Никита Куликов

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Опыт компании HEADS Consulting



Сильная компания — это не правила на бумаге, а люди, которые разделяют ценности, и система, которая не допускает нарушений.

Никита Куликов

Корпоративная культура и внутренний контроль

https://litres.ru/74698489
SelfPub; 2026

Аннотация

Почти в каждой компании есть регламент, который не соблюдают. Не потому, что он плох, – а потому, что его соблюдение необязательно. Есть процедура, которую обходят. Есть «серая зона», где решение принимается «по ситуации», а потом никто не может вспомнить, кто именно его принял. Есть сотрудник, которого все ценят, – и который при этом систематически нарушает правила, потому что «он же эффективный». Есть руководитель, который требует дисциплины от подчинённых, но для себя делает исключение.

Если вы узнали хотя бы один из этих сценариев – эта книга для вас.

Проблема не в том, что люди плохие. Проблема в том, что система устроена так, что нарушать – удобно, а соблюдать – невыгодно или, по крайней мере, не обязательно. И пока это так, никакие призывы к культуре, никакие тренинги по ценностям и никакие ужесточения контроля не изменят поведения. Люди

ведут себя не так, как требуют регламенты. Люди ведут себя так, как позволяет система.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ 6
Часть I. Анатомия «серой зоны» 11
Глава 1. Что такое нулевая терпимость и чем она не является 12
Практикум 19
Глава 2. Как возникает «серая зона»: психология и системные причины 22
Практикум 27
Глава 3. Офисная политика как топливо для «серых зон» 29
Практикум 37
Глава 4. Цена терпимости: скрытые издержки «мелочей» 39
Практикум 44
Часть II. Институциональный дизайн: архитектура правил 46
Конец ознакомительного фрагмента. 47

Никита Куликов
Корпоративная культура и внутренний контроль

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Опыт компании HEADS Consulting

Никита Куликов

ВВЕДЕНИЕ

Почему правила не работают (и кто в этом виноват)

Почти в каждой компании есть регламент, который не соблюдают. Не потому, что он плох, – а потому, что его соблюдение необязательно. Есть процедура, которую обходят. Есть «серая зона», где решение принимается «по ситуации», а потом никто не может вспомнить, кто именно его принял. Есть сотрудник, которого все ценят, – и который при этом систематически нарушает правила, потому что «он же эффективный». Есть руководитель, который требует дисциплины от подчинённых, но для себя делает исключение.

Если вы узнали хотя бы один из этих сценариев – эта книга для вас.

Проблема не в том, что люди плохие. Проблема в том, что система устроена так, что нарушать – удобно, а соблюдать – невыгодно или, по крайней мере, не обязательно. И пока это так, никакие призывы к культуре, никакие тренинги по ценностям и никакие ужесточения контроля не изменят поведения. Люди ведут себя не так, как требуют регламенты. Люди ведут себя так, как позволяет система.

Это исходная точка книги: **«серая зона» – не проблема людей, а проблема дизайна.** И решается она не морализаторством, а перепроектированием институтов: правил, ро-

лей, мандатов, контроля, стимулов и повседневных практик.

Что такое нулевая терпимость – и чем она не является

Термин «нулевая терпимость» пришёл из правовой сферы и криминологии, где означал политику неотвратимости наказания за малейшие правонарушения. В корпоративном контексте его часто понимают превратно – как призыв к тотальному контролю, к увольнениям за любую оплошность, к бюрократическому параличу.

Эта книга предлагает другое понимание.

Нулевая терпимость – это принцип институционального дизайна, при котором нарушение регламента перестаёт быть «допустимой опцией». Не потому, что за него карают, а потому, что система устроена так, что нарушать неудобно, невыгодно и социально неприемлемо. Нулевая терпимость – это не про наказания. Это про отсутствие «серых зон», в которых нарушение становится возможным и безнаказанным.

Соблюдение правил должно восприниматься как профессиональный минимум, а не как бремя или героизм.

Это ключевая смена установки, которую эта книга призвана произвести. В большинстве организаций соблюдение регламента воспринимается как нечто дополнительное – как нагрузка сверх «настоящей работы», как бюрократическая

повинность, как то, что делают, когда есть время. Отсюда и отношение: «Я же работаю, а не бумажки заполняю».

Но в зрелых профессиях – у хирурга, у пилота, у бухгалтера – соблюдение процедуры не воспринимается как бремя. Это гигиена. Это условие допуска к работе. Никому не приходит в голову гордиться тем, что он помыл руки перед операцией, или требовать награды за предполётный чек-лист. Это минимум. Профессиональный минимум.

Задача книги – показать, как достичь такого отношения в масштабе организации, и главное – как построить систему, в которой это отношение становится естественным, а не навязанным. Потому что установки не меняются призывами. Они меняются средой, в которой работают люди.

Начнём.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

Часть I. Анатомия «серой зоны»

Глава 1. Что такое нулевая терпимость и чем она не является

Практикум

Глава 2. Как возникает «серая зона»: психология и системные причины

Практикум

Глава 3. Офисная политика как топливо для «серых зон»

Практикум
Глава 4. Цена терпимости: скрытые издержки «мелочей»
Практикум
Часть II. Институциональный дизайн: архитектура правил
Глава 5. Принципы проектирования регламентов, которые хочется соблюдать
Практикум
Глава 6. Разграничение зон: где заканчивается свобода и начинается правило
Практикум
Глава 7. Встроенный контроль: как сделать соблюдение нормой по умолчанию
Практикум
Глава 8. Ответственность без размывания: роли, мандаты, подотчётность
Практикум
Часть III. Культура как инфраструктура
Глава 9. От «бремени» к «минимуму»: смена установок
Практикум
Глава 10. Лидер как первый носитель нулевой терпимости
Практикум
Глава 11. Социальный контроль: когда команда сама не терпит нарушений
Практикум
Глава 12. Найм, адаптация и увольнение в логике нулевой терпимости

Практикум
Часть IV. Внедрение: от принципа к практике
Глава 13. Дорожная карта внедрения: 12 месяцев изменений
Практикум
Глава 14. Работа с сопротивлением: люди, которые не хотят меняться
Практикум
Глава 15. Аудит культуры и внутренний контроль: как удерживать стандарт
Практикум
Глава 16. Особые случаи: кризисы, рост, слияния
Практикум
Заключение
ПРИЛОЖЕНИЯ
Приложение 1. Чек-лист аудита «серых зон» (30 вопросов)
Приложение 2. Личный комплаенс-контракт руководителя (шаблон)
Приложение 3. Метрики культуры: дашборд из 12 показателей
Приложение 4. Сценарии для тренинга «Нулевая терпимость в действии»
Приложение 5. Глоссарий ключевых терминов
Приложение 6. Библиография (прикладная)

Часть I. Анатомия «серой зоны»

Прежде чем лечить болезнь, нужно поставить диагноз. Прежде чем перепроектировать систему, нужно понять, как она устроена – и почему она производит именно то поведение, которое производит.

Эта часть книги – диагностическая. В ней мы разберём анатомию «серой зоны»: что это такое, как она возникает, какую роль в ней играет офисная политика и какова цена терпимости к нарушениям. Мы не будем спешить с решениями. Сначала – внимательный взгляд на то, что происходит в организациях на самом деле.

Есть соблазн пропустить диагностику и сразу перейти к «решениям»: они дают ощущение контроля. Но решения, принятые без диагностики, – это лечение симптомов. Вы ужесточаете контроль там, где проблема не в контроле. Вы пишете регламенты там, где проблема в политике. Вы проводите тренинги по ценностям там, где проблема в дизайне мандатов. И через полгода обнаруживаете, что ничего не изменилось.

Диагностика – это не трата времени. Это инвестиция, которая определяет, будут ли ваши действия эффективны.

Глава 1. Что такое нулевая терпимость и чем она не является

Вот рабочее определение, на которое опирается вся книга. **Нулевая терпимость** – это принцип институционального дизайна, при котором нарушение регламента перестаёт быть допустимой опцией: система устроена так, что нарушать неудобно, невыгодно и социально неприемлемо, а соблюдение воспринимается как профессиональный минимум, а не как дополнительная нагрузка.

Обратите внимание на три ключевых элемента определения.

Первый: это принцип дизайна, а не призыв. Нулевая терпимость не достигается декларацией. Она достигается перепроектированием правил, ролей, контроля, стимулов и повседневных практик. Декларация «у нас нулевая терпимость к нарушениям» без изменения системы – это не принцип, а лозунг. А лозунги, как известно, не соблюдают. Вспомните любое совещание, где руководитель говорит: «С этого дня у нас строгая дисциплина». Что происходит через месяц? Всё возвращается на круги своя. Потому что декларация не изменила систему – она лишь добавила ещё один слой слов.

Второй: нарушение перестаёт быть допустимой опцией. Речь не о том, что нарушений не бывает вообще –

речь о том, что нарушение не является нормальным, приемлемым, «понятным» способом действовать. В системе с нулевой терпимостью нарушение – это аномалия, а не вариант. И аномалия всегда влечёт последствия – не обязательно карательные, но всегда предсказуемые. Представьте хирурга, который «в порядке исключения» не моет руки перед операцией. Это не «вариант» – это аномалия, которая влечёт немедленные последствия. Именно так должно работать отношение к нарушению в организации.

Третий: соблюдение – это минимум, а не подвиг. Это принципиально. В большинстве организаций соблюдение регламента воспринимается как нечто дополнительное: «я же работаю, а не бумажки заполняю». Нулевая терпимость меняет установку: соблюдение – это не сверхурочная работа, а условие допуска к работе. Как мытьё рук для хирурга, как предполётный чек-лист для пилота, как сверка счетов для бухгалтера. Это не «героизм» – это гигиена.

Миф первый: «Нулевая терпимость = тотальный контроль»

Самый распространённый миф. Он возникает из смешения корпоративного понимания нулевой терпимости с криминологическим, где она означала политику неотвратимого наказания за малейшие правонарушения.

В корпоративном контексте тотальный контроль – это не нулевая терпимость, а её противоположность. Почему?

Потому что тотальный контроль **не создаёт обязательности** – он создаёт игру. Люди начинают искать обходные пути, учиться «проходить» проверки, скрывать нарушения. Контроль, который работает поверх системы, а не внутри неё, порождает три побочных эффекта: он дорог, он неполон (всегда найдётся лазейка), и он разрушает доверие.

Вспомните любую организацию, где ввели «тотальный контроль». Что произошло? Сначала – всплеск соблюдения. Потом – люди научились обходить. Потом – контроль стал дороже, а эффект – меньше. И наконец – контроль превратился в формальность: проверки проводятся, галочки ставятся, а нарушения продолжаются.

Нулевая терпимость работает иначе: она **встраивает контроль в процесс** так, что нарушение становится технически неудобным, а соблюдение – путём наименьшего сопротивления. Это не надзор, а дизайн среды.

Различие в одной фразе: тотальный контроль спрашивает «как поймать нарушителя?», нулевая терпимость спрашивает «как сделать так, чтобы нарушать было не нужно и неудобно?».

Миф второй: «Нулевая терпимость = увольнения»

Второй миф – вера в то, что нулевая терпимость означает увольнение за любое нарушение. Это не так, и вот почему.

Дисциплинарная система в логике нулевой терпимости должна быть **предсказуемой**, но её цель – не наказание, а

создание обязательности. Компания, которая увольняет за каждую мелочь, строит не культуру, а страх. А страх порождает сокрытие, а не соблюдение. Люди начинают скрывать ошибки – и организация теряет возможность их исправлять.

Представьте компанию, где увольняют за опоздание на пять минут. Что произойдёт? Люди начнут врать: «я был на месте», «пробки», «заболел». Опоздания не исчезнут – они станут невидимыми. И вместе с ними станут невидимыми более серьёзные проблемы: ошибки, риски, нарушения, которые люди боятся признать.

В системе с нулевой терпимостью последствия нарушения **пропорциональны и предсказуемы** : за микронарушение – замечание и разбор, за систематическое нарушение – эскалация, за умышленное нарушение с ущербом – серьёзные последствия вплоть до расставания. Но главное – последствия наступают **всегда**, а не избирательно. Неотвратимость важнее суровости.

Различие в одной фразе: карательная система спрашивает «кого наказать?», нулевая терпимость спрашивает «как сделать последствия предсказуемыми и неизбежными?».

Миф третий: «Нулевая терпимость = бюрократия»

Третий миф – представление о том, что нулевая терпимость означает рост числа регламентов, инструкций и согласований. На самом деле – наоборот.

Принцип, на котором стоит нулевая терпимость, – **«ми-**

нимально достаточно»: правил должно быть ровно столько, сколько нужно, но те, что есть, обязательны для всех без исключений. Меньше правил, но точнее. Меньше регламентов, но каждый – железный.

Бюрократия – это когда правил много, а обязательности нет. Нулевая терпимость – это когда правил мало, но они работают. Парадокс в том, что организация с 500 необязательными регламентами менее управляема, чем организация с 50 обязательными.

Почему? Потому что каждое правило имеет цену: время на соблюдение, когнитивную нагрузку, сопротивление. Чем больше правил, тем меньше вероятность, что их соблюдают: люди не могут удерживать в голове сотни инструкций – и перестают воспринимать их всерьёз. Когда правил 500, соблюдать все невозможно – и люди выбирают, какие соблюдать, а какие нет. Когда правил 50, соблюдать все возможно – и отказ от соблюдения становится осознанным нарушением, а не вынужденной необходимостью.

Различие в одной фразе: бюрократия спрашивает «сколько правил добавить?», нулевая терпимость спрашивает «какие правила действительно нужны – и как сделать их обязательными?».

Три уровня зрелости организации

Прежде чем двигаться дальше, полезно определить, где находится ваша организация. Мы выделяем три уровня зрелости в отношении к нарушениям.

Уровень 1. Терпимость.

Нарушения воспринимаются как нормальная часть работы. «Все так делают», «так исторически сложилось», «главное – результат». Регламенты существуют, но воспринимаются как рекомендации. Ответственность размыта. Серые зоны повсюду. На этом уровне находится большинство компаний, выросших из малого бизнеса.

Признаки уровня 1:

Руководители говорят «у нас так принято» чаще, чем «у нас так положено».

Нарушения обсуждаются в курилке, а не на совещаниях.

«Решить вопрос» – комплимент, а не предупреждение.

Новые сотрудники быстро усваивают: правила – необязательны.

Уровень 2. Избирательность.

Нарушения не одобряются, но наказываются избирательно – в зависимости от статуса сотрудника, ситуации, настроения руководителя. Возникает двойной стандарт: «звёздам» можно, остальным нельзя. Это самый опасный уровень, потому что он разрушает доверие к системе: люди видят, что правила – не для всех, и перестают воспринимать их всерьёз.

Признаки уровня 2:

Наказания зависят от того, кто нарушил, а не от того, что нарушено.

«Своим» прощается то, за что «чужих» наказывают.

Люди боятся не нарушить, а «попасть под раздачу».

Цинизм: «всё решают связи, а не правила».

Уровень 3. Нулевая терпимость.

Нарушение – аномалия, а не вариант. Правила обязательны для всех, включая руководителей. Последствия предсказуемы и неотвратимы. Соблюдение воспринимается как профессиональный минимум. Контроль встроен в процессы, а не надстроен над ними. Это целевое состояние, к которому ведёт книга.

Признаки уровня 3:

Руководители соблюдают правила первыми.

Нарушения обсуждаются открыто, без страха.

Последствия предсказуемы – и не зависят от статуса.

Соблюдение – часть профессиональной идентичности.

Важно: переход с уровня 1 на уровень 3 не происходит через уровень 2. Избирательность – не ступень, а ловушка. Организация, которая начала наказывать избирательно, теряет больше, чем та, которая не наказывает вовсе, потому что разрушает веру в справедливость системы. Поэтому переход должен быть прямым: от терпимости – к неотвратимости, минуя избирательность.

Когда нулевая терпимость вредит: диагностика как охота на ведьм

У любого принципа есть границы. И первая граница – в диагностике.

Опасность: диагностика может превратиться в **охоту на**

ведьм. Руководитель, воодушевлённый идеей нулевой терпимости, начинает искать «нарушителей» – и находит их везде. Диагностика становится инструментом наказания, а не улучшения.

Признаки того, что диагностика превратилась в охоту на ведьм:

Люди боятся отвечать на вопросы диагностики.

Результаты диагностики используются для наказания, а не для улучшения.

Диагностика ищет «виноватых», а не «системные проблемы».

Атмосфера в компании становится напряжённой, люди начинают скрывать проблемы.

Принцип: диагностика – это про систему, а не про людей. Её цель – увидеть, где система не работает, а не найти, кого наказать. Если диагностика вызывает страх, – она делается неправильно.

Как избежать: анонимность, фокус на процессах (а не на людях), публичное обязательство «не наказывать за честные ответы», использование результатов для улучшения, а не для отчёта.

Практикум

Вопросы для самоаудита:

Можете ли вы назвать хотя бы одно правило в вашей организации, которое соблюдается всеми без исключений? Если нет – почему?

На каком уровне зрелости находится ваша организация: терпимость, избирательность или нулевая терпимость? Приведите три примера.

Есть ли в вашей компании «звёзды», которым позволено больше, чем остальным? Как это влияет на отношение команды к правилам?

Какие мифы о нулевой терпимости распространены в вашей организации? Как они мешают изменениям?

Упражнение «Карта исключений»:

В течение недели фиксируйте все случаи, когда правило было нарушено – и никто не отреагировал. Записывайте: какое правило, кто нарушил, кто видел, каковы были последствия. В конце недели проанализируйте: сколько исключений было сделано «для своих», сколько – «по ситуации», сколько – «потому что так принято». Это и есть карта ваших серых зон.

Разбор типичных ошибок:

Ошибка 1: фиксировать только «серьёзные» нарушения. Начните с мелочей – они показывают культуру.

Ошибка 2: фиксировать «нарушителей», а не «систему». Цель – увидеть паттерны, а не найти виноватых.

Ошибка 3: делать упражнение в одиночку. Обсудите с командой – это даст более честную картину.

Глава 2. Как возникает «серая зона»: психология и системные причины

Что такое «серая зона»

Прежде чем разбирать причины, определим явление.

«Серая зона» – это область организационной реальности, в которой правило существует, но его соблюдение не является обязательным, а нарушение не влечёт предсказуемых последствий.

Серая зона – это не отсутствие правила. Это правило, которое не работает. Оно может быть написано, утверждено, разослано – и при этом не действовать. Между формальным регламентом и фактическим поведением возникает зазор, и в этом зазоре живёт вся организационная «мутность».

Серые зоны бывают трёх типов:

Тип 1. Неопределённость. Правило есть, но оно сформулировано так, что непонятно, как его применять. «Сотрудник должен проявлять разумную инициативу» – что это значит? Когда инициатива разумна, а когда – нарушение? Неопределённость создаёт пространство для интерпретаций, а интерпретации – для злоупотреблений.

Тип 2. Необязательность. Правило понятно, но его соблюдение не обязательно. Нет последствий за нарушение, нет стимулов за соблюдение. Правило существует в режиме

«рекомендации». Люди быстро это считывают – и перестают воспринимать его всерьёз.

Тип 3. Двойной стандарт. Правило обязательно для одних, но не для других. Для «звёзд», для руководителей, для «своих» – исключение. Это самый разрушительный тип: он подрывает веру в справедливость системы.

Понимание типа серой зоны критично, потому что разные типы требуют разных решений. Неопределённость лечится точностью формулировок. Необязательность – встраиванием последствий и стимулов. Двойной стандарт – работой с лидерским поведением и дисциплинарной системой.

Эффект свидетеля в корпорации

Один из главных механизмов, производящих серые зоны, – **размывание ответственности**, известное в социальной психологии как «эффект свидетеля» (bystander effect). Чем больше людей наблюдают проблему, тем меньше вероятность, что кто-то из них вмешается.

Классический эксперимент Дарли и Латане (1968): когда человеку становится плохо на улице, вероятность помощи зависит от числа свидетелей. Чем больше людей, тем меньше вероятность, что кто-то поможет. Каждый думает: «Кто-то другой должен».

В корпоративной среде это работает так. Нарушение видит не один человек, а десять. Каждый думает: «Почему я? Кто-то другой должен отреагировать». В результате не реа-

гирует никто. И нарушение нормализуется – не потому, что люди одобряют, а потому, что никто не взял на себя ответственность за реакцию.

Эффект свидетеля усиливается в организациях с размытыми мандатами. Если непонятно, кто отвечает за соблюдение правила, – не отвечает никто. Если непонятно, кто должен реагировать на нарушение, – не реагирует никто. Размывание ответственности – не моральная проблема, а структурная: она возникает там, где мандаты не определены.

«Все так делают»: механизмы социального оправдания

Второй механизм – **нормализация отклонений**. Люди склонны оправдывать нарушения, если они распространены. «Все так делают» – это не аргумент, а механизм социального оправдания, который снимает личную ответственность.

Психологи называют это «эффектом ложного консенсуса»: человек переоценивает распространённость своего поведения и считает его нормальным, потому что «так делают все». В организации это создаёт самоподдерживающийся цикл: нарушение распространено → воспринимается как норма → новые сотрудники перенимают его как норму → нарушение становится ещё более распространённым.

Разорвать этот цикл можно только одним способом – **сделать норму видимой**. Пока нарушение остаётся невидимым, оно воспринимается как норма. Как только оно стано-

вится видимым – через прозрачность, через обратную связь, через публичный разбор – оно перестаёт быть «нормальным».

Рациональная небрежность: почему умные люди нарушают правила

Третий механизм – **рациональная небрежность**. Это не про глупость и не про злой умысел. Это про рациональный расчёт: если соблюдение правила требует усилий, а нарушение не влечёт последствий, – нарушать рационально.

Человек взвешивает издержки и выгоды. Соблюдение: время, усилия, неудобство. Нарушение: экономия времени, удобство, отсутствие последствий. Рациональный вывод: нарушать выгоднее. Это не моральный выбор – это экономический расчёт в условиях, где последствия отсутствуют.

Именно поэтому нулевая терпимость не может строиться на морализаторстве. Призывы «будьте сознательнее» не работают против рационального расчёта. Работает только изменение расчёта: сделать соблюдение удобным, а нарушение – неудобным. Встроить контроль в процесс так, чтобы нарушение требовало усилий, а не экономило их.

Ключевой сдвиг: не «как заставить людей быть хорошими?», а «как сделать так, чтобы хорошее поведение было рациональным?».

Нормализация отклонений: как мелочи становятся

стандартом

Четвёртый механизм – **эффект разбитых окон**, описанный криминологами Уилсоном и Келлингом. Суть: мелкие нарушения, оставленные без реакции, сигнализируют о том, что правила необязательны, – и провоцируют более серьёзные нарушения.

В корпоративной среде это работает точно так же. Опоздание на совещание, оставленное без внимания, сигнализирует: «время – необязательно». Заполнение чек-листа «задним числом», оставленное без реакции, сигнализирует: «процедура – формальность». Каждая мелочь, оставленная без реакции, – это сигнал, что система не работает. И люди считывают эти сигналы.

Опасность в том, что мелочи кажутся незначительными. «Ну что такого, опоздал на пять минут?» Проблема не в пяти минутах. Проблема в сигнале, который посылается всей организации: правила необязательны. И этот сигнал стоит дорого.

Принцип: нулевая терпимость начинается с мелочей не потому, что мелочи важны сами по себе, а потому, что они – индикатор и усилитель культуры.

Когда нулевая терпимость вредит: когда «мелочи» становятся самоцелью

У принципа «начинать с мелочей» есть граница. Опасность: мелочи становятся самоцелью. Руководитель начина-

ет бороться за каждую мелочь – и теряет связь с реальностью. Сотрудники начинают воспринимать систему как бюрократический ад: «здесь нельзя ничего».

Признаки того, что «мелочи» стали самоцелью:

Сотрудники боятся сделать шаг без согласования.

Время на соблюдение процедур растёт, а качество работы – нет.

Люди начинают обходить систему «по-тихому», потому что она мешает работать.

Атмосфера становится напряжённой: «всё нельзя».

Принцип: мелочи важны не сами по себе, а как **индикатор культуры**. Если борьба с мелочами не улучшает культуру, а ухудшает её, – что-то не так. Цель – не «идеальное соблюдение», а «работающая система».

Как избежать: различайте мелочи, которые сигнализируют о культуре (опоздания, формальности), и мелочи, которые не влияют на результат (цвет ручки, формат отчёта). Боритесь с первыми, не трогайте вторые.

Практикум

Вопросы для самоаудита:

Какие серые зоны в вашей организации относятся к типу «неопределённость», какие – к «необязательности», какие – к «двойному стандарту»?

Вспомните случай, когда нарушение видели многие, но никто не отреагировал. Почему так произошло? Кто должен был отреагировать?

Какие «мелочи» в вашей компании остаются без реакции – и какой сигнал они посылают?

Есть ли в вашей организации «эффект свидетеля»? Где мандаты размыты?

Упражнение «Анатомия серой зоны»:

Выберите одно правило, которое, как вы знаете, не соблюдается. Разберите его по трём типам: есть ли в нём неопределённость? Есть ли необязательность? Есть ли двойной стандарт? Запишите конкретные проявления каждого типа. Это первый шаг к перепроектированию.

Разбор типичных ошибок:

Ошибка 1: видеть только один тип. Серая зона обычно сочетает несколько – разберите все.

Ошибка 2: сразу переходить к решениям. Сначала – полная анатомия, потом – перепроектирование.

Ошибка 3: делать упражнение «в кабинете». Включите тех, кто работает в процессе, – они знают детали.

Глава 3. Офисная политика как топливо для «серых зон»

Политика vs. правила: два центра власти

В любой организации существуют два центра власти: **формальный** (регламенты, иерархия, мандаты) и **неформальный** (влияние, связи, личные договорённости). Офисная политика – это игра вокруг неформального центра власти.

Сама по себе политика не является злом. В любой организации есть люди с влиянием, есть коалиции, есть неформальные лидеры. Более того: политика – это естественный побочный продукт совместной работы. Люди выстраивают отношения, обмениваются услугами, формируют союзы. Без этого организация была бы механизмом, а не сообществом.

Проблема начинается там, где **политика подменяет правила**: решения принимаются не по регламенту, а по договорённости; ответственность определяется не мандатом, а близостью к руководителю; нарушения прощаются «своим» и наказываются «чужим».

Офисная политика – это топливо для серых зон. Она делает их не просто возможными, а системными: серая зона существует не потому, что правило плохое, а потому, что политика делает его необязательным для избранных.

Ключевое различие. Есть политика, которая работает внутри правил: люди договариваются, лоббируют, ищут союзников – но результат оформляется по процедуре. И есть политика, которая работает вместо правил: результат достигается в обход процедуры, а оформление – фикция. Первая – нормальна. Вторая – разрушительна. Задача нулевой терпимости – не уничтожить политику (это невозможно), а **отделить её от подмены правил**.

Неформальные центры власти и их влияние на регламенты

В каждой организации есть люди, которые влияют на решения, не занимая формальных должностей. Это может быть ветеран, который «всё знает»; помощник руководителя, через которого «всё проходит»; неформальный лидер команды, чьё мнение весомее должностного.

Проблема не в том, что эти люди влиятельны. Проблема в том, что их влияние **не институционализировано** – оно не описано, не ограничено и не подотчётно. И тогда оно начинает работать против правил: неформальный лидер «продавливает» решение в обход процедуры, помощник «ускоряет» согласование, ветеран «решает вопрос» по-своему.

Нулевая терпимость не требует уничтожения неформального влияния – это невозможно и не нужно. Она требует его **институционализации**: влиятельные люди должны быть встроены в систему, а не стоять над ней. Их влияние

должно быть признано, описано и подотчётно – а не тайным и бесконтрольным.

Как выглядит институционализация на практике. Неформальный эксперт становится формальным членом экспертного совета – с описанной ролью, регламентом работы и подотчётностью. Неформальный лидер получает формальную роль наставника – с ответственностью за передачу стандарта. Помощник руководителя, через которого «всё проходит», получает формальный мандат координатора – с прозрачными критериями и границами.

Принцип: влияние не исчезает от того, что его игнорируют. Оно просто уходит в тень. Институционализация выводит его на свет – и делает управляемым.

«Личные договорённости» vs. институциональные правила

Самый распространённый механизм подмены – **личные договорённости**. Два руководителя договариваются «по-дружески» о том, как будет работать процесс, – и это становится фактической нормой, хотя формально противоречит регламенту.

Опасность личных договорённостей в том, что они **невидимы для системы**. Они не зафиксированы, не подотчётны, не масштабируемы. Когда один из участников уходит, договорённость рассыпается – и процесс ломается. Когда возникает конфликт, никто не может доказать, о чём дого-

варивались. Когда приходит новый сотрудник, он не знает о договорённости – и нарушает её, сам того не желая.

Личные договорённости – это серая зона в чистом виде: правило существует (регламент), но фактическая норма – другая (договорённость), и никто не знает, какая из них главная.

Типичные сценарии личных договорённостей:

«Мы с Петровичем договорились, что его заявки идут без очереди».

«Я звоню Марине напрямую, она всё решает быстро».

«У нас с поставщиком неформальная договорённость: он отгружает раньше, а мы оформляем позже».

«Мы с коллегой из соседнего отдела договорились не проверять друг друга – чтобы не тратить время».

Каждый из этих сценариев кажется «оптимизацией». В реальности – это серая зона: правило есть, но оно не работает для тех, кто «договорился».

Принцип нулевой терпимости: любая договорённость, влияющая на процесс, должна быть институционализирована – зафиксирована, согласована, доступна. Не потому, что доверие плохо, а потому, что невидимые правила не поддаются управлению.

Как институционализировать договорённость: перевести её в письменную форму (даже если это просто письмо с описанием договорённости), согласовать с теми, кого она касается, зафиксировать в регламенте или процессе,

определить срок пересмотра. Это не бюрократизация – это прозрачность.

Как политика превращает регламент в инструмент манипуляции

Третий механизм – **использование регламента как оружия**. В политизированной среде правила перестают быть нейтральным стандартом и становятся инструментом: их применяют избирательно, чтобы наказать неугодного или защитить «своего».

Это проявляется в трёх формах.

Форма 1. Избирательное применение. Правило есть, но применяется только к тем, кто не входит в «круг». Формально – все равны. Фактически – равенство избирательно. Пример: в одной компании регламент «согласование командировок» применялся к рядовым сотрудникам, но не к топменеджменту. Формально – «для всех». Фактически – «для тех, кто не в круге».

Форма 2. Бюрократический саботаж. Регламент используется для блокировки неугодных инициатив: «по процедуре это невозможно». Правило становится инструментом власти, а не стандартом качества. Пример: руководитель, который не хочет, чтобы проект другого отдела был реализован, «находит» в регламенте причину для отказа – и блокирует инициативу, ссылаясь на «соблюдение процедур».

Форма 3. Переписывание правил под себя. Влиятель-

ные люди инициируют изменение регламентов так, чтобы легализовать собственные практики. Формально – «оптимизация». Фактически – институционализация серой зоны. Пример: руководитель, который привык обходить процедуру закупки, инициирует изменение регламента – «чтобы ускорить процессы». После изменения его практика становится «легальной» – но проблема не решена, а узаконена.

Все три формы разрушают главное – **веру в нейтральность системы**. Когда люди видят, что правила применяются избирательно, они перестают воспринимать их как стандарт. И тогда нулевая терпимость становится невозможной: нельзя требовать соблюдения правил от всех, если правила – инструмент политики.

Ключевой признак. Если в организации люди обсуждают не «что правильно», а «кому это выгодно», – политика победила правила. И первое, что нужно восстановить, – нейтральность системы: правила должны применяться одинаково, независимо от статуса и отношений.

Диагностика: 10 признаков того, что политика побеждает правила

Как понять, что в вашей организации политика подменяет правила? Вот десять признаков.

Решения принимаются «по звонку». Формальные согласования существуют, но фактические решения принимаются в кулуарах.

Есть люди, которым «можно». Нарушения «звёзд» и «своих» не влекут последствий.

Регламенты применяются избирательно. Одно и то же правило работает для одних и не работает для других.

Информация – ресурс власти. Люди скрывают информацию, чтобы сохранить влияние.

Совещания – театр. Решения принимаются до совещания, а совещание – формальность.

«Исторически сложилось» – главный аргумент. Процессы не проектируются, а «так повелось».

Новые сотрудники быстро учатся «правилам игры». Неформальные нормы передаются быстрее формальных.

Конфликты решаются не по процедуре, а по влиянию. Кто ближе к руководителю, тот прав.

Изменения буксуют. Любая инициатива по изменению процессов встречает сопротивление «влиятельных».

Люди боятся говорить правду. Обратная связь фильтруется, проблемы замалчиваются.

Если вы узнали в этих признаках свою организацию – политика побеждает правила. И это первое, что нужно изменить, потому что без нейтральности системы нулевая терпимость невозможна.

Как пользоваться списком. Не пытайтесь оценить «в целом». Пройдитесь по каждому признаку и приведите конкретный пример из вашей практики. Если примеров больше

пяти – проблема системная. Если меньше – есть отдельные зоны, которые можно исправить точечно.

Когда нулевая терпимость вредит: борьба с политикой как охота на ведьм

У борьбы с политикой есть граница. Опасность: **борьба с политикой превращается в охоту на ведьм**. Руководитель начинает видеть политику везде – и бороться с людьми, а не с системой.

Признаки того, что борьба с политикой стала охотой на ведьм:

Люди боятся высказывать мнение – «а вдруг это политика».

Любая неформальная коммуникация воспринимается как «заговор».

Руководитель ищет «виноватых» в политике, а не «системные причины».

Атмосфера становится параноидальной: «все следят друг за другом».

Принцип: политика – не зло. Зло – подмена правил политикой. Боритесь не с влиянием, а с его невидимостью. Не с людьми, а с отсутствием институтов.

Как избежать: различайте «влияние» и «подмену». Влияние – нормально. Подмена – проблема. Институционализируйте влияние, а не уничтожайте его. И не превращайте борьбу с политикой в новую политику.

Практикум

Вопросы для самоаудита:

Кто в вашей организации обладает неформальным влиянием? Институционализировано ли оно – или работает в обход правил?

Какие личные договорённости влияют на ваши процессы? Зафиксированы ли они?

Применяются ли в вашей компании правила избирательно? Приведите примеры.

Есть ли в вашей организации «регламент как оружие»? В каких формах?

Упражнение «Карта влияния»:

Составьте карту неформального влияния в вашей организации: кто реально влияет на решения, кто с кем связан, где принимаются фактические решения. Сравните с формальной структурой. Расхождения – это и есть зоны, где политика подменяет правила. Для каждой зоны запишите: как институционализировать это влияние, не разрушая его?

Разбор типичных ошибок:

Ошибка 1: видеть политику везде. Не всякое влияние – подмена. Различайте.

Ошибка 2: пытаться «убрать» влиятельного человека. Это создаст вакуум и сопротивление. Институционализируйте, а не убирайте.

Ошибка 3: делать карту «в одиночку». Включите доверенных людей – они видят больше.

Глава 4. Цена терпимости: скрытые издержки «мелочей»

Экономика нарушений: три типа потерь

Терпимость к нарушениям кажется бесплатной. «Ну что такого, опоздал на пять минут?» Проблема в том, что издержки не видны сразу – они распределены во времени и скрыты в структуре. Мы выделяем три типа потерь.

Прямые потери. Это то, что можно посчитать: брак, штрафы, переделки, судебные издержки, потери от простоев. Они видимы – но их редко связывают с терпимостью к мелочам. А связь есть: брак часто возникает не потому, что технология плохая, а потому, что процедуру контроля соблюдали «формально».

Косвенные потери. Это то, что труднее посчитать: снижение производительности, рост текучести, потеря времени на переделки, эрозия доверия. Они не видны в отчётах, но накапливаются в структуре.

Отложенные потери. Самые опасные. Это потери, которые проявятся через год, два, пять: разрушение культуры, потеря способности привлекать сильных людей, накопление системных рисков. Их не видно сегодня – но именно они определяют, выживет ли компания завтра.

Ключевой тезис: терпимость к мелочам не бесплатна.

Она просто выставляет счёт позже – и с процентами.

Аналогия. Представьте, что вы едете на машине с неисправным тормозом. Сегодня – всё нормально. Завтра – нормально. Месяц – нормально. Вы привыкаете к мысли, что «тормоз не так уж важен». А потом – перекрёсток. Проблема в том, что цена терпимости проявляется не в момент нарушения, а в момент, когда нарушение становится критическим. И тогда платить приходится всё сразу – с процентами.

Эффект разбитых окон в корпоративной среде

Криминологи Уилсон и Келлинг показали: мелкие правонарушения, оставленные без реакции, сигнализируют о том, что порядок не поддерживается, – и провоцируют более серьёзные. В корпоративной среде это работает так же: каждая мелочь, оставленная без реакции, – это сигнал, что правила необязательны. И сигнал стоит дорого.

Как это проявляется экономически:

Рост «мелких» нарушений. Если опоздание не наказывается, через месяц опаздывают все. Если чек-лист можно заполнить задним числом, через месяц его заполняют задним числом всегда.

Снижение качества. Когда процедура воспринимается как формальность, её выполняют формально. Качество падает не сразу – постепенно, шаг за шагом.

Рост «серых» издержек. Переделки, согласования, разборы, конфликты – всё это время, которое не тратится на

работу.

Эрозия доверия. Люди перестают верить, что система справедлива, – и начинают играть по своим правилам.

Экономика проста: каждая мелочь, оставленная без реакции, – это инвестиция в будущие проблемы. И проценты по этой инвестиции высоки.

Как «серая зона» разрушает культуру высоких стандартов

Культура высоких стандартов держится на одном убеждении: **здесь нельзя делать плохо.** Не потому, что накажут, а потому, что это не принято. Это убеждение – хрупкое. Оно держится на повседневных сигналах: что замечают, на что реагируют, что прощают.

Серая зона разрушает это убеждение шаг за шагом. Сначала – мелочи: опоздания, формальности, «договорённости». Потом – более серьёзное: обход процедур, сокрытие ошибок, «оптимизация» в ущерб качеству. И наконец – системное: культура, в которой «делать плохо» становится нормальным, потому что «все так делают».

Разрушение культуры высоких стандартов – не одномоментный акт, а постепенный процесс. И самое опасное: он невидим. Люди не замечают, как стандарт падает, – пока не становится слишком поздно. Компания, которая пять лет терпела мелочи, обнаруживает, что больше не может нанимать сильных людей: они приходят, видят культуру – и ухо-

дят.

Связь с нулевой терпимостью: нулевая терпимость к мелочам – не педантизм. Это защита культуры высоких стандартов. Потому что культура держится на мелочах – или разрушается ими.

Расчёт ROI от внедрения нулевой терпимости

Скептик спросит: «А сколько стоит внедрение? Не дешевле ли терпеть?» Это правильный вопрос – и на него есть ответ.

Затраты на внедрение:

Перепроектирование регламентов (время, экспертиза)

Встраивание контроля в процессы (технологии, обучение)

Работа с культурой (лидерское поведение, коммуникация)

Дисциплинарная система (предсказуемость, а не суровость)

Выгоды от внедрения:

Снижение прямых потерь (брак, штрафы, переделки)

Снижение косвенных потерь (производительность, текучесть)

Предотвращение отложенных потерь (культура, репутация, риски)

Рост качества решений (нейтральность системы, доверие)

Улучшение найма (сильные люди хотят работать в системах с высокими стандартами)

Проблема расчёта: выгоды трудно посчитать, потому что они – предотвращённые потери. Компания, которая внедрила нулевую терпимость, не может точно сказать, сколько она сэкономила, – потому что проблемы не случились. Но отсутствие проблем – это и есть экономия.

Практический подход: считайте не «сколько стоит внедрение», а «сколько стоит терпимость». Возьмите три-четыре показателя (брак, текучесть, время на переделки, потери от простоев) и посчитайте, сколько они стоят за год. Затем оцените, какая доля этих потерь связана с нарушениями процедур. Это и будет ваша цена терпимости. Как правило, она выше, чем кажется.

Формула:

Цена терпимости = (Прямые потери × Доля, связанная с нарушениями) + (Косвенные потери × Доля, связанная с нарушениями) + (Отложенные потери, оценённые качественно)

Когда нулевая терпимость вредит: когда цена становится оправданием всего

У расчёта цены терпимости есть граница. Опасность: цена становится оправданием для любых мер. Руководитель, увидев цифры, начинает «оптимизировать» всё – и теряет меру.

Признаки того, что цена стала оправданием всего:

Любая мера оправдывается «экономией».

Сотрудники воспринимаются как «источник издержек».

Контроль растёт, а доверие падает.

Люди начинают бояться любых «инициатив по экономии».

Принцип: цена терпимости – это аргумент для изменений, а не оправдание для тотального контроля. Цель – не «сэкономить любой ценой», а «построить систему, в которой потери минимальны, а люди могут работать».

Как избежать: помните, что цена терпимости – это не только деньги. Это ещё и культура, доверие, способность привлекать людей. Экономия на культуре обходится дороже, чем экономия на браке.

Практикум

Вопросы для самоаудита:

Какие прямые потери в вашей организации связаны с нарушениями процедур? Посчитайте хотя бы приблизительно.

Какие косвенные потери вы замечаете – текучесть, переделки, конфликты?

Какие отложенные потери вы можете спрогнозировать, если терпимость сохранится?

Есть ли в вашей организации «цена терпимости», которую вы не считали?

Упражнение «Цена одной серой зоны»:

Выберите одну серую зону в вашей организации. Посчитайте её стоимость за год: прямые потери (брак, штрафы, переделки), косвенные (время на разборы, текучесть), отложенные (репутация, риски). Запишите цифры. Это ваш аргумент для изменения системы.

Разбор типичных ошибок:

Ошибка 1: считать только прямые потери. Косвенные и отложенные – часто больше.

Ошибка 2: считать «в целом», а не по зонам. Цена одной зоны конкретнее и убедительнее.

Ошибка 3: использовать цифры для наказания. Цифры – для изменений, а не для поиска виноватых.

Часть II. Институциональный дизайн: архитектура правил

Диагноз поставлен. Мы знаем, что такое серая зона, как она возникает, какую роль играет политика и какова цена терпимости. Теперь – главный вопрос: что делать?

Ответ этой части – **перепроектировать систему**. Не людей (их менять долго и дорого), не культуру напрямую (она производна от системы), а институты: правила, мандаты, контроль, подотчётность. Институциональный дизайн – это инженерная задача, и решать её нужно как инженерную: с чёткими принципами, критериями качества и проверкой результата.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.