ИЛЬЯ РОВЕН

БЕЗ ПРАВА РЕШАТЬ

Почему вы отвечаете за результат,
которым не можете управлять



Илья Ровен

Без права решать

«Автор»
2026

Ровен И.

Без права решать / И. Ровен — «Автор», 2026

Вам поручили результат, но ключевые решения принимают другие. Цена ещё не утверждена, подпись задерживается, ресурса нет — а срок и ответственность остаются за вами. Где заканчивается собственная работа и начинается чужое решение? Как согласиться на задачу, не пообещав невозможного, и что делать, если согласование так и не поступило?
Илья Ровен последовательно разбирает рабочие ситуации без поиска обязательного виноватого. Книга помогает отделить действие от решения и ресурса, точнее формулировать обязательства, задавать вопросы вовремя и пересогласовывать план при изменении условий. Можно ли отвечать за то, чем не управляешь? Да — но только после точного разбора того, за что именно.«Без права решать» — книга для специалистов, координаторов и линейных руководителей, работающих на пересечении чужих решений.

© Ровен И., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Один срок на четверых 5
Глава 1. Что именно вы пообещали 7
Глава 2. Кто здесь действительно решает 11
Конец ознакомительного фрагмента. 15

Илья Ровен
Без права решать

Один срок на четверых

Допустим, в понедельник руководитель небольшой компании просит координатора подготовить к пятнице предложение для важного заказчика. Материалы уже почти собраны, проект знакомый, срок на первый взгляд разумный. «Возьми это на себя, — говорит руководитель. — В пятницу должно уйти». Координатор отвечает: «Хорошо». Ничего необычного в разговоре нет. Именно поэтому он легко забывается. В памяти остаются две вещи: дата и имя человека, которому поручили результат.

Во вторник выясняется, что окончательную цену ещё не утвердили финансисты. В среду юристы присылают замечания к одному условию, а коммерческий директор обещает согласовать исправленный вариант после встречи с партнёрами. Координатор собирает файлы, проверяет расчёты, связывает участников переписки. К четвергу у него готовы все страницы предложения, кроме тех, которые зависят от решений коллег. Он может отправить им напоминание. Может уточнить, когда ждать ответа. Может показать руководителю черновик. Подписать условия вместо других людей он не может.

В пятницу письмо заказчику не уходит. Руководитель спрашивает, почему поручение не выполнено. Координатор перечисляет недостающие согласования. Руководитель возражает: «Но за результат отвечал ты». Оба говорят о знакомых фактах. Никто не спорит, что материалы собраны, согласования нужны, а письмо не отправлено. Тем не менее разговор быстро становится спором о человеке, который «не справился». Кажется, будто в понедельник он взял на себя не только работу, но и способность обеспечить все чужие решения к определённому часу.

У такой истории нет обязательного злодея. Руководитель мог разумно рассчитывать, что координатор заранее выяснит порядок согласования и поднимет вопрос о рисках. Координатор мог недооценить время, необходимое коллегам. Финансовый отдел мог получить неполные данные. Юристы могли обнаружить действительно существенную ошибку. А могли все выполнить свою часть добросовестно, но слишком поздно для общего срока. Итог один — письмо не ушло. Причины и доля участия каждого пока неизвестны.

Это важно заметить прежде, чем выносить приговор. Незавершённый результат — наблюдаемый факт. Из него ещё не следует готовый ответ на вопрос, что именно должен был сделать назначенный ответственным человек и чего он не сделал. Иначе к одному событию незаметно прирастает объяснение: раз итог не достигнут, значит ответственный подвёл. Иногда это объяснение справедливо. Иногда оно пропускает обстоятельство, без которого вся картина меняется.

В рабочей речи слово «ответственный» особенно удобно своей краткостью. Его вписывают в таблицы, повторяют на совещаниях, добавляют после фамилии в письме. Оно помогает не потерять поручение среди десятка других. Но в момент спора эта короткая пометка может оказаться тяжелее всего исходного разговора. В понедельник стороны, возможно, имели в виду разные вещи. В пятницу они уже уверены, что договорённость была совершенно ясной. Уверенность появляется как раз тогда, когда проверить её труднее всего.

Рядом существует соблазнительный, но столь же грубый ответ: «Если я не мог всё решить, значит ни за что не отвечаю». Он избавляет от неудобного разговора, заменяя одну крайность другой. У координатора могли быть собственные действия, которые никто за него не совершил бы: вовремя заметить задержку, сообщить о ней, подготовить доступные части

документа. Их наличие не исчезает из-за чужой подписи. Но и выполненные им действия не превращаются волшебным образом в решение, которого никто не принял.

Трудность начинается раньше пятницы. Она находится в коротком понедельничном «хорошо», которое участники затем вспоминают по-разному. Руководитель мог услышать обещание отправить окончательный документ. Координатор мог согласиться организовать подготовку настолько, насколько позволят согласования. Оба прочтения возможны; ни одно не стоит объявлять истинным, не восстановив содержание поручения. В действительной работе такие различия обычно не оформлены отдельным пунктом. Пока всё идёт по плану, в этом не видят проблемы.

Книга не предлагает искать виновного в каждом чужом решении. Чужое решение иногда действительно ставит предел тому, что способен сделать один человек. В других случаях оно становится удобным объяснением пропуска, который был вполне предсказуем. И тот и другой вариант заслуживают проверки. В противном случае словом «ответственность» можно одинаково легко прикрыть плохую организацию работы и собственную невнимательность.

Поэтому первый вопрос здесь не о том, кто должен был сильнее постараться. Нужно восстановить более простой факт: какое обязательство возникло в момент поручения? В понедельник прозвучали срок, ожидаемый итог и согласие. Было ли сказано, что делать, если необходимое решение остаётся за другим человеком? Возможно, участники считали ответ очевидным. Пятница показала, что очевидность у них была разная.

Глава 1. Что именно вы пообещали

Есть разница между вопросами «Что вы сделали?» и «Что получилось?». В нормальной работе ответы часто совпадают. Сотрудник подготовил файл — файл готов. Он отправил письмо — адресат его получил. Он проверил цифры — в таблице нет обнаруженных расхождений. Поэтому легко привыкнуть, что список выполненных действий и результат поручения являются двумя названиями одного и того же.

Разница обнаруживается, когда между вашей работой и ожидаемым итогом стоит ещё хотя бы одно условие.

Допустим, редактору сайта поручили выпустить раздел с новым продуктом. Он написал тексты, согласовал терминологию с коллегами, проверил ссылки и передал материалы разработчику. Раздел не появился в назначенный день: компания ещё не утвердила цену, которую требуется показать посетителю. Редактор может предъявить готовые тексты. Руководитель может предъявить пустую страницу. Ни один из этих фактов не опровергает другой. Но если сразу спросить, выполнена ли задача, ответ зависит от того, что считать самой задачей.

«Подготовить тексты для публикации» — работа с понятным предметом. Её можно оценить независимо от решения о цене. «Выпустить раздел» — другое описание: оно называет уже изменившееся состояние сайта. Между этими двумя точками есть действия не только редактора. В частности, кто-то должен установить цену и принять решение о публикации. Пока эти условия не выполнены, новая страница может оставаться невидимой даже при безупречно подготовленном содержании.

Это не игра с формулировками. Различается то, на что вы способны повлиять своим трудом, и то, по какому признаку другие будут судить об общем успехе. Проверить текст можно; самостоятельно решить вопрос о цене — возможно, нельзя. Если вам поручено именно выпустить раздел, из этого ещё не следует, что достаточно положить тексты в общую папку. Но и невыпущенная страница сама по себе не доказывает, что работа с текстами была сделана плохо.

Самая простая ошибка здесь — выбрать один из этих фактов и объявить его всей историей. Исполнитель говорит: «Я сделал свою часть», подразумевая, что вопрос закрыт. Руководитель отвечает: «Продукта нет», подразумевая, что ничего не сделано. В обоих утверждениях может быть существенная правда. И обе фразы могут скрывать то, о чём действительно нужно было договориться: какой результат ожидался лично от исполнителя и какие события должны были произойти помимо его работы.

Слово «результат» само по себе мало помогает. Для редактора результатом бывают готовые материалы. Для команды сайта — опубликованная страница. Для коммерческого руководителя — возможность принять заказ по утверждённой цене. Для покупателя — понятное предложение, по которому можно сделать выбор. Все эти результаты связаны, но не совпадают. Если произнести одно общее «готово», не назвав точку наблюдения, участники могут искренне разойтись во мнениях.

Поэтому полезно прежде всего различать предмет работы и состояние, которого от работы ждут. Предмет можно назвать глаголом и объектом: собрать данные, проверить расчёт, подготовить макет, согласовать описание с конкретным подразделением. Ожидаемое состояние описывается иначе: заказчик получил утверждённое предложение, раздел открыт для посетителей, договор можно подписывать, отгрузка разрешена. Иногда один человек вправе и способен обеспечить оба. Иногда он выполняет действие, а переход к следующему состоянию зависит от человека за соседним столом, от бюджета или от внешней организации.

Есть и временная сторона этого различия. Подготовленный документ не всегда готов к использованию в тот же момент, когда его сохраняют в папке. Следующему участнику требуется время, чтобы изучить его, задать вопросы или принять своё решение. В пятницу можно

закончить собственную работу и при этом не оставить другим ни одного рабочего часа до общего срока. Поэтому слово «вовремя» тоже требует точки отсчёта. Вовремя для автора документа — не обязательно вовремя для всего процесса. Это не делает автора автоматически виновным в задержке, но и не позволяет считать любое завершение собственной части достаточным.

Такое различение не делает исполнителя наблюдателем чужих решений. У него могут быть обязанности, связанные с общим итогом: следить за сроком, замечать отсутствие необходимого документа, сообщать о препятствии, подготавливать варианты. Более того, иногда именно это и составляет его работу. Но установить, исполнил ли он её, невозможно по одному сообщению о том, что итог не наступил. Нужна ещё информация о том, что входило в поручение.

Возьмём другую ситуацию. Специалисту по закупкам нужно получить оборудование к началу испытаний. Он отправил заявки трём поставщикам, сравнил предложения и вовремя передал выбор руководителю. Если в срок не поступило утверждение покупки, оборудование не окажется в лаборатории. Но представим, что этот же специалист отправил заявки лишь накануне испытаний, хотя потребность была известна месяц. Ссылка на чужое утверждение в обоих случаях звучит одинаково. Значение её разное. В первом случае ключевое препятствие могло возникнуть после исполнения собственной части. Во втором задержка может начинаться ещё там, где решение и действия находились в его распоряжении.

Именно поэтому фраза «от меня не зависело» недостаточна как окончательный вывод. Она не показывает, что зависело, когда это можно было сделать и было ли сделано вовремя. С другой стороны, фраза «результат не достигнут» тоже неполна. Она ничего не сообщает о качестве действий и о том, где остановилась цепочка необходимых событий.

На практике у сотрудника редко есть возможность заново определить все условия работы. Иногда срок и конечный результат назначены без обсуждения; иногда поручение возникает из должности и уже действующих правил. Но даже в таких обстоятельствах различение полезно как способ точно описать произошедшее. Оно не требует сперва объявить поручение несправедливым. Можно признать ожидание результата и одновременно обнаружить, что для него нужны действия нескольких участников.

В начале книги мы разбирали предложение, которое не отправили в пятницу. Теперь к этой ситуации можно вернуться без спора о характерах. Один вопрос касается подготовленных материалов и всех доступных действий координатора. Другой — самого факта отправки утверждённого документа. Противоречия между ответами нет: работа могла продвинуться далеко, а обещанного состояния всё ещё не существовало. Что из этого координатор действительно обязался обеспечить, мы пока не выяснили. Но уже ясно, почему недостаточно смотреть только на итог или только на перечень выполненных задач.

Следующее различие ещё тоньше. Два человека могут одинаково понимать, какой результат нужен, и всё же выйти из разговора с разным представлением о том, что именно было обещано.

У поручений есть короткий, почти незаметный конец. Руководитель говорит, что должно произойти, исполнитель отвечает: «Хорошо». Следующая тема совещания начинается через десять секунд. Никто не выписывает стенограмму, потому что участникам кажется, что они поняли друг друга. А когда срок проходит и результата нет, оба вспоминают этот ответ. Только каждый слышит в нём немного другое.

Слово «хорошо» может означать, что человек услышал просьбу, понял её, согласился попробовать выполнить свою часть или действительно взял на себя обещание определённого результата. В живом разговоре эти значения часто не разделяют. И не обязаны разделять всякий раз: иначе обычное совещание превратилось бы в допрос с протоколом. Проблема обна-

руживается там, где от одного короткого ответа позже начинают требовать точности, которой в разговоре не было.

Сравним две переписки. Первая: «Проверь расчёт и пришли исправленную таблицу до среды». — «Да, пришлю в среду утром». Участники назвали конкретную работу, срок и того, кто её выполнит. Если таблица не отправлена, спор о том, что именно просили, вряд ли окажется главным. Можно разбираться, почему это произошло, какие препятствия возникли и были ли они известны, но предмет поручения хотя бы различим.

Вторая переписка: «В пятницу партнёр должен получить окончательное предложение. Берёшь на себя?» — «Хорошо, подготовлю материалы». Здесь один человек назвал желаемое событие, а другой — действия, которые намерен выполнить. Оба высказывания относятся к одному делу. Однако из них нельзя без дополнительного разговора вывести, что исполнителю поручили обеспечить всё, что должно случиться между готовыми материалами и полученным партнёром письмом. Возможно, именно этого от него и ждали. Но на самих словах такая договорённость ещё не видна.

Бывает, что участники узнают в этих строках свои обязанности совершенно искренне. Руководитель не пытается расширить прошлое обещание: он с самого начала думал о письме у партнёра. Исполнитель тоже не ищет лазейку: для него «подготовлю материалы» было обозначением собственной работы. Разговор не был ложным. Он оказался неполным в том месте, которое никто не считал важным до пятницы. И потому опасно разбирать его как спор двух людей, один из которых обязательно нечестен.

Есть и противоположный случай. Руководитель просит: «Подтверди, что ты лично отправишь окончательный пакет в пятницу до шести». Сотрудник отвечает: «Подтверждаю, отправлю». Если позже он говорит, что соглашался только собрать черновик, его объяснение плохо согласуется с произнесёнными словами. Дело может всё равно зависеть от условий, о которых он не знал или которыми не распоряжался; это отдельный вопрос. Но исходное обещание здесь определённее. Размывать его задним числом так же неверно, как приписывать точное обещание неясному «хорошо».

Неопределённость иногда создаёт сам исполнитель. Желая закончить обсуждение, он говорит «сделаю», хотя не знает, какие действия входят в задачу. Или употребляет глагол «обеспечу» там, где в действительности рассчитывает на несколько чужих согласований. Фраза может звучать уверенно и быть неудобной для всех. Руководитель полагается на неё, исполнитель позже обнаруживает пределы своих возможностей. Здесь честный разбор начинается с признания собственных слов, а не с утверждения, что другая сторона должна была догадаться об оговорках.

Похожая неопределённость скрывается за словами «постараюсь» и «сделаю всё возможное». Для одного человека это честное предупреждение, что итог пока неизвестен. Для другого — привычная форма вежливого согласия, после которой он ждёт вполне определённого результата. Сами слова не показывают, какую работу участники посчитали достаточной. Более того, обещание «всего возможного» звучит шире, чем обещание одного понятного действия, хотя проверить его труднее. Не стоит считать осторожную формулировку защитой от любых последующих вопросов. Она может оставить в разговоре столько же неопределённости, сколько и безоговорочное «сделаю».

Но и руководитель способен говорить о задаче языком желаемого итога, не различая того, что поручает одному человеку и что будет делать вся команда. Это не диагноз стиля управления. Иногда такой язык разумен: между коллегами есть устойчивая практика, роли известны, задачи повторяются. Фраза «организуй встречу» не требует каждый раз перечислять все допустимые действия. Однако там, где работа новая, сложная или зависит от неизвестных условий, прежняя краткость может перестать работать.

Стоит также различать уверенность и осведомлённость. Сотрудник может уверенно обещать то, о чём мало знает. Руководитель может уверенно считать очевидным согласование, которое ещё не состоялось. Само по себе спокойствие голоса не добавляет к договорённости отсутствующих деталей. Не добавляет их и тревожный тон. Люди нередко оценивают надёжность обещания по манере речи, хотя предмет обещания находится в словах и условиях, а не в том, насколько решительно они произнесены.

Впрочем, буквальный разбор каждой реплики тоже может обмануть. Люди не общаются одним набором формул. Из прошлых задач, привычного распределения работы и известных обстоятельств иногда действительно ясно, что имелось в виду. Если сотрудник много раз самостоятельно доводил такой процесс до отправки, его «хорошо» может сопровождаться ожиданиями, которые не приходится проговаривать заново. Отмахнуться от общего контекста и ссылаться только на одно удобное слово — значит совершить ту же ошибку, от которой мы пытаемся уйти.

Поэтому, когда после срока звучит «ты же обещал», важен не самый красивый ответ на обвинение. Важно восстановить содержание договорённости без подмены последующим знанием. Что произнесли? Что обе стороны уже знали о задаче? Какую часть работы прямо назвали? Чем это отличалось от ожидаемого общего исхода? Эти вопросы могут дать неприятный ответ и исполнителю, и руководителю. Тем лучше: цель такого разбора — не оправдание, а точность.

Иногда после восстановления разговора окажется, что исполнитель действительно принял более широкое обязательство, чем мог выполнить. Иногда выяснится, что никаких слов о гарантированном итоге не было. А иногда участники найдут достаточно ясное поручение и обнаружат уже другую проблему: его реализация зависела от условий, о которых никто не подумал вовремя. Во всех трёх случаях полезно перестать спорить с собирательным «ты отвечал» и увидеть конкретный предмет обещания.

На этом словесная часть вопроса заканчивается. Даже когда мы точно знаем, что было обещано, остаётся выяснить, какие решения и действия вообще могут находиться в распоряжении одного человека. Без этого ясная формулировка способна оказаться такой же невыполнимой, как и расплывчатая.

Глава 2. Кто здесь действительно решает

В отделе продаж готовят предложение для крупного заказчика. Менеджер должен передать его в пятницу. Коммерческий директор определяет скидку, финансовая служба проверяет условия оплаты, юристы согласуют особый пункт договора. Менеджер знает покупателя лучше всех, собирает сведения и отвечает на вопросы. Он присутствует почти во всех переписках, но не может заменить собой ни одного из трёх согласующих.

В плане проекта рядом с предложением стоит одна фамилия. В общей переписке — уже четыре. Когда начинается спор о сроке, это различие внезапно становится важным. Из того, что человеку поручили собрать результат, ещё не ясно, какие элементы работы он выполняет, какие решения остаются за другими и чьё отсутствие ответа меняет возможность отправки документа.

Здесь полезно разобрать задачу на четыре вида участия. Начать стоит с того, что можно наблюдать непосредственно: кто делает работу, кто меняет условия, кто предоставляет необходимое и кто сталкивается с последствиями решения. Это пока не таблица для отдела кадров и не попытка раздать каждому персональную долю вины. Это способ увидеть устройство одного конкретного поручения.

Работа менеджера вполне осязаема. Он получил запрос заказчика, уточнил объём закупки, подготовил описание, собрал замечания и передал окончательную версию на проверку. Даже если предложение не отправлено, можно отдельно установить, какие из этих действий состоялись. Работа финансиста тоже осязаема, но она другая: проверить предложенную отсрочку платежа и оценить, можно ли согласовать её в рамках принятого порядка. Внешне обе роли относятся к одной сделке. По факту они воздействуют на разные части процесса.

Решение о скидке отличается от подготовки расчёта для скидки. Менеджер может собрать аргументы, показать ожидаемый объём продаж, объяснить позицию покупателя. Но в нашем условном примере окончательную цену утверждает коммерческий директор. Даже самый убедительный расчёт остаётся предложением, пока директор не выбрал вариант. Если директор уехал и не ответил, менеджер не получает право самостоятельно поставить новую цену только потому, что пятница приближается.

Ресурс — ещё одна отдельная вещь. Допустим, документы проверяет единственный юрист, который занят срочным спором по другому договору. Чтобы отправить предложение, нужна его работа или заранее предусмотренная замена. Менеджер может донести вопрос, объяснить срок и подготовить все приложения. Но он не может создать свободное рабочее время из ничего. Препятствие в этом случае связано не с отсутствием согласия по содержанию, а с доступностью необходимой работы другого человека. Для результата оба препятствия могут выглядеть одинаково: письмо всё ещё не отправлено.

Наконец, есть последствия. Заказчик может получить предложение поздно и пересмотреть планы. Отдел продаж может столкнуться с недовыполнением своего квартального показателя. Коммерческий директор может объяснять руководству выбранную цену. Менеджеру придётся разговаривать с клиентом. Это разные последствия одного события, и они не обязаны распределяться точно по границам, где принимались решения. Более того, человек может быть главным собеседником клиента, хотя не утверждал ни цену, ни юридические условия.

В проектном управлении давно используют схемы распределения ролей, в том числе матрицы ответственности. Их ценность не в обещании раз и навсегда решить организационный конфликт. Они напоминают, что участие в общей задаче бывает разным: непосредственное выполнение, согласование, принятие решения, предоставление информации. Для крупного проекта такая схема может быть документом. Для небольшого поручения достаточно

понимать, какие различия она заставляет заметить. Сама схема не отменяет ни действующего порядка работы, ни реально принятого обязательства.

Одна фамилия в графе «ответственный» может обозначать человека, который обеспечивает связь между участниками. Это нужная работа. Проблема возникает, когда эту связь начинают мысленно приравнивать к полномочию делать всё самому. Координатор может спросить о состоянии согласования, собрать разные версии и вовремя сообщить о препятствии. Однако наличие его фамилии не передаёт ему автоматически решение, которое компания оставила за финансовым директором. И наоборот: отсутствие права утверждать цену ещё не означает, что координировать согласование не должен никто.

Представим, что в той же компании меняют не цену, а дату запуска услуги. Техническая команда говорит, что подготовка займёт ещё два дня. Маркетинг уже запланировал рассылку, служба поддержки обучила операторов, продажи сообщили дату клиентам. Кто здесь решает? Ответ зависит от того, какое именно изменение обсуждается. Технический специалист знает, сколько займёт безопасная подготовка системы. Руководитель продукта может выбирать дату объявления. Сотрудник поддержки может подтвердить готовность инструкций, но не должен выдавать своё мнение за решение о запуске. В одной общей задаче появляются несколько разных предметов решения.

Соблазнительно считать, что всякая задержка означает плохое распределение ответственности. Однако разделение ролей иногда имеет понятную причину. Компания может специально отделить согласование расходов от заключения сделки, чтобы решение о скидке не принимал единственный заинтересованный продавец. Юрист может проверять необычные условия именно потому, что они затрагивают больше одного договора. Изменить такой порядок по просьбе исполнителя не всегда возможно и не всегда разумно. Наш вопрос пока скромнее: если порядок существует, виден ли он в том поручении, выполнение которого поручили конкретному человеку?

Возможна и обратная ошибка. Менеджер сообщает, что не может обеспечить отправку без чужих подписей, но при этом выясняется, что расчёт для финансистов он передал в последний час, хотя мог сделать это ещё в понедельник. Чужое решение действительно оставалось необходимым. Собственная работа при этом не была выполнена своевременно. Если разобрать процесс по участникам, это станет заметнее, а не менее заметно. Раздельное описание ролей должно выдерживать проверку в обе стороны.

Не всегда полезно рисовать полную организационную структуру. В обычной задаче достаточно взять одно ожидаемое событие и мысленно пройти назад по условиям его наступления. Чтобы клиент получил предложение, нужен согласованный текст. Для согласованного текста требуется решение о цене и проверка особого условия. Для этих решений требуются исходные сведения, часть которых собирает менеджер. Каждое звено следует назвать без подмены: подготовленная информация, принятое решение и доступная работа другого отдела — разные вещи. Когда звено отсутствует, становится яснее, какой именно факт ещё не наступил.

Иногда все четыре вида участия соединяются в одном человеке. Мастер получает заказ, сам выбирает способ работы, пользуется своими инструментами и отвечает клиенту за результат. Тогда подробная схема почти ничего не добавит. В других случаях роли расходятся лишь на одном участке: сотрудник способен выполнить всю техническую работу, но для публикации требуется чужое подтверждение. Нам не нужна сложность ради сложности. Полезно отмечать именно тот разрыв, который имеет значение для данного срока. Если препятствием стала недоступная техника, выяснять, кто утверждает скидки, бессмысленно; если вопрос в цене, свободный юрист ничего не изменит.

Но даже точная карта участников не говорит нам всего. Один сотрудник способен выполнить действие, но не уполномочен принять окончательное решение. Другой формально должен решить вопрос, хотя не располагает нужными сведениями. Третий может влиять на выбор, не

имея последнего слова. Чтобы разобраться, что из этого означает реальную ответственность конкретного человека, придётся отделить ещё три часто смешиваемых понятия.

В конце предыдущего разговора мы получили карту людей, участвующих в одном результате. Но фамилия рядом с действием ещё не отвечает на три других вопроса. Человек способен что-то выполнить? Ему разрешено принимать соответствующее решение в существующем порядке? Он действительно обязан совершить это действие в рамках своей роли и поручения? В обычной речи все три вопроса часто заменяют коротким «ты же можешь».

Предположим, менеджер по продажам умеет изменять цены в программе учёта. Он знает, где находится нужное поле, и однажды уже исправлял ошибку в карточке товара. Техническая возможность есть. Но в компании действует порядок: существенные скидки утверждает руководитель направления. То, что программа позволяет ввести новую цифру, не доказывает, что менеджер вправе определять коммерческие условия. Кнопка на экране и полномочие принимать решение — разные источники возможностей.

Другой менеджер имеет право предоставлять скидку в пределах заранее согласованного диапазона. При поступлении обычной заявки он может выбрать цену сам. Но если покупатель просит исключение, полномочие заканчивается на условной границе. Менеджеру не обязательно терять профессиональную компетентность именно в этот момент. Просто следующий выбор зарезервирован за другим участником. Важна не оценка его способностей, а содержание действующего порядка.

Третий случай сложнее. Руководитель продаж действительно уполномочен согласовать скидку, но не получил исходные расчёты. Формально выбор принадлежит ему. Практически он не может обоснованно сравнить варианты, пока специалист не передаст сведения. Отсутствие информации не переносит его полномочие специалисту; оно показывает зависимость самого решения от чужой работы. Роли оказываются связаны в обе стороны, даже если окончательная подпись стоит только одна.

Остаётся вопрос обязанности. Человек может быть обучен сложной операции и иметь доступ к нужной системе, но его текущая задача совершенно другая. Сам по себе навык не превращает любую просьбу коллеги в поручение. И наоборот, сотруднику могут поручить собрать сведения и передать их на утверждение, хотя утверждать он ничего не вправе. Его обязанность в таком случае может состоять в подготовке качественного материала, а не в том, чтобы стать заменой руководителю.

Для разговора об обязанности нам не нужен универсальный ответ из трудового права: условия работы, должностные роли и действующие правила бывают различны. Достаточно аккуратно назвать, на каком основании участники считают действие порученным. Иногда это ясное разовое задание, иногда — привычная часть должности, иногда — согласованный порядок распределения работы. Пока основание не названо, спор «ты должен был» легко превращается в обмен ожиданиями, которые ни одна сторона не проверяла.

Три измерения способны совпадать. Специалист умеет настроить рабочий отчёт, имеет разрешение изменять его форму и получил задачу сделать это сегодня. Здесь нет скрытого конфликта. Бывают и частичные совпадения: умеет и обязан, но перед публикацией требуется согласование; имеет право выбрать вариант, однако не обязан вмешиваться в каждый похожий случай; обязан организовать рассмотрение вопроса, хотя не способен выполнить работу другого подразделения. В каждом варианте меняется предмет обсуждения.

Особенно заметно это при временной замене отсутствующего коллеги. Сотрудник может знать систему и иметь доступ к файлам, потому что раньше работал с этим процессом. Однако его готовность помочь не объясняет, вправе ли он принять чужое окончательное решение и кто поручил ему новую роль. Бывает и обратное: обязанность подменять коллегу заранее установлена, но необходимые доступы ещё не выданы. Если назвать обе ситуации «он не справляется», потеряется главное различие. В первой неясно основание полномочия, во второй — доступный

способ выполнить уже порученную работу. Для самой задачи это разные препятствия и разные участники, от которых зависит устранение проблемы.

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.