

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ
ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ:
«ПРАВО НА ОШИБКУ» КАК ФАКТОР
УСТОЙЧИВОСТИ**

*Мокану Парасковия,
независимый эксперт
в области логистики и операционного
управления, член Chartered Institute of Logistics
and Transport, г. Кишинев, Молдова*

E-mail: parascovia.mocanu@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается делегирование ответственности в условиях высокой неопределенности как один из ключевых механизмов повышения организационной устойчивости. Актуальность темы обусловлена тем, что современные организации всё чаще функционируют в среде нестабильного спроса, технологических изменений, кадровых рисков, рыночной турбулентности и непредсказуемых внешних ограничений. В таких условиях традиционная модель управления, основанная на жёсткой централизации решений и стремлении полностью исключить ошибки, становится недостаточно эффективной. Чем выше неопределенность, тем быстрее руководителям приходится принимать решения, перераспределять ресурсы, реагировать на изменения и использовать инициативу сотрудников на разных уровнях организации.

Цель статьи – раскрыть управленческое значение делегирования ответственности и показать, каким образом «право на ошибку» может выступать не признаком слабого контроля, а фактором устойчивости организации. Особое внимание уделяется различию между безответственным допущением ошибок и управляемой ошибкой как источником обучения, адаптации и развития команды. В статье обосновывается, что в условиях неопределенности невозможно построить устойчивую организацию только на регламентах, наказаниях и вертикальном согласовании каждого действия.

Ключевые слова: делегирование, ответственность, неопределенность, право на ошибку, организационная устойчивость, управление персоналом, управленческие решения, адаптивность, доверие, риск-менеджмент, командная работа.

В условиях высокой неопределенности организация сталкивается не только с дефицитом информации, но и с дефицитом времени на принятие решений. Чем быстрее меняется внешняя среда, тем слабее работает привычная управленческая логика, основанная на полном предварительном анализе, согласовании каждого действия и стремлении исключить любые ошибки до

начала работы. Такая модель выглядит безопасной только на первый взгляд. На практике она часто делает организацию медленной, зависимой от узкого круга руководителей и неспособной быстро реагировать на изменения. В ситуации, когда рынок, технологии, поведение клиентов, кадровые условия и внешние ограничения меняются быстрее, чем формальные регламенты, устойчивость компании начинает зависеть не от отсутствия ошибок, а от способности распределять ответственность, быстро учиться и корректировать действия. Именно поэтому делегирование ответственности и управляемое «право на ошибку» становятся не мягкими элементами корпоративной культуры, а важными механизмами организационной устойчивости.

Делегирование в условиях неопределенности нельзя понимать как простую передачу задач от руководителя к подчиненному. Это слишком примитивное представление, которое сводит управление к разгрузке начальника. В действительности делегирование ответственности означает передачу сотруднику не только поручения, но и права принимать решения в пределах согласованных границ. Если человеку передают задачу, но не дают полномочий, он становится исполнителем без реального влияния на результат. Если ему дают полномочия, но наказывают за любую ошибку, он начинает избегать инициативы. Если же ему формально поручают ответственность, но каждое решение требует одобрения руководителя, делегирование превращается в фикцию. В условиях неопределенности такая фикция особенно опасна: организация теряет скорость, а сотрудники привыкают не думать, а ждать указаний.

Высокая неопределенность отличается от обычной сложности тем, что руководитель не может заранее знать все последствия решения. При стабильной среде можно построить регламент, описать стандартные действия, назначить ответственных и контролировать исполнение. Но когда ситуация нестабильна, часть решений неизбежно принимается на основе неполной информации. В таких условиях попытка полностью исключить ошибку приводит к управленческому параличу. Руководители начинают бесконечно согласовывать детали, сотрудники боятся действовать самостоятельно, проблемы скрываются до последнего момента, а организация реагирует на изменения с опозданием. Поэтому вопрос заключается не в том, можно ли допускать ошибки, а в том, какие ошибки допустимы, как быстро они выявляются и чему организация учится после их возникновения.

«Право на ошибку» часто понимают неправильно. Его ошибочно трактуют как снижение требований, мягкость руководства или разрешение работать небрежно. Это слабая и вредная трактовка. В научном и управленческом смысле право на ошибку не означает права на халатность, повторение одних и тех же нарушений или игнорирование последствий. Оно означает, что сотрудник может принять обоснованное решение в ситуации неопределенности, если действовал в рамках доступной информации, понятных полномочий и интересов организации. Такая ошибка становится не поводом для немедленного наказания, а материалом для анализа. Принципиальное различие здесь проходит между ошибкой развития

и ошибкой безответственности. Ошибка развития возникает тогда, когда человек пробует новый способ действия, проверяет гипотезу, реагирует на нестандартную ситуацию или принимает решение при недостатке данных. Ошибка безответственности возникает тогда, когда сотрудник нарушает известные правила, игнорирует очевидные риски, скрывает информацию или повторяет уже разобранные нарушения. Смешивать эти два типа ошибок нельзя, иначе организация либо убивает инициативу, либо разрушает дисциплину.

Делегирование ответственности становится устойчивым только тогда, когда сотрудники понимают границы своей самостоятельности. Нельзя просто сказать команде: «Действуйте сами». Это не делегирование, а управленческая безответственность. Сотрудник должен понимать, какие решения он имеет право принимать самостоятельно, в каких случаях обязан консультироваться, какие риски недопустимы, какие ресурсы доступны, по каким критериям будет оцениваться результат и как нужно сообщать о проблемах. Чем выше неопределенность, тем важнее ясность этих рамок. Парадоксально, но свобода действий требует не отсутствия правил, а хорошо определенных границ. Именно границы превращают самостоятельность в управляемую ответственность.

В организациях с низкой культурой делегирования руководители часто становятся узким горлом принятия решений. Все нестандартные вопросы поднимаются вверх, сотрудники не берут на себя ответственность, а руководитель перегружается оперативными мелочами. Внешне такая система может выглядеть контролируемой, но её устойчивость крайне низкая. Стоит руководителю выпасть из процесса, столкнуться с избытком задач или ошибиться самому, как вся система начинает тормозить. Кроме того, такая модель не развивает управленческое мышление сотрудников. Люди привыкают к роли исполнителей, даже если обладают достаточной компетентностью для самостоятельных решений. В результате организация теряет скрытый интеллектуальный ресурс, который особенно важен в нестабильной среде.

Право на ошибку напрямую связано с психологической безопасностью, но не сводится к комфортной атмосфере. Психологическая безопасность в управленческом контексте означает, что сотрудник может сообщить о проблеме, задать неудобный вопрос, признать ошибку или предложить альтернативное решение без страха разрушительных последствий для себя. Это не отменяет ответственности, но меняет характер реакции руководства. Если за каждую ошибку следует наказание, сотрудники быстро учатся скрывать проблемы. Они докладывают только хорошие новости, перекалывают вину, избегают сложных задач и не предлагают нестандартных решений. В итоге руководитель получает искаженную картину реальности. Организация становится внешне дисциплинированной, но внутренне слепой. В условиях неопределенности такая слепота особенно опасна, потому что слабые сигналы о рисках нужно замечать как можно раньше.

Устойчивость организации проявляется не в том, что она никогда не ошибается, а в том, что она способна выдерживать сбои, извлекать из них знания и перестраивать действия. Поэтому ошибка должна рассматриваться как

источник информации о системе. Если сотрудник ошибся, важно выяснить не только кто это сделал, но и почему это стало возможным. Была ли задача поставлена ясно? Хватало ли человеку полномочий? Была ли информация доступна вовремя? Не противоречили ли друг другу показатели эффективности? Не поощряла ли система мотивации рискованное поведение? Не было ли в процессе скрытого дефекта? Такой анализ переводит ошибку из плоскости персонального обвинения в плоскость организационного обучения. Это не значит, что личная ответственность исчезает. Это значит, что она рассматривается вместе с качеством системы, в которой человек действовал.

Особенно важно, что право на ошибку повышает скорость реакции организации. В неопределенной среде часто выигрывает не тот, кто с первого раза принимает идеальное решение, а тот, кто быстрее проверяет гипотезы и корректирует курс. Если каждый шаг требует утверждения наверху, организация движется слишком медленно. Если сотрудники на местах имеют право принимать ограниченные решения и быстро сообщать о результате, компания получает больше данных из реальной практики. Такая модель похожа на управляемый эксперимент: действие, обратная связь, анализ, корректировка. Ошибка в этом цикле не является катастрофой, если она ограничена по масштабу, быстро обнаружена и не повторяется без выводов. Напротив, отсутствие ошибок в условиях реальных изменений может означать не высокое качество управления, а страх перед инициативой.

Делегирование ответственности также влияет на мотивацию сотрудников. Человек, которому доверяют только механическое выполнение инструкций, редко развивает чувство причастности к результату. Он может быть аккуратным исполнителем, но не становится носителем инициативы. Когда же сотрудник получает пространство для самостоятельного решения, он начинает видеть связь между своими действиями и результатом организации. Это усиливает профессиональную зрелость, развивает способность оценивать риски, аргументировать решения и брать ответственность за последствия. Однако здесь есть жесткое условие: самостоятельность должна сопровождаться подготовкой. Нельзя требовать зрелых решений от человека, которому не дали информации, обучения и критериев оценки. Иначе руководитель сначала бросает сотрудника в неопределенность, а потом обвиняет его в ошибках. Это не делегирование, а управленческая ловушка.

Важной проблемой является страх руководителя потерять контроль. Многие руководители не делегируют не потому, что сотрудники объективно не способны, а потому что сами не умеют строить управление через доверие и рамки ответственности. Им кажется, что если решение принято не ими лично, значит контроль утрачен. Но в современной организации контроль не обязан означать ручное управление каждым действием. Более зрелая форма контроля – это контроль через цели, границы, показатели, обратную связь и регулярный анализ. Руководитель не должен заменять собой мышление команды. Его задача – создать систему, в которой решения принимаются на максимально

близком к проблеме уровне, но остаются согласованными с общей стратегией и допустимым уровнем риска.

При этом право на ошибку должно быть не лозунгом, а управленческой процедурой. Если компания декларирует, что ошибки допустимы, но фактически наказывает сотрудников за любое отклонение, доверие быстро разрушается. Если, наоборот, ошибки обсуждаются слишком мягко и без выводов, система деградирует. Поэтому необходима понятная практика разбора ошибок. Она должна включать описание ситуации, анализ исходных данных, оценку принятых решений, выявление причин, определение корректирующих действий и фиксацию уроков для будущего. Важно, чтобы разбор не превращался в поиск виновного заранее. Иначе люди будут защищаться, а не анализировать. Но также важно, чтобы разбор не превращался в бесконечное оправдание. Итогом должен быть управленческий вывод: что изменить в действиях человека, процессе, коммуникации, системе контроля или распределении полномочий.

В условиях высокой неопределенности особенно опасна культура наказания за инициативу. Она формирует сотрудников, которые стараются не ошибиться любой ценой. На первый взгляд это хорошо, но в реальности такая установка приводит к пассивности. Люди выбирают безопасное бездействие вместо рискованного действия, даже когда ситуация требует реакции. Они не предлагают улучшений, потому что любое предложение может обернуться ответственностью. Они не сообщают о слабых сигналах, потому что боятся быть связанными с проблемой. Они не принимают решений на местах, потому что проще дождаться указания. В результате организация теряет адаптивность. Она может быть дисциплинированной в стабильной среде, но становится хрупкой при изменениях.

Правильное делегирование ответственности позволяет распределить способность к адаптации по всей организации. Если решения принимаются только наверху, адаптивность ограничена пропускной способностью руководства. Если же сотрудники на разных уровнях обладают правом действовать в пределах компетенции, организация становится более гибкой. Она быстрее замечает изменения, быстрее пробует решения и быстрее обучается. Это особенно важно для компаний, работающих в проектной деятельности, сервисе, логистике, образовании, ИТ, производстве, продажах и других сферах, где нестандартные ситуации возникают регулярно. Там, где неопределенность стала нормой, централизованная модель управления неизбежно проигрывает более распределенным моделям ответственности.

Следует подчеркнуть, что делегирование ответственности не снимает ответственности с руководителя. Это распространенная ошибка. Руководитель может передать полномочия, но он не может полностью устраниваться от результата. Его ответственность состоит в том, чтобы правильно выбрать человека, оценить его готовность, определить рамки, обеспечить ресурсами, организовать обратную связь и помочь извлечь уроки из ошибок. Если сотрудник систематически не справляется, это вопрос не только к нему, но и к качеству

делегирования. Возможно, задача была передана слишком рано, полномочия были неясны, критерии успеха не определены, риски не проговорены или контроль был построен неправильно. Делегирование – это не отказ от управления, а более сложная форма управления.

Организационная устойчивость возникает там, где компания умеет соединять дисциплину и обучение. Дисциплина задает стандарты, границы и ответственность. Обучение позволяет адаптироваться к новому. Если есть только дисциплина, организация становится жесткой и боится отклонений. Если есть только обучение без дисциплины, организация превращается в хаос экспериментов. Право на ошибку эффективно только в балансе этих двух начал. Ошибки должны быть допустимы там, где есть неопределенность, новая задача, проверка гипотезы или ограниченный риск. Но ошибки не должны становиться нормой там, где существуют ясные правила, критические требования безопасности, повторяющиеся нарушения и пренебрежение последствиями. Зрелая организация умеет проводить эту границу.

Таким образом, делегирование ответственности в условиях высокой неопределенности является не просто техникой распределения задач, а способом построения более устойчивой организации. Оно позволяет использовать инициативу сотрудников, ускорять принятие решений, снижать зависимость от руководителя, развивать компетенции команды и повышать качество адаптации к изменениям. «Право на ошибку» при этом выступает необходимым условием настоящего делегирования, потому что без него самостоятельность остается формальной. Однако это право должно быть управляемым: оно требует ясных границ, анализа последствий, различения продуктивных и безответственных ошибок, а также готовности организации учиться на собственном опыте. Главный вывод состоит в том, что в неопределенной среде устойчивость создается не запретом на ошибки, а способностью превращать ограниченные и осмысленные ошибки в источник развития. Организация, которая наказывает любую инициативу, может сохранить внешнюю управляемость, но теряет способность к обновлению. Организация, которая соединяет ответственность, доверие и анализ ошибок, получает более прочную основу для выживания и роста в нестабильных условиях.

Литература:

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: практикум / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.
3. Лапыгин Ю. Н. Теория организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.