

КНИГА ОСНОВАТЕЛЯ
«БИРЮЗОВОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ»

ДЕННИС БАККЕ

ЧЕЛОВЕК РЕШАЮЩИЙ

КАК ПОСТРОИТЬ
ОРГАНИЗАЦИЮ БУДУЩЕГО,
ГДЕ РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЕТ
КАЖДЫЙ

МИФ Бизнес

Деннис Бакке

**Человек решающий. Как
построить организацию будущего,
где решения принимает каждый**

«Манн, Иванов и Фербер»

2013

УДК 821.111.
ББК 84-44

Бакке Д.

Человек решающий. Как построить организацию будущего, где решения принимает каждый / Д. Бакке — «Манн, Иванов и Фербер», 2013 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-100656-5

Бизнес-роман о том, как можно изменить компанию к лучшему, дав возможность сотрудникам самим принимать решения. Кто принимает важные решения в вашей компании? Стратегия, развитие продукта, бюджетирование, зарплата – обычно такие важные решения принимаются лидерами. Для этого и нужны боссы, не так ли? Но, возможно, босс – не самая подходящая кандидатура для принятия таких решений. К такому выводу пришел Деннис Бакке и с его помощью построил энергетическую компанию AES с 27 000 сотрудников в 27 странах (описанную Фредериком Лалу в его книге «Открывая организации будущего» в качестве примера «бирюзовой» компании будущего). И затем использовал вновь, основав Imagine Schools – самую крупную в США некоммерческую сеть чартерных школ. Будучи студентом Гарвардской бизнес-школы, Бакке принимал сотни решений, используя кейс-метод, и понял две вещи: принятие решений – лучший способ развивать людей; и это не должно заканчиваться в бизнес-школе. Он распределил принятие решений по всей своей организации, полностью вовлекая людей в процесс на всех уровнях. Сегодня Бакке дает тысячам людей возможность принимать решения, которые действительно имеют значение. Эта книга – бизнес-роман, основанный на опыте Денниса Бакке, в котором он показывает, как делегирование решений людям, которые находятся «в поле», может изменить вашу компанию. Идея очень проста. Результаты впечатляющие. Эта книга поможет вам раскрывать потенциал каждого человека в вашей компании. Для кого эта книга Для менеджеров и руководителей.

УДК 821.111.

ББК 84-44

ISBN 978-5-00-100656-5

© Бакке Д., 2013

© Манн, Иванов и Фербер, 2013

Содержание

Введение	7
Глава 1. Насколько все плохо?	9
Глава 2. Как рыбе зонтик	11
Глава 3. Теперь все будет иначе	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Деннис Бакке
Человек решающий. Как построить
организацию будущего,
где решения принимает каждый

Издано с разрешения Pear Press и Perseus Books, LLC, a subsidiary of Hachette Book Group, Inc., acting jointly with PROJEXINTERNATIONAL LLC and Alexander Korzhenevski

На русском языке публикуется впервые

Книга рекомендована к изданию Олегом Клименко

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2013 by Dennis W. Bakke

First published in the United States by Pear Press. Published by arrangement with Pear Press (USA) via Perseus Books (USA) and Alexander Korzhenevski (Russia)

© Перевод, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Посвящается Эйлин Харви Бакке, любимой, радости всей моей жизни и лучшему в мире другу

Введение

Чтобы как следует понять суть сложившейся в компании культуры, необходимо разобраться, как в организации принимаются решения.

Доверяют ли руководители членам команды? Дают ли право принять решение тем, на кого повлияла проблема? Владеют ли сотрудники ситуацией и несут ли ответственность за свои действия? И главный вопрос: кто в компании принимает решения?

Ничто не влияет на компанию сильнее, чем решения, которые принимают ее сотрудники.

Это прекрасно известно всем успешным предпринимателям. И в рамках любого курса по бизнесу процесс принятия решений изучается в деталях. С тех пор как в Гарварде был придуман формат обучения на основе реальных ситуаций (кейсов), прошло почти сто лет, и до сих пор этот метод широко применяется. Почему? С помощью кейсов студенты получают возможность оказаться в роли сотрудников компаний, делающих тот или иной выбор. За два года гарвардского курса MBA студенты изучают и прорабатывают более 500 кейсов. Ничто так не способствует профессиональному и личностному развитию, как получение собственного опыта. Очевидно, что решать задачи в реальной жизни важнее и увлекательнее, чем работать с учебными ситуациями.

Однако за пределами бизнес-школы мало кто из руководителей способен делегировать сотрудникам право принятия решений и полностью использовать возникающие благодаря этому возможности. Чаще всего от членов команды требуется строгое выполнение указаний. И тогда работа становится скучной. Бывает и другая ситуация: в компании действует принцип коллегиальных решений, предполагающий, что каждый высказывает свое мнение по конкретной проблеме, но окончательный выбор делает все-таки руководитель. В этом случае творческий и интеллектуальный потенциал команды также не используется. Я же предлагаю подойти к организации принятия решений совершенно иначе. В компании, где корпоративная культура стимулирует человека действовать самостоятельно:

- руководитель выбирает сотрудника, который принимает решение;
- сотрудник должен собрать мнения и проконсультироваться с коллегами (включая руководителя);
- не руководитель, а сотрудник принимает окончательное решение.

И в AES, электроэнергетической компании со штатом 27 000 человек и офисами в 27 странах мира, а затем и в некоммерческой организации Imagine Schools, управляющей крупнейшей сетью независимых школ в США, мне посчастливилось организовать работу так, чтобы предоставить тысячам сотрудников право принимать решения и нести за них ответственность. Мой подход прост: к членам команды нужно относиться как к людям, а не как к роботам. Делегируя право и принимать решения, и контролировать ситуацию, руководители раскрывают в сотрудниках огромный творческий потенциал.

В книге «Человек решающий» рассказывается вымышленная история, но она во многом отражает мой опыт. Идеи, полностью изменившие AES и Imagine Schools, могут преобразить любую компанию. Я описываю несуществующих героев, но накал страстей и проблемы – реальность для многих компаний. Предложенные подходы напрямую влияют на финансовые показатели: современные исследования это подтверждают. Корпоративная культура, стимулирующая принятие решений, способствует росту прибыльности компании. Но дело не только в цифрах. Главная тема книги – люди: что именно заставляет их увлекаться и работать с полной отдачей; чего они могут достичь, если получают свободу и несут полную ответственность за свои решения.

В основе книги «Человек решающий» лежит еще одна идея: *каждый из нас* способен принимать хорошие, правильные решения. Эта история не только для руководителей, но и для менеджеров и начальников любого уровня, которым важно максимально использовать потенциал своей команды.

На какой бы ступени организационной иерархии вы ни находились, перемены могут начаться именно с вас.

Глава 1. Насколько все плохо?

Том Андерсон увидел белые клубы дыма над производственным цехом и поспешил к месту аварии; он еще не понял, что произошло.

Станок был не просто сломан или разбит – казалось, что взрыв полностью уничтожил его: в грудe покореженного металла зияла дыра, под ногами хрустело битое стекло.

Партнер Тома, Джим Траверс, был уже здесь.

– Насколько все плохо? – спросил Том.

Джим покачал головой:

– Не подлежит ремонту. У нас есть страховка для подобных случаев, но как все восстановить? – Он посмотрел в сторону рабочих.

Том оглянулся. Сложно поверить, что оборудование практически не пострадало от взрыва. Но сейчас оно не работало – как и люди, стоявшие небольшими группками между станками.

Том и Джим только две недели назад пришли в компанию «МедикТех», которая занималась производством медицинского оборудования; они купили в ней доли, вложив все личные сбережения. Хелен Харрис, одна из самых мудрых и опытных инвесторов в отрасли, тоже вложила деньги в этот бизнес, хорошо зная предыдущие успехи Тома и Джима. Им уже доводилось управлять похожими компаниями, правда, без доли в собственности. Бизнес-план, составленный для «МедикТех» новыми владельцами, значительных трат не предполагал. И теперь, мысленно сопоставив основные показатели, Том пришел к выводу, что долгого простоя им не выдержать.

Джим вздохнул:

– По крайней мере все живы.

Только сейчас Том понял: он так испугался за оборудование, что даже не подумал, все ли в порядке с людьми. Невероятно, но все и правда целы.

– Не может быть, – произнес он, разглядывая обломки станка. Если уж металл не выдержал, то у человека рядом вообще не было шансов. – Что с рабочим? Или на нем был бронешилет?..

Джим покачал головой:

– Его здесь просто не было.

У Тома сердце ушло в пятки. Едва приступив к работе в «МедикТех», партнеры поняли, что у компании проблемы с дисциплиной. Они решили посмотреть на это как на интересную возможность: отличная команда выпускала хороший продукт, но до сих пор ни способности сотрудников, ни потенциал продуктовой линейки не использовались в полной мере. Том и Джим рассчитывали с помощью своих управленческих навыков и опыта быстро повысить эффективность работы компании. Во всяком случае таковы были ожидания. Бизнес-план предполагал изменения, ведущие «МедикТех» к званию «Лучший работодатель». Уже поставили в холле пару старых красивых автоматов для игры в пинбол, оборудовали крошечную кухню и даже организовали доставку бесплатной вкусной еды для сотрудников. Но проблема, похоже, не решалась пинболом и питанием.

– Почему рабочего не было на месте? – изумился Том. – Где же он находился?

– Делал то, что положено, – ответил Джим. – Он сразу заметил, что показания датчиков изменились. Он отправился сказать об этом начальнику смены.

– Как хорошо, что он ушел, – выдохнул Том.

– Да уж.

– Но почему он самостоятельно не выключил оборудование? Не знал как? – продолжал Том.

– Пожалуй, этот рабочий лучше всех на заводе умеет отключать станок. В конце смены именно он прекращает подачу электроэнергии к технике. Но сейчас у него не было полномочий: в течение дня только руководитель имеет на это право.

– И поэтому машина взорвалась.

Джим кивнул.

Том проговорил почти по слогам:

– Безумие.

– И в самом деле безумие.

Андерсон обвел взглядом рабочих. Один из них встретился с ним глазами и быстро отвернулся, словно опасался, что подобное общение с начальником не доведет до добра. Том узнал этот страх: много раз он сам так же отводил глаза от своих руководителей.

– Посмотри на них, – произнес он.

– Я как раз стараюсь этого не делать, – ответил Джим. – Каждый час их простоя обходится нам в тысячи долларов.

– Речь не об этом. Посмотри же на них.

Джим оглянулся.

– Да в чем дело? – спросил он через минуту.

– Смотри, как они похожи на нас, – объяснил Том. – На нас прежних, еще не купивших этот бизнес. Они тоже стараются смотреть в сторону, не привлекать внимания, не попадаться боссам на глаза. Их взгляд напоминает наш в былые времена.

– Каким образом?

– Это *отсутствующий* взгляд, – объяснил Том. – Как будто ты на работе вообще ни о чем не хочешь думать.

Джим скрестил руки и покачал головой.

– Может, ты и прав. Но сейчас главное – отыскать мастера, который сможет все это починить. Или каким-то образом найти новый станок, и лучше бесплатно. Не думаю, что настрояние рабочих – то, о чем нужно думать в этот момент.

– Да, станок важнее, – согласился Том, и Джим направился к кабинету.

Том пошел вслед за партнером, но размышлял все-таки не о взорвавшемся оборудовании. Ему не давали покоя выражения лиц рабочих. Конечно, рано или поздно станок приведут в порядок, даже если это будет стоить серьезных денег. Но люди не машины. Они гораздо сложнее, и инструкций к ним нет.

«Что же не так?» – думал Том.

Глава 2. Как рыбе зонтик

На следующее утро, когда Том только вошел в цех, он увидел идущего по проходу коренастого седого мужчину в синей рабочей рубашке. Это был Бен Малкмус, начальник производства. Том протянул руку в знак приветствия.

Заметив его, Бен слегка улыбнулся:

– Что нового?

Андерсон пожал ему руку, спросив в свою очередь:

– Как дела на производстве?

– Стараемся, – ответил Бен. – Все, что могли, наладили. Но без станка не обойтись.

– Это я понимаю, – сказал Том. – И знаю, что тот, кто на нем работал, заметил проблему еще до взрыва.

Бен насторожился:

– Он ни в чем не виноват. Антон – отличный специалист, он действовал по регламенту.

Том кивнул:

– Ничего не имею против Антона. Меня волнует именно регламент. Рабочий знал, как выключить станок, но не сделал этого.

– Не я автор документа, это инструкция от руководства.

Том отлично знал, что Эд Харкнесс, предыдущий владелец компании, прежде всего старался найти виновного, поэтому Бену приходилось все время защищать себя и своих подчиненных и никогда не удавалось нормально обсудить ни одной проблемы.

– Я хотел бы поговорить как раз о том, как у нас организована работа, – признался Том. – Вчера все пошло совсем не так, как нужно.

– Что вы предлагаете? – Бен скрестил руки на груди.

– Хочу, чтобы у сотрудников компании были полномочия принимать необходимые решения. Скажем, они могли бы выключить станок, с которым определенно что-то не так.

– Хотите дать им право отключать машины или даже всю линию? – удивился Бен. – Но рабочие не всегда хорошо представляют себе ситуацию, это должен делать начальник производства.

Том кивнул:

– Конечно. Но, если бы вчера Антон имел возможность принять решение, сегодня утром линия работала бы.

Малкмусу нечего было возразить, но эта мысль ему явно не нравилась:

– Для чего тогда начальник, если не он будет определять порядок действий?

– Мы часто принимаем решения вместе с вами, – начал объяснять Том, – а сейчас приходим к мысли, что сами не всегда в состоянии найти оптимальный выход.

– Конечно, вы тут босс, – сдался Бен.

Том вовсе не эту мысль хотел донести до него, но пока сменил тему:

– А где Антон?

Бен провел руководителя через ряды станков к рабочей зоне, где высокий темнокожий мужчина осматривал груды металлических обломков. Заметив начальника производства, он поднял голову:

– Думаю, почти все это мы сможем использовать. Я проверил спецификацию, и похоже, что вот эти части до взрыва были в порядке.

– Антон, – сказал Малкмус, – это Том Андерсон, новый владелец «МедикТех».

На лице рабочего Том заметил ту же озабоченность, что и у Бена. Антон отложил деталь, которую проверял, и посмотрел на менеджеров. Похоже, он готовился к неприятному разговору.

– Я хочу вас поблагодарить, – произнес Том.

Озадаченный, Антон перевел взгляд на Бена. Тот пожал плечами.

– Знаю, что во взрыве виноваты не вы, а мы, – объяснил Том. – Вы все сделали правильно, пытаясь спасти машину. Если бы у вас были полномочия, вы бы ее действительно спасли. В следующий раз, заметив нечто подобное, пожалуйста, смело отключайте оборудование.

На лице Антона отразилось откровенное недоверие:

– Вам легко так говорить сейчас. Но если бы я отключил машину, а угрозы взрыва на самом деле не было? Тогда вы тут же прибежали бы и стали кричать, что линия встала из-за меня.

– И вы объяснили бы, что остановили линию ради спасения станка, – ответил Том.

Антон поднял брови, явно ничего не понимая.

– Нам нужно обсудить что-нибудь еще? – вмешался Бен. – Сегодня много работы.

– Нет, пока это все, – подытожил Том.

И он отправился в свой кабинет, совершенно не довольный разговором. Привычка к тотальному контролю и стремление в любой сложной ситуации первым делом искать виновных укоренились в культуре «МедикТех» даже глубже, чем казалось на первый взгляд. И ни Бен, ни Антон, похоже, не были в восторге от попытки руководителя решить все эти проблемы.

Том остановился в холле: хоть здесь было что-то, чем уже можно гордиться. У ярких игровых автоматов стояли трое. Андерсон подошел; женщина напротив него улыбнулась, мужчина рядом кивнул.

Том понял, что его не узнали. «МедикТех» не очень большая компания, но все же не все друг друга знали в лицо, тем более что он работал здесь лишь две недели. И, похоже, никто из этой троицы не предполагал, что владелец компании может вот так запросто оказаться в холле.

Когда игра закончилась, Андерсон не удержался:

– Неплохо, да? От Харкнесса мы бы такого развлечения не дождались.

Мужчина лет тридцати с небольшим, с длинными светлыми волосами – видимо, один из исследователей – закончил игру и посмотрел на Тома удивленно и с явным непониманием.

– Абсолютно никчемная затея, эти автоматы для пинбола, – ответил он. – Видели объявление? Они же собираются проводить вечеринки по пятницам!

Том кивнул, вечеринки придумал он. Конечно, игровые аппараты – это неплохо, но хотелось, чтобы между сотрудниками сложились настоящие дружеские отношения и они почувствовали, как их ценят. Ему показалось, что вечеринки – отличный способ решить две эти задачи сразу, да и в пинбол можно сыграть.

– Согласен, – сказал другой мужчина. – Если бы здесь не было так ужасно, они бы и этих автоматов не поставили.

Том почувствовал себя уязвленным.

Женщина посмотрела на часы:

– Опоздаем.

Один из собеседников Тома освободил место:

– Автомат в вашем распоряжении. – И вся группа разошлась.

Андерсон отправился в кабинет. Ванесса Домингес, его помощница, встретила руководителя с улыбкой:

– Доброе утро.

Том остановился:

– Ванесса, вы выглядите вполне довольной и счастливой.

На приятном лице женщины появилось недоумение. Она отвечала быстро и точно на вопросы о работе, но сейчас даже не знала, что сказать.

– Да, все в порядке.

– Вы довольны, что тут работаете? Вам нравится работа?

Недоумение сменилось широкой улыбкой.

Тому стало немного легче: хоть один человек, кажется, доволен, что работает в «Медик-Тех».

– Мистер Андерсон, – Ванесса продолжала улыбаться, – об этом не волнуйтесь.

Том тоже улыбнулся.

– Я и не рассчитывала никогда, что буду довольна работой, – неожиданно сказала Домингес.

– Что же, вы не чувствуете себя счастливой?

– Я счастлива дома. С семьей. А благодаря этой работе могу заботиться о своих родных.

– Но здесь вы не ощущаете удовлетворения? – настаивал Том.

Ванесса засмеялась и протянула ему розовый листок, на котором было записано телефонное сообщение.

– Работа и не должна быть удовольствием. – Домингес казалось, что она вынуждена говорить очевидное. – Потому-то она и называется работой.

Том не стал заходить в свой кабинет, а повернул к Джиму. Тот сидел за огромным столом из красного дерева, оставшимся от Харкнесса. Увидев партнера, он откинулся в кресле.

– Я только что из цеха, – объяснил Том.

Джим усмехнулся:

– А я только закончил анализировать цифры. Если удастся отремонтировать машину в обещанные сроки, мы выполним месячный план. – И он с облегчением выдохнул. – Иначе я не представлял, как объяснить Хелен, почему в первом же месяце не достигнуты плановые показатели.

– По-моему, у нас проблема, – сказал Том.

Джим перестал улыбаться.

– Что-то еще сломалось? Не может быть. Мы же перед сделкой проверяли все оборудование.

– Нет, дело не в станках, – объяснил Том, – все серьезнее.

В сложные времена Джим умел взять себя в руки, пережить неприятности и двигаться дальше. Андерсон очень ценил это – и поэтому доверял партнеру. Сейчас же он заметил, как тот насторожился:

– Так что?

– Наши люди. Они несчастливы.

Том увидел, что коллега старался отнестись к этой новости со всей серьезностью, но все же явно не считал это такой же важной проблемой, как неработающее оборудование.

Джим начал издавать:

– Мы знали, что в коллективе есть проблемы. Но работать планировали совсем не в стиле Харкнесса. И как только люди начнут приходить в холл, а потом на твои вечеринки...

– Мне кажется, что холл – это как раз часть проблемы. Они думают, что это все пустая трата времени и мы просто хотим отвлечь их от проблем.

– Кто это «они»? – поинтересовался партнер.

Том хотел объяснить, что его волнует, но словно не мог сформулировать проблему: непонятно было даже, какие слова подобрать. Это не означало, что о тревожных ощущениях не стоило говорить. Том занервничал.

– Это все, с кем я говорил, – сказал он. – Кажется, ни один из них не доволен работой. А мы с тобой хотели совсем не этого. Мы рассчитывали, что в собственном бизнесе сможем действовать так, как считаем нужным, чтобы наши сотрудники были довольны и даже счастливы. Мы же не думали, что будем единственными из всей команды, чьи желания сбываются?

– Всех сразу не осчастливишь, – парировал Джим.

– Да. Но сейчас вообще никто не счастлив.

Джим настаивал:

– Я не меньше тебя хочу, чтоб все в компании были довольны. Даже с экономической точки зрения заботиться об удовлетворенности сотрудников важно и нужно. Если людям нравится их работа, они трудятся лучше и меньше занимаются ерундой. Тут я с тобой и не спору. Но сейчас это не главная проблема, как мне кажется. Понимаешь, о моральном климате надо думать не на этом этапе.

– А для меня это как раз самая серьезная проблема, – ответил Том. – Харкнесс относился к сотрудникам как к станкам. Из-за этого люди чувствуют себя несчастными. Дело даже не в их удовлетворенности. Если человек не может отключить неисправную машину, вся линия выходит из строя на несколько дней. Вот тебе и экономическая точка зрения.

Джим поднял брови, и Том сразу узнал это выражение лица: за долгие годы совместной работы они хорошо изучили друг друга. Их мнения не всегда совпадали, и партнеры уже поняли, что иногда кому-то из них нужно самостоятельно поработать над идеей или проблемой.

– Хорошо, – сказал Джим, – и что ты решил?

У Тома пока не было ответа, одни вопросы.

– Давай попозже вернемся к этой теме, – попросил он.

Глава 3. Теперь все будет иначе

– ...Оплачиваемые отпуска. – Том продолжал рассказывать жене о преимуществах работы в «МедикТех». Разговор сопровождался стуком баскетбольного мяча и скрипом кроссовок: супруги сидели на трибуне спортивной площадки, где играл их сын Джейсон. – Отличный холл. Фактически мы платим людям за то, что они расслабляются, играя в пинбол. Не знаю даже, что еще надо. Кажется, я бы умер от счастья, если бы мне предложили работу в компании, для сотрудников которой в холле стоят игровые автоматы.

София, жена Тома, особенно на него посмотрела – и он вспомнил, почему в нее влюбился.

– Да ты шутишь, – улыбнулась она. – Сколько раз ты бывал в этом холле с тех пор, как купил свою долю?

Мальчишки на площадке бегали от кольца к кольцу. Андерсон помрачнел:

– У меня нет времени. Там всегда что-то происходит. Ты не поверишь, сколько приходится принимать решений.

София кивнула. Том понял: она только что сменила роль – из мамы начинающего баскетболиста превратилась в консультанта. Когда-то она руководила командой, занятой реорганизацией отдела, в котором Том работал; так они и познакомились. Это было много лет назад, но ее навыки по-прежнему были востребованы: Софии нередко предлагали участие в интересных проектах. Правда, теперь она посвящала работе намного меньше времени, чем семье.

– А ты бы предпочел играть в пинбол? – спросила она.

Том на мгновение задумался:

– Нет, но...

Женщина перевела взгляд на баскетбольную площадку:

– Тихо, смотри. – Шла напряженная игра. Силы у команд были почти равными. Ничья. В попытке вырваться вперед один из соперников команды их сына нарушил правила. Мяч перешел к Джейсону, и тот вышел на штрафную линию.

Том внутренне сжался. Он только что жаловался, как ему тяжело, – но он же не ученик, которому предстоит забить решающий мяч перед всей школой. Джейсон играл хорошо, но в сборной был новичком. Справится ли?

Все пристально следили за мальчиком: тренеры, судьи, друзья, команда. Том взглянул на лицо сына, сосредоточенное и уверенное: он не видел сейчас ничего, кроме мяча. Андерсон подумал, что вот так и выглядит счастливый человек.

Стало необычайно тихо. Кажется, на мгновение все замерли. Джейсон уверенно выставил ногу к линии, сделал бросок. Мяч перелетел через поле и с чуть слышным свистом упал в корзину.

Родители юного игрока вскочили вместе с болельщиками: победа! Джейсон радовался своему триумфу, а ликующая толпа ринулась с трибун вниз.

Том и София поздравили сына и в общем потоке направились к парковке. Том не мог забыть выражения лица Джейсона за мгновение до броска. Как же ему было сложно: ответственность, ожидание, шанс на победу. Но почему он выглядел счастливым?

Ответ возник, когда Том открывал для жены дверь машины: Джейсон ощущал счастье, потому что был хозяином положения. В тот момент *только он* мог влиять на происходящее.

И София точно подметила: играть в пинбол в холле – это не самое увлекательное на работе.

– А ты была права, – сказал Том жене.

– Насчет чего? – Она спросила так, словно прекрасно знала, что вообще часто бывает права, и ей даже сложно вспомнить, о чем речь.

– Получить мяч в решающий момент – это отлично, – объяснил Том. – И никто из нашей команды в «МедикТех» никогда этого не испытывал. Вот почему Антон не выключил станок: мы ни разу даже не передали ему мяч.

Машина тронулась с места.

– Мы должны дать сотрудникам возможность принимать решения, которые будут влиять на них самих. Это же они работают на линии. Они лучше всех понимают и процесс разработки, и этапы производства. Это они все знают, а не мы. Нужно дать людям определенную свободу, чтобы они могли брать на себя ответственность.

– Отличная мысль, – согласилась София и взяла его за руку.

Том пожал руку жены и почувствовал облегчение: кажется, проблема, которая мучила его все выходные, была решена.

– Вообще удивительно, – продолжал он. – Люди думают, что работе положено быть тяжелой и утомительной, а спорт – это всегда весело и приятно. Но я уверен, что никто в «МедикТех» на прошлой неделе не сделал ничего, сравнимого по сложности с броском Джейсона. А он ведь был счастлив и рад, что в такой решающий момент мяч оказался именно в его руках.

Том никак не мог остановиться:

– И наша проблема как раз в этом. Мы же тренеры, но как будто сами выходим на поле вместо игроков. А в реальности тренер не бегает с мячом, это не его дело. Он должен лишь решить, какой игрок выйдет на поле, а потом отойти в сторону и позволить команде вести игру. Но постоянно навязывать игрокам советы тоже нельзя, все легко испортить.

Чем больше он размышлял, тем больше видел интересных перспектив:

– Давая людям возможность действовать самостоятельно, мы сделаем эффективнее компанию. Наверняка и объем потерь снизится, если сотрудники будут принимать решения в отношении сырья и материалов на своих участках. И командный дух поднимется. И...

– А что изменится лично для тебя? – спросила София.

– Для меня? – Том взглянул на нее. – Все будет отлично. Как же иначе? Хотя подожди, ты о чем?

– Ты же сам любишь принимать решения, – напомнила жена.

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.