

Классическая книга, которая предупреждает об опасности чрезмерного продвижения по карьерной лестнице.

*The Times*

Лоуренс Джонстон Питер и Реймонд Халл

# ПРИНЦИП ПИТЕРА,

ИЛИ

ПОЧЕМУ ДЕЛА ВСЕГДА ИДУТ ВКРИВЬ И ВКОСЬ

  
АЗБУКА  
БИЗНЕС  
МОСКВА

УДК 316.62

ББК 60.55

ПЗ5

Laurence J. Peter, Raymond Hull  
THE PETER PRINCIPLE  
Why Things Always Go Wrong

Перевод с английского *Екатерины Ковальски*

Публикуется с разрешения William Morrow,  
импринта HarperCollins Publishers.

**Питер Л. Дж.**

ПЗ5 Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось / Лоуренс Джонстон Питер, Роберт Халл ; [пер. с англ. Е. Ковальски]. — М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2022. — 240 с. : ил.

ISBN 978-5-389-19966-8

«В роли писателя и журналиста мне довелось исключительно много наблюдать за тем, как функционирует современное цивилизованное общество. Я с интересом изучал и описывал работу правительств, предприятий, предпринимателей, педагогов и художников. Я беседовал с людьми разных профессий и разного уровня достатка и внимательно за ними записывал. Я заметил, что люди, за редким исключением, работают спустя рукава. Куда ни посмотри, бал правит ее величество Некомпетентность...»

Наблюдательность и дар сатирика позволили Лоуренсу Джонстону Питеру сформулировать свой знаменитый принцип Питера (из которого, как утверждается, нет исключений!) и создать мировой бестселлер, актуальный и в наше время. За ширмой постулатов шутиливой философии скрываются важные выводы, с которыми будет полезно познакомиться каждому, кто желает с толком прожить свою жизнь.

«Причина, по которой этой книге нет равных, заключается в том, что Питер умудрился сделать ее чертовски хулиганской, но вместе с тем невероятно полезной и точной. Ее читаешь как первую классную пародию на бизнес-литературу. Сатира работает тогда, когда она открывает правду и разоблачает ложь. Книга доктора Питера вызывает смех, потому что в ней написана правда. Она наполнена практическими идеями, и мы все можем их использовать, чтобы ограничить ущерб, который некомпетентность наносит нам и нашим организациям». (*Роберт Саттон*)

ISBN 978-5-389-19966-8

© William Morrow & Co., Inc., 1969

© Е. Ковальски, перевод на русский язык, 2022

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2022

Азбука Бизнес®

# Содержание

Необычайно полезная и очень смешная классика от доктора Питера ( <i>Роберт Саттон</i> ).....	9
Предисловие ( <i>Лоуренс Джонстон Питер</i> ) .....	23
Введение ( <i>Реймонд Халл</i> ) .....	31
<i>Глава 1.</i> Принцип Питера .....	42
<i>Глава 2.</i> Принцип в действии .....	53
<i>Глава 3.</i> Видимые исключения .....	62
<i>Глава 4.</i> Повышение и тяга .....	82
<i>Глава 5.</i> Повышение и упорство .....	89
<i>Глава 6.</i> Ведущие и ведомые .....	95
<i>Глава 7.</i> Иерархология и политика .....	102
<i>Глава 8.</i> Намеки и предзнаменования.....	114
<i>Глава 9.</i> Психология иерархологии .....	130
<i>Глава 10.</i> Спираль Питера .....	146
<i>Глава 11.</i> Патология успеха.....	151
<i>Глава 12.</i> Немедицинские симптомы финального назначения .....	161
<i>Глава 13.</i> Счастье и здоровье при нулевом КП – реальность или фантастика? .....	176

<i>Глава 14. Изобретательная некомпетентность</i> .....	188
<i>Глава 15. Дарвиновское расширение</i> .....	201
Глоссарий .....	226
Примечания к иллюстрациям .....	234

*Эта книга посвящается людям, чья жизнь, работа,  
досуг, любовь и смерть на уровне их некомпетентности  
легли в основу полезнейшей из наук — иерархологии.  
Они уберегли других, но не уберегли себя*

*Необычайно полезная  
и очень смешная классика  
от доктора Питера*

«Принцип Питера» в свое время поразил моего отца, Льюиса Саттона. Он руководил небольшой компанией Oceanic Marine в Сан-Франциско и поставлял мебель и оборудование для судов ВМС США. Его заработок напрямую зависел от государственных чиновников и директоров верфей, которые постоянно пили его кровь. Вместо сказок на ночь я слушал тирады о том, как эти «идиоты с завышенными зарплатами» заставляют его производить и закупать плохо спроектированную мебель, как они не умеют работать и какие они все бессовестные лентяи. Что еще хуже, высокопоставленные чиновники нагородили целый лабиринт абсурдных процедур, и отцу приходилось прыгать через бесконечно растущее количество административных препятствий, что приводило к потере времени, уменьшению прибыли и помутнению рассудка. Он сделал следующий вывод: «Придуркам у власти, видимо, платят за то, чтобы они разбазаривали как можно больше наших денег».

Отец был в восторге от «Принципа Питера», ведь в этой книге объяснялось, почему жизнь может быть такой невыносимой и почему все вокруг либо некомпетентны, либо обречены стать некомпетентными в будущем. Люди, руководившие верфями и ВМС, плохо работали отнюдь не по собственной воле. Все они — жертвы беспощадного принципа, о котором рассказывает доктор Питер в своей книге. Их повысили до «уровня некомпетентности»: это досадно, невероятно, но неизбежно. Благодаря доктору Питеру отец перестал надеяться, что два-три толковых чиновника и директора, которых ему посчастливилось встретить на своем пути, задержатся на своих местах надолго: скоро их повысят, и они тоже перестанут справляться с обязанностями. Доктор Питер указал даже на то, что некомпетентность отравляет дело моего отца уже не первую сотню лет. В книге цитируется характеристика американских ВМС, датированная 1684 годом: «Морское управление было чудовищем расточительности, лихоимства, невежества и нерадения... сметам нельзя было верить... контракты не исполнялись... контроля не существовало»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Нерадение (*устар.*) — небрежное отношение к своим обязанностям.

Здесь и далее цит. по: *Маколей*. Полное собрание сочинений. Т. VI. История Англии. От восшествия на престол Якова II. Ч. 1. СПб.; М.: Издание книгопродавца-типографа М. О. Вольфа, 1866. С. 248, 249. — *Примеч. ред.*



Больше всего отца восхитил псевдонаучный жаргон, придуманный Питером для описания алогичного и иррационального поведения, к которому склонны люди, изнывающие от скуки на уровне некомпетентности. Питер дал абсурдные и комичные названия печальным явлениям трудовой жизни. Центральное понятие всей книги — состояние некомпетентности, которое Питер назвал «синдромом конца пути», — дает ответвления, которые изучает «патостолология» — учение о необычных и весьма показательных способах организации рабочего пространства. К ним относится, например, «столовый гигантизм» (навязчивое желание иметь стол больше, чем у коллег). В компании моего отца был особенно распространен «синдром долгих дум» (полная неспособность принять решение) и «хахатическая инертность» (привычка травить анекдоты, вместо того чтобы работать). Как это было со многими другими людьми, которым этот международный бестселлер помог не пасть духом, присущее доктору Питеру чувство абсурда подсказало моему отцу, что лучшее средство от всеобщей тупости — юмор, а не гнев.

Я трепетно люблю «Принцип Питера», потому что эту книгу так сильно любил мой отец. Когда я вновь взял ее в руки, чтобы написать это предисловие, то понял, что не открывал ее с тех пор, как она была впервые опубликована в 1969 году. (Мне тогда было пятнадцать лет.) Я ожидал, что найду ее любопытной, но устаревшей и что творение доктора Питера не будет

иметь никакого отношения к текущему положению дел. Я полагал, что применение знаний о бизнес-менеджменте, полученных за последние сорок лет, давно искоренило большинство болезней, описанных доктором Питером, а рыночные силы уничтожили организации с некомпетентным штатом и что последующие работы по этой проблеме будут более полезными и занятными, чем «Принцип Питера». Я просчитался по всем трем пунктам. Да, книга несколько архаична, особенно в том, что касается сексизма, сквозящего в ее языке и примерах. Но главные ее идеи столь же актуальны для руководителей и сотрудников организаций, как и сорок лет назад. Эта новость не удивила бы доктора Питера, который представлял свои идеи в виде неизменных и неподвластных времени фактов, касающихся внутренней жизни организаций. «Некомпетентность, — говорил он, — не знает ни временных, ни пространственных границ». Доктор Питер заметил, что главная причина, по которой у нас так много некомпетентных сотрудников, состоит в том, что навыки, необходимые для того, чтобы получить работу, не имеют ничего общего с навыками, необходимыми для выполнения этой работы. Навыки, которые нужны, чтобы вести политическую кампанию, имеют мало общего с навыками, которые требуются, чтобы управлять страной. Хирург с золотыми руками вовсе не обязательно способен возглавить больницу. Учеба на юридическом никак не готовит юриста к управлению адвокатской конторой. Многие органи-

зации, от больниц до упомянутых адвокатских контор, руководствуются подобными стандартами при выборе новых руководителей, но закрывают глаза на отсутствие у кандидатов управленческих навыков. На выходе они получают неумелых начальников и теряют своих лучших исполнителей. Эти наблюдения так же верны для 2009 года, как и для 1969-го.

Или возьмем противоречащее интуиции утверждение Питера, что «в большинстве иерархий сверхкомпетентность приветствуется даже меньше, чем некомпетентность». Он указал на то, что особо квалифицированные и продуктивные сотрудники часто сталкиваются с критикой, а если они и дальше продолжают работать так же хорошо, их и вовсе увольняют. Их присутствие «представляет угрозу для иерархии и тем самым нарушает первую заповедь всех иерархий: храни иерархию как зеницу ока». К сожалению, подобная модель сохраняется во многих современных организациях. Я знаю нескольких блестящих преподавателей престижных университетов, которых начальники и коллеги заставляют работать хуже, потому что «на твоём фоне мы все выйдем хуже». Один из таких преподавателей уверен, что он получил место на кафедре только потому, что нарочно набрал меньше баллов на квалификационном отборе, чем те, кто его оценивал. Даже самые молодые из сверхкомпетентных людей в нашем обществе по-прежнему сталкиваются с критикой и травлей, как, например, девятилетний Джерико Скотт, звезда Нью-Хейвен-

ской бейсбольной лиги. Его уверенный мяч, пущенный со скоростью не менее 60 километров в час, ни разу не прилетел в соперника. Но, когда тренер отказался сменить подающего, местная иерархия запретила Джерико подавать, и непобедимая команда распалась. Тренер Джерико ходил жаловаться — конечно же без толку, — что его молодую звезду наказали за то, что он слишком хорошо играет. Что касается самого Джерико, он сказал журналистам, что «ему жаль» и что «как будто это я виноват, что остальные плохо играют». Если Джерико захочет играть в этой лиге, ему либо придется играть на той позиции, где он не является сверхкомпетентным (на второй базе, например), либо попытаться стать посредственным подающим.

Еще одна причина, по которой этой книге нет равных, заключается в том, что Питер умудрился сделать ее чертовски хулиганской, но вместе с тем невероятно полезной и точной. Ее читаешь как первоклассную пародию на бизнес-литературу — она напоминает мне лучшие тексты в *Mad* или *Opion*. Сатира работает тогда, когда она открывает правду и разоблачает ложь. Книга доктора Питера вызывает смех, потому что в ней написана правда. Она наполнена практическими идеями, и мы все можем их использовать, чтобы ограничить ущерб, который некомпетентность наносит нам и нашим организациям.

Одна из причин, по которой книга получилась такой смешной, состоит в том, что доктор Питер не



только отличался остротой ума, но и мастерски жонглировал словами. Если бы Доктор Сьюз и Питер Друкер совместными усилиями написали книгу по менеджменту, в результате вполне мог бы получиться «Принцип Питера». Питер придумал десятки странных, высокопарных и околонучных слов и понятий. Я советую вам начать чтение книги с глоссария на последних страницах, который содержит более ста терминов «иерархологической науки». Эти определения помогут вам впитать идеи доктора Питера быстрее и лучше. К тому же хулиганский псевдонаучный жаргон (вкуче с искусными определениями) поможет вам поймать правильное настроение, прежде чем вы войдете в странный и чудесный мир доктора Питера. Придуманные им слова, такие как «иерархология», «строефилия» и «телефонофилия», отсутствовали в словарях 1969 года и за последующие сорок лет так и не были зарегистрированы в английском языке. И почему-то никто из бихевиористов не заинтересовался такими явлениями, как «ударное испарение» («повышение пинком: псевдоповышение») и «перебежка Питера» («обход намертво сидящего», то есть «человека над вами, который достиг своего уровня некомпетентности и преграждает вам путь к повышению»). Все эти слова звучат как жаргон, используемый в научных сферах. Тем не менее, в отличие от экспертов, у которых не было цели придумать абсурдный и малопонятный жаргон, доктор Питер хулиганил намеренно, придумывая язык для своей несуществующей науки.

Хулиганство присуще также именам и названиям, которыми он наградил сотрудников и организации в приводимых им примерах. Угодник, Мот и мисс Яссли; Провинциальный департамент специального образования — понятно, что эти фамилии и названия вымышлены, и порой сложно сказать, не являются ли таким же вымыслом сами истории про них. Смелость заявлений доктора Питера, с одной стороны, пародирует избыточную уверенность, которой пронизаны большинство книг по бизнесу и саморазвитию, а с другой — делает его аргументы еще убедительнее. Он неоднократно повторяет, что «из принципа Питера нет исключений». Это заявление само по себе абсурдно, поскольку он сам говорит, что «наука иерархология» основана на ограниченных данных и требует серьезных доработок. Но именно благодаря уверенной позиции Питер смог озвучить свои идеи так эффективно и убедительно. Я смеялся до слез, читая третью главу, в которой написано, что все видимые исключения из принципа — совсем не исключения. В мгновение ока он убеждает читателя, что «ударное испарение», «папкино подкидывание» (повышение члена семьи до должности, которая на несколько ступеней выше его или ее уровня компетентности) и масса прочих видимых исключений на деле лишь подтверждают его принцип. Я убежден, что к концу главы его аргументы убедят даже самых закоренелых скептиков и логиков.

Тем и хорош «Принцип Питера». Не так и важно, что фамилии, термины и истории являются плодом фанта-

зии автора. Не так и важно, что многие утверждения кажутся притянутыми за уши и порой дико нелогичными. Но чудесным образом, вопреки (или благодаря?) всей этой белиберде, шедевр доктора Питера изобилует точными и полезными идеями. Весомость этим идеям придает не только ма́стерская риторика и необычайная наблюдательность их автора. Многие идеи доктора Питера были впоследствии подтверждены результатами современных исследований поведения.

Профессор Стэндфордского университета Эдвард Лезир опубликовал в 2001 году научную статью под названием «Принцип Питера: теория упадка» (The Peter Principle: A Theory of Decline). Профессор Лезир приводит ряд впечатляющих и непонятных большинству из нас математических формул с целью объяснить, почему после повышения люди начинают хуже работать. Он математически доказывает истины, открытые Питером путем пристального (и циничного) наблюдения. Некоторые из этих формул показывают, что, даже если все добившиеся повышения сотрудники были компетентны на прежней должности, какой-то процент из них непременно окажется некомпетентен на новом посту. Профессор Лезир напрямую заимствует это утверждение из «Принципа Питера». Затем он предполагает — вслед за доктором Питером, — что этот сценарий повторяется на протяжении веков отчасти из-за того, что чем выше положение сотрудника в иерархии, тем выше требования к качеству выполняемой им работы.

Чтобы вы лучше понимали, о чем я говорю, вот вам одна из навороченных формул профессора (у него таких много):

$$A + E(1 | A + 1 A^*)A + E(2 | A + 1 A^*)$$

Поняли что-нибудь? Я тоже в замешательстве. Понятия не имею, что эта формула значит, но Лезир путем хитроумных расчетов приходит к следующему заключению: «Таким образом, от первого периода ко второму ожидаемая компетентность повышаемого падает».

Не все исследования, подтверждающие принцип Питера, настолько сложны для понимания. Профессор Лезир резюмирует большое количество результатов менее сложных исследований, которые показывают, что люди с более развитыми навыками добиваются повышения по службе быстрее, чем люди с менее развитыми навыками, которые застревают на текущей должности спустя одно-два повышения — в точности как обещает принцип Питера. Исследования, связанные с «Принципом Питера», подтверждают, что многие из этих идей не просто верны; они еще и полезны. Доктор Питер дает советы сотрудникам, которым не терпится как можно быстрее достичь своего уровня некомпетентности. Наверху нас всех ждет неудача: кого-то раньше, кого-то позже. Доктор Питер, например, рассказывает, как сотруднику найти патрона, который подтянет его вверх по иерар-



хии, детально объясняя, как мотивировать патрона, как обходить преграждающих путь людей и создавать ситуации, в которых несколько патронов объединят усилия, чтобы подтянуть сотрудника вверх по иерархии. По большей части советы доктора Питера касательно «тяги» перекликаются с трудом Джеффри Пфеффера «Власть и влияние: политика и управление в организациях», который используют на большинстве курсов МВА как пособие по карьерному росту. Советы и аналитические выкладки Пфеффера более сложны и подробны, но основные идеи поразительно схожи с идеями доктора Питера.

«Принцип Питера» предлагает богатую пищу для размышлений. Любопытно было бы, например, взглянуть на исследование идеи «меньше знаешь — крепче спишь». Питер утверждает, что многие сотрудники не осознают, что достигли уровня некомпетентности, но это и хорошо, потому что такой сотрудник «вечно занят и никогда не теряет надежды на повышение, что позволяет ему оставаться здоровым и счастливым». Это заключение идет вразрез с убеждениями бесчисленных экспертов, которые призывают сотрудников — особенно руководителей — «посмотреть на ситуацию критически» и «узреть горькую правду». Когда организации начали массово проводить аттестацию сотрудников, идея заключалась в том, что, если работники получают развернутую оценку своих сильных и слабых сторон, у них появится мотивация избавиться от слабостей и эффективность труда воз-

растет. У доктора Питера логика совершенно иная. Он говорит, что большинство сотрудников в любой организации уже достигли своего уровня некомпетентности, остальные его тоже равно или поздно достигнут, а увольняют за некомпетентность крайне редко. (Похоже на правду, не так ли?) По этой логике, аттестовать сотрудника, который достиг своего финального назначения, стоит лишь для того, чтобы подкрепить в нем иллюзию собственной компетентности, а не для выявления его слабых сторон, которых ему все равно никак не исправить. Я никогда не слышал об аттестациях, культивирующих у сотрудников блаженное неведение и самообман, но, по логике доктора Питера, таким путем компания получает здоровый и счастливый персонал, сокращая количество больничных и уменьшая текучесть кадров.

Изобретательная некомпетентность — еще одна из идей, достойных развития. Питер считал, что, если сотрудник будет намеренно позориться перед коллегами и начальством, он сможет избежать «конечной станции», а при более широком применении эта уловка — наилучший способ построить компанию, в которой весь штат будет компетентен. Доктор Питер приводит историю компетентного садовника Яблонски, который души не чаял в своей работе и не хотел повышения до административной должности. Чтобы не идти на риск и не ждать, когда ему предложат повышение (от которого будет очень трудно отказаться), Яблонски намеренно теряет чеки и накладные, заставляя

бухгалтерию негодовать, а руководство — думать, что он уже достиг своего уровня некомпетентности. Эта тема время от времени поднимается в периодических изданиях — например, в 2007 году Джаред Сэндберг опубликовал в *Wall Street Journal* статью о преимуществах «стратегической некомпетентности». Сэндберг рассказывает, что менеджеру Стиву Кроули поручили организовать пикник для сотрудников, но впоследствии избавили от этой повинности (чего он и хотел), потому что он притворился, что совсем не разбирается в проведении пикников. В заключительном абзаце Сэндберг пишет: «Стратегическая некомпетентность — это не стратегия, которая ведет к провалу, а провал, который ведет к успеху. Такая стратегия часто помогает отвертеться от работы, которую не хочется делать — причем сознаваться в своем нежелании вовсе не обязательно».

Чтобы оценить потенциал и эффективность изобретательной некомпетентности как стратегии, нужно провести немало исследований, но я все равно не могу остановиться в своих фантазиях. Представьте себе университетские лекции и бизнес-тренинги, обучающие одеваться небрежно, не по-деловому; произносить скучные и бесполезные речи (воображаю, как наставник говорит: «вам следует невнятно бормотать» и «ради всего святого, хватит смотреть на аудиторию») и забывать про встречи с руководителями, чтобы они точно подумали, что вы уже безнадежно некомпетентны. Если некомпетентность неизбежна,

может, нам и правда надо научиться жить с ней по своим правилам и не гоняться так долго за компетентностью, ведь она, по заверениям доктора Питера, неуловима.

Каким бы странным и своеобразным ни казалось мнение доктора Питера о профессиональных иерархиях, основные идеи его книги — и некоторые из неосновных, на первый взгляд безумных, — являют собой убедительные факты из нашей с вами трудовой жизни. Прочитав эту книгу несколько раз, я, кажется, понял, почему доктор Питер и его соавтор Реймонд Халл решили завернуть свои идеи в такую причудливую саркастическую обертку. «Принцип Питера» бросает вызов огромному количеству авторитетных советов бизнес-тренеров, консультантов и гуру (так было в 1969-м, так есть и в 2009-м). Возможно, доктор Питер понимал, что, если бы он изложил свои нетрадиционные и дерзкие идеи в сухом формате обычной бизнес-литературы, на них никто не обратил бы внимания. Успех и неизменная актуальность этого гениального творения говорят о том, что, какими бы ни были намерения доктора Питера, преподнести серьезный труд под видом пародии было остроумнейшим из его решений.

*Роберт Саттон*



## *Предисловие*

Первооткрывателю какого-либо принципа порой трудно с точностью определить, в какой момент на него снизошло озарение. Принцип Питера не нарисовался в моем сознании внезапной вспышкой: его осмысление происходило постепенно и потребовало нескольких лет наблюдения за человеческой некомпетентностью. Поэтому мне кажется уместным представить читателю исторический отчет о моем открытии.

### ***Свято место пусто не бывает***

В мире немало компетентных людей, но я наблюдал за теми, кто, поднявшись выше своего уровня компетентности, работает так скверно, что сбивает настрой коллег и снижает эффективность всей организации. Логично было заключить, что для каждой существующей в мире работы найдется тот, кто с ней не справится. И если этому человеку дать достаточно времени и достаточное количество повышений, он эту работу получит!

Научно-популярное издание

Питер Лоуренс Джонстон и Халл Реймонд

## **ПРИНЦИП ПИТЕРА,**

или

*Почему дела всегда идут вкривь и вкось*

Ответственный редактор *Н. Галактионова*

Редактор *С. Левензон*

Художественный редактор *М. Левыкин*

Технический редактор *Л. Сеницына*


Корректоры *Н. Соколова, Т. Дмитриева*

Верстка *И. Лысова*

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» –  
обладатель товарного знака «Азбука Бизнес»  
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. № 1  
Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19  
E-mail: sales@atticus-group.ru

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»  
в г. Санкт-Петербурге  
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А  
Тел. (812) 327-04-55  
E-mail: trade@azbooka.spb.ru

[www.azbooka.ru](http://www.azbooka.ru); [www.atticus-group.ru](http://www.atticus-group.ru)

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.) 

Подписано в печать 07.07.2022. Формат 84×108 <sup>1</sup>/<sub>32</sub>.

Бумага офсетная. Гарнитура «Остava».

Печать офсетная. Усл. печ. л. 12,6.

Тираж 3000 экз. В-AZB-28743-01-R. Заказ № .

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами  
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,  
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А  
[www.pareto-print.ru](http://www.pareto-print.ru)