



## Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 2. Живые компании и коллективы. Выпуск 9. Баланс ответственности и полномочий

# Ключ к реальному управлению

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов  
– всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 2, «Живые компании и коллективы».

Выпуск 9.

# Баланс ответственности и полномочий

8 страниц про то, что заказчик это тоже работа, и с каких точек рассматривать ответственность и полномочия, чтобы распознать дисбаланс

On-line-версия: <https://medium.com/clyuch/vestnik-s02-v009-balans-otvetstvennosti-i-polnomochiy-ca7916504a16>

Telegram: [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/16](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/16)

Аудио-версия: <https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>  
или [https://soundcloud.com/vitaly\\_zhandarov/vypusk-009-balans-otvetstvennosti-i-polnomochiy](https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-009-balans-otvetstvennosti-i-polnomochiy)

Подписка на  
еженедельник: <http://clyuch.zhandarov.com>

---

## Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>
- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Подрядные отношения и роли.....	2
Баланс между ответственностью и полномочиями.....	4
Три среза для рассмотрения баланса.....	6
Условия.....	8

\*\*

Мы продолжаем разговор про живые компании - в которых есть самоорганизация, самоуправление и саморазвитие.

В прошлом, 8-ом выпуске мы освещали первый из двух компонентов, на котором держатся отношения, позволяющие такие живые компании выстраивать. Это зрелая позиция, точка во взаимоотношениях, из которой можно выстроить нормальные, не-инфантильные рабочие продуктивные отношения.

Сегодня речь пойдет про второй компонент: баланс ответственности и полномочий.

## Подрядные отношения и роли

Говоря про баланс ответственности и полномочий, мы на самом деле открываем тему подрядных отношений.

Это отношения, при которых один человек перед другим отвечает за некоторые результаты работы по задаче, проекту или по регулярной обязанности, а в ответ получает необходимые для осуществления этой задачи ресурсы.

И в широком смысле, большая часть взаимоотношений не только снаружи коммерческих компаний, но и внутри коммерческих компаний являются подрядными, где есть две роли – заказчик и подрядчик.

И каждый раз они договариваются о том, что заказчик получает от подрядчика некоторые продукты его труда. А для того, чтобы подрядчик мог их изготовить и получить, заказчик передает или обеспечивает подрядчику полномочия, ресурсы, а также свое рабочее время, свои ответы на вопросы подрядчика.

Эти вопросы не всегда можно обговорить заранее, т.к. они могут возникать все время и постоянно, когда будет требоваться большая определенность. Потому что жизнь всегда богаче всяких схем.

Подрядчик может решать сам в рамках своих прав и компетенций. А все, что выходит за рамки — уже согласовывая с заказчиком.

Поэтому заказчик должен понимать: варианта «оплатил и спокоен, никто не потревожит, а в конце результат» - не будет. Заказчик – это ответственная роль в подрядных отношениях, и заказчик – это работа. Работа, связанная с тем, чтобы хотеть и связанная с тем, чтобы определять.

И если вы хотите, чтобы в вашем коллективе вы бы не тратили время на то, чтобы что-то определять, а определяли бы другие; хотите, чтобы вас это не парило, не морочило, нет тревожило, и «пусть они как-нибудь сами», то отношения, которые вы выстраиваете, не будут подрядными.

А, значит, вы не выстроите рабочих отношений, и то, что у вас получится, не будет живой и продуктивной компанией. Это будет что-то другое.

Это может быть клуб единомышленников, которые делают что-то вразнобой, но которые не выдержат никакой серьезной кризисной нагрузки.

Или вы скатитесь в богадельню, в которой все делают то, что хотят, а вы это оплачиваете из своего кармана. Масса разных вариантов.



### Рабочие отношения – когда и подрядчик, и заказчик выполняют добросовестно свою работу

- Подрядчик отвечает и обеспечивает получение оговоренного результата, продукта работы.
- А заказчик определяет в тех случаях, которые на момент договоренности были неясны, как должно быть, как не должно быть, какие еще критерии, что важно. И, со своей стороны, финансирует и обеспечивает ресурсами и полномочиями.

И не всегда это ресурс в виде времени или денег.

Это могут быть ресурсы административного плана, когда я имею право задействовать других людей, другие ресурсы – они мне не принадлежат, не являются в данный момент полностью в моей ответственности или я не распоряжаюсь ими полностью, но могу на какое-то время привлечь.

Или когда у меня есть несколько метров склада, или когда у меня есть какой-то объем товарного запаса, который я могу расходовать на проект.

Или у меня есть несколько десятков человеко-часов инженеров, которые могут предварительные технико-экономические обоснования или конструкторские наброски, эскиз набросков – сделать для меня. Это всё варианты административного ресурса.

По сути, полномочия, которые человек получает - это тоже разновидность административного ресурса.

### Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



И так же важно, чтобы был обрисован, проговорен, а лучше зафиксирован предмет договоренности – что подрядчик на выходе обеспечивает, изготавливает, получает своими руками или руками приданных ему исполнителей. И это всегда продукт работы.

Кто-то спросит:

*- Хорошо, а если это услуги? какие ж там продукты?*

Ответ на этот вопрос простой: услуга – это когда есть продукт на входе и продукт на выходе. Если услуга распиловка – на входе продукт бревно, на выходе – бруски. Если услуга стрижка – то на входе человек нестриженный, на выходе – стриженный. И все равно на языке продуктов это можно описать.

Когда у нас идет согласование какого-то сложного регламента и кому-то поручили его согласовать, то на входе набор вводных задач и проблем, а на выходе – согласованный регламент с подписями.

*- Хорошо, а вот если руководителю дали подразделение?*

Там точно также: на старте подразделение в одном состоянии, на выходе – в другом.

Подробно про различные продукты труда, про связанные с ними параметры и показатели, которые позволяют четко однозначно ответить на вопрос «за что отвечает ответственный» подробно изложены в нашей недавно вышедшей книге из серии «Ключ к реальному управлению». Она называется «Язык описания, планирования и оценки в бизнесе без зауми и абстракций».

Это практическое руководство на 400 страниц, где подробнейшим образом, на примерах с конкретикой, с технологиями и диалогами расписаны все основные составляющие – что нужно знать, уметь и понимать, чтобы научиться четко, однозначно, ясно и проверяемо формулировать продукты работы.

И не важно, это я формулирую свои продукты, как руководитель проекта, чтобы яснее и четче вся моя команда понимала, к чему мы идем;

или я продукты формулирую из роли подрядчика, когда заказчик мне неясную задачу ставит, и нужно получить ясность, к чему мы придем;

или же я заказчик, когда со своими подрядчиками разговариваю.

## **Баланс между ответственностью и полномочиями**

Очень важно, чтобы и заказчик, и подрядчик, имея определенную ответственность, имели уравновешивающие эту ответственность полномочия и ресурсы. И наоборот.

Когда мы имеем ситуацию, когда подрядчик получает ответственность, но никаких ресурсов и полномочий – т.е. ему нужно продвинуть проект, но у него нет права загружать другие подразделения работой, то ему придется просто просить.

Где-то с ним будут соглашаться, где-то нет, тянуть сроки – у него нет никаких рычагов. А с него спрашивают. Получается перекокс и человек превращается в стрелочника.

Обратная ситуация – когда перед подразделением не очерчены четко в продуктах результаты его работы, но при этом у него есть масса полномочий.

В первой книге хорошо описан пример про службу качества, которая имеет полномочия «зарубать» те или иные технологические предложения и технологические процессы, но при этом не описано

---

### **Учебный центр Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



четко, за что конкретно эта служба отвечает. И тогда эта служба превращается просто в отморозенного полицейского. Ссылка на эту главу [http://lavka.zhandarov.com/o\\_knige](http://lavka.zhandarov.com/o_knige)

В случае перекося в сторону ответственности — получается «стрелочник», в сторону полномочий – его противоположность «отморозенный полицейский».

Как практика показывает, человек, у которого есть полномочия, но нет ответственности, месяца за 2 теряет связь с реальностью и его действия просто перестают быть адекватными для компании.

Мы это видели десятки раз на различных проектах: когда подразделение разваливало хорошо налаженную работу просто потому, что не было ясной ответственности.

Но в равной мере и у заказчика должна быть такая же сбалансированность.

Кто-то скажет:

- Какая сбалансированность?.. Он же заказчик!

Нет.

Заказчик – это «я деньги заплатил, а теперь ты мне носи результат». Мы уже говорили: это также ответственная роль, и это работа в рамках подрядных отношений. Так вот, если у заказчика есть право требовать, оно должно уравниваться какой-то ответственностью.

**Права, полномочия, ресурсы уравниваются ответственностью.**

**А ответственность уравнивается правами, полномочиями и ресурсами.**



Если у заказчика есть право требовать, то у него есть ответственность финансировать и оплачивать своевременно.

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



При этом финансировать не только деньгами, но и другими важными ресурсами, в том числе технологического характера, морального, а также своим рабочим временем и своими решениями, которые он должен принимать там, где вопросы, проблемы и решения выходят за рамки компетенции подрядчика.

Живые примеры:

Руководителю службы сбыта говорят: «Твоя задача увеличить продажи, денег на рекламу мы тебе дадим, чтобы привлекать клиентов новых, а ты дальше их привлекаешь и обрабатываешь». Приходит время, говорят: «Слушай, сейчас денег на рекламу особо нет, но при этом план по продажам не снижается».

Что происходит?

Начинается асимметрия, когда полномочий человеку не дают, а ответственность сохраняют в прежнем объеме.

И ничем от этого не отличается другая ситуация:

Руководитель отдела маркетинга исследует новое направление бизнеса, новую рыночную нишу; но при этом не на всё у него есть полномочия.

И вот он приходит к руководству: «Мне нужно здесь и здесь ваше решение».

Ему говорят: «Нет, некогда, давай завтра, давай завтра, давай завтра».

Вот этим «давай завтра» по сути Заказчик снимает, забирает у подрядчика обещанные ресурсы. Так что если отбираешь свое время - нужно, соответственно, давать взамен какой-то другой ресурс, либо полномочия. Либо пропорционально уменьшать ответственность. Т.е. по сути передоговариваться.

И это - баланс ответственности и полномочий. Напротив права требовать — стоит ответственность по соблюдению тех условий, которые были оговорены со стороны заказчика. Это не менее важная сторона.

Подрядные роли – это первый пункт, который касается сбалансированности в работе между заказчиком и подрядчиком, руководителем и подчиненным. Но есть еще моменты, и о них тоже хочется сказать.

## Три среза для рассмотрения баланса

Существует как минимум три среза, из которых надо рассматривать баланс.

1) **Первый срез** – с точки зрения полномочий и ответственности – как это есть по факту.

Т.е. по факту, если я отдел продаж, мне приходит срочный заказ, и я бегу на склад, я звоню на производство, я звоню в планово-экономический отдел и говорю: «Клиент захотел поменять кое-какие позиции в спецификации и чуть подвинуть срок». Я всем звоню, у всех есть свои планы, загрузка, они вынуждены все менять, двигать, оставаться сверхурочно, переключаться с работы на работу, из-за этого делать ошибки, их исправлять. Если это по факту происходит, значит, по факту у отдела продаж есть полномочия вмешиваться в работу, нагружать сверхурочными, срочными заказами производство, склад, логистику и всех остальных.

Или, допустим, срывает производственный участок производственный план – не успевает сделать в срок или не успевает нужный объем сделать в срок – и никаких действий, реакций после этого не поступает. Значит, по факту ответственности нет.

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

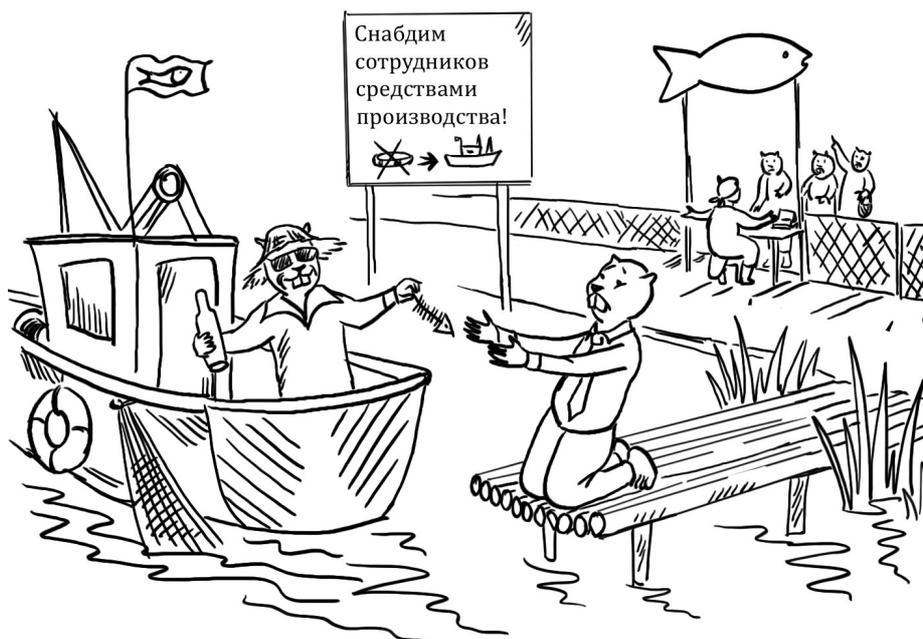
- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>

Первый срез – это по факту, на конкретных событиях.

Слушаются ли по факту, или же приходится бегать и всех просить. Или же достаточно просто написать письмо, и все зашевелились.

Спрашивают за отсутствие результата с того участка, который сорвал сроки и объемы, или не спрашивают.



Смотрим: реальны эти полномочия и права, или нет. Есть ли ответственность или нет.

2) **Второй срез** – как это зафиксировано или подтверждено.

Например, отдел продаж может нагружать и, в общем-то, другие за ним признают эти права на сверхурочную нагрузку. Но никаких распоряжений – устных, письменных, приказов от директора по производству, или генерального директора, или исполнительного нет. Или же они есть. А есть – тогда что в них оговорено.

3) **И третий срез** – как это понимают участники.

Потому что может быть, что и все полномочия есть, и если сотрудник этого подразделения в другое напишет, те возьмут это к исполнению, в приказе про это написано, но сотрудник для себя не понимает, не знает о том, не чувствует, даже не думал о том, что у него такие полномочия есть. Он просто об этом не осведомлен. И это вопрос просто одинакового ясного четкого понимания.

Может быть, сотрудник пишет в отдел продаж, думая каждый раз, что это его просьба. А в отделе продаж думают, что это каждый раз их обязанность на его письма отвечать. И эти расхождения нужно ловить, отслеживать, пере-согласовывать и корректировать. Это второй момент про три среза.



### Условия

Также в подрядных отношениях важен не только предмет договоренности (кто кому что передает), но и условия. В частности, чем человек отвечает.

Можно ведь оговорить, и если подрядные отношения обоюдо-ответственные, то отвечает и подрядчик перед заказчиком, и заказчик перед подрядчиком. Но заказчик здесь в более уязвимой позиции, потому что если он не получает тот результат, который ему на самом деле нужен, страдает гораздо больше, чем от того, что он кому-то что-то заплатил и за это не получил.

Я не получил вовремя, прототип устройства – а у меня из-за этого огромный проект «заваливается», я из-за этого не успеваю к тендеру подготовиться, теряю большой контракт.

Т.е. потери, связанные с тем, что я как Заказчик кому-то там заплатил и мне не сделали – такие потери уплаченного могут быть гораздо меньше, чем реальные потери, связанные со срывом.

Кто-то скажет:

- А если у заказчика нет таких потерь?

Ну, тогда я могу сказать, что это значит заказчику не нужен этот продукт, и де-факто он **не** является заказчиком.

Ибо и заказчик, и подрядчик — никогда не являются назначенными. Это каждый раз роли, которые каждый из участвующих присвоил себе. Т.е. заказчик – это тот, кто реально озабочен, чтоб результат был, а подрядчик – это тот, кто реально озадачен, чтобы его обеспечить. Это видно по реальному поведению людей.

Заказчик так или иначе отвечает результатом, поэтому, как минимум, оговаривается то, чем отвечает подрядчик. Ответ на вопрос «за что отвечает» – это то, что мы проговариваем и записываем.

А вот ответ на вопрос «чем отвечает» – здесь за плечами должны быть прецеденты. В противном случае, это только слова, и никаких результатов не будет.

Люди в реальных взаимоотношениях рабочих опираются не на сказанное, а на сделанное. На язык прецедентов.

Вот то минимальное понимание, которое необходимо, чтобы перепроверять и смотреть в подрядных отношениях: есть ли баланс между ответственностью и полномочиями

И если этот баланс нарушен, если есть асимметрия, соответственно, понимать, что каким образом достраивать, дополнять. Нужно добавить полномочий или ресурсов задействовать кого-то, у кого эти полномочия есть, или, если нет ответственности, то обозначить и четко проработать, за что отвечает.

И в подрядных отношениях всё крутится вокруг 4 вопросов передачи ответственности, которые являются центральной технологией в первой книге серии «Ключ к реальному управлению».

Это вопросы «кто отвечает?», «перед кем?», «чем отвечает?» и «за что отвечает?»

---

### Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> *кунуть* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



## Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 2. Живые компании и коллективы. Выпуск 9. Баланс ответственности и полномочий

- И если «кто» и «перед кем», это просто фамилия-имя-отчество одного, и фамилия-имя-отчество другого, и каждый понимает «это я перед ним» или «он передо мной», то следующие два вопроса – «за что» и «чем» – они требуют к себе серьезного внимания, другого отношения.
- Ответ на вопрос «за что?» формулируется на языке активов и продуктов, объективно проверяемых, а ответ на вопрос «чем?» - это прецеденты и общение. То, чему люди верят и что чувствуют.

Книгу об этом мы готовим к печати, и про это же мы проводим практикумы: по вторникам в Москве, а по пятницам в других городах России. Вся информация о мероприятиях, расписании, книгах и материалах есть на сайте <http://zhandarov.com>.

Заходите, смотрите, записывайтесь, приходите, будем рады вас видеть.

А в следующем, 10-ом, завершающем выпуске сезона мы поговорим о том, что же такое «живые компании» и почему так необходимы здоровые рабочие отношения для их создания. И подведем итог всему тому, что мы говорили в выпусках этого сезона.

До встречи в следующий вторник!

Виталий Жандаров,  
методическая группа Центра  
«Ключ к реальному управлению»

P.S. Находите еженедельник полезным для себя? – подпишитесь <http://clyuch.zhandarov.com/>

Переслать коллегам <https://medium.com/clyuch/vestnik-so2-v009-balans-otvetstvennosti-i-polnomochiy-ca7916504a16>

Распечатать :

[http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-So2-1009-balans\\_otvetstvennosti\\_i\\_polnomochiy.pdf](http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-So2-1009-balans_otvetstvennosti_i_polnomochiy.pdf)

Telegram-версия [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/16](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/16)

---

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>