

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

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

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

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

[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.