


UNITED WISDOM

# Как вернуть ответственность после неудачного делегирования

Свобода и действие

Andrey Zarinsh & Maria Evilkut

A-23-N04 · RU

@andrey.zarinsh @ilkutki

# Как вернуть ответственность после неудачного делегирования

## Эпиграф

> *Ибо я ищу истину.*

Марк Аврелий, «Размышления», шестая книга, XX в нумерации прочитанного перевода Мерика Казобона. Короткий фрагмент; русский перевод United Wisdom. Это готовность пересмотреть собственное действие, а не обещание безошибочного управления.

## О чём эта статья

Задачу передали другому человеку, а результат не получился. Срок прошёл, важная часть работы осталась без проверки, заказчик ждёт объяснения. Руководитель может броситься всё переделывать, объявить исполнителя ненадёжным или сделать вид, что после передачи больше ни за что не отвечает. Каждый из этих ходов способен на время уменьшить напряжение, но не обязательно возвращает делу ясность.

Ответственность восстанавливается через несколько разных действий: остановить растущий ущерб, выяснить, что именно было передано, признать собственные решения и договориться о следующем устройстве работы. Возврат задачи руководителю иногда необходим. Однако он не должен превращаться в молчаливую отмену чужой самостоятельности или в способ никогда не обсуждать условия делегирования.

Эта статья рассматривает условные рабочие ситуации, где участники могут обсуждать свою роль. Она различает срочную помощь и постоянное замещение, ошибку исполнения и дефект поручения, признание своей части и принятие всего чужого бремени. Её практическая цель — восстановить выполнимые обязанности после неудачи, сохранив достоинство людей и право затронутых участников получить честный ответ.

## I. Ответственность не исчезает в момент передачи

Представим небольшую редакцию. Руководитель поручил сотруднице подготовить материалы для общего выпуска и сообщил дату, но оставил у себя доступ к итоговому согласованию. К установленному дню тексты готовы лишь частично, а согласование не началось. Фраза о том, что задача была делегирована, верно описывает прошлое действие, но ничего не говорит о качестве передачи. Необходимо выяснить, какие решения сотрудница действительно могла принимать, от кого зависела и кто должен был заметить остановку. Иначе само слово «делегирование» становится удобной ширмой: обязанность названа, а условия исполнения остаются за пределами разговора.

Ответственность исполнителя и ответственность передавшего задачу не являются двумя названиями одного долга. Первый отвечает за принятые действия, своевременные сообщения и честность представленного результата. Второй — за выбор человека, понятность поручения, доступные полномочия и решения, которые оставил за собой. Эти области могут пересекаться. Руководитель мог дать неясную задачу, а исполнитель мог скрыть уже понятную трудность. Чтобы признать одно, не требуется отрицать другое. Разделение нужно для исправления конкретного устройства работы, а не для вычисления удобной доли вины или для оправдания любой стороны.

Вернуть ответственность в такой ситуации означает снова связать решения с теми, кто вправе и обязан их принимать. Иногда это возвращает руководителю весь проект; иногда только одно зависшее согласование. Исполнителю может остаться работа, которую он способен выполнить, уже с определённым пределом и доступом к помощи. Поэтому первый полезный вопрос звучит не как спор о том, кто теперь главный, а как выяснение того, какое решение сейчас не имеет действующего владельца. Пока этот разрыв не назван, даже очень энергичная спасательная работа может лишь передвигать неопределённость между людьми.

## II. Сначала остановить последствия, затем разбирать причины

При явной неудаче не всякий разговор одинаково срочен. Если люди уже получают неверные материалы, прежде нужно прекратить их дальнейшее распространение и обозначить, что проверка не завершена. Если сорван внутренний срок, а внешний ещё допускает изменение, необходимо быстро сообщить об этом тем, кто планирует следующий шаг. Отдельно остаётся обсуждение причин: оно важно, но ожидание полного разбирательства не даёт права оставлять других в заблуждении. Восстановление ответственности начинается с доступного действия, которое уменьшает новый ущерб, не подменяя этим действием оценку произошедшего.

Срочное вмешательство не должно сопровождаться выдуманной уверенностью. Руководитель может сказать, что берёт на себя связь с заказчиком и уточнение даты, но пока не знает, какая часть работы пригодна. Такое сообщение скромнее обещания всё исправить к вечеру и обычно точнее описывает реальное положение. Решение остановить опасное действие тоже не требует предварительного доказательства плохого характера исполнителя. Достаточно назвать конкретный риск и доступный способ его ограничить. Вопросы безопасности, обязательных правил и прав участников могут требовать установленного порядка и специалиста; философское упражнение не заменяет такой порядок.

После стабилизации нужно назвать границы срочной помощи. Один человек может временно закончить проверку, другой — уведомить зависимых участников, третий — сохранить версии материалов для сравнения. Их участие не означает, что все первоначальные обязанности автоматически исчезли. Если аварийный этап не имеет конца, помощь постепенно превращается в постоянную невидимую работу. Поэтому желательно сразу определить событие, после которого начинается обычный разбор: например, получатель предупреждён и текущий выпуск остановлен. Такой предел даёт спасению ясную функцию и не заставляет команду жить в бесконечном состоянии исключения.

## III. Восстановить содержание поручения, не сочиняя его задним числом

В воспоминании поручение часто становится яснее, чем было в действительности. Руководителю кажется очевидным, что сотрудник должен был согласовать каждую часть; сотруднику кажется столь же очевидным, что итоговая проверка оставалась у руководителя. Полезно обратиться к доступным следам: сообщению, общей записи, срокам, примеру принятого результата. Такие следы не всегда решают спор, но показывают, что действительно было сообщено, а что стороны добавили своими ожиданиями. Отсутствие записи не доказывает отсутствие разговора. Однако оно ограничивает уверенность, с которой можно приписывать другому точное обязательство, особенно если цена этого приписывания высока.

Нужно различить результат, действия и полномочия. Подготовить список вопросов — не то же самое, что получить на них ответы; согласовать ответ — не то же самое, что самостоятельно изменить исходное решение. Человек мог честно принять подготовительную работу и не принять право говорить от лица всей организации. Если сегодня ему приписывают более широкую роль, чем вчера предоставили, обсуждение превращается в пересмотр прошлого ради удобства настоящего. Новые полномочия

можно предложить на будущее. Они не делают вчерашнее поручение полным и не позволяют оценивать прежние действия так, будто эти полномочия уже существовали.

В XIII книге «Лунь юя» разговор об исправлении имён связан с соответствием слов и осуществимых действий. Для современной рабочей сцены здесь полезен ограниченный вопрос: совпадает ли название роли с её реальным содержанием? Древний текст говорит об иерархическом государственном порядке, а не о равноправном трудовом соглашении; эти основания нельзя отождествлять. Но разрыв между именем и делом виден и без такого отождествления. Если человека назвали ответственным за выпуск, а возможность остановить его оставили у другого, требуется объяснить эту конструкцию, а не просто повторить прежнее название громче.

## IV. Установить факторы неудачи, сохранив различия

Одна неудача может включать несколько причин. Недостаток опыта, задержка зависимого решения, несовместимые сроки и сокрытие плохих новостей не являются взаимозаменяемыми объяснениями. Для каждого полезно спросить, какой наблюдаемый факт его поддерживает и что могло бы показать его несостоятельность. Человек, не знавший нужного приёма, и человек, знавший о задержке, но сообщивший о готовности, требуют разных следующих решений. В первом случае возможны обучение и изменение объёма; во втором нужно восстановить правдивость отчёта. Ни одно решение не следует выводить из общего ярлыка ненадёжности без разбора конкретных действий.

Слова о системной ошибке также могут стать уклонением. Неясный процесс не отменяет выбора конкретного человека, если ему было понятно, что готовности нет. Но и личная ошибка не доказывает, что условия были разумными. В условной редакции сотрудница могла не сообщить о пустом разделе, а руководитель — заранее назначить дату, не оставив времени на согласование. Обе стороны могут признать свою часть без торга: признание руководителя не покупает молчание сотрудницы, признание сотрудницы не освобождает руководителя от пересмотра сроков. Это позволяет исправить два разрыва вместо того, чтобы сделать один из них невидимым.

Разбор должен допускать уточнение. Если позднее обнаружилось сообщение о задержке, прежний вывод о её сокрытии следует изменить. Сохранить авторитет за счёт отказа видеть новый факт — значит вновь нарушить связь между решением и основанием. Короткий эпиграф Марка Аврелия указывает на готовность самого действующего человека к исправлению, когда ошибка показана. Он не даёт руководителю права объявлять всякое несогласие доказанным заблуждением подчинённого. В нашем случае этот ориентир прежде обращён к тому, кто проводит разбор: насколько он готов пересмотреть собственное объяснение, а не только добиться перемены в другом?

## V. Выбрать способ возврата по задаче, а не по обиде

После неудачи возможны разные решения: оставить поручение с поддержкой, вернуть его часть, передать другому или остановить работу. Их стоит сравнить по доступной компетенции, сроку, риску и ясности полномочий. Полный возврат иногда необходим, если никто другой сейчас не может принять опасное или необратимое решение. Однако он не должен становиться автоматической реакцией на любое несовершенство. Если сотрудник ошибся в одном разделе, но остальные выполнил пригодно, изъятие всего проекта может уничтожить уже полезную работу и не научить никого исправлять обнаруженную часть.

Возврат части задачи часто требует более точного разговора, чем полное изъятие. Нужно назвать, что остаётся у исполнителя, кто теперь принимает зависимое решение и что уже не требуется делать. Иначе оба начинают исправлять одно и то же или каждый ждёт другого. В редакционной сцене руководитель может взять согласование и внешнее сообщение, а сотрудница — закончить два обозначенных раздела. Старый срок следует отменить или подтвердить явно. Если он меняется лишь в голове руководителя, исполнитель продолжает жить внутри прежнего обещания и может снова скрыть трудность, пытаясь выполнить уже ненужное требование.

Иногда честным решением будет прекратить поручение, даже если вложено много усилий. Продолжение имеет смысл не потому, что остановка неприятна, а потому, что существует допустимый результат и выполнимый путь к нему. При этом прекращение не стирает долгов перед затронутыми людьми: требуется объяснение, передача пригодных материалов и согласование незавершённого. Желание доказать, что делегирование всё-таки было правильным, может удерживать команду в бесполезном исправлении. Возврат ответственности включает свободу признать, что прежняя конструкция исчерпана, и обязанность не бросать её последствия на тех, кто не выбирал эту конструкцию.

## VI. Передать обратно нужно вместе с ясными правами

Возвращая задачу, важно сказать, с какого момента прежнее решение перестаёт действовать. Исполнитель может уже согласовать встречу, заказать работу другого человека или сообщить партнёру о сроке. Простая фраза о том, что руководитель теперь всё делает сам, не объясняет, кто отменяет эти действия и кто сообщает об изменении. Возврат роли имеет последствия за пределами разговора двух участников. Поэтому нужно проверить ближайшие зависимости и обозначить, где прежний исполнитель ещё заканчивает передачу, а где уже не вправе обещать новый результат. Такая точность не является недоверием; она предотвращает возникновение двух противоречащих источников указаний.

Передача пригодных материалов должна быть соразмерной. От человека можно ожидать известные ему версии, текущие вопросы и понятное описание незавершённого. Не следует требовать за один вечер создать идеальный порядок, которого не было во время самой работы, чтобы заслужить освобождение от неё. Если время на передачу нужно, оно тоже является работой и входит в новое соглашение. В редакционной сцене список открытых вопросов и обозначение непроверенных разделов полезнее красивого отчёта о причинах. При этом передающий не должен выдавать предположение за завершённое согласование: следующий участник имеет право знать границу достоверного.

Новый ответственный должен принять именно ту роль, которая ему предлагается. Передать проблемный проект третьему человеку без объяснения состояния — значит повторить исходную неудачу на новом месте. Требуется показать оставшийся объём, срок, доступные решения и то, что остаётся у руководителя. Если принять это нельзя, отказ сообщает важную информацию об устройстве задачи. Его не нужно заранее превращать в доказательство нелояльности. Иногда выходом будет меньший результат, более поздняя дата или остановка. Ответственность возвращается не тогда, когда найдено новое имя для прежнего бремени, а когда появилась выполнимая и принятая роль.

## VII. Признать ошибку выбора и устройства поручения

Макиавелли в XXII главе «Государя» связывает суждение о правителе с тем, каких людей тот выбирает вокруг себя. Его политическая логика включает личную верность государю и поддержание зависимости слуги; современному делегированию нельзя приписывать эти условия как норму. Здесь полезно более узкое напоминание: выбор помощника также является действием того, кто выбирает. Неудача сотрудника не доказывает автоматически плохой выбор, но требует проверить, соответствовало ли поручение известной компетенции, была ли помощь доступна и не ожидал ли руководитель знания, которое никогда не обсуждалось.

Признание своей части становится конкретным, когда можно назвать решение и его последствие. Руководитель мог поручить самостоятельное согласование человеку, который раньше только готовил материалы; мог задержать ответ на вопрос; мог сохранить за собой право остановки, но не назначить проверку. Слова о том, что он вообще несовершенен, не заменяют этих различий. Они позволяют принять нравственно привлекательный образ скромного руководителя, почти ничего не меняя. Более честная фраза указывает, что именно будет устроено иначе: иной доступ, заранее определённая проверка или согласованный меньший объём до самостоятельного выполнения всей задачи.

Принимать свою часть не означает объявить себя единственной причиной произошедшего. Такое признание иногда скрывает ещё одну форму власти: руководитель забирает себе и заслуги, и ошибки, а остальным оставляет роль людей, чьи действия ничего не значат. Исполнитель также вправе назвать собственный выбор и отвечать за него без унижения. Разговор должен удерживать обе возможности: руководитель отвечает за условия, сотрудник — за действия внутри принятой роли. Если данных пока недостаточно, лучше сохранить вопрос открытым, чем поспешно представить благородную историю о единственном виноватом, даже если этим виноватым добровольно объявил себя руководитель.

## VIII. Объяснить изменение тем, кого оно касается

Возврат задачи часто обсуждается внутри команды, хотя его последствия уже видят другие. Получатель работы может продолжать ждать прежний результат; коллега — строить следующую часть проекта на отменённом обещании. Им нужно сообщение о действующем положении, а не подробности личного спора. Полезно назвать, кто теперь отвечает за контакт, какие сведения проверены и когда ожидается следующее уточнение. Это не требует раскрывать частные разговоры или приписывать человеку неподтверждённый мотив. Право получить честный ответ о своей зависимости отличается от права знать каждую подробность чужой ошибки.

Если публично было сказано, что исполнитель не справился, а затем обнаружился существенный дефект поручения, исправление не должно оставаться только личным. Иначе широкая аудитория сохраняет прежнюю неверную картину, тогда как руководитель считает вопрос решённым после приватного признания. Масштаб исправления стоит соотнести с масштабом ошибочного сообщения. Можно уточнить собственное решение и новые условия, не устраивая показательное обсуждение сотрудника. В условной редакции достаточно сообщить, что согласование оставалось у руководителя и не было включено в срок; это возвращает фактическую картину без театра коллективного покаяния.

Объяснение не должно требовать от затронутых людей немедленно успокоить команду. Они могут быть раздражены, не принять новый срок или потребовать отдельного решения о последствиях. Возврат ответственности не гарантирует восстановления доверия и не даёт права назначить другим удобную эмоциональную реакцию. Команда может отвечать за достоверность сообщения и предложенное исправление, но не управлять чужим согласием. Если новый результат никому больше не нужен, это тоже следует узнать. Продолжать его изготовление ради собственного чувства завершённости — значит вновь поставить потребность исполнителей выше действительного положения получателя.

## IX. Новая попытка требует новых условий

После разбора может возникнуть желание сразу повторить поручение, чтобы доказать сохранённое доверие. Однако повторение само по себе не является ни поддержкой, ни проверкой исправления. Если человек не получил доступа к решению, на котором остановилась прежняя работа, новая попытка воспроизводит прежнюю зависимость. Нужно назвать, какая обнаруженная причина теперь устранена и как участники это увидят. Изменение может быть небольшим: заранее согласованное окно для вопросов, пример готового результата или право остановить действие до проверки. Оно должно отвечать действительному разрыву, а не служить украшением заявления о новом начале.

Проба должна иметь допустимую цену ошибки. Нельзя использовать здоровье, безопасность, чужие средства или серьёзные необратимые последствия как тренировочный материал только ради восстановления уверенности сотрудника. Иногда новая попытка возможна лишь в ограниченной части задачи, под предусмотренной проверкой и с правом остановки. Если такого режима нет, продолжение надо отложить или отказаться от него. Это не отрицает достоинства человека. Достоинство не требует допустить его к любой роли именно сейчас; оно требует обсуждать ограничение по действительным основаниям, без превращения неудачи в окончательную характеристику личности.

В «Лунь юе» предложение прощать малые ошибки находится рядом с использованием служб помощников и выбором способных людей. В этой связке можно увидеть различие между отдельным промахом и устройством совместного дела, не извлекая из неё современный кадровый регламент. Малой ошибку делает не удобство руководителя и не его симпатия к сотруднику, а её действительный масштаб в конкретной ситуации. Повторное сокрытие существенных сведений нельзя автоматически назвать мелочью. Умеренность в оценке сохраняет смысл лишь тогда, когда она не требует от других молча оплачивать последствия и допускает пересмотр роли.

## X. Завершение разбора не означает забвения

Неудачное делегирование может завершиться восстановленным сотрудничеством, другим распределением работы или прекращением конкретной роли. Ни один исход не следует заранее объявлять единственным нравственно правильным. Если участники способны принять новые условия, работа может продолжиться. Если согласия нет, ясное завершение иногда честнее постоянной проверки человека, которому уже не доверяют. Важен способ перехода: не оставлять неясных обещаний, не скрывать причины изменения и не использовать прежнюю неудачу как бессрочный долг. Ответственность ограничена конкретными действиями и последствиями; она не превращает одного человека в вечного должника другого.

Полезный след разбора невелик, но достаточен для следующего решения. Можно сохранить, какая роль была изменена, какие условия добавлены и когда новый порядок будет рассмотрен снова. Это отличается от досье, которое собирается ради будущего унижения. Запись нужна участникам, чтобы не восстанавливать договорённость каждый раз из противоположных воспоминаний. Её содержание и доступ должны соответствовать делу. Частные сведения, не объясняющие поручение или исправление, не следует включать только потому, что момент неудачи сделал человека уязвимым. Ясность процесса не требует уничтожения личного пространства.

В конечном счёте ответственность возвращается в дело, а не только в образ ответственного руководителя. Это видно по тому, кто сейчас решает открытый вопрос, кто сообщил затронутым людям правду и какой предел имеет следующая попытка. Можно испытывать досаду и всё же сделать эти вещи; можно произнести красивое признание и не сделать ни одной. Неудача не превращается от этого в благо и не обязана стать вдохновляющим уроком. Но она перестаёт служить основанием для новых непрозрачных обязанностей. Участники получают возможность продолжить или закончить работу из действительного положения, а не из удобной истории о прошлом.

## Что это значит на практике

Выберите одну завершившуюся неудачей передачу работы, которую допустимо спокойно обсуждать. Не используйте это упражнение вместо срочного ограничения опасности, установленного разбирательства или специальной помощи. Запишите несколько коротких ответов; не требуется добиваться согласия другого человека с вашей версией.

1. Назовите конкретный незавершённый результат и ближайшего участника, который от него зависит. Отделите наблюдаемое положение от предположения о чужом мотиве.

2. Восстановите поручение по доступным следам. Что было принято, какие решения были доступны, что оставалось у передавшего и что стороны поняли по-разному?

3. Назовите одно своё решение, которое могло внести вклад в неудачу. Укажите известное последствие и оставшийся вопрос; не превращайте неопределённость в признание всего или отрицание всего.

4. Предложите следующий порядок: кто ограничивает текущие последствия, что возвращается, что остаётся, какие прежние обещания отменяются. Проверьте, принят ли этот порядок теми, чьё участие необходимо.

5. Если предполагается новая попытка, назовите изменённое условие и допустимую цену ошибки. При отсутствии безопасного и выполнимого режима остановите или сократите поручение.

Завершите запись одним ближайшим действием и сроком уточнения. Если возник спор о фактах, сохраните вопрос открытым и предложите способ проверки. Практика помогает оформить разговор; она не устанавливает виновность, не гарантирует доверия и не обязывает людей продолжать сотрудничество.

## Ключевая цитата

> *прощайте малые ошибки*

Конфуций, «Лунь юй», XIII.II.1, короткий фрагмент по переводу Джеймса Легга; русский перевод United Wisdom. В прочитанном разговоре он соседствует с использованием служб помощников и выбором способных людей. Здесь он помогает различить промах и полную отмену роли. Серьёзность последствий всё равно требует самостоятельной оценки; фрагмент не освобождает от исправления ущерба и не предписывает сохранять любое поручение.

## Связи между традициями

• Конфуцианский разговор об именах и должностях ставит вопрос о соответствии названия роли осуществимому действию; его древняя иерархия не равна современному соглашению участников.

• Стоическая готовность Марка Аврелия исправить собственную ошибку обращает проверку прежде к тому, кто судит; она не делает руководителя безошибочным судьёй других.

• Политическое рассуждение Макиавелли напоминает об ответственности за выбор помощников; личная зависимость слуги здесь не принимается за норму делегирования.

• Авторское различение United Wisdom связывает эти вопросы с конкретной передачей, ограничением последствий и новым согласием; оно не объявляет основания трёх текстов единым учением.

## Первоисточники

1. Никколо Макиавелли, «Государь», XXII. Прочитана глава целиком в английском переводе W. K. Marriott. Использован вопрос о выборе помощников. Придворная верность и намеренно поддерживаемая зависимость не принимаются за правило современных отношений.

2. Конфуций, «Лунь юй», XIII.I–VI. Прочитан непрерывный фрагмент английского перевода Джеймса Легга, включая XIII.II и разговор об исправлении имён. Данный цифровой файл не включает китайский оригинал и примечания Легга; сопоставление с оригиналом не заявляется.

3. Марк Аврелий, «Размышления», шестая книга, XVIII–XXI. Прочитан непрерывный фрагмент в переводе Мерика Казобона; эпиграф взят из XX по нумерации этого файла. Примечания издания поясняют характер перевода и его отличие от критического текста. Это не перевод Джорджа Лонга.

Источники дают различающиеся нравственные и политические вопросы, а не подтверждают эффективность предложенной практики. Сцены и рабочие решения авторские. Всемирное право на исходные цифровые издания не установлено; краткие цитаты не означают разрешения на полный импорт или векторизацию первоисточников.

## Теги

делегирование, ответственность, руководство, задача, поручение, полномочия, согласование, срок, ошибка, исправление, помощь, доверие, достоинство, роль, условия работы, компетенция, прозрачность, честность, последствия, передача работы, обратная связь, остановка, пересмотр, согласие, совместное дело, Конфуций, Марк Аврелий, Макиавелли, практическая этика, United Wisdom

## Про авторов

Andrey Zarinsh — автор и основатель проекта United Wisdom. Исследует темы внутренней трансформации, единства традиций, межкультурного диалога и современной духовной дисциплины. Instagram: @andrey.zarinsh.

Maria Evilkut — соавтор United Wisdom. Помимо исследовательской работы, она стремится проверять эти идеи на практике и наблюдать, как принципы единства и

взаимопонимания работают в реальной жизни между людьми и культурами. Instagram: @ilkutki.