Никита Куликов

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ

О ЧЕМ СЕРИЯ КНИГ

Практические руководства для руководителей, юристов, предпринимателей и всех, кто отвечает за результат



Серия «Принцип нулевой терпимости» — это инструменты, которые помогают принимать жёсткие, но взвешенные решения, выстраивать эффективные процессы и добиваться результата.

Никита Куликов

О чем серия книг Принцип Нулевой Терпимости

https://litres.ru/74708919
SelfPub; 2026

Аннотация

То, что вы сейчас читаете – это сборник. В этой книге собраны первые главы книг из серии «ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ» изданные на данный момент, и приведенные в качестве ознакомления, чтобы вы могли получить представление о содержании данных книг и понять, насколько они вам могут быть полезны, прежде чем приобрести их полноценную версию. Данная серия книг постоянно пополняется.

Мы живём в эпоху, когда скорость и ясность стали главными конкурентными преимуществами. Рынок меняется быстрее, чем когда-либо, и организации, которые не умеют доводить проекты до результата, проигрывают. При этом большинство компаний страдают не от недостатка идей или ресурсов, а от неспособности сфокусироваться и довести начатое до конца.

Принцип, который лежит в основе серии, звучит категорично, и это требует немедленного уточнения. Мы не терпим на ноль всё подряд – это было бы не управлением, а диктатурой. Мы

не терпим на ноль конкретные вещи, и список этот короткий и точный.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ 6
УПРАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМОЙ 14
Глава 1. Сплочённый коллектив: почему это не всегда хорошо 14
РАБОТА С СОТРУДНИКАМИ НА УДАЛЕНКЕ 19
Глава 1. Что значит «Принцип нулевой терпимости» в управлении 19
НАЙМ И УВОЛЬНЕНИЕ 24
Глава 1. Переосмысление «неподходящих людей»: какие кандидаты не должны проходить через вашу дверь 24
Конец ознакомительного фрагмента. 32

Никита Куликов
О чем серия книг Принцип Нулевой Терпимости

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ:
О ЧЕМ СЕРИЯ КНИГ ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ

Опыт компании HEADS Consulting

Никита Куликов

ВВЕДЕНИЕ

Я хочу представить вам серию книг, которая родилась из одного простого наблюдения: большинство проектов умирают не от катастроф, а от компромиссов.

Позвольте начать с истории, которую я наблюдал лично. Проект запускался с амбициозной целью: за четыре месяца вывести на рынок новый цифровой сервис. Команда сильная, бюджет выделен, руководство вдохновлено. На старте все кивали и улыбались. Через полгода проект всё ещё был «на финальной стадии». Через восемь месяцев его тихо закрыли – без скандала, без публичного разбора, просто перестали упоминать на совещаниях.

Что произошло? Не было ни катастрофы, ни увольнения ключевого разработчика, ни пожара в дата-центре. Было другое – сотни маленьких, разумных на вид компромиссов. Цель «сделать удобный сервис» постепенно превратилась в «сделать то, что успеем, но, чтобы все были довольны». Сроки сдвигались не решением, а привычкой: сначала на неделю, потом на две, потом «давайте не фиксировать дату». Совещания множились, согласования удлинялись, а работа, которая должна была занимать день, растягивалась на неделю. К концу проекта никто уже не помнил, зачем всё это затевалось.

Проект умер не от удара – он умер от тысячи порезов. И эта серия книг – о том, как не допустить такой смерти.

Почему эта тема важна именно сейчас

Мы живём в эпоху, когда скорость и ясность стали главными конкурентными преимуществами. Рынок меняется быстрее, чем когда-либо, и организации, которые не умеют доводить проекты до результата, проигрывают. При этом большинство компаний страдают не от недостатка идей или ресурсов, а от неспособности сфокусироваться и довести начатое до конца.

Три цифры, которые должен знать каждый руководитель.

Первая: стоимость дня задержки. Для среднего проекта это десятки, а иногда и сотни тысяч рублей прямых и косвенных потерь. Большинство руководителей, когда я прошу их назвать эту цифру, удивляются – настолько она велика.

Вторая: доля времени на совещания и согласования. Исследования стабильно показывают 30–50%. Это значит, что половина дорогостоящего времени уходит не на создание продукта, а на координацию создания. Причём значительная часть этой координации не добавляет ценности.

Третья: частота «незначительных» изменений цели. Если руководитель не может вспомнить, сколько раз цель менялась, – это уже ответ. Размывание цели почти никогда не фиксируется, потому что каждое отдельное изменение кажется мелким и обоснованным. Но в сумме эти «мелкие

уточнения» способны полностью изменить проект.

Эти три цифры – стоимость задержки, доля непродуктивного времени, частота незаметных изменений цели – и есть цена мягкости. Мы платим её не сразу, а частями, поэтому не замечаем, как много теряем.

Что такое принцип нулевой терпимости

Принцип, который лежит в основе серии, звучит категорично, и это требует немедленного уточнения. Мы не терпим на ноль всё подряд – это было бы не управлением, а диктатурой. Мы не терпим на ноль конкретные вещи, и список этот короткий и точный.

На ноль мы терпим три вещи. Первое – размывание цели: ситуацию, когда проект теряет ясный ответ на вопрос «что именно мы делаем и как поймём, что сделали». Второе – тихий перенос сроков: изменение даты без явного решения, без фиксации и без последствий. Третье – имитацию работы: деятельность, которая создаёт ощущение занятости, но не приближает результат.

Всё остальное мы терпим – и даже обязаны терпеть. Мы терпим неопределённость на ранних стадиях, потому что исследование не может начинаться с готового ответа. Мы терпим ошибки, потому что без них нет движения. Мы терпим изменение требований, когда оно основано на новых фактах и зафиксировано осознанно. Мы терпим обсуждения, сомнения и споры – без них нет качественных ре-

шений.

Граница проходит по одному признаку: есть ли у процесса владелец, рамка и результат. Уточнение цели с дедлайном и ответственным – это работа. Уточнение без конца и края – это размывание. Обсуждение с решением в конце – это управление. Обсуждение, порождающее следующее обсуждение, – это имитация.

Важно подчеркнуть: нулевая терпимость – это не жёсткость ради жёсткости. Это требовательность к процессам, а не к людям. Мы не терпим размытую цель – но не наказываем человека, который честно сказал, что цель неясна. Мы не терпим тихий перенос срока – но поддерживаем того, кто вовремя поднял тревогу о риске. Разница в направлении требовательности: жёсткость ради жёсткости давит на людей, нулевая терпимость структурирует условия, в которых люди могут работать хорошо.

О серии книг

Серия «Принцип нулевой терпимости» – это практическое руководство, написанное для трёх категорий читателей, и для каждой у меня есть свой маршрут.

Для руководителей проектов и программ – это инструмент контроля ключевых этапов, защиты сроков и борьбы с хроническим откладыванием. Вы найдёте методы, которые можно применить уже завтра, и шаблоны, которые не нужно изобретать с нуля.

Для тимлидов и лидеров команд – это работа с людьми: как выстроить культуру ответственности, как проводить совещания, которые дают результат, как бороться с прокрастинацией в команде, не превращаясь в надзирателя.

Для владельцев бизнеса и топ-менеджеров – это ответ на вопрос, как изменить систему, а не отдельных людей. Как сделать так, чтобы мягкость перестала быть нормой на уровне организации, и как измерить эффект изменений.

Книги построены так, что каждая опирается на предыдущую, а принцип, сформулированный в теоретической части, раскрывается в конкретных методах и практиках внедрения. В конце – приложения с шаблонами и чек-листами, которые можно использовать сразу.

Что вы получите от этой серии

Я обещаю, что эти книги не будут сборником общих слов о «важности дисциплины» и «эффективности». Каждая глава заканчивается конкретным выводом, а каждая часть – инструментом, который можно применить.

Но я должен предупредить о другом. Принцип нулевой терпимости – это не волшебная таблетка и не способ заставить людей работать больше. Это способ перестать тратить время, силы и деньги на то, что не ведёт к результату. Он требует от руководителя смелости говорить «нет» – и себе, и команде, и заказчику. Он требует готовности признавать ошибки и останавливать то, что не работает. Он требует последовательности, потому что мягкость возвращается при первом

же исключении из правил.

Если вы готовы к этому – давайте начнём. Не с лозунгов, а с диагноза. С честного взгляда на то, как именно ваши проекты теряют цель и время.

То, что вы сейчас читаете – это сборник. В этой книге собраны первые главы книг из серии «ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ» изданные на данный момент, и приведенные в качестве ознакомления, чтобы вы могли получить представление о содержании данных книг и понять, насколько они вам могут быть полезны, прежде чем приобрести их полноценную версию.

Данная серия книг постоянно пополняется.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМОЙ

Глава 1. Сплочённый коллектив: почему это не всегда хорошо

РАБОТА С СОТРУДНИКАМИ НА УДАЛЕНКЕ

Глава 1. Что значит «Принцип нулевой терпимости» в управлении

НАЙМ И УВОЛЬНЕНИЕ

Глава 1. Переосмысление «неподходящих людей»: какие кандидаты не должны проходить через вашу дверь

КАК ЮРИСТУ ВЕСТИ СЕБЯ В СУДЕ

Глава 1. Философия нулевой терпимости

СТРАТЕГИЯ И ИННОВАЦИИ

Глава 1. Антихрупкость: как заставить хаос работать на тебя

ДЕЛАЕМ СТАРТАП

Глава 1. Генерация гипотез. Решаем проблему, а не придумываем фичу

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Глава 1. Анатомия «размывания целей»

ПРОДАЕМ УСЛУГИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

Глава 1. Принцип нулевой терпимости

ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

ГЛАВА 1. Философия принципа нулевой терпимости: почему мягкость провоцирует давление

МЕДИАЦИЯ

ГЛАВА 1. Что такое «нулевая терпимость» в управлении конфликтами

РИСКИ СЕЛЛЕРОВ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

Глава 1. История возникновения и развития маркетплейсов

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Глава 1. Что такое нулевая терпимость и чем она не явля-

ется
КАК РАБОТАТЬ С ПОКОЛЕНИЕМ ЗУМЕРОВ
Глава 1. Зумеры или поколение Z: портрет сотрудника 2026 года
ИСКУССТВО ДЕЛЕГИРОВАТЬ
Глава 1. Портрет управляющего партнера: иллюзия незаменимости
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМОЙ

Глава 1. Сплочённый коллектив: почему это не всегда хорошо

Как вы оцениваете эффективность своей юридической команды?

Возьмите ручку и лист бумаги. Напишите ответы на три вопроса:

Знаете ли вы точные показатели биллинга каждого юриста за последние 3 месяца?

Можете ли вы назвать вклад каждого юриста в общую прибыль фирмы?

Расставались ли вы с партнёром или ведущим юристом за последние полгода из-за неэффективности?

Если хотя бы на один вопрос вы ответили «нет» или «не знаю» — эта глава для вас.

Почему юридические фирмы держатся за «команду мечты».

Это одна из самых живучих иллюзий в юридическом биз-

несе. Особенно в России.

Я замечал это постоянно: небольшая юридическая компания, где все друг друга знают, вместе обедают, празднуют дни рождения, ездят на корпоративы. Атмосфера — душевная. Отношения — почти семейные. Идиллия?

Но при этом бизнес стоит на месте. Выручка не растёт. Маржинальность падает. Клиенты уходят. Потому что дружба заменяет требовательность. Потому что партнёры боятся критиковать друг друга. Потому что «молодые» юристы не растут, а «старшие» не делегируют никакие даже мелких задач.

В одной юридической фирме, с которой я работал, партнёры тратили до 30% времени на «помощь» коллегам. Звучит благородно. Я раньше тоже таким был. Но к чему это все приведет? На деле — старшие юристы переделывали работу за младших. А младшие не развивались т.к. за ними все равно присматривали и помогали. Им было комфортно. Фирма теряла деньги. Но все улыбались.

Я провел диагностику. Оказалось:

Три юриста из десяти вообще не приносили прибыли — их биллинг был ниже зарплаты.

Внутренние процессы не были стандартизированы — каждый работал по-своему.

Партнёры не передавали клиентов друг другу, потому что «боялись обидеть» (читай «не хотели потерять свою прибыль»).

Я предложил изменения. Чёткую специализацию. Прозрачный учёт времени. Разделение клиентских портфелей.

Результат: двое юристов уволились сами — они не хотели работать в режиме прозрачности. Один партнёр ушёл, потому что не выдержал требований по биллингу. Но через полгода прибыль фирмы выросла на 40%. Оставшиеся партнёры стали зарабатывать больше. И — что важнее — они перестали чувствовать себя «спасателями» коллег и начали строить бизнес.

Как изменить подход в юридической фирме

В HEADS Consulting мы разработали систему, которая работает в юридических компаниях любого размера.

Шаг 1. Чёткая специализация

Мы разбиваем практики: налоговое право, арбитраж, M&A, трудовое право, интеллектуальная собственность и ряд более нишевых. Каждый юрист работает только в своей нише.

Это повышает качество, скорость и стоимость часа. Универсалы уходят в прошлое.

Шаг 2. Прозрачный учёт времени

Каждый юрист фиксирует своё время поминутно. Без этого нет биллинга. Без биллинга нет прибыли.

Мы вводим правило: «Нет таймшита — нет части зарплаты», которая гарантированно выплачивается при выполнении сотрудниками возложенных на них функций. Это не же-

стокость. Это единственный способ видеть реальную картину.

Шаг 3. Личная ответственность за результат

Каждый юрист знает свой план по биллингу на месяц. Если план не выполнен — это вопрос к нему, а не к «плохим клиентам» или «сложному рынку». Разумеется, если компаний не может гарантировать поток задач юристу – это не его вина. Но это свободное время можно использовать для достижения «запасных» результатов – написание статей, подготовка предложений, подготовка разъяснений практики для других юристов (для общего понимания и развития) и тому подобное. Так что подход вполне лояльный, а результат в любом случае полезен для фирмы.

Именно поэтому, раз у сотрудников есть выбор как достигать своих результатов, мы не принимаем оправданий. Мы принимаем только планы улучшения.

Шаг 4. Регулярная оценка партнёров

Партнёры не должны быть «неприкасаемыми». Мы оцениваем их так же, как и всех остальных. По объективным показателям.

Практический тест для вашей юридической фирмы

Ответьте честно на эти вопросы:

Могут ли юристы открыто обсудить эффективность друг друга, не боясь обидеть?

Связаны ли бонусы юристов с их личным биллингом или

с общими результатами фирмы?

Есть ли в вашей фирме чёткие критерии оценки для каждой позиции?

Расставались ли вы с кем-то из юристов за неэффективность за последние полгода?

Знает ли каждый юрист, сколько он приносит фирме чистой прибыли?

Результаты:

4–5 «да» — у вас здоровая система.

2–3 «да» — зона внимания.

0–1 «да» — ваша «команда» — это иллюзия. Вы платите за дружбу, а не за результат.

Вопрос для размышления

Что для вас важнее: сохранить «душевную» атмосферу в коллективе или построить юридический бизнес, который приносит стабильную прибыль?

РАБОТА С СОТРУДНИКАМИ НА УДАЛЕНКЕ

Глава 1. Что значит «Принцип нулевой терпимости» в управлении

В офисе вы позволяли себе многое. Вы терпели опоздания на 5 минут, потому что «пробки». Терпели болтовню у кулера по 20 минут, потому что «командообразование». Терпели перекуры, потому что «курят же все». Терпели громкие личные звонки, обсуждение футбола, поедание пиццы на рабочем месте.

На удаленке эти же «мелочи» превращаются в часы потерянной синхронности. Пять минут опоздания на созвон в офисе — досада. Пять минут опоздания на созвон, когда у сотрудника четыре созвона подряд, — сдвиг всего его графика на 20 минут. И если такое случается трижды в неделю, вы теряете один час чистого времени человека. Умножьте на 10 человек — 10 часов в неделю. 40 часов в месяц. Целая рабочая неделя одной команды.

Нулевая терпимость на расстоянии — это не жестокость. Это математика. В офисе вы могли позволить себе «чело-

веческий фактор», потому что он компенсировался вашим физическим присутствием. Вы видели, что сотрудник задержался на обеде, но потом засиделся до 20:00. Баланс сходился. На удаленке вы не видите этот баланс. Вы видите только провалы. И каждый провал — это черная дыра, в которую проваливается доверие.

В HEADS Consulting мы провели расчет в 2022 году. Мы замерили время, которое теряется из-за «мелких» нарушений удаленной дисциплины:

Перенос созвонов без уважительной причины — 15 минут на человека в день.

Отсутствие письменных итогов встречи — 30 минут на восстановление контекста.

Размытая постановка задачи — в среднем 2 часа переделки на каждую 3-ю задачу.

«Я не понял» без переспрашивания — 4 часа на согласование исправлений.

Итог: в месяц команда из 10 человек теряла 47 часов чистой работы из-за того, что мы «терпели» неясность.

Мы ввели правило: первое нарушение — предупреждение. Второе — индивидуальное обсуждение на one-on-one. Третье — вопрос о соответствии должности. И через три месяца потери сократились до 12 часов в месяц. Мы не уволили никого. Мы просто перестали терпеть.

Разница между нулевой терпимостью и жестокостью — в том, где заканчиваются правила и начинается произвол. Пра-

вила мы пишем до того, как случился косяк. Мы их публикуем, обсуждаем с командой, вшиваем в онбординг. Жестокость — это когда вы наказываете за то, о чем не предупреждали. Нулевая терпимость — это когда вы предупредили, и все знают: если красная лампочка загорелась, я должен нажать на тормоз.

Вот наши пять принципов управления на расстоянии:

Первое: задача не поставлена, пока не записана. Мы запрещаем устные договоренности. Если вы сказали на созвоне: «Сделай это», — но не прислали текст в чат, задача не существует. Сотрудник имеет право не делать её до получения письменного подтверждения. Это звучит жестко, но зато через месяц никто не говорит «я не слышал».

Второе: дедлайн — это время сдачи, а не время начала. Если вы сказали «до пятницы», это значит «в пятницу в 10:00 у меня на столе (в виртуальной папке) лежит готовый файл». Не «в пятницу я начну делать». Мы фиксируем дедлайн с точностью до минуты и часового пояса. Просрочка на 15 минут — уже нарушение. Не потому, что мы звери, а потому что за эти 15 минут может начаться созвон с клиентом, на котором файл нужен.

Третье: молчание — не согласие. В офисе вы кивнули — и вас поняли. На удаленке если сотрудник не ответил на ваш вопрос в чате в течение 4 часов (рабочего времени), это не значит, что он работает. Это значит, что он выпал. Мы тре-

буем маркировки в календаре: если у вас встреча, созвон или вы ушли по личным делам — поставьте статус. Если статуса нет, а вы не отвечаете — это автоматический красный флаг.

Четвертое: отчет — это не работа. Мы запрещаем требовать промежуточные отчеты чаще, чем раз в день. Если вы просите отчет каждые 2 часа, вы крадете у сотрудника время на саму работу. Но мы требуем один ежедневный стендап-дайджест: три пункта — что сделано, что в процессе, какие блокеры. Три строчки. Не больше.

Пятое: негатив без конструктива — токсичность. На удаленке эмоции считываются хуже. Шутка может быть воспринята как оскорбление. Критика без предложения — как агрессия. Мы ввели правило: если вы критикуете, вы обязаны предложить решение. Не предложил — считай, что не сказал.

Эти пять принципов сократили количество конфликтов в нашем чате на 70% за два месяца. Не потому, что мы запретили людям чувствовать. А потому что мы дали им язык, на котором можно говорить без искажений.

Первый управленческий закон удаленки звучит так: **ясность важнее доброты**. Доброта без ясности — это когда вы говорите: «Сделай, как считаешь нужным». И сотрудник делает. А потом вы говорите: «Нет, я имел в виду другое». И он расстраивается. Он потратил время. Он считал, что проявил инициативу. А вы считаете, что он недодумал.

Ясность — это когда вы говорите: «Я хочу, чтобы ты сде-

лал А, потому что клиент ждет Б. Если ты сделаешь В — это тоже приветствуется, но сначала сделай А». И сотрудник делает А. И вы счастливы. И он счастлив.

Нулевая терпимость — это не про наказания. Это про то, чтобы никто не тратил свою жизнь на догадки. Вы платите сотрудникам за результат, а не за угадывание ваших мыслей.

Вопросы для рефлексии:

Какие «мелочи» вы терпите на удаленке, хотя знаете, что они съедают время?

Сформулируйте 3 правила, которые вы готовы ввести завтра для повышения ясности.

Есть ли в вашей команде сотрудник, который использует удаленку как прикрытие для снижения эффективности? Что вы с этим делаете?

НАЙМ И УВОЛЬНЕНИЕ

Глава 1. Переосмысление «неподходящих людей»: какие кандидаты не должны проходить через вашу дверь

Прежде чем говорить о том, как отсеивать, нужно договориться о том, кого мы отсеиваем. Это звучит очевидно, но на практике именно здесь происходит больше всего ошибок. Большинство руководителей, говоря «неподходящий кандидат», имеют в виду «недостаточно квалифицированный». Это в корне неверно.

Квалификация – это то, чему можно научить. Ценности – это то, чему научить нельзя. И нулевая терпимость в найме начинается с понимания этой разницы.

1.1 Три типа кандидатов, обладающих способностями, но представляющих опасность

Я выделяю три категории «опасных талантов» – людей, которые могут быть полезны в краткосрочной перспективе,

но разрушают компанию в среднесрочной. Все три категории объединяет одно: у них есть способности. Именно поэтому их так легко пропустить через фильтр. Если бы они были бездарны, вы бы их отсеяли на первом же этапе. Но они умны, энергичны, часто обаятельны – и именно поэтому опасны.

Первый тип: высокие результаты при низких ценностях

Это самый коварный тип. Человек делает свою работу блестяще. Он закрывает сделки, которые никто другой не закрыл бы. Он пишет код, который работает быстрее, чем у всех. Он приносит деньги. И именно поэтому руководитель закрывает глаза на то, как он это делает.

Как он это делает? Он присваивает чужие идеи. Он унижает коллег на совещаниях. Он обещает клиентам то, что компания не может выполнить, а потом перекладывает вину на производство. Он играет по своим правилам и считает, что правила существуют для тех, кто не умеет добиваться результата.

Руководитель думает: «Ну, зато он приносит результат». И терпит. А команда думает: «Значит, так можно». И либо начинает вести себя так же, либо уходит.

Проблема в том, что «высокие результаты при низких ценностях» – это не стабильное состояние. Это кредит, который компания берёт под высокий процент. Рано или поздно человек с низкими ценностями наносит ущерб, который пере-

крывает все его результаты. Он уходит к конкуренту и забирает клиентов. Он доводит до увольнения ключевого специалиста. Он создаёт конфликт, который разбирается месяцами.

В книге «Принцип нулевой терпимости: Переговоры» я писал, что самая дорогая уступка – это уступка, которую вы делаете, чтобы избежать неловкости. Здесь то же самое. Самая дорогая терпимость – это терпимость к токсичному таланту, потому что «он приносит деньги». Он приносит деньги сегодня и забирает больше завтра.

Как распознать на собеседовании. Спросите кандидата о ситуации, где он добился результата. Слушайте не то, *что* он сделал, а то, *как* он об этом рассказывает. Если в его рассказе все коллеги – «некомпетентные», «мешали», «не понимали», а он один «продавил», «дожал», «сделал вопреки» – это красный флаг. Не потому, что он врёт. А потому, что он искренне считает такое поведение нормой. Спросите: «Кто ещё участвовал в этом результате?» Если он затрудняется назвать хотя бы одного человека, которому благодарен, – это второй красный флаг. Спросите: «Что бы вы сделали иначе, если бы начинали заново?» Если ответ сводится к «ничего, я всё сделал правильно» – третий.

Второй тип: индивидуалисты, разрушающие командную работу

Этот тип менее агрессивен, чем первый, но не менее опасен. Это люди, которые блестяще работают в одиночку и со-

вершенно не умеют работать в команде. Они не токсичны в смысле унижения коллег. Они просто не замечают их существования.

Такой сотрудник может быть прекрасным аналитиком, разработчиком, дизайнером. Но когда нужно согласовать решение, он «не видит смысла в этих совещаниях». Когда коллега просит помощи, он «занят своей задачей». Когда команда обсуждает общий подход, он делает «как считает нужным», а потом удивляется, почему его решение не вписывается в общую архитектуру.

Руководитель думает: «Ну, он интроверт, ему сложно с людьми». И терпит. А команда думает: «Почему мы должны подстраиваться под человека, который не подстраивается под нас?» И либо перестаёт с ним работать, либо уходит.

Проблема в том, что современная работа – почти всегда командная. Даже если человек работает один, он работает в контексте команды. Индивидуалист, который не умеет согласовывать, блокирует работу других. Он становится узким местом, о котором никто не говорит вслух, потому что «он же хороший специалист».

Как распознать на собеседовании. Спросите: «Расскажите о случае, когда вам пришлось изменить своё решение под влиянием коллег». Если кандидат не может вспомнить ни одного такого случая – это красный флаг. Спросите: «Как вы поступаете, когда не согласны с решением команды?» Если ответ – «делаю по-своему» или «молчу, но делаю по-свое-

му» – это красный флаг. Спросите: «Что для вас важнее: результат или способ его достижения?» Если он говорит «только результат» и не может привести примера, где способ был важен, – это третий красный флаг.

Третий тип: «токсичные таланты»

Это категория, которая в последние годы стала предметом активного обсуждения. Токсичный талант – это человек, который обладает выдающимися способностями, но систематически создаёт негативную атмосферу. Он не просто «сложный в общении». Он активно вредит другим.

Он распускает слухи. Он обесценивает чужие достижения. Он играет на слабостях коллег. Он создаёт коалиции против тех, кто ему не нравится. Он манипулирует информацией. Он умеет быть обаятельным с руководством и разрушительным с подчинёнными.

Руководитель долго не замечает этого, потому что токсичный талант умеет создавать впечатление «сложного, но эффективного». И только когда команда начинает разваливаться, руководитель понимает, что проблема была не в «сложном характере», а в систематическом вреде.

Как распознать на собеседовании. Самый надёжный способ – спрашивать не о нём, а о других. «Расскажите о человеке, с которым вам было сложно работать». Если кандидат с удовольствием и в деталях рассказывает, какой тот был ужасный, а он, кандидат, – молодец, это красный флаг. Спросите: «Что вы сделали, чтобы наладить отношения?» Если

ответ сводится к «ничего, это было бесполезно» – красный флаг. Спросите: «Как вы думаете, что тот человек сказал бы о вас?» Если кандидат не может посмотреть на ситуацию с другой стороны – это третий красный флаг.

Важно понимать: все три типа объединяет одно – **краткосрочная выгода при долгосрочном вреде**. Именно поэтому нулевая терпимость требует от руководителя дисциплины мысли: оценивать не только то, что человек принесёт в первый месяц, но и то, что он заберёт через год.

1.2 Почему «сначала наймём, потом будем управлять» – это иллюзия

Одна из самых распространённых ошибок в найме – это установка «сначала наймём, потом разберёмся». Она звучит примерно так: «Ну, сейчас у нас горит проект, нам нужен человек. Возьмём этого, а потом, если что, будем управлять». Или: «Он не идеален, но других кандидатов нет. Возьмём, а дальше посмотрим».

Это иллюзия по трём причинам.

Первая причина: управление не исправляет ценности. Вы можете научить человека пользоваться новым инструментом. Вы можете научить его работать по регламенту. Вы можете научить его лучше писать отчёты. Вы не можете научить его быть честным, если он привык врать. Вы не можете научить его уважать коллег, если он привык их унижать. Вы не можете научить его брать ответственность, если он привык перекладывать её на других. Ценности формиру-

ются годами. Вы не измените их за время онбординга.

Вторая причина: «потом» не наступает. Я редко видел руководителя, который действительно «потом» начинал управлять сложным сотрудником. Потому что «потом» – это когда проект закончится. А потом начинается новый проект. «Потом» – это когда будет время. А времени не бывает. В результате «потом» растягивается на месяцы и годы, и всё это время команда страдает.

Третья причина: цена управления неподходящим человеком выше, чем цена ошибки на собеседовании. Я уже говорил об этом во введении, но повторю, потому что это ключевая мысль. Ошибка на собеседовании стоит вам нескольких часов. Ошибка в найме стоит вам месяцев управления, потери других сотрудников, снижения эффективности команды и вашего собственного выгорания.

В книге «Принцип нулевой терпимости: Делаем Стартап» я писал, что в стартапе цена ошибки в найме особенно высока, потому что команда маленькая и каждый человек влияет на всё. Но это верно и для больших компаний. Просто там эффект размывается во времени и пространстве, и его сложнее заметить.

«Сначала наймём, потом будем управлять» – это не стратегия. Это откладывание решения, которое всё равно придётся принять. И чем позже вы его примете, тем дороже оно будет.

1.3 Разграничение «нулевой терпимости» и «дискриминации»: какие качества действительно не подлежат обсуждению

Здесь я должен сделать паузу и сказать прямо то, что многие руководители боятся сказать вслух. Нулевая терпимость – это не про дискриминацию. Это про критерии, которые имеют отношение к работе. И очень важно не путать одно с другим.

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.