

Lorens Dž. Piter i Rejmond Hal
PITEROVO NAČELO

Naslov originala
Laurence J. Peter and Raymond Hull
The Peter Principle
Copyright © by Irene Peter
Foreword copyright © 2009 by Robert I. Sutton.
Published by arrangement with HarperCollins Publishers
All rights reserved
Prava za srpsko izdanje © 2010 Mono i Manjana

Izdavač
Mono i Manjana

Za izdavača
Miroslav Josipović
Nenad Atanasković

Glavni i odgovorni urednik
Aleksandar Jerkov

Urednik
Vojin V. Ančić

Prevod
Aleksandra Mišić

Lektura
Marijana Mahač

Priprema
Aleksandar Joksimović

Štampa
Elvod-print, Lazarevac

LORENS DŽ. PITER
I REJMOND HAL

PITEROVO NAČELO

ZAŠTO SVE UVEK IDE NAOPAKO

S engleskog prevela
Aleksandra Mišić

Mono i Manjana
Beograd, 2010.

Ova knjiga posvećena je onima koji su radili, glumili i voleli dok su živeli i umirali u domenu sopstvene nesposobnosti, pruživši time značajne podatke za uspostavljanje i razvoj poučne nauke hijerarhologije.

Spasli su druge: njima samima nije bilo spasa.

PREDGOVOR

Korisni i urnebesni klasik dr Pitera

Piterovo načelo javilo se mom ocu Luisu Satonu poput otkrovenja. On je u San Francisku pokrenuo malu firmu *Okeanik marin*, koja se bavila prodajom opreme za brodove Američke ratne mornarice. Njegova je zarada zavisila od američkih birokrata i upravnika brodogradilišta, zbog čega je bio vrlo nesrećan. Odrastao sam slušajući njegove žalopojke upućene „preplaćenim idiotima“ koji su, jedva rađeći svoj posao, insistirali na proizvodnji i nabavci loše dizajniranog nameštaja i koji su, zapravo, bili patetične lenštine. Da sve bude još gore, vladini zvaničnici propisivali su besmislene procedure koje su od mog oca zahtevale da luta kroz nepregledni administrativni lavirint, u kome je gubio dragoceno vreme, uvećavao troškove i dolazio do ludila. Zaključio je: „Nesposobnjakovići na vrhu verovatno su plaćeni da uludo troše novac poreskih obveznika što je više moguće.“

Moj otac je voleo *Piterovo načelo* jer mu je pojasnilo zašto je život ponekad tako nesnosan i zašto

svi oko nas deluju nesposobno – ili su na putu da takvi postanu. Ljudi koji su vodili Američku mornaricu i brodogradilište nisu imali nameru da se bave tako jadnim poslovima. Oni su jednostavno bili žrtve Piterovog nepromenljivog načela – bili su promovisani do svog „stepena nesposobnosti“. Dr Piter je takođe mom ocu pojasnio da nekoliko sposobnih činovnika i upravnika s kojima se susreo neće zadugo ostati da se vrmaju u blizini jer će biti unapređeni na položaj koji neće biti u stanju da obavljaju valjano. Dr Piter je pokazao da takva nesposobnost već stotinama godina vlada poslom kojim se bavi moj otac. U knjizi se citira izveštaj iz 1684. o Britanskoj mornarici: „Pomorska administracija predstavlja čudo rasipništva, korupcije, neukosti i učmalosti... Nikome se ne može verovati... Sve se sprovodi bez ugovora... Nije iznuđena nijedna provera.“

Moj otac je s velikim zadovoljstvom usvojio pseudonaučni žargon koji je dr Piter skrojio s namerom da što bolje opiše čudno i besmisleno ponašanje onih koji životare na sopstvenom nivou nesposobnosti. Piter je nadenuo besmislena i komična imena tragičnoj stvarnosti poslovnog života. Osnova cele knjige, stanje nesposobnosti koje je Piter nazvao *sindrom krajnjeg nameštenja*, vodi neke do razvoja *abnormalne tabulologije* („neobična važnost raspoređa na radnom stolu“). Ova patologija manifestuje se, na primer, u *tabelarnom gigantizmu* (opsesija da se ima veći sto od kolege). Posao mog oca posebno su ojadili *sindrom klackalice* (potpuna nesposobnost donošenja odluka) i *smehotresna inercija* (neprestano pričanje viceva i zabavljanje okoline umes-

to obavljanja posla). I mom ocu i mnogim drugima koji su bili podstaknuti ovim međunarodnim best-selerom smisao za tumačenje besmislenosti dr Pitera pomogao je da na ovakve tragične primere nesposobnosti odgovore smehom, a ne besom.

Očigledno je da sam sentimentalniji prema *Piterovom načelu*, jer ga je moj otac mnogo voleo. U nameri da napišem uvodnik za novo izdanje, morao sam ga ponovo pročitati, jer mu se nisam vraćao još od 1969, kad je prvi put objavljen (tad mi je bilo petnaest godina). Očekivao sam da će starinska Piterova knjiga biti nevažna za savremeno poslovanje. Pretpostavljao sam da će primena i razvoj znanja o upravljanju i poslovanju koji su se razvili u poslednjih četrdeset godina iskoreniti mnoge boljke koje je dr Piter opisao; da će tržišne sile odstraniti mnoge ili većinu organizacija izrešetanih nekompetentnošću i da bi neko novo pisanje o ovoj temi bilo mnogo korisnije i interesantnije od *Piterovog načela*. Pogrešio sam u vezi sa sva tri stava. Da, knjiga jeste na trenutke arhaična, naročito u primerima i upotrebi seksističkog jezika. Ali glavna ideja knjige ostaje relevantna za pokretanje i rad u današnjoj organizaciji kao što je to bilo i pre četrdeset godina. Ništa od ovoga ne bi iznenadilo dr Pitera, koji je slikovito opisao svoje ideje kao večne i nepromenjive činjenice u životu organizacije. „Nesposobnost“, složio bi se on, „ne poznaje granice prostora i vremena.“ Dr Piter opaža da jedan razlog zbog kog su mnogi zaposleni nekompetentni jeste taj što veštine koje su vam potrebne da biste dobili posao vrlo često nemaju nikakve veze sa onim veštinama koje su vam ne-

ophodne da biste obavljali sam posao. Veštine neophodne za pokretanje velike političke kampanje imaju vrlo malo dodirnih tačaka s darom neophodnim za upravljanje državom. Još manje ih imaju veštine neophodne dobrom hirurgu sa sposobnostima da se rukovodi bolnicom. Obuka za dobrog parničara nije istovremeno i priprema pravnika da pokrene sopstvenu firmu za pravno zastupanje. Mnoge organizacije, od bolnica do pravnih firmi, koriste upravo te standarde u odabiru novih lidera i pri tome poklanjaju vrlo malu ili nikakvu pažnju njihovim upravljačkim veštinama. Oni vrlo često završe sa očajnim rukovodiocem, pri čemu gube najboljeg individualnog igrača. Ova opažanja su istinita i 2009, kao što su bila i 1969. godine.

Ili, na primer, razmotrimo Piterovu kontraintuitivnu tvrdnju da je „u najvišim hijerarhijama nekompetentnost radije viđen gost od superkompetentnosti“. On je upozorio da se izrazite veštine i produktivnost zaposlenih vrlo često suočavaju s kritikama i da ti ljudi čak bivaju otpušteni u slučaju da svoj posao ne počnu da obavljaju lošije. Njihovo prisustvo „uznemirava i, samim tim, ugrožava prvu zapovest hijerarhijskog života, koja glasi: hijerarhija mora biti očuvana“. Nažalost, ovo pravilo opstaje u mnogim modernim organizacijama. Upoznao sam nekoliko sjajnih predavača prestižnih univerziteta koje su osobe s višeg nivoa pritisle da *lošije* podučavaju, jer su „zbog njih svi drugi delovali loše“. Jedan od ovih profesora je čak naveo da je dobio stalni status delimično i zbog toga jer se trudio da dobije nastavne procene na onim katedrama gde nije bio bolji

od profesora koji su bili zaduženi za procenu njegovog slučaja. Čak se i izrazito talentovani najmlađi članovi našeg društva suočavaju s kritikama i bojkotom – poput devetogodišnjeg Džeriha Skota, zvezde i bacača male lige u Nju Hejvenu, u Konektikatu. Džeriho nikada nije povredio igrača protivničkog tima svojom dobro kontrolisanom loptom brzine 65 kilometara na sat. Ali kada je trener odbio da promeni Džeriha s mesta bacača, vrhuška lige je odgovorila izuzećem Džeriha sa bacačkog mesta i rasformiranjem njegovog neodbranjivog tima. Trener se žalio – bez ikakve vajde – da je njegov štićenik kažnjen jer je suviše dobar. Poput Džeriha, u izjavi za štampu rekao je da je „tužan i da se oseća krivim jer zbog njegove greške niko ne može da igra“. Ukoliko Džeriho želi da nastavi sa igrom u ovoj ligi, pretpostavljam da je njegov izbor ili da igra na drugoj poziciji (kao što je druga baza), za koju nije posebno talentovan, ili da sav svoj dar usmeri ka tome da postane srednji bacač u bejzbolu.

Još jedan razlog po čemu je *Piterovo načelo* bez premca jeste taj što ono nekako deluje đavolski nerazumno, a opet tačno i korisno u isto vreme. Čita se kao prvorazredna parodija poslovne literature i podseća me na najbolje delove magazina *Med* ili *Onion*. Satira deluje kada izlažeš istinu i izvrćeš zablude. *Piterovo načelo* je toliko smešno jer je istinito. Prožeto je mnoštvom ideja koje svi koristimo kako bismo ograničili štetu koju je nama i našoj organizaciji nanela nestručnost.

Jedan od razloga zašto je knjiga tako urnebesna jeste taj što dr Piter nije jedini pronicljivi mislilac,

već je neverovatno kreativan s rečima. Ukoliko bi se dr Sius i Piter Drejker udružili da napišu knjigu za poslovni svet, *Piterovo načelo* bi mogao biti krajnji rezultat. Piter je izmislio mnoštvo čudnih, visokoparnih i pseudonaučnih fraza i reči. Preporučujem za čitanje rečnik na kraju knjige s više od stotinu fraza i izraza iz „nauke o hijerarhologiji“, i to pre no što počnete sa čitanjem same knjige. Objašnjenja će vam pomoći da usvojite Piterove ideje mnogo brže i dublje. Pride, blesavi pseudonaučni žargon (uparen sa dobro skrojanim definicijama) baciće vas pravo u Piterov uvrnuti i divni svet. Reči koje je izmislio, poput *hijerarhologije* i *strukturofilije*, nisu se nalazile ni u jednom rečniku iz 1969. i, po svemu sudeći, neće se naći ni nakon četrdeset godina. Isto tako se u biheviornalnim naučnim istraživanjima ne može naići na termin poput *perkusivna sublimacija* (biti šutnuta gore: pseudopromocija) i *Piterova obilaznica* (zaobilazni put oko superzvaničnika koji predstavlja „osobu iznad tebe koja je postigla sopstveni nivo nesposobnosti blokirajući tvoj put u promociji“). Sve ove reči zvuče kao žargon koji se koristi u dobro razvijenoj naučnoj grani. Pa ipak, za razliku od eksperata koji nenamerno razvijaju besmisleni i vrlo često šturi žargon, dr Piter je s namerom neozbiljan kada izmišlja jezik oblasti za koju nije znao da postoji (i dalje ne postoji).

Ta šašavost postoji i u imenima zaposlenih i organizacija u studijama slučaja. Ljudi poput Mislića, Trošića i gospođe Mališanović, ili organizacija poput posebnog obrazovnog odseka Dobrograda, daju nam lažna imena i vrlo često je teško dokučiti ko-

je priče su stvarne a koje izmišljene. Smele tvrdnje dr Pitera nekako se rugaju preteranom poverenju koje provejava kroz mnoge knjige iz samopomoći i poslovanja, dok istovremeno podstiču da njegova uverenja budu ubedljivija. Njegova izjava da „nema izuzeća od Piterovog načela“ neprestano se ponavlja. Ova tvrdnja je potpuno besmislena kad se s njom suočite – kao što on kaže: „nauka o hijerarhologiji“ je zasnovana na ograničenim dokazima i zahteva mnogo rada da bi se razvila. Ipak, upravo time što zauzima tako strog stav, dr Piter predstavlja svoje ideje na uspešan i ubedljiv način. Mnogo sam se smejao dok sam čitao treće poglavlje, koje obrazlaže da sva prividna izuzeća od Piterovog načela nisu izuzeća uopšte. U dve reči on je objasnio *perkusivnu sublimaciju*, *porodičnog papučića* i gomilu drugih očiglednih izuzetaka od principa, a što, u stvari, demonstira snagu principa. Pretpostavljam da će do kraja poglavlja većina ciničnih i razumnih čitalaca biti ubeđena u njegove argumente.

To je najlepše u *Piterovom načelu*. Ne čini se da su žargon, imena i priče lažni. Ne smeta to što su mnoge tvrdnje ponovljene i ponekad izgledaju nasumične i nelogične. Nekako, uprkos tome (ili možda upravo zato), sve te korisne ideje izranjaju iz ovog remek-dela u obliku koještarija. Vrednost ovih ideja ne podržava samo Piter sa svojom kitnjastom rečitošću i oštrim okom. Mnoge ideje dr Pitera takođe su potvrdila moderna istraživanja ponašanja.

Profesor na Stenfordu i renomirani ekonomista Edvard P. Lazear objavio je 2001. godine akademski rad pod nazivom *Piterovo načelo: teorija i ospora-*

vanje. Profesor Lazear nam je ponudio impresivne i (za mnoge od nas) nerazumljive matematičke formule koje nam objašnjavaju zašto „pojedinaac obavlja posao lošije pošto primi unapređenje“. On je pružio matematički dokaz istinitosti Piterovog otkrića. Neke od ovih formula pokazuju da čak i u slučaju da su svi zaposleni koji su unapređeni na viši nivo bili sposobni na svojim prethodnim poslovima, određeni procenat će biti nesposoban na novim poslovima. Profesor Lazear je bio podstaknut ovom tvrdnjom direktno iz *Piterovog načela*. On je onda izračunao – baš kao što je dr Piter predložio – da se ovakav scenario javlja sporadično zbog ispunjavanja određenih standarda kada se čovek uspne u hijerarhiji.

Da bih vam predočio navedeno, evo jedne od mnogih povezanih formula koje je profesor Lazear ponudio:

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

Jeste li razumeli? Nisam ni ja. Nemam pojma šta ova formula znači, ali Lazear, nakon svoje maštovite računice, zaključuje: „Ovo predstavlja očekivanu verovatnoću pada promovisanih pojedinaca iz perioda 1 u period 2.“

Nisu sva istraživanja koja su podržavala tvrdnje dr Pitera o hijerarhologiji tako teška za razumevanje. Profesor Lazear u kratkim crtama navodi druge radove u kojima se sugeriše da osobe s jakim veštinama teže da budu promovisane brže, a da ljudi sa slabijim veštinama streme da ostanu zaglavljani na trenutnim poslovima posle samo jednog ili dva

unapređenja – kao što je Piterovo načelo predložilo. Istraživanja bliska Piterovom načelu potvrđuju da mnoge od ovih ideja nisu samo tačne već i korisne. Dr Piter je dao savet onima koji nastoje da se uspnu do sopstvenog stepena nekompetentnosti što je pre moguće. Svi se mi srušimo na niži položaj, pre ili kasnije, ali nekima od nas to se desi mnogo pre drugih. Dr Piter objašnjava, na primer, kako zaposleni može da koristi „zaštitnika“ koji ga gura naviše u hijerarhiji, zajedno sa detaljima kako motivisati „zaštitnika“, kako zaobići ljude koji vam preprečuju put ka vrhu i način na koji se više patrona udružuje da zaposlenog uzdigne ka vrhu. Mnogi Piterovi saveti o korišćenju „veza“ odzvanjaju u knjizi *Managing With Power* Džefrija Fefera, koja predstavlja jednu od najvažnijih udžbenika u mnogim poslovnim školama koje uče postdiplomce kako da napreduju u organizacijama. Feferove analize i saveti mnogo su detaljniji i sofisticiraniji, ali je osnovna ideja neverovatno slična.

Piterovo načelo takođe nudi mnoge perspektive koje još uvek nisu pažljivo proučene. Bilo bi zanimljivo, na primer, istraživanje o Piterovoj izjavi da je neznanje blaženstvo. Piter tvrdi da mnogi zaposleni nikada ne shvate da su dostigli sopstveni stepen nesposobnosti, što je dobro za zaposlenog, jer „on ostaje neprestano uposlen, nikad ne gubeći nadu u naredno unapređenje, i stoga ostaje srećan i zdrav“. Ovaj zaključak se sukobljava s mišljenjem mnogih stručnjaka koji navode zaposlene – naročito menadžere – da se suoče sa „surovom istinom“ i „teškim činjenicama“. Ideju većine poslodavaca predstavlja

mišljenje da ako pružiš zaposlenom tačnu povratnu informaciju o njegovoj snazi i slabosti, on će biti motivisan da otkloni slabosti i radi bolje. Dr Piter je koristio potpuno drugu logiku. On tvrdi da su mnogi zaposleni u većim organizacijama stigli do svog stepena nekompetentnosti, ili će tek stići, a organizacije retko otpuštaju nesposobne ljude (zvuči istinito, zar ne?). Prateći ovu logiku, izvođenje zaključaka o ljudima koji su dostigli „krajnje nameštenje“ moglo bi se koristiti da stimuliše njihovu zabludu o kompetentnosti – a ne da im ukazuje na slabosti koje nisu sposobni da poprave. Nikad nisam čuo za metod izvođenja zaključaka skrojen da isprovocira neznanje i poricanje, ali logika dr Pitera sugerise da bi upravo takav metod vodio do srećnijih i zdravijih zaposlenih, što redukuje bolovanja i reorganizaciju kadrova.

Kreativna nekompetentnost je još jedna ideja Piterovog načela koja je sazrela za dalji razvoj. Piter veruje da bi to što bi obavljali posao namerno loše, i to pred očevicima, predstavljalo najbolji način za zaposlene da izbegnu krajnje nameštenje, i ukoliko bi to u velikoj meri primenjivali, moglo bi biti najbolji način da se organizacija ispuni sposobnim ljudima. Dr Piter je ispričao priču o P. Zelenoviću, sposobnom baštovanu koji je voleo svoj posao i nije bio zainteresovan da bude unapređen u poslovođu. Radije nego da se izloži opasnosti da mu ponude unapređenje (koje bi bilo teško odbiti), P. Zelenović je namerno gubio brojne priznanice i pakete koji su ga vodili do ukora iz računovodstva i prouzrokovali zaključak njegovih pretpostavljenih da je dostigao svoje kraj-

nje nameštenje. Popularna štampa je povremeno pisala o ovoj temi, poput članka Džereda Sendberga objavljenom 2007. u *Volstrit džurnalu*, o veštini „strateške nekompetentnosti“. Sendberg izveštava o menadžeru Stivu Krovliju, kome je dodeljeno da organizuje izlet, ali je oslobođen te dužnosti (koju nije ni želeo) tako što je demonstrirao veliku zbunjenost i trapavost. Kao što je Sendberg zaključio, „strateška nekompetentnost nije imati strategiju koja je pogrešna, već grešku koja uspeva. Skoro uvek deluje u naporima odbijanja posla koji ne želimo da radimo a bez potrebe da ga prihvatimo.“

Potreban je veći broj istraživanja da bi se utvrdilo da li je kreativna nekompetentnost rasprostranjena i delotvorna strategija. Zamislite univerzitetska predavanja i menadžerske kurseve na kojima polaznici uče kako da se oblače na neznatno neprofesionalan način ili kako da drže loše i dosadne govore (mogu da čujem profesora kako savetuje „više mumlaj“ i „molim te, molim te, prestani da gledaš u publiku), ili kako da „zaboravljaju“ da prisustvuju sastanku s nadređenima kako bi ovi zaključili da su dostigli sopstveni nivo nesposobnosti. Ukoliko je nekompetentnost nezaobilazna, pretpostavljam da svi treba da naučimo da ovladamo njome u sopstvenim uslovima – i da prestanemo da provodimo toliko vremena pokušavajući da dostignemo sposobnost, koja je, po Piterovoj definiciji, neobjašnjiva.

Ma koliko čudno izgledalo Piterovo uvrnuto mišljenje o hijerarhijama u ovoj knjizi – kao i mnoge male blesave ideje – on iznosi validne činjenice iz organizacionog života. Pošto sam pročitao knjigu

više puta, mislim da znam zašto su se dr Piter (i koautor Rejmond Hal) odlučili da upakuju ove ideje u zabavne, čudne i izopačeno smešne omote. *Piterovo načelo* se sudara s mnoštvom ozbiljnih saveta koje su izrekli renomirani industrijski i poslovni treneri, konsultanti i gurui (ovo je bilo tačno i 1969, a tačno je i 2009). Dr Piter je shvatio da se ove nekonvencionalne ideje neće proširiti ukoliko su zatvorene u običnu, prečesto ozbiljnu poslovnu literaturu. Uspeh i dugotrajni značaj ovog bisera ukazuje na to da je ideja dr Pitera da napiše ozbiljnu knjigu o poslovanju prerusenu u parodiju bila potez genija.

Robert Saton