

КНИГА ОСНОВАТЕЛЯ
«БИРЮЗОВОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ»

ДЕННИС БАККЕ

ЧЕЛОВЕК РЕШАЮЩИЙ

КАК ПОСТРОИТЬ
ОРГАНИЗАЦИЮ БУДУЩЕГО,
ГДЕ РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЕТ
КАЖДЫЙ

Деннис Бакке

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

Серия «МИФ Бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23556888

*Человек решающий. Как построить организацию будущего, где решения
принимает каждый / Деннис Бакке: Манн, Иванов и Фербер; Москва;*

2017

ISBN 9785001006565

Аннотация

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.

Содержание

Введение	7
Глава 1. Насколько все плохо?	11
Глава 2. Как рыбе зонтик	16
Глава 3. Теперь все будет иначе	25
Конец ознакомительного фрагмента.	30

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 воспроизведе-
на в какой бы то ни было форме без письменного разреше-
ния 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 МВА 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 по-

счастливилось 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 на-

ходились, 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 бронежилет?..

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 смотреть 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 настроение 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 вы-

ражения 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 определено 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 груду 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, пытаетесь 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 «МедикТех».

– 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 крес-

ле.

– 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 издали:

– 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 спорю. 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, – от-

ветил 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 согласишься, 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 уча-

стие 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 направи-

лись 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 ру-

ку.

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 бегают 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.