

Деннис Бакке

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

Dennis Bakke

The Decision Maker

Unlock the Potential of Everyone in Your Organization, One Decision at a Time

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

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 грудке 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 опасаясь, 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 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, 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 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 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, – 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 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.

– Я... – Том задумался. – Да?

София кивнула.

– Любишь рассказывать, что ты решил, например, открыть новую линейку продуктов. Или что благодаря твоему предложению у всех появится лишний день отпуска. Дома тоже предпочитаешь все сам решать. Даже заказ пиццы для тебя почти стратегическое планирование.

– Еще бы, пиццу же надо уметь выбирать, – попытался возразить Том.

– Я просто хочу сказать, что, если твои люди начнут решать, ты уже не сможешь всем командовать.

Автомобиль свернул на знакомый путь от школы к дому. Том был готов согласиться с Софией. И это только подтверждало справедливость его идеи: людям очень нравится брать на себя ответственность и принимать важные решения.

Когда машина наконец подъехала к дому, у Тома уже был план, призванный помочь решить все нынешние и даже будущие проблемы компании.

София сняла свитер, оставила его в прихожей.

– Я пойду почитаю. Ты со мной?

Он поцеловал ее и кивнул:

– Сейчас иду, хочу лишь записать пару мыслей.

Женщина направилась к кухне, а Том спустился в подвал, где был его кабинет. Он сел за стол, достал лист бумаги и начал писать.

Глава 4

Это твое решение

– Итак, речь уже не просто об автомате для пинбола в холле, – уточнил Джим. Выражение его лица было откровенно скептическим.

– Да, – ответил Том. – Дело в совершенно новом подходе к работе. Но мы же с тобой именно об этом думали, покупая бизнес. И это сейчас крайне необходимо.

Джим покачал головой:

– Не могу сказать, что я согласен. Компания не показывает особенного роста, хотя цифры все еще неплохие. При нынешнем состоянии экономики это уже немало. Мне, конечно, нравится твоя баскетбольная история...

– Дело не в баскетболе. Игра похожа на жизнь, а жизнь на игру.

– Конечно. – В голосе Джима прозвучала снисходительная терпеливость, которая требовалась ему всякий раз, когда нужно было остановить фантазии Тома. – Но вообще-то в большинстве компаний далеко не все принимают серьезные решения, и это неслучайно. Не каждый к этому готов в принципе. Не у каждого есть опыт.

– Да, у них нет опыта: мы не даем его получить, – парировал Том.

– Хорошо, допустим, что это лучшая идея в мире. Мы с тобой только осваиваем роль руководителей. Мы несем ответственность перед инвесторами: они согласились вложиться в «МедикТех» в его нынешнем положении, а не в некий радикальный эксперимент, который изменит все подходы к бизнесу в этой компании. Я не думаю, что сейчас стоит что-то серьезно менять. Особенно если это может отрицательно сказаться на прибыли.

– Но существующие проблемы уже приводят к убыткам, – не сдавался Том. – Мы не сделаем план первого квартала, хотя могли бы. Тот же самый Антон не имел права принять нужное решение и выключить станок.

Джим опустил голову и приготовился внимательно слушать. Андерсон продолжал:

– И вообще деньги не самое главное в бизнесе. Это, знаешь, как дыхание. Мы, конечно, хотим получить прибыль, чтобы компания могла существовать, но нельзя же сказать, что мы работаем только ради денег. По крайней мере не мы с тобой: у нас никогда не было стремления только заработать. Мы хотели сделать что-то важное. Хотели построить такую компанию, в которую люди были бы счастливы приходить каждый день. Если бы дело было только в деньгах, мы бы до сих пор спокойно поднимались по корпоративной лестнице и зарабатывали с гораздо меньшим риском.

– Конечно, – согласился Джим. – Но все же есть просто красивые идеи, а есть бизнес-соображения, экономический смысл.

– Как раз со смыслом все отлично. С тех пор как мы закончили бизнес-школу, многое изменилось. Раньше было принято основное внимание уделять прибыли, потому что она измеряема и управляема. Но деньги не лучшая мотивация. Ни для кого. Людям нужно многое, чего не купишь за деньги. Им нужно проводить больше времени с семьей. Они хотят получать удовольствие от того, чем занимаются. Им важно осознавать, что они делают осмысленную и важную работу. Никому не хочется трудиться просто ради зарплаты. Всем нужно, чтобы их жизнь была достойной, приятной. И если мы найдем способ использовать эти факторы, получим рост продуктивности и эффективности.

– Я не понимаю, при чем тут эффективность, – возразил Джим. – У нас с тобой есть опыт, необходимый для принятия решений. С экономической точки зрения правильнее всего эти полномочия оставить себе и никому не передавать.

– Со всем нашим опытом мы не смогли бы выключить станок, на котором работал Антон. И не додумались бы, что это вообще необходимо. Даже у начальника производства в нужный момент не оказалось ни информации, ни навыков. А у Антона все это было. И если бы он мог сам принять решение, мы бы сейчас нормально работали. Это же как в баскетболе: тренер не играет за всех. Он даже не может подсказывать игроку, что именно ему делать. Он только тренирует команду и формирует состав, но сам не играет.

– Ты мне уже раза два об этом рассказывал, – ответил Джим.

– Джим, мы можем полностью изменить «МедикТех». Ты знаешь, что значит работать в компании, где решения принимает только начальник. Хочешь, чтобы наше детище оставалось таким же?

Джим поднял глаза на Тома; тот понял, что нашел нужные слова. Партнеры подружились, когда работали в крупной корпорации с классической иерархией. Мало того что решения там могло принимать только высшее руководство – иногда даже непонятно было, кто какой приказ издал. Работать в подобных условиях было сложно, обстановка подавляла. И Том с Джимом видели, как срывались сделки и портились отношения с партнерами из-за того, что не удавалось вовремя добиться решения от начальства. А если руководители все же делали выбор, то зачастую не понимая сути ситуации.

Выдвинуть хорошую идею и донести ее до начальства было практически невозможно. Как это стало популярно, в компании внедрили специальный процесс для «инноваций» – были и технологии, скажем, подачи отчетности о расходах, и решения других вопросов. Но процесс этот растягивался на месяцы, в течение которых требовалось собирать одобрения и согласования разных руководителей, не всегда глубоко разбиравшихся в вопросе, и некоторые предложения погибали на этом пути. В итоге большинство сотрудников знали, что инновации в их организации никого не интересуют и нет смысла пытаться внедрить что-то новое: слишком высока стоимость провала. Лучше просто не попадаться на глаза начальству, спокойно работать и мечтать о повышении зарплаты.

Том и Джим познакомились благодаря тому, что оба оказались достаточно безрассудными: захотели рискнуть и внедрить собственные идеи. Том оказался настоящим визионером: он предложил создать новый продукт, который, как ему казалось, можно запустить в производство без увеличения команды и мощностей. Идея Джима, как обычно, была гораздо более практической. Он разработал способ оптимизации работы с сырьем на производственных линиях, который помогал компании сэкономить.

Мужчины ждали встречи с руководителем компании в его приемной и разговорились. Каждый быстро оценил потенциал предложения коллеги. И оба были рады встретить того, кто еще решался предлагать новаторские идеи.

А вот босс не проявил особого энтузиазма. Он вежливо выслушал Тома, а потом спросил, можно ли опробовать идею, не меняя существующих производственных процессов. Том показал расчеты и объяснил, что его начальник готов к эксперименту. Но, когда попросил разрешения сделать опытный образец, руководитель не согласился, объяснив это тем, что у компании нет возможности рисковать и браться за продукты, потенциал которых ничем не подтвержден.

Джим, рассказывая о своей идее, сделал акцент на экономии. Руководитель компании выслушал его с большим интересом и позволил эксперимент, но попросил согласовывать с ним каждый шаг. А потом Джим никак не мог попасть к нему снова, чтобы рассказать о результатах или обсудить нужное решение. В итоге следующие полгода он без особых успехов пытался реализовать свой проект; при этом они с Томом не теряли друг друга из виду.

Через некоторое время один из конкурентов выпустил продукт, практически в точности повторяющий предложение Андерсона. Началась борьба за выживание; проект Джима был закрыт, и объяснялось это тем, что у компании теперь не было средств ни на что, кроме ключевых продуктов, а ситуация на рынке становилась все сложнее.

Приятель предлагали неплохие идеи. Вероятно, даже отличные. Но ни один из них не имел полномочий, чтобы принять решения, необходимые для их реализации или хотя бы подробного анализа.

После того как проект Джима закрыли, он всерьез задумался над предложением Тома о собственном бизнесе. Еще два года они искали подходящую компанию – и нашли «МедикТех». Обоим хотелось принимать решения и контролировать ситуацию. Джим это хорошо понимал.

Он вздохнул, как будто признавая правоту Тома.

– Я не хочу, чтобы «МедикТех» стала такой же, как большинство компаний, в которых решения принимают только боссы. Но и разрушить бизнес, увлекшись странными фантазиями, тоже не хочу. Вот что я тебе скажу: попробуй внедрить свою идею. Пусть это станет твоей главной функцией. А я буду следить за прибылью и текущей работой – это моя зона ответственности. Как только ты начнешь мне мешать, обсудим это еще раз.

Том улыбнулся:

– А если цифры пойдут вверх?

Джим старался быть серьезным:

– Ну что ж, пусть они пойдут вверх – потом посмотрим. Но я не единственный, кто следит за результатами. Хелен Харрис тоже хочет владеть ситуацией, а она очень хваткая.

- В нашем случае дело не только в прибыли, - ответил Том.
- Возможно. Но без прибыли у нас не будет компании.
- Ты готов попытаться? Это и есть твое решение? - требовал подтверждения Том.
- Да, это мое решение, - заверил Джим.

Глава 5

Новая идеология

Том обвел взглядом людей, собравшихся в холле «МедикТех». Когда он попросил Ванессу организовать общее собрание, оказалось, что разместить две сотни человек можно только в этом помещении. Сотрудники расположились за столами, стояли вдоль стен и у любимых Томом аппаратов для пинбола. Сидевшие в первых рядах менеджеры и начальники отделов посматривали вокруг с некоторой настороженностью. Новые владельцы компании уже провели с ними встречи и обсудили предложения Тома, постарались учесть опасения и ответить на все вопросы, но менеджеры по-прежнему не проявляли особого энтузиазма.

– Что ты думаешь по этому поводу? – тихо спросил Том у Джима.

– Думаю, что уже одиннадцать и пора начинать.

– Тогда пожелай мне удачи.

– Одной удачей не обойдешься, – сказал Джим, но партнер уже вышел в центр.

– Доброе утро, – произнес Том. Он смотрел на людей; микрофон, как обычно, затрещал. Некоторые проявляли заинтересованность. Другие были недовольны, что их вообще собрали здесь. – Сегодня я хочу обсудить с вами перемены в «МедикТех».

Любопытство на лицах собравшихся постепенно сменялось безразличием. Примерно половина аудитории уставилась в потолок, в окно или друг на друга. И даже взгляды тех, кто продолжал смотреть в сторону Тома, стали пустыми. Он хорошо знал эти симптомы: люди настраивались на занудное выступление, уходили в собственные мысли, готовились переждать очередную скучную речь и разойтись.

Том посмотрел в конспект, который набросал после игры Джейсона, и продолжил:

– В большинстве компаний к сотрудникам относятся как к детям. – Несколько голов повернулись в его сторону. – Какова идеология современной компании? Мы внедряем много правил, потому что убеждены: сотрудники неспособны думать самостоятельно. Руководители разных уровней знают, как заставить всех следовать этим правилам, потому что уверены – сотрудники постараются их нарушить. Выходить за установленные рамки без разрешения начальника запрещено. То есть мы берем на работу взрослых людей – и начинаем обращаться с ними как с маленькими. Причем даже не как с хорошими, сообразительными детьми, а как с теми, кому точно не стоит доверять.

Теперь на Тома смотрели все. Он даже заметил, как кто-то из последних рядов кивнул, соглашаясь.

– Получается, – продолжал Том, – что менеджерам приходится принимать *все* решения. Мы много говорим о командной работе. Но в бизнесе чаще всего те, кто должен брать на себя, образно говоря, роль тренера, выходят на поле и начинают играть за своих подопечных. Все знают, что спорт – это увлекательно, а работа нет. И дело вовсе не в том, что спорт более-менее понятен. Членам баскетбольной команды, например, за одну игру приходится принимать больше решений, чем многим из нас за целый рабочий день. Вот почему спорт – это не скучно. Тренер включает вас в команду, но не пытается за вас играть: вы действуете сами.

Все внимательно слушали. Некоторые погружались в свои мысли, оценивая слова Тома или формулируя возражения.

– Очень круто быть тем, кто получил мяч, чтобы сделать решающий бросок. И не потому, что это легко. А потому, что в этот момент человек сам решает и отвечает за свои действия. Даже если вы не из тех, кто хотел бы поймать мяч на последней секунде или в самый сложный момент игры, вы можете получать удовольствие просто от того, что стали членом команды: именно вы создаете условия для решающего броска вашего партнера. Мы хотим, чтобы вы, наши игроки, так сказать, вышли на поле. Мы будем вас тренировать и поддерживать. Но мы собираемся ограничиться функциями тренера: готовить команду к блестящей игре. И с удовольствием наблюдать за развитием событий.

Том был увлечен, словно поймал волну азарта.

– Мы не хотим больше работать так, как было принято. Мы по-другому смотрим на правила игры. Мы иначе смотрим на вас.

Он сделал несколько шагов в сторону доски на стене и начал записывать основные положения.

– Мы убеждены, что вы все не похожи друг на друга, – произнес Том, выводя первое слово. – У вас разные сильные стороны и потребности. Считаем, что каждый – творческая, мыслящая личность.

Мы верим, что вы способны принимать решения.

Он посмотрел на аудиторию:

– Надеемся, что вам по душе сложные задачи. – Некоторые переглянулись, как будто заподозрив лукавство. – Именно вы сможете изменить компанию к лучшему. Мы знаем, что каждый захочет внести свой вклад, и полагаем, что каждому из вас можно доверять.

Многие по-прежнему смотрели с недоверием, но Том заметил, что несколько человек как будто подались вперед и стали слушать еще внимательнее. Нет – внимательно слушали уже все без исключения.

– Все это не просто идеи, – продолжил Том, отходя от доски. – Мы хотим, чтобы эти мысли стали основой поведения в компании, новой идеологией. Я бы даже сказал, нашим стилем игры. Нам не нравится, когда кто-то из вас чувствует себя винтиком в большой системе. Мы мечтаем, чтобы каждый мог высказать свое мнение в отношении всего происходящего в компании, особенно если это касается вашей непосредственной работы. Это вы здесь эксперты. Не мы. Не ваши руководители. Если мы указываем, что и как делать, это означает, что мы не верим в вашу способность учиться или не доверяем вам. Но это совсем не так. Мы знаем, что вы все уникальные, интересные личности. Вы творческие, способные осваивать новое, принимать верные решения. И хотим дать вам возможность использовать все эти способности. Пожалуйста, станьте основными игроками.

Большинство из вас слышали, что на прошлой неделе был взрыв в производственном цехе. Его могло не быть, если бы мы больше доверяли дежурным мастерам и позволили им действовать в соответствии с собственным пониманием ситуации. Многие из вас помогали наводить порядок после аварии. Но мы могли бы и не тратить столько сил, если бы дали мастеру возможность сделать то, что он считал правильным. Вот это мы и хотим внедрить: дать каждому шанс принимать решения в той области, где он компетентен, в интересах компании и своих собственных.

Мужчина средних лет в синей спецовке поднял руку:

– А если то, что в моих интересах, окажется не в интересах компании?

Кто-то негромко засмеялся.

– Отличный вопрос, – сказал Том. – По крайней мере теперь я вижу, что вы меня слушали. Вы довольны тем, что у вас есть работа?

Мужчина кивнул.

– Она вам нравится?

Он пожал плечами:

– Да когда как, день на день не приходится.

– Понял. Уверен, бывают дни, когда вы думаете, что лучше было остаться дома, чем приходить сюда. А еще лучше взять все деньги, которые вам выдали на закупку запчастей, и махнуть в Мексику.

Мужчина снова кивнул.

– Так рассуждает ребенок, – продолжал Том. – Но мы прекрасно понимаем, что вы не дети, а взрослые здравомыслящие люди, способные принимать адекватные решения. Такие, которые все-таки будут соответствовать и вашим личным интересам, и целям компании – потому что вы ее часть. Уверены, вы в состоянии решить, куда вложить бюджет своего отдела так, чтобы это было выгодно «МедикТех». А если компания получит пользу, то это и вам на благо. Вы же сюда приходите не просто ради зарплаты.

– Разве нет? – удивился мужчина.

– А я да, за зарплатой, – сказал кто-то из последнего ряда.

Том покачал головой:

– Да, и за зарплатой тоже. Это очень важно. И мы надеемся превратить компанию в такую устойчивую и успешную, чтобы вы продолжали получать свою зарплату. Но деньги не главная и единственная цель.

Он заметил, что Джим заволновался.

– Эта компания существует не просто потому, что кто-то дает нам деньги, а мы их берем, – объяснял Том. – Есть больные люди, нуждающиеся в устройствах и препаратах, которые мы производим. Вот почему вообще существуют любые компании: потому что людям нужны обувь, еда, книги, информация. Для этого мы с вами приходим на работу: чтобы произвести и дать людям то, в чем они нуждаются. Вы каждый день делаете важные и полезные вещи. Вы изготавливаете то, что имеет значение и ценность. Скажу больше: то, что мы делаем, для кого-то из наших клиентов может оказаться в прямом смысле вопросом жизни и смерти. Но, если с вами обращаются как с ребенком, суть быстро забывается, и вы просто приходите, делаете, что вам говорят, и получаете зарплату. Но мы хотим работать иначе. Нам нужно, чтобы все вы стали частью чего-то значимого. От каждого зависят близкие. Нам нужно, чтобы вы все участвовали в принятии решений о том, как и что мы делаем для них.

Поднялась еще одна рука: на этот раз слово просила женщина с рыжими вьющимися волосами. Она застенчиво сказала:

– Извините, я пока не поняла, как все это будет работать. Понимаю, что важно принимать решения в своей области. И это очень разумно. Но ведь не всегда бывают ситуации, когда кто-то оказывается один на один со станком. Масса действий основывается на множестве факторов, причем постоянно изменяющихся. Если мы станем делать выбор, кто же будет определять, чье решение исполнять?

– Выясним это в драке, – пошутил кто-то.

Том кивнул:

– Прекрасно! Еще один очень своевременный вопрос. Мы не хотим, чтобы все решения в «МедикТех» принимались руководством. Теперь менеджеры будут лишь назначать ответственного за финальное решение в любой сфере, по каждому проекту или продукту.

– А кто тогда будет отвечать? – продолжала женщина. – Если что-то пойдет не так, с кого спросят?

Том явственно уловил в ее вопросе отголоски прежнего стиля управления, когда в компании первым делом искали виновного. Он улыбнулся и терпеливо продолжил:

– Прежде всего, мы и правда считаем, что вы сможете принимать *правильные* решения. Не хуже, а может быть, и лучше тех, которые приняли бы мы. И каждый будет отвечать за собственный выбор. Если вы ошиблись, вам и отвечать. Если у ваших решений вообще нет последствий, то это, в общем-то, и не решения. Это как в игре: вы получаете мяч и можете либо принести команде очко, либо проиграть. Но мы считаем, что, образно говоря, тренеры должны как можно реже брать мяч и делать броски: пусть команда ведет игру. А игроки, конечно же, несут ответственность за свои действия. Если вы пропускаете слишком много мячей или не приносите команде очков, мы об этом узнаем, но часть ответственности за эти поражения будет и на нас. Ведь это мы, тренеры, выбирали, кого включить в команду и в какой момент.

Женщина взглянула на Тома с опаской.

– Знаете, я могу рассуждать весь день, – сказал ей Том, – но от этого мало пользы. Если тот, кто принимает решение, не несет за него ответственности, решение не имеет никакого смысла.

Он обвел взглядом собравшихся.

– В ближайшие недели и месяцы мы с вами продумаем, как действовать дальше. Я буду встречаться и с менеджерами компании, и с начальниками отделов, и с вами. Но сегодня мне хотелось всей команде объявить о переменах. Повторю: мы уверены, что каждый – уникальная творческая личность, достойная доверия. Каждый способен принимать отличные решения. И мы это докажем, передав вам такое право.

Том снова вышел из центра; ему зааплодировали. Конечно, это была не овация, но все же более теплая реакция, чем на некоторых встречах. Правда, менеджеры были куда менее воодушевлены, чем в начале выступления.

Том подошел к Джиму:

– Ну как?

– Думаю, мы пойдем это только со временем, – ответил тот.

Люди начали подниматься со своих мест и расходиться, обсуждая услышанное. «...за решения в своей области?» – услышал Том обрывок фразы.

– Не волнуйся, – сказал другой голос довольно уверенно, – это просто еще одна модная затея. Подожди неделю – все пройдет и забудется.

Том повернулся, но не понял, кто это произнес.

Рядом с ним оказалась Анджела, директор по персоналу. Она поджала губы, даже не пытаясь скрыть недовольства:

– Мы можем поговорить?

Глава 6

Эксперт в своем деле

– Казалось бы, руководство нашей компании стремится к тому, чтобы решения принимались на всех уровнях иерархии, – начала Анджела. – Но ваше нынешнее выступление – один из самых одиозных примеров директивного принятия решений.

После собрания Том, Джим и Анджела перешли в кабинет Тома. Он сел за стол, собеседники устроились напротив.

Директор по персоналу продолжила:

– Я знаю, как и какие процедуры внедрить, чтобы мастер мог выключить неисправный станок. Тут ничего сложного нет. И вряд ли вы сейчас скажете, что я вас не услышала и не поняла. Но я не могу поверить, что одно такое происшествие – повод переворачивать с ног на голову всю управленческую культуру компании. Может, производственникам и правда нужно дать немного свободы, чтобы они могли делать самый очевидный выбор самостоятельно. Но что будет с решениями, для подготовки и принятия которых требуются специальные знания и навыки? Мы теперь будем делегировать рабочим полномочия, для которых требуется диплом кандидата наук? А финансовые вопросы? А стратегическое планирование?

– Я уверен, что стратегическое планирование только выиграет, если в нем примут участие новые люди, а не только руководство, – ответил Том.

– Как же прием на работу и увольнения? – продолжала Анджела. – Или страхование. Вы что, правда думаете, что эти решения может принимать рабочий? Получается, специалисты не нужны? Вы считаете, что рабочий *хочет* заниматься медицинскими страховками? Вовлечение новых людей – это дополнительная работа, на мой взгляд.

– Я пока не знаю, захочет ли рабочий заниматься страховками, – произнес Том. – Но было бы интересно узнать. И все это точно повлияет на их жизнь. Может, у них появится желание погрузиться в детали, посмотреть, как эти решения принимаются, оценить издержки, а не просто поставить галочки в опросниках.

– И что мы получим от этого? Кроме, возможно, укрепления морального духа, который сложно оценить и измерить. Чтобы научить кого-то работе со страховками, даже в такой компании, как наша, придется потратить много ресурсов.

– Возможно, – ответил Том. – Но в команде появятся новые люди, знающие, как работает страховая система. И компания выиграет, потому что мы не потеряем этот навык, даже если тот, кто сейчас занимается страховками, внезапно уволится. И потом, новый взгляд на задачу – это всегда неплохо. А вдруг мы сможем сэкономить, если кто-то посмотрит на проблему со стороны?

Директор по персоналу расстроилась, но она была вполне разумной и потому кивнула в знак согласия.

– И все-таки это слишком, – сказала она. – Такой переполох, и все на одном собрании.

– Дело не в собрании, – пытался объяснить Том. Он рассказал о разговоре, который подслушал в день взрыва: Бен явно не желал давать Антону свободу в принятии решений. А тот не был готов эти решения принимать, даже когда Том попросил его. К тому же сотрудники откровенно цинично рассуждали около автомата для пинбола. – Мы не хотим, чтобы «МедикТех» продолжала оставаться компанией, где люди на входе отключают мозги. Нам интересно, чтобы они вовлекались в работу. А сейчас этого не происходит вообще.

– И вы думаете, что все измените, внедрив новый подход к принятию решений? – спросила Анджела.

– Я считаю, что принцип принятия решений говорит о компании больше, чем что-либо еще. Именно от качества принимаемых решений зависит, будет компания успешной или нет. И я думаю, что люди больше всего мотивированы это делать, когда знают, что могут влиять на ситуацию, и осознают ответственность.

Анджела помрачнела и задумалась.

– Даже не знаю, – сказала она, качая головой. – Я не уверена, стоит ли планировать такие радикальные изменения, особенно после того, как совсем недавно компания сменила владельцев.

Том парировал:

– Вы подняли много очень важных вопросов. Вы настоящий эксперт в своем деле и лучше нас

знаете, как внедрить эти новшества. Я хочу, чтобы вы решали, как начать эти изменения через свой отдел. И другим менеджерам напомню их задачу – убедить команду, что сейчас подобные действия в приоритете. Вы получаете ответственность – но с ней и свободу. Подумайте об этом. Попробуйте понять, как лучше всего действовать. Делайте то, что считаете правильным. Если нужно проконсультироваться с тем, кто занимается подобными вопросами, или даже проанализировать правила других компаний, дайте мне знать. Если нужны чьи-то данные или исследования – мы все добудем. Предлагайте решения, как теперь работать с персоналом.

– Чтобы вы все это согласовали? – Она по-прежнему сомневалась.

– Нет, чтобы я знал, что происходит в нашей компании, – объяснил Том.

Женщина глубоко вдохнула:

– Что ж, попробую.

– Вот это нам сейчас и нужно, – ответил Том.

Анджела направилась к выходу, но у двери остановилась:

– Спасибо.

Андерсон кивнул. Она вышла и закрыла дверь.

Том глубоко вдохнул и взглянул на Джима:

– Ты мне здорово помог в этом разговоре.

Партнер поднял бровь:

– Я все силы потратил, чтоб объяснить твои идеи Хелен Харрис. Она сказала, что мы сумасшедшие и должны были предупредить ее об этих наших особенностях, когда предлагали ей инвестировать в «МедикТех».

Том засмеялся: у Хелен все в порядке с чувством юмора.

– Я объяснил, что и сам не знал о новой стратегии, когда мы брали у нее деньги, – продолжал Джим. – Ты же все это рассказал мне только на прошлой неделе.

– И что в итоге? – спросил Андерсон.

Джим встал.

– Она говорит, что инвестировала в нас с тобой как в команду. И пока готова этой команде доверять.

– Отлично!

– Но она хотела бы активнее, чем обычно, участвовать в текущем управлении. Требуется еженедельных звонков и регулярных финансовых отчетов, – продолжил Джим.

– Ее можно понять.

Джим кивнул – на его взгляд, их инвестор даже слишком терпелива.

– Она готова дать нам свободу действий и посмотреть, что получится. – Он поднял планшет, будто предупреждая об опасности. – Но только до тех пор, пока цифры не пошли вниз.

Глава 7

Все зависит от вас

Ванесса выглядела напуганной.

– Хорошо, слушаю вас, – произнесла она, хотя по голосу было ясно, что все совсем не хорошо.

– Отлично. – Том, конечно, знал, что Ванесса не вполне принимает его идею, но новые предложения вообще редко кто поддерживает сразу и безоговорочно. И даже если перемены пугают сотрудников, «МедикТех» они необходимы. Это было очевидно. – Я сейчас дам вам кое-какие вводные, а дальше сами планируйте мое расписание, как считаете правильным. Мы с женой решили, что желательно, если я буду в командировках не больше трех дней в неделю. Когда я на месте, хотел бы успевать домой часам к шести – за исключением действительно серьезных или экстренных ситуаций. Назначая встречи за обедом, можете выбирать любой вариант. Скажу лишь, что не очень люблю тайскую еду, но, если встречаюсь с тем, кто настаивает на тайской кухне, готов уступить. – Он откинулся в кресле. – Это основные нюансы. Остальное планирование в ваших руках.

Том видел, что Ванесса почти дословно все зафиксировала и явно ждала продолжения. Он молчал.

– Еще что-нибудь? – спросила она, потом взглянула на свои записи. – Может, вы... предпочитаете какую-то конкретную авиакомпанию?

Том покачал головой:

– Сами решайте. Я вам доверяю.

Женщина с несчастным видом опустила глаза.

Он тоже начал нервничать.

– Ванесса, я не сомневаюсь, что вы отлично справитесь. И нельзя сказать, что ваша роль сейчас меняется радикально. Понимаю, Харкнесс просил, чтобы вы все с ним согласовывали, но вообще-то помощники почти всегда сами составляют расписание руководителей. У меня есть приятель Сэм, так я вообще никогда с ним лично не могу договориться о встрече: он лишь закатывает глаза и просит обсудить время и место с Джули, своей помощницей. А потом действует по предложенному графику.

– Я знаю, – ответила она и даже слегка улыбнулась, явно стараясь выглядеть адекватно.

– И?..

Ванесса на мгновение сжала губы, стараясь лучше сформулировать мысль.

– Я просто хочу как следует делать свою работу, – сказала она наконец.

– Не сомневаюсь, что так и будет.

Секретарь снова посмотрела на свои записи.

– Мне уже приходилось составлять расписания, – продолжила она. – Дело не в этом. Просто... я не совсем понимаю, чего вы хотите.

Том вспомнил свою речь и рассказ о баскетболе: сам же сказал, что не каждому комфортно получить мяч в игре. Похоже, Ванесса была как раз из таких. Но он уверен, что помощница справится. Проблема явно была иного плана. Ей просто не хотелось рисковать; возможно, опыт подсказывал, что подобных действий лучше избегать.

– Да я и сам не до конца понимаю, – ответил Том. – В этом и трудность. Никто из нас не знает, что может произойти. И я, даже если захочу, не могу сформулировать исчерпывающий перечень правил, по которым следует действовать в любой ситуации. Но вы умная и сообразительная. Уверен, вы все сделаете грамотно, как бы ни складывались события.

– А если нет? – спросила Ванесса с тревогой. – Вы не понимаете, мистер Андерсон: мне очень нужна эта должность. Три года назад я согласилась на нее ради зарплаты – и слава богу, потому что в прошлом году муж получил травму и теперь не может работать. Больше у нас нет никаких доходов. Я не имею права потерять работу. Я хороший администратор: мистер Харкнесс говорил, чего он хотел, и я это обеспечивала. Все как он говорил. Так что мне все эти варианты ни к чему. Вы просто скажите, что вам нужно, и я именно это и сделаю.

– Я хочу, – ответил Том, – чтобы вы принимали решения. Поймите правильно: я же не говорю, что

с этой минуты вы ни о чем не должны меня спрашивать. Уверен, вы сможете все решить. Но если нужно мое участие, я всегда здесь.

Наконец-то Ванесса вздохнула с облегчением.

– Хорошо, – теперь она улыбнулась по-настоящему. – Но вопросов у меня будет немало.

– Отвечу обязательно, – ответил Том. – Хотя мне кажется, вы настолько быстро все схватываете, что их будет не так много, как это сейчас кажется.

Помощница улыбнулась еще шире:

– Возможно.

– И еще: мне тоже немного страшно. Кто знает, в какие места вы станете отправлять меня на обед, если я все пушу на самотек?

Ванесса рассмеялась.

– Я помню: по вашему мнению, работа не должна нравиться и приносить удовольствие, – произнес Том.

Женщина хотела возразить, а он продолжил:

– Но вы проводите здесь восемь, а то и девять часов в день. Это же большая часть жизни. И вы не машина, у вас есть свои идеи и точка зрения. Вы замечаете то, чего никто другой не видит. Я не хочу, чтобы вы отключали свои способности при входе в офис. Думаю, ваши идеи должны приносить пользу «МедикТех».

Он заметил, что на лице Ванессы появились любопытство и даже некоторая надежда.

– Скажите, почему вы вообще каждый день ходите на работу? – поинтересовался Том.

– Чтобы зарабатывать деньги для семьи.

Том кивнул:

– Хорошо. Это разумная причина. Прекрасно, что благодаря этой работе вы поддерживаете свою семью. Вполне возможно, что ничего важнее этого для вас нет. Но вас все же наняли не просто для того, чтобы дать возможность заботиться о родных. Мы видим, что вы способны помочь компании достичь ее целей. Помните каких?

В ответ Ванесса повторила слова Тома, которые тот произнес на общем собрании:

– Производить медицинские устройства. Помогать людям. Спасать жизни.

– Совершенно верно! И я хочу, чтобы именно это вы и делали, а не просто следовали чужим распоряжениям. Нужно, чтобы вы подходили к своим обязанностям творчески и помогали нам менять жизнь людей к лучшему.

Ванесса медленно кивнула:

– Хорошо, я постараюсь.

– Вот этого мы и хотим от вас, – продолжил Том. – Начнем с малого: просто составляйте мой график. А там посмотрим, что получится.

Ванесса взяла блокнот.

– Вопросы можно задавать сколько угодно?

– Без всяких сомнений, – ответил Том.

– Тогда держитесь, – резюмировала Ванесса и вышла.

Когда за ней закрылась дверь, Том вновь наклонился к столу. Было жутко даже подумать, что эта женщина несколько десятков лет своей профессиональной жизни лишь реагировала на чьи-то распоряжения, была винтиком в сложном механизме. Интересно, сколько возможностей упущено просто из-за того, что никто не слушал ее предложений и не дал ей шанса принять собственное решение?

Он хотел с этим разобраться. И, если придется снова и неоднократно все подробно объяснять, он не против.

Том был рад ненадолго отвлечься от текущих дел: Джим прислал несколько документов, которые давно требовалось прокомментировать. Удовлетворенно вздохнув, он открыл в электронной почте первый файл. И тут дверь распахнулась: это снова была Ванесса.

– К вам посетитель. Это Бен Малкмус, начальник производства.

Том посмотрел на открытый документ.

– Он хочет поговорить со мной прямо сейчас?

Ванесса подняла бровь, явно намекая на недавний разговор о том, что теперь она отвечает за его график.

– Мне кажется, это важно, – ответила она.

Том кивнул и закрыл файл:

– Пусть заходит.

Глава 8

Глубокая пропасть

– Рад вас видеть Бен, садитесь.

Вошедший уселся в кресло напротив Тома.

– Слушаю вас.

– Думаю, нам стоит поговорить о тех идеях, которые вы начинаете внедрять.

На его лице не было беспокойства, как недавно у Ванессы, но и довольным он не выглядел. Том приготовился к непростому разговору.

– Я, как никто, готов вас поддержать, – начал Бен. – Отлично придумано. Творческий подход. Здравый смысл. Я все понял.

Том кивнул:

– Отлично. А вы уже начали что-нибудь делать в этом отношении?

– Хочу сказать, иногда между желаемым результатом и тем, что получается на самом деле, оказывается глубокая пропасть.

– Что у вас происходит? – спросил Том.

– Честно говоря, я пока не уверен, что те, кто работает в цехе, годятся для этой новой жизни. Дать мастеру право отключать машину, если есть риск взрыва, – это мне понятно. Тут и спорить не о чем. Тем более что я в такой ситуации уже оказался. Я на вашей стороне. Но не думаю, что другие к этому готовы.

Том все еще не понимал, о чем говорит Бен.

– Когда вы приходили в цех, сами слышали слова Антона, – начал объяснять Бен. – Люди, берущиеся за подобную несложную работу, часто ведут очень простую жизнь: отработал – пошел пить пиво. В лаборатории, конечно, есть ребята, которых будет мотивировать разрешение на творчество. А рабочие просто хотят выполнить задание и отправиться домой.

– Скажите, вы уже предлагали своим людям принять какое-нибудь решение? – спросил Том. – Что из этого вышло?

Бен заволновался:

– Например, мы изменили процедуру согласования отключения линии. Прямо в день собрания. Теперь тот, кто управляет машинами, может сам их отключать. Давно надо было так сделать.

Том кивнул:

– И что же в итоге?

Бен пожал плечами:

– Видимо, подобное происшествие вряд ли повторится в ближайшие лет сто. Машины у нас все-таки нечасто ломаются, поэтому мы так долго не меняли старую инструкцию.

– Конечно, – подтвердил Том, – а другие изменения?

– Вот в этом и дело. Цех прекрасно работает. Проблему с отключением машин решили. Все хорошо знают, что нужно делать. И я даже не представляю, что еще поменять.

– Кто обычно принимает решения в цехе?

– Да там и не нужны никакие решения. Все вроде работает само собой, понимаете?

– Понимаю, – ответил Том. – Но если что-то пойдет не так? Или что-нибудь придется изменить? Кто тогда будет принимать решения?

– Я, наверное, – задумался Бен.

– Вот я и хотел бы, чтобы часть своих полномочий вы делегировали, – сказал Том.

Бен подался вперед.

- Том, мои люди не с высшим образованием, как, например, в лаборатории. Они просто рабочие.
- Это понятно. Но тут дело не в дипломе. Никто лучше вас не знает, как выполнять вашу работу.
- Но принимать решения, если что-то случится, - это не их работа. И стратегия их не касается!
- Почему? Вы уверены, что умнее любого в своем цехе?

Бен поднял руки:

- Подождите. Я этого не говорил. У меня же за плечами годы опыта на должности начальника...
- И у них годы опыта, - парировал Том. - Опыта в их работе. Кто планирует смены?
- Я, - признался Бен.

- Хотя бы эту функцию вы можете делегировать кому-то из мастеров?

- Не уверен, что с этим любой справится. Задача сложная. Нужно отслеживать переработки, и на зарплату бюджет уже сверстан. Еще надо спланировать и учесть отпуска. К тому же люди болеют или попадают в какие-то непредвиденные ситуации.

- И вот тут вы, как лидер, примете решение, - сказал Том. - Я не прошу действовать наугад: определите, кто из ваших ребят с этим справится.

- Да я не уверен даже, что кто-то из них захочет брать на себя эти обязанности, - ответил Бен. - Это же дополнительная работа, и непростая.

- Выберите кого-нибудь и спросите. Возможно, вы сильно удивитесь.

- Как скажете, вы же босс, - поджал губы Бен.

- А рабочий процесс? Как думаете, люди могут замечать, скажем, неэффективность каких-то операций или неоправданные потери сырья?

- Я сам за этим слежу, - ответил Бен.

- Попробуйте кому-нибудь поручить это. И пусть люди проанализируют текущие операции.

- Хорошо, - буркнул Бен. Он старался больше не спорить, но на Тома уже не смотрел: - Пусть попробуют, конечно, и потом мы подумаем, что с этим делать.

- Нет, - ответил Том, - нужно их желание. В этом-то и дело. Мы не хотим нагружать сотрудников лишней работой, не имеющей никакого смысла. Мы же не в наперстки играем. Нужно поручать решения реальных задач, которые будут влиять на общую работу. Скажем, соблюдение экологических норм: тут тоже можно привлечь кого-то из ваших. Или инновации: мне кажется, у вашей команды могут быть идеи, как лучше все организовать. Пусть кто-нибудь из них попробует руководить отдельным проектом. Давайте дадим им шанс.

- А если их решения окажутся неверными? - возразил Бен.

- Скажите, вы хоть раз в жизни поступали неправильно?

Бен внимательно посмотрел на Тома.

- Это с каждым случается, - ответил он наконец; в голосе зазвучали нотки агрессии.

- Даже со мной, - признался Том. - Может, я принимал плохие решения даже чаще, чем вы. Ваша должность называется «начальник производства», но вы не застрахованы от ошибок и неверных шагов. А если кто-то пока не руководитель, это еще не значит, что он неспособен принимать правильные решения.

- Этого я и не говорил.

- Тогда все-таки дайте кому-то из своих сотрудников возможность делать выбор. Скажем, касательно поставок: эти вопросы тоже в вашей компетенции?

Бен кивнул:

- Они сообщают, какие детали нужны, и я заказываю их два раза в месяц.

- А если каждый будет делать собственный заказ? Может, так мы сократим потери?
- Это непросто, - ответил Бен. - Машины у нас сложные, с десятками разных узлов.
- И каждый наверняка хорошо представляет, что именно ему требуется для работы. Да?

Бен снова кивнул, но с явной неохотой:

- Но если кто-то что-то забудет, вся линия...
- А вы когда-нибудь забывали сделать заказ? - спросил Том.

Бен в очередной раз согласно кивнул.

- Думаю, если от своевременного заказа зависит ваша способность выполнять работу, скорее всего, вы о нем не забудете. Особенно если решаете действительно вы, а не руководитель все за вас делает.

Бен пожал плечами:

- Наверное, да.
- Мне кажется, вы вполне могли бы некоторые решения передать рабочим, - сказал Том. - Буду очень рад обсудить с вами и другие варианты.

Бен кивнул - возможно, просто автоматически.

- Нужно ли все согласовывать? Все, что я придумаю?
- Я с удовольствием все обсужу с вами. В любое время. Но, если решите, что хотите попробовать что-то конкретное в своем цехе, вы *не обязаны* получать мое одобрение. Это ваше решение.

Глава 9

А они тут при чем?

– Отличные идеи, – сказал Майк. – Я бы даже сказал, блестящие. Вообще, – он откинулся на спинку кресла и улыбнулся как человек, привыкший, что и его часто хвалят, – часть этих идей мы давно уже внедрили в лаборатории.

Том смотрел на директора по исследованиям и разработкам. Он сидел на фоне полок, заставленных научными книгами и журналами, заваленных бумагами и узлами различных устройств. После общего собрания Том встречался со всеми руководителями отделов, чтобы обсудить, удастся ли делегировать решения подчиненным. Рассказ Майка звучал наиболее позитивно из всех.

– Неужели? Говорите же скорее! – воодушевился Том.

Майк развел руками, словно показывая, что все вполне очевидно.

– Если разработчики-исследователи высокого класса, вряд ли им нужно объяснять, как именно выполнять свои обязанности, – начал Майк. – Они так устроены, что всегда стараются пробовать новое и неизведанное. А те, кому нужно указывать, что делать и какие исследования проводить, производству не нужны. Не говоря о том, что большинство профессионалов не потерпят указаний со стороны руководства. Попробуй их ограничить инструкцией – они и слушать не станут. Личности! И благодаря этому из них получаются хорошие разработчики. Я всегда даю сотрудникам свободу: в исследованиях это нормальная практика.

Том кивнул.

– Но объяснить это Харкнессу было практически невозможно, – продолжал Майк. – Тот всегда требовал отчетов. Он хотел сравнивать достижения – даже в исследованиях. Но это же несовместимые понятия. Вы не представляете, сколько времени я убил на подготовку отчетов по критериям, которые никак не отражали качества наших исследований. И разумеется, если бы я попытался от кого-то из сотрудников потребовать отчет, как просил Харкнесс, ничего бы не получил. Но вы правы. – Майк улыбнулся. – Я отлично знаю, как выполнять свою работу. Мне не нужно говорить, что делать. И как же замечательно наконец-то иметь босса, который это понимает.

– А как дела у техников? – спросил Том.

Майк неподдельно изумился:

– При чем тут техники?

– Гораздо больше половины ваших сотрудников не заняты исследованиями и разработкой напрямую. Применимы ли к ним все эти идеи о свободе?

Майк пожал плечами.

– Поддерживающий персонал – это же не разработчики. Те должны быть творческими; этого требует характер их деятельности. А техники... – Майк на секунду замялся, подбирая слова. – Скажем так: у всех сформировались вполне ясные ожидания. Техникам не стоит проявлять творческий подход, они должны действовать точно по спецификации, до миллиметра.

– Разумеется, – ответил Том, – но все же важно, чтобы и они принимали решения. Определяли приоритеты, планировали рабочие процессы. Даже решали, как именно они будут следовать вашим спецификациям.

– Возможно. – Майк явно был не согласен, но не хотел спорить. Потом его как будто осенило. – Но все же они отлично работают. Делают ровно то, чего мы от них ждем. С ними нет никаких проблем.

– Все-таки я хотел бы поговорить и с разработчиками, и с техниками. Может, у них есть интересные идеи, – уверенно произнес Том.

– Разумеется, – моментально сдался Майк и встал.

В лаборатории царил дух, практически противоположный атмосфере на производстве. В цехе все казалось крошечным из-за высоких потолков, с которых едва струился слабый голубоватый свет ламп. Из-за скрежета и гула станков было так шумно, что приходилось говорить громче, чтобы тебя услышали. А в лаборатории было тихо, чисто, много дневного света, льющегося сквозь большие окна. Большинство разработчиков сидели за компьютерами, отделенные друг от друга стеклянными перегородками. В центре помещения располагалась мастерская, где над прототипами трудились

техники, моделируя элементы устройств с помощью сложного программного обеспечения или собирая опытные образцы.

Майк провел Тома в одно из отделений, постучал, потом заглянул в дверь.

– Джейн, я привел Тома Андерсона. Есть минута?

Приятная темноволосая женщина средних лет посмотрела на них поверх толстой книги и улыбнулась:

– Том, рада вас видеть. Мне очень понравилась ваша речь на собрании.

– Приятно слышать, – ответил он.

– Том хочет знать, как в нашей лаборатории приживаются новые идеи, – объяснил Майк.

– О, Майк – отличный руководитель, – сказала Джейн. – У нас достаточно свободы действий, и так было всегда. Он нам не мешает.

– Ну вот, я все же кое-что понимаю, – вставил Майк.

Джейн заулыбалась.

– А с кем вы работаете сейчас? – спросил Том.

На лице Джейн отразилось замешательство.

– Я имею в виду, с кем из техников, – сказал Том. – У вас же есть люди, которые изготавливают модели и образцы?

– Поняла. Сейчас. – Джейн повернулась к компьютеру, открыла один за другим несколько файлов, затем нужный документ. – Вот. Симмонс, – ответила она, – и еще Васкес.

– Я бы хотел и с ними поговорить, – сказал Том. – Присоединитесь?

Джейн поднялась:

– Всегда рада пройтись.

– Васкес, – громко произнес Майк, когда они дошли до мастерской. Судя по тому, как он оглядывался, Том понял, что Майк не знал техника в лицо.

Голову поднял молодой человек, до этого полностью погруженный в объемное моделирование на компьютере.

– И Симмонс, – добавил Майк. К ним повернулась невысокая женщина, стоявшая у небольшого прибора, который издавал тихий шум и какой-то стук.

Майк жестом пригласил их подойти.

– К нам зашел Том Андерсон, – объяснил он. – Хочет поговорить о новых идеях, озвученных на общем собрании. Я объяснил, что от вас никаких особых решений не требуется – нужно лишь следовать инструкциям. Но он все же хочет побеседовать.

Симмонс и Васкес молча смотрели на Тома.

– Я знаю, что разработчики вполне свободно принимают решения, – начал Том. – Мне интересно познакомиться с вашей спецификой: есть ли возможность для увеличения степени свободы.

Симмонс хитро улыбнулась:

– Безусловно, мы по большей части следуем спецификациям. Это и есть наша работа. Просто выполнять инструкции.

Том кивнул и подошел к ее рабочему месту.

– А чем вы сейчас заняты? – уточнил он.

– Делаю прототип. Джейн сегодня утром прислала спецификацию. Васкес доработал модель, и я слежу за ее производством. Машина работает, так сказать, в режиме сложения, а не вычитания: мы не вырезаем из материала нужные формы, а строим их по компьютерной модели, послойно. Это аппарат для небольших элементов, но есть и для более крупных деталей, – объясняла Симмонс.

– Вы говорите, Васкес доработал модель, – повторил Том и повернулся к молодому человеку. – Что именно вы сделали?

Техник посмотрел на него с некоторым волнением:

– Просто подчистил кое-что.

– Так что же? – не унимался Том.

Васкес взглянул на Джейн, потом на Майка, снова на Тома.

– Иногда модели недостаточно совершенны, чтобы функционировать в реальности, – ответил он. – Нужно их додумать, чтобы все заработало.

– И вы это сделали? – уточнил Том.

Васкес кивнул.

– Мы изменили материалы, – добавила Симмонс. – Иногда нам присылают разработки, взглянув на которые мы понимаем, что они нежизнеспособны. Но это не страшно – мы просто находим решение, чтобы в итоге все получилось.

– Как сегодня утром?

Симмонс кивнула.

– А что было не так с материалом, который я указала? – вмешалась Джейн, и в ее вопросе звучало скорее любопытство, чем раздражение. – Он, по-моему, достаточно гибкий.

– В этом и проблема, – ответила Симмонс. – Материал оказался слишком мягким и гибким. Модель не выдержала бы собственного веса. Я подобрала материал, который сочетается с другими элементами.

– Было бы хорошо, если бы вы сообщали мне это, – заметила Джейн. – Я бы это учла, занимаясь другим деталями.

Симмонс посмотрела на нее с удивлением.

– Да, конечно. Я просто не хотела вас беспокоить. Мне казалось, это не очень существенно.

– В исследованиях всегда так: никогда не угадаешь, что именно важно, – ответила Джейн.

– Какие бы вы предложили решения, – поинтересовался Том у техников, – если бы, например, руководили мастерской?

Симмонс и Васкес снова замолчали. Женщина взглянула на Майка.

– Похоже, тут все и так неплохо работает.

Том понял неловкость ситуации и попытался снять напряжение:

– У вас отличная лаборатория. Но, вероятно, есть какие-нибудь прорывные идеи? Что и как можно улучшить?

После затянувшейся паузы Васкес начал осторожно:

– Я трачу много времени на доработку получаемых моделей.

– И часто они нефункциональные? – спросила Джейн.

Васкес кивнул:

– Часто. Да я не против, это же моя работа. Но мы бы больше успевали, если бы модели оказывались более точными. И вы быстрее получали бы детали.

– Не знала, что вам приходится много дорабатывать, – смутилась Джейн. – Я же просто отправляю модель – и получаю свои детали и узлы по мере готовности.

– Почему вы никому не говорили об этом? – спросил Майк.

– Разработчики не очень любят, когда им указывают, что и как делать, – ответил Васкес. Симмонс спрятала улыбку. – Особенно если ты просто техник.

Майк ухмыльнулся:

– Эти решения напрямую влияют на продуктивность.

– Похоже, техники не так уж слепо следуют инструкциям, – заметил Том.

Из работающей рядом машины послышался какой-то особенно громкий стук. На верхней крышке загорелась лампочка тревоги, зазвучал предупредительный сигнал. Симмонс повернулась:

– Простите, мне нужно с этим разобраться. Не возражаете?

– Спасибо, – ответил Том. – Вы нам очень помогли.

Васкес и Симмонс склонились над аппаратом, а Том, Джейн и Майк отправились к разработчикам.

– У меня такое чувство, что мы обращаемся с нашими техниками как с роботами. А они большие молодцы, – сказала Джейн.

– Это не единственное, что можно изменить, – ответил Том, когда они подошли к ее отделению. – На производстве Бен предложит некоторым из сотрудников взять на себя ответственность за распределение задач, планирование, заказ комплектующих. Неплохо, если и разработчики подумают о подобных функциях.

– Не знаю, что сказать. – Джейн села за свой стол. – Я люблю исследования и разработки и всегда такой была. Мне бы хотелось просто заниматься расчетами и больше ни во что не вмешиваться. И получить немного больший бюджет на это.

– Если начнете участвовать в планировании, будете лучше понимать, из каких соображений исходит Майк, когда выделяет бюджет каждому отделу. Кстати, получите шанс убедить его увеличить финансирование, – ответил Том.

Джейн удивленно приподняла брови:

– Да, возможно.

Майк выглядел озабоченно, когда они с Томом попрощались с Джейн и пошли по коридору.

– Вам удалось поднять серьезную проблему, – начал он. – Но почему никто из техников об этом не рассказывал?

– Видимо, их никто ни о чем не спрашивал.

– Похоже на то. С разработчиками все иначе, они всегда добиваются своего.

– Вы же хотели, чтобы техники просто следовали инструкциям, – ответил Том. – Вот они им и следуют...

– ...попутно принимая немало довольно серьезных решений, – закончил фразу Майк.

– С людьми всегда так. Даже если мы относимся к ним как к роботам, они продолжают творчески решать возникающие задачи. Это невозможно прекратить совсем, даже если поставить перед собой такую цель. А мы этого и не хотим. Подобный подход вполне себя оправдывает.

Майк удивленно вскинул бровь:

– Уверены?..

Глава 10

Следите за цифрами

– Неплохо, неплохо. – Том был удовлетворен.

Джим сидел в кабинете у Тома и изучал очередной отчет за месяц:

– От плана все еще отстаем.

– Все из-за взрыва, – ответил Том. – Это не ошибка в стратегии. Мы даже опережаем план, если сделать поправку на временную остановку линии.

– Да, вижу.

– Благодаря новой системе мы стали двигаться быстрее, – сказал Том.

– Пока рано говорить. – Джим, как обычно, был сдержан.

– В целом рано, но ты смотрел, например, на показатель продаж? Продажи выросли. И это не просто скромный локальный всплеск: рост серьезный.

Джим осторожно кивнул.

– Я говорил с менеджерами по продажам, – продолжал Том. – Просил объяснить этот рост. Говорят, все дело в том, как мы теперь принимаем решения. Харкнесс требовал, чтобы продавцы согласовывали с начальством каждую сделку. На утверждение уходили часы. А если сумма по договору была выше оговоренной, Харкнесс сам хотел принимать решение. У клиентов появлялось время еще раз все обдумать, поторговаться – или вообще отказаться от сделки. Теперь продавцы могут заключать сделки напрямую, поэтому продажи выросли.

– Если только эти сделки удачные, – засомневался Джим.

– Раньше подписывали такие договоры, что компания была близка к банкротству. Сейчас все наоборот. Я попрошу менеджеров все проанализировать, сравнить текущие сделки с предыдущими и сделать отчет.

– Очень интересно взглянуть на эти цифры.

– Кстати, расходы команды менеджеров по продажам слегка снизились, – продолжал Том.

– Это почему же?

– Мы отменили ограничение затрат.

– И от этого они сократились?

– Точно, – сказал Том. – Каждому менеджеру просто сообщили, каким бюджетом на этот год он располагает. И все, что экономит, он может потратить, как считает нужным, на развитие бизнеса.

– Любопытно, – заинтересовался Джим.

– Даже Ванессе начинает нравится принимать решения, – сообщил Том и улыбнулся. – Она вчера отправила меня обедать в новое место со средиземноморской кухней. Отлично, особенно по сравнению с сетевыми заведениями.

Но Джим по-прежнему был напряжен.

– В чем дело? Цифры в порядке: лучше, чем мы ожидали.

– Да, лучше, – ответил Джим. – Но мне как-то не по себе.

– В каком смысле?

Он покачал головой.

– Сложно сказать. Действительно, показатели продаж вполне приличные. Но я привык думать, что ты всем руководишь, все контролируешь. Ты раньше следил за результатами. А теперь все время тратишь на эту историю со свободой выбора. Наверное, я просто не до конца уверен, что другие смогут принимать решения того же калибра, что и ты. Да, итоги месяца хорошие. Но что будет дальше?

- Эта новая стратегия - моя идея, - ответил Том. - Я обдумывал ее не меньше, чем любое другое важное решение. Ты же раньше доверял мне - и теперь можешь доверять. Убежден, что наши сотрудники могут делать выбор не хуже меня. Порой даже лучше. И я считаю, что компания только выиграет от того, что они получают такую возможность. Не могу предугадать, что будет дальше. И никто не может. Но я уверен, что мы движемся в правильном направлении. Показатели говорят сами за себя - чего же еще желать?

- Да, - согласился Джим. - Действительно, чего же еще. - Он захлопнул папку с отчетом. - Но не думай, что я полностью поддерживаю тебя. На мой взгляд, мы все еще тестируем эту идею и в любой момент можем вернуться к прежнему стилю руководства.

Том кивнул.

- Что говорит об этом Хелен?

- Она пока не до конца понимает, что у нас происходит, - ответил Джим. - И я, возможно, не совсем точно ей объяснил, потому что и сам не до конца разобрался. Но Хелен видит цифры: они ее устраивают. Она будет довольна, пока компания демонстрирует рост.

Том снова кивнул:

- Вот и хорошо. - И тоже закрыл папку. - Спасибо тебе, - добавил Том. - Я прекрасно понимаю, что мы придумали не совсем обычное дело. Начинаем осваивать самые новаторские подходы к бизнесу. Людей мотивирует возможность контролировать происходящее и брать на себя реальную ответственность. Это очевидно. Многоуровневая бюрократия лишь замедляет работу и увеличивает разрыв между теми, кто делает выбор, и теми, кто по-настоящему понимает, что происходит. Ты скоро сам увидишь: чем больше мы будем делегировать право принимать решения и нести за них ответственность, тем лучше пойдут дела. Я понимаю твои опасения. И очень ценю твое доверие.

- Я тебе доверяю, - ответил Джим. - Но еще больше доверяю цифрам. И если рентабельность начнет снижаться, не уверен, что позволю тебе продолжать. Не готов дать этому бизнесу погибнуть, чтобы угодить другу.

- Справедливо, - согласился Том. Потом взглянул на часы на стене: - Сейчас придет Андже́ла. Нам нужно еще что-то обсудить?

Джим наконец улыбнулся.

- Кроме моих опасений? Нет, вроде ничего.

Том тоже улыбнулся и поднялся.

- Понял. Уверен, скоро ты убедишься в моей правоте.

Засветилась кнопка на телефонном аппарате.

- К вам пришла Андже́ла, - сообщила по громкой связи Ванесса.

Глава 11

Это серьезно?

– Анджела, добрый день. – Том пожал ей руку. Она повернулась, поздоровалась с Джимом и села напротив него, с другой стороны рабочего стола Тома.

– Спасибо, что пришли, – сказал Джим.

Директор по персоналу перелистывала свои записи.

– Смотрю, у вас много мыслей накопилось, – заметил Джим.

– Более чем достаточно, – ответила Анджела.

Том откинулся в кресле.

– Прекрасно. Поделитесь с нами.

Анджела сделала глубокий вдох.

– На общем собрании вы говорили, что каждый человек уникален, все стремятся к творчеству.

Том кивнул. Похоже, она все услышала верно, несмотря на то что пыталась возражать.

– После этого я довольно долго разговаривала с сотрудниками разных подразделений о том, как наш отдел по работе с персоналом может использовать эти принципы, – продолжила она. – И сформулировала несколько собственных правил.

Том напрягся. Он же просил внедрять *его* идеи, а не дополнять их. Она руководит лишь работой с персоналом – для чего лезть в работу всей компании? И сам себя одернул: именно этого он от всех и ждал. Взять ответственность за свою область деятельности и начать принимать собственные решения. Надо сказать, Анджела подошла к задаче серьезнее, чем многие другие. И, чтобы ее поддержать, Том спросил:

– Каких, например?

Женщина снова взглянула на свои записи.

– Прежде всего, справедливость, – произнесла она, глядя на Джима. – Это следует из утверждения Тома, что каждый человек уникален. До сих пор мы старались одинаково относиться ко всем сотрудникам: скажем, каждый имеет право на равное количество дней отпуска или больничного. Каждый занимает свое место в иерархии и подчиняется единым законам продвижения по карьерной лестнице.

– Вполне стандартный подход, – сказал Джим.

Анджела кивнула:

– Да. Но, когда я стала размышлять о том, что каждый человек *уникален*, поняла: подобный стандартизированный подход не очень справедлив.

– Неужели? – удивился Том.

Она покачала головой.

– Справедливость не означает, что между людьми не нужно делать различий. Сейчас мы поощряем сотрудников, повышая их в должности. Но ко мне довольно часто приходят с вопросами о том, как получить дополнительные дни отпуска. То есть некоторые предпочли бы более продолжительный отдых вместо повышения зарплаты. В рамках нынешней структуры я ничего не могу им предложить. Но, если у меня будет право формировать систему мотивации, причем индивидуально, я бы позволила им увеличить время отпуска. Кстати, компания сэкономила бы деньги.

– Это разумная мысль, – сказал Джим осторожно.

– То же и с декретным отпуском. Некоторые из сотрудников его используют, другие нет и никогда не будут. Невозможно работать с теми и другими по единым стандартам, потому что у всех совершенно разные интересы.

– Любопытно, – произнес Том.

Анджела продолжала:

– Сейчас все основано на том, что, если сотрудники занимают одинаковые должности, у них должны быть совершенно идентичные наборы навыков и одна и та же мотивация. Но в реальности это не так. И это важно. Во-первых, зарплата зависит от уровня сотрудника в иерархии, а не от его результатов. То есть мы никак не поощряем тех, кто работает больше и эффективнее, чем их коллеги на той же должности. Менее трудоспособным сотрудникам, получается, переплачиваем. Во-вторых – и это еще опаснее, – мы делаем вид, что все обладают одинаковыми сильными и слабыми сторонами. У нас есть отличные механики, для которых работа с бумагами – самый страшный кошмар. А есть те, кто любит погружаться в детали, но неспособен работать руками. Мы повышаем разработчиков до руководителей отделов, хотя им совершенно не хочется никем руководить. Мы не даем людям возможности проявить их сильные стороны, вынуждая вместо этого развиваться в тех областях, где они определенно слабее. Так что, если вы серьезно настроены изменить компанию, это должно отразиться и в должностных инструкциях, и в системе поощрения.

Джим посмотрел на Тома и поднял брови. Теперь Том вполне разделял скептицизм партнера: Анджела зашла слишком далеко. Они с Джимом действительно хотели, чтобы компания стала лучшим местом для работы. Но переписать больше двух сотен должностных инструкций и пересмотреть зарплаты и прочие выплаты существенно сложнее, чем поставить в холле автоматы для пинбола.

Хотя назвать логику Анджелы совсем уж неверной было нельзя. Том слушал коллегу и понимал новые перспективы, о которых раньше не подозревал: все должностные инструкции стоит изменить так, чтобы стимулировать сотрудников максимально использовать свои сильные стороны. Условия оплаты должны мотивировать каждого члена команды. Анджела говорила настолько правильные вещи, что теперь было даже странно, почему они сами не начали с этого?

– Я понял вашу мысль, – сказал Том.

По выражению лица Джима было ясно, что он как раз ничего не понял.

– У меня еще есть идеи, – добавила Анджела. Том наклонил голову в знак того, что готов слушать дальше. – Вот наша организационная схема, – показала она. – Видно, что некоторые отделы изолированы друг от друга. Вы, конечно, правы в том смысле, что бухгалтеры – эксперты в учете, но...

– Наконец-то наши мнения совпали, – перебил ее Джим.

Анджела, видимо, не поняла, шутит он или говорит серьезно. Том тоже не разобрался, как реагировать на слова Джима.

Женщина продолжала:

– Но бухгалтерия принимает решения, влияющие на действия разработчиков и производственников. А те, в свою очередь, делают свой выбор, сказывающийся на прибыли. Но они практически не общаются. Если при этих условиях каждый отдел получит право на собственный подход к своим проблемам, они наверняка примут немало решений, не полезных компании. Нужно научиться работать в междисциплинарных командах, иметь представление обо всех точках зрения, чтобы люди получали необходимую для них информацию.

– Получается, речь уже не только о должностных инструкциях и зарплате, – пошутил Том. – Вы считаете, нужно переделать всю структуру?

– Это зависит от того, как вы настроены на реализацию своих же идей, – сказала Анджела.

Том поднял брови, слегка раздраженный и одновременно довольный тем, насколько серьезно она отнеслась к возможности предложить что-то новое. Возможно, в свое время жена предупреждала как раз об этом: сложно заставить себя не выходить на поле, когда ты привык все время быть в игре. И в то же время Том чувствовал какую-то особенную гордость: наверное, что-то подобное ощущает и тренер, когда его игрок делает удачный бросок.

– Что еще? – спросил он у Анджелы. Джим посмотрел удивленно, давая понять, что вряд ли могут быть еще какие-то предложения.

Но директор по персоналу, кажется, на самом деле не все сказала.

– Сейчас по результатам года бонусы получают только менеджеры. Но руководители не в одиночку добиваются успеха: без поддержки команды его не было бы. А у нас нет системы поощрения сотрудников. Давайте найдем способ более детально анализировать вклад каждого, и, если уж вы действительно намерены делегировать некоторые решения, я бы хотела поработать над общей политикой начисления бонусов, чтобы вся команда получала вознаграждение за удачную работу.

– Это отличная мысль, – оценил Том. – Хотя я бы особенно обрадовался, если бы сама возможность

предлагать и принимать решения была наградой.

– Бонусы тоже не повредят. Мы же все равно их выплачиваем. Я только хочу, чтобы они начислялись за реальный вклад в общий результат.

Она замолчала и взглянула на Тома.

– Так, идеи закончились? – спросил он.

– В общем, да, – ответила Анджела. – Пока все. Но я, конечно, подумаю еще...

Том поднял руку:

– Пока более чем достаточно. И это очень круто. Вы не просто выполняете распоряжения – вы начали предлагать собственные идеи. Именно этого мы и хотели. Должен сказать, все ваши предложения отличные.

Анджела довольно улыбнулась.

– Но что вы думаете насчет реализации своих идей? – вдруг спросил Джим, пытаясь направить ход ее рассуждений в другую сторону.

Женщина выпрямилась, перевернула лист:

– Да, придется потрудиться. Для начала я хотела бы встретиться с каждым сотрудником, разобраться, что их мотивирует, и затем выявить сильные и слабые стороны. На втором этапе можно формализовать новые должностные инструкции и внедрить более гибкую структуру поощрений. Еще я начну формировать межфункциональные команды; возможно, потребуется время, чтобы понять, каким в принципе должен быть их состав. Позже конкретизирую задачи для каждой функциональной области. И главное – я собираюсь узнать мнение сотрудников о бонусах, которые они могут получать.

Джим откинулся в кресле и сложил руки за головой.

– Мне кажется, и свою должностную инструкцию стоит переписать.

Анджела улыбнулась:

– Я работы не боюсь.

– Мы это видим, – ответил Том. – И очень ценим. Но объясните: какие же решения остаются самим сотрудникам?

– Не поняла. – Анджела перестала улыбаться.

– Какие решения будут принимать люди? Вы отлично говорили о том, какие они уникальные. И вы правы, мы должны использовать их потенциал. Но почему вы настолько уверены, что все предложенные решения должны приниматься централизованно? Вы, безусловно, молодец, но сотрудники и сами прекрасно представляют, какую хотели бы получать зарплату, какой бонус, а когда членам их команды лучше уходить в отпуск. Они сами знают, какой информацией делиться с другими отделами и какую запрашивать у коллег.

Анджела насторожилась:

– Мы планируем радикальные изменения. И я не думаю, что можем позволять сотрудникам, прежде не имевшим подобной ответственности, принимать решения такого масштаба. Нельзя все пускать на самотек: кто-то опытный должен контролировать.

– Каждый, кто здесь работает, имеет опыт в принятии важных решений, – ответил Том. – Мы постоянно это делаем, в том числе и за пределами компании. Каждый определяет, чем заниматься, с кем строить семью, где жить, как тратить и копить деньги. Нет человека, у которого не было бы опыта принятия судьбоносных решений. Мы просто забываем об этом, когда речь идет о работе.

– Да, но ведь не все поступают правильно, – сказала Анджела.

– Верно, – согласился Том. – И не каждый начальник принимает удачные решения. Вы это видели здесь, в «МедикТех». Да и в новостях много историй об управленческих ошибках.

Анджела кивнула, но явно не собиралась соглашаться:

– Я все же считаю, что понадобится ответственный, чтобы контролировать движение информации и обеспечивать слаженность работы.

- Но идея как раз в том и заключается, чтобы передать ответственность членам команд, которые ближе всего находятся к точке принятия решения. Вы прекрасно поняли мои мысли. Не могу разобраться, почему теперь противоречите. Это же самое главное! Делегирование права принимать решения – новый фундаментальный принцип.

- Да, но... – и Анджела замолчала. Теперь она выглядела совершенно несчастной.

- Что? – спросил Том, стараясь говорить как можно мягче.

- Я понимаю вашу позицию. Но для чего тогда здесь я? Получается, моя работа просто не нужна. Если мы передадим командам все функции, которыми занимается сейчас мой отдел, я-то что буду делать? Каковы мои функции?

Том подался вперед:

- Теперь мне ясно.

- Я не боюсь работы, – повторила Анджела. – И верю в вашу идею.

- Пожалуйста, перестаньте беспокоиться о том, будет ли у вас работа. – Том старался говорить тактично. – Она никуда не денется. Но мы не можем себе позволить принимать решения, которые должны оставаться на уровне отделов. Так что давайте вернемся на шаг назад – и вы ответите на два вопроса. Во-первых, как, по-вашему, лучше реализовать эти идеи на всех уровнях? Во-вторых, используя свою потрясающую работоспособность и блестящие творческие задатки, подумайте, в чем должны теперь заключаться ваши обязанности.

- А вы как думаете, чем я должна заниматься? – спросила Анджела. – После того как мы передадим решения отделам?

- Не знаю, – ответил Том. – Это вы мне скажете.

Глава 12

Небезупречные

Том и Джим стояли в атриуме корпуса, где располагались исследовательские лаборатории, и смотрели на коробку с металлическими и полимерными узлами, которую Бен Малкмус, начальник производства, только что поставил на пол перед ними.

– Это что? – спросил Том.

Майк, руководитель команды разработчиков, стоял рядом с Беном. Несколько техников, работавших неподалеку, тоже подошли. Малкмус достал из коробки какое-то устройство.

– Смотрите, – и он слегка нажал на полимерное крыло устройства: оно хрустнуло и отломилось.

– Конечно, – начал Том. – Лучше эту штуку не трогать. Если с ней обращаться неправильно, сломается.

– Я не делал ничего неправильного, – сказал Бен. Потом он взял какой-то инструмент, прижал им другое крыло устройства – и оно точно так же отломилось. На дисплее этого инструмента замелькали цифры. – Вот более точный тест, – продолжил Бен. – Но суть одна: это стандартная проверка на устойчивость к физической нагрузке. Давление сейчас точно такое, какое будет после имплантации устройства пациенту.

Том сложил руки на груди. Потом взглянул на Джима. Майк переступил с ноги на ногу.

– Так в чем проблема? – спросил Том. – У нас ошибка на производстве? Или дизайн с нарушениями?

– Это новый полимер, – ответил Бен и многозначительно посмотрел на Майка. Тот поднял подбородок, демонстрируя полное спокойствие, но в глазах явно читалось волнение.

– Я ничего не слышал о новом полимере, – сказал Джим.

– Мы его только на днях стали использовать, – объяснил Бен. – В соответствии с новой спецификацией. Ее прислали разработчики, и мы сразу сделали большой заказ: полсклада теперь занято этим полимером.

– Большой заказ – хорошая скидка, – пояснил Майк.

– Вы размещали заказ? – спросил Джим.

– Я давно уже хотел попробовать новые материалы, – начал Майк. – Но Харкнесс не соглашался ни на что. Я объяснял, что этот вариант легче, прочнее, с ним проще работать, он дешевле, в конце концов. Но нет. А вы наконец-то дали нам свободу сделать то, что давно пора было. Обычно я не могу предложить продавцам ничего нового, а тут наконец показал новаторский продукт. Смотрите, более гибкий и пластичный – и цена ниже. Мы продолжим его дорабатывать, и производителям будет выгоднее иметь с ним дело. На общей прибыльности это скажется позитивно, кстати. В общем, отличный был замысел.

– Но что это за материал? – спросил Джим. Майк назвал. Джим покачал головой.

– Что такое? – потребовал объяснений Том.

– Я раньше работал с ним. Компания-производитель на продажи и продвижение тратит вдвое больше, чем на исследования. У них лучшие продавцы в отрасли. Мы стали закупать эти материалы. Но для эксплуатации они не годятся! Я рассуждал совсем как Майк: думал, что сэкономим. А получился полный провал.

Темноволосая женщина из группы техников кивнула в знак согласия:

– Я тоже работала в компании, где использовали эти материалы. Но пошли огромные возвраты, и пришлось отказаться от этого полимера.

– Сколько времени нужно, чтобы вернуться к прежним спецификациям? – спросил Том у Бена.

– Пару недель. Нужно же получить другие комплектующие. А в ожидании поставки мы успеем, я думаю, перенастроить машины.

– Как много полимера мы заказали? – спросил Джим Майка.

– На полгода работы. – Майк, похоже, был на грани обморока. – Но потратили вдвое меньше, чем могли бы при старых комплектующих.

– То есть убыток сейчас на уровне трехмесячной стоимости комплектующих, – подсчитал Джим.

– А вы уверены, что все делаете точно по спецификации? – спросил Майк у Бена. – Материалы вообще-то могут менять свойства, если не соблюдается технология.

– Конечно, – ответил Бен. – Виновато всегда производство. Даже когда разработчики заказывают некачественные комплектующие.

– Хорошо, хорошо...

Малкмус бросил сломанное устройство на пол.

– Пойду звонить старому поставщику, – сказал он. – Узнаю, как быстро они смогут привезти материалы.

– Что же вы не посоветовались ни с кем? – укорил его Джим. – Мы бы и деньги сэкономили, и проблем не было бы.

– Я так решил, – настаивал Майк.

Джим многозначительно посмотрел на Тома.

Партнеры пошли в кабинет Тома. Возле стола стояла большая белая доска, на которой в течение месяца записывались разные идеи о правилах принятия решений. В левом верхнем углу отмечались характеристики сотрудников «МедикТех»:

- уникальные;
- творческие;
- достойные полного доверия;
- способные учиться;
- разумные;
- любящие сложности;
- готовые работать на общее благо.

– Похоже, в этот список можно еще кое-что добавить, – сказал Джим, взял маркер и написал:

- Небезупречные.

Глава 13

Обсуждать и советоваться

– Небезупречные. – Том отвернулся от доски: в кабинете уже собрались приглашенные сотрудники. Некоторые смотрели на него с интересом, другие – по-прежнему равнодушно. – Мы считаем, что эти характеристики присущи всем нам, – сказал Том, показывая на список. – Уникальные, творческие... Готовые работать на общее благо.

Он дошел до слова «небезупречные».

– Но надо признать, всем случается совершать ошибки. И мне, и любому из вас. Даже самый опытный человек в мире не смог бы делать хорошие и правильные шаги, не обладая всей необходимой информацией. Поэтому мы должны добавить в наш метод принятия решений еще один элемент.

Он написал на доске: «Обсуждать и советоваться». Потом повернулся к собравшимся.

– Обсуждение. Это несложно: когда нужно сделать выбор, старайтесь обсудить его с другими и учесть все мнения. Поговорите с менеджером. Обязательно побеседуйте с теми, у кого может быть опыт в этих вопросах, кому уже приходилось принимать подобные решения. Может, стоит даже пообщаться на эту тему с кем-то из клиентов. И старайтесь не просто интересоваться мнением руководителей. Если вы разработчик – поговорите с техниками. Если занимаетесь производственной стратегией, обсудите идею с теми, кто занят в цехе. Очень часто рабочие знают не меньше, а то и больше, чем начальство.

Раздались голоса поддержки.

– Я в этом абсолютно уверен, ведь я отношусь к руководству, – продолжил Том. – И чем серьезнее решение, тем больше людей нужно вовлечь в обсуждение. Если вы делаете выбор, который может повлиять на всю компанию, поговорите с десятком коллег. Подумайте, может, стоит обратиться к кому-то за пределами «МедикТех». С этого момента, – продолжал Том, – договоримся, что такой подход – задача каждого из нас. Не все решения будут идеальными. Но абсолютно все должны приниматься на основе обсуждений и сбора мнений. Это даже важнее, чем принять идеальное решение. Думаю, что, следуя этому правилу, мы все чаще будем делать грамотные шаги. Это касается всех в компании без исключения, включая нас с Джимом. Мы также будем советоваться с вами и интересоваться разными мнениями. Принятие решений – увлекательный процесс, и слишком часто мы никого к нему не подпускаем. Считается, что лидеры должны хорошо знать, что и как делать. Но я прихожу к выводу, что и наши действия будут лучше, если мы станем придерживаться этого правила. Те руководители, о которых мы часто узнаем, лишь когда их компании банкротятся, – как раз чаще всего не просили ничьих советов. Или спрашивали, но не прислушивались к ним.

Том замолчал, сделал шаг в сторону от доски.

– Есть вопросы?

Холли, рыжеволосая женщина из исследовательской лаборатории, сидела за одним из больших столов. Она подняла руку.

– Слушаю, – сказал Том.

– Вы говорите, что мы должны советоваться с руководством, – начала она.

– Все верно.

– Но менеджер просто скажет мне, что конкретно нужно делать. А если я считаю, что действовать нужно как-то иначе?

– Отличный вопрос, – ответил Том. – Короткий ответ такой: я – начальник вашего начальника, и я говорю, что решение принимаете вы.

– А если мой выбор окажется неверным? Виноват буду я? – спросил кто-то. – Хотя и советовался?

Том поискал глазами говорящего: это оказался мужчина средних лет, с густыми вьющимися и наполовину седыми волосами, в синем рабочем комбинезоне.

– Конечно, – ответил Том. – Если нет последствий, то не было и решения. За все последствия отвечаете вы. А ваш босс отвечает за то, что доверил выбор именно вам. Но гораздо более серьезные неприятности вы получите даже не в том случае, если примете неверное решение, а если ни с кем не посоветуетесь. Еще раз: делая шаг, обязательно обсудите его с коллегами. Тогда

проблем не будет.

В другом углу кабинета подняла руку женщина в белом халате:

– Вы сказали, что босс отвечает за то, кому доверяет делать выбор. Можете объяснить подробнее? Мы уже много слышали о том, что нужно делегировать полномочия. Но как и кому?

– Блестящий вопрос, – сказал Том, – спасибо. Хочу послушать ваши мнения. Как вы сами думаете, по каким критериям нужно определять того, кто будет принимать решение?

В помещении воцарилась тишина. Тому стало даже интересно: как долго он сможет в полной тишине стоять перед всеми?

Наконец седоволосая женщина в платье с кружевным воротником подняла руку.

– Те, кого мы выбираем, должны понимать суть вопроса.

– Хорошо, – ответил Том. – Компетентность. Это, конечно, важный фактор. – Он записал это слово на доске.

– Да, – включился в разговор мужчина из последних рядов, – но часто именно те, кто считает себя экспертом, принимают самые неудачные решения.

– Справедливо, – согласился Том. – Мы такое не раз видели.

– Подождите, но, если мы должны посоветоваться со множеством коллег, может, и не важно, профессионалы ли мы, – высказалась светловолосая женщина. – Мы же спросим более компетентных людей, прежде чем решать.

– Хорошо, – ответил Том. – Получается, что компетентность в этом вопросе – важный фактор, но не единственный. Что еще важно?

– Нужен кто-то, умеющий слушать, – продолжила та же блондинка.

«Умение слушать», – записал Том на доске.

– Это очень важно, чтобы новый метод вообще заработал. Никакие советы не помогут, если вы неспособны их услышать.

Кто-то дополнил:

– Нужен тот, кто уже принимал верные решения.

– Отлично, – заметил Том и записал: «Опыт принятия хороших решений».

– Тот, кто знает ситуацию, – прозвучало еще предложение.

– Да, – и Том записал: «Близость к проблеме». – Если человек знает проблему, он быстрее поймет, что происходит, наверняка имея для этого некоторые необходимые навыки. А если принимаемое решение скажется на нем или его работе, он будет еще больше заинтересован в оптимальном варианте. Получается, это не абстракция, и люди не просто будут стремиться поскорее закрыть вопрос – важно найти правильный выход, чтобы самим от этого стало лучше. Что еще?

Вновь наступила тишина, но уже не такая мертвая. Том слышал, как некоторые переговариваются, продолжая обсуждение. Потом кто-то сказал:

– По-моему, список и так уже нешуточный.

Многие засмеялись.

– Да, хороший список, – сказал Том. – Исходя из этих характеристик, можем ли мы сказать, что лучшее решение всегда будет предложено менеджером? Он всегда абсолютно компетентен?

Люди закачали головами.

– Нет, – согласился Том. – Не может быть, чтоб руководитель всегда знал о проблеме больше своих подчиненных. Именно поэтому мы нанимаем на работу сотрудников: один человек не может знать всего. А умение слушать? Все менеджеры умеют слушать?

– Без комментариев, – выкрикнул кто-то, и все засмеялись.

– А мой руководитель слушает, – это был женский голос.

Том улыбнулся.

– Хорошо. Кто-то, безусловно, умеет слушать, но не все и не всегда. И если ты менеджер, это не значит, что априори умеешь слушать других. Некоторые даже считают, что, становясь руководителем, человек вовсе теряет такую способность. И опыт принятия решений не приобретается с должностью автоматически.

– Да, это непросто, – произнесла одна сотрудница. – В нашей области, к примеру, мы вообще редко делаем какой-то выбор.

– Справедливо, – согласился Том. – Надеюсь, это изменится. Но вообще-то все мы делаем определенные шаги довольно часто, если не по работе, то в личной жизни. И вы можете оценить их качество. Что скажете? Можно ли утверждать, что руководители всегда принимают более удачные решения, чем остальные?

Многие закачали головами: конечно, нет.

Том перешел к следующему пункту:

– «Близость к проблеме». Вы согласны, что менеджеры всегда ближе всех к проблеме, которую нужно снять?

– Они как раз дальше всех от этого, – выкрикнул кто-то. – Иногда между руководителем и проблемой двое-трое подчиненных.

– И это в нашей небольшой компании, – продолжил Том. – В крупных корпорациях уровней иерархии может быть гораздо больше, десятки! Но все же начальник делает окончательный выбор, даже если мы ежедневно полностью погружены в ситуацию и требуемый шаг повлияет на нас самих. Но менеджер не знает деталей. И если, принимая решение, он не будет интересоваться деталями у вас и других сотрудников, то не увидит полной картины. Бестолково, правда?

– Да, – поддержал Тома целый хор голосов.

– А теперь представим любого из нас, будь то производственный мастер или разработчик: если у него есть эти качества, – Том указал на перечень, – и если он узнает мнения хотя бы четырех коллег, которые принимали подобные решения и находятся в иерархии выше и ниже, как думаете, сможет ли он сделать верный выбор?

Том даже не сразу понял, что за звук раздался: ему аплодировали. Вначале лишь некоторые, потом все больше и больше. Том был и удивлен, и тронут. Он поднял руки:

– Спасибо всем. Но вы не мне аплодируете, а самим себе. Теперь вы будете отвечать за каждый свой шаг и, по сути, управлять этой компанией.

Вновь зазвучали аплодисменты, а Том рукой показал, что собрание окончено, и отошел от доски.

Все начали расходиться по своим местам, и к Тому подошла та женщина со светлыми волосами.

– Я Изабель, работаю в бухгалтерии.

– Приятно познакомиться, Изабель.

– Знаете, есть еще один важный аспект, который вы не упомянули.

– Да? – удивился Том.

– Вы говорили, что принимать решения увлекательно. И это действительно так. Но и обсуждать с коллегами, давать советы не менее интересно. Моя свекровь, к примеру, всем всегда что-нибудь советует.

Том засмеялся, Изабель улыбнулась.

– В итоге благодаря обсуждениям и советам ответственный за выбор приходит к оптимальному решению – но и остальные получают свою порцию удовольствия.

– Да, вы правы.

– Возможно, не так уж важно, последует ли кто-то моему совету. Но хорошо, если он хотя бы поинтересуется моим мнением. У меня есть сын. Я хотела бы, чтобы он стал бухгалтером, а он мечтает быть архитектором. Объясняю, что это слишком сложно, учеба стоит дорого, а работать придется много. Если он решит действовать по-своему, я по крайней мере буду знать, что он услышал меня и не определялся с профессией вслепую. Но выбор за ним. И даже если он

не прислушается ко мне, я как мама немного успокоюсь: он узнал и учел мое мнение.

Том кивнул:

- Думаю, так и есть.

- Очень рассчитываю поучаствовать в новом процессе по принятию решений, - сказала Изабель и отошла.

Том подошел к Джиму.

- Что ты теперь думаешь?

Джим был более сдержан, чем присутствующие:

- Если это поможет нам избежать проблем типа той, с новым полимером, то я только за.

- Решения так или иначе принимались и до проблемы с полимером. А если теперь удастся приучить всех узнавать мнения коллег и спрашивать совета, у нас каждое решение будет гораздо лучше контролироваться. Я даже не могу предположить, где еще можно допустить ошибку.

- Вот этого я и боюсь.

Глава 14

Гигантский рывок

– Я так и не разобралась до конца, – призналась молодая темноволосая женщина-разработчик. Она сидела за длинным столом в конференц-зале вместе с десятком других разработчиков и техников. Майк пригласил Тома и Джима послушать отчеты за последние несколько месяцев о результатах внедрения нового подхода к принятию решений.

– Не знаю точно, как наши компьютерные модели реализуются в прототипе, – продолжала она, – поэтому даже не вмешиваюсь в управление этой частью процесса. С тех пор как мы делегировали подобные решения Шерон, время создания моделей сократилось на треть.

– Впечатляет, – сказал Джим.

Другие члены команды уже рассказали о резком скачке продуктивности и сокращении расходов. Но, возможно, самым важным было то, как изменился стиль взаимодействия разработчиков и техников: сейчас Том ясно видел это. Когда он только пришел в «МедикТех», отношения между этими двумя группами не были враждебными, но и доброжелательными их он тогда не назвал бы. Техники общались в основном друг с другом; разработчики держались от них в стороне, даже когда собиралось все подразделение. А сегодня за столом сидели все вместе. Техники через головы друг друга говорили с разработчиками – а те кивали в сторону техников, когда искали поддержки в дискуссии.

– Вот это отлично, – сказал Том, с улыбкой глядя на Шерон.

– Мне, конечно, хотелось бы сейчас возомнить себя гением, – ответила та. – Но здесь требовался всего лишь здравый смысл. Раньше у меня просто не было возможности принимать такие решения.

– Тем не менее результаты отличные, – сказал Том.

– И я очень рад, что дела сейчас несколько лучше, чем когда вы, Том, заходили к нам в прошлый раз, – добавил Майк с несколько виноватой улыбкой.

– Да, все отлично. Вы многого достигли, – согласился Том.

– Но мы еще не закончили, – и Майк позвал коллегу: – Йорген!

Со своего места поднялся молодой разработчик с копной темных волос, в очках с толстой оправой в стиле Бадди Холли, звезды рок-н-ролла 1950-х. Он явно смущался.

– Ну, я вообще-то в «МедикТех» недавно, как и Кен. – Сидевший рядом молодой человек азиатской внешности кивнул, приветствуя всех. – Нас поставили на тестирование новой линии прототипов. Видимо, начальство решило, что тут мы вряд ли что-то сможем испортить, линия уже в целом собрана.

Многие в комнате засмеялись.

– Должен признаться, я не был в восторге от того, что придется работать с техником, – продолжал Йорген. – Даже не понимал, для чего мне здесь техник. Вообще мы, разработчики, думаем иногда, что техники...

– Туповаты? – подсказал Кен.

Йорген кивнул с улыбкой: к шуткам коллеги он явно привык.

– Все в порядке, – добавил Кен. – Техники уверены, что все разработчики лентяи. Йорген, кстати, не такой.

– А как новый подход к принятию решений помог вам столько узнать друг о друге? – спросил Том. Он и не предполагал, что во время внедрения его революционных идей сотрудники подружатся – речь шла всего лишь о возможности получать больше удовольствия от работы.

– Все началось, когда Кен стал принимать решения. Раньше я просто говорил техникам, что нужно сделать. У нас даже разговора толком не получалось.

– Не получалось, – подтвердил Кен.

– Но потом у Кена появилась собственная область ответственности, ему пришлось делать выбор. А мне – обсуждать с ним общие задачи, чтобы подготовить свою часть решений. Он иногда задавал вопросы, спрашивал совета. И вопросы были отличные. А решения правильные. И тут я понял, что

он совсем не безнадёжен.

– А когда я увидел, что Йорген действительно разбирается в материалах и проектировании, и рассмотрел, что он делает в своей лаборатории, то понял: он вовсе не ленивый, – добавил Кен.

– Любопытно, – сказал Том. – Я такого и не ожидал.

– И это еще не главный результат, – ответил Йорген.

– Неужели?

Йорген нажал кнопку клавиатуры. На экране появились какие-то чертежи.

– Это что такое? – спросил Джим.

– Я люблю экспериментировать, занимаясь моделированием, – начал Кен. – То есть я, конечно, точно следую инструкциям. И всегда делаю ровно то, что требуется. Но все время действовать по чужим распоряжениям скучно, поэтому иногда я что-нибудь придумываю: переворачиваю деталь с ног на голову, увеличиваю какой-нибудь элемент вдвое. Сдаю, конечно, все как надо. Эти эксперименты я никому не показывал.

– Пока я как-то не зашел в комнату, когда он изготавливал модели, – добавил Йорген.

– Нет, я не тратил рабочее время на ерунду, – объяснил Кен, поглядывая на Джима. – В это время машина работала над прототипом, а я следил за процессом.

– Я спросил, что это за штука, – продолжил Йорген, – потому что она совсем не была похожа на элементы, которые в тот момент выпускала машина. Он показал, и я понял, что Кен решил проблему, которая не давала мне покоя с момента окончания института.

– Вообще-то я не пытался решать какую-то проблему. Я чертил просто так, коротая время.

– Кстати, не только Йорген думал над этой задачей, – добавил Майк. – Проблема хорошо известна многим в нашей отрасли. Расскажешь поподробнее, Йорген?

Тот кивнул и начал объяснять. Кен действительно не понял, что получилось, когда он наугад частично изменил дизайн устройства. Но Йорген увидел, что результат его манипуляций может оказаться революционным усовершенствованием классического хирургического инструмента.

– Но мы не производим хирургические инструменты, – сказал Джим.

– Я знаю, – продолжил Йорген. – И разрабатывали мы совсем другое устройство. А Кен просто экспериментировал. Но получилось нечто выдающееся: я работал над похожими инструментами в институте.

– И это не просто новое технологическое решение, – добавил Майк. – Это гигантский скачок. Если мы поставим это на поток, не знаю даже, выживут ли вообще наши конкуренты.

– Хирургические инструменты – это огромный рынок, – согласился Джим.

– Мы только что закончили чертежи, чтобы показать всем, – продолжил Майк. – Рынок я пока не исследовал подробно, но нашел кое-какие цифры по объемам продаж аналогичных инструментов за прошлый год.

На мониторе появились колонки с цифрами. Итоговая сумма внизу почти равнялась совокупной прошлогодней выручке «МедикТех» по всем категориям продуктов.

– Я вас очень внимательно слушаю, – сказал Том.

– Но мы не производим хирургические инструменты! – Джим беспокоился.

– Это серьезное предложение, – сказал Майк. – Мы сами не можем принять решение в отношении производства подобного устройства, поэтому спрашиваем: в чьей компетенции эта задача?

– Вопрос такого масштаба затрагивает всю компанию, – начал Джим. – Думаю, что мы с Томом как руководители...

– Конечно, – перебил его Том. – Но кто ближе всего к проблеме? Разработчики уже сейчас знают об этом инструменте больше, чем любой из нас двоих. Они все это придумали и проработали. По моему, очевидно, что решение должны принимать разработчики.

Джим насупился:

- Мне кажется, каждому пора заняться своим делом. Всем спасибо за продуктивную встречу. - Он окинул взглядом сидящих за столом. - И огромное спасибо за работу. Мы к этому вопросу еще вернемся. Благодарю.

Разработчики и техники, озадаченные, стали собирать вещи и подниматься со своих мест.

Том повернулся к Джиму:

- А я считаю...

Джим тоже встал:

- Нам нужно поговорить. Сейчас же.

Глава 15

Слишком серьезное решение

По пути от лабораторного корпуса до своего кабинета Джим не издал ни звука. Он вошел в помещение, Том за ним. Джим обошел стол и произнес:

– Закрой дверь.

Андерсон плотно закрыл дверь, подошел к столу. Оба остались стоять.

Джим скрестил руки.

– Не знаю даже, как сформулировать, – начал он.

– Просто поделись соображениями. Мы же коллеги, я готов ко всему.

Джим вздохнул:

– Мы всегда считали, что нужны друг другу как бизнес-партнеры. Так?

Том кивнул.

– Все революционные идеи предлагаешь ты, – продолжал Джим. – Ты визионер, и это прекрасно. Без этого бизнес не работает. Но визионеру нужен кто-то более осторожный, и из нас двоих это определенно я. Моя задача – сделать все, чтобы мы не сломали себе шеи под грузом новаторских идей.

– Я бы не сказал... – попытался возразить Том.

Джим поднял руку. По выражению его лица явно угадывалось, что сейчас он не позволит себя перебивать:

– Ты всегда говорил, что моя точка зрения важна и я вижу то, что ты упускаешь. Ты просил меня бить в набат, если я замечу серьезную опасность. Сейчас я как раз вижу такую опасность. И бью в набат. Ты собираешься позволить начинающему разработчику определять стратегию всей компании? Нашей компании, в которую и ты, и я вложили личные сбережения, не говоря о средствах Хелен Харрис. Я не меньше твоего хочу, чтобы сотрудники были довольны и счастливы. И я не идиот и не слепой. Вижу, что некоторые из твоих идей действительно полезны. Но повторю: это наши с тобой вложения, а не этих людей. Мы и Хелен рискуем деньгами. Я убедил ее в разумности многих твоих идей, включая и те, в которых сам не очень уверен. Но это решение точно не поддержу. Ты много рассуждаешь о том, кто должен делать выбор, кто ближе к проблеме, что и на кого повлияет. Так вот: мы рискуем больше всех. Это наши деньги и наша репутация. Поэтому и решать нам.

– Я тебя понял, – начал Том осторожно. – Но, если бы не мои идеи, сейчас мы бы все это даже не обсуждали. Именно новый подход к принятию решений стимулировал неожиданные открытия. И сейчас перед нами действительно удивительная возможность. Даже если она вдвое хуже, чем нам описали. Даже если на три четверти. Ты должен это признать.

– Я уже сказал, что вижу определенные плюсы, – ответил Джим. – Но не готов позволить кому-то не из числа руководства принимать решения такого масштаба. Точно знаю, что и Хелен этого не допустит.

– Ты в самом деле считаешь, что мы сделаем принципиально лучший выбор, чем Йорген? – поинтересовался Том. Джим на мгновение застыл.

– Он вообще-то работает в этой компании дольше нас, – добавил Том.

– Это не значит, что у него есть опыт и знания управленца, – ответил Джим.

– И у нас их нет. Если решение будем принимать мы, с чего начнем? Пойдем говорить с руководителями направлений. Соберем мнения, потом сравним их и оценим. Это и называется «обсуждать и советоваться». И я всего лишь предлагаю поручить эту работу ему, а не нам. Ты действительно думаешь, что если ему и нам будут доступны одни и те же мнения и факты, он примет менее удачное решение, чем это сделали бы мы?

– Не знаю.

– Думаю, он поступит не хуже. Тем более что без нашего мнения не обойдется. Я же не утверждаю, что у нас вообще не будет права голоса. Мы договорились, что делегируем сотрудникам право

на определенные действия. Но от этого мы не перестаем быть лидерами, даже если бы и хотели. Ты прав: мы рискуем репутацией. Просто мы, как боссы, даем команде возможность делать собственные шаги.

– Хорошо, – смягчился Джим. Он не то чтобы согласился, но уже был готов к обсуждению. – Ты прав. Если выбор будем делать мы, начнем со сбора мнений. Тем более что мы еще не все знаем о «МедикТех». Я готов признать, что пока многие сотрудники лучше нас разбираются в вопросах, касающихся их деятельности. Почему тогда мы сами не можем спросить мнение каждого? Как можно перекладывать всю ответственность на одного человека? Давай тогда проведем голосование, и пусть это будет общее решение.

Том покачал головой:

– Ты понимаешь, почему важно собрать как можно больше мнений. Но это лишь часть процесса. Голосование не даст никакого удовлетворения, а возможность сделать выбор даст. Кроме того, если ограничиться простым голосованием, кто же ответит за финальный результат? Никто не станет излишне напрягаться и вникать в вопрос, если не возьмет на себя серьезной ответственности. И вовлеченности в работу голосование не обеспечит. А если ты выскажешь свое мнение, то будешь уверен, что кто-то его услышит и учтет. Ты имеешь шанс повлиять на результат. Ты участвуешь в обсуждении. Это не просто поставить галочку в бюллетене для голосования. Люди мотивированы, если осознают ответственность за происходящее. И если бы голосование давало такой эффект, на выборы ходило бы намного больше людей.

Он продолжил:

– Должен сказать, что не только у нас с тобой все на кону. Да, мы вложили серьезные деньги – потому что у нас они есть. Но и сотрудники кое-что вложили в эту компанию. Их работа и благополучие зависят от каждого серьезного решения, которое тут принимается. И для некоторых из них эта работа значит даже больше, чем для нас вложенные средства. Так почему же мы должны лишать их возможности влиять на решение по такому важному вопросу? И кто сказал, что их выбор будет хуже нашего? Или вообще не таким, как наш?

Джим вздохнул и наконец опустился в кресло.

– Ты говоришь, что нужно делегировать решение Йоргену, потому что он ближе к проблеме. Но это не единственный критерий. Нам нужен человек, у которого есть опыт принятия серьезных решений, причем хороших. А про этого парня я вообще ничего не знаю.

Том кивнул:

– И я не знаю, – и тоже сел. – Поэтому не нам с тобой обсуждать, кому решать: это прерогатива Майка. Он руководит исследованиями и разработкой и знает своих сотрудников.

– Да ты что, – возмутился Джим, – даже этот выбор не хочешь оставить за нами?

– Хорошо, – согласился Том, – кого бы предложил ты?

Джим откинулся назад и уставился на потолок.

– Мне все это не нравится. Но спорить я сейчас не готов. Ты прав: Майк, наверное, должен решить сам.

– Прежде чем он начнет действовать, мы с ним все обсудим, – заверил Том. – И поговорить ему придется не только с нами. Он тоже должен будет собрать мнения и все обдумать.

– Что ж, я готов, – сказал Джим. – Давай посмотрим, что получится. Пусть Майк определит, кто будет готовить решение о новом продукте, и соберет все возможные мнения. Тому, кого он выберет, мы позволим также собрать мнения и подготовить решение. Но я не гарантирую, что поддержу предложенный вариант. Если на моем столе окажутся какие-нибудь безумные идеи, я все остановлю.

– Вполне разумно, – ответил Том.

– Честно говоря, я удивлен, что ты так легко согласился, – сказал Джим.

Том улыбнулся:

– Отныне, надеюсь, все будет иначе. Но сейчас мы впервые должны довериться одному из наших сотрудников, да еще по такому серьезному поводу. Думаю, ничего бредового он не предложит.

Джим покачал головой.

- Хорошо, я снова готов тебя поддержать. Но не знаю даже, что мы скажем Хелен.

- Пусть все идет своим чередом. Вначале Майк сделает свою часть работы, потом мы узнаем решение. А позже можно объявить Хелен, что это наше предложение.

Джим удивленно поднял брови.

- На самом деле это и будет наше решение, - продолжал Том. - Просто мы примем его не совсем так, как это делают обычные руководители. Но выбор все же останется нашим.

- Думаешь, это будет честно?

- Нечестно делать вид, что решение принимали не мы. Ты же сам сказал: мы боссы. Мы в итоге отвечаем за все ошибки и неудачи - мы, а не тот, кому делегируется право готовить и предлагать вариант действий, каким бы серьезным он ни был. Мы не можем снять с себя эту ответственность, даже если бы захотели. Просто мы внедряем новый подход, который поможет привлечь больше участников, учесть больше разных точек зрения, и благодаря ему сотрудники почувствуют большую удовлетворенность от работы. Но решения не перестают быть нашими - мы просто делегируем их принятие. Вот такой у нас с тобой метод управления.

- Да, безумно интересно, что же они предложат, - сказал Джим.

- Они все сделают не хуже нас с тобой. А то и лучше.

- Посмотрим.

Глава 16

Посмотрим, что получится

– Привет! – Навстречу Андерсону из-за столика кафе поднялся его приятель Сэм, крупный загорелый блондин атлетического телосложения с белоснежной улыбкой. Он сильно похлопал Тома по спине, и у того на мгновение даже дыхание перехватило. Друзья сели за столик. – Сколько же времени мы не виделись? – спросил Сэм. – Около года?

– Не меньше. – Том задумался. – Может, даже больше. Последние месяцы мы были слишком заняты покупкой компании. Я-то думал, эта спешка вот-вот закончится, но после завершения сделки началась совершенно другая жизнь.

– Да, я знаю, как это бывает, – сказал Сэм. Они с Томом и Джимом когда-то работали вместе, а потом Сэм начал собственный бизнес, и именно его успех вдохновил коллег на покупку «МедикТех».

Том кивнул:

– Да, конечно, знаешь.

Сэм открыл меню:

– Итак, аргентинская кухня? А я привык, что мы с тобой едим на обед бургеры или рыбу с жареной картошкой.

Том засмеялся:

– Это долгая история. В общем, я теперь не сам решаю, где обедать и проводить встречи.

Сэм захлопнул меню:

– По крайней мере несложно выбирать, вариантов всего три: стейк, стейк или стейк. Я уже все изучил.

Том посмотрел меню, понял, что Сэм прав, и быстро сделал выбор.

– Теперь помощница выбирает ресторан для меня, – объяснил он другу. – Если говорить коротко, не вдаваясь в детали.

– А если с деталями?

– Мы пытаемся внедрять разные новшества в управлении бизнесом.

– О, это замечательно! – обрадовался Сэм. – Я увлекаюсь различными новинками и книги по бизнесу читаю одну за одной – так же, как моя жена наслаждается дамскими романами. И что же это за новшества?

Том на мгновение задумался, пытаясь сообразить, как покороче изложить идеи, попытки, неудачи и достижения последних месяцев.

– Все связано с людьми, – ответил он наконец.

Сэм смотрел на него с интересом и явно рассчитывал на более подробный рассказ.

– Однажды мы задумались, как в компаниях принято работать с сотрудниками, какими принципами все руководствуются. Принято считать, что всех мотивируют только страх или деньги. И к людям относятся соответственно: либо как к детям, либо как к роботам. Обычно руководство исходит из того, что подчиненные не обладают никакими творческими способностями, а стимулировать и наказывать нужно всех одинаково и доверять никому из сотрудников нельзя.

– Да, – согласился Сэм, – мне это знакомо.

– Но ни ты, ни я, ни Джим не такие. Поэтому мы все тогда и уволились.

– Именно! Но вообще-то такие люди, как ты описал, тоже встречаются.

Том поднял брови в знак полного несогласия:

– Когда я пришел в «МедикТех», серьезно задумался над этим и понял, что смотрю на людей по-другому. И теперь мы исходим из совершенно иных принципов: считаем, что каждый из наших сотрудников способен к творчеству, каждый уникален и хотел бы стать частью большого и важного

дела. Мы уверены, что все способны учиться и любому члену нашей команды можно доверять серьезные решения.

– Какие решения? – не понял Сэм.

– Какие угодно. Сам подумай: мы почему-то убеждены, что делать стратегические шаги должны начальники. Но ведь мы, находясь на вершине иерархии, довольно далеки от реальной жизни компании. Информацией и знаниями обладают те, кто выполняет работу и погружен в проблему. Теперь мы пытаемся именно им делегировать право принимать решения.

– А что же вы сами будете делать?

– Определять, кто подготовит и примет такое решение. Это наша область ответственности, мы выполняем функции спортивного тренера, который формирует команду, но сам на поле не выходит.

Сэм откинулся на спинку стула. Он слушал Тома с большим любопытством, но не без скепсиса.

– И какие результаты?

– Всякое было, что-то получается, что-то нет, – ответил Том. – Тебе, например, нравится аргентинская кухня? Или лучше бургеры, как раньше? А моя помощница, похоже, начинает получать удовольствие от работы, даже определяя место моего обеда. Возможно, впервые в жизни. Мы дали продавцам возможность заключать сделки без согласования с руководством – и продажи резко пошли вверх. А разработчики только что предложили совершенно удивительный новый продукт. Мы еще не поняли, будем ли развивать их идею, но появилась она исключительно потому, что мы дали людям возможность принимать решения. Отделы гораздо активнее сотрудничают, и благодаря совместной работе возникла совершенно прорывная идея.

– И что, никаких проблем? – засомневался Сэм. – В целом такой подход мне очень нравится, но я вряд ли доверил бы своим подчиненным самостоятельно принимать важные решения.

– Конечно, проблемы были, и как раз из-за того, что люди сами стали делать выбор. Мы пришли к выводу, что любой стратегический шаг должен предварять обязательный сбор мнений и консультаций.

– О таком я не слышал.

– Ничего сложного: первым делом руководитель отдела определяет, кто из его сотрудников будет ответственным за решение. И для подготовки своего варианта этот сотрудник должен проконсультироваться со многими, включая и руководителя, и коллег ниже по должности, и тех, кому уже приходилось делать похожий выбор и кто работал над аналогичными проектами. Чем более серьезное решение предстоит принять, тем больше мнений нужно собрать и учесть. Думаю, в основном сотрудники делают намного более правильные шаги со сравнением, например, с менеджером. Мы пока только налаживаем технологию опроса, но я и сейчас уже вижу в таком подходе множество плюсов. Главное – теперь гораздо больше людей вовлечено в процесс того или иного выбора, что всегда хорошо. Я это называю «вся доступная информация»: размышляя над вариантами, мы опираемся на все возможные точки зрения, а не отдаем решение на откуп кому-то одному.

Том продолжил:

– И это еще не все. Мы заметили, что командная работа стала гораздо эффективнее, повысилась качество коммуникации. Так что дело не только в том, что мы теперь принимаем более удачные решения: когда члены каждой рабочей команды сплочаются, начинают лучше взаимодействовать, это дает синергетический эффект. В итоге, спрашивая совета у большего числа коллег, мы не просто узнаем информацию, но и вовлекаем всех в работу. Когда твоим мнением интересуются, начинаешь ощущать ответственность. То есть каждый, сделавший вклад в процесс очередного важного выбора, начинает с большей отдачей работать над его реализацией, так как теперь это отчасти и его проект.

Сэм кивнул, определенно увлеченный и заинтригованный.

– Конечно, не все так просто и очевидно, – продолжал Том, – но я думаю, мы и в долгосрочной перспективе получим серьезные выгоды. Когда смотришь на кого-то, готовящего очередное важное решение и собирающего мнения, нельзя не заметить, что этот человек становится настоящим экспертом в конкретном вопросе. А новые знания используются потом и в других ситуациях. Получается, наши сотрудники постоянно повышают квалификацию, и компания все меньше начинает зависеть от руководства. Раньше, если меня или Джима не было на месте или, скажем, кто-то из нас болел, работа останавливалась: все ждали нашего возвращения, чтобы получить нужные указания. Сейчас компания работает гораздо активнее, не замирая в отсутствие руководителей: у нас на самом деле много сильных игроков.

- И что, после того как вы все это начали, продажи выросли? - спросил Сэм.

- Да, - ответил Том. - Но главное сейчас даже не это. Мы, конечно, хотим, чтобы «МедикТех» превратилась в сильную здоровую компанию, но самое важное не финансовый результат, а команда.

- Да, это прекрасные идеи, - воодушевился Сэм, - мне все очень нравится! И не сомневаюсь, что, если людям делегировать ответственность, это даст реальный эффект. Наверное, и потери сокращаются?

- И это тоже.

- А как это все-таки отражается на финансовом результате?

- В этом квартале слегка снизились расходы, - ответил Том. Ему было неприятно, что Сэм говорил только про цифры.

- Великолепно. Твой рассказ куда интереснее, чем любая книжка из тех, что я недавно купил в аэропорту. Но что ты скажешь, если кто-нибудь попробует это внедрить? Я бы очень хотел применить ваши подходы в своей компании.

У Тома даже рот открылся от удивления: ему и в голову не приходило, что эти идеи могут применяться где-то за пределами «МедикТех». Но было приятно - раньше он обсуждал все только с Джимом и Софией, и оба они от души его критиковали. А Сэм сразу разглядел в идеях Андерсона нечто стоящее.

- Пожалуйста, - ответил Том после недолгого молчания. - Конечно, если тебе что-то из этого пригодится, пользуйся. Это же не коммерческая тайна, а просто идеи, которые мы пытаемся реализовать.

- Насколько я понял, ваши инновации дают вполне осязаемый бизнес-результат, - возразил Сэм, - не скромничай.

Том почувствовал гордость. Пока ты сам участник серьезных изменений, сложно понять, в нужном ли направлении двигаешься. А после сложных разговоров и даже конфликтов с Джимом, после всех неудач так радостно поговорить с приятелем, который способен посмотреть на ситуацию со стороны и подтвердить, что идея хорошая.

- Спасибо тебе, - сказал Том.

- Это тебе спасибо, - ответил Сэм. - Похоже, ты только что серьезно мне помог.

Подошла официантка:

- Вы готовы сделать заказ?

- Конечно, - ответил Сэм. - Мне стейк, пожалуйста.

Глава 17

Работа с персоналом

– Я много размышляла после нашего разговора, – сказала Анджела. – Снова обдумала все, что мы делаем. Поговорила с начальниками отделов и сотрудниками. А потом еще раз все взвесила.

– Отлично, – сказал Том.

– И к чему пришли? – поинтересовался Джим.

Анджела глубоко вдохнула:

– Нужно распустить отдел по работе с персоналом.

Джим удивленно посмотрел на партнера. Тот лишь кивнул и, стараясь говорить как можно спокойнее, попросил:

– Расскажите поподробнее.

– Прежде всего, – продолжила Анджела, – чем больше я размышляю, тем меньше мне в принципе нравится термин «работа с персоналом». Как будто люди – еще один ресурс, вроде железок или электричества. Но это же настоящий пережиток прошлого! Это раньше было принято считать, что все сотрудники взаимозаменяемы и служат одним из элементов, необходимых бизнесу.

– Согласен, – ответил Джим. – Но мы можем найти другое название. Почему вы говорите, что отдел нужно вообще распустить?

– Я внимательно наблюдала за тем, что у нас происходит, с тех пор как стали реализовываться ваши идеи насчет принятия решений. Это, конечно, очень впечатляет. Мы дали людям возможность делать самостоятельный выбор – и тут же выросли вовлеченность и удовлетворенность, наладилась коммуникация. Качество решений стало выше. Я это ясно вижу. Но за моим отделом еще остается немало важных функций, которые, как мне кажется, мы не должны больше выполнять. Почему мы принимаем на работу и увольняем? Не мы же потом работаем с новыми сотрудниками. Почему занимаемся стратегическим планированием на уровне компании, когда почти ничего не знаем о том, что творится в отделах и командах? Почему решения об отпусках и отгулах доверяют нам, когда их лучше принимать тем, кого они касаются напрямую?

– Очень правильные вопросы, – сказал Том.

– Думаю, стоит передать в отделы как можно больше связанных с персоналом решений, – сказала Анджела. – И работа с трудовым распорядком тоже должна быть организована иначе: мы можем поддерживать свод правил в актуальном состоянии, как того требует законодательство, но этими правилами нельзя руководствоваться при принятии решений. Мне даже кажется, что они и созданы именно для того, чтобы люди задавали поменьше вопросов. Похоже, как только собираешь основную информацию в одном документе, желание разбираться более детально пропадает и никто уже не спрашивает: «Почему мы действуем именно так?» или «Что можно изменить, чтобы повысить эффективность?» Считается, что компания должна быть организована как механизм: достаточно однажды завести – и дальше все будет работать само собой. Но люди не детали механизма. Я хочу, чтобы сотрудники задавали вопросы и искали ответы, а не удовлетворялись правилами, которые кто-то придумал пять лет назад.

– Все так, – сказал Джим, – но раз в пять лет изобретать колесо тоже глупо.

– Разумеется; тут и помогут сбор и анализ мнений. В ходе этого процесса вы получите информацию от людей, а не из некогда написанного и с тех пор не обновлявшегося документа. Те, с кем вы говорите при опросе, способны помочь разобраться в ситуации, а если их точка зрения кажется вам неверной, вы сообщаете им это и продолжаете диалог. Я, кстати, не раз наблюдала, как кое-кто пытался возражать против некоторых правил трудового распорядка. Но в этом случае диалога быть не может.

– Хорошо, – сказал Том, – вы меня убедили. К правилам трудового распорядка можно не привязываться. Но во время предыдущих обсуждений вы переживали, что для вас не останется работы, если мы решим распустить весь отдел. А теперь предлагаете это сделать. В таком случае чем вы будете заниматься?

– Я об этом тоже думала. Считаю, без меня вам все равно не обойтись: я отлично разбираюсь в страховании и трудовом законодательстве. А когда мы начнем внедрять новую политику на уровне отделов, важно будет сделать все аккуратно, чтобы не нарушить закон, поэтому я пригодилась бы в качестве консультанта – но нет, это совсем не то, над чем я собираюсь трудиться дальше.

- Нет? - спросил Джим несколько насмешливо и взглянул на Тома.

- Нет, - повторила Андже́ла. - Нужны будут люди для помощи отделам и командам, когда мы будем разрабатывать с ними, например, порядок привлечения новых сотрудников. А когда процессы будут отлажены, важно, чтобы кто-то мог контролировать его и отслеживать, все ли корректно проводят опросы. Я хотела бы заняться поддержкой сбора информации для принятия решений. Или руководить отделом обучения.

- Замечательно, - сказал Том, - но я пока не все понял. Вы не хотите стоять между сотрудником и начальником, так как только при наличии их эффективной коммуникации компания сможет двигаться вперед. То есть нужно, чтобы каждый осознал собственную ответственность, - но мы не будем вмешиваться во взаимодействия во время работы.

- Именно так, - подчеркнула Андже́ла и положила на стол пачку бумаг. Пока Том их листал, она продолжила: - Я провела пробное исследование, чтобы оценить, насколько эффективно в «МедикТех» внедряются новые принципы и не препятствует ли это достижению бизнес-целей. При правильной организации мы не оказываемся между сотрудником и начальником, но каждый из нас получает возможность регулярно оценивать качество работы в своей области. То есть мы знаем мнение каждого, но не мешаем людям общаться напрямую. С помощью этого опросника мы оценим, насколько текущая работа соответствует новым принципам, а также проанализируем деятельность разработчиков и производственников, состояние активов и прогноз продаж.

- То есть таким образом мы сможем оценить состояние компании в целом, - предположил Том.

Андже́ла кивнула:

- Я бы хотела внедрить в «МедикТех» практику глобальных опросов примерно в таком стиле. Это будет развернутой версией сбора информации - и одновременно позволит определить, есть ли вообще эффект от этого процесса. Мы узнаем эмоциональную реакцию сотрудников на новшества и влияние этих идей на бизнес-результаты.

- Андже́ла, - сказал Том и положил папку с результатами на стол. - Должность ваша.

Андже́ла широко улыбнулась.

- Вы провели феноменальную работу, - продолжил Том. - Сомневаюсь, что я способен на такое. И потом, предлагая все эти идеи, точно знал, что останусь в компании: я же тут хозяин, и от меня так просто не отделаться. А вы поняли и приняли мои идеи, рискуя при этом потерять работу. И ведь не просто сформулировали новую стратегию компании - вы создали для себя новую должность и новую область деятельности.

- Скажу больше, - ответила Андже́ла. - Я стала работать с персоналом, потому что вообще люблю взаимодействовать с людьми. Но до сих пор никакой особой работы с ними не было: я имела дело в основном с политикой компании и юридическими процедурами. А теперь наконец займусь тем, чем всегда хотела: буду помогать людям сотрудничать, находить дело по душе и обеспечивать каждого необходимыми ресурсами.

- Замечательно! - Том откинулся на спинку кресла с ощущением необыкновенного удовлетворения от этой встречи.

Джим вполне разделял чувства Тома и тоже выглядел довольным.

- Вот еще что, - нарушила молчание Андже́ла.

- Что? - спросил Том.

- Бюджет. Мы должны сделать процессы бюджетирования и финансового контроля абсолютно прозрачными.

Джим подался вперед; Том положил руки на подлокотники. Похоже, встреча еще не закончена.

- Почему? - спросил Джим.

- Мы собираемся передать отделам и рабочим командам право принимать довольно серьезные решения. - Андже́ла повернулась к Джиму. - Все, что касается найма, увольнения, стратегического планирования, закупок. А какой фактор определяющий для всех этих решений?

- Бюджет, - ответил Джим, пока явно не понимая, что она имеет в виду.

Андже́ла кивнула:

- Мы не можем поручать сотруднику вести с кандидатом переговоры о зарплате, если он

не понимает ситуации с бюджетом в целом. И о продвижениях, и повышениях говорить могут только те, кто знает о существующих финансовых ограничениях.

– Да, глупо предлагать сотрудникам участвовать в стратегическом планировании, если те не понимают, как предлагаемые ими планы соотносятся с общим бюджетом, – продолжил Том.

Джим бросил на партнера недобрый взгляд.

Анджела снова кивнула:

– Именно! Я думала, что, возможно, будет достаточно, если сотрудники получают информацию лишь о некоторых статьях бюджета. Скажем, только о допустимых вилках зарплат, если предстоят переговоры на эту тему. В некоторых случаях этого действительно хватит, но почти всегда, как мне кажется, лучше иметь полные сведения о финансовом положении компании и текущем бюджете.

Том покачал головой:

– Этого я не ожидал. Хотя в целом все логично: как же принимать решения, не имея ключевой информации?

– Думаю, такой подход соответствовал бы всему, о чем мы говорим и что уже сделали, – поддержала его Анджела.

– Знаете что? – сказал Джим. – Я, как правило, не вмешиваюсь в ваши разговоры, пока это не касается денег. Но сейчас обсуждение затронуло именно финансовую сторону вопроса. – Он заставил себя улыбнуться, глядя на Анджелу: – Огромное спасибо вам за работу. Теперь нам с Томом надо поговорить.

Глава 18

План

Как только дверь за Анджелой закрылась, Джим поднялся с места.

– Том, – он начал тактично, – я до сих пор все твои идеи поддерживал. И готов, так сказать, плыть за буйки, особенно если знаю, как в случае опасности вернуться на берег. Но сейчас речь о решении, которое будет сложно или невозможно отменить, если мы столкнемся с нежелательными последствиями. Если мы сделаем финансовую информацию публичной, обратного пути не будет. А слухи – живучая вещь, независимо от того, соответствуют ли они реальности.

– Думаю, слухов не будет, если продолжать регулярно информировать всех об изменениях, – ответил Том.

Джим покачал головой:

– Никто не ведет бизнес с полной финансовой прозрачностью. Никто и никогда – и тому есть причины.

– Но в других компаниях никто, кроме боссов, и решений не принимает, – сказал Том. – Поэтому только руководству и доступны финансовые данные. А если мы хотим, чтобы сотрудники делали верный и взвешенный выбор, придется дать им доступ ко всей информации.

– Я готов согласиться, чтобы отделы готовили собственные бюджеты, – ответил Джим. – Но для чего им бюджеты других отделов? Мы действительно готовы к бесконечным вопросам о том, почему одним дали больше денег, чем другим?

– Уверен, когда люди наконец увидят, с чем приходится иметь дело их коллегам, недовольства будет гораздо меньше, чем сейчас, когда все в неведении, – ответил Том.

– А зарплаты? Это же конфиденциальная информация.

– Когда все увидят общий бюджет, поймут, как принимаемые ими решения влияют на эффективность и на уровень дохода. И если начистоту, в любом отделе все знают зарплаты друг друга. Только изменить их не могут. А если при новой системе какое-то решение покажется несправедливым, люди не будут сплетничать и жаловаться: они смогут повлиять на ситуацию.

– Да они с ума сойдут, когда узнают наши с тобой зарплаты, – ответил Джим. Партнеры договорились, что первый год работы в «МедикТех» будут получать лишь скромный минимум, а всю прибыль инвестировать в бизнес. Сейчас они, владельцы бизнеса, зарабатывали заметно меньше большинства начальников отделов или ведущих разработчиков.

– А это и неплохо. Многие в компании наверняка считают, что боссы просто сидят в своих удобных кабинетах, мешают всем нормально работать и лишь гребут деньги.

– Чаще всего так и есть.

– Конечно. Но не здесь. А наши сотрудники об этом не знают, потому что эта информация им недоступна. Так что мы можем смело рассказывать о своих зарплатах: ничего страшного не произойдет, эффект будет как раз позитивным. Все поймут, что не только им нелегко. Мы с тобой многим пожертвовали и не считаем, что финансовые решения должны иметь негативные последствия лишь для рядовых сотрудников.

– Ты, похоже, серьезно настроен обнародовать бухгалтерию компании, да? – спросил Джим.

– Дело не в том, на что я настроен. Мы должны понять, как лучше поступить, – ответил Том.

– А пока финансовый директор все-таки я, – сказал Джим. – Насколько для тебя значимо мое мнение?

– Твое мнение для меня важнее всего, причем в любом вопросе относительно этого бизнеса. И именно поэтому я думаю, что ты должен определить, кто подготовит и примет решение по возникшей проблеме.

Джим собрался ответить, но на столе у Тома зазвонил телефон.

– Думаю, пришел Йорген, – сказал Том и поднял трубку.

– К вам мистер Васанткумар, – объявила Ванесса.

– Спасибо, пусть заходит, – ответил Том.

Партнеры поднялись навстречу разработчику. Йорген пожал обоим руки; он был и воодушевлен, и взволнован одновременно. Том сел на свое место, Йорген и Джим расположились напротив.

– Итак, – начал Том, – я очень рад, что именно вам придется принимать решение относительно стратегии запуска нового продукта. Мы поняли, что ваших знаний достаточно, а Майк уверен: опыт в принятии решений у вас немалый. Нам чрезвычайно интересно узнать ваши предложения.

Йорген улыбнулся:

– Спасибо. Сегодня я хотел посоветоваться. Но вначале расскажу о том, что уже успел сделать.

– Отлично, начинайте, – сказал Джим.

Йорген глубоко вдохнул.

– Когда мне доверили готовить и принимать решение по этому проекту, я начал размышлять о правиле «обсуждать и советоваться». Предстояло собрать мнения тех, у кого есть информация или опыт, которые могут пригодиться для принятия решения, а также поговорить с теми, на кого мой выбор может повлиять. И я понял, что это окажется важным абсолютно для каждого в компании, поэтому посчитал нужным опросить всех.

– Вот это идея, – с угасающим энтузиазмом произнес Джим, – да вы на это массу времени потратили.

– Да, – подтвердил Йорген, – но оно того стоило. Одним почти нечего было добавить; другие сообщили много важного. И знаете, все оказались довольны, что их вообще спросили. А я получил множество идей, о которых и не подумал бы. Вся история с новым продуктом началась именно так: какой-то техник развлекался и экспериментировал, хотя никто его об этом не просил.

– Вы потратили много времени – а как это сказалось на основной работе? – поинтересовался дотошный Джим.

Йорген посмотрел на него с некоторой тревогой:

– Да, на основную работу времени было меньше, чем обычно. Но Майк это предвидел, поручая мне работать над решением. Ни один из своих проектов я не бросил.

– Даже по самой осторожной оценке, это может принести колоссальную пользу, – заговорил Том. – Не думаю, что время потрачено зря: мы получили обратную связь и обеспечили общую поддержку.

– Кстати, я не со всеми говорил один на один, – добавил Йорген, – да это и не всегда требовалось. Кому-то комфортнее сесть и обстоятельно все обсудить тет-а-тет. Другие же предпочитают переговоры в группе. Я это понял, когда начал беседу с одной сотрудницей и она сразу сообщила, что никаких особых идей у нее нет. Но, когда мы обсуждали новый продукт с ее коллегой, она услышала его мнение и громко возразила. Они принялись спорить и минут через десять сформулировали предложение, до которого сложно было бы додуматься самостоятельно. После этого я стал собирать что-то вроде фокус-групп – хотел посмотреть, что будет, если дать людям возможность обсудить новый продукт сообща.

– Интересно, – сказал Том, – и что получилось?

Йорген передал каждому партнеру по экземпляру толстого отчета.

– Первые несколько страниц – описание плана дальнейшей работы, а затем данные, которые я собрал и использовал. Это довольно любопытно. Я думал, труднее всего будет с производством, но, похоже, главная сложность в организации поставок. Наши машины подходят для производства подобных устройств; собственно, именно поэтому Кену удалось быстро внести изменения в исходную конструкцию. Сложнее найти новые материалы, потому что устойчивость к нагрузкам должна быть не такой, как в первоначальном дизайне.

– Разумеется, – подтвердил Том.

– Как вы понимаете, основной финансовый риск связан как раз с материалами: часть из них гораздо дороже, чем предполагалось первоначально. Можно добиться некоторого снижения цены при большом заказе. Вначале я думал, что удастся собрать предварительные заказы и оценить объем необходимого сырья, но продавцы говорят, что не могут ничего обсуждать с клиентами, пока не будет образцов. Им нужны даже не прототипы, а реальные модели, причем работающие и желательно бесплатные.

– Обычно так и бывает, – сказал Джим.

– В результате придется инвестировать в материалы еще до того, как мы сможем выстроить первоначальный прогноз продаж, – сказал Йорген. – Но есть и хорошие новости. Хотя «МедикТех» пока не производит подобных устройств, наши клиенты уже закупают нечто подобное. Компании не придется выходить на совершенно новый рынок и заново искать заказчиков: можно начать с имеющейся базы. Как вы понимаете, наш продукт будет на порядок привлекательнее любых нынешних вариантов – по крайней мере поначалу. Для прогноза можно использовать данные по продажам уже существующих устройств: эти цифры серьезные, рынок растет.

Том взглянул на страницу, которую показывал Йорген: в его прогнозе показатели были даже выше, чем на прошлой встрече.

– Решение я не сформулировал, – продолжал Йорген. – Пока склоняюсь к тому, что стоит выпустить ограниченную партию. Очень хочется, конечно, сразу начать по-крупному, особенно если учесть, что у нас мало времени до появления аналогов у конкурентов. И, конечно, важно, чтобы компания как можно быстрее начала продажи, не упустив рынок. При этом я полагал, что производственники нескоро увеличат объемы после выпуска первой партии. Но, очень подробно обсудив все в цехе, я узнал кое-что любопытное. – Он открыл свой блокнот. – Руководству ты обещаешь одно, – Йорген начал читать записанные цитаты, – а реальный объем – совсем другое дело.

Он поднял глаза на Тома и Джима:

– Вот что они говорят.

Том с трудом сдержал улыбку: он и сам прекрасно знал, как это работает.

– Производственники в этот проект верят, – продолжал Йорген. – Они готовы полностью нас поддержать. Тем более что Анджела работает над новой системой бонусов и все поймут, что это шанс заработать, а успех коснется не только руководства. Если продажи пойдут вверх, коллеги обещают максимально быстро нарастить объемы и выполнить все заказы в течение нескольких месяцев.

– Месяцев? – не поверил Джим.

Йорген кивнул:

– Бен говорит, что продавцы могут собирать заказы без ограничений – он все выполнит.

– Я, конечно, парень консервативный, – ответил Джим, – но у вас вполне убедительные показатели. Предлагаю еще больше расширить прогноз продаж.

Йорген покачал головой:

– Я тоже хочу подойти к этому проекту максимально консервативно. Я попросил бухгалтерию провести сценарный анализ, чтобы мы увидели вероятные события, если вложим серьезные ресурсы в этот проект и ничего не получится. Компания выживет, но будет трудно. Возможно, придется сокращать расходы и кого-то увольнять. Конечно, я надеюсь, что все получится, и даже лучше, чем мы планируем. Но все же предпочел бы по возможности не подвергать риску команду.

Джим продолжал изучать цифры.

– Но я раньше никогда не занимался стратегией целой компании, – признался Йорген. – А вы это делали. И мне сейчас очень нужен ваш совет. Что вы думаете о моем плане?

Партнеры переглянулись. Том обещал, что Джим сможет наложить вето на предложенное решение, если сочтет нужным. И теперь Андерсон наклонил голову, предлагая высказаться приятелю.

Йорген нервно постукивал пальцами по папке с документами.

– Я думаю, – начал Джим и широко улыбнулся, – что у нас с Томом вряд ли получится бы лучше, чем у вас.

Йорген тоже расплылся в улыбке:

– Спасибо! Я счастлив. Но радоваться, конечно, рано. Собирая мнения, я еще кое-что понял: пока не примешь решения и не увидишь, что получается, нельзя быть уверенным ни в чем.

Глава 19

Общая картина

Хелен Харрис стремительно вошла в кабинет, явно недовольная и настроенная решительно. Несколько недель назад, впечатленный результатом подготовки решения в отношении нового устройства, Джим начал работать с Анджелой над тем, как сделать бюджет «МедикТех» максимально прозрачным для всех. Когда же он рассказал об этом Хелен, та потребовала немедленной встречи с ним и Томом. Увидев в кабинете и Анджелу, Харрис почувствовала, как тают остатки ее доверия к партнерам по компании.

– Как успехи, партнеры? – заговорила Хелен с явным сарказмом. – Теперь у вас отделы сами формируют бюджет?

– Если коротко, – Анджела протянула ей кипу документов, – это дало ощутимое сокращение издержек.

Выражение лица Хелен сменилось с настороженного на удивленное.

– Неужели? – Она взглянула на бумаги.

– Я предполагала, что эффективность повысится, но не думала, что так сильно, – ответила Анджела.

– А я считала, что наш бюджет составлен максимально экономно, – ответила Хелен, бросая многозначительный взгляд на Джима.

Тот забеспокоился:

– Конечно, экономно. Но бюджет складывается из сотен отдельных решений, принимаемых на разных уровнях организации. До сих пор общую картину видели только мы – и мы же были единственными, кто получал бонус, привязанный к общей прибыли. Никто больше не понимал, как их расходы влияют на результаты компании, да и мотивации работать над сокращением затрат не было никакой: за это никто не получал вознаграждения.

– Но теперь-то у вас есть целая программа поощрений, – ответила Хелен с такой интонацией, что стало понятно: эту идею она также не вполне поддерживает.

Анджела кивнула:

– Да, мы ввели индивидуальные и командные бонусы за результаты работы, а также план участия в прибыли для всех. И в сочетании с бюджетной прозрачностью это дало отличный результат. К примеру, мы и раньше взаимодействовали с поставщиками на хороших условиях. Но, когда сотрудники стали нести ответственность за собственный бюджет, у них появилась мотивация тщательнее продумывать условия закупок. При централизованном планировании отделы стремились истратить все до копейки, чтобы в будущем году финансирование не сократили, – и не важно, были ли необходимы такие траты. А теперь оплачивается только то, что действительно нужно. По некоторым позициям расходы снизились радикально. Благодаря этому мы смогли инвестировать в обновление оборудования, хотя раньше средств на это не было, – и все в рамках утвержденного общего бюджета.

Хелен в задумчивости прикусила губу и нахмурилась.

– Я правильно понимаю – наряду с этим сотрудники сами стали определять свои зарплаты? По этой статье расходов у вас, видимо, серьезный рост, который съедает часть экономии? – сказала она с сарказмом.

Джим покачал головой:

– В каждом отделе по-разному. У производственников зарплаты слегка выросли – но это компенсировалось более эффективным расходованием бюджета производства по другим статьям.

– На самих продуктах это не сказалось, надеюсь? – спросила Хелен.

– Нет, – уверенно ответил Джим. – Им даже удалось договориться о поставке материалов более высокого качества, но в рамках бюджета. Поэтому и зарплаты повысить удалось. Гораздо интереснее другое: в некоторых отделах расходы на зарплату снизились.

– Снизилась?

Анджела кивнула:

– Оказывается, зарплата не всем одинаково важна. Раньше мы предоставляли начинающим сотрудникам не больше двух недель отпуска в год. Но, когда отказались от строгого соблюдения этого правила, выяснилось, что многим важнее увеличить отпуск или согласовать более гибкий график, чем поднять зарплату. Понимаете, некоторым хочется больше времени проводить с семьей, уходить домой раньше. Получив все это, они стали гораздо продуктивнее на работе.

– Расскажите еще о разработчиках и новом аппарате, – попросил Андерсон.

Анджела улыбнулась:

– Конечно, как обойтись без одной из любимых историй Тома. Это началось еще до смены владельцев: наши разработчики давно мечтали купить один аппарат. И как только получили возможность самостоятельно формировать бюджет, все как один отказались от повышения зарплаты и благодаря экономии купили то, что хотели.

Том улыбнулся:

– Как дети: получили новую игрушку и счастливы. Вам нужно к ним зайти. А если серьезно, то этот аппарат поможет начать исследования в совершенно новой для нас области.

Хелен снова посмотрела на цифры:

– И во что эти... игрушки нам обошлись?

– Вот все цифры в сравнении с предыдущим годом, – ответил Джим. – Текущий год еще не закончен, но данные за несколько месяцев сравнить можно.

Хелен пробежала глазами страницы:

– Выглядит вполне прилично.

– Чуть лучше, чем в прошлом году, – добавила Анджела.

– Это пока. Долгосрочного эффекта мы не видим: я имею в виду все эти крупные приобретения, возможное падение производительности от увеличения времени отпуска и гибких графиков.

– До сих пор потерь не замечалось, – настаивал Джим.

– Не думаю, что мы до конца понимаем цифры. Я в этом бизнесе тридцать два года и ни в одной компании не видела таких радикальных изменений. Вы взялись сразу за все: тут и новые владельцы, и новый стиль управления, и новый продукт. Признаю, у вас есть достижения. Но все же пока не уверена, что компания достаточно устойчива.

– Давайте я расскажу, что мы наблюдаем, – сказал Том. – Когда делегировали право принимать решения сотрудникам, они делали это быстро и осознанно. Издержки стали сокращаться, продажи возросли. У нас теперь меньше поломок и происшествий; снизился объем потерь. Повысилась производительность по выпускаемой линейке продуктов, к тому же мы одновременно внедряем инновации.

Он продолжил:

– Именно решение о новом продукте будет первым принятым по новым правилам, так как нам нужно организовать и производство, и продвижение. Почти все сотрудники высказали свое мнение, все неравнодушно увлечены этим процессом. У маркетингов уже готова стратегия вывода разрабатываемого продукта на широкий рынок. Продавцы стали так активно работать с клиентами, что продажи выросли по всем позициям. Разработчики продолжают искать новые решения. Техники реорганизовали рабочий процесс в мастерских, и теперь создание прототипов и тестирование занимают гораздо меньше времени. Финансовые показатели и сейчас выглядят неплохо – без этого мы не сможем развиваться. Но мы все это делаем не только ради цифр. Я по крайней мере. Мы пришли в этот бизнес, потому что хотим сделать что-то стоящее. И именно это мы видим в отчете.

Хелен повернулась к Джиму:

– Думаю, мнение Тома всем ясно. Но от тебя, Джим, я этого не ожидала.

Джим вздохнул:

– Понимаю. Я уже говорил Тому. И мне не нравилось, что он столько времени и сил тратит на эти передовые идеи, не занимаясь собственно бизнесом. – Он сделал паузу. – Но чем больше понимаю детали, тем меньше у меня аргументов против. Я тоже внимательно изучаю цифры, и они меня устраивают. И мне по душе то, что происходит. Я говорю не о финансах, а о людях: они начали получать удовольствие от работы, им приятно участвовать в чем-то важном, делать нечто значимое.

Мы идем по коридорам – и подходят сотрудники, чтобы обсудить то бюджет, то график работ, то новый продукт. На днях меня остановил парень из цеха и показал данные по собственной производительности. Говорит, теперь она максимальная с момента начала работы – а он трудится в компании уже много лет. Помощница Тома раньше не могла решиться запланировать ему встречу на время обеда, не согласовав все заранее. Сейчас же она готовит рабочую версию годового отчета.

Джим повернулся к Хелен:

– Да, все это выглядит слегка безумно. И мне наши новые затеи казались фантастическими. Но я рад, что ты сегодня приехала. Посмотри: компания работает хорошо, это видно по показателям. Но у нас происходит нечто более значимое, что в цифрах не отразишь. Мы заняты *важными* делами. Сотрудники с *радостью* приходят на работу.

Хелен покачала головой:

– Это все-таки бизнес, Джим, а не парк развлечений.

Джим слегка улыбнулся:

– Да, я знаю. Но, когда люди приходят сюда с радостью, они и работают в полную силу. Не просто включают станок или делают отчет. Это какая-то очень мощная штука – и компания становится лишь сильнее.

– Ты заговорил как я, – улыбнулся Том.

Хелен не улыбалась, но выражение ее лица все же стало мягче. Она снова посмотрела в нижнюю часть страницы, где сравнивались данные этого года и предыдущих.

– Повторю: я никогда не видела таких радикальных изменений. Но мне и не приходилось наблюдать, чтобы компания в стадии серьезных преобразований показывала подобные результаты.

Том улыбнулся еще шире.

– Я привыкла доверять руководству своих компаний, – продолжила Хелен. – И вам вполне доверяю, поэтому и инвестировала в «МедикТех». Меня привлекли именно вы, а не производство или продукты. Но буду наблюдать еще пристальнее.

Она взглянула на Джима.

– Я бы хотела каждую неделю получать такие отчеты, сравнения с результатами прошлого года.

Джим кивнул:

– Нет проблем.

– Спасибо, – сказал Том, вставая, потому что Хелен тоже поднялась со своего места. – Мы не разочаруем.

Хелен пожала его руку и многозначительно взглянула на собравшихся:

– Заметьте, пока я ни во что активно не вмешиваюсь.

Уже подойдя к двери, она повернулась и сказала:

– Но, если начну вмешиваться, боюсь, вас это не обрадует.

Глава 20

Несколько вопросов

– Том, у вас найдется время обсудить со мной отчет? – спросила Ванесса по громкой связи.

Том улыбнулся: проект с Ванессой был его самым любимым. Несколько месяцев она потратила на тщательное изучение местных заведений общепита и научилась организовывать для Тома встречи во время обеда и в популярных, и в малоизвестных местах города. Потом она набралась смелости и взяла на себя заказ канцелярских принадлежностей для офисных сотрудников. Затем сумела договориться с телефонной компанией о новом и гораздо более выгодном тарифе для «МедикТех». Когда пришло время собирать данные для очередного годового отчета, Том попросил помощницу пригласить Анджелу, чтобы обсудить, кому в компании лучше поручить эту работу. И Ванесса внезапно сказала:

– Если можно, я бы хотела этим заняться.

Том не сомневался ни минуты: Ванесса сообразительная, крайне внимательная к деталям и уже многое знает о том, как в компании организована работа, так как данные и отчеты часто попадали к руководству через ее руки. С подготовкой годового отчета она, без сомнения, справится.

– Решено: вы будете ответственной за отчет, – согласился Том. В итоге последние несколько недель ему пришлось экспромтом отвечать на разнообразные вопросы и бесконечное число раз обсуждать, какие данные собирать и кому поручить их анализ. Андерсон был очень рад: Ванесса, еще недавно и мысли не допускавшая, что работа может нравиться, сейчас полностью и с большим удовольствием погрузилась в подготовку отчета.

Том нажал кнопку телефонного аппарата:

– Может, прямо сейчас поговорим?

Через мгновение дверь в кабинет распахнулась. Том широко улыбнулся, но быстро стал серьезным, увидев озабоченное лицо помощницы.

– Что случилось?

Ванесса подошла к креслам у противоположной стороны стола, села.

– Я начала работать над разделом о производственных стандартах для нового продукта.

Андерсон кивнул, стараясь держаться спокойно, хотя ему не терпелось узнать, в чем же дело.

– Что-то не так?

– Меня волнует технология опроса.

Том почувствовал облегчение. Когда Ванесса произнесла «производственные стандарты», он подумал, что случилось что-то серьезное. Но глава о сборе информации для принятия решений – инновация Ванессы: она предложила включить в общий отчет данные о том, как отделы «МедикТех» используют новый процесс принятия решений. Сюда же добавляются и результаты опросов, организованных Анджелой, об использовании технологии сбора информации в каждом новом проекте и о влиянии новых подходов на результаты.

– Так что случилось? – снова спросил Том.

– Насколько я вижу, никакого опроса не было, – ответила Ванесса.

Не очень хорошая новость – но и не катастрофа.

– Кто принимал решение?

– Бен Малкмус.

Том кивнул: да, Бен вполне мог пойти по короткому пути и ничьего мнения не спросить, это на него похоже.

– Я не то чтобы контролировала его работу, – объясняла Ванесса, – просто хотела найти побольше примеров использования нового процесса для отчета и пошла к производственникам, чтобы узнать, с кем он говорил и что они ответили. У кого ни спрошу – все отвечают, что, наверное, Малкмус говорил с кем-то другим. Я не нашла никого, с кем он действительно обсуждал бы новый продукт.

– Понятно, – ответил Том и нахмурился. Ничего особенно страшного в этом, конечно, нет,

и начинать с Беном войну очень не хотелось. Андерсон начал размышлять. Анджеле тоже приходилось несколько раз делать подобные открытия и даже самой следить, чтобы ответственный за решение собрал достаточное количество разных мнений. Но пока ни разу руководитель уровня Бена не игнорировал новшества настолько откровенно.

Ванесса прервала его размышления:

- Я совсем не хочу никому создавать проблем. Но подумала, что вам все-таки стоит об этом знать.

Том заставил себя улыбнуться:

- Да, хорошо, что вы мне рассказали.

- Что будем делать? - спросила Ванесса.

Том посмотрел ей в глаза:

- Даже не знаю. Пока не знаю.

Глава 21

У всех есть идеи

Том застал Малкмуса в производственном цехе: он что-то живо обсуждал с одним из рабочих. Бен быстро взглянул на босса, сделал знак рукой, чтобы тот подождал, пока он закончит разговор. Через минуту похлопал рабочего по спине и с широкой улыбкой направился к Андерсону.

– Том! Рад вас видеть. Хотите, покажу, как идет переналадка оборудования под новый продукт? Мы все успели за рекордно короткий срок. На две недели опережаем график. Фактически можем начать выпуск уже в конце этой недели, но у отдела продаж отгрузки намечены только на конец месяца.

– Великолечно, – ответил Том. – Заодно расскажите, как проходил сбор мнений относительно запуска нового продукта. Какие вы получали отклики и комментарии?

Бен насторожился и отвел глаза:

– Да у всех есть какие-то идеи и поправки, как всегда.

Том кивнул.

– Какие, например?

– Не волнуйтесь, у меня всегда все под контролем, – ответил Бен. – Вообще разные вещи говорят.

Он выдавил из себя неуверительную улыбку:

– Некоторые вам стоило бы послушать.

– С удовольствием послушаю, – ответил Том. – Кого вы спрашивали? Вы не обсуждали ничего со мной, а сбор мнений предполагает разговор с кем-то вышестоящим. Это был Джим?

Малкмус опустил глаза.

– Нет, я с ним не общался на эту тему.

– Так. – Том старался не повышать голос. – А как насчет ваших сотрудников? С кем из мастеров вы беседовали?

До этого момента казалось, что Бен нервничает, но сейчас он нахмурился:

– Что-то не так?

– Я пока не понял, – ответил Том. – Просто интересуюсь процессом. Как вы с ним справились?

Бен сжал губы и покраснел. Он уставился на производственную линию. Затем посмотрел Тому в глаза, явно намереваясь вступить в спор.

– Хотите знать правду?

Андерсон кивнул.

Малкмус скрестил руки на груди.

– О производстве я знаю все, – начал он. – Всю жизнь проработал в цехе и примерно полжизни – в этой самой компании. Никто лучше меня этот цех не знает. Мне не нужны чьи-то советы. Не обижайтесь, никаких намеков-упреков вам или Джиму, но вы тут и года не проработали. Что такого вы могли бы мне сказать, чего бы я не знал?

Подняв подбородок, он продолжал:

– И вот что еще. Я принимаю хорошие решения. Мы не просто идем впереди графика: мы планируем потратить на наладку так мало времени, что никто не поверит. Именно это сейчас важно, да? Я настолько долго здесь работаю, что успел понаблюдать, как приходят и уходят разные руководители со своими прихотями и новшествами. Всякие бывают причуды: боссы бродят по коридорам и со всеми беседуют, или обучают каким-нибудь семи модным навыкам высокоэффективных людей, или сажают всех на грейпфрутовую диету... И я заметил: все, что на самом деле хочет видеть руководство, – это значительный рост прибыли в нижней строке отчета. И вы от меня это получите, даже не сомневайтесь.

– То есть вы сейчас сообщаете мне, что установили стандарты производства для нового продукта, ни

с кем не посоветовавшись?

– Послушайте, – ответил Бен. – Я понимаю. Красивая идея про сбор мнений... И время от времени неплохо дать возможность кому-то из простых ребят принять решение. Нет проблем. Может, это даже укрепит боевой дух в коллективе, что вреда не принесет. Это я могу принять. Но на кону слишком серьезные вопросы и решения. Мы же не новый сорт полотенец для туалета выбираем. Производственные стандарты влияют на все. Это серьезное решение, поэтому вы и поручили его мне. И правильно сделали! Потому что я знаю производство лучше, чем кто угодно в этой компании. Конечно, я мог бы выйти в цех и задать некоторые вопросы. Но какой в этом смысл? Мне не скажут ничего такого, чего бы я и сам не знал. Поэтому я принял решение, которое посчитал верным. И, если говорить совсем откровенно, сэкономил всем время и силы.

Бен, кажется, осознал, сколько всего наговорил. Неуверенность промелькнула в его взгляде, но он прищурился, чтобы скрыть ее, и посмотрел на Тома.

Андерсон был вне себя, но сказал спокойно:

– Сбор мнений обязателен для всех сотрудников этой компании. Дело не только в росте прибыли. И даже не в правильном решении. Речь о том, как грамотно управлять.

Бену с трудом удалось подавить усмешку:

– Отлично. Учту на будущее. Что же касается этого решения, то оно принято и даже внедрено. Я работаю по новым спецификациям уже несколько недель. И может, сейчас изменения малозаметны, но наступит день, когда вы скажете спасибо. Можете мне поверить!

– Как я уже сказал, – повторил Том, – сбор мнений обязателен для всех. По любому выбору. Включая этот. Поэтому мы все же выполним принятую процедуру по вашему решению так же, как и по всем остальным.

– Но оно уже принято, – скептически сказал Бен.

– Я понял. Но это не означает, что его нельзя изменить. Если выбор действительно настолько хорош, как вы думаете, сбор мнений просто подтвердит это. Идете с опережением графика? Как раз будет чем заняться, если появилось лишнее время. Мы вместе с вами выполним эту работу. И как только закончим, обсудим тот факт, что вы захотели этот процесс проигнорировать.

– И что тогда? – спросил Бен, от волнения его голос звучал выше и тоньше.

– Мы примем такие решения, которые потребуются, – ответил Том и вышел из цеха.

Глава 22

Новые стандарты

За столом маленького офиса производственного цеха сидела женщина. Ее короткие темные волосы выгодно оттеняла рубашка с голубым воротничком, а стройную фигуру подчеркивали свободные брюки цвета хаки. На табличке на столе было написано «Нора Стоун». Она подняла голову: в дверном проеме появился Бен. Ее глаза распахнулись от удивления, когда за спиной Бена возник Том.

– Все в порядке? – спросила она.

Бен покосился на Андерсона. Затем выдавил из себя подобие улыбки:

– Конечно, конечно. Нам нужно ваше... – улыбка стала больше напоминать гримасу, – мнение.

– О производственных стандартах для нового продукта, – сказал Том.

Нора нахмурилась.

– Вы же нам их прислали две недели назад, – произнесла она, с беспокойством взглянув на Малкмуса. – Мы даже закончили переналадку линии в соответствии с ними.

– Это важный этап при запуске нового продукта, – сказал Том. – Мы хотим, чтобы на решение взглянули как можно больше специалистов, пока еще не поздно что-то исправить.

– Хорошо, – сказала Нора. Она выглядела озадаченной. – Но чего именно вы хотите от меня?

Андерсон взглянул на Бена.

– Есть какие-нибудь идеи или предложения? – с трудом выдавил он. – По производственным стандартам?

Нора смотрела то на Тома, то на Бена: она пыталась сообразить, какой ответ будет правильным, чтобы угодить и непосредственному начальнику, и большому боссу.

– По правде говоря, – начала она, – я не сильно задумываюсь относительно требований и спецификаций, когда мне их присылают. Моя работа – переналадить линию в соответствии с ними.

Бен посмотрел на Тома: в его взгляде сквозило превосходство.

– Хорошо, – сказал Андерсон. – Но вам приходится определять, как именно эти производственные стандарты внедрять на линии?

Нора неохотно кивнула, подтверждая его слова.

– Вот это нам и интересно, – продолжал Андерсон. – Любые ваши соображения о том, как лучше их внедрить. Вы же компетентны в этой области.

– Не понимаю все-таки, зачем к этому возвращаться, – сказала Нора, – когда мы уже перенастроили линию.

– Иногда учишься чему-то в процессе, – ответил Том. – Особенно когда уже видишь результат.

Нора еле кивнула.

– Вот поэтому нам и нужно ваше мнение, – сказал Том.

Нора переводила взгляд то на него, то на Бена.

– Хорошо, – сказала она, поразмыслив минуту. – Но мне потребуется некоторое время, чтобы все обдумать.

– Мы собираемся поговорить и с другими сотрудниками, – объяснил Том. – Вы пока поразмышляйте, а через некоторое время мы вернемся.

Нора кивнула, совершенно расстроенная.

Бен и Том вышли из ее кабинета и снова оказались в цехе.

– Мы сейчас теряем не только мое время, – начал Бен, обращаясь к Тому, – мы тратим и ее время.

У Норы и так много работы, и нет минутки, чтобы копаться в стандартах, которые, признаем, идеально выверены. И она это знает.

– Кого вы еще хотите спросить? – сказал Том, пропуская мимо ушей возражения Бена.

– Нора – моя правая рука. Она ежедневно контролирует перенастройку режима, а также отвечает за работу с госорганами, – ответил Бен. – Никто лучше нее не разбирается в стандартах.

– Как насчет того, кто своими руками производит продукт? – спросил Андерсон. Он взглянул по сторонам и заметил знакомое лицо: Антон Белл, мастер, который не мог отключить станок, и тот взорвался. – Может, спросим Антона?

Малкмус собрался снова протестовать, но лишь пожал плечами:

– Конечно, давайте поговорим с ним.

Когда Антон заметил, как к нему приближается начальство, он взглянул на них с удивлением и неловкостью, подобно Норе.

– Все в порядке? – спросил он.

– Да, – сказал Бен. – У Тома появились некоторые вопросы относительно новых стандартов производства.

– Нам интересно, что вы о них думаете, – добавил Том.

– Я уже объяснял: и думать не о чем, – не успокаивался Бен. – Мы отправляем тебе технические требования – ты внедряешь их на линии.

Антон смотрел то на Тома, то на Бена, как и Нора. Затем мужчина скрестил руки на груди.

– Вообще-то все не так просто.

Теперь и Бен скрестил руки на груди и расставил ноги, словно готовился к нападению:

– Неужели?!

Антон не отступил.

– Да, – продолжал он, – поймите меня правильно. Я и сам бы обрадовался, если бы все было просто: ввел цифры в модель, и готово. Этим занимаются в отделе исследований – там компьютерные разработки, мощные программы. Хотите что-то изменить – просто жмете кнопки. Электроны перегруппировываются, и что вам нужно, то на экране и появляется. Здесь все не так.

– А в чем отличие? – спросил Том.

– Мы работаем с разными материалами, – сказал Антон. – Сталь, стекло, полимеры. Неверное сочетание, или изменение температуры, или поставщик вдруг закупил другой тип песка для своего стекла – и на выходе вы получаете продукт, неожиданно не соответствующий идеально составленным требованиям и спецификациям.

– Вы хотите сказать, что так происходит и сейчас? – спросил Том. – С новым продуктом?

Антон покачал головой.

– Я хочу сказать, что реальное производство отличается от простого внесения ряда цифр из спецификации в компьютерную модель. Посмотрите. – Он повернулся к станку, взял маленькую стеклянную пробирку, затем взглянул на лист с цифрами. – Сейчас я проведу стандартный тест – насколько новый продукт соответствует нормам взаимодействия с окружающей средой.

– Так это уже сделано. – Бен снова попытался привлечь к себе внимание. – Я отправил документы на согласование еще на прошлой неделе.

– А я решил перепроверить, – ответил Антон. – На самом деле новый продукт этот тест не проходит.

Он взглянул на цифры, набросанные на документе от руки.

– То есть мы не проходим этот тест.

– Наверное, ты что-то делаешь не так, – резко сказал Бен. – У нас никогда раньше не было проблем с экологической безопасностью.

За спиной раздалися шаги. Антон взглянул поверх голов своих собеседников, а Бен и Том

обернулись: к ним направлялась Нора с кипой бумаг в руках.

– У вас есть минутка? – спросила она.

– Прошу прощения, – обернулся Том к Антону. – И спасибо!

Антон кивнул, а Том и Бен пошли навстречу Норе.

– Это что? – спросил Малкмус.

Женщина покачала головой.

– Возможно, ничего серьезного, – ответила она. – Я просматривала документы, как вы и просили.

Нора замолчала.

– И что? – Бен сердито сверлил ее взглядом.

Андерсон кивнул, надеясь, что она заметит его одобрение и поддержку.

– Я проверила результаты тестирования на соответствие экологическим стандартам, которые нужно отправить в Агентство по охране окружающей среды, – объяснила Нора. – И сравнила их со спецификацией из отдела разработок. Они идентичны.

– Да, и что? – Голос Бена звучал так, будто и говорить дальше не о чем.

– Это необычно, – пояснила Нора. – Нет даже минимальных отклонений между спецификацией от разработчиков и реальными результатами тестирования. Обычно они бывают. Небольшие, но обязательно бывают, – быстро добавила она. – И это допустимо.

– Я не отметил никаких отклонений потому, что их и быть не должно, – объяснил Бен уже не очень уверенно.

– Прекрасно, – сказала Нора. – И это соответствует тому, что мы наблюдаем на реальном тесте?

Том и Бен одновременно посмотрели в сторону Антона.

– Нужно еще подтянуть некоторые показатели до стандартного уровня, – сказал Малкмус.

Нора кивнула:

– Хорошо. В течение следующих нескольких недель техники будут тестировать прототип, который мы им направили, и убедятся, вероятно, что лабораторные результаты совпадают с нашими.

Впервые за день твердый и уверенный взгляд Бена изменился, в нем появилось нечто похожее на страх.

– А если они обнаружат некоторые... несоответствия? – спросил он.

– Обычно последнее слово за Госнадзором, – сказала Нора. – Там решат, было это случайной ошибкой или преднамеренной ложью.

Глава 23

Выслушай меня

– Насколько все серьезно? – спросил Джим, помолчав с минуту.

Том покачал головой.

– Не думаю, что сейчас можно сказать что-то конкретное, – ответил он. – Получается, Бен вообще не проводил тестирования. Он годами делал эти тесты, и они никогда не показывали значительных отклонений от нормы, поэтому со временем просто стал вписывать цифры из головы, а тесты пропускать. Но в этот раз разработчики заказали новый полимер, который совершенно иначе влияет на окружающую среду: возможен серьезный ущерб. Теперь, когда мы об этом узнали, в продукт можно внести изменения. К счастью, пока выпущено лишь ограниченное количество образцов для отдела продаж. Ты работал с госорганами и знаешь: их полномочия беспредельны. А если мы умолчим об этом, высока вероятность, что они ничего не заметят и никто не пострадает.

Джим кивнул:

– Разумеется, мы бы никогда не выпустили продукт, наносящий вред окружающей среде. Массовый выпуск начнем, только когда все будет соответствовать стандартам.

– Да, верно, – сказал Том. – Проблема в том, что предпримет Госнадзор, когда узнает о фальсификации результатов тестирования. Стоит им сообщать об этом или нет?

– Наверняка есть какая-то процедура, в рамках которой они дадут нам время переналадить оборудование, если все же обнаружат проблемы, – ответил Джим.

– Конечно, – согласился Том. – Но мы не знаем, что это за процедура. Ты когда-нибудь имел дело с проектом, который не прошел тестирование на соответствие экологическим требованиям?

Джим покачал головой.

– И у меня не было такого опыта, – сказал Андерсон. – Не могу поручиться, что нам позволят переналадить станки и продолжить работу. Иногда Госнадзор вообще закрывает производство. А пока мы представим продукт, который их устроит, ущерб уже может быть нанесен. Но так как мы решились на совершенно новое изделие, необходимо сформировать к нему доверие на рынке. Я совсем не хочу начинать кампанию активных продаж, пока продукт не прошел тесты.

– А если мы сами сообщим... – начал Джим.

– ...то можем разом с этим покончить, – закончил за него Том.

– Или создадим себе гораздо более серьезную проблему. Может, и нет такой необходимости?

– Может, – сказал Том.

– Не говоря уже о стоимости переналадки, – добавил Джим. – Есть приблизительные цифры, во сколько это все обойдется?

– Сейчас трудно сказать. То, что сегодня показал Антон, выглядит серьезно. Думаю, придется все вернуть разработчикам. Между тем отдел продаж уже получает заказы на первые поставки.

Джим вздохнул, подался вперед и поднял телефонную трубку.

– Наверное, пора вмешаться.

– погоди минутку, – остановил его Том.

Джим замер.

– Не уверен, что это решение должны принимать мы, – сказал Том.

До этого момента Джим воспринимал кризисную новость в типичной для него стоической манере: брюзжание производственников, вопрос о регулирующих органах, стандарты, возможное влияние на прибыль. Но сейчас он был готов выйти из себя.

– Что ты имеешь в виду? – сказал он, опуская трубку. Голос звучал сердито, и каждое слово Джим чеканил так, будто это отдельное предложение.

– Не уверен, что это решение должны принимать мы, – повторил Том.

Джим секунду помолчал, пытаясь взять себя в руки. Затем заговорил снова:

– *Это решение?* Речь о том, надо ли срочно сообщать в госорганы, что новый продукт по всем статьям нарушает экологические нормы? Кто же, по-твоему, должен об этом думать? – Он не скрывал возмущения.

– Пока не знаю, – сказал Том. – На этот вопрос нам и надо сейчас ответить.

– Мы с тобой немало пережили. – Джим едва сдерживался. – Но это уже слишком. И я был бы плохим деловым партнером, если бы промолчал сейчас. Мы говорим не о том, чтобы дать людям чуть больше свободы. И даже не о том, чтобы разработчик мог принять решение о новом продукте. Решение, которое мы сейчас с тобой обсуждаем, способно разрушить компанию.

– Я это понимаю, – ответил Том. – Именно поэтому нам не следует делать этот выбор единолично.

Джим подался вперед и сжал руки над столом:

– Напротив. Будет совершенно безответственно позволить кому-то другому принять это решение.

– Выслушай меня, только одну минуту, – настаивал Том. – За последние месяцы мы дали нашим людям возможность сделать множество выборов. Некоторые из них были важными. Это изменило саму компанию: она была почти убыточной, а теперь готова выпустить на рынок инновационный продукт. И это все потому, что мы перестали относиться к членам команды как к роботам и начали видеть в них людей. Но, если теперь, попав в беду, мы сделаем шаг самостоятельно, это будет означать следующее: ни одно из тех решений, которые мы позволили принять сотрудникам, ничего не стоит, потому что в критической ситуации, когда требуется сделать действительно серьезный шаг, мы берем контроль в свои руки.

– По-моему, ты не осознаешь, что сейчас на кону, – сказал Джим.

– Осознаю, – ответил Том. – Не просто новый продукт. Не просто пятно на репутации компании. Может быть, в следующем году и компании-то уже не будет.

– Хочу напомнить, – продолжил Джим, – что не важно, кому мы отдадим это решение: нам не удастся спрятаться за спиной этого человека. На документах, отсылаемых в Госнадзор, наши подписи. Если что-то пойдет не так, отвечать нам.

– А у меня и не было в планах прятаться за кем бы то ни было, – ответил Том. – На самом деле мы как раз об этом и говорим. Мы не делегируем свои функции, передавая право принятия решений. Мы по-прежнему несем полную ответственность за все. Только, вместо того чтобы защищать свое решение или вместе со всеми расплачиваться за него, мы будем или отстаивать решение, которое примут наши сотрудники, или отвечать за него.

– Ты что, правда думаешь, что в компании есть тот, кто лучше нас понимает ситуацию? – спросил Джим.

– А ты считаешь, что в «МедикТех» нет никого, кто мог бы сделать выбор не хуже нас? – сказал Том.

Джим качал головой, хмуро глядя на партнера. Тот не отводил взгляда.

– Не могу поверить, что даже обсуждаю это, – сказал он. – А кому бы ты вообще доверил это решение?

Том наклонился вперед:

– Антону.

– Антону? Кто это?

– Человек, который мог бы уберечь станок от взрыва в первую неделю нашей работы здесь, если мы бы тогда позволили ему сделать определенные шаги, – ответил Том.

Джим секунду помолчал, потом переспросил:

– Того парня?! Он же просто мастер на производстве!

Том кивнул:

– Да, и именно он обнаружил сейчас проблему, которую все руководители прозевали, отправляя документы в Госнадзор.

Джим слушал, но его взгляд все еще выражал скепсис.

- Антон как раз работает над выпуском нового продукта, - пояснил Том. - Он своими руками проводил тесты. Несколько раз подряд. Таким образом, он соответствует критерию «близко к проблеме». И уже начал продумывать пути решения проблемы, еще до того, как мы узнали о ней.

Джим покачал головой.

- Это безумие, Том. Ты действительно хочешь доверить такое решение мастеру производства?

- Ты сам сказал, что мы не можем снять с себя ответственность, - ответил Андерсон. - Я же не предлагаю полностью самоустраниться от обсуждения или пустить все на самотек. Наоборот, мы будем полностью вовлечены в процесс. Но необходимо делегировать это решение одному из сотрудников, иначе все подумают, что предыдущие нововведения были просто болтовней.

Джим глубоко вздохнул:

- Хорошо. Давай попытаемся. Еще раз. Мы позволим собрать мнения и посмотрим, с чем он вернется. Но я не поставлю свою подпись на документах, идущих в госорганы, если не буду полностью удовлетворен его предложением.

Том слишком хорошо знал Джима и понял, чего стоило это согласие.

- Спасибо, - сказал он.

- Не благодари меня, еще рано, - ответил Джим. - Кстати, я не уверен, что оказываю вам хорошую услугу. Это все очень серьезно, Том. Надеюсь, ты это понимаешь. Мы не просто экспериментируем с новыми идеями. Мы сами ставим под удар всю компанию.

Глава 24

Каждый сам за себя

– Кажется, у вас действительно проблемы, – начал Сэм. – И, честно говоря, я не сильно удивлен.

Том откусил кусок чизбургера. Составленный Ванессой список ресторанов высокой кухни подошел к концу, и в этот раз она отправила их в кафе, где готовят лучшие бургеры в городе.

– Мы с Джимом пробежались по цифрам сегодня утром, – в свою очередь произнес он. – Хотя компания и пережила серьезные изменения, ее динамика все еще положительная по сравнению с прошлым годом. Осталось разобраться с некоторыми неувязками.

– Ты уверен, что это просто неувязки? – спросил Сэм.

Том вопросительно взглянул на него:

– Что ты хочешь сказать?

– Ты помнишь, когда я впервые услышал ваши новые идеи, они мне понравились. Я даже позаимствовал некоторые из них и попытался внедрить. Но буду откровенен: все пошло не так, как планировалось.

Том прекратил жевать:

– Что случилось?

Сэм покачал головой:

– Просто кошмар. Результаты, о которых ты рассказывал, показались такими убедительными. А я на все готов, чтобы повысить эффективность производства, поэтому позволил людям принять парочку решений. Дал сотрудникам немного свободы, о которой ты говорил. Но все закончилось полным беспорядком. Каждый сам за себя.

– Что конкретно ты делал? – спросил Том.

– Не могу сказать, что стремлюсь принимать абсолютно все решения в компании, – продолжал Сэм. – Некоторые я всегда не любил. Вот и начал именно с них. Рабочие графики, к примеру: это всегда суета, поэтому я и отдал их составление производственникам. Вы тоже так поступили, да?

Том кивнул:

– Да, наши сотрудники справляются с рабочими графиками лучше нас. И уровень удовлетворенности вырос, когда мы позволили им решать этот вопрос самостоятельно. Даже фонд оплаты труда сократился: оказалось, что людям нужно больше свободного времени и они готовы пожертвовать ради этого некоторой частью зарплаты. Совершенно поразительно, что производительность при этом выросла. Думаю, когда члены команды сами решают, когда и сколько трудиться, они работают лучше и эффективнее.

– Понятно, – сказал Сэм, качая головой. – Видишь ли, я на это тоже надеялся. Но получилось совсем иначе.

– Да что же?

– Я предложил внедрить гибкий график. Решил начать постепенно. Объяснил, что хочу дать чуть больше свободы каждому, выразить доверие. Это повышает производительность труда, поэтому поручаю сотрудникам составлять и контролировать график работы. И сразу же один из руководителей ушел в отпуск на целую неделю. Без предупреждения. Без замены. И еще потребовал от всех в отделе принимать самостоятельные решения, пока его не будет. – Вышло хуже некуда, – продолжал Сэм. – Ты мне рассказываешь, как твои люди делают лучший выбор, чем ты в аналогичной ситуации. А я уже месяц пересматриваю решения, которые были приняты в ту злосчастную отпускную неделю, и ни одно из них не оказалось лучше моих. Никто из сотрудников не заботился о компании; каждый думал только о себе. Они уходили с работы в середине рабочего дня. Пропускали важные звонки. В некоторых сменах на линии не хватало специалистов. И это коснулось не только графика: некоторые начали посещать дорожные обеды с торговыми представителями поставщиков, и в результате мы стали закупать некачественные материалы.

– Вот дела, – расстроился Том.

– Это еще мягко сказано, – сказал Сэм. – Но я не сдавался. Твоя история звучала столь

убедительно... Да и цифры были красноречивы. Вот еще пример: я ненавижу заниматься страховкой. А каждый год примерно в это время страховщики начинают звонить с предложениями. Говорят, выбирайте нашу компанию: мы обеспечиваем лучшее обслуживание, сотрудники будут довольны, к тому же наши ставки снижены. Затем они присылают документы, и это всегда какая-то тарабарщина, будто по-китайски. Причем все рекламируют разные аспекты. Нет единой стандартной шкалы, по которой ты мог бы их сравнить. Тем более что верить их обещаниям вообще вряд ли стоит.

Сэм продолжал:

– Что ж, отлично, – подумал я. – Вот еще одно решение, которое я легко делегирую, по твоему методу. Предложил одному из менеджеров все взвесить и выбрать страховую компанию. Она сделала выбор, вроде вполне убедительный, хотя я в детали не вдавался – доверился. Согласовал. Мы сообщили сотрудникам об изменениях в условиях страхования на следующий год. Тут-то и посыпались жалобы.

– Недовольство есть всегда, – сказал Том. – Люди всегда жалуются, когда начинаются изменения.

– Да-да, – подтвердил Сэм. – Но не в такой степени. Невероятно разволновались практически все в компании, даже те, кто до сих пор вообще никак себя не проявлял. И, когда я их выслушал, понял причины жалоб: похоже, новый страховой план не подходит никому. Я решил подробнее изучить договор, чтобы понять, чем был обусловлен выбор менеджера. Выяснилось, что дело не в экономии: новая страховка обошлась нам даже дороже прежней. Я позвонил менеджеру, чтобы узнать о причинах ее решения. И все быстро выяснилось, причем она и не пыталась ничего скрывать: этот страховой план идеально подходил именно для нее и ее семьи, потому что предполагал покрытие какого-то дополнительного лечения, а никто из других поставщиков подобного не предоставлял. Ей это было важно: болезнь ее ребенка требовала как раз такого лечения. Она стала убеждать, что эта компания не хуже конкурентов и должна устроить всех. Но выбрала-то она не поэтому. Условия страховки просто подходили ее семье, а остальное ее не волновало. Если быть честным, я ее, в общем-то, понимаю. Не говорю, что не поступил бы так же, будь я на ее месте. Но я не могу так вести дела. К счастью, мы успели заключить контракт на следующий год с прежней страховой компанией, прежде чем эти новые условия довели всех до полного возмущения. Вот и твой рассказ о некоторых ситуациях меня не очень удивил. С учетом того, что я наблюдаю у себя, удивляюсь только одному: маловато у вас проблем.

Том откинулся на спинку стула; у него пропал аппетит.

– Я не понимаю, – сказал он. – Конечно же, у нас были кое-какие спорные моменты. Но ничего подобного тому, что описываешь ты.

– Люди есть люди, всегда и везде, – сказал Сэм. – А ты уверен, что у вас нет аналогичных проблем? Может быть, вы просто их пока не видите.

Том покачал головой:

– Даже не знаю.

Мысленно он пробежался по списку изменений, которые сам наблюдал в «МедикТех» с тех пор, как они внедрили его идею: предупреждения Хелен, страхи Ванессы, новый прорывной продукт, рост финансовых показателей. Он попытался все соединить, но, как ответить на вопрос Сэма, пока не знал. Особенно с учетом неприятностей, которые обнаружились после поступка Малкмуса. «Что показала вся эта история с Беном? – размышлял Том. – Был ли он единственной паршивой овцой? Или это лишь верхушка айсберга? Может быть, в “МедикТех” множество таких же проблем, как и в компании Сэма? Вероятно, я их пока не вижу?»

Сэм развел руками:

– Думаю, все не так страшно. Я готов к экспериментам, лишь бы прибыль была. И поверь мне, перепробовал великое множество приемов от всяческих консультантов, в том числе управление в стиле одноминутного менеджера, баскетбольные кольца на этажах или мозговой штурм методом анонимных записок. Твои новшества казались привлекательными в мировом масштабе и, хотя вызвали множество проблем, не стоили мне ни копейки. Буду честен: похоже, ты внедрил свои идеи гораздо основательнее, чем я. И должен предупредить: если уж у меня все закончилось так плачевно, то и представить себе не могу, что ждет вас.

Глава 25

Такой руководитель

София рассмеялась – и этого Том никак не ожидал от нее, особенно после того как рассказал о Сэме. Супруги сидели на деревянных качелях, расположенных на заднем дворе: Андерсоны любили отсюда наблюдать за закатом. Светлячки уже зажгли свои огоньки на болотистых равнинах, начинающихся за домом. Рассказывая, Том смотрел на траву, а сейчас повернулся к жене, чтобы видеть ее лицо.

– Что тут смешного? – спросил он, готовый к спору.

– Тебе не о чем волноваться, – ответила она.

Ему всегда нравилась в жене способность справляться с любой неприятностью улыбаясь. Но когда риску подвергалась целая компания, а сейчас он был озабочен катастрофой, так живо описанной Сэмом, ее беззаботность немного раздражала.

– Ты правда так думаешь? – спросил Том, слегка повысив голос.

София кивнула:

– Да, хотя то, что случилось с Сэмом, меня совсем не удивляет. Сразу было понятно, что у него все этим и закончится.

– В самом деле?! – Том старался сдерживаться, хотя раздражение нарастало. Он перебрал множество вариантов, пытаясь понять, отчего подобное произошло в компании приятеля, и ему далеко не все было ясно. – Но ты не думаешь, что «МедикТех» ждет то же самое?

София снова покачала головой.

– Нет, радость моя. – Она сжала его руку. – Ты совсем не похож на Сэма.

– Не понимаю, какое это имеет значение, – сказал Том. – И я совсем не уверен, что между нами так уж много различий. Он не глупее меня. Мы начали бизнес примерно в одно и то же время. Одна и та же индустрия. Именно поэтому мы и остались друзьями. Он владеет своей компанией дольше, чем мы с Джимом управляем «МедикТех», но по размеру и уровню доходов наши бизнесы похожи. Не вижу, почему последствия решений у нас должны сильно отличаться от того, что произошло у него.

– Расскажи-ка, почему ты стал внедрять свои новые идеи? – спросила София.

Том на секунду замолчал. Он не понимал, что она имеет в виду. Неужели жена не одобряет его проект? Если у нее еще тогда возникли сомнения, почему она раньше их не озвучила? Да, ему не всегда нравится, когда она критикует его идеи, но он уже сто раз повторял, насколько ценит ее точку зрения. Если София предвидела сбой в системе, почему же сразу не сказала об этом?!

– А что?

– Просто скажи.

Том уставился на светлячков, мигавших в тростнике.

– Мы хотели, – начал он, чувствуя себя довольно глупо, – чтобы «МедикТех» стала хорошим местом для работы.

Он помолчал.

– Всегда сам терпеть не мог, когда мне не давали принять ни одного решения относительно собственных обязанностей. Думаю, когда появилась возможность это изменить, я просто захотел стать другим руководителем – не таким, какие были у меня.

София снова сжала его руку.

– И вопрос вовсе не в деньгах, – признался он. – Может быть, нам как раз стоило больше внимания уделять именно этому аспекту. Как только теряешь контроль над финансами, теряешь бизнес.

– А почему эти изменения начал Сэм? – спросила София.

– О, Сэм весь в цифрах. Всегда только на них и смотрел. Вот почему он в разы быстрее заметил эти тревожные звоночки, чем мы в «МедикТех».

- Нет, - ответила София. - Это как раз причина его проблем.

Том взглянул на нее. Она улыбалась:

- Это как вступить в брак.

- Разве?! - произнес Том, озадаченный до предела.

София кивнула:

- Конечно. Подумай, сколько разных благ ты получил, когда женился на мне.

- Их так много, - пошутил Том в ответ, - и не сосчитаешь!

- Да уж, и не пытайся, - сказала София. - Но давай посмотрим на несколько самых очевидных. Я покупаю продукты. Готовлю ужин. Стираю.

- Я сам умею готовить, - возразил Том. - И кинуть белье в стиральную машину тоже могу.

- Иногда так и происходит, - согласилась София. - Не в этом сейчас дело. Я хожу с тобой на деловые и дружеские обеды. Выслушиваю, когда ты хочешь поделиться проблемами. Смеюсь над твоими шутками.

- Вот почему мне пришлось на тебе жениться, - сказал Том. - Ты единственная на всем белом свете, кто над ними смеется.

София засмеялась:

- Но ведь и ты делаешь кое-то для меня.

- Стараюсь, - согласился Том.

- Да, знаю. Но я вышла за тебя совсем не по этой причине. Подумай только, что бы было, если бы ты подошел ко мне восемнадцать лет назад и произнес: «Послушай, мне нужно, чтобы кто-то стирал мое белье, а еще надоело есть холодные макароны на ужин и запивать их газировкой. Давай поженимся. Взамен я не буду часто жаловаться, что ты покупаешь слишком много садового инвентаря, и время от времени буду наполнять бензобак в твоей машине».

- Да, ничем хорошим такой разговор не кончился бы, - согласился Том.

- Вот-вот, - сказала София. - Ничего бы не вышло. Но ты же совсем не это мне тогда сказал. Ты признался, что я тебе дорога. И я знала, что это правда, поэтому согласилась. Ты получил меня в жены - вместе со всеми благами и преимуществами. То же самое произошло и в «МедикТех».

- Я же не жениться собрался на собственной компании, - возразил Том.

- Нет, не жениться, - ответила София. - Но сотрудники знают, что ты равнодушен, они тебе дороги, ты заботаешься о них. Поэтому дела у вас все лучше: люди хотят ответить добром на добро, качественно выполнять работу в ответ на ваше доброе отношение. Но они также прекрасно видят, если кто-то имитирует заботу, чтобы получить что-то взамен. А это уже совсем иное ощущение. В ответ на такое потребительство хочется вообще перестать работать. Или быстро урвать хоть что-нибудь лично для себя.

Сэм как раз такой горе-руководитель, - продолжала София. - Он думает, что все может быть предметом сделки. Сэм предложил сотрудникам принимать решения в расчете на то, что это обеспечит быстрый рост прибыли. Но люди-то сразу чувствуют, когда с ними общаются неискренне. Особенно кто-то вроде их босса. Они относятся к нему так же, как он к ним: стремятся выжать все по максимуму.

- Хорошо, - согласился Том. - Но вместе с тем Сэм прав, когда думает о прибыли. «МедикТех» не семья. Это бизнес.

- Точно, - сказала София. - Поэтому странно, что так много компаний обращаются с сотрудниками будто те дети малые. Что главного мы делаем с тобой как родители?

- Пытаемся держать плотную оборону? - пошутил Том.

София легонько стукнула его по ноге.

- Нет, мы стараемся научить наших детей принимать хорошие решения. Довольно рано родители понимают, что, как бы ни стремились, не смогут уследить за каждым движением своего ребенка.

– Особенно если их двое или больше, – сказал Том.

– Вот именно, – продолжала София. – Очень скоро начинаешь осознавать, что не можешь быть рядом всегда, когда твоему ребенку предстоит очередной выбор. Поэтому наша задача – научить их делать самостоятельные шаги. В роли родителя ты пытаешься найти баланс между советами, исправлением ошибок, свободой, лечением синяков и ран, пока дети идут своим жизненным путем. И все это для того, чтобы они стали принимать собственные решения. Затем ты отпускаешь их в этот огромный мир, и вот они получают должность, выходят на работу – и с ними снова начинают обращаться как с детьми. Считается, что у них не может быть ни единой здоровой мысли. Предполагается, что они будут следовать правилам и спрашивать разрешения на каждый шаг.

– Да уж, – сказал Том.

– Самое печальное, – продолжала София, – что люди обладают огромным потенциалом и многое могут предложить, но это остается незамеченным и неиспользованным, потому что от них требуется только следовать правилам. Как часто дети находят решения, о которых мы и подумать не могли?

– Десять раз в день как минимум, – ответил Том.

– Точно. И весь творческий задор и энергия утекают, как вода в песок, когда компания старается каждому действию навязать корпоративный стиль. Вот с чем вы боретесь в «МедикТех». Люди делают собственные шаги – десятки раз за день, в том числе на работе. Вы просто признали этот факт. Вы вынесли их выбор на общее обсуждение, сделали процесс более открытым, чтобы лучше понимать происходящее внутри компании. Решения стали эффективнее потому, что теперь принимаются не под покровом тайны. И ваши сотрудники стали счастливее, потому что вы обращаетесь с ними уважительно, как со взрослыми людьми.

– Ты только что описала такой «МедикТех», в котором неплохо было бы поработать, – сказал Том. – Может, когда наши дети вырастут, стоит отправить их именно в такую компанию?

София рассмеялась и склонила голову ему на плечо:

– Думаю, я так и сделаю. Но никогда не пошлю их в компанию Сэма.

Они минуту посидели молча, глядя на болотистые равнины.

Потом София спросила:

– Как дела с документами по новому продукту для Госнадзора? Антон что-то предложил?

Том покачал головой:

– Пару дней назад он заходил посоветоваться, но с тех пор ничего не слышно.

– Когда же будут новости?

– Завтра он придет к нам со своим решением.

– И что потом?

Том сжал ее руку:

– Вот тогда и узнаем.

Глава 26

Сложные решения

Том даже не знал, кто сейчас нервничал больше: он сам, Антон или Джим.

По лицу Джима ничего нельзя было понять: слушает ли говорящих, способен ли еще сохранять объективность или заранее настроился наложить вето на все предложения. Том чувствовал себя спокойнее, зная, что в крайнем случае партнер сумеет настоять на собственном решении. Андерсон все еще был убежден, что людям нужно давать возможность делать выбор. Но сейчас, перед лицом проблемы такого масштаба, возможно, стоит отступить, взять все в свои руки и вернуться к стандартному управлению.

Было очень интересно узнать, что же в итоге решил Антон. Том изо всех сил старался держать себя в руках, чтобы не потребовать немедленного оглашения варианта.

Антон поднял голову и посмотрел на собравшихся. Том выдавил из себя улыбку.

– Я со многими поговорил, – начал Антон, – и думаю, что перед нами на самом деле целых две задачи. Прежде всего доработка спецификации – важно обеспечить соответствие продукта экологическим стандартам. И это, надо сказать, несложно.

– Неужели? – Джим не скрывал скепсиса.

Антон кивнул.

– Уже много лет мне это не дает покоя, – продолжил он. – Разработчики вообще не сотрудничают с производством, создавая очередной дизайн. Они присылают нам совершенно фантастические спецификации, не соответствующие реальным требованиям и условиям. И руководство цеха давно пользуется инструментами, позволяющими приблизить проект к действительности, хотя и с изменениями оригинального дизайна. И знаете, кто этим занимается?

Том с любопытством поднял брови.

– Люди вроде меня, – сказал Антон. – Я давным-давно выполняю подобные доработки и усовершенствования. Я это все и придумал. Знаю, как нужно организовать работу, – но до сих пор никто меня не слушал. Всего-то стоило направить пару разработчиков к нам в цех – и не с дружеским визитом, а потрудиться, со всеми их столами и компьютерами. Тогда и другие исследователи стали бы заходить к нам и постепенно узнали бы, как вообще все это действует. Одновременно пару производственников обязательно нужно отправлять на все встречи с разработчиками: они подскажут, что получится из моделей в реальности, а не на компьютере. И когда вы попросили меня этим заняться, я не стал говорить с каждым по очереди, вначале в цехе, а потом в лаборатории. Я сразу всех собрал. Выяснилось, что решить проблему не так уж сложно. Бен просто не все знал о новых материалах. Вообще-то мы можем довольно быстро все доработать.

– Отлично, – сказал Том.

Антон снова кивнул и продолжил:

– Разработчики поиграли с парой узлов, чтобы обеспечить необходимые изменения конструктива. А я поработал с нашей линией: хотел разобраться, какие установлены ограничения по графику работ и переналадке. Оказалось, что одна из мастеров, Лея, заметила ту же проблему и даже заложила в общий план несколько дней на дополнительную наладку, благодаря чему у нас теперь есть время на внедрение изменений и со стороны разработки, и в цехе.

– Как это повлияет на общую прибыльность проекта? – спросил Джим, не скрывая нетерпения.

– Если бы Лея не была такой бдительной, пришлось бы покупать еще одну машину. А сейчас все эти изменения и доработки практически не потребуют дополнительных расходов. Новые материалы даже дешевле. Изменение дизайна обойдется в пару центов на каждый узел. И несколько недель, пока придут нужные материалы, – но ведь мы до этого шли с опережением, так что резерв времени был. Вот и все, собственно.

Том почувствовал колоссальное облегчение.

– Можно посмотреть расчеты? – не сдавался Джим.

Антон передал ему несколько листов с колонками цифр; Джим быстро пробежал их глазами. Потом поднял взгляд на Тома:

– Все неплохо.

– Но это только первая часть дела, – сказал Антон. – Вторая проблема – отчет о проведении экологических тестов.

Джим отодвинул бумаги, Том подался вперед и приготовился слушать. Теперь, зная, что в целом все неплохо и серьезных убытков не предвидится, вопрос о соблюдении формальных требований пугал меньше. До сих пор партнеры даже не были уверены, жива ли вообще их компания. Когда же выяснилось, что с финансовой точки зрения все неплохо, осталось лишь понять, не запретят ли им работать надзорные органы.

– Как и в прошлый раз, я обсудил это со множеством сотрудников, – сказал Антон, – мы же должны знать мнения людей, которым раньше приходилось принимать подобные решения. Хотя нашлось не так уж много специалистов, когда-нибудь отправлявших в госорганы заведомо ложные отчеты. Но оказалось, что некоторые допускали ошибки в подобной документации. Например, одна наша сотрудница раньше работала в другой компании, и там из-за сбоя системы в отчетность попали не те данные. Это не было преднамеренным обманом, и никто ничего не заметил. Но, когда в надзирающем органе обнаружили несоответствие, компании начислили такой штраф, что его пришлось выплачивать около десяти лет. Другой коллега рассказал, что на его прежнем месте работы начальство намеренно сдавало фальшивую отчетность: они считали, что занимаются настолько передовыми разработками, что никто из чиновников никогда в этом не разберется. Но кто-то все же разобрался. Компанию вообще закрыли, поэтому тот парень к нам и пришел.

– А хеппи-энда в таких историях не бывает? – спросил Джим.

– Было несколько случаев, – ответил Антон. – Анджела работала в отделе отчетности и только потом занялась персоналом. Она сказала, что госорганы довольно лояльны, если компания сама сообщает об ошибке. Я поговорил со всеми, у кого есть хоть какой-то опыт в подготовке и подаче отчетности, включая наших юристов. Очень надеялся, что в итоге сформируется единое мнение, но этого не случилось. Большинство историй подтверждает мое мнение: госорганы идут навстречу и не проявляют излишней жесткости, если компания сама уведомляет о нарушении. Но в паре случаев руководство было наказано по полной программе. Так что никто не уверен до конца, что именно может произойти в нашем случае. Никаких гарантий нет.

Антон помолчал минуту и продолжил:

– Один из вероятных сценариев такой: все наши отчеты уже прошли проверку, никто ничего не заметил. Мой знакомый работал в этой службе пару лет назад, и он объяснил, что они делают только выборочные проверки, никто не изучает досконально все без исключения.

– То есть мы имеем шанс проскочить безнаказанно, – сказал Том.

Антон кивнул:

– Правда, если они начнут тестировать наши образцы... – Он осекся.

– ...мы получим сполна, – продолжил Джим.

– А если сами заявим об ошибке... – рассуждал Андерсон.

– ...все равно наказания не избежать, – закончил за него Антон.

Все трое замолчали и посмотрели друг на друга. Потом Том спросил:

– Так что вы решили?

Антон вздохнул, затем посмотрел Тому в глаза:

– Мы заявим об ошибке. Это будет правильно. Нельзя полагаться на случай или допустить, чтобы они сами узнали, – даже если риск минимален.

Белл говорил уверенно, но после этих слов в комнате воцарилась такая тишина, что он на какой-то миг усомнился в своих же словах.

– По крайней мере мое мнение такое. Но это, конечно, серьезное решение. И, возможно, как раз в такой момент боссы должны вмешаться и решить все сами. Я был бы даже рад этому, честно говоря.

Он взглянул на Тома. Том посмотрел на Джима.

Джим покачал головой:

– Нет. – И похлопал Антона по плечу. – Это сложное решение, но оно ваше. И, на мой взгляд, отличное.

Антон улыбнулся.

Андерсон вздохнул и откинулся на спинку кресла.

Белл закрыл папку с бумагами.

- Еще один вопрос остался.

Джим быстро взглянул на него:

- Что еще?

- Это вопрос, по которому решение принимаю не я, но меня многие об этом спрашивали.

- О чем речь? - спросил Том.

- Все поняли: мы сейчас занимаемся этим потому, что раньше было принято неверное решение, - сказал Антон. - И сделал это Бен. Люди интересуются: что будет с Беном?

Глава 27

Это ваше решение

– Подождите, – сказал Джим. – Разве это решение не нам принимать?

Партнеры пришли в кабинет Анджелы, чтобы посоветоваться насчет Бена.

– Сами подумайте, – продолжил Джим, глядя на Тома, – наши сотрудники принимают решения, но только мы определяем, кто будет отвечать за каждый выбор. Разве не это главный принцип?

Том кивнул:

– Да, но...

– Боюсь, в этом случае не все так просто, – ответила Анджела.

– Почему? – не сдавался Джим.

– Потому что мы договорились, что решения о найме и увольнениях принимаются в отделах. Они лучше знают, кто им требуется, и сами решают, соответствует ли кандидат сложившейся в команде культуре. Уже довольно давно эти решения принимаются именно в рабочих коллективах, и все отлично функционирует: по крайней мере текучка персонала, особенно среди новых сотрудников, снизилась.

– Но это касательно новых, – сказал Джим. – А увольнения?

Анджела глубоко вздохнула:

– С этим мы еще не сталкивались. Несколько человек ушли по личным обстоятельствам, и в некоторых отделах были проблемы с персоналом. Но пока мы никого не увольняли.

– Пока никто не подделывал официальную отчетность, – сказал Джим. – Пока никто не подвергал риску всю компанию, намеренно искажая показатели.

– Есть какие-то новости на этот счет? – спросила Анджела.

– Антон уведомил агентство, – ответил Том. – Они еще ничего не предприняли. Может пройти несколько месяцев, пока мы получим ответ.

– В защиту Бена могу сказать: он был искренне убежден, что все его цифры верные. – Анджела старалась быть справедливой.

– Конечно, он же не проводил никаких тестов, – сказал Джим. – Даже если Бен решил наплевать на сбор информации и мнений, он обязан был выполнить тестирование, прежде чем формировать отчетность. Но несоблюдение новой процедуры подготовки решения, на мой взгляд, даже более серьезное нарушение.

Том сдержанно улыбнулся.

– Что тут смешного? – не понял Джим.

– Да ты, кажется, заговорил моими словами, – объяснил Том.

– Вообще мой партнер – крайне проницательный человек. Как правило, – сказал Джим.

– Вот в чем проблема, – продолжила Анджела. – Сейчас отделы и рабочие команды сами занимаются наймом и увольнением, а также разбираются со связанными с этим проблемами. Не думаю, что было бы правильно изменить традицию в отношении Бена и не позволить им определить его судьбу. Но я признаю, что перед нами задача такого масштаба, с каким мы пока не сталкивались.

– Необходимость увольнения, – сказал Джим.

– Да, – ответила Анджела. – Тем более что Бен руководитель. До сих пор, если требовалось нанять сотрудника или решить проблему, связанную с дисциплиной, процессом управлял начальник отдела или он же выбирал ответственного за решение. Но сейчас перед нами ситуация, возникшая из-за руководителя.

– Об этом я и говорю, – ответил Джим. – Это один из тех редких случаев, когда выбор должны делать мы с Томом. Мы назначаем руководителей. Так что нам и думать, оставить Бена или уволить.

- Возможно, – сказала Анджела, – но боюсь, сотрудникам все же будет казаться, что к наиболее важным решениям вы их не допускаете. Они ведь прекрасно осведомлены обо всем. И решение, каким бы оно ни было, напрямую касается каждого из них.

- Да и действия Бена повлияли на всех нас, – ответил Джим.

- Согласна, но теперь речь о том, что будет дальше.

- У меня идея, – сказал Том. – Я знаю, как дать команде возможность сделать выбор и учесть тот факт, что Малкмус – их руководитель.

- Это как? – сказал Джим.

- Пусть Бен принимает решение сам.

Анджела и Джим посмотрели на Тома в полном недоумении.

- Пусть он проведет опрос, – сказал Том. – Узнает мнение каждого о том, что он сделал и каким менеджером был.

- Ты действительно думаешь, что это выход? – спросил Джим. – Он же все-таки их начальник. И насколько я могу судить, не умеет слушать других.

- Да, думаю, это поможет, – ответил Том. – Если мы ему подыграем.

Несколько дней спустя Бен пришел в кабинет Тома, тяжело опустился в одно из кресел. Он выглядел уже совсем не так уверенно, как прежде, но, как ни странно, был спокоен.

Джим оказался прав: пройти с Беном и его командой через сбор мнений было крайне непросто. Но и Андерсон был прав: многие подчиненные Малкмуса наконец решились высказаться – а некоторых было не остановить. Последние несколько дней Бен и Том провели в цехе, задавая каждому сотруднику вопросы о стиле работы начальника: как он действует, как влияет на людей и компанию в целом.

Том услышал немало любопытных и отрезвляющих историй. У подчиненных Бена были неплохие идеи, но никто этим не интересовался. Они пытались потихоньку улучшить кое-что, но Бен пресекал их попытки или даже наказывал. Был период, когда сотрудники производственного цеха шли на работу с радостью, им хотелось быть частью компании, в которой происходило нечто значимое, а теперь снова отбывали трудовую повинность, без особого энтузиазма. Никто не сказал прямо, что Малкмусу нужно уволиться, но из ответов было понятно, что Бен – далеко не идеальный начальник производства.

- Сразу хочу сказать, – начал он, отбрасывая седую прядь со лба, – что на вашем месте я бы себя давно уволил.

Том молчал, ожидая продолжения.

- Даже до истории со сбором мнений я бы принял это как справедливое решение. А уж теперь, когда я все выслушал... – Плечи его опустились. – И это, наверное, не первый раз, когда я приношу вред компании, – просто впервые обнаружилось.

Бен смотрел на пачку бумаг, лежащих перед ним на столе. Потом поднял глаза на Тома:

- Не думаю, что мне стоит продолжать управлять цехом.

- Это ваше решение? – спросил Том.

- Послушайте, – Бену было трудно говорить, – я всегда любил производство. И люблю. Обожаю даже. Мне только дай машин побольше и спецификацию – и я счастлив. Но управлять всем цехом и просто работать с машинами – это совершенно разные вещи. Тут же нужно людьми руководить. А я пытался работать с людьми, как будто это еще один тип машин.

- Да, не поспоришь, – ответил Том.

- Мой опыт в производстве вам пригодится. Но я не должен быть начальником цеха. И не просто из-за этой истории с тестами и отчетом, а потому что я вообще управлял не так, как нужно. И вот что я предлагаю: если вы не выгоните меня прямо сейчас, я все же попрошу вас оставить меня на другой должности. Я буду специалистом по части машин и поставок – название должности сами подберете. А людьми пусть управляет кто-нибудь другой. Тот, кто для этого лучше подходит.

- Можете кого-то назвать? – спросил Том.

- Антон прекрасно разобрался с тем проблемным отчетом. И вы слышали, что люди говорят: он столько лет уже старался навести здесь порядок. Его любят.

- Да, многие в цехе говорили не только о собственных идеях, но и вспоминали, что предлагал он, - сказал Том.

- Вот, у него уже и поддержка есть - а ведь он еще не начальник. - Бен откинулся в кресле, помолчал. - Анджела попросила меня собрать команду для решения вопросов с наймом новых сотрудников. Честно говоря, я им позволял лишь резюме кандидатов просматривать. Но сейчас можно их вовлечь: пусть предложат сами. Хотя я уверен, что Антон отлично справится.

Бен посмотрел Тому в глаза:

- Если вы, конечно, готовы дать мне еще один шанс.

- Вам решать, - ответил Том.

Глава 28

Важный звонок

На столе Тома зазвонил телефон; он не стал сразу снимать трубку, ожидая, что это сделает Ванесса. К третьему звонку Андерсон понял, что помощница уже ушла, и посмотрел, определился ли номер. С ним хотел поговорить представитель Агентства по охране окружающей среды, где решался вопрос с ошибкой в отчете. Тома бросило в жар.

Он успел снять трубку за секунду до того, как включился автоответчик.

Приятный женский голос на другом конце провода сказал:

– Добрый день, меня зовут Кэти Стюарт, я из... – и прозвучало название агентства. – Мне нужен мистер... – Кэти, видимо, искала имя в своих записях, – мистер Андерсон. Том Андерсон.

– Это я, – ответил Том.

– Мистер Андерсон, мы проанализировали ситуацию, которая сложилась в вашей компании за последние месяцы, и я звоню, чтобы сообщить наше решение.

– Спасибо. – Том старался не выдать волнения. Потом взял ручку, чтобы записать самое важное. – Я вас слушаю.

– Как вы знаете, мы крайне серьезно подходим к любой информации о нарушении правил подачи отчетов или об искажении данных.

– Разумеется, – сказал Том.

– Но мы также понимаем, что люди иногда совершают ошибки. И стараемся по возможности проявлять снисходительность в случаях, когда компания сама заявляет об ошибке и демонстрирует готовность ее исправить.

– Мы именно это и сделали, – ответил Том. – Полностью изменили спецификации, заново провели тесты и для надежности даже повторили их.

– Я вижу это и по своим записям, и по результатам обсуждений с мистером Беллом.

– Прекрасно.

– Я правильно понимаю – мистер Белл работает на производстве? – спросила Кэти.

У Тома перехватило дыхание: не восприняли ли в агентстве то, что решать проблему поручили Антону, как знак неуважения к ним?

– Да, – выдавил он.

– Он так хорошо знаком с проблемой, – сказала Кэти. – Нам было очень приятно с ним работать, в отличие от того, как это обычно бывает при подобных ситуациях.

Том почувствовал облегчение, но ничего не сказал.

– Как правило, когда возникает серьезная проблема, приходится иметь дело с владельцами компаний. Подчиненные пытаются подготовить их к моим вопросам, но часто руководители не погружаются в детали и не могут ничего объяснить. И начинается бесконечное: «Можно я вам перезвоню? Мне нужно уточнить». Поэтому все решается необыкновенно медленно. Кроме того, никогда не знаешь, насколько точную информацию предоставляют в таких случаях боссы, даже после встреч с сотрудниками. А ваш Антон с самого начала все прекрасно знал и понимал. Поэтому мы гораздо быстрее со всем разобрались.

– Очень рад это слышать, – ответил Том.

– Я бы хотела передать наше решение первым делом именно ему, – продолжала Кэти, – но по закону это сообщается владельцу организации. Мы пришлем наше заключение и в письменном виде.

– Хорошо, – ответил Том и почувствовал, как у него поднимается давление.

– Итак, вы допустили серьезное нарушение. Но сами уведомили нас об этом, поэтому мы всего лишь начислим штраф и не станем останавливать производство.

Том с облегчением выдохнул: хотя бы компания продолжит работу.

- Замечательно, - произнес он.

- Штраф рассчитывается на основе оценки стоимости устранения возможного ущерба для окружающей среды от вашего нарушения. По нашим расчетам, это 7,8 миллиона долларов.

Том быстро записал цифру - но потом осознал ее и застыл.

- Но так как, повторяюсь, вы сами сообщили о нарушении, причем до того, как мог быть нанесен реальный ущерб, мы и штраф пока не начисляем. При условии, что до конца следующего финансового года мы не обнаружим в вашей деятельности никаких нарушений, штраф будет полностью отменен.

- То есть пока никакого штрафа, - сказал Том.

- При условии, что до конца следующего финансового года у вас не будет никаких нарушений. - Сотрудники таких организаций любят формулировать все максимально точно, со всеми оговорками.

- Спасибо вам большое, - сказал Том.

- Меня не за что благодарить. Вы правильно сделали, что сами сообщили. Если бы ошибки обнаружили мы, решение бы было совершенно другим.

- Я понимаю.

- У вас есть вопросы?

Том посмотрел на свои записи, он все еще не до конца верил в то, что все хорошо закончилось.

- Нет, благодарю, никаких вопросов.

- Тогда у меня есть один. Я много лет работаю с разными организациями, но никогда не видела, чтобы с подобными проблемами разбирался кто-то не из числа высшего руководства. Можете объяснить, почему вы делегировали эту миссию?

Том постепенно успокаивался, но все же ему потребовалось некоторое время, чтобы сформулировать ответ. Еще несколько минут назад он вовсе не был уверен, что они правильно сделали, когда позволили простому мастеру вести переговоры с агентством, способным вообще закрыть их компанию.

- Знаете, мы считаем, что все наши сотрудники уникальны и ко всем нужен свой подход. Люди не роботы. Они способны творчески мыслить, учиться. Иногда мы совершаем ошибки, но все достойны доверия, даже рядовые сотрудники и даже когда речь идет о самых серьезных решениях. Каждый достоин уважения. Независимо от должности.

- И так как Антон работает на производстве, он оказался предельно компетентным в тех вопросах, которые мы обсуждали, - сказала Кэти.

- Совершенно верно.

- Честно говоря, я и представить не могу, чтобы подобное произошло у нас. Вы говорите удивительные вещи, - в голосе Кэти, кажется, прозвучала зависть.

- Спасибо.

- Итак, - Кэти вернулась к привычному деловому тону, - официальное решение вы получите по почте. Антон знает, как со мной связаться, если будут вопросы. И пожалуйста, передайте ему мои самые лучшие пожелания. Я была очень рада с ним поработать. И с «МедикТех».

Том с удивлением взглянул на телефонную трубку, как будто не в силах поверить, что вот так заканчивается разговор с агентством, казавшийся настолько страшным.

- Да, конечно, все передам.

Глава 29

Совершенно особая компания

– Очень рада с вами познакомиться. – София широко улыбнулась.

Ванесса улыбнулась в ответ; вечеринка была в самом разгаре.

– Знаю, это ваша идея, – продолжала София, показывая на собравшихся здесь сотрудников «МедикТех», членов их семей и друзей. Все расположились на солнечных лужайках вокруг здания компании; здесь же стояли тенты и жаровни для барбекю.

Ванесса с гордостью кивнула:

– Том не был уверен, что это стоит делать.

– Я считал, что вся эта суеда годится для компаний, где сотрудники не получают от работы никакого удовольствия, – сказал Андерсон.

– А я возразила, что «МедикТех» есть что отпраздновать и сейчас самое время для этого.

– Тогда я ответил, что ей решать, – улыбнулся Том. – А вы кто же? – Он с улыбкой посмотрел на подростка рядом с Ванессой.

Парнишка лет четырнадцати протянул Тому руку:

– Эммануэль. Очень рад с вами познакомиться.

– Мой сын, – с гордостью сказала Ванесса.

– Взаимно. – Том пожал руку в ответ.

– Наконец-то мне удалось сюда попасть, – сказал Эммануэль. – У мамы никогда не было работы, которая ей нравилась бы, пока здесь не появились вы. И теперь она возвращается домой с улыбкой.

– Чаще всего, – сказала Ванесса и взяла сына под руку.

– Нет, правда, – продолжал Эммануэль. – Меня не устраивало, что ей приходится столько времени отдавать безрадостным служебным обязанностям. Но ваша компания совершенно особая.

– Должен сказать, во многом как раз благодаря твоей маме компания и стала особой, – ответил Том.

– Да уж. А раньше этого никто и не замечал.

К ним подошел Антон, он держал за руку привлекательную женщину в синем платье.

– Простите, что вмешиваюсь в ваш разговор... – начал он.

– ...но жена крайне настойчиво просила познакомиться ее с его начальством, – продолжила спутница Антона. – Меня зовут Ава. – Она протянула руку Тому. – Очень рада с вами познакомиться.

Ванесса и Эммануэль направились к столу с напитками.

– Я слышала столько хорошего о вашем муже, – сказала София Аве. – Том постоянно о нем рассказывает.

– Вот поэтому я и подошла, – ответила Ава. – Я очень люблю своего мужа и всегда говорю ему, что мне нравятся многие черты его характера: его совершенно невозможно заставить измениться. По крайней мере мне это было не под силу. Но сейчас его словно подменили.

Антон иронично ухмыльнулся:

– Так ли я был плох раньше?

– Да нет, не плох, конечно, но работа твоя была не очень. И мне было обидно за тебя. – Ава посмотрела на Тома с Софией. – Он ведь очень толковый.

– Полностью согласен, – кивнул Том.

– И идей у него полно, – продолжала Ава. – Каждый вечер, приходя с работы, он делился со мной соображениями. Я всегда спрашивала: «Что же ты не донесешь хотя бы некоторые идеи до своих боссов?» А он отказывался; говорил, что никто и слушать не будет. И вот появились вы с Джимом

и услышали его.

– Нам нужно было начать это делать еще раньше, – сказал Том.

– А потом и вовсе предложили сделать его начальником, чтобы он мог наконец принимать решения, – сказала Ава.

Антон посмотрел на Тома и улыбнулся:

– Вот это как раз не всегда так: у нас решения принимают не начальники.

– Думаю, да, – ответил Андерсон. – Ну и как вам в новой роли?

– Все отлично. Но бывает и сложно – если учесть, что теперь все имеют право предлагать и принимать решения.

– Да, сложно бывает, – сказал Том.

– Но все равно, – продолжал Антон, – мне очень нравится новая роль. Это почти как тренер в спортивной команде: вроде он просто стоит на боковой линии, но всегда участвует в игре, как и вся команда.

– Согласен, – кивнул Том, – участвует.

– У тренера в руках вся полнота власти: это же он решает, кто выйдет на поле, хотя сам по мячу и не бьет. И знаете, иногда я смотрю, как во время какой-нибудь игры тренер наблюдает с края поля, как удачно действует один из игроков, – и сам выглядит даже более счастливым, чем член команды. По крайней мере я чувствую себя именно так.

– Очень хорошо понимаю это чувство, – ответил Том.

– Нам пора, – сказала Ава, – по-моему, с вами многие хотят поговорить.

Том посмотрел вокруг. В нескольких шагах от него стояла Хелен Харрис и, кажется, терпеливо ждала своей очереди. «Рада была познакомиться», – сказала София Аве и Антону, а те направились к грилю.

– Где можно поприветствовать хозяев? – пошутила Хелен, подходя к Андерсону.

– Хелен, – Том пожал ей руку, – спасибо огромное, что вы приехали. И вообще – спасибо за все.

Хелен кивнула:

– Такой пикник я бы не пропустила! Хотя я приехала, чтобы вас поблагодарить. У нас в этом году было достаточно разногласий.

– Но мы все же вышли на приличные цифры, вы согласны? И даже дивиденды выплатили.

– Да, выплатили, – согласилась Хелен. – От вас с Джимом я меньшего и не ждала. Но совершенно не думала, что вы сможете построить компанию, участием в которой я буду искренне гордиться. Может, я не всегда это показывала, но мне нравились ваши идеи, хотя я не во всем была уверена. В общем, давно я не получала такого удовольствия от работы с партнерами.

– Думаю, когда мы выпустим новый продукт, цифры заметно улучшатся, – с гордостью добавил Том.

– Да, но это, честно говоря, не главное, что произвело на меня впечатление. Я никогда не видела таких увлеченных и счастливых сотрудников. Не руководство, а именно сотрудников. И это прекрасно. Очень рада, что вы смогли меня переубедить, настояв на своем.

– Давайте надеяться, что в будущем таких жестких споров будет меньше, – ответил Том.

Хелен улыбнулась:

– Я бы не была так категорична.

– Знаешь, чего бы я сейчас особенно хотела? – спросила София, уводя Тома в сторону.

– Чего же?

– Жареного мяса. Такого настоящего барбекю, по всем правилам. Не знаю только, можно ли тут найти что-нибудь подобное.

– Давай посмотрим, – ответил Том, и они пошли к столам, где на ярких скатертях в бело-красную

клетку были расставлены блюда с едой.

Несколько минут спустя они, пройдя вдоль всех столов, наполнили свои тарелки. Том посмотрел по сторонам, выискивая пару свободных мест, и увидел, как кто-то ему машет.

- Джим, - они с Софией заметили его одновременно.

- Мы оставили вам два места, - сказал Джим, когда они подошли. Рядом с ним, улыбаясь, сидела Бет, его жена.

- Как настроение? - спросил Том.

Джим кивнул:

- Барбекю сегодня отменное.

- Да и предварительные заказы на новый продукт поднимают настроение, а? - пошутил Том. Объем заявок уже превышал прогнозный.

Джим улыбнулся:

- Да уж, поднимают. Но это еще не прибыль.

- Подожди. Дай-ка я телефон достану: хочу записать все, что ты сейчас скажешь.

Джим поднял голову:

- Хорошо, хорошо. Понимаю, иногда кажется, что я только о финансовых результатах и думаю. Но тебе же повезло, что в совете директоров есть такой парень, как я.

- Я всегда это признаю, - ответил Том.

- Не забывай также, что именно я вместе с тобой уволился с работы, потому что мы оба поняли: нас волнуют не только деньги.

Том видел, что сейчас партнер вполне серьезен.

Джим оглядел собравшихся за столом.

- Мне раньше не приходилось работать в подобной компании, где к сотрудникам относятся как к людям. Где признается человеческая уникальность. Где мы всем даем возможность думать и учиться - и от каждого этого ждем. Где все принимают решения - не только руководство и творческие личности, а и ребята в производственном цехе, и вообще все.

Джим встретился взглядом с Томом.

- Меня интересуют не только деньги, - продолжил Джим. - И всегда было так. Я уделяю большое внимание прибыли и финансовым показателям, потому что верю в нас и хочу, чтобы все получилось. Для меня важно, что мы делаем нечто значимое. Создаем компанию, где каждый чувствует себя причастным к большому прекрасному делу. Относимся друг к другу как к людям, даем каждому шанс сделать вклад в общую копилку идей и чему-то научиться. И видим, что все приходят на работу с удовольствием. Вот это все для меня очень важно.

- Именно поэтому мы решили начать собственный бизнес, - сказал Том.

- Это и есть самый важный его результат.

Глава 30

Я вам сейчас все объясню

– Добро пожаловать в «МедикТех», – сказал Том аудитории. Рядом с ним на сцене стояли Джим, Ванесса и Анджела. – Когда мы с Джимом несколько лет назад купили нашу первую компанию, то и предположить не могли, что так скоро купим и вторую. Наверное, вы слышали, каким успешным оказался наш флагманский продукт.

Собравшиеся закивали в знак согласия.

Том тоже кивнул:

– Вот поэтому мы смогли уже сейчас сделать то, о чем раньше и не мечтали. В частности, объединиться с вашей замечательной командой. В «МедикТех» сложилась особая культура, благодаря которой мы смогли достичь такого успеха. Главный ее элемент – особый процесс принятия решений.

Андерсон заметил и скептицизм, и некоторую растерянность на лицах слушателей – но это было не впервой.

– В основе нового подхода лежит особенное отношение к сотрудникам, – продолжил он. – И оно заметно отличается от того, что принято в большинстве компаний. Согласитесь, часто к сотрудникам относятся как к роботам, к машинам. Или даже как к детям.

Многие закивали.

– В «МедикТех» принято считать членов команды взрослыми людьми. Мы знаем, что каждый уникален. Что все вы – мастера и эксперты в своем деле и у всех разные желания и интересы. Все вы способны к творчеству, можете думать и учиться, любите сложные и увлекательные задачи. Каждый из вас может сделать ценный вклад в общее дело. И любой способен принимать серьезные решения. Все это, в общем, несложно, идеи на уровне здравого смысла. На опыте «МедикТех» мы убедились, что, если весь бизнес строить на этих принципах, можно полностью изменить компанию. А сейчас я передам слово Ванессе, которая подробнее расскажет, что все это значит.

– Я прекрасно знаю, что вы сейчас думаете: наш Том просто безумен. Да?

Все засмеялись.

Ванесса улыбнулась:

– В этом нет ничего необычного. Он же босс, а у них часто возникают безумные идеи. И мы все стараемся не попадаться начальству на глаза – пусть только все идет как раньше... На работе только одна вещь не меняется: сама работа. Она всегда одна и та же, и так должно быть. Никто из нас и не ждет ничего особенно приятного от труда, мы же не за удовольствиями сюда приходим, поэтому это и называют работой. Пока все понятно?

Люди согласно закивали.

Ванесса сделала шаг вперед, к краю сцены.

– Не догадываетесь, откуда я точно знаю, что вы сейчас думаете? – спросила она, глядя в зал. – Да я и сама думала именно так, когда впервые услышала обо всех этих идеях. Сейчас я вам объясню...

Послесловие

В книге «Человек решающий» рассказывается история вымышленной компании, но описанные принципы работают в реальной жизни, причем не только в малом бизнесе. Вместе с моим партнером Роджером Сантом мы сформулировали эти принципы и внедрили в компании The AES Corporation, ставшей крупной международной корпорацией с офисами в 27 странах и огромным штатом – 27 000 сотрудников. На этой же основе я построил свою компанию Imagine Schools – крупнейшую некоммерческую сеть школ в США.

Эти основополагающие элементы просты; некоторые из вас наверняка скажут, что они очевидны. Но, если вы сможете выстроить на них весь бизнес и примените описанные в книге техники и приемы, преобразятся и компания, и жизнь каждого сотрудника.

Ниже я еще раз коротко изложу принципы корпоративной культуры, стимулирующей принятие решений, а также дам рекомендации в отношении того, каким должен быть человек решающий и как правильно организовать сбор мнений.

Каждый человек уникален. Справедливость не предполагает совершенно одинакового отношения абсолютно ко всем. Некоторым важно иметь больше свободного времени, другим нужна зарплата повыше, поэтому нет смысла применять одну и ту же систему поощрений к каждому сотруднику: у всех разные интересы и потребности. Мы относимся к каждому как к личности, задействуем мотивацию и раскрываем его потенциал.

Каждый человек способен на творческий подход к работе. Сталкиваясь с проблемой, люди находят остроумные решения. Им не нужно все время подсказывать, как действовать. Более того, те, кто оказывается ближе всего к ситуации, часто имеют больше возможностей найти оптимальное решение. Когда мы позволяем людям творчески подходить к задачам, они нередко предлагают вариант, который ни за что не найти с помощью лишь правил и инструкций.

Каждый человек способен учиться. Начиная работать после университета, люди не перестают совершенствоваться. Все способны к самообучению, особенно если сталкиваются со сложной, интересной задачей, – и даже других могут научить.

Каждый человек ошибается. У любого есть области знания, в которых он некомпетентен. А иногда люди просто делают неверный выбор. Чтобы работать с максимальной эффективностью, практически всем требуются помощь и знания коллег.

Каждый человек любит сложности. Люди не роботы: они рождены не для того, чтобы снова и снова делать одно и то же. Людям нравится справляться с трудными и неординарными задачами.

Каждый человек хочет внести свой вклад. Любой может предложить что-то уникальное, и всем нравится быть частью большого важного дела. Люди действуют с максимальной эффективностью, если знают, что мир становится лучше благодаря ним.

Каждый человек несет ответственность за свои действия. И каждый должен отвечать за последствия принимаемых им решений.

Каждый человек способен принимать важные решения. Руководители не единственные люди в организации, от которых можно ожидать серьезных шагов. Когда процесс принятия решений не узурпирован руководством, а разумно распределен между всеми сотрудниками, повышается и качество предпринимаемых действий, и удовлетворенность сотрудников, и эффективность компании в целом.

Если в компании развита корпоративная культура, стимулирующая принятие решений, основное, о чем приходится думать руководителю, – это выбор сотрудника, которому можно доверить подготовку и поиск необходимых вариантов. Предлагаю вам критерии.

Близость к проблеме. Кто из сотрудников ближе всего к проблеме? Достаточно ли глубоко он осознает контекст, детали ситуации, понимает ли общую картину?

Точка зрения и кругозор. Близость к проблеме – это важно, но не менее значима и точка зрения. Иногда способность посмотреть на проблему с разных сторон оказывается более ценной, чем знание деталей.

Опыт. Имеет ли сотрудник опыт принятия похожих решений? Каковы были результаты предпринятых им шагов?

Мудрость. Какие решения принимает этот сотрудник в других областях? Удастся ли ему делать удачный выбор? Уверены ли вы в этом человеке и его способностях?

Никому не дано знать всего; совет не повредит даже эксперту. Если в компании развита корпоративная культура, стимулирующая принятие решений, сотрудник, ответственный за выбор, должен собрать мнения и советы и только после этого сформулировать окончательный вариант. С кем же советоваться и обсуждать ситуацию?

Опыт. Есть ли опыт решения подобных проблем у того, с кем собирается консультироваться сотрудник, ответственный за выбор? Опыт – лучший учитель.

Должность. В зависимости от должности люди могут видеть ситуацию по-разному. Ответственный за подготовку и принятие решения должен интересоваться мнением и руководства, и равных по должности коллег, и того, кто находится ниже в организационной иерархии, и даже партнеров вне компании – если проблема этого требует.

Ответственность. У каждого решения есть последствия. Тот, кто будет отвечать за его подготовку и принятие, должен нести за это ответственность. При этом нужно понимать, что никто не бывает всегда прав. В итоге главное при формировании варианта – сбор мнений и консультации с коллегами, а не попытки в одиночку угадать верное направление.

Вовлеченность. Когда человека привлекают к принятию решения, интересуются его мнением, он больше втягивается в работу. В идеале каждый участвующий в этапе принятия решения затем активно работает над его реализацией, словно над своим личным проектом. Так что процесс сбора мнений нужен не только для поиска оптимального решения: это помогает сформировать более сильную команду, наладить обмен информацией, вовлечь сотрудников – и в результате совершенствуется сам процесс подготовки и принятия решений.

Благодарности

Я бесконечно благодарен Эйлин Харви Бакке за то, что прошла со мной весь путь и в AES, и в Imagine Schools, и за то, что старалась наполнить радостью любую работу и вообще нашу жизнь. Эйлин не только лучшая в мире мать: она стала моим партнером и помогла создавать и развивать Imagine Schools – некоммерческую сеть школ, работающих с тысячами учеников и их родителей на всей территории США.

Огромная благодарность Трейси Качлоу за редактуру этой книги.

Благодарю Дженн Бранстеттер за готовность поделиться нашими идеями со всем миром.

Особая благодарность Марку Пирсону, который поддержал мою идею о том, что работа должна приносить радость, и опубликовал обе мои книги, Joy at Work и «Человек решающий».

Об авторе

Деннис Бакке – сооснователь сети школ Imagine Schols. Он также автор книги Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job, бестселлера по версии журнала New York Times. До этого был сооснователем, а также президентом и CEO международной электроэнергетической компании AES, входящей в список Fortune 200. Деннис Бакке живет с женой в Арлингтоне.

Эту книгу хорошо дополняют:

Фредерик Лалу

Как стать организацией осознанного развития

Роберт Киган, Лиза Лэйхи

Роман об управлении проектами

Том ДеМарко

Сноски

Визионер (от *лат.* visio – видение) – человек с богатым творческим воображением, провидец.
Прим. ред.

«Символ одноминутного менеджера – изображение одной минуты на циферблате электронных часов – призван напомнить, что мы должны уделять хотя бы одну минуту в день на то, чтобы смотреть в лицо людям, которыми управляем. Мы должны понимать, что именно они – наши главные ресурсы». *Кеннет Бланшар, Спенсер Джонсон. Одноминутный менеджер. Минск: Попурри, 2013. Прим. ред.*