

DENNIS BAKKE

MLADÁ FRONTA



TEN, KDO ROZHODUJE



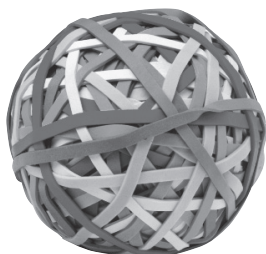
JAK ROZHODOVACÍM PROCESEM
POSTUPNĚ ODEMKNOUT POTENCIÁL
VŠECH ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ



MLADÁ FRONTA

DENNIS BAKKE

TEN, KDO ROZHODUJE



Mladá fronta

Vychází ve spolupráci s E15



Z angličtiny přeložil Milan Lžička.

THE DECISION MAKER.

Copyright © 2013 by Dennis W. Bakke

First published in the United States by Pear Press

A Subsidiary of Perseus Books L.L.C.

Translation © Milan Lžička, 2014

***Věnováno Eileen Harvey Bakkeové,
lásce a radosti mého života
a nejlepší přítelkyni,
jakou lze vůbec mít.***

Úvod

Nic člověku neprozradí o určité organizaci víc než to, jak se v ní přijímají rozhodnutí.

Důvěřují šéfové členům týmu? Mají možnost rozhodovat lidé nejbližší centru dění? Mají členové týmu skutečnou zodpovědnost a skutečný vliv? Na všechny tyto otázky lze odpovědět jinou otázkou: Kdo má rozhodovací pravomoc?

A nic organizaci neovlivňuje víc než rozhodnutí, která činí lidé v ní pracující.

Velké podnikatelské mozky toto vědí. Rozhodovací proces je ostatně jedním ze základních prvků veškerého podnikatelského vzdělávání. Bezmála sto let od chvíle, kdy byla na Harvardu vynalezena výzkumná metoda zvaná případová studie, je stále nedílnou součástí nejlepších podnikatelských studijních oborů na celém světě. A proč? Metoda případové studie totiž staví nejlepší studenty obchodních oborů do role toho, kdo rozhoduje. Studenti, kteří chtějí na Harvardu získat titul MBA, musejí v průběhu studia učinit rozhodnutí ve více než pěti stech situacích. Rozhodování je jednoduše nejlepší způsob na světě, jak lidi rozvíjet. A rozhodnutí ve skutečném životě jsou důležitější – i zábavnější – než v rámci jakékoliv případové studie.

Mimo obchodní akademie však jen málokterý čelný manažer dokáže využít hodnoty, jež vzniká, když se důležitá rozhodnutí svěří do rukou podřízených. Místo toho se „týmovým hráčům“ zdůrazňuje, aby dělali, co se jim řekne. Kvůli tomu se z práce vytrácí radost a lidé přicházejí o možnost přispět svou smysluplnou troškou do mlýna. Anebo organizace zapojují

členy týmu do rozhodovacího procesu tak, že mohou předkládat připomínky šéfovi, a na něm pak leží konečné rozhodnutí. Ani tento přístup nedokáže plně využít hodnoty lidí pracujících v organizaci. Mně však jde o něco zcela jiného. Ideálně si rozhodovací proces ve firmě představuji takto:

- *vedoucí vybere osobu, která má přijmout zásadní rozhodnutí,*
- *osoba s rozhodovací pravomocí si vyžádá rady (i od vedoucího samotného) za účelem sběru informací,*
- *závěrečné rozhodnutí nepřijme vedoucí, nýbrž osoba, již tuto pravomoc svěřil.*

Mám to štěstí, že ve firmě AES, energetické společnosti s 27 000 zaměstnanci ve 27 zemích, i v Imagine Schools, jedné z největších sítí neziskových škol v USA, mohu tisícům lidí nabídnout svobodu i zodpovědnost přijímat důležitá rozhodnutí. Idea je to prostá: chovat se k lidem jako k lidem, ne jako ke strojům. Jakmile šéfové na všech úrovních svěří možnost rozhodovat do rukou svých lidí, odemknou nesmírný potenciál.

Tato kniha je smyšlenka, volně vycházející z toho, co jsem sám prožil, jež ukazuje, jak nápady, které proměnily AES i Imagine Schools, dokážou proměnit jakoukoliv organizaci. Události jsou fiktivní, ovšem vašeň, cílevědomost, mravní otázky i zdravý rozum vycházejí z desítek let mých osobních zkušeností. Tyto myšlenky dokážou ovlivnit celkové výsledky: nejnovější výzkum naznačuje, že kultura zaměřená na vhodné rozhodovací postupy zlepšuje finanční výkonnost. Nejde však pouze o čísla. Především jde o lidi: co je motivuje a čeho mohou dosáhnout, poskytne-li se jim skutečná zodpovědnost a skutečná svoboda.

A ještě jedna věc: tato kniha vychází z přesvědčení, že se všichni dokážeme dobře rozhodovat. Tento příběh proto není určen jen lidem, kteří momentálně stojí v čele organizací. Je určen manažerům na jakékoliv úrovni, kteří chtějí odemknout plný potenciál lidí kolem sebe.

Bez ohledu na to, jakou úlohu ve své organizaci zastáváte, může změna začít právě u vás.

1

Je to hodně zlé?

Dým stoupající z výrobní haly zahlédl Tom Anderson už dávno předtím, než na místo výbuchu dorazil. Ani oblaka páry valící se z rozbitého stroje ho však nemohla připravit na to, co spatřil, když tam přišel.

Nejenže byl stroj rozbitý, skoro to vypadalo, jako by zmizel z povrchu zemského. V převalující se mlze rozeznával Tom obří díru lemovanou pokrouceným kovem. Pod nohama mu křupaly skleněné střepy.

Jeho společník Jim Travers dorazil na místo před ním. Když se Tom přiblížil, zvedl k němu Jim oči.

„Je to hodně zlé?“ zeptal se Tom.

Jim pokýval hlavou. „Tenhle je úplně na odpis,“ konstatoval. „Na to jsme pojištění. Ale na tohle ne.“

Tom se zadíval týmž směrem jako kolega. Zařízení stojící okolo výbuch téměř zázrakem nepoškodil. Žádné z nich ovšem neběželo. A stejně tak nepracovali ani zaměstnanci, jen postávali v hloučcích v uličkách a bavili se.

Tomovi začaly hlavou běžet sloupce čísel. Spolu s Jimem převzali firmu na výrobu lékařských přístrojů teprve před dvěma týdny. Vložili do ní všechno, co měli. Zbytek financovala Helen Harrisová, jedna z nejjobratnějších soukromých investorek v jejich oboru, a to na základě Tomových a Jimových dosavadních úspěchů coby manažerů v podobném podniku – tam ovšem ještě žádný majetkový podíl neměli. Jejich podnikatelský plán byl agresivní, avšak nepříliš výdělečný. Tom tušil, že dlouhodobější odstávku provozu si nemohou dovolit.

Jim si povzdechl. „Tak aspoň že se nikdo nezranil.“

V Tomovi hrklo. Dělal si takovou starost o poničené stroje, že vůbec nepomyslel na bezpečnost zaměstnanců. Ačkoliv se mu ulevilo, nechtělo se mu věřit, že nedošlo k žádnému zranění.

„To jako vážně?“ podivil se a ukázal na trosky stroje zahaleného párou. Jestliže takový výbuch nepřechkal kov, jakou šanci měl člověk? „Co měl ten chlap na sobě, neprůstřelnou vestu?“

Jim zavrtěl hlavou. „On tady nebyl.“

Tom se zachmuřil. Oba s Jimem při převzetí firmy MedTec věděli, že v ní panují problémy s pracovní morálkou. Vnímali však tyto potíže jako příležitost. Jak personál, tak výrobek měly svou kvalitu, zatím však nedokázaly naplnit veškerý potenciál. Tom a Jim měli za to, že jakmile do firmy vnesou své prvotřídní řídicí techniky, odměnou jim bude vyšší produktivita týchž zaměstnanců. Alespoň teoreticky. Součástí jejich podnikatelského plánu byly i změny, díky nimž si dělali čáku na některé z regionálních ocenění pro „nejlepšího zaměstnavatele“. Do společenské místnosti už nechali umístit dva klasické pinballové automaty, zřídili tam kuchyňku a začali zaměstnancům zdarma poskytovat zdravé svačiny. Zdálo se však, že problém, před nímž tu stojí, má hlubší kořeny a že jej nevyřeší jen zábavou a občerstvením.

„Jak to?“ zeptal se Tom. „A kde byl?“

„Dělal, co mu bylo řečeno,“ odušil Jim. „Indikátory podchytil včas. Došlo mu, že něco není v pořádku, a tak šel za vedoucím směny.“

„Zaplaťpánbůh, že tady nebyl,“ utrousil Tom.

„To jo,“ přitakal Jim.

„A on to neuměl vypnout sám?“ vyzvídal dále Tom.

„Kdepak,“ Jim na to. „Nejspíš tomu rozumí líp než kdokoli v závodě. Ostatně to dělá na konci každé směny. Neměl k tomu ale pověření. V půlce směny ten stroj smí vypnout jenom mistr.“

„A ta mašina mezitím vybuchla.“

Jim pokýval hlavou.

Tom si dlouze povzdechl. „To je šílenost,“ hlesl.

„To mi povídej,“ přisvědčil Jim.

Tom se rozhlédl po hloučcích zaměstnanců v uličkách. Jakýsi muž mu pohled opětoval, načež zrak rychle odvrátil, jako by se bál, že by ho případný oční kontakt se šéfem mohl dostat do potíží. Tom ten výraz znal. Sám jej v minulosti nasa-
zoval před bezpočtem šéfů.

„Koukni se na ně,“ řekl Tom.

„Spíš se na ně snažím nedívat,“ odvětil Jim. „Každá hodina jejich nicnedělání nás stojí tisíce dolarů.“

„O tom nemluvím,“ namítl Tom. „Prostě se na ně koukni.“

Jim se ohlédl. „A co jako?“ zeptal se po chvíli.

„Vypadají jako my,“ dodal Tom. „Než jsme tenhle podnik koupili. Chodí se sklopenou hlavou a snaží se přečkat den, aniž by si na ně musel došlápnout šéf. Dokonce mají v očích ten pohled, jaký jsme začínali mít i my.“

„A to jaký?“

„Prázdný,“ vysvětloval Tom. „Ten, co člověk získá, když při příchodu do práce odloží u dveří mozek.“

Jim založil paže a zakroutil hlavou. „Možná máš pravdu,“ přisvědčil. „Musím ale sehnat technika, aby to tady opravil. Anebo rovnou novou mašinu, pokud možno zadarmo. Řekl bych, že rozpoložení zaměstnanců není v tuhle chvíli naše hlavní starost.“

„Asi ne,“ uzavřel debatu Tom, načež se Jim vrátil uličkou do hlavní kanceláře.

Když však Tom kráčet za Jimem, nehonily se mu hlavou myšlenky na rozbitý stroj, ulpěly mu v ní tváře jejich lidí. Znovu zprovoznit výrobní linku uměli, třebaže šlo o nákladnou nepříjemnost. Jenže lidé nejsou stroje. Ti jsou mnohem složitější a navíc se k nim nedává jednoduchý návod k použití.

Co s nimi? přemítal v duchu.

2

Pozlátko

Jakmile Tom druhý den ráno vstoupil do výrobní haly, zamířil k němu hlavní uličkou podsaditý muž se stříbrnými vlasy v modré pracovní blůze. Tom v něm poznal úsekového vedoucího Bena Malkmuse, a tak zvedl ruku na pozdrav.

Ben se na Toma trpce usmál. „Tome,“ řekl. „Co pro vás můžu udělat?“

Tom mu srdečně potřásl rukou. „Tak jak to jde?“

„Jde to,“ odvětil Ben. „Zprovoznili jsme všechno, co jsme mohli. Ale ta mašina, co se rozbila, má pro náš provoz dost zásadní význam.“

„To chápu,“ konstatoval Tom. „A taky jsem pochopil, že technik, co ji obsluhuje, vytušil problémy, ještě než vybuchla.“

Ben nasadil obezřetný výraz. „Nebyla to jeho vina,“ řekl. „Anton je dobrý technik. Řídil se protokolem.“

Tom přikývl. „Starost mi nedělá Anton,“ pokračoval, „ale ten protokol. Vždyť on ten stroj sice uměl zastavit, ale neudělal to.“

„Já ten protokol nepsal,“ namítl Ben. „To všechno přišlo seshora.“

Předchozí majitel Ed Harkness patrně patří k těm šéfům, kteří vždy chtějí vědět, kdo za konkrétní problém nese vinu, pomyslel si Tom v duchu. Ben se ani nemohl rozhovořit o tom, jak nastalou situaci napravit, jelikož musel neustále bránit sám sebe a své lidi.

„Víte, rád bych si s vámi promluvil o jeho účelnosti,“ řekl Tom. „Mám totiž pocit, že dneska nám zrovna dvakrát nepomohl.“

„A co navrhuje?“ zeptal se Ben a založil paže.

„Chci, aby naši lidi měli pravomoc přijímat rozhodnutí, která budou prospěšná pro firmu. Třeba zastavit stroj, pokud zjistí, že hrozí nebezpečí.“

„To by tedy získali pravomoc zastavit celou linku,“ namítl Ben. „Zaměstnanci nemají vždycky na rozdíl od vedoucího celkový přehled o situaci.“

Tom přikývl. „To jistě,“ přisvědčil. „Ale kdyby včera Anton tu pravomoc měl, pak by linka dneska ráno běžela naplno.“

Na to Ben neměl protiargument, celkově se mu to však nezamlouvalo. „V tom případě nevím, k čemu je pak vedoucí,“ odvětil, „pokud to není právě on, kdo rozhoduje.“

„K jednomu rozhodnutí jsme právě dospěli,“ navázal Tom. „A sice, že třeba nejsme ti nejpovolanější, kdo by měl rozhodovat úplně o všem.“

„Vy jste šéf,“ pravil Ben.

Tomovi šlo sice o něco jiného, v danou chvíli to však nechal plavat. „Je tady někde Anton?“ zeptal se.

„Tudy,“ pokynul mu Ben a labyrintem strojů ho zavedl až na stanoviště, kde jakýsi vysoký černoch kontroloval várku kovových součástí. Když zahlédl Bena, zvedl zrak. „Většina je podle mě použitelná,“ prohlásil. „Ověřoval jsem specifikace a zdá se, že až do výbuchu ty součástky plně vyhovovaly.“

„Antone,“ pravil Ben. „Tohle je Tom Anderson. Nový majitel,“ dodal.

Táž obezřetnost, kterou Tom prve spatřil u Bena, se nyní objevila v očích i Antonovi. Muž odložil součástku, kterou přeměřoval, a s napřímenými rameny se k Tomovi otočil.

„Chci vám poděkovat,“ řekl Tom.

Anton se překvapeně zadíval na Bena, ten však jen pokrčil rameny.

„Víme, že to není vaše vina, že ten stroj vybuchl,“ pokračoval Tom. „Je to naše vina. Vy jste se zachoval správně, snažil jste se stroj zachránit. Kdybyste od nás měl patřičnou

pravomoc, tak by se vám to podařilo. Pokud byste ještě někdy spatřil, že se něco takového blíží, chci, abyste stroj okamžitě zastavil.“

Antonův výraz nabral lehce cynický nádech. „To se teď lehce říká,“ prohlásil. „Ale co kdybych tu mašinu vypnul a ona nevybuchla? Pak byste se mě sem dolů přišli zeptat, proč blokuju celou linku.“

„A vy byste nám na to řekl, že jste linku zablokoval, abyste zachránil ten stroj,“ odpověděl Tom.

Anton jen pochybovačně povytáhl obočí.

„Ještě něco?“ vpadl jim do řeči Ben. „Máme dneska plné ruce práce.“

„To je všechno,“ odtušil Tom. „Pro dnešek.“

Tom se vracel do kanceláře rozrušený. Kultura moci a viny měla v MedTecu patrně hlubší kořeny, než se domnívali. A Ben ani Anton očividně nebyli jeho snahou tyto problémy řešit nadšení.

Cestou zpátky se zastavil ve společenské místnosti pro zaměstnance. Aspoň na tohle můžu být pyšný, pomyslel si v duchu. A přesně jak doufal, stáli kolem jednoho z krásných starých pinballů tři lidé. Když se Tom ke skupince přitočil, žena na opačné straně automatu ho pozdravila přátelským úsměvem a muž vedle na něj krátce kývl.

Nepoznali mě, pomyslel si Tom. Podnik to byl poměrně malý, avšak dost velký na to, aby se ne každý znal s každým. Navíc jim patřil teprve několik týdnů a zaměstnanci patrně nečekali, že by se majitel firmy objevil v odpočívárně.

Když hra skončila, nedokázal odolat.

„Docela prima, co?“ prohodil. „To Harkness nám takovouhle místnost nikdy nedopřál.“

Muži, který právě dohrál, bylo kolem třicítky a měl nazrzlé vlasy, které mu spadaly pod bradu – soudě podle zevnějšku se jednalo o jednoho z výzkumníků. V pohledu, který Tomovi věnoval, se zračilo napůl pobavení, napůl pochyby.

„Je to jenom pozlátko,“ ucedil.

Tom povytáhl obočí. „Jak to myslíte?“

„Ale no tak,“ odtušil muž. „Ty pinbally. A viděl jste to oznámení, co nechali vyvěsit? Že prý chtějí začít každý pátek pořádat večírky?“

Tom přikývl. Páteční večírky byly jeho nápad. Jistě, hračí automaty jsou fajn, on však chtěl ve firmě vytvořit opravdovou pospolitost a ukázat lidem, nakolik si jich cení. Proto usoudil, že pravidelnými večírky se mu podaří dosáhnout obojího. A veškerá vylepšení ve společenské místnosti to ještě umocní.

„Kamufláž,“ pokračoval chlapík. „Nic z toho všeho by nám nemuseli dávat, kdyby tohle pracoviště nebylo takový děs a hrůza.“

Tom se dotčeně zadíval na pinball.

Žena pohlédla na hodinky. „Přijdeme pozdě,“ řekla.

Muž od automatu odstoupil a pokynul k němu rukou. „Je to jenom vaše,“ pravil, načež celá skupinka odešla.

Když se Tom vrátil do kanceláře, přivítala ho sekretářka Vanessa Dominguezová širokým úsměvem. „Dobré ráno,“ pozdravila ho.

Tom ji chtěl zamyšleně obejít. Pak se však otočil. „Vanesso,“ podivil se. „Vypadáte spokojeně.“

V pohledné tváři se ženě středních let objevil rozpačitý výraz. Na otázky ohledně firmy vždy šéfovi odpovídala promptně a přesně, pojednou však netušila, jak odpovědět na tato slova. „Já jsem spokojená,“ odvětila váhavě.

„S tím, že jste tady?“ zeptal se Tom. „Že tady pracujete?“

Rozpačitý výraz z Vanessiny tváře zmizel a nahradil jej úsměv.

I sám Tom pocítil mírnou úlevu. Alespoň jeden člověk v MedTecu má rád svou práci.

„Ale, pane Andersone,“ odvětila rozzářeně. „S tím si starost dělat nemusíte.“

I Tom se usmál.

„Já ani nečekala, že bych byla v práci spokojená,“ dodala Vanessa.

„Počkat,“ zarazil se Tom. „Takže *tady* spokojená nejste?“

„Jsem spokojená, když jsem doma,“ vysvětlovala Vanessa. „S rodinou. Díky téhle práci ji dokážu zabezpečit.“

„Ale spokojená *tady* nejste,“ naléhal Tom.

Vanessa se zasmála a podala mu štůsek papírků s telefonickými vzkazy.

„Práci člověk nedělá pro radost,“ prohlásila. „Proto se jí taky říká práce.“

Místo do své kanceláře zamířil Tom nejprve za Jimem. Ten seděl za obřím mahagonovým stolem, který zdědili po Harknessovi. Když Tom vešel, jeho společník se zaklonil.

„Zrovna jsem přišel z výroby,“ pravil Tom.

Jim se zazubil. „Zrovna jsem prošel čísla,“ řekl. „Pokud tu mašinu zprovozní tak rychle, jak slíbili, ještě dokážeme splnit měsíční plán. Jen tak tak.“ Úlevně si oddechl. „Fakt jsem se netěšil na to, až budu muset Helen oznámit, že jsme nedodrželi cíle hned v prvním měsíci.“

„Myslím, že *tady* máme problém,“ konstatoval Tom.

Úsměv se z Jimovy tváře vytratil. „Snad ne další závada na stroji,“ zděsil se. „To snad není pravda. Vždyť všechno to vybavení nedávno v rámci prodeje prošlo kontrolou.“

„Nejde o stroje,“ odpověděl Tom. „Možná je to ještě horší.“

V nelehkých dobách Jim vždy dokázal zatnout zuby, spolknout pravdu a nepoddat se. Byla to jedna z věcí, které na něm měl Tom nejraději – a jeden z důvodů, proč mu věřil. Teď postřehl, že se Jim s vyrovnaností a obezřetností v očích chystá na nejhorší. „Tak o co?“ zeptal se klidně.

„O ty lidi *tady*,“ vysvětloval Tom. „Nejsou spokojení.“

Tom zahlédl, jak Jimovi zajiskřilo v očích. Snažil se brát Toma vážně, evidentně však tuto záležitost nepovažoval za problém stejně závažný jako selhání strojů.

„To jsme věděli, že tady budou určité potíže s morálkou,“ prohlásil Jim, „nebudeme to tady ovšem řídit stejně jako před námi Harkness. A až objeví tu novou společenskou místnost a začnou chodit na ty tvoje večírky –“

„Připadá mi, že ta místnost je vlastně součástí toho problému,“ namítl Tom. „Považujou ji jenom za kamufláž, která má zakrýt, že práce tady nestojí za nic.“

„A tím myslíš koho?“ zeptal se Jim.

Když se nyní snažil Tom zhmotnit své obavy do slov, připadala chabá i jemu. Ovšem skutečnost, že to nedokáže pojmenovat, jeho pocity nerozptýlila. S tím, jak se je snažil vyjádřit, v něm znepokojení naopak narůstalo. „Každého, s kým jsem mluvil,“ objasňoval. „Nikdo z nich očividně není spokojený. Takhle jsme to nechtěli, když jsme se do toho rozhodli jít. Chtěli jsme vlastní firmu, podnik, který bychom si mohli řídit po svém. A taky jsme chtěli, aby naši lidi byli spokojení. Nechtěli jsme být v baráku jediní, kdo bude mít možnost dělat to, co ho baví.“

„Všichni naráz holt spokojení být nemůžou,“ připomněl mu Jim.

„Jenže tady teď není spokojený *nikdo*,“ namítl Tom.

„Hele,“ řekl Jim. „Chtěl bych mít spokojené zaměstnance jako každý druhý. Už proto, že dbát na spokojenost zaměstnanců se v mnoha směrech ekonomicky vyplácí. Když se lidem někde líbí, pracují s větší chutí a méně plýtvají. S tím rozhodně nehodlám polemizovat. Jenom si prostě myslím, že to pro nás není to nejdůležitější. Aspoň ne v téhle fázi.“

„Pro mě to důležité je,“ nesouhlasil Tom. „Harkness se k těm lidem choval jako ke strojům. Jenže oni stroje nejsou, a proto nejsou spokojení. Nejde ale jenom o jejich spokojenost. Pokud nemůžou vypnout porouchané zařízení, stojí pak několik dní celá linka. Což má pro nás důsledky ryze obchodní.“

Jim povytáhl obočí.

Tom ten výraz znal. Pracovali bok po boku už léta a díky tomu chovali jeden k druhému zdravou úctu. Ne vždy však měli totožný názor. A občas, jak si uvědomovali, prostě jeden z nich potřeboval víc času k tomu, aby se s nějakým problémem v nitru vypořádal.

„Dobře,“ pravil Jim. „A co bys s tím teda chtěl dělat?“

Na to bohužel Tom odpověď neznal. V danou chvíli se mu hlavou honily pouze otázky.

„To zatím sám nevím,“ odvětil.

3

Velký zápas

„Placené přestávky,“ vypočítával Tom manželce výhody života v MedTecu za skřípotu tenisek a dunění basketbalového míče na palubovce, kde právě hrál jejich syn Jason. „Nádherná odpočívárna. Vlastně jim platíme, aby hráli pinball. Ani nevím, co víc by si mohl člověk přát. Kdyby mi někdo dal práci s pinballem v místnosti pro zaměstnance, myslel bych si, že jsem umřel a přišel do nebe.“

Manželka Sophia se po něm úkosem podívala. Jízlivě našpulené rty mu daly vzpomenout, proč se do ní kdysi zamiloval. A rovněž vytušil, že ho žena nejspíš setře. „Děláš si legraci?“ zeptala se. „Kolik času jsi v té odpočívárně strávil od chvíle, co jste MedTec převzali?“

Zatímco se chlapci na hřišti hnali od jednoho koše zpátky ke druhému, Tom svažil obočí. „Neměl jsem čas,“ odvětil. „Měli jsme plné ruce práce. Nevěřila bys, o čem všem jsme museli rozhodnout. Jsme pod velkým tlakem.“

Sophia pokyvovala. Tom poznal, že právě přehodila výhybku z úlohy svědomité maminky do role poradkyně. Poznali se, když před lety vedla tým, který pomáhal reorganizovat jeho oddělení. Po její bystré obchodnické mysli byla stále poptávka, a tak stále přijímala projekty, které ji zajímaly, přestože množství profesionálních závazků v průběhu let značně omezila. „Hrál bys radši pinball?“

Tom se na chvíli zamyslel. „Ne,“ připustil. „Ale –“

Sophia zalétla pohledem na palubovku. „Pšt,“ hlesla. „Koukej se.“

Dole na hřišti se vedl tuhý boj. Mužstva byla dobrá a celý večer se střídala ve vedení. Nyní bylo skóre vyrovnané. V posledním souboji pod košem jeden z protihráčů fauloval a hned nato zazněl klakson. Míč dostal Tomův syn Jason a kráčel k čáře volného hodu.

Tom cítil, jak se mu strachy sevřel žaludek. Stěžoval si na tlak, nebyl však v úloze středoškoláka, který se měl před zrakem celé školy pokusit o vítězný bod. Jason byl dobrý hráč, ve školním družstvu byl však letos nováčkem. Jak obstojí?

Všichni se na Jasona upřeně dívali – trenéři, rozhodčí, spoluhráči. Když však Tom pohlédl Jasonovi do tváře, spatřil soustředěný a sebevědomý výraz. Jason se plně koncentroval, uzavřel se do vlastního světa. Tomovi dokonce připadal jako nejšťastnější člověk v celé hale.

Obecenstvo na tribunách ztichlo. Na okamžik jako by se nikdo ani nepohnul. Jason se postavil k čáře volného hodu a vystřelil. Míč opsal vzduchem oblouk a se sotva slyšitelným svistotem propadl sítkou.

Tom a Sophia spolu se zbytkem diváků radostně vyskočili. Palubkovkou se nesl vítězoslavný řev. Tom zahlédl, jak se Jason nadšeně směje, načež na hrací plochu vtrhl z tribun rozjásaný dav.

Tom se Sophií synovi poblahopřáli a spolu s ostatními diváky mířili na parkoviště. Tom stále nedokázal vytěsnit z hlavy výraz, který na Jasonově tváři zahlédl chvilku předtím, než vystřelil na koš. Měla to přece být těžká situace: nesmírný tlak, závažné důsledky. Tak jak to, že Jason vypadal tak spokojeně?

Odpověď ho napadla ve chvíli, kdy Sophii otvíral dveře auta. Jason byl šťastný, protože byl u míče. V tom okamžiku byl v celé tělocvičně jediný, kdo mohl ovlivnit, co se stane.

A Sophia měla pravdu. Byla to daleko větší radost než hrát pinball v odpočívárně pro zaměstnance.

„Měla jsi pravdu,“ prohlásil, když vůz obešel a posadil se za volant.

„V čem?“ otázala se Sophia tónem, jímž jako by říkala, že má pravdu v tolika věcech, že se jí těžko odhaduje, co má zrovna manžel na mysli.

„Být v klíčovém okamžiku u míče je radost,“ odvětil Tom. „Což naši lidi v MedTecu nemají šanci. Právě proto nemohl Anton stroj před výbuchem zastavit. Protože se k tomu míči vůbec nedostal.“

Vyjel z parkoviště. „Musíme dát našim lidem možnost rozhodovat o věcech, které se jich opravdu týkají. Právě o ně v tu chvíli jde. To oni rozumí výzkumu i výrobě. Mají lepší znalosti než my. Musíme jim uvolnit ruce, aby mohli ovlivňovat dění ve chvíli, kdy na tom nejvíc záleží.“

„To zní skvěle,“ odvětila Sophia a vzala ho za ruku.

Tom ji s nesmírným pocitem úlevy stiskl. Problém, který mu nedal spát celý víkend, se konečně vyřešil.

„Je to zvláštní,“ začal znovu, jelikož v tématu našel zálibení. „Lidi si myslí, že práce je dřina a sport je zábava. Přesto se vsadím, že nikdo v MedTecu nestál tenhle týden před tak náročnou zkouškou jako před chvílí Jason. A Jason si to užíval. Vychutnával si, že je u míče, když na tom vážně záleží.“

„A to je právě ta potíž,“ pokračoval Tom. „Jsme trenéři, ale zároveň se snažíme zapojovat do zápasu. Koučové přece nedriblují po hřišti sem a tam. To není jejich úloha. Ti jenom vybírají hráče, které do hry pošlou. A pak stojí v zámezí a nechají svoje svěřence hrát. Nejde přece každému hráči říkat, co má dělat při každé jednotlivé akci. To by celý zápas zničilo.“

Čím víc o tom přemýšlel, tím víc pozitivního viděl. „Když lidem svěříme rozhodovací pravomoc, zvýší nám to i efektivitu,“ dodal. „Vsadím se, že když dostanou zodpovědnost za materiály na svých úsecích, sníží se i plýtvání. Zvýší to pracovní morálku. A taky to –“

„A co myslíš, že se změní pro tebe?“ otázala se Sophia.