас смелости прочитать ее?

Выдержите ли вы безжалостное разоблачение причины, по которой школы не сеют мудрость, правительства не способны поддерживать порядок, суды не творят правосудия, благосостояние не дает счастья, а утопические планы не воплощаются в царство утопии?

Не подходите к этому шагу легкомысленно. Приняв решение прочитать книгу, вы сожжете за собой корабли. Если вы ее читаете, вам уже больше никогда не вернуться в состояние блаженного неведения; вы уже никогда не сможете бездумно благоговеть перед своими начальниками или попирать своих подчиненных. Никогда! Тот, кто узнает Принцип Питера, уже не сможет его забыть.

Что же вы выиграете, прочитав книгу? Победив некомпетентность в себе и поняв ее истинный характер в других, вы сможете лучше справляться со своей работой, легче добиваться повышения и зарабатывать больше денег. Вы сможете избежать мучительных недугов. Вы сможете стать влиятельным человеком. Вы сможете наслаждаться своим досугом. Вы сможете помогать друзьям, ставить в тупик врагов, завоевать уважение своих детей, сделать полноценным свой брачный союз.

Коротко говоря, эти знания перевернут вашу жизнь и, быть может, спасут ее.

Так что, если у вас хватает храбрости, читайте, вникайте, запоминайте и применяйте

Принцип Питера.

## ПРИНЦИП ПИТЕРА

Когда я был ребенком, меня учили, что наверху знают, что делают. Мне говорили: «Питер, чем больше ты будешь знать, тем дальше пойдешь». И я учился, пока не кончил колледж, а потом вступил в жизнь, твердо веруя в эти идеи и прижимая к груди новенький диплом учителя. В первый год моего учительства я, к большому моему доумению, обнаружил, что многие учителя, директора, инспектора и попечители, по-видимому, даже и не подозревают о своей профессиональной ответственности и не способны выполнять свои обязанности. Так, например, мой директор главным образом заботился о том, чтобы оконные шторы были все опущены до одного уровня, чтобы в классах не было шума и чтобы никто не приближался к клумбам с розами. А инспектор главным образом заботился о том, чтобы все было тихо и чтобы ответы на официальные запросы представлялись вовремя и по форме. Обучение же и воспитание детей, казалось, совсем не занимало школьное начальство.

Сначала я подумал, что все эти недостатки присущи лишь школе, где я преподавал. Я попросил о переводе. Я заполнил все бланки; приложил необходимые документы и старательно выполнил все требуемые бюрократические процедуры. Через несколько недель мое прошение со всеми документами вернулось обратно. Нет, мои верительные грамоты были в абсолютном порядке – все бланки были заполнены по форме, а поставленные на них штампы свидетельствовали, что они прибыли на место без происшествий. Однако сопроводительное письмо гласило: «Согласно новым правилам подобные документы принимаются, только если они присланы заказным письмом. Просим вторично выслать нам ваши документы, но заказным письмом».

Я заподозрил, что моя школа отнюдь не обладает монополией на некомпетентность. И когда я поразмыслил, то увидел, что в каждом учреждении есть люди, не способные справляться со своей работой.

### Всеобщий феномен

Профессиональная некомпетентность наблюдается повсюду. Сталкивались ли вы с ней? Наверно, мы все ее замечали.

Вот нерешительный политикан выдает себя за волевого государственного деятеля, а вот «авторитетный источник», объясняющий неподтвержденность данных им сведений «непредвиденными обстоятельствами». Нет числа государственным служащим, которые наглы и нерадивы, офицерам, воинственными речами маскирующим свою трусость, и управляющим, чье врожденное раболепство лишает их способности управлять как нужно. Мы, пожимая плечами, игнорируем безнравственного священника, судью-взяточника, косноязычного адвоката, писателя, не способного писать, и учителя, делающего орфографические ошибки. В университетах мы видим приказы, подписанные администраторами, не способными логично изложить свою мысль, и слушаем монотонные и невразумительные лекции.

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.

Я собрал таким образом сведения о сотнях разных карьер. Ниже приведены три типичных примера.

Муниципальная картотека, случай No 17.

Дж. С. Минимум работал мастером-эксплуатационником в коммунальном отделе

муниципалитета города Просперити<sup>1</sup>. Он был любимцем муниципальных советников. Все они хвалили его за безотказность. «Мне нравится Минимум, говорил инженер-эксплуатационник. – Он знает свое дело, вежлив и покладист».

Такое поведение вполне отвечало положению Минимума – от него не требовалось ничего решать самому, и у него не было причин расходиться во мнениях со своими начальниками.

Затем инженер ушел на пенсию, и его место занял Минимум. Он продолжал соглашаться с каждым. Он передавал своему мастеру каждое исходящее сверху предложение. В результате несогласованности этих предложений возникали конфликты и происходило постоянное изменение планов, что вскоре деморализовало работу отдела. На это постоянно жалуются мэр и муниципальные советники, а также налогоплательщики и профсоюз коммунальных работников. Минимум по-прежнему отвечает «да» каждому и деловито носит бумаги от начальства своим подчиненным и обратно. Номинально он возглавляет отдел, а фактически служит в нем курьером. Коммунальный отдел регулярно не укладывается в бюджет и тем не менее постоянно не выполняет программу работ. Короче говоря, Минимум был компетентным мастером, а стал некомпетентным главой отдела.

Промышленная картотека, случай No 3.

Э. Тянулинг начал работать в ремонтной автомастерской в качестве ученика, выделялся интересом к делу и рвением, а потому был произведен в механики. Занимая эту должность, он проявил исключительное умение обнаруживать неисправности, а также бесконечное терпение при их устранении и был назначен старшим мастером.

Однако здесь его любовь к механике и стремление к совершенству стали помехой. Он берется за любую работу, которая кажется ему интересной, не задумываясь над тем, насколько загружена мастерская. «Как-нибудь вывернемся», говорит он. Тянулинг не выпустит машины из мастерской, пока сам своими руками не проверит каждую деталь. Он вмешивается в работу своих подчиненных, не занимаясь своим прямым делом. Его редко можно застать в конторе. Обычно он с засученными рукавами возится с разобраным двигателем, тогда как тот, кто должен был выполнять эту операцию, стоит рядом сложа руки, а остальные рабочие покуривают в ожидании наряда. В результате мастерская всегда перегружена работой, в ней постоянно царит неразбериха, а сроки выполнения заказов часто нарушаются.

Тянулинг не способен понять, что среднего клиента мало трогает доведение до совершенства каждой мелочи – он хочет получить машину в срок, и только Тянулингу невдомек, что большинство его подчиненных двигатели интересуют куда меньше, чем зарплата. В итоге Тянулинг не может найти общего языка ни с клиентами, ни с подчиненными.

Он был компетентным механиком, а стал некомпетентным мастером.

Военная картотека, случай No 8.

Рассмотрим историю покойного прославленного генерала Тактика. Дружеская манера держаться с подчиненными, пристрастие к крепкому словцу, презрение к мелочным предписаниям устава и несомненная личная храбрость сделали его кумиром солдат. И под его водительством они одержали немало заслуженных побед.

Когда Тактика произвели в фельдмаршалы, ему пришлось иметь дело уже не с рядовыми, а с политиками и главнокомандующими союзных войск. Он не желал соблюдать принятого этикета, язык дипломатических любезностей был ему чужд. Он перессорился со всеми сановниками и по неделям запирался у себя, пьяный и обиженный. Руководство ведением войны выскользнуло из его рук и перешло к его подчиненным. Повышение привело его на пост, для которого он оказался некомпетентным.

### Важнейший ключ к разгадке

<sup>1</sup> Некоторые фамилии изменены, чтобы не навлекать неприятности на упоминаемых лиц. – *Здесь и далее примечания авторов.*

Со временем я заметил, что все эти случаи имеют одну общую черту. В результате повышения компетентный работник становится некомпетентным. И я понял, что рано или поздно это может произойти с каждым служащим в любой иерархии.

Картотека гипотетических случаев, случай No 1.

Предположим, что вы являетесь владельцем фармацевтической фабрики «Совершенная пилюля». Ваш пилюльный мастер умирает от прободения язвы желудка, и вам нужно его заменить. Кандидата вы, разумеется, ищите среди рядовых пилюльщиков.

Мисс Овал, мистер Цилиндр, мистер Эллипс и мистер Кубвсе в той или иной степени некомпетентны. Из них, естественно, не выберешь кандидата на повышение. Конечно, вы предпочтете вашего наиболее компетентного работника мистера Шара и назначите его мастером.

Предположим, что мистер Шар окажется компетентным мастером. Впоследствии, когда ваш старший мастер займет место управляющего, его преемником, естественно, станет Шар.

Если же Шар окажется некомпетентным мастером, у него не будет шансов на дальнейшее продвижение. Другими словами, он достиг того, что я называю уровнем некомпетентности, и останется на нем до конца своей карьеры.

Некоторые работники, подобно Эллипсу и Кубу, достигают уровня некомпетентности уже на низшей ступени служебной лестницы, и их никогда не повышают. Другие, подобно Шару (если он окажется неважным мастером), достигают этого уровня после одного повышения.

Э. Тянулинг, мастер авторемонтной мастерской, достиг своего уровня некомпетентности на третьей ступени своей иерархической лестницы. Генерал Тактик – на самом ее верху.

Так мой анализ сотен случаев профессиональной некомпетентности позволил мне сформулировать Принцип Питера:

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

### **Новая наука!**

Сформулировав Принцип, я обнаружил, что невольно положил начало новой науке – иерархиологии, или исследованию иерархий.

Термин «иерархия» первоначально применяли для описания управления церковью, которое осуществлялось священнослужителями разных рангов. Сегодня под иерархией понимается любая организация, члены которой, или служащие, различаются по рангам, разрядам или категориям.

Хотя иерархиология относительно и молодая дисциплина, она, по-видимому, могла бы найти широкое применение в сферах управления, начиная от управления государством и кончая управлением собственными делами.

### **Это касается вас!**

Мой Принцип служит ключом к пониманию всех иерархических систем и, следовательно, к пониманию общей структуры цивилизации. Горстка чудаков пытается оставаться за пределами иерархии, однако каждый, кто связан с промышленностью, торговлей, политикой, государственным аппаратом, вооруженными силами, церковью и системой образования, так или иначе входит в иерархию. И карьера их определяется Принципом Питера.

Конечно, многие из них могут добиться 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<sup>2</sup>.

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?

Естественно, на практике редко встречаются системы, в которых каждый служащий достиг своего уровня некомпетентности. В большинстве случаев что-то все же делается для достижения официально провозглашенных целей данной иерархии. Так вот:

***Выполняют работу те служащие, которые еще не достигли своего уровня некомпетентности.***

### Принцип в действии

Изучение типичной иерархии – школьной системы города Просперити – наглядно покажет, как Принцип Питера действует в педагогической профессии. Рассмотрите этот пример, и вы поймете, как иерархиология определяет работу внутреннего механизма каждого учреждения.

Начнем снизу – с классных руководителей. Для целей анализа я разделяю их на три группы: компетентную, ограниченно компетентную и некомпетентную.

Теория вероятности предсказывает, а практика подтверждает, что учителя будут распределены между этими группами неравномерно: большинство окажется в группе ограниченно компетентных, а меньшинство в компетентной и некомпетентной группах.

### Случай педанта-конформиста

Некомпетентный учитель не подлежит повышению. В колледже Доротея Да-да педантично выполняла все, что от нее требовалось. Ее домашние и курсовые работы были пересказом учебников или лекций. Она всегда выполняла точно то, что от нее требовали: не больше и не меньше. Она считалась примерной студенткой и закончила Просперитский учительский колледж с отличием.

Когда она стала учительницей, то начала учить точно так же, как учили ее. Она неукоснительно придерживалась учебника, методического руководства и расписания уроков.

Ее преподавание шло очень гладко и омрачалось лишь теми случаями, которые «не были предусмотрены в правилах или не встречались в ее практике ранее, так, например, когда лопнула водопроводная труба и класс затопило, мисс Да-да продолжала как ни в чем не бывало вести урок, пока в класс не ворвался директор и не начал выводить учеников.

– Мисс Да-да! – вскричал он. – Вода уже выше щиколотки. Почему вы не вывели учеников?!

Она ответила:

– Я не слышала звонка аварийной сигнализации. Как вы знаете, я всегда действую по инструкции. Я уверена, что вы не включали сигнализации.

---

<sup>2</sup> Такие явления, как «ударная возгонка» (обычно характеризуемая словами «выкинуть наверх») и «пас в сторону», не представляют собой исключения из Принципа Питера, как мог бы подумать неосведомленный наблюдатель. Это – псевдопродвижения, и их мы рассмотрим в одной из последующих глав.



Ошеломленный ее несгибаемым формализмом, директор сослался на пункт в школьных правилах, предоставляющий ему чрезвычайные полномочия в исключительных случаях, и сам вывел ее промокших учеников из залитого водой здания.

Таким образом, никогда не нарушая правил и подчиняясь всем приказам, она часто попадает впросак и не имеет шансов добиться повышения. Будучи компетентной студенткой, она достигла своего уровня некомпетентности, став классным руководителем, и потому она останется на этом месте до конца своей школьной карьеры.

### **Скрытый недостаток**

Н. Изъян был компетентным студентом и, окончив колледж, стал преподавать физику и химию. Его уроки и лабораторные занятия увлекали школьников. Они охотно работали в лаборатории и даже поддерживали в ней необходимый порядок. Однако с отчетами и прочей писаниной у Изъяна дело обстояло неважно, хотя этот недостаток, по мнению начальства, в достаточной мере искупался его преподавательским талантом.

Изъян был выдвинут на пост заведующего кабинетом естественных наук, где он столкнулся с необходимостью заказывать материалы и аппаратуру для лабораторий, а также вести точный учет. Его некомпетентность стала очевидной! Третий год подряд он заказывает новые бунзеновские горелки, но без трубок для их подключения. По мере того как старые трубки выходят из строя, остается все меньше и меньше исправных горелок, хотя на полках непрерывно растет запас новых.

О дальнейшем повышении Изъяна вопроса не встает. И высшая должность, какую он сумел занять, это та, для которой он абсолютно некомпетентен.

### **На более высоких ступенях иерархической лестницы**

Б. Прост был компетентным студентом и заведующим кабинетом. Получив очередное повышение, он занял должность заместителя директора. На этом посту хорошо ладил с учителями, учащимися и их родителями и в целом показал себя достаточно компетентным. Он был вновь повышен и стал директором.

До тех пор ему никогда не приходилось вступать в непосредственный контакт с членами попечительского школьного совета ил» же с окружным школьным инспектором. Вскоре обнаружилось, что ему не хватает такта, необходимого для работы с этими высокопоставленными лицами. Он, например, заставил окружного инспектора ждать, пока улаживал спор двух детей. Заменяя в классе заболевшего учителя, он пропустил заседание комиссии по пересмотру учебной программы, созванное помощником окружного инспектора.

Он тратил так много сил на руководство школой, что у него не хватало энергии на участие в работе всевозможных обществ и комитетов. Он отказался стать главой программного комитета Родительско-учительской ассоциации, президентом Лиги борцов за улучшение общественных нравов и консультантом Комитета противников непристойностей в литературе.

Его школа потеряла общественную поддержку, а он сам – благосклонность окружного начальства. Общественность и начальство стали смотреть на Проста как на некомпетентного директора. Когда освободился пост помощника окружного инспектора, попечительский школьный совет отказался рекомендовать Проста на эту должность.

Так он остается и останется до пенсии недовольным жизнью и своей должностью некомпетентным директором.

Властный Р. Таран показал себя вполне компетентным учителем, заведующим кабинетом, заместителем директора и директором. Он был назначен на должность помощника окружного инспектора школ.

Прежде ему приходилось лишь толковать политику попечительского школьного совета и эффективно проводить ее в жизнь в собственной школе. Теперь, став помощником окружного

инспектора, он должен был принимать участие в обсуждении этой политики в совете, придерживаясь демократических процедур.

Однако Тарану не по вкусу демократические методы. Он подчеркивает свое специальное образование. Он наставляет членов совета точно так же, как он наставлял школьников, когда был классным руководителем. Он пытается помыкать советом, как в бытность свою директором помыкал подчиненными.

Теперь совет считает Тарана некомпетентным помощником окружного инспектора. И он может не ждать повышения.

Рано проявив свои способности, Дж. Транжир показал себя последовательно компетентным учителем английского языка, компетентным заведующим кабинетом, компетентным заместителем директора и компетентным директором. Затем в течение шести лет он вполне квалифицированно выполнял обязанности помощника окружного инспектора. Благодаря своему патриотизму, дипломатичности и мягкой обходительности он, находясь на этом месте, пользовался всеобщими симпатиями. Транжир был назначен окружным инспектором. На этом посту ему пришлось заняться финансовыми вопросами, в которых он не разбирался.

С начала своей учительской карьеры Транжир не имел дела с деньгами. Его жалованьем распорядилась жена: она оплачивала все счета и выдавала ему каждую неделю небольшую сумму на карманные расходы.

И теперь обнаружилась полная некомпетентность Транжира во всем, что касалось финансов. Он закупил большое число обучающих машин у весьма сомнительной фирмы, которая обанкротилась, так и не создав для машин нужных программ. Он поставил в каждом классном помещении по телевизору, хотя единственными принимавшимися в этой местности учебно-образовательными программами были программы для старших классов. Так Дж. Транжир достиг своего уровня некомпетентности.

### **Другие пружины продвижения**

Предыдущие примеры типичны для так называемого «производственного повышения». Существует и другой путь продвижения – «административное повышение». Типичным примером последнего может служить карьера мисс П. Послогам.

Мисс Послогам, которая была компетентной студенткой и отличной учительницей начальной школы, назначили методистом младших классов. Теперь она должна учить не детей, а учителей. Она, однако, по-прежнему пользуется методами, которые дают хорошие результаты при обучении детей.

Обращаясь к учителю или группе учителей, она говорит медленно и отчетливо. Она пользуется главным образом самыми простыми, бытовыми словами. Каждую мысль она объясняет несколькими способами и как можно доходчивее. С ее лица никогда не сходит ласковая улыбка.

Учителей раздражает ее напускное бодрчество и покровительственный тон. Их неудовольствие приняло столь острую форму, что они даже не пытаются следовать ее указаниям, а значительную часть времени тратят на подыскивание предлогов, чтобы эти указания не выполнять.

Мисс Послогам проявила полную некомпетентность в общении с учителями начальных классов. Поэтому для нее исключена возможность дальнейшего продвижения, и она останется методистом начальной школы, то есть на своем уровне некомпетентности.

### **Судите сами**

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 вверх до тех пор, пока не скисают. Посмотрите в зеркало и спросите...

Нет! Вы предпочтете спросить: «А нет ли исключений из Принципа? Нельзя ли как-нибудь обойти его действие?» Обсуждению этого вопроса я посвящаю последующие главы.

## **МНИМЫЕ ИСКЛЮЧЕНИЯ**

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 № 1: УДАРНАЯ ВОЗГОНКА**

«А 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».

Мне приходится выслушивать такие вопросы довольно часто. Давайте же рассмотрим явление, которое я назвал ударной возгонкой. Разве Затор в результате повышения сменил место, где он был некомпетентен, на место, где он стал компетентен? Вовсе нет. Его просто перевели с должности, на которой он не приносил пользы, на другую, где он ее тоже приносить не будет. Возложена ли теперь на него большая ответственность? Нет. Делает ли он сейчас больше, чем прежде? Нет.

Ударная возгонка представляет собой псевдоповышение. Одни служащие – типа Затора – искренне верят, что они получили настоящее повышение, другие отдают себе отчет в истинном положении вещей. Однако в основном смысл псевдоповышения – обмануть тех, кто не входит в данную иерархию. Если эта цель достигнута, проделанный маневр можно считать успешным.

Но опытного иерархиолога провести невозможно. Иерархиологически настоящее повышение только то, которое поднимает повышаемого над данным уровнем компетентности.

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, но ни в коем случае иерархиолога).

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.

### **Общее явление**

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 некоей известной фирме, производящей бытовые приборы, имеется уже двадцать три вице-президента.

### **Парадоксальный результат**

Радио-телевизионная корпорация «Килогерц» знаменита творческими достижениями своей студии. Эти успехи стали возможными в результате ударной возгонки. Корпорация недавно перевела всех своих лишенных творческой жилки, непроизводительных и просто ненужных служащих в великолепный Главный административный комплекс, который обошелся ей в три миллиона долларов. В этом административном комплексе нет ни телевизионных камер, ни микрофонов, ни передатчиков, и вообще до ближайшей радиостанции от него много-много миль. Люди, работающие в Главном административном комплексе, всегда безумно заняты, составляя отчеты, рисуя схемы и назначая важные совещания друг с другом.

Недавно было объявлено о перестройке системы управления «Килогерца» в целях достижения большей координации. Четыре вице-президента были заменены восемью вице-президентами и заместителем президента по вопросам координации.

Таким образом, с помощью ударной возгонки можно избавить тружеников от трутней, надежно отделив одних от других.

## **МНИМОЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ № 2: ПАС В СТОРОНУ**

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.

Р. Чурбан, работая в фирме «Канцпри-надлежности» управляющим конторой, проявил свою полную некомпетентность. Пас в сторону, сохранивший за ним его жалованье, превратил его в координатора межот-дельской связи, контролирующего подшивку вторых экземпляров внутрифирменной служебной переписки.

Картотека автомобилестроительной промышленности, случай No 8.

Фирма «Капот» разработала технику паса в сторону более детально, чем большинство прочих иерархий. Фирма имеет отделения по всей стране, и, ознакомившись с положением вещей, я обнаружил, что двадцать пять членов ее администрации были сосланы в провинцию в качестве региональных вице-президентов.

Фирма приобрела мотель и отправила управлять им начальника одного из отделов.

Другой лишний вице-президент уже три года трудится над историей фирмы. Все это заставляет меня прийти к выводу, что чем иерархия крупнее, тем легче ей осуществить пас в сторону.

Вершина в невесомости. Весь штат небольшого государственного ведомства в количестве 82 человек был полностью влит в другое ведомство. В результате директор этого ведомства с жалованьем в 16000 долларов остался без подчиненных и без дела. Здесь мы наблюдаем редкое явление иерархическая пирамида, состоящая из одной вершины, висит в воздухе, лишённая основания. Эту интересную ситуацию я называю вершиной в состоянии невесомости.

## **МНИМОЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ № 3: ИНВЕРСИЯ ПИТЕРА**

Мой приятель путешествовал по стране, где продажа алкогольных напитков является государственной монополией. Непосредственно перед возвращением домой он отправился в государственный винный магазин и спросил, сколько бутылок вина может вывезти из страны один человек.

– Вам придется узнать это у таможенника на границе, ответил продавец.

– Но я хочу знать сейчас, сказал мой приятель, чтобы закупить столько, сколько разрешено, и ни бутылкой больше.

– Это определяется таможенными правилами, – возразил продавец. К нам они не имеют никакого отношения.

– Но вы ведь конечно знаете эти правила, – сказал турист.

– Конечно, – сказал продавец, но мы не имеем никакого отношения к таможне, а потому я

не могу их вам сообщить.

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.

Однажды, когда я стал профессором в одном новом университете, университетская бухгалтерия вручила мне специальное удостоверение, дающее право получать деньги по чекам в кассе университетского книжного магазина. Я отправился в этот магазин, предъявил мое новое удостоверение и представил чек Американского бюро путешествий на двадцать долларов.

– Мы выплачиваем деньги только по чекам бухгалтерии и чекам, выданным частными лицами, – сказал кассир книжного магазина.

– Но этот чек ведь лучше чека частного лица, – сказал я. – Он даже лучше чека бухгалтерии. Я ведь могу получать по нему деньги в любом магазине и без предъявления специального удостоверения. Чек бюро путешествий ничуть не хуже наличных.

Так как последовавшая непродолжительная дискуссия ни к чему не привела, я попросил разрешения переговорить с управляющим. Он выслушал меня терпеливо, но с отсутствующим выражением лица и затем решительно заявил:

– Мы не выплачиваем денег по чекам бюро путешествий.

Вы слышали о больницах, которые тратят драгоценное время на заполнение пространных анкет, прежде чем помочь жертве несчастного случая. Вы слышали о сестре, которая будит больного словами: «Проснитесь! Вам надо принять снотворное».

Возможно, вы читали об ирландце Майкле Патрике О'Брайене, которого одиннадцать месяцев продержали на пароме, курсирующем между Гонконгом и Макао. У него не было необходимых документов, чтобы сойти на берег ни на одном, ни на другом конце переправы, и никто не хотел ему их выдать.

Мелкие чиновники, не наделенные правом принимать решения, с маниакальной настойчивостью требуют точнейшего заполнения всевозможных анкет вне зависимости от их пользы. И не допускают ни малейшего отклонения от привычного стандарта.

### **Профессиональный автоматизм**

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 уж 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, так что несомненно вы с удивлением спросите: «Каким образом столь большое число профессиональных автоматов продвигается по службе? Быть может, на них не распространяется Принцип Питера?» Чтобы ответить на этот вопрос, я поставлю другой: «Кто определяет уровень компетентности?»

### **Вопрос стандартов**

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 и умение писать отчеты и вести документацию. Коротко говоря, такой начальник оценивает усердие подчиненного.

«На Утёсмена можно положиться».

«Благодаря Смазину работа в конторе идет как по маслу».

«Рутинер методичен и пунктуален».

«Мисс Робот – надежный, добросовестный работник».

«Миссис Приветли хорошо ладит с сослуживцами».

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.

Теперь вы можете понять, чем руководствовались в своих действиях профессиональные автоматы, которые были описаны выше. Если бы продавец винного магазина сразу же объяснил туристу таможенные правила, тот бы подумал: «Как он любезен». Но директор магазина воспринял бы поступок продавца как нарушение правил.

Если бы кассир книжного магазина принял мой чек, выданный бюро путешествий, я был бы ему благодарен, однако директор магазина сделал бы ему выговор за превышение полномочий.

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ АВТОМАТОВ**

Как мы видели, 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<sup>3</sup>. Там он достигнет своего уровня некомпетентности.

Следовательно, профессиональный автоматизм, как бы он ни мешал вам жить, не является исключением из Принципа Питера. Как я часто говорю моим студентам: «Компетентность, подобно истине, красоте и контактными линзам, обретается в глазах ценителя».

### **МНИМОЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ № 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.

Разрешите мне привести несколько примеров, затем я поясню каждый из них.

В городе Просперити каждый новый школьный учитель проходит годичный испытательный срок. К. Блеск в университете глубоко и серьезно изучал родной язык и литературу. Став учителем, он в первый же испытательный год сумел привить своим ученикам горячий интерес к классической и современной литературе. Некоторые из них записались в городскую публичную библиотеку, другие стали рыскать по книжным и букинистическим

---

<sup>3</sup> Имеются два вида второстепенных решений, которые, по моим наблюдениям, иногда принимают получившие повышение профессиональные автоматы, а именно: а) решения, обеспечивающие более точное соблюдение существующих правил; б) решения, позволяющие создать новое правило, включающее случаи, не предусмотренные существующими правилами. Такая самостоятельная деятельность реально закрепляет автоматизм.

магазинам. Они были так увлечены, что прочитали много книг, отсутствовавших в списке литературы, рекомендованной для внеклассного чтения школьникам города Просперити.

Вскоре к директору школы начали являться разгневанные родители, а затем его посетили делегации двух религиозных сект – все они жаловались, что дети читают «нежелательные» книги. Блеску было сказано, что в следующем учебном году его услуги не понадобятся.

Учитель Честен в течение испытательного срока преподавал в классе для детей с замедленным умственным развитием. Хотя его и предупреждали, что эти дети многого усвоить не в состоянии, он продолжал их учить всему, чему мог. В конце года на испытаниях по чтению и арифметике многие из этих детей показали лучшие знания, чем дети из обычных классов. Когда Честену вручили уведомление об увольнении, ему сказали, что он грубо пренебрегал нанизыванием бус, песочными куличами и прочими занятиями, прививающими трудовые навыки умственно отсталым детям. Он не сумел израсходовать всю глину для лепки и все цветные мелки, выделенные специально для таких классов городским школьным управлением.

Мисс Бобер, проходившая испытательный срок в начальной школе, отличалась исключительной одаренностью. Не имея опыта, она применила на практике все то, чему ее учили в колледже относительно индивидуального подхода к ученикам. В результате ее наиболее способные ученики за один год прошли программу двух-трех классов.

Директор очень любезно объяснил мисс Бобер, почему ее нельзя оставить в школе. Она, конечно, без труда поймет, что нарушила систему обучения, пренебрегла утвержденной программой и поставила в тяжелое положение детей, затруднив им процесс обучения в следующем году. Она нарушила официальную систему выставления отметок и распределения учебников, а кроме того, осложнила работу учителя, которому в следующем году придется иметь дело с учениками, уже усвоившими весь программный материал.

### **Объяснение парадокса**

Эти примеры иллюстрируют тот факт, что 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.

Вы помните, что в предыдущей главе 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.

### **Несколько страшных примеров**

Я уже описал судьбу нескольких сверхкомпетентных служащих. Здесь я приведу несколько примеров сверхнекомпетентности.

Мисс Дерзье была принята на работу продавщицей в отдел бытовых приборов универсального магазина Ломарка. С самого начала она продавала товаров на меньшую сумму, чем средняя продавщица. Одно это не могло послужить основанием для увольнения, поскольку многие другие продавщицы также не давали средней выручки. Но мисс Дерзье вела учет из рук вон плохо: она нажимала не те клавиши кассового аппарата, принимала кредитные карточки,

выданные конкурентами, и – что еще хуже, заполняя кредитные квитанции, вставляла в машинку копирку обратной стороной. Затем она ухитрилась отдавать клиенту первый экземпляр, так что он уходил с двумя экземплярами квитанции (один с лицевой, а второй с обратной стороны бланка), а сама она оставалась ни с чем. Но хуже всего было то, что она грубила своему непосредственному начальству. Ее уволили через месяц.

У. Кирк, протестантский священник, придерживался радикальных взглядов на природу бога, действенность причастия, второе пришествие Христа и загробную жизнь. Эти взгляды резко расходились с официальными доктринами его секты. Следовательно, Кирк был уже некомпетентен как духовный наставник своих верующих прихожан. Он, естественно, не получал повышения, но тем не менее сохранял свой пост в течение ряда лет. Затем он написал книгу, в которой осуждал заевшуюся церковную иерархию и высказывал веские доводы в пользу обложения налогом всех церквей. Он утверждал, что церковь должна включить в список осуждаемых пороков ряд социальных зол вроде наркомании, расизма и т. п. Одним прыжком он преодолел расстояние, отделявшее его некомпетентность от сверхнекомпетентности, и с ним тотчас расстались.

Для изгоняемого сверхнекомпетентного работника характерны следующие две особенности:

- 1) Он не способен приносить пользу,
- 2) Он не способен поддерживать внутреннюю устойчивость иерархии.

Не подлежите ли прополке и вы?

Мы видим, что и сверхкомпетентность и сверхнекомпетентность одинаково нетерпимы для типичной иерархии.

От всех других служащих сверхкомпетентные и сверхнекомпетентные отличаются лишь тем, что только они подвергаются увольнению.

Нет ли у вас желания перебраться в другое место? Отвечает ли ваше теперешнее положение на военной службе, в школе или в фирме вашим устремлениям или же вы являетесь жертвой обстоятельств, а может быть, уступили семейному давлению? Поступая расчетливо и решительно, вы тоже сможете представить себя либо сверхкомпетентным, либо сверхнекомпетентным.

## **МНИМОЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ № 5: ОТЦОВСКИЙ ЛИФТ**

Некоторые владельцы старомодных семейных предприятий имели обыкновение обращаться со своими сыновьями как с рядовыми служащими. Мальчик начинал с нижней ступени иерархической лестницы и продвигался по ней вверх в соответствии с Принципом Питера. Тут мы видим, как любовь хозяина к своей иерархии, его желание сохранить ее эффективной и прибыльной, а также его суровая беспристрастность брали верх над отцовским чувством.

В наши дни, однако, хозяин дела чаще ставит сына сразу на высокую ступень в надежде, что со временем тот возьмет в свои руки верховное командование или, как говорят, «наденет отцовские сапоги».

Этот тип продвижения я называю отцовским лифтом. В этой категории имеются два основных способа.

### **Метод отцовского лифта № 1**

Чтобы освободить место для протеже, можно уволить служащего, который это место занимает, или переместить его, воспользовавшись пасом в сторону или ударной возгонкой, но это может возбудить заметное недоброжелательство к новичку.



## Метод отцовского лифта No2

Для протее создаётся новая должность с внушительным титулом.

### Пояснение

Отцовский лифт в малом масштабе иллюстрирует обстановку, которая наблюдается в классовом обществе, где привилегированные лица вступают в иерархию, минуя классовые барьеры, не начиная карьеру снизу.

### Отцовский лифт сегодня

В настоящее время семейная фирма, управляемая одним человеком, который обладает властью предоставлять своим сыновьям высокое положение в ее рамках, это величайшая редкость. Тем не менее отцовский лифт продолжает действовать и сегодня, отличаясь от прежнего лишь тем, что протее совсем не обязательно должен иметь родственные отношения с тем, кто его двигает.

Вот типичный тому пример.

Картотека отцовского лифта, случай No 7.

А. Чистовер, глава отдела здравоохранения и санитарии муниципалитета города Просперити в конце бюджетного года неожиданно обнаружил, что часть выделенных его отделу средств осталась неизрасходованной. В городе не было эпидемий; река Просперити, изменив своим привычкам, не выходила из берегов и не забила илом городскую канализационную систему; оба его заместителя (один по здравоохранению, другой по санитарии) были добросовестными и компетентными людьми, со склонностью к экономии.

Таким образом, выделенные средства не были израсходованы. Чистовер сообразил, что, если он срочно ничего не предпримет, его бюджет в следующем году будет урезан. Он решил завести себе третьего заместителя и поручить ему ведение кампании против захламления улиц и за преобразование родного города. На эту должность он пригласил У. Пиквика, молодого выпускника Высшей школы управления промышленными предприятиями, в которой когда-то учился и сам.

Пиквик в свою очередь создал одиннадцать новых должностей: старшего инспектора по борьбе с захламлением, шесть инспекторов по мусору, трех секретарш и специалиста по рекламе.

Н. Вордсворт, специалист по рекламе, организовал конкурс на лучшее сочинение среди школьников и конкурс на лучший плакат среди взрослых, а также заказал два агитационных кинофильма, один – направленный против захламления города, а другой – пропагандирующий средства украшения города. Фильмы должен был снимать независимый продюсер, который вместе с Вордсвортом и Пиквиком подвизался в университетском драматическом обществе.

Все образовалось наилучшим образом: директор Чистовер не уложился в свой бюджет, и ему без труда удалось получить более крупные ассигнования на следующий бюджетный год.

### Современная замена отцов

В наши дни ситуации, соответствующие отцовскому лифту, создает государство. Федеральный бюджет предусматривает проведение многих новых программ и выделяет средства на войну с загрязнением воздуха и воды, на войну с бедностью, на войну с безграмотностью, на войну с одиночеством, на войну с внебрачными связями, на исследования культурно-оздоровительного потенциала межпланетных путешествий для интеллектуально

ущемленных людей.

Раз средства выделены, необходимо найти способ их истратить. Создаются новые должности: координатор программы по борьбе с бедностью, советник по подбору литературы, руководитель проекта улучшения благосостояния граждан пенсионного возраста и т. п. И кто-то занимает эти должности, кто-то влезает в отцовские сапоги, кто-то носит их.

### **Принцип остается в силе**

Изобретенные должности занимаются в полном соответствии с Принципом Питера.

Пока в отцовские сапоги всунуты чьи-то ноги, не играет роли, компетентен или некомпетентен их хозяин. Если он компетентен, то со временем снимет эти сапоги и обретет уровень некомпетентности где-нибудь повыше.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Мнимые исключения на самом деле таковыми не являются. Принцип Питера распространяется на всех служащих во всех иерархиях.

## **РУКА И ПРОДВИЖЕНИЕ**

Мы показали непреложность и универсальность Принципа Питера. Теперь вы, возможно, захотите узнать, как долго вам придется взбираться по иерархической лестнице. Вам помогут эта и следующая главы. Итак, начнем с ускоренного подъема, когда вас тянет Рука.

## **ЧТО ТАКОЕ РУКА?**

Рука – это человек, стоящий в организации над вами и связанный с вами родством (кровным или через брак) или же знакомством.

### **Непопулярность имеющих Руку**

Никому из нас не нравятся повышения, обеспеченные Рукой, если она тянет не нас, а других. Коллеги не любят тех, кто поднялся таким путем, и обычно выражают свою неприязнь замечаниями о его некомпетентности.

Вскоре после того, как У. Родич стал директором школы в Просперити, его зять О. Глох был выдвинут на пост инспектора музыкальных классов. Некоторые учителя критиковали это назначение, указывая, что Глох туг на ухо. Они говорили, что пост инспектора по праву старшинства принадлежит Д. Стону.

Зависть не знает логики. Д. Стон за долгие годы наслушался столько школьных хоров и оркестров, что возненавидел музыку и детей. Очевидно, что инспектор из него вышел бы никак не более компетентный, чем Глох.

Следовательно, негодование учителей было вызвано совсем не тем, что Глох некомпетентен, а нарушением освященной традицией системы старшинства.

Служащие иерархии в действительности не имеют ничего против некомпетентности (парадокс Питера). Закулисными сплетнями о некомпетентности они просто маскируют свою зависть к коллеге, имеющему Руку.

## **КАК ОБЗАВЕСТИСЬ РУКОЙ?**

Следует провести сравнительное изучение карьер многих служащих, имеющих Руку, и карьер служащих, которые, не уступая первым в способностях, такой Руки не имеют.

Результаты моего исследования можно свести к пяти практическим советам для тех, кто хотел бы воспользоваться Рукой.

### **1. Найдите Патрона**

Патрон-это человек, стоящий на иерархической лестнице выше вас и способный помочь вам подняться. Иногда приходится хорошенько потрудиться, прежде чем выяснится, кто обладает, а кто не обладает реальной силой. У вас может создаться представление, что скорость вашего продвижения зависит от характеристик, составляемых вашим непосредственным начальником. Возможно, так оно и есть. Однако, если более высокому начальству известно, что ваш непосредственный начальник уже достиг своего уровня некомпетентности, оно может и не считаться с его рекомендациями, независимо от того, благоприятны они для вас или нет. Так что копайте глубже, и вы обрящете.

### **2. Стимулируйте Патрона**

«Патрон, лишенный стимула, – это не Патрон». Позаботьтесь, чтобы ваш Патрон сам что-то выигрывал, помогая вам продвинуться по службе, или что-то терял, не делая этого.

Проводя свое исследование, я накопил множество примеров стимулирования – и очень изящных, и чрезвычайно убогих. Я не буду приводить их здесь. Пусть, следуя этому совету, читатель подвергнется своеобразной проверке-проверке, которую я называю мостом Питера. Если вы не сможете пройти по нему своими собственными силами, то это значит, что вы уже достигли своего уровня некомпетентности и никакой мой совет не способен вам помочь.

### **3. Выбирайтесь из-под застрявшего на должности**

«Нет дороги лучше открытой дороги». Представьте себе, что вы находитесь в плавательном бассейне и пытаетесь взобраться на вышку для прыжков в воду. Добравшись до середины лесенки, вы обнаруживаете, что путь вверх перекрыт так называемым любителем прыжков, у которого сдали нервы. Закрыв глаза, он в полном отчаянии повис на поручнях. Он не свалится, но и не станет подниматься вверх, а вы не можете обойти его. Подбадривающие возгласы вашего приятеля, который уже взобрался на вышку, в такой ситуации не помогут.

Сходное положение возникает и в иерархии, когда ни ваши собственные усилия, ни рука вашего Патрона не возведут вас на следующую ступеньку служебной лестницы, которая занята человеком, достигшим своего уровня некомпетентности (застрявшим на должности). Такое неприятное положение я называю затором Питера.

Но вернемся к плавательному бассейну. Чтобы достичь верхней площадки вышки, вам нужно спуститься с лесенки, где застрял горе-спортсмен, перейти к другой лесенке и без помех взобраться наверх. Чтобы в подобной же ситуации продвинуться по служебной лестнице, вам нужно выбраться из-под застрявшего на должности и войти в другой, свободный для продвижения канал. Это я называю обходом Питера.

Прежде чем потратить время и силы на обход Питера, непременно убедитесь в том, что вы в самом деле уже подошли к затору Питера, то есть что над вами действительно человек, застрявший на должности. Если он все же имеет шансы на повышение, то вам незачем маневрировать. Запаситесь терпением и немного подождите; его повысят, путь откроется, и рука вашего Патрона сделает свое дело.

### **4. Будьте гибким**

То, что любой Патрон может сделать для вас, имеет свой предел. Так, опытный альпинист может подтянуть слабого товарища лишь до своего уровня. Затем, прежде чем он сможет снова подтянуть второго, первый должен будет сам взобраться повыше.

Однако 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. «Нет лучшего Патрона, чем новый Патрон».

### **5. Заручитесь поддержкой нескольких Патронов**

«Сила, с которой тянут несколько Патронов, равна сумме их независимых усилий, умноженной на общее число Патронов» (теорема Халла). Эффект умножения возникает в связи с тем, что, разговаривая между собой, Патроны постоянно укрепляют друг в друге убеждение в ваших достоинствах и свою решимость сделать кое-что для вас. Когда Патрон один, этот эффект, естественно, не возникает. «Будет много Патронов, будет и повышение».

## **ЗАЧЕМ ЖДАТЬ? КАРАБКАЙТЕСЬ!**

Следуя этим советам, вы можете обзавестись Рукой. Сильная Рука ускорит ваше продвижение вверх по ступеням иерархии. Это поможет вам добраться до вашего уровня некомпетентности гораздо скорее.

## **ЛОКТИ И ПРОДВИЖЕНИЕ**

Теперь посмотрим, как на скорость продвижения служащего может повлиять сила его Локтей.

В вопросе о роли Локтей существовала серьезная путаница, главным образом из-за книг Олджера, который упорно преувеличивал эффективность Локтей как средства продвижения по службе<sup>4</sup>. Можно лишь сожалеть о том ущербе, который своим ненаучным рвением и полными заблуждений книгами нанес Олджер иерархиологии, задержав ее развитие на годы.

Роль Локтей, по-видимому, переоценивал и Пил<sup>5</sup>.

### **Разоблаченное заблуждение**

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. Одни лишь Локти не способны помочь вам одолеть затор Питера. Одни лишь Локти не позволят успешно совершить обход Питера. Обход без помощи Руки вызовет лишь критические замечания ваших начальников, которые будут звучать примерно так: «Чем бы он ни занимался, надолго его не хватает», «Никакой усидчивости» и т. п.

Не могут Локти повлиять и на достижение вашей конечной остановки. Это объясняется тем, что продвижение всех служащих, и агрессивных и робких, подчиняется Принципу Питера, так что раньше или позже каждый из них займет место на своем уровне некомпетентности.

### **Характерные черты и признаки Локтей**

Локти иногда проявляют себя гипертрофированным интересом к занятиям на всевозможных летних курсах и курсах по повышению квалификации. (В отдельных случаях, особенно в малых иерархиях, такая дополнительная подготовка может повысить компетентность настолько, что произойдет некоторый рост скорости продвижения. Этот эффект совершенно незаметен в больших иерархиях, где фактор старшинства сказывается много сильнее.)

<sup>4</sup> Олджер, Горацио (1832 – 1899). «Путь вверх, медленный, но верный» и многие другие книги того же автора.

<sup>5</sup> Пил, Норман В. (1898). «Сила позитивного мышления». Нью-Йорк, 1952 и многие другие книги того же автора.

## Опасности, подстерегающие энергичные Локти

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.

Предположим, например, что Б. Коммивояжер, квалифицированный агент по продаже товаров фирмы «Просперити матрац», ценой прилежного труда овладел иностранным языком. Теперь весьма вероятно, что ему придется пройти через одну или несколько должностей в заграничных отделах фирмы, прежде чем он займет пост управляющего отделом сбыта и окажется на своем уровне некомпетентности.

### Окончательный вывод

По моему мнению, положительные и отрицательные следствия учебы и специальной тренировки гасят друг друга. То же можно сказать и о других приемах энергичных Локтей, например о таком: приходить на работу спозаранку и засиживаться на ней допоздна. Восхищение, вызываемое подобными полумакиавеллистическими хитростями у одних коллег, будет в конечном счете нейтрализоваться нескрываемым отвращением других.

### Исключение, подтверждающее правило

Изредка, правда, натыкаешься на служащего с исключительно энергичными Локтями, которому честным или нечестным путем удастся вытеснить застрявшего на должности и таким образом занять место на следующей ступеньке несколько скорее, чем это произошло бы при естественном ходе событий.

В. Шекспир дает интересный тому пример в «Отелло». В первой сцене первого действия честолюбивый Яго жалуется на то, что повышение по службе определяет Рука, а не строгие правила старшинства:

Что делать! Это зло военной службы.  
По дружбе, по запискам производство –  
Не так, как прежде, когда второй за первым  
Шел по порядку.

Должность, которой домогался Яго, вместо него получает Кассио. Яго замышляет убить Кассио и одновременно скомпрометировать его в глазах Отелло, их начальника.

План почти удался, но жена Яго Эмилия – неисправимая болтушка:

Пусть небо, люди, черти, все они  
Стыдят меня – я буду говорить.

Она разоблачает происки мужа, и Яго так и не получает страстно желаемого повышения. Судьба Яго учит нас, что душой успеха Локтей является абсолютное соблюдение тайны.

Однако столь энергичные Локти встречаются довольно редко, так что рассказанное не может заметно изменить мою прежнюю оценку Локтей.

### Опасное заблуждение

Сила Локтей столь часто переоценивается по двум причинам. Первая заключается в иррациональном убеждении, будто человек, работающий Локтями энергичнее других,

заслуживает более быстрого продвижения, чем средний служащий.

Это соображение не имеет под собой никакой научной основы и является заблуждением, которое я называю комплексом Олджера.

### **Медицинский аспект**

Вторая причина связана с тем, что для непрофессионалов сила Локтей представляется большей, чем она есть на самом деле, поскольку у многих лиц с энергичными Локтями наблюдается «синдром псевдоповышения». Они жалуются на такие недуги, как нервное истощение, язва желудка и бессонница. Однако язва – этот символ административного успеха – может быть и результатом лишь одной энергичной работы Локтями. Коллеги, не понимающие существа дела, иной раз заключают, что перед ними больной с явным синдромом конечной остановки (см. соотв. гл.), и решают, что он уже достиг своего уровня некомпетентности.

На самом же деле у таких людей потенциально впереди еще несколько более высоких должностей и несколько лет продвижения к своему уровню некомпетентности.

### **Важное различие**

Различие между синдромом псевдоповышения и синдромом конечной остановки называется нюансом Питера. Чтобы не запутаться при анализе таких случаев, советуем вам задать себе вопрос: «Выполняет ли данный служащий какую-либо полезную работу?» Если ответ:

- а) «ДА» – он еще не достиг своего уровня некомпетентности, следовательно, наблюдается всего лишь синдром псевдоповышения.
- б) «НЕТ» – он достиг своего уровня некомпетентности, и, следовательно, наблюдается синдром конечной остановки.
- в) «НЕ ЗНАЮ» – вы достигли вашего уровня некомпетентности. Немедленно займитесь собственными симптомами.

## **ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ПО ПОВОДУ ЛОКТЕЙ**

Никогда не стой, когда можешь сидеть, никогда не иди, когда можешь ехать, никогда не работай Локтями, когда у тебя есть Рука.

### **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.

Разрешите мне привести несколько примеров.

## **ИЕРАРХИЧЕСКАЯ КАРТОТЕКА, СЛУЧАЙ № 4**

### **Здоровье за богатство**

Двадцать лет службы в компании «Идеальные рояльные струны» сделали Мола Демара из грузчика, таскавшего свинцовые чушки, генеральным директором. Вскоре после того, как он занял этот пост, у него начались нелады со здоровьем – высокое давление и язва желудка. Врач

компании порекомендовал ему снизить темп работы и научиться отдыхать. Совет директоров рекомендовал ввести должность помощника генерального директора, который разгрузил бы Мола от ряда обязанностей. Хотя эти рекомендации были сделаны из лучших побуждений, обе они били мимо цели. Иерархиологически Мол Демар в результате повышения оказался в положении, требовавшем от него усилий, превышающих его физические возможности. На посту генерального директора «Идеальных рояльных струя» ему пришлось непрерывно примирять самые противоречивые интересы и требования. Он должен повышать доходы компании, чтобы угодить акционерам и совету директоров. Он должен поддерживать высокое качество фирменной продукции, чтобы угодить клиентам. Он должен обеспечивать достаточную заработную плату и хорошие условия труда, чтобы угодить служащим. Он должен выполнять известные общественные и семейные обязанности, чтобы угодить общественному мнению. Пытаясь совместить все это, он подорвал свое здоровье. Никакое расширение штатов и никакие рекомендации почаще отдыхать не уменьшат забот, связанных с постом генерального директора.

### **Определение одного неизвестного**

Рекомендация совета директоров была выполнена, и Дж. Снобс, компетентный инженер и прекрасный математик, стал помощником генерального директора. Снобс, весьма компетентный в технических вопросах, был абсолютно беспомощен в обращении с людьми. Он не располагал формулами, которые определяли бы, как следует решать вопросы, связанные с повышением, перемещением, увольнением служащих и т. п. Не желая действовать наугад, он откладывал такие решения до тех пор, пока страсти не разгорались, и тогда он принимал первые попавшиеся решения. Снобс достиг своего уровня некомпетентности из-за неумения работать с людьми. Было рекомендовано создать в помощь Снобсу специальный пост управляющего по вопросам штатов.

### **Сострадание – само себе награда**

Управляющим по вопросам штатов был назначен Роли Костер. Будучи вполне компетентным психологом, он настолько глубоко идентифицировал себя со своим подопечным, что постоянно находился в состоянии эмоционального опьянения. Когда он выслушивал жалобы Снобса на мисс Счете, небрежно составившую отчет, его симпатии были целиком на стороне помощника генерального директора, и он сердился на нерадивость мисс Счете. Когда же мисс Счете жаловалась ему на холодное, бесчеловечное обращение Снобса с ней и с ее коллегами, на глаза Костера навертывались слезы сочувствия к ним и негодования по адресу бессердечности Снобса. Роли достиг своего уровня некомпетентности из-за эмоционального несоответствия занимаемой должности. Было решено создать должность инспектора, который ведал бы проблемами взаимоотношений служащих, и назначить на нее кого-нибудь с предприятия, кто пользовался бы доверием персонала.

### **И ум тоже полезен**

Б. Слаб пользовался популярностью среди персонала и в свое время прекрасно выполнял обязанности председателя комиссии по организации досуга. Теперь на новом посту он призван следить за выполнением решений администрации, связанных с вопросами внутренней жизни предприятия. Но Б. Слаб не понимает самого смысла этих решений, а потому он не отвечает новой роли. У него нет интеллектуальных способностей, нужных для того, чтобы умело оперировать абстрактными понятиями, и поэтому он принимает нелогичные решения. Он достиг своего уровня некомпетентности из-за интеллектуального несоответствия занимаемой должности.

## Классификация некомпетентности

Я остановился на исследовании фирмы «Идеальные рояльные струны», поскольку оно иллюстрирует четыре основные категории некомпетентности. Мол Демар в результате повышения оказался за пределами своей физической компетентности, Дж. Снобс – социальной, Роли Костер – эмоциональной, Б. Слаб – интеллектуальной компетентности.

## Напрасные усилия

Этот пример, типичный для многих ситуаций, показывает, что даже искренние усилия устранить некомпетентность на высшем уровне могут привести лишь к воцарению некомпетентности одновременно на многих уровнях. При таких обстоятельствах неизбежно разбухание административного аппарата. С появлением в спирали Питера каждого нового витка число некомпетентных возрастает, хотя в работе организации не происходит никакого улучшения.

## ФОРМУЛА НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ

Некомпетентность плюс некомпетентность равна некомпетентности.

## ПАТОЛОГИЯ УСПЕХА

### Смелый шаг

Здесь нам придется вторгнуться в область медицины. Сейчас я опишу физическое состояние, которое упоминалось выше как синдром конечной остановки.

### Исчерпывающая исследовательская программа

Перед рядом практикующих врачей были поставлены два вопроса:

- 1) Какое физическое состояние, по вашему мнению, характерно для большинства людей, добившихся успеха?<sup>б</sup>
- 2) Какие советы вы даете и какое лечение назначаете больным из группы добившихся успеха?

## ПЕРВЫЙ ТРЕВОЖНЫЙ ОТЧЕТ

Сопоставив ответы врачей, я обнаружил, что для больных из группы добившихся успеха типично следующее:

а) язва желудка, б) спастический колит, в) воспаление толстых кишок, г) высокое кровяное давление, д) запор, е) понос, ж) частое мочеиспускание, з) алкоголизм, и) переедание и ожирение, к) потеря аппетита, л) аллергии, м) гипотония, н) мышечные судороги, о) бессонница, п) хроническое утомление, р) тахикардия, с) прочие сердечно-сосудистые заболевания, т) мигрень, у) тошнота и рвота, ф) боли в животе, х) головокружение, ц)

---

<sup>б</sup> В том, что заурядный социолог или врач называет «успехом», иерархиолог, естественно, узнает «конечную остановку».



дисменоррея, ч) звон в ушах, э) повышенная потливость ладоней, ступней, подмышек и пр., ю) дерматит нервного происхождения, я) половое бессилие.

Вот на что жалуются типичные «преуспевающие» пациенты, причем эти симптомы не обязательно связаны с реальным заболеванием. Я убедился – как убедитесь и вы, что подобные симптомы указывают на физическое несоответствие больного той степени ответственности, которой он достиг.

Исследование причин; случай No 1.

Так, например, П. Пульс – вице-президент по сбыту «Тресклейской компании счетных машин» часто не в состоянии присутствовать на еженедельных собраниях руководства фирмы из-за мигрени, которая регулярно разыгрывается по понедельникам в 13.30.

Случай No 2. Ввиду того, что Ч. Диэт – президент компании «Шестерни и зубья» – страдает сердечными припадками, подчиненные старательно оберегают его от новостей, которые могут взволновать или раздражить его. Он, по существу, лишился контроля над делами компании. Его основная функция сводится к чтению победных отчетов об успехах компании на ежегодных собраниях акционеров.

Важное определение. Перечисленные мной патологические явления, как Правило, наблюдающиеся в различных комбинациях по два и больше, представляют собой синдром конечной остановки<sup>7</sup>.

## ВТОРОЙ ТРЕВОЖНЫЙ ОТЧЕТ

К сожалению, врачи пока еще не признают существования синдрома конечной остановки. Более того: они отнеслись с холодной враждебностью к моей попытке использовать иерархиологию в псевдонауке, именуемой диагностика. Однако истину не скроешь! Время и непрерывно нарастающие социальные потрясения в конце концов выведут ее на свет.

### Три медицинские ошибки (а)

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...»

Или: «Если бы мне только один раз выспаться...»

Как показывает мое обследование, некоторые врачи также попадают 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 и только временное облегчение. Никакие лекарства не могут сделать больного компетентным, и не существует опухоли некомпетентности, которую можно было бы вырезать скальпелем. Столь же неэффективны и добрые советы:

«Не волнуйтесь».

«Не перенапрягайтесь».

«Научитесь отдыхать».

Такие успокоительные советы абсолютно бесполезны. Многие больные с СКО тревожатся потому, что сознают, насколько мало пользы приносит их работа. Едва ли они последуют совету делать еще меньше того, что они делают.

Мало эффективен и дружески-философский подход:

<sup>7</sup> Выше был описан безотказный способ, как отличить синдром конечной остановки от синдрома псевдоповышения.

«Не пытайтесь разрешить все мировые проблемы».

«У кого нет неприятностей! Ваши дела идут ничуть не хуже, чем у других».

«В вашем возрасте это неизбежно!» Больные с СКО весьма редко бывают способны воспринять эти прописные истины. В большинстве случаев они целиком поглощены собой, и ни философия, ни чужие заботы их не интересуют. Они сосредоточены только на проблемах, связанных с их собственной работой.

Часто их пытаются образумить угрозами:

«Если вы будете продолжать в том же духе, дело кончится больницей».

«Если вы не снизите темпа, заработаете действительно сильный приступ».

Все это бесполезно. Больной не может не «продолжать в том же духе». Единственное, что могло бы изменить его жизнь, это повышение, но его он не получит, так как уже достиг своего уровня некомпетентности.

Другие популярные советы содержат призывы к самоограничению:

«Попробуйте диету».

«Поменьше пейте».

«Бросьте курить».

«Откажитесь от ночных развлечений».

«Ограничьте свою половую жизнь».

Все это обычно оказывается неэффективным. Больной с СКО уже находится в угнетенном состоянии, так как не получает удовлетворения от работы. Почему же он должен отказываться и от немногих, еще оставшихся ему радостей, с ней не связанных?

Кроме того, многие считают, что человек, предающийся неумеренным плотским наслаждениям, приобретает в глазах других известную компетентность. Это отражено в таких фразах, как «У него замечательный аппетит», «Он великий донжуан» и «Он перепьет кого угодно». Такая похвала вдвойне приятна человеку, который ничем другим похвалиться не может; так неужели он добровольно откажется от такого удовольствия?

### **Три медицинские ошибки (б)**

Вторая группа врачей, не найдя у больных с СКО никаких реальных заболеваний, пытается внушить им, что все их симптомы – одно воображение.

«Вы вполне здоровы. Принимайте это успокаивающее лекарство».

«Возьмите себя в руки. Все это у вас на нервной почве».

Такой совет, конечно, не даст сколь-нибудь длительного улучшения. Больной знает, что чувствует себя плохо, независимо от того, признает это врач или нет.

В результате такого подхода больной теряет доверие к врачу и ищет другого, который способен лучше «разобраться в его болезни». Он может вообще потерять доверие к ортодоксальной медицине и прибегнуть к услугам знахарей и шарлатанов.

### **Три медицинские ошибки (в)**

Если ни терапевтическими, ни хирургическими средствами помочь больному не удалось, прибегают к психотерапии. Но и она редко дает положительные результаты, ибо также бессильна устранить реальную причину, корень СКО, профессиональную некомпетентность больного.

## **ЧТО ВСЕ-ТАКИ ПОЛЕЗНО**

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.

Поясняющий пример. У. Выпивон, управляющий универсальным магазином, оставался, после обеда в клубе и не возвращался в свой служебный кабинет. Страдая от прогрессирующего СКО, Выпивон находился на грани хронического алкоголизма, осложненного сильным ожирением и хронической диспепсией, уже перенес два микроинфаркта.

По совету своего врача он занялся гольфом и увлекся этой игрой. Он посвящал ей все послеобеденное время и почти всю свою энергию; он делал в ней быстрые успехи, пока его не постиг роковой удар на поле для гольфа.

Суть, однако, в том, что, хотя Выпивон и не избавился от прежних симптомов, его СКО, вызванный работой, сменился – дела давно перестали его тревожить – простым синдромом псевдоповышения, связанным с успехами в гольфе. Лечение в данном случае можно поэтому считать успешным.

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.

### **Зловещий признак**

Еще один момент, связанный с синдромом конечной остановки: он приобретает непрерывно растущее социологическое значение, так как составляющие его недуги стали рассматриваться как признаки высокого положения. Больной с СКО начинает хвастать своими симптомами; он демонстрирует компетентность наоборот, доводя себя до большей язвы или более сильного сердечного приступа, чем у его друзей. И синдром СКО как свидетельство успеха котируется настолько, высоко, что многие вполне здоровые служащие начинают симулировать его симптомы, создавая впечатление, будто и они достигли своей конечной остановки.

## **НЕМЕДИЦИНСКИЕ ПРИЗНАКИ КОНЕЧНОЙ ОСТАНОВКИ**

### **ДАВНО НАЗРЕВШАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ**

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**

Аномальная столология – важная и весомая ветвь иерархиологии.

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 справляется со своей работой невероятно быстро.

### **Папиромания**

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.

Занятый постоянным переключением и сортировкой прошлых дел, архивофил не дает ни другим, ни себе возможности понять, что он практически не делает ничего полезного. Увлечение архивом обращает его взгляд в прошлое, так что к настоящему он возвращается лишь с огромной неохотой.

### **Стологигантизм**

Маниакальное стремление иметь стол большего размера, чем у коллег.

### **Столофобия**

Полное изгнание столов из служебного помещения. Этот симптом наблюдается лишь на очень высоких ступенях иерархии.

### **Папирофобия**

Папирофоб не терпит на своем столе ни бумаг, ни книг, а в острых случаях – и нигде вокруг. Возможно, любой клочок бумаги напоминает ему о работе, которую он не в состоянии выполнять: не удивительно, что он не выносит даже вида бумаги!

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ**

Занимаясь своими исследованиями, я провел немало времени в приемных, опрашивая посетителей и коллег, покидавших административные кабинеты. Таким образом я открыл несколько интересных психологических проявлений состояния конечной остановки.

### **Жалость к себе**

На многих совещаниях представители администрации только и делают, что сетуют на невыносимые условия, в которых им сейчас приходится работать: «Никто по-настоящему меня не ценит», «Никто не сотрудничает со мной», «Никто не хочет понять, что постоянное давление сверху и безнадёжная некомпетентность снизу лишают меня какой бы то ни было возможности

выполнять мою работу и держать стол чистым».

Эта жалость к себе обычно сочетается с ярко выраженной склонностью вспоминать о «добром старом времени», когда пускающий слезу не занимал нынешнего поста и находился на своем уровне компетенции. Этот эмоциональный комплекс – сентиментальная жалость к себе, жажда чернить настоящее и неумеренно восхвалять прошлое – я называю комплексом добрых старых времен.

Интересная особенность этого комплекса заключается в следующем: каким бы мучеником ни выставял себя человек, страдающий этим комплексом, он ни при каких обстоятельствах не скажет, что с его работой лучше справится другой.

### **Фиксация на схемах**

У служащих, находящихся на уровне некомпетентности, я часто наблюдал фиксацию на схемах – ненормальный интерес к составлению всевозможных организационных и производственных схем и диаграмм, сочетающийся с беспепелляционным требованием выполнять даже мельчайшую операцию в строгом соответствии с линиями и стрелками на схеме, независимо от того, какие задержки и потери это вызывает. Большой этой манией часто развешивает схемы на стенах своего кабинета, и нередко можно наблюдать, что работа его заброшена, а он в молитвенном раздумье стоит перед своими иконами.

### **Выведение из равновесия**

Некоторые служащие, добравшись до своей конечной остановки, пытаются замаскировать свою некомпетентность, держа подчиненных в состоянии перманентной неуверенности. Когда руководителю такого типа подают письменный отчет, он отодвигает его в сторону и говорит: «У меня нет времени разбираться во всей этой мути. Изложите мне суть дела своими словами, и покороче». Если же подчиненный хочет высказать свои соображения устно, то начальник затыкает ему рот на полуслове, заявляя: «Я не стану вникать в это, пока вы не изложите все в письменной форме».

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**

Качельный синдром состоит в полной неспособности принимать решения, соответствующие положению больных. Служащий такого типа может бесконечно взвешивать все «за» и «против», но не способен окончательно принять ту или иную точку зрения. Он обычно объясняет свое бездействие торжественными ссылками на «демократическую процедуру» или на необходимость выработать «перспективный взгляд на вопрос». Обычно он откладывает поступающие к нему дела под сукно, пока кто-нибудь другой не примет нужного решения или пока решать вообще будет уже поздно.

Между прочим, я заметил, что жертвы качельного синдрома часто бывают и папиروفобами, так что им приходится выдумывать способы избавления от бумаг. Для этого обычно служат выбросы вниз, вверх и наружу.

При выбросе вниз бумаги направляются подчиненному с резолюцией «Не беспокойте меня такими пустяками». Таким образом, подчиненный оказывается вынужденным решать вопрос, который находится вне его компетенции.

Для выброса вверх требуется изобретательность: жертва качелей должна изучать дело до тех пор, пока не обнаружит в нем крохотную зацепку, которая оправдывает передачу решения высшим инстанциям.

Выброс наружу сводится к тому, чтобы организовать комиссию, состоящую из равных по рангу жертве качельного синдрома, и следовать решению большинства.

Вариантом этого приема является обращение к общественному мнению: бумаги направляются кому-то, кто должен провести обследование, которое покажет; что думает об этом средний гражданин.

Некий государственный служащий, страдавший синдромом качелей, нашел для себя весьма оригинальный выход: когда ему попадало дело, которое он не мог решить, он просто выкрадывал ночью папку из кабинета и выбрасывал ее.

### Классический случай

В. Шекспир описал интересное проявление состояния конечной остановки – иррациональное предубеждение против подчиненных и коллег из-за каких-то внешних черт, не имеющих ничего общего с тем, как они исполняют свою работу. Шекспир цитирует Юлия Цезаря:

Хочу я видеть в свите только тучных...  
А Кассий тощ, в глазах холодный блеск.  
Он много думает, такой опасен.

Согласно весьма надежному источнику, Н. Бонапарт в конце своей карьеры начал судить о людях по размеру их носа и отдавал предпочтение тем, чей нос был больше. У некоторых одержимых этой манией может развиваться совершенно беспричинная идиосинкразия к таким пустякам, как форма подбородка, местный говор, покрой пиджака или ширина галстука. В то же время они полностью игнорируют деловые качества человека. Такого рода предубеждение я называю Цезаревым сдвигом.

### Инерция смешливости

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

### Строефилия

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 наблюдал строефилию на всех иерархических уровнях, но наиболее остро она, несомненно, проявляется у политических деятелей и ректоров университетов. В своей крайней, патологической форме (Gargantuan monumentalism) она вызывает у жертвы потребность строить огромные надгробья и мемориальные статуи. Древние египтяне и современные обитатели Южной Калифорнии, по-видимому, особенно подвержены этому недугу.

Некоторые неосведомленные люди путают строефилию с комплексом зодчего. Однако необходимо различать это простое увлечение строительством и комплекс зодчего, который представляет собой чрезвычайно хитрое сплетение разнообразных стремлений, находящихся в сложной взаимосвязи. Комплекс зодчего часто развивается у филантропов, желающих улучшить деятельность учебных заведений, медицинских учреждений или систему религиозного воспитания. Они консультируются с экспертами, среди которых уже такое количество достигло своего уровня некомпетентности, что сформулировать позитивную программу усовершенствований оказывается невозможно. Все сходятся только в одном – необходимо построить новое здание. Те, к кому они обращаются – будь то педагоги, врачи или

священники, нередко страдают строефилией, а потому они дают жертвователю такую рекомендацию: «Дайте мне новое здание». Церковные советы, школьные попечители и советы директоров фондов попадают в одинаково сложную ситуацию. Они видят в своей области такой разгул профессиональной некомпетентности, что в конце концов решают тратить деньги на здания, а не на людей и программы. Как и в случае других психологических комплексов, это приводит к непоследовательности в поведении.

### **Что есть что**

Обычно жертва строефии патологически жаждет, чтобы какому-нибудь зданию или монументу было присвоено ее имя, тогда как комплекс зодчего развивается у тех, кто пытается помочь каким-либо человеческим дерзаниям, но в конце концов строит еще одно здание.

### **Тик и необычные привычки**

После того, как служащий достиг своей конечной остановки, у него часто развиваются эксцентричные привычки и тик. Известным примером этого служит потирание ладоней Урией Гипом, так остро подмеченное и живо описанное Ч. Диккенсом.

Сюда же я хочу отнести манеру грызть ногти, барабанить пальцами или постукивать карандашом по столу, щелкать пальцами и вертеть в них ручки, карандаши или скрепки, бесцельно растягивать и отпускать со щелчком резинки и тяжело вздыхать без видимых причин для грусти. Часто синдром конечной остановки остается незамеченным, потому что больной вырабатывает привычку подолгу неподвижно сидеть с отсутствующим взглядом. Наблюдатели-неспециалисты склонны в этом случае считать, что он поглощен размышлениями над внушающими благоговейный страх проблемами, решение которых доступно лишь тем, кто стоит так высоко. Иерархиологи же знают истинную причину.

## **ХАРАКТЕРНЫЕ РЕЧЕВЫЕ ПРИЕМЫ**

### **Ошарашивание слушателя**

Инициальная и цифровая кодофилия представляет собой маниакальную потребность изъясняться не словами, а буквами и числами. Возьмем, например, фразу «ФОВ сейчас в Н-й как ОК ЦУМ ГУ по 802».

К тому времени, когда слушатель поймет (если он вообще когда-нибудь это поймет), что Фредерик Орвилл Виноватс находится сейчас в Нью-Йорке в качестве оперативного координатора Центра учебных материалов Гуляйдокского университета, где занимается вопросом о федеральном билле номер 802, он явно упустит возможность разобраться, что сказавший это, по существу, мало что знает. Кодофилы умеют придать внушительность самым пустым фразам, а именно этого они и добиваются.

## **СОВЕТ ИМЕЮЩЕМУ УШИ**

Внимательно высматривайте вокруг себя описанные выше признаки. Они помогут вам разобраться в ваших коллегах. Однако наиболее трудной задачей будет самоанализ. Иерархиолог, исцелился сам!

## **МОЖНО ЛИ СОХРАНИТЬ ЗДОРОВЬЕ И СЧАСТЬЕ ПРИ НУЛЕВОМ КП?**

Когда служащий достигает своего уровня некомпетентности (плато Питера), его

коэффициент повышения (КП) становится равным нулю. В этой главе 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, достиг своего уровня некомпетентности, откусил больше, чем может прожевать, или забрался слишком высоко (все эти термины являются синонимами).

Служащий того типа, который способен понять эту истину, обычно склонен ставить знак равенства между некомпетентностью и ленью, он приходит к выводу, что работает недостаточно упорно, и чувствует себя виноватым.

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 закончить ее вечером или в воскресенье.

Очень скоро у него появляется синдром конечной остановки.

### **Неведение есть благо**

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. Я опишу несколько приемов подмены.

### **Прием первый: нескончаемая подготовка**

Столкнувшись с важной проблемой, компетентный служащий попросту приступает к ее разрешению. Подменщик же предпочтет заняться подготовительной работой. Вот несколько испытанных методов.

а) Поиски подтверждения тому, что данная проблема вообще требует разрешения. Истинный подменщик никогда не бывает в этом уверен. Его девизы – «Семь раз отмерь, один раз отрежь» и «Тише едешь, дальше будешь».

Затратьте достаточно времени на поиски дополнительных подтверждений возникшей необходимости, и она исчезнет сама собой. (Прогноз Питера.) Так, например, при организации помощи голодающим не спешите заканчивать изучение проблемы необходимости этой помощи, и в конце концов окажется, что помогать больше никому уже не нужно.

б) Изучение альтернативных способов достижения того, чего требуется достигнуть.

Предположим, что в результате предварительных исследований необходимость разрешения проблемы больше не вызывает сомнений. Теперь подменщик начинает поиски наиболее эффективного способа ее разрешения, независимо от того, сколько на это уходит времени. Сам прием с «альтернативными методами» является разновидностью качельного синдрома, свободного от элемента паники.

в) Экспертиза, призванная гарантировать, что выбранный план удастся эффективно воплотить в жизнь. С этой целью организуются комитеты, и вопросы подвергаются изучению. Вариант этого метода с упором не на здравствующих, а на былых экспертов – поиск



прецедентов.

г) Исчерпывающая подготовка. Этот метод основан на исключительно тщательном, поглощающем массу времени скрупулезном подходе к каждой фазе подготовки к работе: создаются мощные резервы чистых бланков, запасных частей, денежных средств и т. п., с тем чтобы укрепить занимаемые позиции перед наступлением, которое должно привести к намеченной цели.

### **Поучительный пример нескончаемой подготовки**

Вот интересный случай, демонстрирующий использование нескольких из описанных методов. Дар Черпач, заместитель директора отдела социального обеспечения муниципалитета Дреминг Сити, считался высококомпетентным человеком, так как обладал замечательной способностью убеждать государственные и частные благотворительные организации раскошелиться на всяческие достойные начинания местных властей.

Была объявлена война с бедностью. Черпача назначили директором-координатором Дремингской программы содействия обездоленным, руководствуясь тем, что раз он хорошо понимает сильных мира сего, то сумеет оказывать помощь сирям.

В тот момент, когда эта книга уходит в печать, Черпач все еще энергично собирает средства, чтобы воздвигнуть здание, в котором он собирается разместить свой штат и которое должно служить вечным символом духа помощи обездоленным. (Метод исчерпывающей подготовки.) «Мы хотим показать неимущим, что они не забыты своим правительством», – объясняет Черпач. Затем он планирует создать Дремингский консультационный комитет содействия обездоленным (экспертиза), собрать деньги на проведение обследования проблемы обездоленности (поиск подтверждений необходимости решать проблему) и совершить поездку по Западной Европе и Латинской Америке с целью изучения подготовки и проведения подобных программ в других странах (изучение альтернативных методов).

Нужно подчеркнуть, что Черпач занят с утра до ночи, очень счастлив на своем новом посту и искренне верит, что делает полезное дело. Он скромно отказывается от любых предложений воспользоваться своей доброй славой и выставить свою кандидатуру на выборную должность. Короче говоря, ему удалось найти исключительно удачную подмену.

### **Прием второй: побочная специализация**

П. Радмен был назначен директором устаревшего нерентабельного предприятия «Сагаморская компания мягкой мебели» с конкретным заданием повысить производительность и добиться прибыльности.

Он не обладал необходимой для этого компетентностью, сразу же это понял и перестал заниматься вопросами производительности. Он подменил эту проблему ревностными заботами о внутренней реорганизации предприятия и своей конторы.

Он тратил дни на то, чтобы уверять себя, будто между администрацией и рабочими не существует никаких трений, будто условия труда прекрасны и все работники предприятия составляют, как он выражался, «одну большую счастливую семью».

К счастью для Радмена, он взял с собой в качестве заместителя Ш, Шустринга, молодого человека, еще не достигшего своего уровня некомпетентности. Благодаря энергичным действиям Шустринга предприятие было поставлено на ноги и принесло солидную прибыль.

Вся честь досталась Радмену, который был очень горд своим «успехом». Он совершил удачную подмену и в результате обрел счастье.

Девиз всех специалистов по подмене: присматривай за кочками, а горы за собой и сами присмотрят.

У. Шагай считался вполне компетентным заместителем директора начальной школы города Просперити – умным, способным поддерживать в своей школе хорошую дисциплину и

высокий уровень преподавания. Когда его назначили директором, он достиг своего уровня некомпетентности: у него отсутствовал такт, необходимый для связей с родительскими организациями, репортерами, инспекторами и членами школьного совета. Он утратил благосклонность начальства, и репутация его школы в глазах широкой публики начала падать.

Шагай весьма изобретательно занялся побочной специализацией. У него развилось маниакальное стремление разрешить проблему управления людскими потоками, устранить завихрения, столкновения и пробки, которые возникают, когда масса школьников и учителей несетя по вестибюлям, коридорам и лестницам школы.

На крупномасштабные планы школьного здания он нанес сложнейшую схему людских потоков. На стенах и полах школы появились разноцветные линии и стрелки. Он настаивал на строгом соблюдении своих правил внутришкольного движения. Школьникам строжайше воспрещалось пересекать белые разделительные линии. Например, во время урока какого-нибудь мальчика посылают с поручением в класс напротив. Перешагнуть через линию, проходящую посередине коридора, он не может, а потому должен пройти весь коридор и вернуться назад уже по другой стороне.

Шагай неустанно подкарауливал нарушителей созданной им системы; он опубликовал о ней много статей в педагогических журналах; он с гордостью водил по школе знакомящиеся с его опытом группы педагогов, также занятых побочной специализацией, а в настоящее время он пишет о своей системе книгу, которая будет иллюстрирована множеством планов и фотографий.

Он всегда занят, доволен собой и наслаждается отличным здоровьем, не обнаруживая ни малейших признаков синдрома конечной остановки. Это еще один триумф побочной, специализации.

### **Прием третий: видимость вместо сути**

Миссис Витрин, учительница математики средней школы города Просперити, большую часть урока обычно тратит на рассказы о том, как интересна и важна математика. Она сообщает ученикам всевозможные сведения из истории математики, обрисовывает ее современное состояние и вероятные направления развития. На изучение же самого предмета она отводит самостоятельные домашние занятия.

Уроки миссис Витрин ярки и интересны; ученики считают ее хорошим педагогом. Правда, у них не очень ладится с самим предметом, но они объясняют это его трудностью.

Миссис Витрин тоже твердо верит, что она – хороший педагог, и убеждена, что ее продвижению мешает лишь зависть менее компетентных учителей, стоящих в иерархии над ней. Поэтому она пребывает в состоянии приятного опьянения сознанием собственных достоинств.

Миссис Витрин занимается подменой. Ее прием довольно распространен и может применяться сознательно и бессознательно. Правило таково: для получения личного удовлетворения грамм видимости всегда по-лезней килограмма сути. (Плацебо Питера.) Заметьте: хотя этот прием приносит удовлетворение тому, кто им пользуется, он отнюдь не обязательно удовлетворяет начальство.

Плацебо Питера популярно у политических деятелей всех рангов. Они ораторствуют о важности, святости и величественности статуй демократической системы (будь она монархической или племенной, в зависимости от обстановки), но и не думают выполнять свои прямые обязанности.

Этот прием чрезвычайно широко используется также и в искусстве. А. Фреско, художник из города Просперити, написал несколько удачных полотен, после чего у него, по-видимому, иссякло творческое вдохновение. Тогда он сделал своей профессией разговоры о ценности живописи. Типичным для этой категории людей искусства является писатель-завсегдайт, который весь день напролет просиживает в баре, как у себя на родине, так и за границей, распространяясь о важности литературы, о недостатках других писателей и о великих произведениях, которые он со временем создаст.

### **Прием четвертый: открытое переключение на другое дело**

Весьма смелый прием и именно по этой причине часто ведет к успеху. Как мы видели, представители трех предыдущих категорий не выполняют никакой полезной работы – по крайней мере не делают того, что они должны были бы делать, но они либо занимаются чем-то связанным с их основной работой, либо охотно о ней говорят. Иногда случайные наблюдатели и даже коллеги не в состоянии заметить, что эти люди прибегают к подмене настоящей работы.

Ф. Добр, президент компании «Смещенная ось», все свое время отдает деятельности благотворительных обществ, членом правления которых он состоит: организует кампании по сбору средств, изыскивает новые области для филантропической деятельности, воодушевляет добровольцев и контролирует профессионалов. В свой служебный кабинет он заглядывает только для того, чтобы подписать какую-нибудь важную бумагу.

На поприще благотворительности Добр постоянно сталкивается со своим бывшим противником, а ныне хорошим приятелем Т. Эталон, пожизненным вице-президентом Национального общества юстировщиков осей. Эталон состоит членом большинства благотворительных комитетов, в которых подвизается Добр, и тоже не делает ничего полезного на своем основном поприще.

### **Прием пятый: администратология на час**

В больших организациях со сложной структурой некомпетентному служащему высокого ранга иногда удается получить временное назначение на пост и. о. директора другого отделения или и. о. председателя какой-нибудь комиссии. Эта временная работа существенно отличается от его постоянной работы.

В результате служащему больше не нужно заниматься основной работой (которую он все равно не в состоянии выполнять, поскольку достиг своего уровня некомпетентности), а на новом посту он может с полным основанием воздерживаться от сколько-нибудь решительных шагов, мотивируя свое бездействие следующим образом:

«Этот вопрос я решить не могу. Оставим его на усмотрение постоянного директора, когда его назначат».

Умелый администратор на час может существовать так годами, сменяя один временный пост на другой и получая искреннее удовлетворение от такой подмены.

### **Прием шестой: сверхузкая специализация**

Чувствуя свою неспособность выполнять все, что требует его должность, сверхузкий специалист просто игнорирует большую часть прямых обязанностей и сосредоточивает все внимание и все усилия на решении одной небольшой задачи. Если он справляется с ней, он ею и будет постоянно заниматься; если нет, то сузит ее еще больше.

С. Толяр, директор картинной галереи города Просперити, не уделял никакого внимания приобретению картин, организации выставок и финансовой стороне дела. Здание галереи находилось в запущенном состоянии, а сам он проводил все свое время, работая в мастерской картинных рам при галерее или же сочиняя «Историю картинных рам» в своем кабинете. По последним сведениям, С. Толяр пришел к выводу, что охватить всего материала о рамах он не может, и решил сосредоточиться на изучении различных типов клеев, которые применяются при изготовлении рам.

Некий историк стал ведущим специалистом мира по первым тридцати минутам Реформации.

Ряд врачей сделали себе имя, изучая болезнь, которая наблюдалась всего три или четыре раза, а другие превратились в специалистов по крохотным кусочкам организма.

Литературовед, не способный ни понять, ни оценить литературное произведение, может написать трактат, озаглавленный «Сравнительное исследование использования запятой в литературных трудах Отто Клякслера».

## РЕКОМЕНДАЦИЯ ПОДМЕНЫ

Примеры, которые я привел, и многие другие, которые несомненно вам известны, показывают, что с точки зрения служащего подмена является, по-видимому, наиболее удачным приемом приспособления к конечной остановке.

Эффективная подмена обычно исключает развитие синдрома конечной остановки и позволяет служащему, находящемуся на уровне некомпетентности, сохранять до конца карьеры здоровье и удовлетворенность самим собой.

## СИМУЛИРУЕМАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ

Восприняли ли вы мое изложение Принципа Питера как философию отчаяния? Не пробегает ли у вас мурашки по спине при мысли, что любая карьера завершается конечной остановкой с ее тяжелыми физическими и психическими расстройствами? Задав эти вопросы, я буду рад вручить читателю нож, которым он сможет разрубить этот философский гордиев узел.

## ЛУЧШЕ ЗАЖЕЧЬ СВЕЧУ, ЧЕМ ПРОКЛИНАТЬ ЭЛЕКТРОКОМПАНИЮ

Помилуйте, возразите вы мне, да ведь человек может просто отказаться от предложенного ему повышения и продолжать делать то, на что он способен, получая от этого полное удовлетворение.

### Интересный пример

Прямой отказ от предложенного повышения известен как уклонение Питера. Бесспорно, на первый взгляд все представляется достаточно простым. Однако мне известен всего один случай его успешного использования.

Т. Пило, плотник «Строительной компании Балкиса», работал с таким усердием, добросовестностью и знанием дела, что ему уже не раз предлагали должность мастера.

Пило уважал своего хозяина и был бы рад выполнить его желание. Однако положение простого плотника приносило ему полное удовлетворение. Он не ведал никаких забот и каждый день в 16.30 мог забыть о своей работе.

Он знал, что, став мастером, будет по вечерам и в воскресенье постоянно терзаться мыслями о том, что сделать на следующий день или на следующей неделе. И упорно отказывался от повышения.

Пило, следует заметить, был холост, не имел близких родственников и друзей. Он, естественно, мог поступать как ему вздумается.

Для большинства людей уклонение Питера – недоступный прием. Рассмотрим случай Б. Инертмена, типичного законопослушного гражданина и семейного человека, который отказался от повышения.

Его сразу же начала пилить жена: «Подумай о будущем своих детей! Что скажут соседи, если они об этом узнают? Если бы ты любил меня, ты бы так не поступил» и т. д.

Чтобы выяснить мнение соседей, миссис Инертмен сообщила по секрету о своем огорчении нескольким близким друзьям. Новость быстро распространилась по всей округе. Младший сын Инертмена, пытаясь защитить честь отца, подрался с одноклассником и вышиб ему два зуба. Последовавшая тяжба и оплата счетов дантиста обошлись Инертмену в тысячу долларов.

Теща Инертмена так взвинтила свою дочь, что миссис Инертмен развелась с ним. Не вынеся одиночества, позора и отчаяния, он покончил самоубийством.

Нет, отказ от повышения нельзя считать легким путем к счастью и здоровью. Еще на ранней стадии моих исследований я убедился, что большинству людей уклонение Питера не приносит успеха.

### Поучительное наблюдение, проливающее свет

Когда я изучал иерархическую структуру и скорость продвижения рабочих и служащих фирмы «Совершенные скобяные изделия», я обратил внимание, что вокруг административного здания разбит прекрасный сад. Бархатные газоны и пышные клумбы свидетельствовали о высокой компетентности садовника, которого, как я узнал, звали Р. Лист. Он оказался счастливым симпатичным человеком, любящим свои растения и инструменты. Он занимался тем, что любил больше всего, – садоводством.

Он был компетентным во всех отношениях, кроме одного: он почти всегда терял или неизвестно куда прятал копии накладных и квитанций на получаемый им инвентарь, семена и прочее. Это приводило в ужас бухгалтерию, и управляющий несколько раз делал Листу выговоры. Тот оправдывался довольно туманно:

«Возможно, я эти бумажки закопал вместе с луковицами».

«А не сгрызли ли их мыши, которых полным-полно в оранжерее».

Из-за этой небрежности кандидатура Листа на должность старшего садовника даже не рассматривалась.

Я беседовал с Листом несколько раз. Он был любезен и общителен, однако утверждал, что теряет документы по рассеянности. Я поговорил с его женой. Она сказала, что Лист тщательно фиксирует все расходы на собственный сад и может совершенно точно рассчитать стоимость всего, что он выращивает в огороде и оранжерее.

### Сходный случай?

Мне пришлось интервьюировать О. Эралаша, мастера фирмы «Тресклежское литье», чья малюсенькая контора находилась в вопиющем беспорядке. Тем не менее проведенный мной хронометраж показал, что грозящие падением горы старых счетных книг и папок, набитых измятыми и изодранными нарядами, заполненные до отказа неведомыми делами шкафы и приколотые к стенам давно устаревшие планы, по существу, не имели никакого отношения к весьма эффективному и оперативному стилю работы Эралаша.

Я не берусь сказать, сознательно или бессознательно он этим беспорядком маскировал свою компетентность, чтобы избежать назначения на должность начальника цеха.

### Его метод – сумасшествие?

Дж. Буквар был компетентным учителем. Его профессиональная репутация была безупречна, тем не менее ему никогда не предлагали пост заместителя директора школы. Меня это удивило, и я начал наводить справки.

Директор школы сказал мне:

– Буквар забывает получать жалованье. Каждые три месяца нам приходится напоминать ему, чтобы он пошел в банк и получил свои деньги, иначе у нашей бухгалтерии возникнут лишние хлопоты. Я просто не могу понять человека, который забывает получать жалованье.

Я задал еще вопрос.

– Нет, нет. Что вы! Мы вполне ему доверяем. Но, естественно, начинаем думать, нет ли у него дополнительных источников дохода.

Тогда я спросил: «Вы подозреваете его в каких-нибудь темных операциях?» «Конечно

нет. У нас нет ни малейших оснований подозревать его в чем-нибудь подобном. Превосходный учитель! Прекрасный человек! Кристальная репутация!» Вопреки этим заверениям, я сделал вывод, что иерархия не способна доверять человеку, который ведет свои денежные дела так, что ему не приходится сразу же бежать в банк получать деньги, как только ему выдадут платежный чек на жалованье. Буквар оказался некомпетентным в следующем отношении: он вел себя не как типичный служащий, а потому лишился шансов на продвижение.

Можно ли считать только совпадением то, что Буквар любит свою работу и не имеет ни малейшего влечения к административным обязанностям, которые стали бы его уделом после повышения?

### **Есть ли в подобном поведении своя система?**

Мне довелось исследовать много сходных случаев того, что казалось преднамеренной некомпетентностью, однако я так и не мог решить, являлось ли такое поведение сознательным или же возникло из подсознательных побуждений.

Одно совершенно ясно: эти служащие избегали продвижения, не отказываясь от него – мы уже видели, какими бедами чреват такой отказ, а сумев поставить себя так, что им вообще не предлагают повышения.

## **ЭВРИКА!**

Таков верный способ предотвращения повышения, в нем залог здоровья и счастья на работе и дома. Название ему – симулируемая некомпетентность.

### **Проверенная тактика**

Не имеет значения, сознательно или бессознательно избегают последнего повышения Лист, Эралаш, Буквар и другие служащие, оказавшиеся в такой же ситуации. Существенно то, что у них мы можем научиться тому, как достичь этой жизненно важной цели. («Жизненно важная» здесь не просто фигура речи – выбор правильного метода может спасти вашу жизнь.) Суть этого метода сводится к следующему: создавайте впечатление, что вы уже достигли своего уровня некомпетентности.

Это достигается демонстрацией одного или нескольких симптомов конечной остановки.

Симулируемая некомпетентность даст оптимальные результаты, если вы изберете тот вид некомпетентности, который никак не препятствует выполнению основных обязанностей, связанных с вашим теперешним положением.

### **Некоторые тонкие приемы**

В некоторых иерархиях служащий может достичь желаемого эффекта, если, уходя с работы, будет упорно оставлять ящики своего рабочего стола выдвинутыми.

Другой эффективный маневр – назойливая демонстрация мелочной экономии: гасите свет, закручивайте водопроводные краны, поднимайте с пола и извлекайте из мусорных корзин бумажные скрепки и резинки, сопровождая такие действия проповедями о пользе бережливости.

### **Не смешивайтесь с толпой**

Отказывайтесь делать взносы в Общественный фонд фирмы или отделения; не пейте кофе во время официальных перерывов для питья кофе; носите на работу завтраки из дома, если все

остальные пользуются столовой; упорно отключайте батареи центрального отопления и открывайте окна; отказывайтесь давать деньги на свадебные и памятные подарки своим коллегам.

Такие проявления пренебрежительной эксцентричности (комплекс Диогена) создадут вокруг вас легкую атмосферу подозрений и недоверия, которая лишит вас шансов на дальнейшее продвижение.

### **Тактический прием с автомобилем**

Один весьма компетентный начальник отдела избегал повышения тем, что нередко как бы случайно ставил свою машину на том месте фирменной стоянки, которое было отведено для президента фирмы. Автомашина другого высокопоставленного служащего всегда была на год старше и на 500 долларов дешевле, чем машины равных ему по рангу.

### **Внешний вид**

Большинство людей в принципе согласны с тем, что по одежде встречают, а по уму провожают, однако на практике о служащем судят по внешнему виду. Вот почему здесь есть где разгуляться симулируемой некомпетентности.

Носите немодный или слегка потрепанный костюм, принимайте ванну не ежедневно, время от времени забывайте посещать парикмахерскую или не очень тщательно брейтесь (неплох небольшой, но заметный порез с каплей засохшей крови или небольшой островок щетины, обойденный бритвой) – все это весьма действенные приемы.

Женщинам рекомендуется слегка злоупотреблять гримом или наоборот почти им не пользоваться, а также время от времени прибегать к неуместной или некрасивой прическе. Во многих случаях полезен избыток духов и сверкающих украшений.

### **Несколько примеров**

Вот еще несколько превосходных и назидательных примеров симулируемой некомпетентности, которые я наблюдал<sup>8</sup>. Мистер Ф. сделал предложение дочери президента фирмы на ежегодном приеме, устраиваемом фирмой по случаю дня рождения ее основателя. Девушка только что вернулась из Европы, где заканчивала школу, и Ф. никогда прежде ее не видел. Естественно, он получил отказ, а заодно лишился и шанса на продвижение по службе.

Служащая той же фирмы мисс Л. сумела на том же приеме оскорбить супругу президента фирмы, передразнив ее манеру смеяться, когда та находилась поблизости.

Мистер П. попросил своего друга позвонить ему на службу и устроить розыгрыш. На виду у своих коллег П. изображал испуг, просил «пощадить» и «дать время подумать». Умолял: «Не говорите моей жене. Если она об этом узнает, это убьет ее». Было ли это одной из дурацких шуток П. или же вдохновенным шедевром симулируемой некомпетентности?

### **Важное предостережение**

Я должен подчеркнуть, что решающее значение имеет умение скрыть то, что вы хотите избежать повышения.

---

<sup>8</sup> По крайней мере мне кажется, что я их наблюдал. Совершенная симулируемая некомпетентность тем и замечательна, что даже наблюдающий ее опытный иерархиолог никогда не может быть абсолютно уверен в том, что не имеет дело с обычной некомпетентностью.

Для маскировки вы можете даже при случае поворчать, обращаясь к своим коллегам: «Черт возьми, некоторых тут то и дело повышают, а вот других постоянно обходят».

## **ХВАТИТ ЛИ У ВАС МУЖЕСТВА ПОЙТИ НА ЭТО**

Если вы еще не добрались до конечной остановки на плато Питера, то вы можете открыть для себя область некомпетентности, не связанную с вашей основной сферой деятельности.

Найдите ее и усердно в ней практикуйтесь. Таким путем вы удержитесь на уровне компетентности, что будет гарантировать вам глубокое личное удовлетворение, которое дает регулярное выполнение полезной работы.

Нет сомнения в том, что симулируемая некомпетентность таит в себе не менее увлекательные возможности, чем традиционное стремление подняться наверх.

## **ЭВОЛЮЦИОННОЕ ПРОДОЛЖЕНИЕ**

Обсуждая компетентность и некомпетентность, мы до сих пор занимались главным образом профессиональными проблемами – приемами и уловками, которыми пользуются люди, чтобы зарабатывать на хлеб насущный в развитом индустриальном обществе.

В этой главе я применю Принцип Питера для решения более общего вопроса – жизнекомпетентности. Способно ли человечество сохранить свое положение или идти вперед в эволюционном смысле?

## **ПИТЕРОВО ИСТОЛКОВАНИЕ ИСТОРИИ**

В жизненной иерархии человек шел от повышения к повышению. До сих пор каждое его продвижение – от обитателя деревьев к пещерному жителю, к добывателю огня, к обкальвателю кремней, к шлифовщику камней, к бронзоплавильщику, к железолитейщику и т.д. увеличивало перспективы выживания человека как вида.

Наиболее самодовольные особи людского рода представляют себе этот процесс в виде бесконечного восхождения. Я же со своей стороны хочу предостеречь, что раньше или позже человек должен достичь своего уровня жизнекомпетентности.

Этому могут помешать два обстоятельства: человечеству не хватит времени иди же в жизненной иерархии не окажется достаточного числа ступеней. Но, насколько мы можем судить, впереди у нас бесконечно много времени (независимо от того, сумеем мы им воспользоваться или нет) и бесконечное число ступеней – реальных и потенциальных (различные религии описывали целые иерархии ангелов, полубогов и богов, стоящих выше нынешнего уровня человека).

Другие виды шли от повышения к повышению для того лишь, чтобы добраться до своего уровня некомпетентности. Динозавр, саблезубый тигр, птеродактиль, мамонт развивались и процветали благодаря некоторым особенностям своего строения – массивности, клыкам, крыльям, бивням. Однако та же самая черта, которая вначале обеспечивала им повышение, в конце концов сделала их жизнекомпетентными. Можно сказать, что компетентность всегда содержит в себе зародыш некомпетентности. За эрой неуклонного эволюционного продвижения у различных видов животных следовал застой или же они достигали сверхнекомпетентности и вымирали.

То же случалось со многими людскими обществами и цивилизациями. Некоторые нации, доказавшие свою способность к самоуправлению, будучи городами-республиками, просто республиками или монархиями, не смогли выжить, став империями. Цивилизации, процветавшие в невыносимо трудных условиях, не выдержали напряжения, вызванного успехами и изобилием.

Что можно сказать о человечестве в целом? Ум – вот качество, обеспечивавшее ему одно повышение за другим. Не станет ли ум преградой на пути его дальнейшего продвижения? Не сделает ли он человечество сверхнекомпетентным, послужив таким образом причиной его



быстрого устранения из жизненной иерархии?

## ДВА ЗЛОВЕЩИХ ПРИЗНАКА

### 1. Иерархический регресс

Для формирования и обучения новых членов человеческого рода общество использует школы. Я уже анализировал типичную школьную систему в той мере, в какой это касается работающих в ней учителей. Теперь же взглянем на то, как школа воздействует на учеников.

Старомодная школьная система была чистейшим воплощением Принципа Питера. Ученик продвигался из одного класса в другой, пока не достигал своего уровня некомпетентности. В этом случае говорилось, что он не смог перейти в 6, 8 или 11-й класс. Ему приходилось оставаться на второй год, то есть он застревал на своем уровне некомпетентности. В некоторых случаях, поскольку умственное развитие ребенка продолжалось, его интеллектуальная компетентность во время повторного пребывания в том же классе возрастала, и его можно было «повысить», то есть перевести в следующий класс. Если же нет, школьник опять «проваливался» и оставался в том же классе<sup>9</sup>.

Школьная администрация не любит этой системы: она считает, что накопление некомпетентных учеников ведет к снижению процента успеваемости. Один директор школы сказал мне: «Я бы с удовольствием выпускал тупиц и оставлял на второй год способных: это сразу бы повысило процент успеваемости. Эти полчища тупиц снижают средний показатель моей школы».

Такая радикальная политика, естественно, не нашла бы широкой поддержки. Поэтому, чтобы избежать накопления некомпетентных учеников, школьная администрация выработала прием перевода в следующий класс всех учеников, как компетентных, так и некомпетентных, оправдывая такую линию с психологических позиций: считается, что таким образом дети оберегаются от душевных травм, связанных с провалом на экзаменах.

На самом же деле некомпетентных учеников продвигают ударной возгонкой.

В результате этой оптовой ударной возгонки юноши и девушки, получающие сегодня аттестат зрелости, по своим знаниям стоят не выше тех школьников одиннадцатого класса, которые учились там несколько лет назад. Со временем ценность аттестата снизится до уровня сначала десятого класса, затем девятого и т. д.

Это явление я называю иерархическим регрессом.

### Следствия иерархического регресса

Аттестаты, дипломы и ученые степени все больше утрачивают ценность как показатели компетентности. При старой системе мы знали, что ученик, который не смог одолеть восьмого класса, во всяком случае знает программу седьмого. Мы знали, что студент, не справившийся с программой первого курса университета, по крайней мере обладает знаниями в объеме средней школы, и т. д.

Но теперь мы не можем предполагать ничего подобного. Современное свидетельство об образовании доказывает лишь одно: ученик обладал достаточной компетенцией только на то, чтобы высидеть в школе определенное число лет.

Аттестат зрелости, бывший прежде признанным свидетельством компетентности, в настоящее время превратился в свидетельство отсутствия компетентности, которое требуется

---

<sup>9</sup> Стоит отметить, что этот «провал» эквивалентен тому, что в профессионально-организационной сфере мы называем «успехом», то есть достижению конечной остановки на уровне некомпетентности.

для занятия большинства ответственных и хорошо оплачиваемых должностей<sup>10</sup>. Такое же положение наблюдается и в области высшего образования. Ценность дипломов бакалавра и магистра также регрессировала. Только докторский диплом еще хранит былой ореол компетентности. Однако даже его ценность пошла на убыль из-за появления более высоких ученых степеней. Но много ли потребуется времени, чтобы и эти степени также превратились в признак некомпетентности?

Процесс деградации ускоряется эскалацией образования. Так, например, во многих университетах в настоящее время развилась система студентов-преподавателей (старшекурсники обучают студентов младших курсов), которая еще пятьдесят лет назад была осуждена в средней школе!

Эскалация в любой профессиональной области дает такие же результаты. Стремясь поскорее увеличить число инженеров, ученых, священников, учителей, автомобилей, яблок и т. д., общество, естественно, снижает требования к этой разнообразной продукции, и начинается иерархический регресс.

Как потребитель, предприниматель или учитель, вы, конечно, ощущаете результаты иерархического регресса. Я вернусь к этой теме позже, чтобы предложить средства, способные приостановить этот процесс.

## 2. Электронно-вычислительная машина и некомпетентность

Пьяный человек временно теряет способность идти по прямой линии. Пока средством передвижения ему служат собственные ноги, главную опасность он представляет для себя самого. Но посадите его за руль, и, прежде чем он сломает себе шею, он может убить десяток других людей.

Это положение не требует особых разъяснений. Чем мощнее средства в моем распоряжении, тем больше добра или зла можно от меня ожидать в зависимости от моей компетентности или некомпетентности – это совершенно очевидно.

Печатный станок, радио и телевидение последовательно расширяли возможности человека распространять и увековечивать свою некомпетентность. Теперь настала очередь электронно-вычислительной машины.

Картотека использования ЭВМ, случай No 11.

Р. Смог, основатель и директор фирмы «Микроблоки Смога», был инженером-изобретателем, достигшим своего уровня некомпетентности на административном посту. Смог постоянно жаловался на неудовлетворительную работу своего управляющего, клерков и бухгалтеров. Он не понимал, что они трудятся не менее эффективно, чем большинство служащих этих категорий в других фирмах. Некоторые из них еще не достигли своего уровня некомпетентности; их работа давала полезные результаты, и благодаря им фирма продолжала существовать. Они ухитрялись, получая путаные распоряжения Смога, выделять из них то, что могло быть полезным фирме, игнорируя все прочее, и затем принимали соответствующие меры.

Некий коммивояжер убедил Смога, что большую часть работы его центрального аппарата может выполнять ЭВМ, которая, кроме того, позволит ему повысить производительность всего предприятия. Смог заказал вычислительную машину, она была установлена, а «лишний» персонал уволен.

---

<sup>10</sup> Стоит отметить, что иерархический регресс нельзя считать чисто современным явлением. Много лет назад простая грамотность считалась вполне достаточным свидетельством компетентности во многих областях и позволяла ее обладателю занимать весьма важные должности. Затем обнаружилось, что число грамотных дураков непрерывно растет, и предприниматели начали повышать образовательный ценз, сначала до пяти классов, затем до восьми и т.д. Каждый из этих уровней поначалу признавался свидетельством компетентности, и на каждый из них в конце концов начинали смотреть как на свидетельство некомпетентности.

Однако Смог вскоре обнаружил, что фирма перестала справляться с прежним объемом работы. В работе ЭВМ были два момента, которых он не понимал. (По крайней мере, он не понимал, что они имеют отношение и к нему самому.)

а) ЭВМ не воспринимает нечетких распоряжений и просто мигает лампочками, дожидаясь разъяснений.

б) ЭВМ лишена такта. Она не льстит. У нее отсутствует здравый смысл. Получив вредные для дела указания, она не скажет: «Слушаю, будет исполнено, сэр!» – а затем, удалившись, не выполнит все как надо. Она безоговорочно выполняет любые распоряжения, если они даются ей в четкой форме.

Фирма Смога быстро покатила по наклонной плоскости и за какой-нибудь год обанкротилась. Так Смог пал жертвой некомпетентности, заложенной им в электронно-вычислительную машину.

Более страшные примеры. Квебекский отдел народного просвещения переплатил по студенческим займам 275 864 доллара. Ошибка была допущена службой размножения документов, работой которой управляет ЭВМ.

В Нью-Йорке банковская ЭВМ приказала долго жить, и счета на 3 миллиарда долларов сутки оставались неучтенными.

ЭВМ, принадлежащая авиалинии, вместо десяти заказов на поставку мятного шоколада напечатала 6000.

Исследование, проведенное в 1966 году, показывает, что более 70% ЭВМ, установленных к тому времени в Англии, можно было считать коммерчески невыгодными.

Одна ЭВМ оказалась столь чувствительной к статическому электричеству, что делала ошибку каждый раз, как только к ней приближалась женщина в нейлоновом белье.

Три наблюдения.

1) ЭВМ может быть некомпетентна сама по себе, то есть не будет в состоянии регулярно и аккуратно выполнять работу, для которой она создана. Некомпетентность такого рода никогда нельзя полностью исключить, поскольку действие Принципа Питера распространяется и на предприятия, конструирующие и изготовляющие вычислительные машины.

2) Если даже ЭВМ квалифицированно справляется со своими собственными задачами, она способна увеличить до колоссальных размеров некомпетентность своих владельцев или же оператора.

3) Принцип Питера воздействует на ЭВМ, как и на людей. Если поначалу машина делает полезную работу, то возникает стремление поручать ей все более серьезные задания, и этот процесс останавливается лишь тогда, когда она достигает своего уровня некомпетентности.

### **Как это можно истолковать**

Эти два признака – быстрое распространение иерархического регресса и некомпетентности, осуществляющейся через ЭВМ, являются лишь частью общей тенденции, которая, если она сохранится, приведет человечество на уровень полной жизненнекомпетентности. Бездумная эскалация образования и автоматизация устаревших или просто неправильных методов представляют собой пример бессмысленного вклада в жизнь общества ради самого вклада. Наши руководители в области политики, науки, образования, промышленности и вооруженных сил требуют, чтобы мы двигались как можно быстрее и дальше, но при этом они опираются лишь на слепое убеждение, что чем больше вложишь, тем больше получишь.

Познакомившись с иерархиологией, вам теперь не трудно понять, что продолжение непрерывной эскалации вложений со стороны общества есть не что иное, как инверсия Питера в гигантском масштабе.

Посмотрите на результаты. Возможно, мы все обречены из-за нашего ума и стремления к эскалации вложений. Еще несколько десятилетий назад наша страна была усеяна кристально чистыми озерами и опутана кружевной паутиной прозрачных рек. Почва рождала здоровые плоды. Горожанам была доступна спокойная красота сельского ландшафта.

Сегодня озера и реки превратились в сточные ямы. Воздух насыщен дымом и сажей. Почва и вода отравлены ядохимикатами, и птицы, пчелы, рыба, скот вымирают. Сельские местности превращаются в огромную свалку мусора и старых автомашин.

И это называется прогрессом! Мы добились такого прогресса, что у нас даже исчезла уверенность в перспективе выживания самого человека. Мы разбили все надежды этого столетия и на науку, вызывавшую раньше восхищение своими чудесами, смотрим теперь с ужасом как на создательницу смертельной ядерной ловушки для всего человечества. Если мы и дальше будем лихорадочно планировать, изобретать, строить и реконструировать во имя такого прогресса, то вскоре достигнем уровня полной жизненнекомпетентности.

### Где же выход?

Не возникает ли у вас иногда чувства, что вам предстоит встреча с забвением и вы бы предпочли, чтобы она расстроилась?

Иерархиология подскажет вам способ.

Из всех теорий улучшения условий жизни и устранения угрозы гибели человечества только Принцип Питера правильно учитывает реальные данные о природе человека. Иерархиология обнажает истинную натуру человека, постоянное и непрерывное создание иерархий, нескончаемые поиски средств для их поддержания и столь же сильное противоборствующее стремление разрушать эти иерархии.

## СРЕДСТВА ПИТЕРА

Должно ли человечество достичь жизненнекомпетентности и быть уволенным из жизненной иерархии?

Прежде чем вы дадите ответ на этот вопрос, спросите себя: «Какова цель (продуктивность) человеческой иерархии?» В моей лекции «Решает будущее» я говорю студентам: «Если вы не знаете, куда идете, то, вероятнее всего, попадете туда, куда и не рассчитывали попасть».

Если цель жизненной иерархии – истребление человеческого рода, то очевидно, что в средствах Питера нет никакой нужды. Однако, если мы хотим выжить и улучшить условия нашей 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.

### 1. ПРОФИЛАКТИКА ПИТЕРА – ГРАММ ПРЕДУПРЕДИТЕЛЬНЫХ МЕР

В иерархиологическом смысле профилактика – это совокупность предупредительных мер, применяемых до возникновения синдрома конечной остановки или наступления иерархического регресса.

## Сила негативного подхода

Я усиленно рекомендую оздоровляющее влияние негативного подхода на восстановление здоровья. Если бы Мол Демар подумал о негативных сторонах положения генерального директора, разве согласился бы он тогда занять этот пост?

Предположим, он задал бы себе такие вопросы: «Что подумает обо мне совет директоров? Чего будут ждать от меня мри подчиненные? Чего будет ждать от меня моя жена?» Если бы Мол упорно анализировал отрицательные стороны повышения, разве бы он не смог изменить тот пагубный для себя курс, который разрушил его здоровье?

В интеллектуальном плане он был, вполне компетентным и мог легко суммировать все эти отрицательные компоненты: противоречивые требования, которые ему предстоит удовлетворять, и изменение отношений с друзьями, и общественное давление, уступая которому придется записаться в загородный клуб, и необходимость обзавестись фраком, и требования жены, обновляющей свой гардероб, и неизбежность того, что ему придется возглавлять различные благотворительные кампании, и все прочее, с чем он столкнется в результате повышения. Учтя все это, он, возможно, решил бы, что его жизнь на теперешнем уровне можно считать свершением всех его прежних надежд, что он вполне удовлетворен тем, что имеет, и что ему следует сохранить и уберечь его нынешние блага: репутацию, положение в обществе, склонности и – главное – здоровье.

Сами примените негативный подход и спросите себя: –«Хотел бы я стать непосредственным подчиненным начальника моего начальника?» Смотрите не на своего начальника, которого, по вашему мнению, вам нетрудно заменить, а на его начальника. Хотели бы вы стать непосредственным подчиненным человека, от которого вас отделяют пока две ступеньки иерархической лестницы? Ответ на этот вопрос часто оказывается профилактически благотворным.

Негативный подход обладает огромными возможностями для разрешения проблем, порожденных некомпетентностью, как в масштабе личных судеб, так и в масштабе всего мира.

Рассмотрите, например, достоинства весьма дорогостоящей программы подводных исследований. Порамыслите над неудобствами и опасностями жизни на морском дне; сравните это с комфортом и безопасностью вечера, проведенного в плавательном бассейне или на морском пляже.

Подумайте об удушающем зловонии и опасностях, которые связаны с распылением ядохимикатов с самолета; сравните их с бесхитростной радостью, которую приносит такое терапевтическое упражнение, как ручное опрыскивание сада.

Негативный подход поможет нам избежать эскалации до уровня жизненнекомпетентности и тем самым избежать дальнейшего уничтожения природных ресурсов.

## Другой профилактический метод – симулируемая некомпетентность

В качестве иного подхода к решению проблемы жизненнекомпетентности человека рассмотрим возможность применения симулируемой некомпетентности. Внешне мы по-прежнему можем делать вид, будто стремимся продвинуться в жизненной иерархии, но в то же время намеренно практиковать побочную компетентность в такой степени, чтобы избавить себя от следующего повышения<sup>11</sup>.

Вот вам пример. Человек компетентно разрешил множество проблем наземного и воздушного сообщения в мире своего обитания. В самое короткое время он может попасть в любую точку земного шара, причем это не более трудно и опасно, чем прогулка по улицам родного города. (Или даже менее опасно, если он живет в большом городе.) Можно было бы

---

<sup>11</sup> Под «побочной» я подразумеваю деятельность, не связанную с добыванием пищи, обеспечением тепла, сохранением здоровой окружающей среды и воспитанием детей, то есть с тем, что необходимо для нашего выживания как вида.

ожидать, что продвижение в транспортной иерархии сделает наземного путешественника космическим. Но это было бы продвижением ради самого продвижения. Человеку нет необходимости самому исследовать Луну, Марс и Венеру. Он уже послал туда радиолокаторы, телевизионные камеры и фотографическую аппаратуру, которые передают яркие изображения этих небесных тел, а также исчерпывающие сведения о них. Полученные данные говорят, что все это – весьма малогостеприимные места.

Для человека предпочтительнее, если он не будет повышен в космические путешественники. Но как мы уже, видели, отказаться от повышения – весьма не простое дело. Более верный, приятный и эффективный путь – казаться не заслуживающим повышения. Это и есть симулируемая некомпетентность.

Возьмем другой пример. В лечебной иерархии человек от первобытного знахарства поднялся до современной ортодоксальной медицины. Сегодня он весьма близок к изготовлению людей из запасных частей, как натуральных, так и синтетических. Этот шаг превратит человека из целителя в творца.

Но в обстановке демографического взрыва и широко распространенного голодания стоит ли человеку принимать такое повышение?

Не подоспело ли время проявить здесь симулируемую некомпетентность, подорвать доверие к творческим методам я тем самым избежать потенциально опасного повышения?

## **ДЕЛО ЗА ВАМИ**

Немного подумав, вы сможете найти и другие области приложения симулируемой некомпетентности.

Если нам грозит повышение до уровня полной жизненнекомпетентности – скажем, в результате загрязнения атмосферы, ядерной войны, всемирного голода или вторжения марсианских бактерий, значит, нам следует прибегнуть к профилактике Питера.

Если мы будем практиковать негативный подход и симулируемую некомпетентность, уклоняясь тем самым от последнего шага, возможность выживания рода человеческого возрастет. Профилактика Питера позволит предотвратить патологические повышения.

## **2. ПАЛЛИАТИВ ПИТЕРА – ГРАММ ОБЛЕГЧЕНИЯ**

Хотя человечество в целом еще не достигло уровня полной жизненнекомпетентности, многие отдельные его представители, как мы видели выше, достигают этого уровня и затем очень быстро покидают сей мир.

Я уже обсуждал ряд возможных паллиативов для этих людей, то есть меры, которые позволят им прожить жизнь счастливо и спокойно. Теперь посмотрим, как будут действовать эти рецепты в более широком масштабе.

### **Как приостановить иерархический регресс?**

Как мы видели выше, причиной иерархического регресса в системе народного просвещения является массивная ударная возгонка учеников, которых прежде просто оставили бы на второй год.

Я предлагаю вместо ударной возгонки применять к таким учащимся пас в сторону.

В настоящее время ученик, не одолевший программу восьмого класса, выбрасывается в девятый. По моему плану после восьмого класса его отпасуют, скажем, на годичные курсы Академии углубленного изучения. Там он повторит программу, причем с особым упором на те разделы, которые ему не давались раньше. Дополнительный опыт, рост его собственной зрелости и – если ему повезет – более компетентное преподавание, возможно, подготовят его к девятому классу.

Если же и это не поможет, то его родители едва ли будут возражать против направления

его на специальные двухлетние курсы углубленного изучения.

И, наконец, если ученик, никак не продвигаясь, достигает возраста, когда пора заканчивать школу, ему выдают диплом пожизненного члена академических курсов углубленного изучения.

Таким образом, пас в сторону позволит ему покинуть школу боковым путем. Это никак не нарушит процесс обучения школьников, которые все еще продолжают продвигаться вверх, и не снизит ценность свидетельств и аттестатов, которые получают успевающие ученики.

Этот метод оказался действенным в применении к отдельным лицам в профессиональной сфере. Почему не испытать его в массовом масштабе в сфере образования? Паллиатив Питера устраняет ударную возгонку.

### **3. ПЛАЦЕБО ПИТЕРА – ГРАММ ВИДИМОСТИ**

С точки зрения иерархиологии плацебо – это применение нейтрального приема для подавления нежелательных эффектов, порожденных достижением уровня некомпетентности.

Я хотел бы вернуться к случаю миссис Витрин, о котором говорилось выше. Миссис Витрин, достигнув своего уровня некомпетентности, тратила время не на преподавание математики, а на ее восхваление.

Миссис Витрин подменяла суть видимостью. Рецепт плацебо Питера: грамм видимости стоит килограмма сути.

Теперь посмотрим, как можно применить плацебо в широком масштабе. Некомпетентные работники вместо того, чтобы добиваться повышения любой ценой, начнут читать красноречивые лекции о величии труда. Некомпетентные педагоги бросят преподавание и все свое время посвятят превознесению ценности образования. Некомпетентные художники займутся пропагандой живописи.

Все те, кто воспользуется плацебо Питера, возможно, и не принесут никакой пользы, но они, по крайней мере, не причинят и никакого вреда и-самое важное – не помешают работе компетентных специалистов в соответствующих областях. Плацебо Питера устраняет опасность профессионального паралича.

### **4. РЕЦЕПТ ПИТЕРА – КИЛОГРАММ ПАНАЦЕЙ**

#### **Чего добьется род человеческий, если воспользуется рецептом Питера?**

Профилактика Питера помешает миллионам людей достигнуть своего уровня некомпетентности. Таким образом, те миллионы, которые в современных условиях страдают невротическими расстройствами и не занимаются производительным трудом, на всю жизнь останутся счастливыми и полезными членами общества.

Благодаря паллиативам и плацебо Питера те, кто уже достиг своего уровня некомпетентности, будут заняты безобидной деятельностью и вернут себе счастье и здоровье. Такая перемена освободит для производительного труда миллионы людей, которые в настоящее время заняты тем, что лечат некомпетентных работников или исправляют их промахи и ошибки.

Что же мы получим в итоге? Для конструктивной работы высвободятся колоссальные резервы человеко-часов, творческой энергии и энтузиазма.

Мы сможем, например, разработать безопасные, удобные, эффективные скоростные транспортные системы для наших крупнейших городов. (Они обойдутся дешевле лунных кораблей и смогут обслуживать куда больше людей.) Мы сможем создать чистые и дешевые источники энергии (например, электростанции, работающие на отходах, сжигаемых в бездымных топках), которые не будут загрязнять атмосферу. Тем самым мы будем содействовать укреплению здоровья людей, восстановим красоту природы.

Мы можем улучшить качество и безопасность наших автомашин, дорог, автострад и

городских магистралей, что вновь превратит поездки, и путешествия из муки в удовольствие.

Мы можем найти удобрения, которые, обогащая почву, не будут ее отравлять.

Значительную часть отбросав, вывозимых сегодня на свалки, можно использовать и перерабатывать в новые изделия, для чего понадобится столь же сложная система сбора вторичного сырья, какой в настоящее время является торгово-распределительная сеть.

Мусор же, для которого не найдется употребления, нужно сбрасывать в выработанные карьеры, и затем эту землю можно будет использовать для строительства.

### **Применяйте сами**

Рамки книги не дают простора для более детального изложения моих взглядов. Но серьезный читатель сам найдет возможность применения рецепта Питера в своей жизни и в труде, а также в жизни и труде своего города, страны и планеты.

Совершенно очевидно, что человек никогда не достигнет своих заветных целей, стремясь к количеству ради количества. Осуществить их он может, только улучшая качество жизни, другими словами, избегая жизненнекомпетентности.

Рецепт Питера указывает, как улучшить качество жизни, отказавшись от бездумного продвижения в царство забвения.

## **ИЕРАРХИОЛОГИЯ НА ПОДЪЕМЕ**

По-моему, сказано достаточно, чтобы каждому стало ясно, что ваше счастье, здоровье и радость, приносимая полезным трудом, а также самое будущее человечества зависят от правильного понимания Принципа Питера, от умелого применения принципов иерархиологии и от использования рецепта Питера для решения проблем, встающих перед человеком.

Я написал эту книгу так, чтобы вы могли понять и усвоить Принцип Питера.

От вас зависит его широкое признание и успешное применение. Несомненно, последуют и другие книги по этому предмету. Пока же будем надеяться, что какой-нибудь филантроп пожертвует деньги на основание кафедры иерархиологии в одном из ведущих университетов. Дело только за ним, так как я готов ее возглавить в любую минуту, обладая для этого достаточной квалификацией, свидетельством чему служит эта книга.