

КНИГА ОСНОВАТЕЛЯ  
«БИРЮЗОВОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ»

ДЕННИС БАККЕ

# ЧЕЛОВЕК РЕШАЮЩИЙ

КАК ПОСТРОИТЬ  
ОРГАНИЗАЦИЮ БУДУЩЕГО,  
ГДЕ РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЕТ  
КАЖДЫЙ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Содержание

<b>Введение</b> .....	11
<b>Глава 1.</b> Насколько все плохо? .....	15
<b>Глава 2.</b> Как рыбке зонтик .....	19
<b>Глава 3.</b> Теперь все будет иначе .....	27
<b>Глава 4.</b> Это твое решение .....	33
<b>Глава 5.</b> Новая идеология .....	39
<b>Глава 6.</b> Эксперт в своем деле .....	47
<b>Глава 7.</b> Все зависит от вас .....	51
<b>Глава 8.</b> Глубокая пропасть .....	57
<b>Глава 9.</b> А они тут при чем? .....	63
<b>Глава 10.</b> Следите за цифрами .....	71
<b>Глава 11.</b> Это серьезно? .....	75
<b>Глава 12.</b> Небезупречные .....	83
<b>Глава 13.</b> Обсуждать и советоваться .....	87
<b>Глава 14.</b> Гигантский рывок .....	95
<b>Глава 15.</b> Слишком серьезное решение .....	101
<b>Глава 16.</b> Посмотрим, что получится .....	107
<b>Глава 17.</b> Работа с персоналом .....	115

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

<b>Глава 18.</b> План .....	121
<b>Глава 19.</b> Общая картина .....	129
<b>Глава 20.</b> Несколько вопросов .....	137
<b>Глава 21.</b> У всех есть идеи .....	141
<b>Глава 22.</b> Новые стандарты .....	145
<b>Глава 23.</b> Выслушай меня .....	151
<b>Глава 24.</b> Каждый сам за себя .....	157
<b>Глава 25.</b> Такой руководитель .....	163
<b>Глава 26.</b> Сложные решения .....	169
<b>Глава 27.</b> Это ваше решение .....	175
<b>Глава 28.</b> Важный звонок .....	181
<b>Глава 29.</b> Совершенно особая компания .....	187
<b>Глава 30.</b> Я вам сейчас все объясню .....	193
<b>Послесловие .....</b>	195
<b>Благодарности .....</b>	201
<b>Об авторе .....</b>	203

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# Введение

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

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

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

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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.