

Publicat prin acordul cu HarperCollins Publishers.

THE PETER PRINCIPLE

Copyright © 2009 by Irene Peter

Foreword copyright © 2009 by Robert I Sutton

Originally published in 2009 by HarperBusiness.

© 2017 Editura ACT și Politon pentru prezenta versiune românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro.

www.actsipoliton.ro/ www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Romică Lixandru**

Rădactor: **Lavinia Vasile**

Tehnoredactor: **Angela Ardeleanu**

Coperta: **Mădălina Ioniță**

Editor: **Lavinia Vasile**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

PETER, LAURENCE J.

Principiul lui Peter: de ce lucrurile sfârșesc întotdeauna prost /

Laurence J. Peter & Raymond Hull; trad.: Romică Lixandru. – București:

Act și Politon, 2017

ISBN 978-606-913-201-2

I. Hull, Raymond

II. Lixandru, Romică (trad.)

331

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vrei să o transmiți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

LAURENCE J. PETER
RAYMOND HULL

PRINCIPIUL LUI PETER

De ce lucrurile sfârșesc întotdeauna prost

Traducere din limba engleză:
Romică Lixandru

 ACT și Politon

2017

CUVÂNT-ÎNAINTE. <i>Lucrarea clasică utilă și hilară a dr.-ului Peter</i>	9
PREFAȚĂ	23
INTRODUCERE	31
CAPITOLUL 1. <i>Principiul lui Peter</i>	41
CAPITOLUL 2. <i>Principiul în acțiune</i>	50
CAPITOLUL 3. <i>Aparentele excepții</i>	57
CAPITOLUL 4. <i>Susținerea & Promovarea</i>	75
CAPITOLUL 5. <i>Strădania & Promovarea</i>	81
CAPITOLUL 6. <i>Discipoli & Lideri</i>	87
CAPITOLUL 7. <i>Ierarhiologie & Politică</i>	93
CAPITOLUL 8. <i>Indicii & prevestiri</i>	104
CAPITOLUL 9. <i>Psihologia ierarhiologiei</i>	117
CAPITOLUL 10. <i>Spirala lui Peter</i>	130
CAPITOLUL 11. <i>Patologia succesului</i>	135
CAPITOLUL 12. <i>Manifestările nemedicale ale încadrării finale</i>	144
CAPITOLUL 13. <i>Sănătate și Fericire la un CP de zero –</i> <i>O posibilitate sau un plan irealizabil?</i>	157
CAPITOLUL 14. <i>Incompetența Creativă</i>	169
CAPITOLUL 15. <i>Extinderea darwinistă</i>	180
GLOSAR	201

CAPITOLUL 1

Principiul lui Peter

„Încep să cred că e ceva necurat la mijloc.”

M. DE CERVANTES

Am fost învățat din copilărie că oamenii din pozițiile de conducere știu ei ce fac. Mi s-a spus: „Peter, cu cât știi mai multe, cu atât ajungi mai departe.” Așa că am rămas pe băncile școlii până am absolvit facultatea și am pornit la drum prin lume ținând strâns de aceste idei și de noul meu atestat de profesor. În timpul primului meu an de profesorat am fost mâhnit să descopăr că mai mulți profesori, directori de școli, administratori și inspectori păreau să nu-și cunoască responsabilitățile profesionale, fiind incapabili să-și facă datoria. Spre exemplu, principalele preocupări ale directorului meu păreau să fie ca toate jaluzelele să stea la același nivel, să fie liniște în sălile de clasă și să nu calce nimeni pe sau pe lângă straturile

de trandafiri. Principalele preocupări ale administratorului erau ca niciun grup minoritar să nu fie jignit de ceva, indiferent cât de fanatic ar fi fost, și ca toate formularele oficiale să fie înaintate la timp. Educația copiilor părea să fie ultima grijă a administratorului.

La început m-am gândit că era pur și simplu o carență specială a sistemului școlar în care predam, așa că am aplicat pentru atestare într-o altă provincie. Am completat formularele speciale, am atașat documentele solicitate și am respectat de bunăvoie toate procedurile birocratice. Câteva săptămâni mai târziu, aplicația și documentele mi-au fost trimise înapoi.

Nu, nu era nimic în neregulă cu scrisorile mele de recomandare; formularele fuseseră completate corect; ștampila oficială a departamentului dovedea că fuseseră primite în ordine. Dar o scrisoare de însoțire spunea: „Conform noilor reglementări, aceste formulare nu pot fi acceptate de către Departamentul de Educație dacă nu au fost înregistrate la Oficiul Poștal pentru a asigura livrarea lor în siguranță. Puteți să expediați din nou aceste formulare Departamentului, asigurându-vă că le-ați înregistrat de data aceasta?”

Am început să bănuiesc că sistemul școlar local nu deținea monopolul asupra incompetenței.

Pe măsură ce priveam mai departe, vedeam că în fiecare organizație existau persoane care nu puteau să-și facă treaba.

Un fenomen universal

Incompetența ocupațională este pretutindeni. Ai observat-o? Probabil că am observat-o cu toții.

Vedem politicieni nehotărâți pozând în oameni de stat neclintii și „sursa cu autoritate” care dă vina pe „caracterul greu de evaluat al situației” pentru dezinformarea comisă. Funcționarii publici indolenți și obraznici sunt fără număr; la fel și comandanții militari a căror retorică bătaioasă este contrazisă de timiditatea comportamentală și nenumărații guvernatori a căror slugărnicie înnăscută îi împiedică să governeze efectiv. În sofisticarea noastră, ignorăm practic clericul imoral, judecătorul corupt, avocatul incoerent, autorul care nu e în stare să scrie și profesorul de engleză care nu poate să silabisească. În universități vedem declarații elaborate de administratori care comunică îngrozitor de prost cu proprii subalterni și conferințe monotone de la instructori greu de auzit sau imposibil de înțeles.

Văzând incompetența de la toate nivelurile, din orice ierarhie – la nivel politic, juridic, educațional și industrial – am formulat ipoteza conform căreia cauza era o caracteristică inerentă a regulilor care guvernează plasarea forței de muncă. Așa a început cercetarea mea serioasă privind maniera în care avansează angajații într-o ierarhie și ce anume se petrece cu ei după avansare.

Am adunat sute de istorii de caz pentru datele mele științifice. Iată trei exemple tipice.

DOSARUL ADMINISTRAȚIEI MUNICIPALE, CAZUL NR. 17 J.S. Servilescu a fost șeful echipei de mentenanță din cadrul departamentului de lucrări publice din Excelsior. Era unul dintre favoriții înalților funcționari de la Primărie. Toți îl apreciau pentru starea constantă de amabilitate.

„Îmi place de Servilescu“, spunea directorul lucrărilor publice. „Este un om cu scaun la cap și se poartă mereu plăcut și agreabil.“

Era un comportament normal pentru cineva în poziția lui Servilescu: nu trebuia să determine politica de urmat, așa că nu avea de ce să nu fie de acord cu superiorii săi.

Administratorul lucrărilor publice a ieșit la pensie și Servilescu i-a luat locul. Servilescu a continuat să fie de acord cu toată lumea. Îi transmitea șefului său de echipă toate sugestiile care veneau de sus. Conflictele care au apărut în politici și schimbarea continuă a planurilor au demoralizat rapid departamentul. Au început să vină plângeri din partea primarului și a altor funcționari, din partea contribuabililor și a sindicatului muncitorilor de la mentenanță.

Servilescu continuă să le spună „Da“ tuturor și poartă numaidecât mesajele înainte și înapoi, între superiorii și subordonații săi. Deși este administrator cu numele, el face în realitate muncă de mesager. Departamentul de mentenanță își depășește constant bugetul, dar nu reușește să se achite de programul de lucru. Pe scurt, Servilescu, un șef de echipă competent, a devenit un administrator incompetent.

DOSARUL INDUSTRIEI SERVICIILOR, CAZUL NR. 3 E. Cricu era extraordinar de zelos și de inteligent ca ucenic la G. Service Auto SRL și a avansat rapid, devenind mecanic calificat. În acest post a dat dovadă de o capacitate ieșită din comun de a identifica defecte greu de dibuit și de o

răbdare nesfârșită în a le corecta. A fost promovat ca șef de echipă al atelierului de reparații.

Dar, în punctul acesta, pasiunea lui pentru problemele de mecanică și perfecționismul său devin handicapuri. El acceptă toate comenzile care i se par interesante, indiferent cât de aglomerat este atelierul. „Ne descurcăm noi cumva“, spune el.

Nu lasă o reparație să se încheie dacă nu este complet mulțumit de ea.

Se amestecă mereu în treburile celorlalți. Rareori poate fi găsit la biroul său. De obicei, este prins până peste cap într-un motor dezmembrat și, în timp ce omul care ar trebui să facă asta stă și se uită, ceilalți angajați stau degeaba, așteptând să li se dea altceva de făcut. Drept urmare, atelierul este tot timpul supraaglomerat de comenzi, mereu dezorganizat și termenele de predare sunt rareori respectate.

Cricu nu reușește să înțeleagă cât de puțin îi pasă cliențului obișnuit de perfecțiune – acesta își vrea mașina înapoi la timp! Nu reușește să înțeleagă că pe majoritatea oamenilor săi îi interesează mai mult cecurile de salariu decât motoarele. Prin urmare, Cricu nu se poate înțelege nici cu clienții, nici cu subordonații săi. Era un mecanic competent, dar un șef de echipă incompetent.

DOSARUL MILITAR, CAZUL NR. 8 Să luăm cazul renumitului general A. Victorescu. Atitudinea sa informală și energică, stilul său neaoș de conversație, disprețul său pentru regulamentele meschine și indubitabilul său curaj

personal l-au făcut idolul oamenilor săi. El i-a condus spre numeroase victorii binemeritate.

După ce Victorescu a fost avansat la gradul de mareșal, nu mai trebuia să trateze cu soldați, ci cu politicieni și cu generalisimi aliați.

Nu respecta protocolul necesar. Nu era capabil să vorbească politețurile și flateriile obișnuite. Se certa cu toți demnitarii și zăcea în rulota sa zile la rând, beat și îmbufnat. Conducerea războiului i-a scăpat din mână și a trecut în mâinile subordonaților săi. El fusese avansat pe un post pentru care se dovedea incompetent.

Un indiciu important!

În timp, am ajuns să văd că toate aceste cazuri similare aveau o trăsătură identică. Angajatul fusese promovât de pe un post de competență pe unul de incompetență. Am observat că, mai devreme sau mai târziu, asta li se putea întâmpla tuturor angajaților din toate ierarhiile.

DOSARUL CAZURILOR IPOTETICE, CAZUL NR. 1 Să presupunem că deții o fabrică de producție de pilule, Pilu-la Perfectă SRL. Șeful echipei tale de producție moare în urma unui ulcer perforat. Ai nevoie de un înlocuitor. Cum e și normal, arunci o privire printre angajații tăi obișnuiți din producție.

Dra. Oval, dna. Cilindru, dl. Elipsă și dl. Cub afișează cu toții diferite grade de incompetență. Desigur, ei nu vor fi eligibili pentru avansare. Tu îl vei alege – dacă toate celelalte lucruri rămân constante – pe cel mai competent

producător de pilule pe care îl ai, pe dl. Sferă, și îl vei avansa pe el pe postul de șef de echipă.

Acum, să presupunem că dl. Sferă se dovedește competent ca șef de echipă. Mai târziu, când administratorul tău general, L. Sur, va fi promovât ca Manager de Lucrări, Sferă va deveni eligibil pentru a-i lua locul.

Pe de altă parte, dacă Sferă este un șef de echipă incompetent, nu va mai fi promovât. El și-a atins ceea ce eu numesc propriul „nivel al incompetenței“. Va rămâne acolo până la sfârșitul carierei sale.

Câțiva angajați, cum ar fi Elipsă și Cub, ajung la un nivel al incompetenței în eșaloanele de jos și nu sunt promovați niciodată. Alții, ca Sferă (presupunând că nu este un șef de echipă satisfăcător) îl ating după o singură promovare.

E. Cricu, șeful de echipă din atelierul de reparații, și-a atins nivelul de incompetență pe cea de-a treia treaptă a ierarhiei. Generalul Victorescu și-a atins nivelul de incompetență la vârful ierarhiei.

Așa că analiza a sute de cazuri de incompetență ocupațională m-a purtat spre formularea *Principiului lui Peter*:

Într-o ierarhie, toți angajații au tendința să avanseze până la nivelul incompetenței lor.

O nouă știință!

După ce am formulat Principiul, am descoperit că am înțemeiat fără să vreau o nouă știință, ierarhiologia, studiul ierarhiilor.

La origine, termenul „ierarhie“ a fost utilizat pentru a descrie sistemul prin care era condusă biserica de preoți organizați în ranguri. Înțelesul contemporan cuprinde orice organizație ai cărei membri sau angajați sunt aranjați în ordinea rangului, gradului sau clasei.

Deși este o disciplină relativ recentă, ierarhiologia pare să aibă o aplicabilitate mare în domeniile administrației publice și administrației private.

Asta se referă la tine!

Principiul meu este cheia pentru înțelegerea tuturor sistemelor ierarhice și, prin urmare, pentru înțelegerea întregii structuri a civilizației. Câțiva excentrici încearcă să evite angrenarea în ierarhii, dar toți cei care activează în afaceri, industrie, sindicate, politică, guvern, forțe armate, religie și educație sunt implicați în acestea. Principiul lui Peter este valabil pentru toți.

Desigur, mulți dintre ei pot să obțină una sau două avansări, trecând de la un nivel de competență la un nivel superior de competență. Dar competența din postul acela îi califică pentru încă o avansare. În cazul oricărui individ, în cazul *tău*, în cazul *meu*, avansarea finală este de la un nivel de competență la un nivel de incompetență.¹

Deci, dacă au suficient timp la dispoziție – și presupunând existența unui număr suficient de trepte în ierarhie

¹ Fenomenele „sublimării percutante“ (numită de obicei „avansare forțată“) și „arabescului lateral“ nu reprezintă excepții de la Principiu, așa cum ar putea să-și închipuie un observator neatent. Acestea sunt doar pseudoavansări și vor fi tratate în Capitolul 3. (N.a.)

– toți angajații avansează până la nivelul lor de incompetență, unde și rămân. Corolarul lui Peter susține că:

În timp, există tendința ca orice post să fie ocupat de un angajat care se dovedește incompetent în a se achita de sarcinile presupuse de acesta.

Cine pune lucrurile în mișcare?

Bineînțeles, vei găsi rar un sistem în care *toți* angajații și-au atins propria incompetență. În majoritatea cazurilor, se face ceva pentru a avansa obiectivele vizibile pentru atingerea cărora a fost creată ierarhia.

Treaba este făcută de acei angajați care nu și-au atins încă nivelul propriei incompetențe.