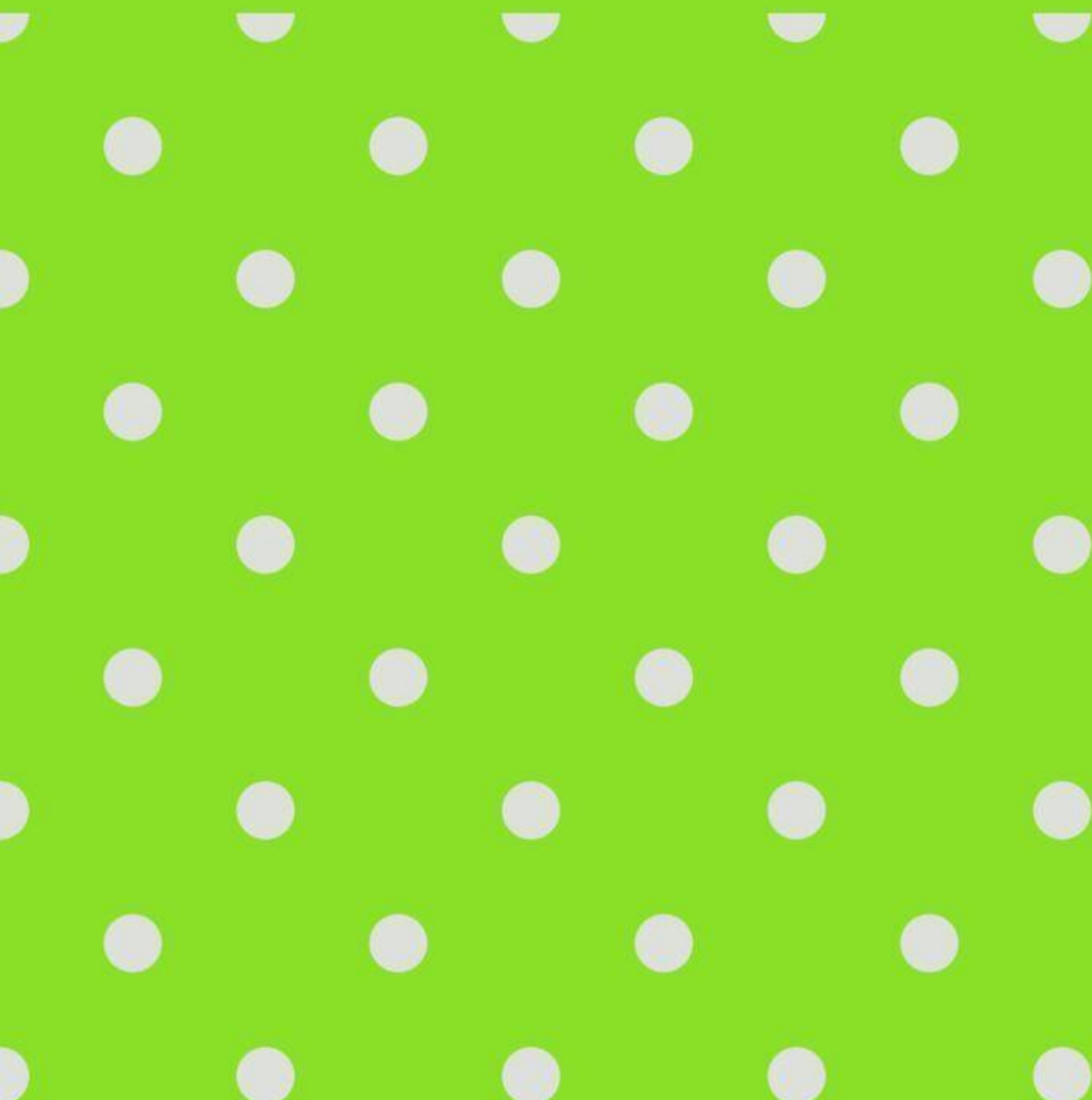


12+

Михаил Кремнев

Кто получит контракт



Михаил Кремнев

**Кто получит контракт.
Как на самом деле
принимают решения, когда
тратят не свои деньги**

«Издательские решения»

Кремнев М.

Кто получит контракт. Как на самом деле принимают решения, когда тратят не свои деньги / М. Кремнев — «Издательские решения»,

Почему на общие деньги почти никогда не покупают лучшее? Почему работу отдают знакомым и боятся дешёвых предложений — но всё равно их выбирают? В книге нет ни одного номера закона: законы меняются, а люди нет. Она объясняет то, что остаётся неизменным всегда — человек тратит не свои деньги, и с него за это спросят. Отсюда и победа не лучшего, и формальные отказы, и тихая приёмка, где решается судьба денег. Все примеры — из обычной жизни, никаких знаний не требуется.

Содержание

Кто получит контракт	6
Предисловие	7
Как её читать	8
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОТКУДА ВСЁ БЕРЁТСЯ	9
Глава 1. Чужие деньги	9
Две разные покупки	9
Почему бессмысленно возмущаться	10
Коротко	11
Мнение нельзя предъявить	11
Недовольный сосед есть всегда	11
Размен, который делают осознанно	12
Что происходит с качеством	13
Коротко	13
Почему цена всегда побеждает	14
Третье желание всегда выигрывает	14
Коротко	15
Сколько честности нужно	16
Что отсюда следует	17
Коротко	17
Глава 5. Проще отказать, чем разбираться	18
Цена двух ошибок	18
Коротко	19
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ЛЮДИ ПО ОБЕ СТОРОНЫ СТОЛА	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Кто получит контракт Как на самом деле принимают решения, когда тратят не свои деньги

Михаил Кремнев

© Михаил Кремнев, 2026

ISBN 978-5-0071-2879-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Кто получит контракт

Как на самом деле принимают решения, когда тратят не свои деньги

Михаил Кремнёв

Предисловие

Эта книга — не про законы и не про то, как участвовать в торгах.

Она про людей, которые тратят не свои деньги.

Таких людей вокруг гораздо больше, чем кажется. Начальник, которому выделили деньги на отдел. Человек, отвечающий за покупки в конторе. Родительский комитет. Староста дома, собравший с жильцов на ремонт. Фонд, распределяющий пожертвования. И, конечно, весь тот огромный мир, где на общие деньги покупают дороги, лекарства и школьные тетради.

Все они, независимо от размера кошелька, ведут себя удивительно похоже. Они выбирают не то, что лучше. Они требуют странных бумаг. Они предпочитают знакомых. Они боятся дешёвых предложений и всё равно их выбирают. Они подписывают приёмку, не проверив работу.

Со стороны это выглядит как глупость или нечестность. Изнутри — как единственно возможное поведение. И если вам хоть раз поручали купить что-нибудь на общие деньги, вы это поведение узнаете: вы сами так делали.

Разобраться, откуда оно берётся, и есть задача этой книги.

Почему здесь нет ни одного закона

В книге сознательно нет ни номеров законов, ни названий ведомств, ни сумм, ни сроков.

Причина простая. Всё это меняется. Законы переписывают каждые несколько лет, пороги пересматривают, ведомства переименовывают, а книга, набитая такими подробностями, устареет раньше, чем доходит до читателя.

Здесь речь о том, что не меняется: о людях, о страхе ответственности, о невозможности описать словами то, что тебе нужно, и о том, почему в любом веке и в любой стране всё это устраивается примерно одинаково.

Если вам нужны действующие правила — их всегда можно прочитать там, где они написаны. Эта книга объясняет не правила, а то, почему они получаются такими.

Как её читать

Главы идут по порядку и опираются друг на друга, но каждая понятна и сама по себе.

Никаких предварительных знаний не требуется. Все примеры взяты из обычной жизни: праздник для отдела, ремонт лестницы, выбор мастера, очередь, проходная. Если вы никогда не участвовали ни в каких торгах, вы всё равно узнаете описанное — потому что происходит оно везде, где люди распоряжаются общим.

У каждой главы есть одна главная мысль, и она стоит в конце отдельно, под словом «Коротко». Если времени мало, можно прочитать только эти концовки: получится короткий пересказ всего, что здесь сказано.

И последнее. В этой книге нет злодеев. Ни разу не понадобится предположить, что кто-то плохой человек, — все описанные странности возникают из поведения совершенно обычных людей, попавших в положение, где спрашивают за одно, а отвечать приходится за другое. Эта оговорка сделана здесь один раз и дальше не повторяется: держите её в голове на каждой странице.

Взамен книга даст один вопрос, которым можно предсказывать чужие решения. Не «что этому человеку выгодно», а «за что его накажут». Вопрос работает в любой стране, в любом веке и в любом деле, где деньги общие, — и он не устареет.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОТКУДА ВСЁ БЕРЁТСЯ

Глава 1. Чужие деньги

Представьте, что вам поручили организовать общий праздник для отдела. Деньги собрали не вы — их выделили, и потом попросят рассказать, куда они делись.

Вы знаете хорошее место. Вы там были, вам понравилось, вы уверены, что всем будет удобно и вкусно. Казалось бы, вопрос решён.

Но вы почему-то открываете список других мест. Звоните ещё в два, спрашиваете цену, записываете. Просите прислать список блюд с ценами, хотя вам его уже показывали. Потом отдельно следите, чтобы вам отдали все бумаги о том, сколько и за что заплачено, — хотя никто пока ничего у вас не просил и, может быть, не попросит вовсе.

Зачем вы всё это делаете?

Не потому, что кто-то приказал. Даже если правило «сравни три предложения» где-то в вашей конторе записано, вы сделали это не из-за него. Вы сделали это сами, заранее, на всякий случай — потому что в голове у вас уже звучит будущий разговор, в котором кто-то спрашивает: «А почему именно там?» И вы хотите, чтобы у вас был ответ.

Вот с этого момента и начинается всё, о чём эта книга.

Две разные покупки

Свои деньги тратят на вещь и никому не объясняют. Решение оценивает только тот, кто его принял, и оценивает по результату: понравилось или нет.

Общие деньги тратят на две вещи сразу. Первая — та самая вещь. Вторая — объяснение, почему купили именно её.

И вот эта вторая покупка часто оказывается важнее.

Потому что за плохой праздник вас, скорее всего, никто всерьёз не накажет. Ну, скажут, что кормили так себе. А вот за необъяснимый выбор — накажут. Достаточно, чтобы кто-нибудь заметил, что вы отвели людей туда, где работает ваш родственник, и дальше уже неважно, насколько там было вкусно. Вкус к делу не пришьёшь. Родственника — пришьёшь.

Поэтому человек, распоряжающийся общими деньгами, незаметно для себя меняет задачу. Он больше не ищет лучшее. Он ищет себе алиби — доказательство, что не виноват, заготовленное до того, как его в чём-то обвинили. Ровно это и делают три звонка, о которых никто не просил.

Почему проверяют не то, что важно

Посмотрите на это со стороны того, кто дал деньги.

Он хочет, чтобы получилось хорошо. Но проверить, получилось ли хорошо, он не может. Он не был на этом празднике. Он не знает, вкусная ли там еда, удобно ли добираться, хватило ли места. Даже если он придёт и попробует, это будет его личное впечатление, а не доказательство.

Зато он прекрасно может проверить другое: спрашивали ли вы цену в нескольких местах, сохранились ли бумаги, не связаны ли вы с теми, кому ушли деньги. Всё это видно и не зависит от вкуса.

Получается несовпадение, из которого растёт очень многое. Важно качество решения, а проверить можно только его порядок. И тот, кто проверяет, в этом не виноват — у него просто нет другого способа. Он не может отличить хороший выбор от плохого, но легко отличит выбор с объяснением от выбора без объяснения.

А раз проверяют порядок, то и готовят порядок. Все мы готовим то, что у нас будут спрашивать.

Правила придумывает не только начальник

Обычно считают, что правила приходят сверху: кто-то не доверяет людям и поэтому связывает их порядком. В этом есть доля истины, но она объясняет от силы половину происходящего.

Вернитесь к трём звонкам, которые вы сделали. Вас никто не заставлял. Вы придумали себе это правило сами и сами же его выполнили — ещё до того, как появился хоть один проверяющий.

Это очень важная деталь, и её почти всегда пропускают. Человек, который тратит общие деньги, хочет правил. Правило — это его защита. Если порядок был соблюден, а потом всё равно вышло плохо, виноват порядок, а не он. Если же порядка не было, отвечать придётся лично, причём не за деньги, а за собственный вкус, который никому не докажешь.

Свобода выбора в чужих деньгах — это не подарок. Это одиночество перед будущим обвинением. Человек от неё бежит. Он сам, добровольно, обменивает право выбрать лучшее на право сказать: «Я сделал всё как положено».

Тяга к порядку при этом тем сильнее, чем труднее объяснить качество. Если вы покупаете бумагу для принтера, объяснять нечего — бумага и бумага, берите дешевле. А вот если вы нанимаете людей чинить крышу, разница между хорошей работой и плохой огромна, но выразить её словами до начала работ почти невозможно. И именно там, где качество важнее всего, человек с общими деньгами хватается за формальные признаки крепче всего — потому что защищаться ему нужно сильнее, а защищаться нечем.

Поэтому спор о том, нужны ли строгие правила, устроен хитрее, чем кажется. У правил есть два союзника, а не один: тот, кто боится, что украдут, и тот, кого могут в этом обвинить. Вторых гораздо больше.

Что происходит, когда таких людей миллионы

Пока речь идёт об одном празднике, всё это остаётся личной привычкой. Но людей, которые тратят не свои деньги, очень много. В каждом учреждении, в каждой конторе, в каждом доме, где жильцы скинулись на общее дело, есть человек, у которого на руках общий кошелёк и будущий неприятный разговор.

Каждый из них поодиночке изобретает одно и то же: сравнить несколько предложений, сохранить бумаги, не брать у знакомых, взять то, что дешевле, если непонятно, что лучше. Все эти привычки похожи друг на друга, потому что растут из одного корня — из потребности объяснить.

Рано или поздно кто-нибудь записывает эти привычки и делает обязательными для всех. Так появляется порядок, который люди воспринимают как навязанный сверху, хотя на самом деле это их собственное поведение, записанное и возведённое в обязанность.

И вот здесь начинается разница, ради которой стоило всё это разбирать. Пока правило было личным, человек мог его нарушить, когда оно мешало делу: махнуть рукой на три звонка, если и так очевидно, где лучше. Как только правило стало общим и обязательным, эта возможность исчезла. Теперь очевидность не имеет значения. Значение имеет только то, проделан ли положенный путь.

Почему бессмысленно возмущаться

Люди, которые впервые сталкиваются с большими общими покупками, почти всегда задают один и тот же вопрос: почему нельзя просто взять и купить нормально? Ведь всем же видно, что вот это — лучше, а это — хуже.

Ответ, который эта книга будет разворачивать дальше, звучит так: они и покупают нормально. Просто слово «нормально» означает у них не то, что у вас.

Для вас нормально — это хорошо получилось. Для человека с чужими деньгами нормально — это можно объяснить. Он часто прекрасно понимает, что выбирает не лучший вариант. Он выбирает защищённый.

Пока вы этого не увидите, всё остальное будет казаться нелепостью: странные требования, победа непонятно кого, отказы по мелочам, бумаги ради бумаг. Как только увидите — перед вами окажется поведение людей, у которых спрашивают не то, что важно, но спрашивают строго.

Коротко

Тот, кто тратит свои деньги, покупает вещь. Тот, кто тратит общие, покупает две вещи сразу: саму вещь и объяснение, почему выбрал именно её. Вторая покупка чаще оказывается важнее, потому что спрашивать будут именно о ней.

Правила вокруг общих денег держатся не только на недоверии сверху. Их хочет и сам тратящий: порядок — это его алиби, заготовленное до обвинения.

Глава 2. Почему нельзя просто выбрать того, кто лучше

В доме решили привести в порядок лестницу. Скинулись, собрали деньги, выбрали из жильцов человека, который всем этим займётся.

Дальше происходит разговор, который наверняка вам знаком.

Кто-то говорит: да что тут думать, зовите бригаду Петра, он в соседнем доме делал — получилось прекрасно, все довольны. Половина собравшихся кивает. И правда, все видели ту лестницу, все знают, что сделано хорошо.

И тут кто-то произносит: а Пётр, между прочим, свояк нашего председателя.

Всё. Разговор сломан.

Никто не сказал, что Пётр делает плохо. Никто не привёл ни одного довода против его работы. Довод был совсем другого рода — и он оказался сильнее всех доводов о качестве, вместе взятых.

Мнение нельзя предъявить

Почему так вышло?

Потому что утверждение «Пётр работает лучше» — это чьё-то мнение. Оно может быть абсолютно верным. Оно может разделяться всеми, кто видел его работу. Но его нельзя положить на стол перед недовольным человеком и сказать: смотри, вот доказательство.

А утверждение «Пётр — свояк председателя» — это факт. Его можно проверить, на него можно указать пальцем, его невозможно оспорить.

И вот здесь возникает несправедливость, из-за которой ломается очень многое. Слабый довод, выраженный в проверяемой форме, побеждает сильный довод, выраженный в форме мнения. Спор ведь идёт не о том, как лучше сделать лестницу. Спор идёт о том, что человек, который распорядился общими деньгами, сможет ответить недовольному соседу.

Недовольный сосед есть всегда

Его стоит представить отдельно, потому что он — главное действующее лицо, хотя его обычно нет в комнате.

Это человек, который сдал деньги и не участвовал в обсуждении. Может быть, он был на работе. Может быть, ему всё равно. Может быть, он вообще против ремонта. Важно другое:

когда работа закончится, он посмотрит на лестницу и составит собственное мнение, и его мнение будет ровно таким же весомым, как ваше.

Если ему не понравится, он спросит: а почему выбрали именно этих?

И вот тут решается всё. Ответ «потому что мы решили, что они лучше» его не устроит. Он не был на том разговоре, он не видел лестницу в соседнем доме, он не обязан доверять вашему вкусу. Для него ваше «лучше» — это просто слово, за которым может скрываться что угодно, включая свояка.

Ответ «потому что мы спросили троих и выбрали того, кто просил меньше» его тоже не обрадует. Но возразить ему будет нечего.

Разница между этими двумя ответами — это и есть разница между лучшим выбором и доказуемым.

Размен, который делают осознанно

Может показаться, что люди, устроившие всё через сравнение цен, — это перестраховщики, которые от робости упустили хорошую бригаду. Иногда так и есть. Но чаще они прекрасно понимают, что делают, и делают это сознательно.

Они меняют качество на проверяемость. Причём меняют не по одной сделке, а сразу по всем будущим.

Логика здесь такая. Да, в этот раз лучшего человека все знают, и его отсев — потеря. Но в следующий раз вместо очевидно хорошего Петра будет не такой очевидный Павел, а потом чей-то шурин, о котором тоже скажут «он отлично делает, я его знаю». И если однажды принять правило «выбираем того, кого считаем лучшим», то отличить настоящего Петра от шурина станет невозможно: у обоих одинаковое обоснование — чьё-то мнение.

Отказ от свободного выбора — это не недоверие к конкретному человеку. Это признание, что у группы нет способа отличить искреннее мнение от заинтересованного. Раз способа нет, мнения перестают приниматься вовсе — все, включая правильные.

Цена этого решения — упущенный Пётр. Плата за то, чтобы не пришлось отличать его от сотни шуринов, которые говорят о себе теми же словами.

Решение принимается не про эту лестницу

Со стороны это всегда выглядит нелепо. Особенно в тех случаях, когда правда очевидна всем участникам.

Вот стоят двое. Один известен, работает хорошо, все его видели. Второй никому не знаком, но просит заметно меньше. Все понимают, что выберут второго, и все понимают, что это, скорее всего, ошибка. И всё равно выбирают.

Будь цены равны, взяли бы известного — почему, мы разберём, когда дойдём до человека, который выбирает. Но разницу в цене нечем перебить: она — факт, а известность — мнение.

Наблюдателю кажется, что происходит абсурд: люди сознательно принимают решение, которое сами считают плохим. Но абсурд исчезает, если вспомнить, что решение принимается не про эту лестницу.

Каждый отдельный выбор здесь — это ещё и подтверждение правила. Тот, кто один раз отступил от порядка ради очевидно лучшего варианта, потерял право отказать в следующий раз, когда его попросят отступить ради варианта неочевидного. Люди, которые часто распоряжаются общими деньгами, знают это очень хорошо. Поэтому они держатся за правило даже там, где оно им мешает, — и особенно там, где оно им мешает.

Что происходит с качеством

Не стоит думать, что качество после этого никого не волнует. Волнует. Но с ним поступают иначе: его пытаются превратить в проверяемую форму.

Именно отсюда берутся все эти списки требований, которые со стороны выглядят бессмысленными. Сколько лет бригада работает. Сколько похожих лестниц сделала. Есть ли у неё бумаги. Есть ли отзывы. Всё это — попытки перевести «они хорошие» на язык, который можно предъявить недовольному соседу.

Перевод получается плохой, и причина тут не в небрежности переводчика. У всякого проверяемого признака есть неприятное свойство: то, что можно проверить, можно и подделывать. Проверяемость и подделываемость — одно и то же качество, увиденное с двух сторон. Стаж накапливается у бездельника так же, как у мастера; бумаги выдаются любому, кто за ними пришёл; отзывы пишутся. Каждый признак ловит лишь тень настоящего качества, и чем проще его проверить, тем проще подделать.

Но других способов нет. И когда вы в следующий раз увидите список странных требований и подумаете «зачем всё это, если и так понятно, кто хороший», вспомните: это не попытка усложнить. Это попытка сказать словами то, что словами не говорится.

Коротко

Слабый довод в проверяемой форме побеждает сильный довод в форме мнения — потому что спор идёт не о том, как лучше сделать работу, а о том, что можно будет ответить недовольному.

Цена порядка — упущенный Пётр. Плата — за то, чтобы не пришлось отличать его от сотни неотличимых.

Глава 3. Три желания, которые никогда не совпадают

Есть старая присказка про то, что можно сделать быстро, дешево и хорошо, но выбрать разрешается только два. Присказка верная, но к нашему случаю она относится плохо — потому что в чужих деньгах желания другие: их тоже три, но одно из них обычно не называют вслух.

Первое: чтобы вышло дешево. Деньги общие, их всегда меньше, чем нужно, и тот, кто сэкономил, выглядит молодцом.

Второе: чтобы вышло хорошо. Лестницу ведь делают не для отчёта, по ней потом ходить.

Третье, невысказанное: чтобы потом не пришлось отвечать. Чтобы не пришёл недовольный сосед, не пришла проверка, не пришёл начальник с вопросом «а почему эти?»

Первые два желания знают все. О них спорят, их обсуждают, их пишут в объявлениях. Третье живёт молча — и оно сильнее двух первых, вместе взятых.

Как выглядит спор трёх желаний

Возьмём человека, которому поручили купить компьютеры для отдела.

Он знает, какие нужны. Он даже знает, у кого их лучше брать: есть контора, которая привозит быстро и не пропадает, если что-то сломалось. Но она просит дороже. Есть другие — дешевле, но про них ничего не известно.

Если бы это были его собственные деньги, он бы взвесил и решил. Может быть, переплатил бы за спокойствие. Может быть, рискнул бы и сэкономил. Он бы отвечал за это только перед собой, и любой из двух выборов был бы нормальным.

Но деньги не его, и в голове у него сидит третий вопрос: что будет, если я возьму дороже, а кто-нибудь потом посмотрит и скажет — почему дороже?

Ему нечего будет ответить. Точнее, ответить-то есть что: «они надёжнее». Но мы уже знаем из прошлой главы, чего стоит такой ответ, — это мнение. А вопрос будет задан в проверяемой форме: вот эти просили меньше, а вы взяли этих.

Зато обратный случай его не пугает. Если он возьмёт тех, кто дешевле, и они окажутся плохими, у него есть готовое объяснение: я выбрал самое выгодное предложение, кто ж знал. В момент выбора никто не накажет человека за то, что он сэкономил общие деньги. Что будет потом, когда дешёвое развалится, — разговор других глав; но потом наступает потом, а выбирать надо сейчас.

Почему цена всегда побеждает

Обычно считают, что дешёвое побеждает из-за жадности: мол, всем плевать на качество, лишь бы сэкономить.

Это не так, и в этом суть главы.

Цена побеждает не потому, что она важнее качества. Цена побеждает потому, что она — единственный довод, который не нужно защищать словами.

Посмотрите, как несимметрично устроено. Утверждение «это дешевле» доказывается само собой: вот два числа, сравните. Утверждение «это лучше» доказать нельзя вовсе — можно только рассказать, а рассказ всегда можно объявить пристрастным.

Поэтому в любом споре, где нужно объяснять свой выбор постороннему, цена оказывается тяжелее любого разговора о качестве. Не потому, что кто-то её любит. Потому что она единственная не требует, чтобы вам верили на слово.

Простое следствие, которое многих удивляет: чем сильнее человек боится объясняться, тем дешевле он покупает. Не жадный покупает дешёвое, а испуганный.

Третье желание всегда выигрывает

Соберём три желания вместе и посмотрим, что происходит, когда они сталкиваются.

Если выбирать между «дешево» и «хорошо», человек мучается. Это настоящий спор, в нём есть смысл, и решают его по-разному.

Но как только в этот спор входит третье желание — чтобы потом не спросили, — спор заканчивается почти мгновенно. Потому что первые два касаются результата, а третье касается самого человека. Плохие компьютеры — это неприятность. Разговор с проверяющим — это личная беда.

Спор между первыми двумя желаниями идёт вслух, и в нём участвуют все. Третье не обсуждается вовсе — его неприлично называть, — но именно оно и решает.

Вот почему в общих покупках так часто получается результат, который не нравится никому, включая того, кто его выбрал. Он и не должен нравиться. Он должен защищать — и защищать не покупку, а человека.

Что происходит, когда третьего желания нет

Проверить это рассуждение легко: достаточно посмотреть на случаи, где третье желание отсутствует, а деньги при этом остаются общими.

Такое бывает. Казначей маленького кружка, где все друг другу доверяют и никто никогда не спросит. Покупка настолько мелкая, что никто не станет её разглядывать. Контора, где начальник сказал: трать как знаешь, отчитываться не надо.

И вот в этих случаях люди ведут себя ровно так, как вели бы со своими деньгами. Берут дороже, но лучше. Зовут проверенного человека, не сравнивая ни с кем. Не собирают бумаг.

Это самое важное наблюдение главы, и на него будет опираться вся книга. Дело не в том, чьи деньги. Дело в том, будут ли спрашивать. Уберите вопрос — и поведение выправится само, хотя деньги по-прежнему не свои.

Есть у этого и неприятная сторона: любое усиление спроса с человека делает его покупки хуже. Не честнее — а именно хуже по качеству. Мы к этому ещё вернёмся, когда будем разбирать, чего стоит честность.

Кто этот человек, чего он боится по-настоящему и как предсказывать его решения — разговор шестой главы. Пока достаточно запомнить, что желаний три, а не два.

Коротко

Дёшево, хорошо, безопасно. Первые два желания принадлежат делу, третье — человеку. Человек выберет третье не потому, что он таков, а потому, что за первые два спросят со всех, а за третье — с него одного.

И дело не в том, чьи деньги, а в том, будут ли спрашивать: уберите вопрос — и общие деньги потратят как свои.

Глава 4. Что стоит честность и кто за неё платит

Представьте контору, где работает человек, закупающий всякую мелочь: бумагу, воду, лампочки. Однажды выясняется, что он немного приворовывал — брал у знакомого поставщика чуть дороже, чем можно было, а разницу они делили.

Дальше происходит понятное. Человека убирают, а на его место ставят порядок: теперь каждую покупку нужно сравнивать с другими предложениями, согласовывать с начальником, оформлять бумагами. Появляется сотрудник, который всё это проверяет. Появляются формы, которые нужно заполнять.

А теперь посмотрите на этот новый порядок со стороны тех, кто ничего не крал.

Кладовщику, которому раньше хватало телефонного звонка, теперь нужно собрать несколько предложений. Бухгалтер заводит ещё одну папку. Поставщик получает деньги позже, потому что бумага идёт по кабинетам. Человек, который проверяет, занят теперь только этим — и не занят ничем другим.

Всё это стоит денег. Только денег этих никто не увидит: они не выходят из кассы, они расходятся по времени людей.

У воровства есть число: столько-то унесли. У защиты от воровства числа нет и не будет. Из этого неравенства растёт всё, о чём глава дальше.

Защита не бывает дешевле потери

Считать честно мешает привычка сравнивать не то с тем.

Кажется, что порядок должен стоить меньше, чем украденное, иначе он бессмыслен. Но украденное — это то, что унёс один человек за то время, пока его не поймали. А порядок работает на всех сразу и всё время, в том числе на тех, кто и не думал ничего уносить.

Это как замок на двери подъезда. Он стоит денег, ставится один раз на весь дом, и никто никогда не узнает, сколько он остановил. Значит ли это, что замок был лишним? Нет. Значит ли, что он окупился? Тоже нет. Такие вещи вообще не окупаются в том смысле, в каком окупается покупка.

Кто на самом деле платит

Когда вводят новое правило, все думают о том, кому оно перекроет дорогу, — жулику. Про него и разговор. Но если посмотреть, на кого правило ложится ежедневной тяжестью, получится совсем другая картина.

Жулик сталкивается с правилом изредка и обходит его творчески: он и раньше искал лазейки, теперь ищет чуть дольше. Правило усложняет ему жизнь, но не отменяет — он ведь и завёлся ровно потому, что готов тратить силы на обходные пути.

А человек, который просто хотел купить лампочки, теперь тратит на них полдня. Он не искал лазеек, ему нечего обходить, он честно проходит весь путь целиком. Для него новое правило — чистая потеря времени, без всякой компенсации.

Правило, которое стоит держать в голове всякий раз, когда услышишь про «ужесточение»: каждое новое ограничение усложняет жизнь нечестному немного, а честному — заметно. Первый его обходит, второй его выполняет.

Есть и третий платательщик, о котором не думают вовсе: тот, кто мог бы прийти и не пришёл. Хороший мастер, посмотревший на список бумаг и решивший, что ему это не нужно. Его потеря не видна никому, потому что его самого никто не видел.

Это не довод против правил. Это довод за то, чтобы считать их цену.

Почему порядок всё равно нарастает

Если всё так, почему же правил становится только больше?

Потому что цена лежит не там, где выгода.

Представьте начальника, который решает, вводить ли новое правило после очередного неприятного случая.

Если он введёт правило — он потратит чужое время. Время сотрудников, время поставщиков, время всех, кто теперь будет заполнять лишнюю бумагу. Ему самому это почти ничего не стоит.

Если он не введёт — и случай повторится, спросят лично с него. Скажут: вы знали и не приняли мер.

Сравните эти две неприятности. Первая — рассеянная, чужая, невидимая, никто никогда не сложит её в одно число. Вторая — личная, конкретная, с именем.

Ни один нормальный человек не выберет вторую. Поэтому правила накапливаются: тот, кто решает, не платит за своё решение. А снизу его поддержат те, кому новое правило даёт алиби, — мы видели это в первой главе.

Обратите внимание, насколько это похоже на прошлую главу. Там человек выбирал не лучшее, а безопасное для себя. Здесь начальник вводит не полезное, а безопасное для себя. Это одно и то же движение, только на другом этаже.

Почему правила почти никогда не отменяют

Есть у этого механизма и вторая половина, ещё более неприятная.

Правила легко вводить и почти невозможно убирать.

Тот, кто отменит ненужное правило, ничего не приобретёт: сэкономленное время разойдётся по множеству людей, и никто не скажет ему спасибо, потому что никто не заметит. Зато если после отмены случится хоть одна неприятность, обвинят именно его, и обвинение будет точным: он снял защиту, и вот результат.

Поэтому правила ведут себя как хлам в кладовке. Каждая отдельная вещь когда-то была нужна, выбросить страшно, а вместе они однажды перестают помещаться.

И порядок обязан пережить дело, ради которого заводился. Дело кончается, люди меняются, а правило остаётся — потому что того, кто его отменит, накажут, а того, кто оставит, нет.

Сколько честности нужно

Из всего сказанного не следует, что порядок не нужен. Следует другое: у честности есть цена, и эту цену стоит называть вслух.

Если распоряжаться общими деньгами совсем свободно, часть из них осядет по дороге — потому что при полном отсутствии спроса выбор проверенного знакомого, который к тому же благодарен, ничем не отличается по ощущениям от выбора лучшего.

Если запереть их полностью, воровать станет почти невозможно — но и покупать станет почти невозможно. Всё будет медленно, дорого, формально и мимо цели.

Между этими краями и живёт настоящий выбор. Причём выбор не между честностью и нечестностью, а между двумя видами потерь: сколько мы согласны потерять от злоупотреблений и сколько — от собственной защиты от них.

Разговор об общих покупках почти всегда ведётся так, будто существует только первый вид потерь. Второй не считает никто — почему, сказано в начале главы.

Что отсюда следует

Тому, кто продаёт, отсюда следует простая и грустная вещь: большая часть требований, которые кажутся вам бессмысленными, действительно бессмысленна — конкретно в вашем случае. Они направлены не в вас. Вы просто попали под общий замок, поставленный из-за человека, которого вы никогда не встретите.

Обижаться на это так же бесполезно, как обижаться на код домофона.

А тому, кто покупает, стоит знать, что порядок вокруг него со временем неизбежно станет важнее дела, ради которого заводился, — не от чьей-то глупости, а потому, что каждый слой защиты вводится легко и снимается страшно. Почему это не выправляется само и почему каждая попытка исправить добавляет ещё один слой, мы разберём в конце книги.

Коротко

У воровства есть число, у защиты от него — нет: она расходится по времени множества людей и никогда не собирается в одну сумму. Поэтому каждое новое ограничение усложняет жизнь нечестному немного, а честному заметно, и вводится оно легко, а снимается страшно, — считает эту цену только тот, кто её платит.

Глава 5. Проще отказать, чем разбираться

На проходной стоит человек и не пускает вас, потому что в пропуске не хватает подписи. Он видит, что вы тот, за кого себя выдаёте. Он помнит вас: вы ходите здесь третий год. Он понимает, что подпись не поставили по чьему-то недосмотру и что ничего страшного не случится.

И всё равно не пускает.

Если спросить его прямо, он скажет: не могу, не положено. Это будет правдой, но не всей. Полная правда звучит иначе: ему невыгодно вас пускать.

Давайте посмотрим, как устроена его выгода.

Цена двух ошибок

У него есть два способа ошибиться.

Он может не пустить того, кого следовало пустить. Что будет? Вы поворчите, пойдёте искать подпись, потеряете полчаса. Может быть, пожалуетесь. Скорее всего, нет. Для него последствий не будет никаких: он ведь действовал по правилу.

Он может пустить того, кого не следовало. Что будет тогда? Скорее всего, тоже ничего. Но если случится хоть что-нибудь — пропажа, происшествие, проверка, — спросят с него, и спросят лично. И у него не будет ответа, потому что он нарушил правило сам, добровольно, ради постороннего человека.

Сравните эти два риска. Первый — маленькая неприятность, размазанная на чужого человека. Второй — редкая, но личная беда.

Ни один нормальный человек не выберет второй риск ради того, чтобы сэкономить полчаса незнакомцу. Тут не нужна ни злоба, ни власть, ни вредный характер — достаточно обычного здравого смысла.

Формализм создаётся не инструкцией. Он создаётся тем, что за неправильное «нет» не наказывают, а за неправильное «да» наказывают.

Эта несимметричность — второй столп книги после чужих денег. Дальше мы будем встречать её постоянно: у человека, который выбирает, у того, кто проверяет, у того, кто принимает работу. Разбираем её здесь один раз и подробно, чтобы потом узнавать с полуслова.

Ущерб от отказа никто не считает

В этой арифметике есть несправедливость, из-за которой она и держится.

Когда человека не пустили зря, ущерб есть. Кто-то потерял время, работа не сделана, дело задержалось. Иногда ущерб огромен: отказали единственному, кто мог сделать как надо.

Но этот ущерб не собирается ни в какое число. Он рассыпан по чужим людям, он не оформляется, о нём не докладывают. Никто никогда не подойдёт к охраннику и не скажет: из-за твоих отказов за год потеряно столько-то.

А ущерб от неправильного «да» собирается прекрасно. Он конкретен, у него есть дата, виновник и последствия.

Так и получается: одна чаша весов всегда пустая, потому что на неё нечего положить. Решения принимаются в мире, где видна только половина последствий, — и мы уже видели ту же пустую чашу в прошлой главе, когда никто не считал цену порядка. Это одна и та же слепота: спросить можно только за то, что случилось, а после отказа не случается ничего.

Чем больше свободы, тем строже отказ

Кажется, что если дать человеку право решать по своему усмотрению, он станет мягче. Ведь ему больше не придётся отказывать из-за глупой запятой: он сможет посмотреть на суть и пропустить.

Происходит ровно обратное.

Пока действует жёсткое правило, отказ не принадлежит человеку. Он говорит: не я, так положено. Ответственность лежит на правиле, и это, между прочим, иногда позволяет ему пропустить вас — потому что и разрешение тоже будет не его, а правила.

Как только появляется свобода решать, всё меняется. Каждое «да» — его личное решение. Каждое «да» он берёт на себя. И, зная уже знакомую нам арифметику, что он выберет?

Он выберет «нет», причём в самой безопасной форме — сославшись на самое строгое из возможных толкований.

Правило, которое противоречит здравому смыслу, но подтверждается везде: свобода толкования делает систему жёстче, а не мягче. Людям кажется, что они дают человеку у окошка возможность войти в положение. На самом деле они дают ему личную ответственность, а с ней он расстанется только одним способом — отказом.

Именно поэтому жёсткое и глупое правило иногда спасает просителя, а мягкое и разумное губит: в первом случае человеку нечего решать, во втором он решает и боится.

Как это выглядит с другой стороны

Тому, кто получил отказ, всё это видится совершенно иначе.

Ему кажется, что придрались лично к нему. Что искали повод. Что за отказом что-то стоит — чей-то интерес, чья-то неприязнь, чья-то договорённость.

Бывает и так. Но чаще за отказом не стоит ничего, кроме желания не иметь неприятностей. Человек, который отказал, через час о вас забудет. Он не выбирал между вами и кем-то — он выбирал между риском и его отсутствием.

Разница тут не в оттенках. Если человек выбирал между вами и кем-то, ваши доводы имеют смысл. Если он выбирал между риском и его отсутствием, доводы в вашу пользу только увеличивают риск: чем убедительнее вы просите сделать исключение, тем очевиднее, что это будет именно исключение.

Как разговаривать с человеком в таком положении — не убеждать, а снимать риск, — книга разберёт в четвёртой части.

Почему это не лечится добротой

Иногда говорят: всё дело в людях, будь они добрее и внимательнее, ничего бы этого не было.

Проверить это легко. Поставьте на проходную самого доброго человека, какого найдёте. Первый месяц он будет входить в положение. Потом случится история, за которую его спросят. Потом ещё одна.

Через полгода он будет работать точно так же, как предыдущий. И будет прав.

Меняется не характер, а арифметика. Пока за отказ не спрашивают, а за согласие спрашивают, любой нормальный человек в этой роли будет отказывать.

Коротко

За неправильный отказ не наказывают, за неправильное согласие наказывают. Из одной этой несимметричности вырастает весь формализм, который мы обычно приписываем чёрствости и глупости. Ущерб от лишних отказов реален, но невидим: спросить можно только за то, что случилось, а после отказа не случается ничего.

А расширение свободы толкования делает отказы не мягче, а жёстче — потому что вместе со свободой человек получает личную ответственность и немедленно начинает от неё защищаться.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ЛЮДИ ПО ОБЕ СТОРОНЫ СТОЛА

Глава 6. Тот, кто покупает: им движет не жадность, а страх

Есть человек, о котором со стороны думают хуже всего и знают меньше всего. Тот самый, кто распоряжается общими деньгами.

О нём обычно думают одно из двух. Либо он ворует. Либо он бездельник, которому всё равно, и поэтому у него так глупо всё устроено.

Давайте посмотрим на его день.

Человек, который покупает всё

Утром ему нужно решить вопрос с питьевой водой для конторы. Днём — с ремонтом крыльца. К вечеру выясняется, что нужно закупить средства для уборки, и заодно кто-то напоминает про охранную сигнализацию, договор по которой заканчивается.

Вода, крыльцо, химия, сигнализация. Четыре совершенно разных мира, в каждом из которых есть свои тонкости, свои мошенники и свои разумные цены.

Он не разбирается ни в одном из них. И это не его вина: разобраться в четырёх сразу невозможно, а завтра будет ещё три новых.

Вот первое, что нужно понять про этого человека. Он почти никогда не понимает того, что покупает. Так устроена его работа: он специалист по покупкам вообще, а не по крыльцу.

Уже из одного этого следует половина того, что кажется странным. Человек, который не может отличить хорошую сигнализацию от плохой, вынужден опираться на то, что различить умеет: цену, бумаги, размер конторы, впечатление от разговора. Он цепляется за формальные признаки не от формализма, а от беспомощности.

Чего он боится на самом деле

Спросите такого человека, чего он боится, и он ответит: сорвать сроки, остаться без воды, получить плохой ремонт. Всё это правда, но всё это — не то.

Мы уже дважды подходили к его настоящему страху: в первой главе, где человек с общими деньгами покупал себе алиби, и в третьей, где третье желание перевешивало два первых. Назовём его прямо. Он боится не плохого ремонта — он боится разговора, в котором придётся объяснять, почему выбрал этих. Плохой ремонт — неприятность на всех. Разговор адресован ему одному.

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.