

ВЫХОДНЫЕ ВСЮ НЕДЕЛЮ

БРОСАЯ ВЫЗОВ ТРАДИЦИОННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ



ДОБРАЯ  КНИГА

РИКАРДО СЕМЛЕР

Эта яркая и важная книга, насыщенная мудростью и опытом Семлера, позволит вам заново осознать смысл жизни и работы. Читайте — на свой страх и риск.

УОРРЕН БЕННИС,
профессор Университета USC; автор книги «Как становятся лидерами» и соавтор книги «Дураки и чудачки»

Дерзко, пронизательно, вдохновляюще. Лучшее любого крупного бизнесмена Семлер описывает, как это важно, чтобы сотрудники сами оценивали достоинства нанимаемого работника или клиента компании, акционера.

МАЙКЛ ДЖ. КРИТЕЛЛИ,
президент Pitney Bowes Inc.

Очаровательное и вдохновляющее путешествие вглубь одной из самых неправдоподобных (но реальных) успешных компаний в мире. Рикардо Семлер заставит вас думать, смеяться, задавать вопросы, согласно кивать и клясться самому себе, что вы затеете революцию и откажетесь от устаревших методов бизнеса.

РОЗАБЕТ МОСС КАНТЕР,
Гарвардская школа бизнеса; автор бестселлера
«Перед лицом организационных изменений»

Эта книга бросает вызов всем известным вам организационным принципам — и вы должны быть благодарны автору. Семлер доказывает, что в руководстве успешной компанией личность превыше всего.

НИКОЛАС НЕГРОПОНТЕ,
автор книги «Цифровой мир»

Революционный способ заставить работу работать! В своей увлекательной и дерзкой книге Рикардо Семлер показывает более здоровый и более продуктивный способ вести бизнес. Тройной выигрыш: сотрудника, руководителя и общества.

УИЛЬЯМ УРИ,
соавтор книг «Переговоры без поражения» и «Преодолевая “нет”»

THE SEVEN-DAY WEEKEND

Changing the Way Work Works

Ricardo Semler



PORTFOLIO

ВЫХОДНЫЕ ВСЮ НЕДЕЛЮ

Бросая вызов традиционному менеджменту

Рикардо Семлер



ДОБРАЯ КНИГА
Москва 2007

УДК 111.334
ББК 65-7

С30 СЕМЛЕР Р.

ВЫХОДНЫЕ ВСЮ НЕДЕЛЮ/РИКАРДО СЕМЛЕР; ПЕР. С АНГЛ. — М.: Издательство «ДОБРАЯ КНИГА», 2007. — 256 с.

ISBN 978-5-98124-175-8

ПЕРЕВОД С АНГЛ.: Е. ИВАШИНА

РЕДАКТОР: С. ВОРОБЬЕВ

КОРРЕКТОРЫ: Л. КОНСТАНТИНОВА, Е. МАЛЫГИНА

ВЕРСТКА: Т. ДЕЛИЦИНА

Представьте себе компанию, где сотрудники сами устанавливают себе график работы и заработную плату, где нет секретарей, должностей и бизнес-планов; где каждый работник может принять или отвергнуть любой новый проект; где в офисах нет отдельных кабинетов и на работу можно приводить детей, которым разрешается бегать и орать во все горло, и где генеральный директор поощряет сотрудников принимать практически любые решения за своих руководителей. Такая компания действительно существует — это бразильская Setso. За последние 6 лет она увеличила свою выручку с 35 до 160 миллионов долларов. В компании практически нет текучести кадров и каких-либо признаков замедления ее роста в ближайшие годы.

В своей книге Рикардо Семлер объясняет, почему современные технологии — ноутбуки, мобильные телефоны и электронная почта, призванные облегчить нам жизнь, на самом деле отнимают у нас все свободное время и разрушают традиционное равновесие между работой и личной жизнью. Он рассказывает, как его компании удалось добиться успеха, нарушив практически все традиции и принципы современного менеджмента и поставив свободу сотрудников выше корпоративных интересов.

Эта книга — радикальный вызов миру современного бизнеса, и она поможет вам из всей недели сделать выходные.



Издательство «ДОБРАЯ КНИГА»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 694-20-78

Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в Интернете: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

СДЕЛАНО В РОССИИ
ISBN 978-5-98124-175-8

© Ricardo Semler, 2003, 2004

© Издание на русском языке,
перевод на русский язык.

Издательство «Добрая книга», 2007

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	9
Предостережение	11
<i>Глава 1.</i> ДЕНЬ ЛЮБОЙ	15
<i>Глава 2.</i> ВОСКРЕСЕНЬЕ	37
<i>Глава 3.</i> ПОНЕДЕЛЬНИК	55
<i>Глава 4.</i> ВТОРНИК	81
<i>Глава 5.</i> СРЕДА	101
<i>Глава 6.</i> ЧЕТВЕРГ	123
<i>Глава 7.</i> ПЯТНИЦА	153
<i>Глава 8.</i> СУББОТА	183
<i>Глава 9.</i> КАЖДЫЙ ДЕНЬ	211
Алфавитный указатель	243
Об авторе	255

Посвящается Рожерио Оттолиа.

*Он слишком рано нас покинул,
но навсегда останется в сердце Setco.*

ОТ АВТОРА

Спасибо всем тем отважным профессионалам, без которых эта книга никогда не увидела бы свет:

- прежде всего Рожеру Життину с его необычным чувством юмора, острым взглядом и загадочными репликами;
- моим редакторам Адриану Залхайму и Стефани Ланд — если мы и сражались, то по-доброму, а энтузиазм их никогда не ослабевал;
- и, наконец, последней, но не менее важной для меня Хитер Шредер, моему агенту в ICM и другу, на всех этапах издания книги.

Спасибо и тем, кто поддерживал меня дома, — Фернанде, с ее удивительным сердцем, добрее которого я не встречал. Она неизменно подбадривала нас, когда дела шли плохо, а сейчас

принялась за наведение порядка в моем собственном сердце. Ее электронные письма — единственные, что приходят без вложений.

Спасибо четырехлетнему Фелипе, моему ангелу вдохновения, который берет свой игрушечный компьютер и сообщает, что ему пора работать. Стоит мне о нем подумать — и я расплываюсь в широченной улыбке.

Курту — крепкое рукопожатие (и дружеский поцелуй в щеку) через пространство и время в честь пятидесятилетнего юбилея Semco, созданного (пока) равными усилиями двух Семлеров.

Спасибо всей моей родне из Semco, большой бразильской abraço.

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ

Иногда сижу и думаю, иногда просто сижу.

Сэтчел ПЕЙДЖ

Бог с ним, с бесплатным сыром, — кто увел мои выходные?

Я серьезно. Куда подевались выходные? Только что суббота с воскресеньем маячили впереди оазисом отдохновения и восстановления сил. А уже в следующую минуту трезвонит мобильник, растет гора электронных писем, и факс исторгает на пол бумажный поток. Прощайте, райские кущи. Добро пожаловать в семидневную рабочую неделю.

Но у меня есть идея получше. Я много лет проверяю ее на практике: выходные всю неделю. Если рабочая неделя выплескивается на выходные и предотвратить это нет никакой надежды, то почему уик-энд с его веселыми развлечениями, личными делами и встречами всей семьей не может продлиться рабочую неделю?

Такое может и, по моему убеждению, должно случиться. Более того, уже случилось — в Semco, необычной компании, с которой я вас познакомлю на страницах этой книги. Она представляет собой нечто вроде ассорти из политического манифеста, истории одной фирмы и очерка по антропологии. Прежде чем вас передернет и вы со стоном швырнете книгу в дальний угол комнаты, поспешу добавить, что это также и карта дорог, ведущих к деловому и личному успеху. Мы обязаны найти лучший стиль работы. Семидневная рабочая неделя превращает нашу личную, общественную и деловую жизнь в кошмар. Она лишает людей энтузиазма и удовольствия, подрывает устои семьи и общества и приводит организации к полному краху — после того как они выжмут все соки из работников и испробуют в управлении все мыслимые методы тирании.

Выходные всю неделю — альтернатива, выход из тупика, это мостик через пропасть между пустошным теоретизированием о демократии на рабочем месте и ежедневной рутинной управлению прибыльным бизнесом. Сразу предупреждаю: дело это хлопотное, трудоемкое и... в высшей степени стоящее. Метафору «выходные всю неделю» я использовал как символ надежды. Вы вольны воспринимать ее буквально или фигурально. Только не стоит себя обманывать — речь не идет об отказе от работы вообще. Приятно помечтать о прогулках по уходящему в бесконечность пляжу, но выходные всю неделю работу не отменяют. Зато они позволяют чередовать ее с личным временем совершенно новым и, вполне возможно, обескураживающим способом. Впрочем, беспокоиться ни к чему: навечно приковывать вас к ноутбуку тоже никто не собирается. Быть может, сначала вы придете в ужас от потери привычных выходных: ведь мы наивно полагаем, что выходные дни — это свободное время, когда можно отдохнуть, побездельничать, побыть одному. Увы, такое определение уже устарело. Традиционные выходные и рабочие недели давно остались в прошлом. Эта книга признает дан-

ный факт и подсказывает, как сделать работу более приятной и как найти равновесие между работой и личной жизнью, чтобы и то и другое приносило удовлетворение.

Для этого придется кое-что изменить на производстве как в плане организации работы, так и в отношении к ней. Мы в Semco занимаемся этим вот уже двадцать пять лет — в основном сомневаясь во всем, что мы делаем. Когда мы начинали, все вокруг твердили, что нам не выжить. Сегодня штат Semco составляет три тысячи человек, которые работают в трех странах в сфере производства, профессиональных услуг и высоких технологий. И тем не менее меня продолжают убеждать, что наш эксперимент больше ни для кого не годится. А мы продолжаем доказывать, что, распространяя выходные на рабочую неделю, сотрудники Semco обретают гармонию в жизни, а сама компания делает большие деньги. С этой точки зрения мы представляем из себя превосходный объект для исследований. Школы MBA вполне могут изучать нас как пример успешного бизнеса.

Все очень просто — скука и усталость, ставшие для многих людей на работе привычными, могут смениться радостью, воодушевлением и ощущением свободы.

Чего я и желаю всем читателям этой книги.

РИКАРДО СЕМЛЕР

*(лежа в гамаке с ноутбуком и моим малышом,
с которым мы только что накормили уток
в соседнем пруду)*

Месяц май, понедельник

ГЛАВА 1

ДЕНЬ ЛЮБОЙ

- Спроси «зачем» и «почему»
- Откажись от контроля
- Измени стиль работы

По натуре я — катализатор, потому и оказался на авиалайнере, выполняющем рейс из Сан-Паулу в Нью-Йорк. Проведя в полете десять часов, я уже пристегивал ремень безопасности, готовясь к посадке, поднимал и закреплял столик.

Никакой ошибки, вы прочитали верно: я — катализатор. По определению «катализатор» — это вещество, как правило, фермент, который ускоряет химическую реакцию. Я исполняю эту роль, выдвигая фантастические идеи и задавая

бессмысленные вопросы. Строго говоря, я — эволюционировавший CEO*, что в моем случае расшифровывается как Chief Enzyme Officer — главный фермент администрации.

В этом качестве я был обречен на полет в Нью-Йорк, стоило мне ненароком бросить коллегам по Semco: «Держу пари, в справочной можно узнать телефон Rockefeller Group. Наверняка их номер есть в списках. Как по-вашему?» Телефон в списках справочной был. Как и положено хорошему катализатору, я даже предложил лично набрать номер, поскольку все равно сидел на письменном столе — своем любимом месте, откуда легко прыгнуть, чтобы положить конец затянувшемуся совещанию.

— А-а, вы имеете в виду мистера Миранте, — сказала телефонистка компании, когда, изображая временную потерю памяти, я вежливо поинтересовался именем президента Cushman & Wakefield.

— Да-да, мистера Миранте. Будьте любезны, свяжите меня с его офисом.

Cushman & Wakefield — та ветвь Rockefeller Group, что отвечает за коммерческую недвижимость. Секретарю Артура Миранте, которая взяла трубку в его офисе, я сообщил, что звоню из Бразилии. Данный факт подействовал на нее чудесным образом (возможно, тайной надеждой секретаря было побывать на карнавале в Рио), и уже секунду спустя на другом конце линии раздался голос самого президента Миранте.

Беседа длилась три минуты — рекордное время, учитывая, что собеседник не имел понятия ни обо мне, ни о моих планах. Я объяснил, кто я такой (опустив нюанс насчет катализатора), и попросил о личной встрече для обсуждения делового предложения. Мой новый знакомый Артур дал согласие, не требуя никаких конкретных деталей.

* CEO (Chief Executive Officer) — руководитель компании. — Прим. ред.

В данный момент, стоя у шеренги такси в аэропорту Кеннеди в ожидании испарившегося водителя, я в который уж раз засомневался: «Чтобы Cushman & Wakefield стала сотрудничать со скромной, никому не известной бразильской компанией? Очнись, Рикардо. Твоей дикой идее уж точно ничего не светит».

Звуковым сопровождением моей поездки через Куинз в центр Манхэттена служила какофония индийских ситар. Я попросил таксиста приглушить звук, но из-за грохочущей музыки он меня не услышал. У меня звенело в ушах, когда я вышел на Пятой авеню, обошел знаменитый каток (весной впавший в спячку), взглянул на Радио-сити-мюзик-холл с его мигающим неоновым шатром и наконец оказался у высотки, где разместилась одна из крупнейших мировых компаний в сфере недвижимости.

Проскочив через вращающуюся дверь, я уверенным шагом миновал секьюрити, изображая из себя наследника Рокфеллера (Рокки Рикардо?), — я частенько играл в эту игру до трагического 11 сентября. Мне здорово удавалась роль человека, движущегося к намеченной цели, и охрана редко останавливала меня с требованием предъявить документы. (Увы, эти дни в Соединенных Штатах остались в прошлом.) При подъеме в лифте на тридцать шестой этаж у меня было достаточно времени на то, чтобы обдумать основные моменты стоящей передо мной нелегкой задачи, зато на сомнения и колебания времени уже не осталось. Окруженный сотнями инженеров, брокеров и высокопрофессиональных менеджеров, я намеревался предложить, чтобы Semco, фирма с нулевым опытом в сфере недвижимости, объединила усилия с семейством Рокфеллеров в жизненно важном деле — организации бизнеса в Бразилии и Латинской Америке в целом.

Я представился служащей в приемной и секунду-другую спустя уже сидел на роскошном, обтянутом шелком диване, гадая, насколько я мудро поступил, выбрав для этой встречи джинсы и блейзер. Опасения насчет наряда многократно усилились, едва в кабинет прошагал Артур Миранте II — вы-

сокий и элегантный в своем итальянском дизайнерском костюме, идеально подогнанном по фигуре целым штатом радетельных портных.

Его крепкое рукопожатие и теплая, открытая улыбка вмиг избавили меня от волнения. Я напомнил себе, что ожидал от этой встречи удовольствия, и мой визави, предположительно, тоже. От меня не укрылся его одобрителный взгляд в сторону моих джинсов. Мы перебросились шутками насчет несвойственного обоим поведения: не в его правилах назначать встречу после трехминутного телефонного разговора и не в моих правилах совершать десятичасовой перелет по столь сомнительному поводу. А затем перешли прямо к делу. Я в общих чертах обрисовал свое предложение, сделав упор на специализации Semco в сфере производства и эксплуатации промышленных объектов, однако Миранте выглядел разочарованным.

— Очень жаль, что вы ради этого проделали такой путь, — сказал он. — Проблема в том, что мы не вкладываем деньги в этот бизнес, он служит лишь подспорьем для иных наших капиталовложений в недвижимость.

Я возразил, что не сомневаюсь в успехе нашего предприятия в Бразилии. Миранте спросил, нет ли у меня все же желания заняться брокерскими услугами, в ответ на что я признался, что весь мой опыт в области недвижимости ограничивается покупкой собственного дома.

Пожав плечами, президент провел меня по своим владениям, познакомил с менеджерами по организации производства. А затем я предложил каждому из нас вложить по 2000 долларов на покрытие юридических расходов на учреждение нашего предприятия. В этом случае мы будем равноправными партнерами. Артур дал согласие, мы обменялись рукопожатием, и я умчался — мне еще многое предстояло сделать: купить билеты в Нью-йоркскую филармонию, встретиться за ланчем с писателем Питером Кэрри и попасть в легендарный книжный магазин «Стрэнд», где я провел три часа, листая букинистические книги и издания из остатков тиражей.

То был апрель 1993 года. А уже год спустя совместное предприятие Semco Cushman & Wakefield насчитывало 150 сотрудников и имело 4 миллиона долларов в своем активе. Сегодня его штат составляет 1300 человек, а валовой доход более 65 миллионов долларов.

К чему я решил все это рассказать, а тем более — зачем начал с этой истории свою книгу? Во-первых, трудно представить себе более нелепый, неправдоподобный союз. Стабильная, чинная, голубых кровей Cushman & Wakefield объединилась с первой попавшейся, оригинальной, отрицающей любое планирование, хватающейся за все подряд Semco. Вот уж поистине диковинная парочка! Однако я утверждаю, что именно в странности сила нашего альянса. Такое предприятие обладает гибкостью, способностью к переменам и устойчивостью, которых недостает более традиционным объединениям.

И тем не менее я преследую куда более коварную цель, нежели простое изложение неправдоподобной истории успеха. Я твердо верю, что прежний стиль ведения дел дышит на ладан, и чем скорее он умрет и будет предан земле, тем лучше для всех нас. Согласен, возмутительное утверждение, однако пример союза Semco с Cushman & Wakefield, а также других совместных предприятий, о которых я вскоре расскажу, свидетельствует о том, что переход от старого к новому может быть в высшей степени выгодным и далеко не столь разрушительным для общества, как многие того страшатся. Напротив, тот путь, что Semco прокладывает вот уже более двадцати лет, привел к беспрецедентным достижениям в области инноваций, удовлетворению потребностей клиентов, росту производства и, кроме того, положил конец репрессивным командно-административным методам управления, вызывающим недовольство среди рабочих и стресс у сотрудников во многих организациях.

В этой книге неоднократно повторяется идея необходимости — острой, настоящей необходимости — отказа

от всякого рода ограничений, для того чтобы справиться с переменами, трансформирующими нашу жизнь и стиль работы. Как бы эти слова ни противоречили тому, что нам привычно подсказывает интуиция, они не отрицают опыт и ценности, лежащие в основе свободного рынка, демократического капитализма. Поостерегусь говорить за Артура Миранте — замечательного друга и потрясающего делового партнера, но сдается мне, что-то в моем небрежном, почти легкомысленном подходе привлекло его предпринимательскую натуру. Он был готов рискнуть отказаться от ограничений. Разве не в этом суть деятельности предпринимателей? Они обладают гибкостью, интуицией, умеют рисковать, делать деньги и радоваться жизни.

Однако многие бизнесмены — будь то руководители крупных или малых компаний — не в состоянии отпустить вожжи контроля. Вероятнее всего, они указали бы мне на дверь, тем самым лишившись предприятия с доходом в 65 миллионов долларов. Я считаю самообманом стремление к тотальному контролю и, более того, фатальной ошибкой. Чем упорнее мы цепляемся за контроль, тем чаще он от нас ускользает, а значит, нам требуются все более отчаянные меры, в итоге — полный крах, как в случае с Enron*, WorldCom** и массой разорившихся предприятий помельче. С ужесточением контроля теряется главная цель бизнеса, причем любого бизнеса, а именно — достойная, приносящая удовлетворение жизнь каждого, кто в этот бизнес вовлечен, а также справедливая награда за их вклад и труд.

Выходные всю неделю — это способ Semco уйти от контроля и вернуться к нашей главной цели.

* Enron — американская энергетическая корпорация, считавшаяся самой успешной среди гигантов этой области промышленности, но потерпевшая крах в 2001 году. — *Прим. ред.*

** WorldCom — американская телекоммуникационная компания, чье банкротство в 2002 году является одним из крупнейших в истории США. — *Прим. ред.*

Знакомство с Semco

Почти двадцать лет назад известный бразильский политик пригласил меня на конференцию на самый север Бразилии. Сенатор Хосе Маседо — удивительный человек, всего в жизни добившийся сам, — начал карьеру продавцом мыла. К моменту нашего знакомства он был миллиардером, владельцем мукомольных, кондитерских, пивоваренных предприятий и агентств по продаже автомобилей.

На конференции я в течение часа говорил о Semco и наших нестандартных методах работы, а затем сенатор Маседо предложил задавать вопросы. Он оглянулся из своего первого ряда на сотни людей, заполнивших душный зал заседаний, и спросил:

— Мистер Семлер, прежде чем ответить на все прочие вопросы, не будете ли вы так любезны сообщить, с какой планеты вы к нам прилетели?

Понадобилось некоторое время, чтобы восстановить тишину, и я до сих пор слышу добродушный смех аудитории.

На тот случай, если после чтения еще нескольких страниц этой книги у вас возникнет искушение задать тот же вопрос, я предлагаю начать со справки, которая, надеюсь, окажется небесполезной и удовлетворит ваше любопытство. Я имею в виду вопрос: что же такое Semco?

Одна беда: теперь мне придется соображать, как же на этот вопрос ответить. Если вы попросите меня описать нашу компанию в традиционных деловых терминах, я буду вынужден признать, что не имею представления, в каком именно бизнесе специализируется Semco. В течение многих лет я упорно не желал давать Semco определение по очень простой причине: как только вы называете бизнес, в котором работаете, вы тем самым устанавливаете для своих сотрудников границы, сужаете их поле зрения и даете основания игнорировать новые возможности. «Это не наш бизнес», — скажут они.

Вместо того чтобы навязывать сотрудникам определение сферы деятельности Semco, я предлагаю им сделать это самим, исходя из собственных интересов, усилий и инициатив.

Скорее всего, мой ответ вам не понравился, и я вас за это не виню, а лучше попытаюсь взглянуть на ту же проблему под другим углом. Вместо того чтобы объяснять, чем Semco занимается, расскажу лучше, чего наша компания не делает и чего в ней нет.

В Semco нет формального устройства как такового. Структура организации отсутствует. Не существует бизнес-плана или стратегии компании, никаких двух- или пятилетних планов, никаких утвержденных целей или глобальной миссии, никакого долгосрочного бюджета. Как правило, нет и постоянного руководства. У нас нет вице-президентов, директоров по информационным технологиям или разработкам. Не существует никаких норм или инструкций. Отдел кадров отсутствует. Нет карьерных планов, должностных инструкций или трудовых договоров с сотрудниками. Никто не подписывает рапорты или финансовые отчеты. Надзор за работниками и контроль их деятельности крайне редки.

Но самое важное — успех исчисляется не только суммой дохода и ростом производства.

Странно, не правда ли? Исходя из вышеизложенного, Semco выглядит компанией с исключительным стилем управления, который больше нигде невозможно с успехом воплотить в жизнь. И тем не менее в Сан-Паулу со всех концов мира приезжают сотни руководителей компаний, чтобы понять, как мы управляем нашим бизнесом. Любопытство гостей вызвано желанием добиться того же, что имеем мы: колоссальный рост производства, несмотря на колебания в экономике, уникальные ниши на рынке, растущие доходы, высокомотивированные сотрудники, низкая текучесть кадров, многообразие продукции и устойчивый спрос на нее.

Гости компании хотят уяснить, каким образом Semco за период с 1994 по 2003 год удалось увеличить годовой доход с 35 до 212 миллионов долларов, если я — крупнейший держатель акций компании — на совещаниях появляюсь редко, а решений почти никогда не принимаю. Наши гости хотят знать, как это мои сотрудники, голосуя поднятием рук, могут наложить вето на запуск в производство нового продукта или даже закрыть предприятие.

Эта книга разъяснит простые принципы и методы, превращающие Semco в одну из самых необычных компаний в мире. Сразу предупреждаю — многие наши принципы кажутся вызывающими даже самым прогрессивным бизнесменам и менеджерам. Наш «фирменный стиль» в том, что мы избегаем традиционных для бизнеса методов.

Мы отказались от формальной структуры и стараемся обеспечить для работников свободу выбора проектов или сферы деятельности в соответствии со своими интересами.

Мы настаиваем, чтобы наши сотрудники добивались прежде всего личного успеха и получали личное удовлетворение, а уже затем направляли усилия на достижение целей компании.

Мы неизменно поощряем сотрудников строить рабочий день и неделю по собственному усмотрению, с тем чтобы они рождали новые идеи и открывали новые горизонты бизнеса.

Мы исповедуем философию полной демократии и открытого общения, провокационных вопросов и разногласия среди коллег.

Демократия на рабочем месте — не просто благородная концепция, но лучший, гораздо более выгодный способ делать дело. Все мы хотим демократии и в любой иной сфере деятельности. Люди считаются взрослыми в своей личной жизни, в банке, в школе их детей, в общении с родными и друзьями — так почему же на рабочем месте с ними вдруг начинают обходиться как с подростками? Почему рабочие не могут сами выбрать

себе руководителя? Почему они не могут сами управлять своими действиями? Почему они не могут открыто высказываться — спорить, задавать вопросы, делиться информацией?

Отказываемся от контроля

Нынешний многоэтажный, из стекла и стали, головной офис Semco в сравнении с неказистым заводским цехом, который мой отец Антонио Курт Семлер открыл в 1954 году, — это небо и земля. Он основал производство вскоре после переезда в Бразилию из Аргентины, куда эмигрировал из родной Вены. Отец запатентовал центрифугу для отделения масла, что и позволило ему открыть собственный небольшой цех, а название фирмы сложилось из усеченных слов «Семлер» и «компания». Скоро Semco выросла в фирму с доходом в два миллиона долларов. Затем, в конце 1960-х годов, мой отец заключил договор о сотрудничестве с двумя британскими производителями судовых насосов, после чего Semco очень быстро превратилась в главного поставщика бразильского судостроения.

В течение следующих двадцати пяти лет Semco выпускала судовые насосы, и ее название стало синонимом судостроительной промышленности. Кроме того, Semco могла бы по праву считаться синонимом несгибаемости и верности традициям. Когда я был еще довольно молод, мой отец полагал, что я приму на себя управление фирмой. Я же был в этом далеко не так уверен. Годы юности я провел, играя рок, а одно злосчастное лето — в качестве младшего служащего отдела продаж Semco. «Да как можно провести всю свою оставшуюся жизнь за таким занятием? — думал потом я. — Как можно годами нянчиться со взрослыми людьми, приглядывая, чтобы они вовремя появлялись на рабочем месте? Ради чего все это?»

Я поделился своими сомнениями с отцом, и он заверил меня, что «это у тебя пройдет, юноша» и что «когда-то я был точно таким же». Разумеется, подобные доводы лишь усилили мои колебания. И я задумался: возможно ли каким-то

образом осуществить перемены, чтобы создать совершенно новый тип организации?

Ответ был «да, возможно», и с простым на первый взгляд условием: отказ от контроля ради установления в Semco истинной демократии. А добиться этого чрезвычайно сложно. В полной уверенности, что моя семья не отдаст мне бразды правления Semco, я потратил год на изучение довольно шаткого бизнеса по производству лестниц. Мне исполнился двадцать один год, и я предпочел рискнуть с ненадежным предприятием, прежде чем посвятить себя семейному бизнесу. В тот самый день, когда я должен был подписать документы и стать владельцем фирмы по производству лестниц, мне позвонил отец и предложил сделку.

После долгих споров и переговоров мы пришли к соглашению, что я беру на себя управление Semco, а отец отступает в тень и позволяет мне реорганизовать компанию так, как я сочту нужным.

Я был так молод, что в Semco меня никто не принимал всерьез. Кловис Бохикьян, ныне один из пяти топ-менеджеров Semco, наш многоуважаемый гуру по кадрам, хорошо помнит, как пришел в Semco на собеседование вскоре после того, как я заменил отца.

— Меня провели в комнату, где вскоре появился мальчик, — рассказывает теперь Кловис. — Я решил, что это один из менеджеров. Он был примерно одних лет с моим сыном. Мальчик сел и начал задавать вопросы, и оказалось, что это Рикардо Семлер.

Несмотря на то что наши сотрудники могут наложить вето на сделку или закрыть предприятие простым голосованием поднятыми руками, Semco растет в среднем на 40 процентов в год и имеет годовой доход более 212 миллионов долларов.

В первые дни своей работы в качестве руководителя я уволил две трети работавших у отца топ-менеджеров. Рискованный шаг, но, на мой взгляд, необходимый для быстрого внедрения реформ без противодействия со стороны окопавшихся на своих должностях менеджеров. Следующие два десятилетия я провел, подрывая основы, бросая вызов и напроочь ломая традиционные методы работы Semco.

Сегодня я могу искренне сказать, что наш рост, доходы и количество людей, которых мы нанимаем, — забота второстепенная. Сторонние наблюдатели с возмущением требуют предоставить им эти данные, поскольку хотят досконально измерить наш бизнес. Это те критерии, к которым они обращаются прежде всего. Вот почему помимо других причин мы остаемся частной компанией. Я не хочу обременять Semco умозаключениями аналитиков фондовой биржи. Это подорвало бы наши устои и вынудило плясать под музыку, которую мы на самом деле слышать не хотим, — ежедневно кружиться в водовороте Уолл-стрит с первого утреннего звонка до последнего удара биржевого молотка.

Покорно благодарим, не нужно нам этого. Мы зарабатываем достаточно и ежегодно растем на 40 процентов без выхода на IPO. Да, мы успешны по рыночным стандартам — мы существенно выросли, наши доходы увеличились, штат наших сотрудников стал больше. Но успех мало что значит для меня, если он исчисляется только в таких единицах. Иметь деньги, конечно, замечательно. И все же они не могут изменить наших ощущений, когда мы поднимаемся утром с постели, отправляемся на работу и день за днем исполняем свои обязанности.

Те принципы, что мы практикуем, привели к небывалому росту: Semco прошла путь от максимального при отцовском управлении ежегодного дохода в четыре миллиона до 212 миллионов долларов в 2003 году. У моего отца работали девяносто сотрудников, а теперь это число увеличилось до без малого трех тысяч. Мы перешли от промышленного

производства к сфере услуг в области высоких технологий — и при этом не отказались ни от одного направления бизнеса, с которого начинали.

Работники Semco зарабатывают деньги для компании и получают приличную долю для себя лично по действующему у нас плану участия в прибылях. Но что самое важное — наши сотрудники превратили компанию в такую организацию, куда люди стремятся попасть и где текучесть кадров крайне незначительна.

Опыт Semco подходит не только для бизнеса. Он может быть использован любой организацией, где реальные условия труда определяют поведение людей. Ни тип, ни размер организации значения не имеют — вот почему методы Semco прижились в школах, больницах, полицейских участках, крупных и малых фирмах по всему миру.

Между тем я как-то упустил из виду, чем именно занимается Semco. Дело не в том, что компания чересчур велика, чтобы за всем уследить, и не в том, что я слишком далеко отошел от повседневной работы. Я просто не хочу знать, в каком направлении движется Semco. Пусть я ничего не вижу на ее горизонте — меня это нисколько не раздражает. Я хочу, чтобы Semco и ее сотрудники неспешно, со вкусом и с толком проживали каждый день, используя интуицию, способности и каждый выдавшийся шанс для выбора: каким проектом заниматься и на каком предприятии работать.

К счастью, мои убеждения принесли результаты, которые деловые люди ценят и, что важнее, способны понять: устойчивость, плодотворность, доход, развитие, новые предприятия. Все это побочные продукты руководства компанией, сотрудников которой поощряют к поиску собственного ощущения гармонии.

Причем мы добиваемся не только баланса между работой и отдыхом, идея которого в последнее время становится все популярнее. Равновесие также достигается, когда у людей по-

является возможность изучить себя и понять, в какой сфере находятся их интересы, а затем применить свои таланты на благо компании. Если работники испытывают вдохновение и творческий подъем, если чувствуют свою полезность, их усилия естественным образом превращаются в доход и рост компании. В этом и состоит метод Semco.

Коалиция

Держу пари, вы по-прежнему хотите знать, чем же занимается Semco. Итак, мы состоим из десяти компаний — с небольшой поправкой в ту или иную сторону, ибо в точном числе я не уверен, поскольку фирмы появляются и исчезают. Однако в течение двадцати лет меньше пяти у нас не бывало. Кроме того, есть еще шесть интернет-фирм, так что в общей сложности можно насчитать шестнадцать отделений, но мы не знаем, сколько из них выживут и в каком виде.

Рискнув все же дать некоторое определение, скажу, что Semco — это коалиция предприятий в различных сферах бизнеса с минимумом общих характеристик. Я имею в виду, что Semco — не монолит, хотя мы все связаны общим делом. Входящие в Semco предприятия крайне специализированы, каждое является одним из основных поставщиков и лидером в своем сегменте рынка. Ни одно из них не было создано по воле случая.

Первое предприятие по производству оборудования — это то, что осталось от фирмы моего отца. Поначалу здесь изготавливали судовые насосы, затем перешли к промышленным смесителям, теперь же производят исключительно высокотехнологичные смесители — вроде тех специальных, сложной конструкции агрегатов, что используются в фармацевтической и кондитерской промышленности.

Второе из наших предприятий называется SemcoBAC, оно создано в партнерстве с Baltimore Aircoil (BAC) из Соединенных Штатов. В основном мы производим здесь охлажда-

дающее оборудование для торговых предприятий. Третья компания — Cushman & Wakefield Semco. Четвертая наша ветвь — Semco Johnson Controls — тоже партнерство, на этот раз с Johnson Controls, мировым лидером в оснащении оборудованием таких крупных организаций и предприятий, как аэропорты, больницы, отели, заводы, и имеет годовой доход в 16 млрд долларов.

Затем идет ERM, которое мы присоединили в 1996 году в партнерстве с Environmental Resources Management, одной из ведущих мировых консалтинговых фирм в сфере борьбы с загрязнением окружающей среды.

И последнее, Semco Ventures — наша дань Интернету и высоким технологиям, Semco HR специализируется на подборе кадров для крупных фирм, Semco-RGIS — наша компания по управлению производственными ресурсами.

Входящие в состав Semco десять (одиннадцать, двенадцать... кто их считает?) ветвей крайне разноплановы. До такой степени разноплановы, что вы можете задаться вопросом — каким образом вообще они объединились в одной компании? Однако при ближайшем рассмотрении обнаружится скрытое синергетическое взаимодействие, удовлетворяющее трем базовым критериям, которых мы придерживаемся при основании нового предприятия. Во-первых, мы стремимся к сложному делу, что, как правило, означает «высший технический уровень разработки». У всех наших начинаний крайне высокий уровень сложности. Если новый бизнес легко организовать — для нас или для кого-нибудь другого, — то нам он не интересен.

Сотрудники должны иметь возможность совершенно свободно задавать вопросы, проводить анализ и исследования, а компания должна обладать достаточной гибкостью, чтобы реагировать на их предложения.

Во-вторых, мы добиваемся лидерства на любом из тех рынков, где работаем. Мы хотим предлагать высококлассную продукцию или услуги. Это значит, что наш товар, каким бы он ни был, — более дорогой, поскольку мы предлагаем только наивысшее качество, за что клиент готов платить больше. И в-третьих, мы стремимся занять уникальную нишу рынка, что делает нас основным игроком в любой конкретной отрасли промышленности. Третий критерий естественно вытекает из первых двух. Мы хотим делать бизнес лишь в тех областях, где наше исчезновение вызвало бы разочарование и жалобы клиентов. Конечно, в конце концов клиенты выживут и без нас, однако им придется нелегко.

Все наши товары и услуги отвечают данным критериям, и мы стремимся увеличивать мощь предприятий, входящих в нашу компанию.

Например, Wal-Mart* постепенно стал клиентом четырех из наших предприятий — мы ведем учет их имущества, следим за состоянием оборудования систем охлаждения, зданий и складов, проводим исследования окружающей среды и предлагаем необходимые средства защиты.

Другие наши клиенты, такие как GM**, BankBoston*** и Unilever****, стали потребителями самых различных товаров и услуг Semco. И в этом для нас нет ничего необычного. Начальные договоренности о сотрудничестве могут меняться, однако наша цель остается неизменной — успешное синергетическое взаимодействие.

Какое бы из наших предприятий ни начинало сотрудничество с клиентом, оно вскоре предоставляет возможности

* Wal-Mart — крупнейшая сеть розничной торговли в США. — *Прим. ред.*

** GM (General Motors) — одна из крупнейших мировых автомобильных компаний. — *Прим. ред.*

*** BankBoston — филиал крупного американского банка Bank of America. — *Прим. ред.*

**** Unilever — один из крупнейших мировых химических концернов. — *Прим. ред.*

для развития деловых отношений другим подразделениям компании. Подписание договора с клиентом, как правило, самый сложный этап, так как наши товары и услуги обходятся дороже, чем у наших конкурентов. Однако стоит потребителю стать нашим клиентом, как проблемы в деловых отношениях сходят на нет — мы редко отказываем клиентам, и они редко нас бросают. Постоянные клиенты приносят нам около 80 процентов ежегодного дохода. Я по пальцам могу сосчитать тех клиентов, которые за двадцать лет работы отказались от наших услуг.

Дорога из вопросов

В чем секрет? Если у нас и есть основная стратегия, фундамент всех наших действий, то, возможно, она заключается в следующем:

- задавайте вопросы «зачем» и «почему»;
- задавайте их постоянно, в любой день, каждый день — и всегда повторяйте три раза подряд.

Это не так-то просто. Людям не нравится задавать слишком много вопросов. Во-первых, это может восприниматься как невоспитанность, во-вторых, таить определенную опасность, что их сочтут невежественными или недостаточно компетентными. В-третьих, после того как вопрос задан, может выясниться, что знания, в которых они были уверены, окажутся ошибочными или неполными. И наконец, руководство обычно опасается сотрудников, задающих бесконечные вопросы. Но самое главное: задавать вопросы — значит перечеркнуть заученные и утешительные ответы, вытекающие из образа мышления, который я называю окаменевшим, т. е. такого состояния ума, при котором мысли до того окостеневают, что становятся абсолютно бесполезными. Сотрудники должны иметь возможность совершенно свободно задавать

вопросы, проводить анализ и исследования, а компания должна обладать достаточной гибкостью, чтобы выслушать людей. Такой характер отношений является ключом к жизнеспособности компании, росту производства и доходов.

Кроме того, вопросы «почему» и «зачем» — по-детски живые, а потому всегда полны смысла. Когда я что-нибудь говорю своему четырехлетнему малышу и он спрашивает «почему», у меня есть наготове взрослый утешительный ответ. Малыш спрашивает «почему» во второй раз — и мне уже приходится туго. В ответ на третье «почему» остается лишь купить ему порцию мороженого.

То же самое происходит на рабочих совещаниях в Semco. Иногда они напоминают сцены из претендующего на художественность иностранного фильма: мы вновь и вновь задаем один и тот же вопрос. Точки зрения — самые необычные, фокус видения — крайне размытый. Мы без конца повторяем «почему» и «зачем». И в результате ни один ответ не бывает высечен в камне. Потому-то мы в Semco ненавидим написанные планы. Люди имеют привычку следовать плану, словно за сказочным дудочником — слепо, не думая, куда, собственно, направляются.

В Semco мы нередко вкратце записываем основные идеи и самые общие цифры — с тем чтобы иметь возможность составить примерный образ нового продукта или услуги. А потом выбрасываем все эти заметки. На следующем совещании, посвященном той же теме, мы начинаем все сначала, отказавшись от предварительных записей. Так мы избегаем ловушки четких установок, что способствует рассмотрению всех возможных вариантов.

Попадая в Semco, новый сотрудник обычно бормочет: «Но мы ведь все это уже обсудили на прошлом собрании» или «Зачем все начинать по-новой, вместо того чтобы двигаться дальше?» Не сомневаюсь, что новичков все это раздражает. Но когда весь процесс разворачивается у них на глазах и если они вслушиваются в «почему» и «зачем» своих коллег,

то понимают, что этот метод не оставляет ни единого шанса каким-либо неясностям. И уже очень скоро наши новички мчатся по дороге вопросов наравне с остальными.

В 1990-х годах наша система, методы и успешное ралли по дороге из вопросов привлекли всеобщее внимание. Нам написали шесть тысяч людей, заинтересовавшихся Semco, сотни статей в газетах и журналах рассказывали о нашей компании. Би-Би-Си и десятки других телекомпаний снимали о нас сюжеты. Я произнес без малого триста речей в фирмах, на конференциях, в благотворительных и молодежных организациях, университетах, таких как Стэнфорд, Гарвард, Массачусетском технологическом институте, Лондонской школе экономики и INSEAD*. Опыт Semco изучают в 76 университетах, а еще в 271 другом учебном заведении статьи о наших методах работы внесены в список рекомендуемых для чтения. Кроме того, практика Semco стала темой шестнадцати докторских и кандидатских диссертаций.

А первая книга о нашей компании «Маверик»** стала бестселлером в двенадцати странах и была продана тиражом в миллион экземпляров, хотя в то время нам еще только предстояло доказать, что мы чего-то стоим, и продемонстрировать, что мы способны выстоять.

Я веду к тому, что все это доказывает искренний интерес к Semco. И тем не менее, когда гости нашей компании узнают, что наш экономический успех требует замены контроля и четкой структуры демократией на рабочих местах, их искрящиеся поначалу глаза тускнеют и они откланиваются, полные сомнений, чтобы так никогда и не реализовать у себя наши методы.

Почему так происходит? Почему гости Semco робко уходят от схемы, невероятно успешной как для бизнеса, так и для достижения личного счастья? И в качестве тре-

* INSEAD — известнейшая европейская бизнес-школа. — *Прим. ред.*

** Книга вышла в свет в издательстве «Добрая книга» в 2007 г. — *Прим. ред.*

тьего последовательного «почему»: почему организации и их руководители так цепляются за жесткую форму приказов и контроля, противоречащую ценностям личной свободы и демократии, которые все так лелеют? Только не говорите мне, что они опасаются за доходы, — Семсо получает немалую прибыль.

Однако оставим пока все эти «почему», пусть созреют. Ответы — или очередные «почему» — появятся, когда придет их время. А нам сначала необходимо пройти путь «выходных всю неделю» — метафоры, раскрывающей принципы организации работы Семсо. Ах, да — неужели я забыл упомянуть, что помимо всего прочего Семсо не придерживается обязательной рабочей недели с понедельника по пятницу? Если скалолазание в среду утром выглядит привлекательнее участия в совещании по планированию бюджета — так вперед, повисите этот день на веревках и скальных крючьях. Если пустующие ко второй половине субботы дороги делают путь к офису вполне терпимым — значит, приезжайте в офис в субботу. Однако выходные всю неделю — это больше, чем просто разрешение прогуливать работу. Его цель в том, чтобы создать атмосферу и культуру производства, которые позволяют сотруднику или сотруднице чувствовать себя комфортно и жить полноценной жизнью все семь дней в неделю. Почему удовольствие, удовлетворение и свобода должны исчезать из нашей жизни в понедельник утром и удерживаться где-то на привязи до вечера пятницы? К этому «почему» мы будем постоянно возвращаться на протяжении книги, поскольку я убежден, что никто не может себе позволить, вынести или стерпеть, чтобы половина жизни ушла на поиски места парковки, пока добираться до работы. Так жить не годится. И так не годится работать.

Пусть я не могу четко определить, чем же занимается Семсо, зато я точно могу сказать, что мы изменили метод работы и улучшили качество жизни — и у вас это тоже получится.

- *Почему в рабочей неделе пять дней?*
- *Почему выходных всего два?*
- *Почему нужно работать по девять часов пять дней в неделю?*

ГЛАВА 2

ВОСКРЕСЕНЬЕ

- **Отвечайте на электронные письма**
- **Бездельничайте**
- **Приобретайте новые привычки**

На своих бизнес-семинарах я иногда предлагаю участникам написать, чем бы они предпочли заниматься в данный момент времени. Но никто так ни разу и не ответил: «Ничем другим. Я, естественно, клюнул на эту приманку, поэтому именно здесь и хочу провести свое время». Нет, люди всегда признают, что предпочли бы рыбачить, играть в гольф или с детьми, копать в саду или даже отвечать на электронные письма.

Но разве им не следует сказать, что они мечтают заниматься бизнесом? Почему мы принимаем как данность, что работа — самое последнее место, где человеку хочется оказаться? Едва речь заходит о работе, как мы начинаем стонать, что нас обкрадывают, лишают свободы, и в этих жалобах как раз и кроется ответ на эти вопросы. Свобода — пустой звук, если не подразумевает наличие свободного времени. И под свободным я не имею в виду то время, которое уходит на повседневные дела, поручения, домашние обязанности. Свободное время не должно быть обременено выполнением пунктов из списка неотложных задач — оно ведь ассоциируется с бездельем. Если же время принадлежит кому-то или чему-то иному, то оно не свободно. Если отнять возможность безделья, то свободное время лишается своей живительной силы.

В наше время работа настолько интенсивна, настолько всепоглощающа, что превращается в заклятого врага свобод-

Мы перестали улавливать разницу между досугом и ничегонеделанием.

ного времени. Работа темным зámком маячит на горизонте, символизируя тиранию. Вопрос, который я задаю на бизнес-семинарах, затрагивает наше интуитивное осознание этого факта и рождает почти романтическую тоску по свободному времени и желание оказаться где-нибудь в ином, кроме работы, месте. Даже если ради этого придется создавать видимость безделья где-то подальше от офиса.

Соответственно мы перестали улавливать разницу между досугом и ничегонеделанием. Западное общество высокоорганизовано и мобильно. Даже на пляже вы не проводите целый день в безделье. Не пройдет и получаса, как вы уже будете читать, гулять по берегу, собирать ракушки, плавать, переживать, что загар к вам не пристает, или наоборот, что обгорите на солнце. Многие из нас еще и за детьми приглаживают одним глазком, пока намазываются кремом от за-

гара и соображают, что бы такое приготовить на ужин. Так что в данном случае ничегонеделание заключается всего лишь в смене занятий. Вы не получаете полноценной возможности расслабиться самому и дать отдых мозгу. А это очень плохо. Свободный, расслабленный мозг — вовсе не поле для игрищ дьявола, как считали пуритане, а плодородная нива для самообновления, духовного роста и раздумий. Даже оставляя выходные для занятий тем, чем нам хочется, мы нередко проводим значительную часть субботы и воскресенья в домашних хлопотах, каких-то личных и прочих делах. По мне, так это все равно работа — вам просто за нее не платят, но уж, конечно, вы не отдыхаете.

Мы настаиваем, что время, проведенное с семьей, — приоритет номер один. Исследования 2001 года, похоже, это подтверждают. В них отмечается, что дети в возрасте от трех до двенадцати лет проводили тридцать один час в неделю с мамами и двадцать три часа — с отцами, т.е. они проводили с родителями больше времени, чем дети двадцать лет назад. Однако исследователи также выяснили, что это совместно проводимое время увеличилось за счет часов, которые малыши просиживают в машине с мамой, пока она мчит их на тренировку по футболу, на урок музыки, в дневной лагерь или мотается с ними по своим делам. Ну и как, нравится вам такое положение вещей?

А теперь еще и современные технологии позволяют работе все настойчивее вторгаться в наш отдых по выходным. Мы можем работать дома, нас ловят по сотовому на пляже, электронная почта доставляет нам отчеты о работе куда угодно. Технологии сделали нас доступными для работы двадцать четыре часа в сутки семь дней в неделю. Нет уже ни малейшего пиетета ни к нашему уик-энду, ни к священному воскресному вечеру. Когда-то мы имели возможность полностью избежать контактов с миром работы — достаточно было лишь не давать свой домашний номер телефона. Но электронные письма уже появляются в телевизоре! Когда на экране идет

футбол и внезапно раздается знакомый сигнал электронной почты и вспыхивает восклицательный знак — сможет ли хоть кто-нибудь отмахнуться от сообщения и продолжить смотреть матч?

Технологии настолько глубоко вторглись в нашу жизнь, что я убежден: пора совместными усилиями противодействовать им. И идти нужно путем изменения стиля работы. Нужно поощрять людей к тому, чтобы они перекраивали рабочую неделю, отказывались от привычных понятий рабочей недели и уик-энда и распределяли семь дней недели между временем для фирмы, личным временем и бездельем (свободным временем). Затем им следует искать более эффективные пути использования своего времени. Вместо того чтобы зря тратить его на дорогу в часы пик, перестройте свой график так, чтобы работать, когда основная масса людей не работает. Спокойно займитесь в понедельник домашними делами, особенно если воскресенье вы провели, отвечая на электронные письма.

В ваших интересах и в интересах вашей фирмы осознать эту истину. Любой, кто сможет избавиться от стресса при перегруженном графике, кому удастся организовать рабочую неделю так, чтобы ложиться спать и просыпаться в соответствии с собственными биоритмами, а не по расписанию, кто позволит себе насладиться на пляже солнечным понедельником, проработав все промозглое воскресенье, — такой человек будет гораздо более продуктивным работником. Что в конечном счете принесет выгоду организациям, поскольку сотрудники найдут баланс между жизнью профессиональной, личной и духовной. Это не просто передовой подход к управлению фирмой. Это разумная стратегия для достижения успеха в бизнесе и получения преимущества в конкуренции.

С другой стороны, людям, научившимся отвечать на электронные письма воскресными вечерами, придется научиться и ходить в кино утром в понедельник. А они дойдут

до этого, лишь обнаружив, что счастье, удовлетворение и внутренний покой — вовсе не следствие участия в бешеной гонке за новомодной музыкальной техникой, телевизорами с гигантскими экранами, спутниковыми антеннами, за дорогими авто и просторными домами, не говоря уже о личных вертолетах с дежурными пилотами. При всем при том я не проповедую отказ от материальных благ. Однако нам необходимо уяснить истинную цель работы и соответственно организовать рабочее место и рабочую неделю. Иначе целью работы станет ничтожное судорожное накопительство.

Всякий раз, когда я предлагаю так пересмотреть рабочую неделю, чтобы обеспечить бóльшую свободу и гибкость, в первом ряду моих слушателей находится скептик, который закатывает глаза, словно говоря: «Минуточку, если я позволю своим сотрудникам приходить и уходить, когда им заблагорассудится, половина из них вообще не появится на рабочем месте, и дело встанет». Ничего подобного не случится — люди хотят работать, но только если работа не выступает врагом личной свободы и вполне законного эгоизма. Допустим, вы объявляете каждый день воскресным — и отправляете людей к их игрушкам и прочим забавам. Это не значит, что вы автоматически обеспечиваете им покой и довольство. В отсутствие сложной задачи смысла и цели люди задыхаются. Человек расцветает, когда продуктивно работает, достигает поставленных целей, обеспечивает семью, строит будущее — только не просите его заниматься этим безостановочно и не лишайте возможности свободно заявить: «А сейчас мне необходимо время для себя».

Относительно выходных всю неделю важно понять, что, модернизируя структуру времени, мы можем освободить место для работы, досуга и просто ничегонеделания. Все эти три состояния способны сосуществовать и находиться в гармонии друг с другом, порождая ощущения счастья и довольства.

Работа сегодня настолько нас поглощает, что мы обязаны найти пути сделать так, чтобы она приносила удовлетворение, а кроме того, обуздать ее склонность поглощать все имеющееся в нашем распоряжении время. Давайте начнем с заимствования термина, обычно ассоциирующегося с восточными религиями: симбиоз. Грубо говоря, это слово означает «сожительство» и предполагает, что союз приносит всем сторонам выгоду, если не абсолютное блаженство. К примеру, любое занятие тибетского монаха существует в симбиозе с его личными верованиями и ощущением смысла жизни. Вот это я понимаю — счастливый, удовлетворенный человек, живущий в согласии с собой и с окружающим миром (во всяком случае, так это выглядит со стороны).

Если насчет души тибетского монаха я ничего не могу утверждать наверняка, то несколько не сомневаюсь в необходимости подобного рода симбиоза для нас. Сначала мы должны признать произошедшие технологические перемены и с их учетом перестроить ежедневный распорядок жизни. Социологи, несомненно, могут возразить, что отказ от установленного распорядка дня и привычного хода событий, создание мира постоянных и внезапных перемен вызовет в людях ощущение незащищенности и даже выбьет их из колеи. Но выходные всю неделю (и соответственно семидневная рабочая неделя) не означают, что традиционный воскресный обед с родителями прекратит свое существование, а мессу будут служить когда попало. Люди будут беречь ценные для них обычаи, как берегут их и сейчас, не считая воскресный обед обузой, от которой желательно бы избавиться. Зато они смогут приобрести и новые привычки, как это сделал, например, Марсио Батони — президент Semco RGIS, который каждый вторник устраивает свидание с женой в кино.

Semco ломает не только традиционную модель бизнеса — мы противоречим правилам поведения, составляющим самую сердцевину западной культуры. Неудивительно,

что наши идеи так сложно принять сторонним наблюдателям и другим компаниям.

Опровергая скептиков

Мы в Semco настаиваем на том, чтобы сотрудники вырабатывали новые привычки. А начинают они с осваивания основополагающего принципа: избегайте рутины и не поддавайтесь привычке. С этой целью мы избавились от некоторых из наиболее известных и надежных методов работы большинства организаций. Мы, образно выражаясь, вышвырнули в окно жесткий график: девять часов пять дней в неделю, с понедельника по пятницу. Отказались от требования, чтобы сотрудник работал в определенном офисе, цехе и любом ином принадлежащем Semco помещении. Кроме того, мы поступаемся единой штаб-квартирой в пользу офисов-спутников и временных офисов.

Когда в 1980-х годах Semco выступила с идеей гибкого рабочего графика и временных офисов, буквально все вокруг предсказывали нам немедленный провал. Разве мы не понимаем, восклицали скептики, что людям необходимо общаться друг с другом лицом к лицу и знать наверняка, где и когда они могут найти коллегу? Людям нужно общее пространство, пресловутое место встреч — у автомата с прохладительными напитками или капучино. А на конвейере, утверждали критики, это наиболее очевидно и жизненно важно. Мы расплестили гибкий график и на конвейерные производства — и все высоколобые эксперты точно с цепи сорвались. Вы заходите слишком далеко, твердили они, вы игнорируете сами основы требований к заводскому труду. Невозможно на конвейере работать по гибкому графику, возмущались все вокруг. А мы просто спросили: «Почему?»

— Да разве и так не ясно? — ответили нам. — Если рабочие не будут трудиться в одно и то же время, конвейер просто-напросто встанет.

Пусть так. Нам это известно. Но ведь точно так же это известно и людям — взрослым людям, — которые на конвейере работают. Зачем им ставить под угрозу результаты своего труда, свою работу? Если им все равно, будет ли работать конвейер или встанет, — значит, проблема куда серьезнее, и чем раньше мы ее обнаружим, тем лучше. Я был уверен, что работающие на конвейерных линиях сотрудники Semco построят такой гибкий график, что производство будет работать по-прежнему гладко.

На случай, если я сошел с ума, мы пришли к соглашению, что в течение первого месяца рабочая группа будет собираться дважды в день, следующие два месяца — один раз в день и наконец еще год — дважды в неделю для решения всех проблем, устранения сбоев в работе и конфликтов, которые, как уверяли сомневающиеся, непременно возникнут.

Рабочая группа так ни разу и не собралась. За день до начала программы наши сотрудники принялись крутить головами налево-направо, расспрашивая коллег, в котором часу они собираются появиться на работе на следующее утро. Конец истории.

Доверяйте взрослым людям

Теперь сотрудники Semco вправе подгонять свои рабочие дни под свои нужды, приходиться раньше или позже традиционного графика. Часы, которые они проводят на рабочем месте, определяются личными интересами людей, а не диктатом компании. Никто лучше самого человека не оценит, сколько ему нужно времени, чтобы выполнить свою работу, и где он лучше с ней справится.

И тем не менее окружающие не перестают предрекать, что хаос неизбежен, если каждый работник станет определять свое рабочее время. Журналисты обещают, что настанет день, когда не выйдут газеты, врачи говорят, что однажды придется отменить операцию из-за не явившегося в боль-

ницу анестезиолога, артисты настаивают, что когда-нибудь занавес на сцене так и не поднимется, а транспортники уверяют, что закроется метро.

Ерунда.

Неужели мы и впрямь верим, что ответственные, взрослые люди — независимо от того, любят они свою работу или нет, преданы своей фирме или нет — просто-напросто не появятся на рабочем месте, если обещали там быть? Что журналист, зная о сроках сдачи материалов, отправится в кино, в то время как редактор ждет его статью? Что женщина, много лет учившаяся на анестезиолога, станет валяться в постели, решив, что пациенту следовало быть поаккуратнее с холестерином? Неужели мы и впрямь верим, что актеры, посвятившие себя театру, когда-нибудь оставят публику в зрительном зале тщетно дожидаться поднятия занавеса, а машинист поезда метро, пожав плечами, поведет внучку в школу, в то время как пассажиры, вглядываясь в черноту тоннеля, ждут поезда, который так и не подойдет к платформе? Да будет вам. Что за унылый взгляд на человечество.

Те же пророки бедствий выдвигали те же самые аргументы, когда двадцать лет назад мы впервые предложили сотрудникам при желании работать вне офиса. Наши критики высказывали два предположения, оба ложные. Первое — что дом заменит офис в качестве постоянного рабочего места. Это неправда. Наши сотрудники работают в офисах-спутниках Setco и «дома», т.е. где им хочется — в собственной квартире, в кафе, в парке. Места работы постоянно меняются, а в процессе труда люди встречаются с теми, кто им нужен, как только испытывают в этом необходимость, что, на мой взгляд, случается нечасто.

Второе ложное предположение состоит в том, что рабочая обстановка — единственное родовое отличие людей. Возможно, благодаря тесному общению трудовой коллектив действительно превосходит все остальные кланы, однако, работая дома, человек наверняка обнаружит свою прина-

длежность к четырем или пяти другим важнейшим кланам — начиная с собственной семьи и заканчивая соседями, клубом садоводов или любителей книги, церковной общиной и т. д. Ну и, разумеется, работающий дома человек вполне может встречаться с коллегами у автомата с прохладительными напитками, когда у него возникнет такое желание, — для этого достаточно заглядывать ненадолго в офис-спутник каждый день или поработать там несколько дней подряд.

Работа вне офиса — наше реальное будущее. В 1990 году в Соединенных Штатах из дома или из других мест связывались с офисом лишь четыре миллиона человек. К 2000 году число таких работников выросло до 23,6 миллиона. А работа по-прежнему идет, не так ли?

В начале 1980-х, более двух десятилетий назад (а учитывая развитие технологий, целая тысяча лет назад), я уже работал дома по полдня три раза в неделю. Поскольку летом в Бразилии можно задохнуться от зноя, я часто сидел в одних шортах у бассейна, обложенный грудями желтых листков факсовых сообщений. Поначалу я здорово пугался посыльного с сумкой офисной почты. Стоило прозвучать дверному звонку, как я, бывало, натягивал брюки — просто чтобы обрести более приличный вид. Я все представлял себе, как молодой человек возвращается на фирму и сплетничает о том, что шеф загорает, пока все остальные добросовестно тянут лямку.

Спустя какое-то время я сообразил, что всем сотрудникам уже известно, что я работаю за садовым столиком в одних шортах, — и перестал волноваться на этот счет. Понятно, что свою работу я делал. Постепенно работать дома или еще где-нибудь стали и другие наши руководители. Затем менеджеры среднего звена и, наконец, рядовые сотрудники.

В любом случае, традиционный офис никогда не исчезнет полностью. Всегда останется определенный процент людей, которые не могут работать дома, потому что там мало места, или дети мешают, или кто-нибудь шумно орудует пылесосом,

или человеку не хватает самодисциплины, чтобы оторваться от телевизора. Для таких работников одно из решений — офисы-спутники по всему городу.

У децентрализованной офисной системы есть несколько преимуществ. Кое-какие из них очевидны. Представьте, как, проработав пять часов после обеденного перерыва, вы отправляетесь на стоянку за своей машиной и едете в ресторан, дорога куда занимает целый час. В ресторан вы попадете около семи часов вечера. Сотрудница Semco может уйти в три часа дня, за пятнадцать минут доехать до офиса-спутника, ближайшего к ресторану, прочитать массу электронных писем, после чего неспешно прогуляться до ресторана и приступить к ужину. У нее не будет забита голова непрочитанными электронными письмами, а возможно, ей даже удастся насладиться великолепной погодой, прежде чем, отдохнувшая и свежая, она встретится с мужем и друзьями.

Второе преимущество еще более значимо. Мы избавились от дополнительного контроля. Если сотрудники могут приходиться в любое время, работать в любом месте и любое количество часов по своему усмотрению, как их можно контролировать? Менеджеров Semco заботит лишь суть того, что сотрудники делают для компании, ничего более — и уж разумеется, не проблемы школы-пансиона: кто в какое время появился, как был одет, когда ушел и куда направился. Таким образом, мы вновь возвращаемся к самой сложной из реформ — отказу от контроля, причем с радостью, никак не иначе.

Менеджеры преклонных лет, отдавшие службе десятилетия, с тех пор как Генри Форд изрек свое знаменитое «выполняется только то, что контролируется», хотят видеть своих сотрудников на рабочем месте. Однако проблемы накладных расходов и развитие технологий означают, что даже офисы-спутники когда-нибудь отойдут в прошлое. Люди будут работать там, где находятся в данный момент. Фирмы, рассчитывающие заполнить лучшие кадры, должны показать,

что доверяют своим сотрудникам, предоставив им свободу работать где угодно. Руководители фирм должны понять, что, нанимая сотрудника, покупают его талант и преданность делу, а не то, что в Бразилии называют «время протирания стула задницей».

Ветераны могут кое-чему научиться в этом плане у новичков. Молодые работники легко воспринимают радикальные идеи: что они могут самостоятельно находить равновесие между работой и личной жизнью, что у них будет возможность по необходимости смещать приоритеты в сторону работы или отдыха и что они вправе так устраивать свои дела, чтобы не терять интерес к работе и творческое вдохновение.

Хосе Карлосу Реису де Магальесу только исполнилось двадцать три, когда он пришел на работу в Semco. Он не так давно закончил одну из престижных бразильских бизнес-школ и устроился в крупный, перспективный инвестиционный банк менеджером по управлению инвестициями в строительной индустрии. Нас познакомил его дядя, и я, как и многие другие, привык обращаться к нему по прозвищу Зека. Я сразу уловил страсть Зеки к работе. Он напоминал мне самого себя в молодости. Очень быстро у меня возникло желание, чтобы Зека помог нам запустить SemcoVentures, наш филиал по высоким технологиям. Когда Зека уволился из инвестиционного банка, его взбешенное начальство никак не могло понять, почему он бросает стабильную, авторитетную организацию ради абсолютно нового дела. Но Зека уже чувствовал то, что его более зрелым шефам еще предстояло понять, — что статуса, власти и даже денег недостаточно, чтобы сделать работу интересной для человека. А может, Зека просто хотел время от времени приглашать свою подружку на обед в будний день. Зека нередко работает по двенадцать часов подряд. В связи с этим ему сложно выкроить время на друзей или родных. Зато он позволяет себе длинные обеды с подругой. «Только потому, что работаю в Semco, — говорит

он. — Больше я нигде не мог бы себе этого позволить, не чувствуя вины перед фирмой».

Никто не следит за тем, когда Зека отрабатывает свои двенадцать часов, что чаще всего бывает по ночам. И это его право. Вскоре после того как он устроился на работу в Semco, чемпион Бразилии по теннису Густаво Куэртен играл в финале турнира «Ролан Гаррос» — французском Уимблдоне, — где Куэртен дважды становился победителем. Ярый фанат тенниса, Зека, не задумываясь, забросил работу на все время турнира. Он не размышлял над тем, хорошо это или плохо, и ни у кого не спрашивал разрешения. Матчи проводились в середине дня, так что Зека просто сообщил, что будет сидеть дома перед телевизором, а работать — если получится — по ночам. Он не пропустил ни единого матча, и работа его тоже не пострадала. Напротив, возможность заниматься хобби и встречаться с любимой девушкой помогает ему сохранять равновесие в жизни.

Франсиско Алвес Перейра — мастер главного цеха в Semco Processes — день перед началом нового проекта любит провести дома. Крупный мужчина, которого редко увидишь без болтающихся на шее защитных очков, он предпочитает в комфорте и одиночестве обдумать, как подготовить заводской цех к новому проекту и где лучше всего проводить монтаж нового оборудования. Эти решения принимает мастер, а не инженер — прекрасный пример того, как демократия размывает традиционные границы между рабочими и служащими.

Когда Франсиско уясняет для себя, как он хочет собрать новое оборудование, его подчиненные договариваются о вре-

Настаивая на соблюдении стандартного рабочего времени, я, возможно, ежедневно жертвую неким производственным потенциалом. Поддерживая единообразие, я теряю в продуктивности.

мени прихода на работу. У каждого проекта может быть свой график. Как правило, рабочие предпочитают начинать пораньше, чтобы избежать жутких пробок Сан-Паулу и доехать до завода и домой раньше других пассажиров.

Транспортные проблемы — не единственная причина для гибкого рабочего графика. Если я потребую, чтобы сотрудница являлась на работу в 8.00, не приняв во внимание, что обычно она спит до 9.00, то я буду ежедневно получать лишь пару часов ее малопродуктивной работы. А если я буду закрывать офис в 18.00, то эта сотрудница отправится домой как раз на самом пике своей производительности, поскольку согласно ее биоритмам ей лучше всего работает с шести до восьми вечера. А кому-нибудь другому, чтобы восстановить силы, возможно, нужно минут двадцать вздремнуть после обеда.

Настаивая на соблюдении стандартного графика рабочего времени, я, возможно, ежедневно жертвую некоторым производственным потенциалом. Поддерживая единообразие, я теряю в продуктивности.

Изменяя правила, мы устраняем препятствия, которые мешают нормально строить жизнь. Говоря людям, что они могут работать ближе к дому, что могут приходить в офис лишь при необходимости, что могут выбирать часы работы по своему усмотрению или взять выходной посреди недели, чтобы потом отработать в воскресенье, — мы в действительности говорим им, что в поисках здорового равновесия в жизни никаких правил не существует. Абсолютно все, созданное в Semco для стимулирования перемен, новшеств и свободы, существует для того, чтобы помогать нашим сотрудникам находить такое равновесие.

Восторг

В те дни, когда его теннисный кумир играет в решающих матчах, возбужденный Зека появляется в офисе под вечер.

Все мы видим, что полдня он надсаживал горло перед телевизором, но ведь для счастья ему не обязательно пребывать на отдыхе. Точно так же он заводится и от работы. Коллеги даже жалуются, что отвлекаются, если работают рядом с ним: Зека то и дело вскакивает на ноги, возбужденно вышагивает по комнате, безостановочно жестикулирует. А когда наконец добивается сделки, то и вовсе начинает носиться по всему офису, сияя и что-то бормоча себе под нос.

Пожалуй, это и к лучшему, что обычно Зека работает рядом с Хорхе Лимой, главой одного из наших отделений по субдоговорам. На недавнем собрании членов правления Хорхе получил сообщение на мобильный телефон, коротко извинился и вышел. Мы знали наверняка, что сообщение касалось возможного заключения договора на предоставление услуг AIG, гиганту в сфере страхования, на который претендовали девять конкурентов. Покидая кабинет, Хорхе внезапно побледнел, и мы отметили, что выглядит он так, словно узнал о чьей-то смерти. Собрание продолжалось — и вдруг Хорхе ворвался в комнату. Он весь светился счастьем. «Мы победили, победили!» — кричал он. До конца совещания с его лица не сходила широкая, от уха до уха, улыбка. Вовсе не избалованный избытком свободы на рабочем месте и не имеющий привычки себе во всем потакать, Хорхе тем не менее был волен открыто наслаждаться своим — и нашим общим — успехом.

Подобные моменты восторга в карьере ценятся куда больше золотых часов, которыми мы могли бы поощрить Зеку, Хорхе или любого другого сотрудника, а рождаются эти моменты из здорового равновесия в жизни.

Я сам десятилетиями искал то равновесие, что ведет к ощущению счастья. К примеру, я очень люблю музыку и играю на нескольких музыкальных инструментах. Ребенком я всегда затихал и внимательно слушал, как моя мама, профессиональная пианистка, играла на слух. Восемь беременностей, из которых только две оказались благополучными, сильно

сказались на ее зрении. Любовь к музыке у нас с мамой была общей.

Десять лет я играл в разных студиях и группах, но всей душой жаждал стать дирижером. Мне нравилась та мощная энергия, что рождается, когда весь коллектив объединяется для достижения единой цели.

Но даже в отсутствие оркестра, которым я мог бы дирижировать, мне досталось немало радостей жизни. Я счастлив, когда мой четырехлетний сын меня целует или когда я читаю книги Питера Кэрри*, В. Г. Зебальда** или Арундхати Рой***, когда солнце в шесть утра выплывает из тумана в горах или когда я слушаю старые грампластинки с записями Пабло Касальса****. Я счастлив, когда влюбляюсь, когда пишу что-нибудь увлекательное и когда думаю, что фирма скоро освоит новый продукт или услугу. Я остро ощущаю счастье, когда уверяю себя, что нашел решение проблемы. И хотя в этом я часто ошибаюсь, но если все же оказываюсь прав, миг триумфа — это истинное блаженство. Такие высокие моменты в жизни сравнимы с восторгом человека, покорившего Эверест.

У каждого случаются вспышки восторга, и накапливать их, собирая обширную и разнообразную коллекцию таких сокровищ, я считаю занятием, приносящим глубокое удовлетворение. Представьте себе записную книжку, где перечислены захватывающие дух моменты жизни, эти записи подтвердят, что данные моменты действительно случались, и их при необходимости можно продемонстрировать как доказательство, что автор записок когда-то бросал вызов земному притяжению, безудержно рисковал, слышал волшебные звуки и видел многое из того, что истинно.

* Питер Кэрри (Peter Carrey) — австралийский писатель. — *Прим. ред.*

** Винифред Георг Зебальд (W.G. Sebald) — известный немецкий писатель. — *Прим. ред.*

*** Арундхати Рой (Arundhati Roy) — индийская писательница. — *Прим. ред.*

**** Пабло Касальс (Pablo Casals) — знаменитый испанский виолончелист. — *Прим. ред.*

Вместо того чтобы постоянно твердить о восторге (мы обслуживаем клиентов с восторгом, мы заполняем анкеты с восторгом), фирмам следует время от времени позволять своим сотрудникам испытывать восторг. Работники должны ощущать себя частью фирмы настолько, чтобы во весь голос кричать «да!» и хлопать друг друга по плечам, потому что они делали работу так, как считали нужным, и у них все получилось. Найдя равновесие между личной и профессиональной жизнью, люди как бы свободно парят в высоте, но для большинства жизнь складывается не так, как им хотелось бы. Работа не приносит им ни удовлетворения, ни радости, и, будто марионетки на ниточках, они двигаются, послушные чужой воле, с 9.00 до 17.00, с понедельника по пятницу, а в выходные проваливаются в водоворот домашних забот и «свободного времени» — смехотворно малого шанса для настоящего отдыха или настоящей свободы.

К счастью, существует иной вариант: спрашивайте «почему» и «зачем». Если в жизни нет равновесия и радости — почему нельзя вновь найти их, превратив пять дней бешеной гонки и два дня обесценивающего «отдыха» в выходные всю неделю, приносящие удовлетворение?

Ответ короткий и приятен.

Можно.

Позвольте мне показать, как это сделали мы.

- *Зачем нужен офис?*
- *Зачем нужны сотрудники?*
- *Зачем нужны правила?*

ГЛАВА 3

ПОНЕДЕЛЬНИК

- **Попробуйте заняться другой работой**
- **Прогуляйтесь**
- **Вздремните в гамаке**

Вы почувствуете волшебный эффект выходных всю неделю, когда понедельник потеряет свое проклятие и вы перестанете вздыхать: «Бог мой, опять понедельник!» Это случится не завтра, но в конце концов понедельник станет для вас очередным днем радости.

Для того чтобы это произошло, мы должны черпать из того, что я называю «источником таланта», в то время как добиваемся личных целей или целей фирмы. Каждый человек наде-

лен чутьем и умением, у каждого есть свои интересы — все это вместе образует его талант или, как иногда говорят, призвание. Как бы этот источник ни называть, он может оказаться глубже и обширнее, чем думает сам человек.

Лучший способ достичь удовлетворения в работе — воспользоваться запасами из этого источника или найти работу по призванию. В конце концов никто из нас не трудится только ради денег.

Любой работающий человек подтвердит, что одно дело — жизнь и другое — зарабатывать на жизнь. Чтобы чувствовать удовлетворение, людям требуется больше, чем только зарплата, но большинство не могут уяснить, каким образом совместить жизнь с зарабатыванием на жизнь. Любая компания преследует цель совместить одно с другим. Это определенно было бы прекрасным сочетанием, но лишь немногим счастливицам оно удается. Остальные так и не находят способа привнести в свое дело страсть, и потому подавляющее большинство людей не любят то, чем занимаются день за днем.

Люди приходят на работу не для того, чтобы производить что-то никуда не годное, чтобы опаздывать и ускользать пораньше, чтобы томиться от скуки и нарушать трудовую дисциплину. У них всегда есть какие-то причины, хотя бы малейший интерес, которые привлекли их в конкретную сферу деятельности или профессию для зарабатывания денег. Так почему бы не создать фирму, которая могла бы вычислить, что это за причина, и использовать ее в полной мере?

Самый первый принцип: если сотруднику не интересны продукция или проект, предприятие успешным не будет. Лично я предпочитаю узнать об этом как можно раньше, чтобы уволить работника, принять его отставку с должности, а лучше — предложить ему проект, который его заинтересует. В фирме с традиционными методами управления подобный подход считается анархией. В результате сотрудники выполняют работу, на которую им наплевать, а это почти всегда гарантия, что фирме с ее продукцией успеха не добиться.

В своей компании я хочу видеть сотрудников, которых приводит в восторг их дело. Если они не знают, как развить в себе такую страсть к работе, я сделаю все возможное, чтобы помочь. Помощь, однако, будет заключаться не в том, чтобы просто обсудить причину их разочарования и составить стереотипный пошаговый план ее устранения. Вне всяких сомнений, это обеспечило бы нас «путеводителем» для дальнейших действий, но даже если не принимать во внимание сомнительность пункта назначения, подобный способ возлагает на меня дополнительное бремя: мне придется довести дело до конца, т. е. убедиться, что сотрудник точно следует плану. А такое отслеживание — сущая головная боль в бизнесе.

— Вы добились в этом квартале своих целей?

— Нет, не удалось, потому что... (вставьте причину — любая подойдет).

— Но вы ведь обещали!

Сколько раз в день люди жалеют о данных ими обещаниях и сколько времени менеджеры тратят впустую на скандалы по поводу этих нарушенных клятв?

Меня абсолютно не привлекает копание в причинах неудач, а именно это и происходит, когда человек берет на себя обязательство сделать что-то ему неприятное. Солдат поневоле не всегда сбегает в самоволку, но вкуса к борьбе у него все же маловато. Это не значит, что людей неизменно приводит в восторг шанс испытать нечто новое, это понимают разумные или опытные работники, однако они знают — как только дело их увлечет, появится и вкус к сложным задачам, и шанс для роста.

Предлагаю идею, противоречащую здравому смыслу: для процветания компании сотрудники должны быть уверены, что их собственные интересы, а не интересы фирмы являются их приоритетом. Мы убеждены, что именно сотрудник, который прежде всего думает о себе, будет блистать. В Semco это считается формулой корпоративной политики, без чего компании пришлось бы учреждать программы — чтобы да-

вить, увещевать и принуждать людей выполнять их работу. А дальше что? Хоровое пение гимна компании под нажимом, организация «кружков качества» и пламенные призывы на собраниях.

Все больше времени и денег тратится на мотивационные тренинги. Почему людям так нужна помощь такого рода? Вместо того чтобы записываться на мотивационную переделку самих себя, им стоило бы сменить работу! Можно сменить им должность, предложить работу в другом офисе, попросить чаще участвовать в совещаниях, посвященных тому или иному проекту, или найти другой вариант работы: на полставки, за комиссионное вознаграждение, в качестве представителя. В Semco мы используем все эти возможности, считая, что если какая-то устроит сотрудника, то и мы к этому приспособимся.

Этот процесс для нас смягчает вера — подкрепленная опытом вера в то, что сотрудники способны удовлетворять собственные интересы и следовать намерениям фирмы одновременно. Если существует согласие или равновесие между тем, чего мы хотим и чего хотят сотрудники, то результат будет вдвое бóльшим: получая удовлетворение от работы, они достигают и целей компании. Им обеспечен успех, и нам обеспечен успех.

У меня есть в запасе еще одна радикальная точка зрения: ожидать от всех сотрудников горения на работе не стоит. Кто-то от работы в восторге, кто-то не совсем. Приходится признавать, что человеку свойственно со временем терять к чему-то интерес. Традиционные фирмы гордятся тем, что нанимают лишь людей «со страстью к работе». Бессмысленно этим гордиться, поскольку люди не могут страстно исполнять одно и то же дело изо дня в день. Особенно это относится к компаниям с четким делением на департаменты, тем более, если компания жестко регламентирует обязанности работника. Подобные организации просто душающе ограничены: пытаться высечь искру в таких ус-

ловиях — в высшей степени удручающее занятие для кого угодно.

Чаще всего те фирмы, что поднимают большой шум насчет страсти к работе у своих сотрудников, всего лишь наводят глянец на программу маркетинга или, что еще хуже, приукрашивают программное заявление, пестрящее витиеватыми фразами. Страсть редка, и неудивительно, что в офисной работе ее не встретишь. Ожидать от всех сотрудников страсти в работе жестоко и вредно, так как это недостижимая цель. Давайте взглянем правде в глаза — не каждая работа заслуживает, чтобы ее исполняли со страстью.

Опасность заявления, что вы ждете от каждого своего сотрудника страстного отношения к делу, заключается в том, что люди начинают оценивать свою работу и самих себя — и не находят в себе желаемой страсти. Или сравнивают себя с другими — не в свою пользу. Или проникаются неприязнью к работе, которая прежде вполне нравилась.

Итак, если страстное отношение к делу встречается редко, однако доказано, что лучше работает человек, заинтересованный в проекте и по-настоящему в него вовле-

ченный, — что нужно делать? Фирмам следует понять, что интересы могут меняться. В Semco мы поощряем сотрудников менять работу и отделы. Это еще один способ обратиться к источнику таланта и развить в людях чувство независимости. Если в смене работы они следуют своему внутреннему радару, то не станут полагаться на приказы компании, чем именно им следует заняться. Вместо того чтобы симулировать страсть или переживать из-за ее отсутствия, сотрудник с помощью внутреннего радара будет неуклонно идти к цели — личной выгоде (это мое любимое словосочетание).

Ожидать от всех сотрудников страсти в работе жестоко и вредно.

Нарушители границ приветствуются

Часто удовлетворение от работы возникает, когда у работника есть рычаги для расширения своих производственных возможностей. Мы в Semco не диктуем сотрудникам, в чем заключаются их обязанности. Мы предполагаем, что, будучи взрослыми, они могут сами уяснить, что необходимо для выполнения данной работы. Без четких директив они с большей вероятностью пойдут на риск и попробуют переступить границы своих служебных обязанностей. А это часто ведет к возникновению новых методов в бизнесе или новых дочерних предприятий фирмы и новых задач для сотрудников.

В отсутствие номинальной должностной инструкции работник может забрести на территорию коллеги, и его никто не станет преследовать за нарушение границ частной собственности. В Semco работают множество подручных, младшего персонала и прочих сотрудников, которые то и дело «плутают» между различными проектами и задачами. Никто точно не знает, к какому проекту или отделу официально прикреплены сотрудники. Ни к какому конкретно — таков ответ, и это прекрасно, потому что они работают без ограничивающего перечня задач или обязанностей; каждый вправе самостоятельно решать, что включает в себя его должность. Они сами себе менеджеры. Они также самостоятельно определяют, где им работать, когда работать и сколько за данную работу им должны платить. Возможно, со стороны подобное положение вещей выглядит бессистемным, но в нем заключается одно из решений проблемы ограничений традиционной организации труда. Принцип статус-кво для нас просто-напросто недостаточно хорош.

Если скучно — побродите по офису

К сожалению, наше общество с ранних лет приучает нас к скуке. Нас учат, что в школе скука неизбежна. Я считаю,

что работники заслуживают свободы путем смены различных видов деятельности, поскольку многие из них являются выпускниками образовательной системы, которая понуждает их к выбору профессии и карьеры в очень юном возрасте, когда у них почти нет информации о выбранной специальности и совершенно нет опыта.

Некоторые люди отказываются от работы, обусловленной трудовыми соглашениями, и становятся художниками или писателями, черпая вдохновение из своего источника талантов. Остальные просто привыкают жить со скукой, не используя свои истинные таланты, а это до обидного пустая трата способностей человека. Так что если бы Semco не разрешала своим сотрудникам «блуждать», то нам не удалось бы извлечь из них лучшее. Недостатки традиционной подготовки человека к жизни мы компенсируем, позволяя работникам побродить по фирме, осмотреться и понять, к чему у них лежит душа. Соответственно и компания, «блуждая» вместе с ними, обнаруживает новые возможности и новые сферы для бизнеса.

Сейчас Ауро Алвес — менеджер по продажам и технической поддержке, а начинал шофером. Прежде чем стать сотрудником Semco, он водил автобус в Сан-Паулу и думал, что всю жизнь отдаст тяжелому физическому труду шофера. Меньше чем через пять месяцев работы в Semco он уже перешел в отдел закупок, а спустя еще восемь месяцев стал младшим продавцом. Он принимал активное участие в деятельности профсоюза и обнаружил, что ему нравится быть лидером и что коллеги принимают его стиль руководства. У него оказался талант находить новые пути для исполнения привычных задач, чтобы вовлекать в работу больше людей.

Уже работая в Semco, Ауро прослушал несколько курсов, в том числе курсы английского, испанского, компьютерные, курсы по технике переговоров, по методике продаж и повышения спроса. Он получал многочисленные предложения, но отказывался уходить из Semco, потому что наша компа-

ния помогает его карьерному росту. Ауру еще не закончил исследование своего источника талантов. Он составил собственный пятилетний план, хотя в компании никакие планы не приветствуются. Ауру приобрел домик на побережье в Перюбе, где проводит часть своего семидневного уик-энда, рыбака и знакомясь с местными жителями. Он намеревается когда-нибудь туда переехать и вести собственный эффективный бизнес в качестве поставщика или консультанта Semco.

Смена сферы деятельности предоставляет таким сотрудникам, как Ауру, возможность решать самые разные задачи. Кроме того, меняя работу, люди вынуждены трудиться в ином окружении, а иногда даже переходить в иной клан. Подобные перемещения с места на место ограничивают кла-

Стресс от работы отражает разницу между ожиданиями и реальностью.

новое влияние, наносящее ущерб демократии, общению и инновациям.

Другим фактором, определяющим удовлетворенность работой, является стресс. Уровень стресса тем выше, чем слабее у человека равновесие между работой и отды-

хом. Стресс зачастую отражает разницу между ожиданиями и реальностью. Если компания выдвигает слишком высокие требования, а сотрудник не удовлетворяет ее ожиданиям, то уровень его стресса взлетает до небес. Нарушается равновесие между стремлениями работника и целями компании.

Вероятность стресса существенно снижается, если позволить людям самим определять как собственные вероятные результаты, так и те, на которые может рассчитывать компания. И даже в этом случае стресс временами неизбежен, и снизить его уровень помогут развлечения, допустимые благодаря системе «выходные всю неделю»: партия в гольф перед проведением конференц-связи или отдых на пляже в промежутке между инвентаризациями. Близоруки те руководите-

ли, которые стесняются брать такие передышки, и компании, которые их не поощряют. Стресс обладает величайшей разрушительной силой, а его последствия, такие как, например, истощение организма, выбивают из строя талантливых людей.

В течение многих лет я пытался справиться со стрессом, переводя стрелки своих часов на пять минут вперед. Мне казалось, что это крайне мудрый выход. Я увеличивал свои шансы появиться в нужном месте вовремя, а иногда обеспечивал и небольшую передышку, когда выяснялось, что у меня есть лишних пять минут. Я знаю людей, начинавших, как и я, с подобных невинных уловок. Теперь они переводят часы уже на пятнадцать или двадцать минут вперед.

К счастью, я не потерял здравого смысла. Недавно в Semco я сделал доклад на тему «Достоинства упущений», где посоветовал всем вернуть стрелки часов на место. Объясню, в чем суть.

Поскольку эта глава посвящена понедельнику, представьте, что в понедельник утром вы попали в пробку по дороге на деловую встречу. Вы могли назначить ее на субботу и ругаете себя почему зря за то, что этого не сделали, поскольку теперь застряли среди сигналящих машин и светофоров, которые меняются с красного на зеленый и вновь на красный прежде, чем вы сдвинетесь хоть на сантиметр вперед. Вскоре вы уже готовы жать кнопки своего сотового, чтобы сообщить людям о своем опоздании. Очень чутко с вашей стороны, однако это не отменяет того факта, что несколько человек вынуждены вас дожидаться.

В данной ситуации мы имеем дело с несколькими возможными вариантами. Во-первых, может быть, вы из тех людей, кто постоянно спешит и вечно опаздывает. Я сам когда-то хронически опаздывал, и эта некрасивая привычка еще более усугубилась десять лет назад, когда я переехал поближе к нашему головному офису. Я жил всего лишь через квартал от него — достаточно близко, чтобы не выезжать заранее из страха опоз-

дать, — а в итоге никогда не добирался вовремя. Я вечно влетал в офис, запыхавшись, а те, кому приходилось пересекать весь город, уже давно сидели на своих местах.

Питеру Кульману, руководителю Semco RGIS, запомнилось одно из моих оправданий по поводу пропущенного совещания. Я объяснил, что застрял дома в ожидании массажиста, которого вызвал из-за проблем со спиной. Массажист так и не появился — как я выяснил позже, он перепутал дома и сделал массаж другому человеку. Питер, само собой, счел это оправдание самым неубедительным из когда-либо слышанных. А я говорил правду: моего соседа тоже зовут Рикардо, я живу в доме № 304, а его номер — 204, и кто-то из его семьи как раз ждал нового массажиста. Однако я признаю, что ситуация уж очень неправдоподобна.

Второй вариант: вы опаздываете и, сколько бы ни изливали гнев на водителя, втиснувшегося в поток перед вами, изменить что-либо не в ваших силах. Разумеется, вы можете каждые четыре минуты обзывать себя последними словами за то, что не выехали раньше, можете сочинять причины опоздания, одну абсурднее другой, но свалить все на пробки не удастся — это уже никого не впечатляет. Долгие годы я считал Сан-Паулу мировым рекордсменом по дорожным пробкам — пока не испытал на себе прелести дорог Бангкока. Мне понадобилось час двадцать, чтобы рано утром добраться до места встречи в десяти кварталах от моего отеля. На мой вопрос, когда лучше выехать, чтобы не опоздать на свой вечерний рейс, мне посоветовали выезжать немедленно.

Опоздания — всего лишь один из вариантов стресса в современной жизни, но почему бы от них не избавиться? Представьте, что в той же ситуации ваши часы на пятнадцать минут отстают. Вы застряли в той же пробке, время от времени поглядываете на часы и радуетесь, что время еще есть. Вы точно так же опоздаете, зато как удивитесь собственному опозданию, когда взглянете на часы над головой секретарши той фирмы, где назначена деловая встреча. А если повезет,

то и этого делать не придется, поскольку ваши партнеры по-джентльменски сделают вид, что ничего не заметили. И — voilà — никакого стресса!

Вы можете обвинить меня в бесцеремонном отношении к людям, которых я заставляю ждать, однако теперь я крайне редко опаздываю на встречи. Пунктуальность — привычка, формирующаяся благодаря семидневному уик-энду, и часы тут совершенно ни при чем. Часов вокруг нас хватает, а при необходимости можно уточнить время у любого оказавшегося рядом человека. Я настаиваю на своем мнении, что стресс возникает из-за разницы между вашими ожиданиями и реальностью. Вы испытываете стресс потому, что что-то не доделали или куда-то не попали. Живя в режиме выходных всю неделю, вы всегда чувствуете, что у вас есть время, чтобы сделать все необходимое и попасть куда нужно.

Стресс может поразить кого угодно и когда угодно.

Допустим, вы уже сорокалетняя женщина, а не можете зачать ребенка. Стресс. Или вы семилетний ребенок, забывший дома свой школьный ранец. Стресс. Или вам

необходимо сделать копии 152 страниц, а с другой стороны ксерокса своей очереди ожидает сослуживец. Стресс. Вы ежедневно приветственно машете соседу по улице, а предоставленный ему фирмой лексус всякий раз напоминает, что сосед, хотя и младше вас на четыре года, обогнал вас на две ступени по карьерной лестнице. Стресс. Почувяв запах подгорающего пирога, вы мчитесь через весь дом на кухню и по дороге опрокидываете бутылку красного вина на белоснежный ковер. Стресс.

Даже отпуск может привести к стрессу — ведь столько всего нужно уладить перед отъездом. Что уж говорить о стрессе

Люди, с которыми вы работаете, не обязательно должны вам нравиться. Достаточно ценить их достижения.

при возвращении из отпуска, когда вы начинаете переживать насчет работы, электронных писем и домашних забот, которые вас ожидают. Неудивительно, что у регистрационных стоек в аэропортах постоянно вспыхивают скандалы.

Нехватка информации тоже приводит к стрессу. Если вы ощущаете боль в желудке или понимаете, что левый глаз у вас почему-то стал плохо видеть, никто не избавит вас от стресса быстрее, чем врач, который объяснит, что это симптомы обычной вирусной инфекции.

Еще один источник стресса и разочарования — расчет на то, что на работе вы найдете продолжение своего дома. Людям хочется ощущать себя членом большой семьи, чувствовать заботу и близость с коллегами. Но они ждут того, чего фирма обеспечить не может. Всегда следует посмотреть на роль компании в своей будущей жизни. Первая иллюзия, с которой необходимо расстаться, что большая семья — это всегда радость и поддержка. Романтично, но неправда. Любопытно, кто вырос в большой семье, скажет вам, что среди родственников всегда найдется кто-нибудь вам неприятный. И все же множество семейных компаний и небольших фирм поддерживают идею большой семьи. Они делают это потому, что образ семьи олицетворяет лояльность, взаимовыручку и общность интересов.

Вам вовсе не обязательно любить человека, который работает вместе с вами. Чтобы обнаружить общность целей в работе, вам вовсе не требуется окружать себя только теми, кто вам нравится. Вы можете восхищаться людьми, даже если они вам не нравятся. В Setco работают менеджеры, с которыми у меня нет никакого желания вместе поужинать, они мне абсолютно несимпатичны, а некоторые и просто неприятны. Однако это неважно, поскольку я все равно уважаю их стиль работы и достижения.

Наиболее продуктивная, без стрессов, рабочая обстановка создается там, где сотрудники толерантно относятся к друг другу.

Искусство проявлять гибкость

Semco экспериментирует с различными методами, но мы все еще пытаемся найти способ вернуть своим сотрудникам контроль над крайне важным объектом их «недвижимого имущества» — их собственной судьбой. Один из этих способов — план под названием «Взлеты и падения зарплаты», суть которого в гибкой оплате труда, которую устанавливают сами работники. Идея в том, что в жизни людей случаются разные периоды, и, позволив им приспособлять свою зарплату и количество рабочих часов к жизненным обстоятельствам, компания со временем получит соответствующие дивиденды. Сотрудники будут стараться уравновесить нынешние нужды компании со своими собственными и надлежащим образом определять себе зарплату.

Если в данный момент человеку удобнее меньше работать и соответственно меньше получать, компания старается приспособиться. Женщина, захотевшая больше времени посвятить детям, обратится в комитет, чтобы ей помогли найти человека, который возьмет на себя 30 процентов ее обязанностей (если подразделение, где работает мать, никак не обойдется без 100 процентов ее услуг). У комитета имеется база данных, помогающая удовлетворять все потребности сотрудников в неполном рабочем дне. Или же комитет обратится ко всему трехтысячному коллективу, чтобы найти кого-нибудь, кто готов сменить работу или взять на себя часть чужих обязанностей. Людям, у которых временно возникли проблемы, появились иные интересы, ухудшилось здоровье или случились неурядицы в семье, такой гибкий подход позволяет снизить интенсивность работы или обдумать жизненную ситуацию без опасения повредить своей карьере.

Все эти идеи появились у нас не на пустом месте. Они подсказаны привычным окончанием пятидневной рабочей недели, с понедельника по пятницу, и тем фактом, что, нравится нам это или нет, мы стоим на пороге нового мира, где

от профессионала потребуются всесторонние знания в разных областях. Все это прекрасно сочетается с нашей новой концепцией отхода от дел.

По всем критериям наша программа «Немножко отдохни» выглядит безумием. Однако она учитывает жизненные циклы. Каким образом? Вычертив кривую здоровья человека, вы сразу увидите, что пик физических возможностей приходится на возраст от двадцати до тридцати лет. Наибольший спад потенциала происходит после шестидесяти. Другой график — финансовой независимости — покажет вам, что ее зенит приходится на возраст от пятидесяти до шестидесяти лет. Линия на графике отдыха, естественно, идет вверх после семидесяти. Иными словами, кривые времени и денег у работников старшего возраста взлетают там, где кривая здоровья опускается, и все наоборот — в графиках для более молодых людей.

Напрашивается грустный вывод: когда вы в силах реализовать свои мечты, у вас не хватает на это денег или свободного времени, а когда у вас уже достаточно и времени, и денег — уже нет физических сил. Так не следует ли изменить положение вещей таким образом, чтобы кривая жизненного графика человека совпадала с кривой графика его карьеры? Давайте с помощью новых организационных методов перебросим немного силы молодости в дни пожилого возраста, а возможности пожилого возраста — в дни молодости.

Наша программа «Немножко отдохни» предоставляет сотрудникам возможность тратить сколько угодно «преждевременной пенсии», к примеру, 10 процентов пенсионного времени, что выразится в половине рабочего дня каждую неделю. Компания продает его вам чуть ниже номинальной стоимости, немного урезая вашу зарплату. Зато теперь всю вторую половину каждой среды вы можете посвятить тому, что люди обычно вынуждены оставлять на пенсионные годы: рыбалке, вязанию, садоводству, учебе. Доход компании слегка уменьшится, и ваша зарплата соответственно тоже, одна-

ко вы бесспорно и совершенно точно выкупили у начальства немного свободы.

Semco расширяет границы возможностей. Вы получаете ваучер на работу после выхода на пенсию. Так что если вы отдыхали сто раз по половинке среды, то, выйдя на пенсию, получаете право воспользоваться своими ваучерами. Вы приходите с ними в компанию и говорите: «У меня есть эти ваучеры, и теперь я хотел бы работать по средам каждую неделю в течение двух лет — и получать соответствующую плату».

Таким образом, вы весьма эффективно обменяли раннюю пенсию на работу попозже. В этот год вы по средам покоряете горы. Через десять лет вы будете по средам заниматься новой продукцией Semco.

Мы пока не знаем, как будем справляться с побочными проблемами, которые могут возникнуть в связи с этой программой. Будет ли существовать наша компания, когда сотрудник выйдет на пенсию? Не придут ли к нам слишком много пенсионеров, чтобы получить работу, которую мы не можем им предоставить? Я могу назвать массу причин для сомнений, как мог бы назвать массу причин для сомнений по поводу каждой из тридцати или около того новаторских идей, воплощенных нами в жизнь за последние два десятилетия. И тем не менее, как и все остальные методы Semco, программа «Немножко отдохни» создана главным образом для того, чтобы раздвинуть границы настоящего и уже сегодня заглянуть в будущее.

Еще один план под названием «Поработай — передохни» дополняет первые два. Он позволяет нашим сотрудникам взять передышку от работы вплоть до трех лет, которую они вправе использовать для чего угодно. Комитет, словно хедхантер, внутри собственной компании выискивает подмену для тех, кто просится в творческий отпуск. Если кто-нибудь из сотрудников Semco соглашается временно взять на себя чужие обязанности, то его коллега, который хочет уйти в творческий отпуск, будет знать наверняка, что сможет вер-

нуться. Если хедхантерам придется искать замену вне компании, то возвращение нашего сотрудника на прежнее место более проблематично, но все-таки не исключено. Во всяком случае в компании обычно имеется интересная свободная должность, и сотрудники стараются не упустить шанс попробовать себя в ином качестве.

Для финансирования таких творческих отпусков Semco позволяет своим работникам ежемесячно откладывать часть зарплаты. Компания выступает в роли банкира, сохраняя деньги сотрудников, но выдает их сразу же, как только сотрудник накопит достаточно, чтобы позволить себе отпуск. Компания может даже сохранить 30 процентов этого вклада до возвращения человека на работу. Для нашего сотрудника это бесценная возможность найти равновесие между работой и личной жизнью. А для компании — стимул преодолеть рутину. Сохраняемый компанией вклад станет достойным капиталовложением сотрудника, который вернется на работу полным сил и воодушевления, а значит, и фирма получит доход в виде повышения производительности труда работника и увеличения срока его службы, не говоря уж о снижении текучести кадров. В конце концов, в соответствии с исследованием Университета Пенсильвании, всестороннее обучение нового специалиста обходится компаниям в сумму от 22 до 45 тысяч долларов. Наша программа стóит куда меньше. Отложенные на нее средства — это гарантированный доход наших сотрудников, пока они осуществляют свои мечты, и гарантия снижения текучести кадров.

Эти идеи можно распространить и на обучение. Компания может ежегодно откладывать некоторую сумму на обучение каждого сотрудника. Фирмы уже сейчас выделяют от 1 до 3 процентов своего дохода на эти цели, однако распределение этих средств возложено на отделы кадров. Но поскольку мы ведем речь о карьере, которую люди выбирают для себя сами, то и этими средствами они тоже должны распоряжаться самостоятельно. Сотрудники будут использовать эти деньги

по-своему, в зависимости от своих интересов, и «покупать» на них учебу на курсах, имеющихся в «меню» компании. В этом случае компания избавится от необходимости отеческой опеки над своими сотрудниками и планирования их карьеры.

Если, к примеру, человек работает в службе регистрации аэропорта и компания считает пятьдесят часов обучения обязательными для его должности, то служащего поставят об этом в известность, однако за ним остается право решать — заканчивать эти курсы или нет. Возможно, он предпочтет истратить выделенные на его обучение средства на курсы менеджмента или иностранного языка — вместо курсов по контролю за транспортными потоками и выстраиванию отношений с клиентами, которые ему хотела бы предложить компания. Руководству следует уступить желанию служащего при условии, что он достаточно успешно справляется с трафиком и клиентами без дополнительного обучения.

Погодите-ка минутку, скажете вы, но где гарантия, что вы получите квалифицированного сотрудника? Гарантия в том, как он справляется со своими обязанностями. При системе Semco, где люди остаются на своей должности, только если блестяще с ней справляются, этот самый работник регистрационной службы несет ответственность за то, чтобы дело шло гладко. Если он или она, к примеру, быстро обучаются в процессе работы, то пятьдесят часов обязательного, одинакового для всех обучения стали бы пустой тратой времени. Зато время, потраченное на изучение иностранного языка, обучение компьютерным навыкам или транспортировке багажа — в зависимости от склонностей работника, — может оказаться гораздо более ценным для компании. Доказательством правильности использования средств на обучение станет качество работы специалиста.

Повторюсь: нужно всего лишь верить своим сотрудникам — они зрелые, ответственные люди, а не невежественные новички, ровным счетом ничего не соображающие в порученном им деле. Наша система также позволит выявить

истинные интересы каждого человека, что в свою очередь способно существенно поднять эффективность бизнеса.

Все эти идеи стоит применить и к различным льготам. Гибкая система льгот постепенно становится доступной для некоторых работников. Однако организациям, которые хотят добиться истинной самостоятельности своих сотрудников, требуется более творческий подход для усовершенствования системы компенсационных выплат. Работники должны иметь возможность лично распределять средства на поддержание здоровья, перечисления в пенсионный фонд, страховку, обеденные талоны и даже на билеты в оздоровительные центры или программы коллективных покупок.

Позволяя сотрудникам самим производить расчеты и распределять льготы, мы передаем им ответственность за собственное здоровье. Мы вручаем им свободу.

Найти призвание

Мы всегда надеемся, что предоставленный сам себе человек найдет свое истинное призвание. Разумеется, это случается далеко не всегда. Бывает, что мы принимаем на работу в свою фирму человека, которого вполне устраивает приличная, по девять часов пять дней в неделю работа с зарплатой, позволяющей сводить концы с концами, — и тем не менее наше сотрудничество становится обоюдовыгодным. Ведь среди разных видов работ есть и скучные, но и их необходимо выполнять. Работа — благородное дело врача, преданного высоким идеалам, пожарного, не ведающего страха, почтальона, не знающего усталости, бизнесмена, полного идей и энергии. Но ведь кто-то работает и в приемной врача, и в администрации пожарного отделения или почтовой службы, и на производственных конвейерах.

Среди всех работающих в мире именно таких людей подавляющее большинство. Это не значит, что фабричный

рабочий, банковский клерк или продавец в магазине не могут получать радости от своего труда, однако мало шансов, что они полностью исчерпают свои таланты. По моему мнению, только неспешное и расчетливое использование запасов этого источника и делает жизнь стоящей.

Погружение с аквалангом — прекрасная тому иллюстрация. Воздуха в баллоне хватает примерно на час, и вам, понятно, хочется оставаться под водой как можно дольше — плавать, исследовать подводный мир, восторгаться. На случай, если вдруг застрянете в какой-нибудь пещере, желательно оставить немного воздуха про запас, следовательно, разумно будет рассчитывать на три четверти часа плавания. Однако некоторые люди выныривают на поверхность уже через полчаса, причем с пустым баллоном. Они дышали слишком глубоко, слишком часто. У них был источник воздуха, но они исчерпали его слишком быстро — и лишились удовольствия увидеть чудеса океана.

Воздух — это жизнь. На суше каждому из нас обеспечен запас жизни. Можно израсходовать его до срока, а потом страдать по всему тому, чего не успели сделать. А можно задать верный темп.

Очень многие люди так и не могут этому научиться. Им недостает равновесия между работой и личной жизнью, и не успеют они оглянуться, как все их возможности в прошлом. Золотые часы в награду за тридцать лет в автомобилестроении — кошмарная компенсация, согласитесь. Однако есть и люди иного рода, те, кто во что бы то ни стало добивается гармонии работы и призвания.

Кловис Бохикьян, кадровый гуру Semco, — как раз из таких людей. В Semco он начал работать директором по кадрам, когда такая должность у нас еще была. Позже мы решили, что этот отдел, собственно, компании не нужен. Первые отделы по учету персонала появились в начале прошлого века и расцвели пышным цветом, потому что менеджеры не очень успешно решали кадровые вопросы. Со временем распро-

странилось мнение, что менеджеры не могут набирать новых сотрудников, обучать их, размещать объявления о вакансиях, нанимать хедхантеров, составлять карьерные планы, осуществлять контроль за работой и выступать третейскими судьями в спорных вопросах.

А ведь все это крайне важные моменты в деятельности менеджера. Мы решили отказаться в Semco от общепринятой практики, поняв, что с какими бы проблемами ни сталкивались менеджеры в работе с персоналом, устранять их нужно в самом начале. В отделе кадров мы оставили Кловиса и его коллегу Флор в качестве наших глаз и ушей для связи с внешним миром в этой сфере. Теперь они называются экспертами и консультируют наших менеджеров.

Формально Кловис является специалистом по работе с кадрами, однако уникальная корпоративная структура Semco позволяет сотрудникам заниматься тем, что их вдохновляет, и Кловис неизменно находит для себя предмет вдохновения. Он испытывает симпатию к рабочим и всегда говорит, что готов делать для них больше, чем для служащих. С ростом Semco наши офисы модернизировались, условия работы служащих улучшались. Мы никогда намеренно не делали различий между «белыми и синими воротничками», но людям свойственна клановость, а потому рабочие с фабрики вообще не появлялись у автоматов с кофе в комнатах отдыха для служащих. Наши офисы расширялись и становились все современнее, а на фабрике ничего не менялось.

Кловис давно уже мечтал о месте отдыха для рабочих — в саду у фабрики. Дел у него хватало, и потому к осуществлению мечты он смог подойти лишь через много лет. Но в конце концов участок был выделен, архитектор нанят и эскизы представлены. Будущее место отдыха включало в себя павильон с приспособлением для барбекю, автомат с кофе и холодильник. В саду предполагались скамейки и тенистые уголки отдыха.

Увидев эскизы, я вспомнил свою старую мечту о гамаках, где рабочие могли бы вздремнуть среди дня. Естественные биоритмы организма делают послеобеденный сон почти жизненно необходимым, и тем не менее современное общество отказалось от сиесты, хотя Бразилия, как и Соединенные Штаты и Великобритания, никогда и не воспринимала этот обычай. Несмотря на то что медицина давным-давно признала полезность послеобеденного сна, западное общество высмеяло необходимость в нем как признак лени и расхлябанности. Национальный фонд сна в Соединенных Штатах утверждает, что лишь 15 процентам работающих разрешается вздремнуть на работе, и это при том, что подавляющему большинству людей не удастся проспать ночью восемь часов, необходимых почти всем нам.

Потратив месяц и 30 000 долларов, компания получила готовый садик, включая гамаки. И с тех пор это место пользуется невероятной популярностью. Своим существованием наш сад помогал людям определять для себя время самой высокой продуктивности, осознать необходимость в тишине и «подзарядке батарей». Теперь сад почти никогда не пустует.

Еще одна реформа, произошедшая под присмотром Кловиса, — утверждение гибкого рабочего графика. А случилось это после его разговора с нашим экспедитором и приемщиком по имени Антонио Сантос, который заметил, что, когда его дети были маленькими, ему никогда не удавалось забирать их из школы — а все из-за его рабочего графика. С одобрения Кловиса группа под начальством Антонио решила начинать работу намного раньше утреннего часа пик, чтобы избежать проблем с транспортом. Соответственно и уходить с работы они стали гораздо раньше. Антонио был в восторге: впервые в жизни он смог забрать из школы внуку! Полученная свобода, возможность поджидать внуку у школы пришлась ему по душе гораздо больше, чем шанс избежать часа пик.

А для Кловиса эта радость Антонио и благодарность рабочих за садик значит гораздо больше, чем деньги.

Вскоре после возвращения Кловиса к прежней должности кардинальные перемены в Semco привлекли внимание бразильских средств массовой информации. Журналисты, открывшие Semco, открыли также и Кловиса — за статьями в газетах и журналах последовали многочисленные попытки его переманить. Кловис, не имеющий долгов, отметал все предложения не задумываясь, в том числе и должность директора по персоналу крупнейшей бразильской медиакорпорации с зарплатой, в три раза превышающей оплату его труда в Semco. Одна из крупнейших в стране организаций в сфере услуг также пыталась соблазнить его двойной зарплатой и также не произвела впечатления на Кловиса. Он остался в Semco, не требуя повышения зарплаты, и даже о пресловутых предложениях упомянул лишь много месяцев спустя. Кловис был в курсе наших доходов. Он понимал, что мы не можем платить ему больше. И к тому же он получал кое-что более ценное, нежели деньги.

«В Semco я пережил самые захватывающие моменты своей трудовой жизни, — вспоминает Кловис. — Мы осуществляли в компании по-настоящему революционные преобразования. Заводские рабочие принимали такое участие в выработке политики компании и принятии решений, как нигде и никогда раньше. Я был польщен предложениями из других компаний, но уйти из Semco мне и в голову не пришло».

Возможность улучшать жизнь людей оказалась для Кловиса важнее трехкратного увеличения зарплаты. Для этого есть точное определение — призвание.

Альтернативный рекрутинг

Традиционные компании приглашают и нанимают сотрудников на вакансии, для которых обычно существуют четкие должностные инструкции, сопровождаемые перечнем необходимых дипломов и информацией об опыте работы.

И основное для этих компаний — соответствие специалиста данным требованиям. В фокусе Semco при выборе сотрудника — желание человека с нами работать. Мы ищем тех, чья жизненная цель совпадает с деловой целью компании «как ключик с замочком». Случалось, мы давали объявления, где говорилось: «У нас нет вакантных мест, но заявления все равно приносите. Приходите к нам и расскажите, что бы вы могли для нас сделать и как мы могли бы создать для вас новую должность».

Мы всегда ищем альтернативные пути для привлечения в компанию людей и объединения их призвания и талантов с нашими нуждами. Началось это в то время, когда Semco были необходимы свежие силы, а позволить себе увеличить расходы на зарплату сотрудников мы не могли. В первом объявлении мы дали ясно понять, что вакансий у нас нет, однако предложили экскурсию по компании для тех, кого это заинтересует, и обещали в течение следующего дня принимать предложения о возможных способах сотрудничества с нами, например за гонорар, комиссионные, проценты, по субподряду, сделью — неважно как, лишь бы был результат. За два дня наши фабрики и офисы посетили сотни людей. Мы рассмотрели предложения о работе тридцати пяти человек, и двое из них в конце концов стали нашими сотрудниками.

Одно из предложений — усовершенствовать нашу структуру для повышения эффективности работы — поступило от специалиста с многолетним опытом технического обслуживания оборудования. Он выступил с инициативой выплачивать «гонорар за успех» или процент от средств, сэкономленных на эксплуатационных расходах. Его схема продемонстрировала мудрость субподрядов и оказалась настолько успешной, что мы применили ее абсолютно ко всем нашим зонам технического обслуживания. Планирование, проектирование и техническое обслуживание — все было в итоге переведено в регионы с дешевой рабочей силой.

Конфликт интересов

Интересно, почему члены церковных общин, любительских хоров или шахматных команд так преданы своему делу, а фирмам приходится круглый год обучать, переучивать, побуждать и переубеждать своих сотрудников — чтобы научить не хамить клиентам по телефону? И почему этот самый телефонный зануда или грубиян, едва покинув в конце рабочего дня надоевший офис, тем же вечером, счастливый, распевает в хоре?

Быть может, дело в том, что призвание сложно совместить с работой в офисе или на фабрике? Или традиционная работа по девять часов в день пять дней в неделю сама по себе привлекает людей без призвания? Неужели большинство человечества вынуждено всю жизнь выполнять работу, которая не приносит удовлетворения?

А может быть, это вообще нереально — рассчитывать, что современные методы производства сочетаются с радостью от работы? А вдруг мы всего лишь дурачим самих себя надеждой, что все наши работники в понедельник утром будут выскакивать из постели в восторге от того, что их ждет на работе? Может быть, мы просто натаскиваем людей удовлетворительно делать то, что должно быть сделано, вновь и вновь пробуждая их от скуки всевозможными уловками, кампаниями и легкими угрозами?

Я скептически отношусь к фирмам, которые уповают на страсть к работе в своих сотрудниках и рисуют свои коллективы счастливой, улыбчивой семьей, каждый член которой ждет не дождется, когда фирма поделится с ним своими планами или проблемами.

Истина, скорее, в ином: у большинства людей, которые ищут вакансию в офисе или на производстве, нет призвания именно к этому труду. Людям просто нужна работа — любая работа, чтобы они могли содержать семью и в свободное время заниматься тем, к чему у них есть призвание. Выхо-

дит, иметь дело с такими людьми — пустая трата времени? Не совсем так — ведь и у них есть источник талантов, который стоит открыть. Такое открытие имеет величайшее значение и для человека, и для организации.

Открытие — одно из тех замечательных слов, что излучают силу, так же как равновесие и восторг, страсть и призвание, удовлетворение и успех. Контроль — полная им противоположность, слово неприятное и убогое. Контроль предлагает иллюзию — мираж защиты и порядка. «Держи все под контролем. Возьми контроль на себя. Контроль должен быть во всем». Это слова тюремщиков. А я — не тюремщик. Если что-то держать под контролем означает лишать вас свободы, то лично я предпочту будоражащий чувства прыжок в океан ваших талантов, каким бы рискованным он ни был. К черту контроль. К черту «Бог мой, опять понедельник!» Я говорю: «Слава Богу, сегодня понедельник — еще один день восторга, еще один день открытий».

- *Зачем год за годом выполнять одну и ту же работу?*
- *Почему бы не отойти от дел в сорок и не вернуться на работу в шестьдесят?*
- *Зачем носить наручные часы?*

ГЛАВА 4

ВТОРНИК

- **Подружитесь с новым клиентом**
- **Затеряйтесь в пространстве**
- **Изучите бухгалтерский баланс вашей компании**

Вторник — это известная мертвая зона традиционной рабочей недели. Вторник — не начало и не середина, и он тоскливо далек от конца недели. Зато в схеме выходных всю неделю вторник — единственный день, подходящий для размышления о том, зачем мы делаем то, что делаем. Ответ в конечном счете таков: чтобы превратить жизненное странствие в стоящее дело и чтобы исполниться ощущением жизненной цели.

Для того чтобы работа имела ясную цель для каждого человека, она должна соответствовать его талантам. Звучит вроде бы очевидно, однако это куда сложнее, чем подогнать резюме под должностную инструкцию. Суть сказанного прекрасно иллюстрирует пример гениального дара Хорхе Лимы привлекать клиентов.

Хорхе как-то целую неделю катался на лифтах одного финансового учреждения в надежде напасть на директора — отшельника и упряма. Хорхе был уверен, что при личной встрече его дружелюбие и талант убеждения одержат победу. В то время Хорхе проводил для этого учреждения одну операцию, ему требовалась свобода действий, а директор не горел желанием сотрудничать. Вот Хорхе и принялся ездить вверх-вниз, зная, что рано или поздно его «жертва» тоже воспользуется лифтом. Во время одного из семнадцати вертикальных полетов Хорхе из ада в рай и обратно директор наконец ступил в кабину лифта. Хорхе немедленно завел беседу — и добился желаемого. Они с директором дружат до сих пор. Подобный талант достигать цели крайне редок и иногда даже становится источником неприятностей.

Среди «целей» Хорхе оказался особенно несговорчивый потенциальный клиент. Один из руководителей банка, жесткий, агрессивный, несносный человек, отличался полным отсутствием чувства юмора и наводил страх на весь штат банка. Хорхе пытался связаться с ним по телефону в надежде уговорить принять наши услуги. После множества безуспешных попыток Хорхе разузнал, что с недоступным банкиром был знаком его приятель — он обеспечивал отделение банка бронированным автотранспортом.

Приятелю удалось организовать встречу, но он предупредил Хорхе, чтобы тот был краток, не уклонялся от темы, воздерживался от своих фирменных улыбок, дружеской болтовни, сохранял дистанцию и не допускал вольностей.

В назначенный час Хорхе появился, его заставили долго ждать, после чего впустили наконец к банкиру, который едва

поднял на вошедшего глаза. Умение Хорхе общаться с людьми и его приглашение на обед продлили пятнадцатиминутную встречу. В ресторане они выпили по пиву, и банкир расслабился. Вскоре беседа уже шла о том, как некоторым мужчинам непременно нужно, чтобы на них вешались куколки.

Посмеиваясь, Хорхе с банкиром посматривали на женщин, не к месту разодетых в наряды от Версаче. Вдруг Хорхе прыснул и хлопнул себя по бокам: в зал ресторана вошла фантастически экстравагантная дама.

— А вот, — воскликнул он, — и сама королева всех кукол!

Хорхе восторженно загоготал, когда банкир поднялся из-за стола и направился к даме — очевидно, чтобы подыграть новому знакомому и сказать ей что-нибудь игривое. Вышло иначе: банкир подвел женщину к столу и представил Хорхе как свою жену Кристину.

Хорхе извинился, прошел в туалет, плеснул в лицо холодной водой и позвонил своей жене по сотовому — спросить, что ему теперь делать. Жена посоветовала вернуться и сделать вид, что ничего не произошло. Хорхе послушался совета, и в конце концов контракт он получил.

Несмотря на тот промах, думаю, можно с уверенностью сказать, что Хорхе проникается ощущением жизненной цели именно в те моменты, когда применяет свой талант убеждать людей. Однако, вопреки широко распространенному мнению, иметь талант или одержимость, сопутствующую таланту, — вовсе не то же самое, что совершать нечто особенное. Есть такие таланты, которые мало кому из нас доступны. Я не имею в виду игру на скрипке на уровне музыканта мирового класса. Я имею в виду способность бодрствовать ночь за ночью, в темноте и тишине, не отрывая глаз от голубоватого монитора в комнатке ночного дежурного. Или трудиться санитаром в больницах стран третьего мира, убирать туалеты, менять постельное белье для больных. Все это — таланты, для нас крайне важные.

Я отдаю себе отчет, что у многих из тех, кто занимает подобные должности, просто нет выбора, и они вынуждены делать эту работу. И все-таки среди массы людей, работающих ради хлеба насущного, найдется немало и таких, кто обрел собственную нишу. Существует множество дел, которые состоят из задач, не требующих таланта, но чтобы их выполнять, нужны определенные навыки, да и талант никогда не помешает.

В начале 1950-х, переехав из Австрии в Бразилию, мой отец создал собственное дело. Вся его фирма состояла из кухонного стола в городской квартирке. Его первым наемным сотрудником стал Роберваль Куто. Роберваль оставался в Semco до самого ухода на пенсию. Он возил американских гостей фирмы из аэропорта и обратно и, хотя английского не знал, считал своим долгом рассказывать всем и каждому, что в 1959 году, когда я родился, именно он получал мое свидетельство о рождении.

Роберваль, что интересно, начинал курьером, или «офисным мальчиком», если использовать некорректный термин тех времен. Подумать только — тридцать пять лет работы, тьма шансов на повышение — и называться «офисным мальчиком». С этой должности он и ушел на заслуженный отдых. Но трудно было найти более счастливого человека — мало кто мог похвастать такой широкой улыбкой, пружинистым шагом и дружелюбным нравом. Он с гордостью рассказывал мне, как быстро сумел доставить письмо, потому что пролез на автостоянку, нашел объезд по переулкам или воспользовался служебным лифтом из подвального этажа — и хихикал при этом, вспоминая других курьеров, томившихся в очереди.

Роберваль обладал и навыками, и талантом — как для работы, которую выполнял, так и для того, чтобы быть счастливым, а более великого дара просто не бывает. Всякий раз, когда мы пытались поднять ему зарплату или продвинуть по службе, он со смехом отвечал:

— Чтобы я стал офисным клерком? Ну уж нет, в эту ловушку вам меня не поймать. Извините, надо бежать.

Мы-то, простофили, думали, что, запихнув его за письменный стол, улучшим его жизнь и повысим шансы на успех. А он тем временем учил нас, в чем смысл успеха.

Мало найдется людей, настолько довольных своей работой и соответствующих ей, как Роберваль, а потому фирмы и ведут нескончаемые кампании по мотивации сотрудников. Быть может, подобных кампаний понадобилось бы куда меньше, если бы руководство фирм дало себе труд поговорить с сотрудниками, узнать их стремления, а затем предоставить свободу для достижения этих целей. Но такое случается редко.

Тем не менее менеджеры рассчитывают, что работник год за годом будет относиться к своему делу с максимальным интересом и ответственностью. И почему-то руководству фирм подобные ожидания не кажутся чрезмерными.

А в результате, естественно, у людей нет стимула избавиться от диктата пресловутого принципа «работы пять дней в неделю по девять часов». К сожалению, этот принцип, подразумевающий, что сотрудник будет в точности, но ни на шаг дальше, следовать должностной инструкции, способен нанести ущерб фирме.

Ропот среди рабочих

Профсоюзы десятилетиями боролись за улучшение условий труда, добивались солидарности рабочих и поддерживали в обществе возмущение политикой крупного бизнеса в сфере занятости. Генри Форд даже сказал: «Почему это всякий раз, когда мне требуется пара рабочих рук, в придачу к ним я получаю и мозги?»

В середине 1980-х годов в отраслях тяжелого машиностроения и автомобилестроения Среднего Запада не прекращались забастовки. International Harvester, Caterpillar и автомобильные

заводы «большой тройки» осаждали пикеты рабочих, строем маршировавших взад-вперед на лютом холоде, день за днем, иногда месяцами. Эти люди шагали по снегу не только ради дополнительных денег и льгот.

Я подсчитал общую сумму повышения зарплаты, которого требовали рабочие во время одной из особенно упорных забастовок, и сравнил с уступками, на которые готово было пойти руководство. Чистая разница составила 1,8 процента. Для компании это десятки миллионов долларов в год. Для отдельного рабочего — примерно стоимость маленького телевизора, а ради такой мизерной выгоды никто не станет месяцами на холоде стоять в пикетах. Возмущение тем, что их не хотят слушать, — вот обычная причина недовольства и отчаяния рабочих. Не в деньгах дело.

Отчасти бунты были также спровоцированы и драконовскими мерами на производстве. Жак Нассер, бывший президент компании Ford, вынужденный проводить политику своей компании, увольнял от 5 до 10 процентов наименее продуктивных сотрудников, что отнюдь не помогало взаимопониманию с персоналом. Этот подход отражает идею квалификационной шкалы по типу кривой Гаусса* в бизнес-школах, где в порядке вещей считать 10 процентов менеджеров и рядовых сотрудников третьим сортом, которых ради блага фирмы следует удалять, словно сухие ветки с дерева.

Даже с чисто материальной точки зрения куда мудрее установить причину плохой работы сотрудника и решить эту проблему, вместо того чтобы выбрасывать на ветер время, силы и деньги, уже вложенные в этого человека. Сущий идиотизм бездумно повторять те же вложения в нового кандидата с риском получить столь же плохого работника, к тому же деморализованного общим умонастроением «мы против них», которое, по моему мнению, и вызвало шумные забастовки 1980-х.

* Кривая Гаусса — кривая нормального распределения в статистике. — *Прим. ред.*

Воротилы бизнеса отметили поражение профсоюзов с меньшим ликованием, чем политики, ратующие за свободный рынок, — падение Берлинской стены. Однако до окончательного разрешения проблем еще далеко. В основном профсоюзы были сломлены безработицей, вызванной слиянием предприятий. Тот натиск, который исходил от профсоюзов, сегодня взяли на вооружение неправительственные организации. В Неаполе или Сиэтле из пикетов и демонстраций «Гринписа» полиция теперь вытаскивает членов неправительственных организаций. Предпочитающие открытую, а иногда и жесткую борьбу, эти люди выступают от имени рабочих масс.

Какова форма переговоров с рабочими в XXI веке? В Semco мы экспериментируем с одной из форм, поскольку не верим, что профсоюзы пропали вместе с необходимостью делиться властью с сотрудниками. Наши работники выбрали 117 членов совета (по одному от каждой группы, участка или предприятия), которые уполномочены представлять «население» Semco и защищать «конституцию» компании. Наша «конституция», разумеется, не существует в письменном виде, это лишь идейное отражение основных принципов и политики, действующих на данный момент (и меняющихся с течением времени).

Эти представители по очереди занимают двенадцать мест в совете, который раз в месяц проводит встречи и доносит до коллектива директивы руководства, возможно, дополняющие текущий курс Semco в целом. Двое из членов этого совета принимают участие в совете директоров, обладают правом голоса и имеют возможность обсуждать все, что считают нужным.

Никому не известно, куда нас заведет эта практика, в какой раздел власти и какую форму сосуществования выльется, но одно очевидно: мы таким образом выявляем собственные проблемы и даем нашим работникам ощутимую и действенную власть в руки. Не стоит бояться своих

сотрудников, что бы они ни предлагали и что бы ни требовали — результат всегда неизмеримо лучше последствий страусинового способа выискивать хитроумные ходы для подавления этих требований.

Сотрудники фирмы — не враги ей, а ценный актив, заслуживающий достойных вложений. Люсия Кобаяши прекрасный тому пример. Дочь японских иммигрантов, Люсия — забавная, жизнерадостная женщина, которая легко выделяется из толпы благодаря своим синим волосам. Решив делать карьеру в области маркетинга, она начала работать в Semco во время печально знаменитой «эры дот-комов*», но не добилась ожидаемых результатов, и ее контракт не был продлен.

Мы убеждены, что людям нужно давать время и шанс проявить себя. Незадачливую Люсию перевели в другой отдел, занимающийся продвижением на рынок программного обеспечения для строительных фирм. Незадачливую потому, что тот проект провалился, и назван он был «Курск», — по аналогии с российской подлодкой, затонувшей со всей командой на борту. Когда наш «Курск» пошел ко дну, с Люсией заключила контракт группа маркетинга новых предприятий.

Через несколько месяцев коллеги поняли, что и для их группы Люсия не подходит, и ее контракт вновь не был продлен. Но мы все равно не хотели с ней расставаться. Ее менеджеры считали, что Люсии просто нужно найти свое место, поэтому дали знать всей фирме, что есть свободный сотрудник.

Тогда-то я и взял ее к себе. Люсии не повезло еще больше. Признаться, я могу стать сущей занозой в заднице, если захочу получить что-то именно в таком виде, в каком мне надо. К примеру, в одну из злополучных для Люсии поездок в Рио я решил посетить два отеля — невзирая на то, что один был

* Эра дот-комов — так называют биржевой бум акций компьютерных и интернет-компаний в конце 1990-х. Данное название происходит от произношения типичного окончания интернет-адресов «.com» (дот — точка). — *Прим. ред.*

открыт лишь с четверга по субботу, а другой был на всю неделю снят участниками съезда. Я хотел встретиться с владельцем одного из отелей, застать которого можно было лишь в субботу, а в воскресенье пообедать с владельцем второго. Я настоял на том, чтобы воспользоваться аэропортом, ближайшим ко второму отелю, но потребовал машину, предоставить которую могли только в аэропорту рядом с первым отелем. Люсия оставила надежду мне угодить, так сказать, уволила меня и решила переехать в Японию.

Однако прежде чем она успела осуществить задуманное, ей предложили работу еще в одном отделе Semco, занимающемся продажами программного обеспечения, где она и трудится до сих пор, причем прекрасно справляется. Возможно, с этой должности она и уйдет на пенсию, а возможно, попробует свои силы еще в каком-нибудь отделе Semco, пока не найдет что-то в своем «синеволосом стиле». Как бы то ни было, она уже несколько раз оказывалась в числе тех самых 10 процентов сотрудников, и ее давным-давно вышвырнули бы из компаний вроде Ford или General Electric.

Сажать семена плодотворнее, чем дергать сорняки.

Равновесие в природе

Редкая организация сочтет себя виновной в плохой работе сотрудника, но если организация не предоставляет шанса достичь успеха, то промахи людей — только ее вина. Мы в Semco считаем аксиомой, что каждый человек хочет и должен стремиться в жизни к достойной цели. И наш долг — создать условия и предоставить шанс для достижения этой цели.

Мы прибегаем к помощи программ и методик, таких как чередование видов работ, оценка по методу «360 граду-

сов» и самоуправление. Все они направлены на то, чтобы помочь людям открыть свой источник талантов и предотвратить необходимость «прополки». Мы убеждены, что среди нас сорняков нет.

Как и в любой другой микросреде, наша экосистема должна находиться в равновесии. Вспомните войну, объявленную Мао Цзэдуном разносчикам заразы, голубям. Змеи, которых использовали для сдерживания роста популяции голубей, фантастически преуспели в этом деле и до того расплодились, что Китай столкнулся с серьезнейшей проблемой.

С людьми все точно так же. Обрезка сухих веток неминуемо ведет к иным сложностям. Людей начинает угнетать страх, этот страх душит их творческие способности и добросовестность, а организацию лишает возможности учиться на своих ошибках. Развитие — это основа знания, а ошибки — мощные катализаторы развития.

Менеджер небольшого магазина одежды в Манхэттене как-то спросил у бывшего президента компании General Electric Джека Уэлча, следует ли ему перенять методы Уэлча и каждый год увольнять худшие 10 процентов своих продавцов. В штате менеджера было двадцать человек, однако Джек заверил его, что так и следует поступать. Я не согласен. Чересчур крутые бизнесмены высшего звена, для которых рынок — ринг для безжалостных боев, читают проповеди о выживании сильнейших, но они всего лишь используют страх в качестве одного из методов управления. Страх порождает режим микротеррора и завуалированных угроз: менеджеры велят подчиненным заниматься делом и обеспечивать доход фирме — а иначе те вылетят вон. По моему глубокому убеждению, забота о сотрудниках принесет гораздо больший — и стабильный — доход. Ведь сегодняшний проблемный ребенок завтра может стать суперзвездой.

Каждому, кто знаком с программой МВА, известно, как применяется дарвинизм в стиле Уэлча. В конце первого

года неуспевающих отстраняют от программы. Застенчивые и вдумчивые студенты изначально находятся в невыгодном положении, поскольку оценка успехов, по обычаю бизнес-школ, включает в себя «эфирное время» — т. е. как часто студент МВА поднимает руку, чтобы высказаться на занятии. Несмотря на прекрасные результаты тестов у более скромных студентов, недостаток «эфирного времени» подразумевает, что они не приспособлены к не знающему жалости миру большого бизнеса. Возможно, все совсем наоборот, и они обладают блестящим даром втихомолку обойти противника, внешне более эффектного. Однако из-за критерия «эфирного времени» они уступают другим студентам — агрессивным индивидуалистам, прошедшим школу страха, но не готовым к работе в команде, усмирению своего эго и компромиссу. К моменту, когда корпоративные монстры засылают своих вербовщиков под увитые плющом кирпичные стены, целеустремленные студенты за этими стенами уже получают достаточную закалку для беспощадной карьерной гонки, которая их ожидает.

Все это ужасно — как для самих выпускников, так и для нанимающих их компаний. Лишь очень немногие выпускники МВА могут точно оценить, какая из предлагающих работу организаций позволит им долгие годы, глоток за глотком использовать свои запасы таланта и при этом наслаждаться красотами окружающего мира. А раз они не могут это точно оценить, то рискуют слишком быстро опустошить баллоны с воздухом. А работодатели в погоне за первоклассными кадрами, которых кует программа МВА, упускают истинный талант, способный на деле привести их к успеху.

Я был знаком с одним бразильцем, заканчивающим Гарвардскую бизнес-школу. На стене его гостиной красовалась громадная схема, расчерченная вдоль и поперек и демонстрирующая нюансы всех четырнадцати предложенных ему вакансий. Здесь была самая детальная информация: зарплата и всевозможные премии, страховка, географическое и фи-

нансовое положение организации — словом, расчет его будущего успеха.

И полнейшая нелепица. Парень не только свел свои шансы к бездне цифр, он также полагал, что выбор компании можно сделать на основе сложной математической модели. График не учитывал такие наиболее важные моменты, как его призвание и вероятность того, что какая-то работа, в отличие от всех прочих, позволит ему максимально раскрыть свои таланты и проявить себя как личность.

В итоге мой бразильский друг стал сотрудником многонациональной компании, которая четыре месяца спустя слилась с другой компанией. Его послали в другую страну, на другую должность, но через два года он уволился. Сегодня он работает в четвертой по счету компании, на той же должности, с которой начинал карьеру в первой злополучной компании. Вот вам и статистические схемы. Он все еще носитися со смутной идеей идеальной работы, соотнося ее с полученными в МВА навыками, а его запас воздуха тем временем понапрасну тает.

Кто в вашей команде лучший игрок?

Недальновидным вербовщикам корпораций никогда не понять, что уборщица Setco для меня такая же ценность, как и любой из руководителей. И это правда. Почему? Да потому, что когда покойный Рожерио Оттолиа, в то время директор нашего завода цифровых весов, спросил уборщицу, в чем именно заключается ее работа, женщина, не задумываясь, ответила: «Я делаю весы».

Вот что я имею в виду, говоря, что талант можно найти на любом уровне организации. Наша уборщица знает, что ее труд для Setco — не просто работа с ведром, метлой и тележкой с прочими орудиями. На нее не наклеивают ярлык, она не чувствует себя пешкой и не обязана держаться в рамках формальной должностной инструкции. Она ощущает себя

причастной к цели, ради которой создали фабрику весов. Быть может, одно из ее предложений сэкономит Semco деньги или озарит кого-нибудь идеей о новом продукте.

Слишком натянута, скажете? Вовсе нет, если знать, что уборщицы, как и все прочие сотрудники Semco, принимают участие в ежемесячных собраниях, где анализируется финансовая ситуация компании. Здесь им сообщают о наших доходах, суммах выплат сотрудникам, о причинах снижения или роста прибыли и о том, чем наша компания отличается от конкурентов. Дивиденды, которые мы получаем от отношения к фирме уборщиц и остальных наших сотрудников любого уровня, гарантируют каждому нашему подразделению рост, прибыль и долголетие.

Текучесть кадров? Вы о чем?

Мы упразднили в Semco всяческие руководства, методики и установки, чтобы люди могли свободно импровизировать, парить на крыльях восторга и собирать свою коллекцию счастливых моментов, из которых и состоит истинный успех. Благодаря тщательному подбору кадров, благодаря процессу свободного выбора текучесть рабочей силы в Semco составляет менее 1 процента. Мы редко увольняем сотрудников. В 2000 и 2001 годах с нами по собственному желанию расстались в общей сложности три человека из почти трехтысячного штата.

Для того чтобы удерживать текучесть на таком уровне, мы постоянно напоминаем своим людям, что они должны быть уверены: они работают там, где хотели бы, и занимаются именно тем, чем хотели бы. Если они в этом не уверены, мы из кожи вылезем, но найдем совершенно иной район или совершенно иную работу — как это было сделано для Люсии Кобаяши. Нами движут исключительно эгоистичные мотивы. Пока цели каждого сотрудника не совпадут с нашими, как ключик с замком, пока наш сотрудник не найдет дело,

на котором будет гореть, высокой продуктивности нам не добиться. Если кому-то скучно на своем месте, ему следует заняться чем-нибудь другим, даже если придется перебрать несколько вариантов. Редко какая организация дает себе труд выяснить, есть ли у человека призвание. В Semco мы поощряем к этому людей с помощью различных программ.

Одна из них дает человеку возможность побыть свободным предпринимателем в границах Semco. Названная нами «Затерянные в космосе», эта программа исходит из того, что новичок в бизнесе пока не знает, чем хотел бы заниматься. Цель программы — помочь молодому человеку с выбором, для чего мы позволяем ему в течение года «блуждать» по компании. Он делает то, что ему нравится, едет туда, куда хочется, держит курс только на собственный интерес, работает в одном, трех или шести различных подразделениях. В конце года ему могут предложить место там, где он работал, или же он может поискать вакансию в интересующей его сфере.

Если ни то ни другое не происходит, мы благодарим кандидата за проведенный у нас год и прощаемся с ним. Эта программа родилась благодаря моему глубокому убеждению, что в условиях нынешней системы образования и экономики выпускнику крайне сложно принять верное решение в выборе карьеры. На молодых людей слишком давят ожидания родителей, особенно когда дело касается образования и профессии, и потому им легко ошибиться, выбрав тот путь, которым они в действительности идти не хотят.

В рамках программы «Затерянные в космосе» Рафаэль Тиноко, восемнадцатилетний компьютерный гений, получил право провести год в Semco и заниматься тем, что ему нравится, одновременно доказывая, что и нам он интересен и полезен. В отличие от других компаний, Semco предлагает новичкам самим выбирать место работы. Вот тогда им гарантировано общее «заражение». Если юноша работает бок о бок с начальством и окружен коллегами самых разных специальностей и возрастов, то учатся друг у друга все. Обучение

или стажировка в отделе маркетинга или бухгалтерии ограничивает молодого человека узкими рамками конкретной сферы, а нас лишает возможности узнать область его истинных интересов. Кроме того, если новичок работает на жестко установленном месте, его старшие коллеги смогут с ним общаться реже, чем хотелось бы, или не смогут вообще. Зато в неспециализированном офисе общение неизбежно.

В данный момент Рафаэль увлечен голографией. Возможно, эта его страсть никуда не приведет, так как пока мы не видим ее связи с нашей деятельностью. Но, секундочку! Рафаэль может увлечься чем-то иным или найти для нас нишу в применении голографии. Одно я знаю точно: мы мало чему научимся, цепляясь за предвзятые представления об обучении, карьере и бизнесе, которые вынуждают нас заявлять: «Таков наш способ вести дела».

История Рафаэля напомнила мне о том, что нужно ненадолго отвлечься на рассказ о нашем текущем проекте, который никак не связан с семидневным уик-эндом — и вместе с тем связан самым непосредственным образом. Обнаружив, что Semco приходится тратить немалые силы на переобучение взрослых, Фонд Semco основал институт продвинутого обучения под названием Lumiar (что по-португальски значит «проливать на что-либо свет») и школу для детей. В их основе лежат общие принципы Semco: свобода, самоопределение и самодисциплина, увлечение и любовь. Возможно, звучит чересчур в духе Вудстока или Саммерхилла*, но мы преследуем в высшей степени практичную и прекрасную цель: передать накопленные человечеством знания детям, которым еще не успели ограничить свободу мысли.

Учителя разделены на две группы: наставников-тьюторов и мастеров. Наставники обучают бытовым премудростям и присматривают за малышами. Кроме того, с тридцатью ре-

* Саммерхилл — названная по местности школа нового типа в Англии. Основана шотландским педагогом Нейлом. — *Прим. ред.*

бятами работают девяносто семь самых разных специалистов: скрипачи, цирковые артисты, математики, десятки университетских профессоров. Каждый из них влюблен в свое дело и знает его досконально. Вопросы дисциплины решают сами малыши, и в класс они приходят, когда хотят. Учить ребенка, которому в данный момент учиться не хочется, совершенно нецелесообразно. Как и в компании, мы проводим всестороннюю оценку успехов — в том числе и родителей, и учителей.

Ребята сами говорят, чему они хотят учиться и что хотят есть; сами выбирают наказания за проступки (за швыряние книжек полагалось «на два дня привязывать к дереву», но кару отменили, не сумев объяснить ее маме нарушителя порядка). Результаты типовых тестов у наших детей пока выше средних. Lumiar недавно принял в свои ряды учеников государственной средней школы и продолжает быстро расширяться. Так же как Semco меняет привычный всем стиль работы, так и Lumiar меняет традиционный стиль обучения.

Отступление закончено. Почему я так дерзко вклинился в сюжет книги? Чтобы сказать: Semco просто не понадобилось бы изобретать странные программы вроде «Затерянных в космосе» и прочих, если бы не насквозь прогнившая система нашего образования.

Итак, продолжим. Еще одна программа под названием «Час пик MBA» собирает людей по понедельникам в 18.00. Зародилась она как способ продуктивного использования времени, которое в противном случае наши сотрудники проводили бы в безумных пробках Сан-Паулу. Вместо того чтобы тратить два часа на поездку из одного конца города в другой, люди могут в нашем головном офисе слушать лекции и посещать занятия, которые длятся до окончания часа пик. Ехать домой им все равно придется, но времени на дорогу уйдет куда меньше, да и в пути можно обдумать новые идеи.

Поначалу программа привлекала лишь небольшое количество наших сотрудников, но быстро обрела популярность. Желаящие ведут занятия, предлагают темы лекций, подни-

мают вопросы производства, делятся новостями из газет или обсуждают текущие события. Люди, имеющие необходимые знания, разбирают статьи из *Harvard Business Review*, *McKinsey Reports* или *Financial Times* за прошлую неделю. Сейчас в программе принимают участие наши сотрудники — слушатели тренингов или курсов повышения квалификации. Они делятся с коллегами знаниями, полученными на более официальных занятиях. Мы надеялись, что программа «Час пик MBA» вызовет перемены благодаря рождаемым на ее встречах спорам и новым идеям. А еще мы считаем, что благодаря обширному кругу тем люди быстрее находят свое призвание.

В других компаниях тоже существуют похожие образовательные программы. В General Electric, например, действует грандиозная программа с количеством участников, сравнимым с числом студентов приличной бизнес-школы. Преподают там профессора по заранее намеченному учебному плану. Естественно, нашу программу мы хотим видеть более гибкой и свободной, с менее жесткой системой.

Лично я принял решение учиться два часа в день. Хочу продолжить образование, но без какого-либо графика или цели. В некотором смысле так же учат в «Часе пик MBA». Сегодня я, возможно, буду изучать Юпитер, а завтра — испанскую инквизицию. Тот, кого заботит система, может назвать такой подход признаком отсутствия дисциплины. А я считаю, что дисциплина уже в том, чтобы заниматься по два часа каждый день. Обучение нигде не будет засчитано, поскольку ни одно учебное заведение не выдаст диплом за мои старания, однако через год, в течение которого я изучу кое-что из биологии, астрономии, истории, я расширю свой кругозор и смогу лучше применять мои знания во всем, чем занимаюсь ежедневно.

Кроме того, такая программа гарантирует мне сохранение интереса. При наличии какого-нибудь контроля над занятиями я бы, скорее, отказался от учебы, чем продолжал изучать

то, что мне уже наскучило. В том-то и проблема с контролем. Он может стоить учащемуся интереса, а я скажу, перефразируя голливудский фильм «Долина грез»: «Сделайте так, чтобы здесь было интересно, и люди придут».

Еще одна наша программа касается внутренней политики найма на работу и называется «Фамильное серебро». Ее цель — обеспечить преимущество людям, нам уже знакомым. Возможно, это создаст проблемы, поскольку талантливые сотрудники осознают, что могут перейти в другой, более сложный проект. Менеджеры, понятно, в отчаянии, ведь они рассчитывают, что их сотрудник выложится в полную силу, а другие менеджеры постоянно заманивают его более интересной работой. При приеме на работу мы отдаем предпочтение своим сотрудникам перед людьми со стороны — как правило, наш сотрудник изначально получает треть тех оч-

*Сделайте так, чтобы
здесь было интересно,
и люди придут.*

ков, что необходимы кандидату на вакантную должность. Эта разница соответствует тем преимуществам, которые имеют наши люди: они знают нас, мы знаем их и верим в их способность справиться с новой

работой, если она им интересна. Все это стоит тридцати процентов и, кроме того, позволяет нашим людям менять сферы деятельности, пробовать что-то совершенно иное, более интересное и черпать силы из своего источника талантов.

Именно так Хосе Виоли и стал нашим главным финансистом. У него не было нужной квалификации, но он вырос из рядов наших сотрудников и превзошел людей с неизмеримо более высоким образованием. Окружающие очень скоро прониклись уважением к застенчивому миниатюрному человеку, который в считанные минуты добирался до самой сути сложнейшего бизнес-плана. Не будь у нас Виоли, мы были бы в вечной запарке — а ведь ему несладко пришлось с другими компаниями, где ему отказывали в работе. Он не демонстри-

рует свою силу, не умеет себя продавать и всегда готов признать, что чего-то не знает.

Невозможно переучить людей, чтобы они стали такими, как хотим мы. А мы, собственно, ничего и не хотим. Нам не нравятся всяческие инструкции, и мы спрашивали у сотрудников, где они намерены оказаться через пять лет. Мы хотим, чтобы наши люди были свободны в своих исканиях. Если им удастся выбрать нужный путь, мы с радостью поможем им получить необходимую квалификацию, но вместо формального обучения мы предлагаем обращаться к коллегам, чтобы те объясняли, показывали и подсказывали. В любой организации информация должна быть доступна.

Энрике Оливейра, инженер-пищевик нашего подразделения промышленного оборудования, получил должность после интервью с группой из десяти человек, собранных со всей Semco. Почти все впоследствии стали его подчиненными, и Энрике понял, что интервью помогло ему оценить, хочет ли он работать с этими людьми. Потому-то позже он и не был удивлен, оказавшись во главе команды, привыкшей задавать вопросы и подвергать сомнению решения.

Однажды его рабочий счел странным, что в важном элементе оборудования недоставало фильтра и сливной трубки. Он обратился с вопросом к Энрике, а тот обратился к плану сборки. Изучение бумаг заняло несколько часов, но в итоге помогло всей бригаде понять, почему в данный момент очень важные детали не присоединяются к оборудованию. Энрике выяснил, что проблема не в ошибке, вкравшейся в инструкцию, а в том, что составители инструкции не объяснили причины отступления от стандартной процедуры сборки.

Тот эпизод был не просто «применением инструкции». То была часть непрекращающегося процесса открытий — как для организации, так и для рабочих. Возвращаясь к аналогии с аквалангистом, о котором я рассказывал ранее, скажу: мы хотим, чтобы наши люди надевали баллоны с воздухом, опускались под воду, наслаждались красотами, а потом дели-

лись с нами впечатлениями. Компания узнает что-то такое, чего она иначе не узнала бы. К примеру, стоило бы специально заняться изучением вопроса, если бы мы не присоединили фильтр и сливную трубку по ошибке.

Один хороший вопрос и один хороший ответ способны многое изменить. Верный признак проблемной компании — безразличные сотрудники, которые не дают себе труда задавать вопросы, ведь это значит, что они безразличны и к собственному таланту. Любопытство — противоядие от скуки и безразличия. А знающий человек скорее сохранит интерес, увлечение и стремление к цели. Даже если прибыль выражается не в денежном эквиваленте, она все равно высока — в любой день семидневного уик-энда.

- *Зачем брать на работу самых лучших и умных?*
- *Почему так важны дипломы?*
- *Почему бы не взять на работу «неподходящего» кандидата, чтобы посмотреть, что из этого выйдет?*

ГЛАВА 5

СРЕДА

- **Принимайте участие в заседаниях совета директоров**
- **Лучше откажитесь от сделки, только не давайте взятку**
- **Заявите фирме, что она — ничтожество**

Недавно на совете директоров мне предложили умолкнуть, отцепиться и вообще топтать куда подальше. Позвольте обрисовать декорации и обстоятельства этого не столь уж и редкого примера резкой откровенности.

В тот день я сидел рядом с младшим помощником менеджера по маркетингу. В совете директоров Semco девять

мест, два из которых всегда свободны для новых сотрудников, по принципу «первым пришел — первого обслужили».

Между новичками завязался добродушный обмен шпильками и шутками — обычное начало наших заседаний, никак не предвещающее те яростные схватки, в которых позже участники отстаивают свою точку зрения. Для новенького такие встречи — головокружительная и обескураживающая смесь партнерства идейных противоречий. В один момент кто-то плечом к плечу встает против нашего главного финансиста Хосе Виоли в вопросе о лимитах расходов, а уже в следующую минуту сражается на его стороне в требовании снижения расходов на новое предприятие. Личные симпатии и деловые проблемы почти никогда не смешиваются, и потому забавно наблюдать, как люди сначала кричат друг друга, а потом угощают друг друга кофе. Мой сосед, юный специалист по маркетингу, должно быть, после каждой схватки ощущал себя зрителем теннисного матча.

Наконец высказался и я, поделившись обеспокоенностью нашим ростом. Нам как раз продемонстрировали график, доказывающий, что после многолетних 35 процентов компания ждал рост в 45 процентов за год. Я признался в ностальгии по спокойствию и предсказуемости, сопровождавших годы нашего подъема, и в том, что меня лишает покоя мысль о тысячах людей, находящихся у нас в подчинении.

Разумеется, такое количество сотрудников Semco тешит мое самолюбие. И кроме того, оправдывает мою убежденность в том, что наша модель демократии и свободы приспособится и к крупным компаниям. Однако рост как таковой пугает. Мы не боимся потерять контроль, поскольку уже справились с этой проблемой. И все же меня беспокоит, что наше сообщество разрастается слишком быстро и на каждого ветерана у нас два-три новобранца.

Члены совета в значительной степени меня успокоили: они убеждены, что рост не стимулируется изнутри и что мы

не выталкиваем компанию за пределы ее естественных размеров. Наш рост — это результат расширяющихся рынков или повышения доли нашей компании на рынке, а поддерживать стоит и то и другое. Мои коллеги сыпали обычными замечаниями насчет того, что рост необходим для веса компании, для масштабов экономики, занятости населения по всему миру, карьерной перспективы сотрудников и конкурентоспособности. И наша цель — за пять лет превратить Semco в компанию-миллиардера.

Последний их аргумент оказался самым убедительным: чтобы работать в моих ограничивающих рамках, Semco придется искусственно придержать рост подразделений. Это значит осуществлять надзор, тем самым подрывая принципы демократии и свободы, которые мы так громко декларируем, — а все из-за того, что Рикардо трясется от страха за наш рост.

Что ж, согласен: возражения основного акционера против роста его компании — не самое типичное блюдо на столе совета директоров, и все-таки я невольно краснел от усмешек и подколов.

Желаешь медленного роста — валяй на свое ранчо в горах, гуляй и наблюдай за ростом травы, таков был полусуточный совет одного из членов заседания. Суть я уловил. Ботанический сад, который я заложил на ранчо, войдет в период расцвета примерно в 2017 году. Следовательно, по крайней мере исходя из садоводческой перспективы, мои тревоги умеряют секвойи: они растут медленнее всех, живут дольше всех, превосходят в размерах все прочие деревья на Земле, а значит, созреют к свадьбе моего правнука.

Поставив меня на место, совет директоров занялся другими проблемами, оставив без ответа насущные вопросы: что такое успех и что у него общего с деньгами или ростом компании, почему мы так на нем зациклены, почему успех считается естественным венцом таланта и призвания, если он исчисляется в цифрах?

Рост, который убивает

Слово «успех» требует определения, чтобы мы смогли понять, к чему стремимся. Это слово с обманчивой легкостью срывается с языка, однако осмыслить его непросто. В деловом контексте большинство из нас определяет успех как рост фирмы, прибыль, признание продукции на рынке, качество. Но в применении к личной жизни такая формулировка не годится.

Если рост необходим для успеха, то нам требуется средство, гарантирующее продолжение роста. А ведь ничто не растет до бесконечности. В природе рост — явление временное. Самые высокие деревья первыми попадают под удар молний. Однажды я спросил участников медицинской конференции, известно ли кому-нибудь нечто, способное расти постоянно, и мне ответили, что это рак, добавив, что в конечном счете он убивает своего хозяина.

Я не готов согласиться, что бизнес породил единственный организм — компанию, — который растет бесконечно и благополучно. Не скажу также, что постоянный рост — это всегда хорошо. Разве вечнозеленое дерево лучше того, которое осенью пылает ярко-желтыми листьями? Разве «Макдоналдс» лучше ресторана «Файв Флайз» в Амстердаме, который сотни лет остается в руках одной семьи и не меняется в размерах?

Я как-то прослушал курс по физике, в конце которого профессор задал один-единственный вопрос: насколько далеко можно войти в лес? Правильным был ответ: до середины. Шагните дальше — и вы уже будете выходить из леса. Я вспоминаю этот пример, когда оцениваю рост своей компании. Мы еще растем — или уже выходим из леса? Такого явления, как постоянный рост, не существует. И все-таки именно этого жаждут многие представители традиционного бизнеса.

Но какую цель предполагается достичь ростом организации? Если Оксфордский университет настолько успешен, то почему его филиала нет в Вашингтоне? Если симфонию

успешно играют 120 музыкантов — почему не сделать ее еще лучше, увеличив оркестр до 600 музыкантов?

Как только я слышу традиционные объяснения — дескать, так ведутся дела, фирмам положено расширяться, прибыль имеет первостепенное значение, — я понимаю, что столкнулся с образцом косного мышления. И мне тут же хочется спросить «почему» и «зачем». Зачем увеличивать свой достаток? Чтобы, получив излишек денег, быть вынужденным зарабатывать все больше и больше? Зачем нужен рост, опережающий естественное развитие рынка, на котором вы работаете?

Почему мы должны подчиняться аналитикам с Уолл-стрит, которые спишут нас в низшую категорию, если мы не будем каждый квартал увеличивать свой доход? Потому что Уолл-стрит нужна гарантия поступлений в пенсионные фонды, которые, в свою очередь, обеспечивают все увеличивающееся число пенсионеров? Потому что Уолл-стрит хочется возместить убытки от массы провалившихся начинаний, интернет-компаний и зрелых, но пошатнувшихся фирм? Или потому, что Уолл-стрит наняла слишком много выпускников МВА, которые получают слишком много денег и тем самым задирают цены?

Все это неубедительные причины для беспредельного роста.

И еще: почему рост дает конкурентное преимущество? Носитель косного мышления подчеркнет значение стратегического распределения компаний, их веса на рынке и масштабного развертывания. А почему бы не оставаться примерно в одном размере, совершенствуя свой бизнес? Быть может, это выгоднее, чем нанимать неизвестных людей, открывать новые предприятия, которые еще не скоро войдут в силу,

Прибыль выше минимальной не является жизненной необходимостью.

с риском упустить из виду то, что мы уже научились хорошо делать?

Каждый год десятки компаний — телекоммуникационных, как Global Crossing, аудиторских, как Arthur Andersen, розничной торговли, как Kmart, или автомобильных, как Volvo и Rover, — перерастают сами себя, теряют контроль над собственным бизнесом, что завершается крахом или продажей конкурентам.

Прибыль выше минимальной не является жизненной необходимостью. Во всяком случае, организации не требуется ни прибыль выше той, что необходима для увеличения оборотного капитала, ни рост больше того, что необходим для обеспечения потребностей клиентов и конкурентоспособности. Само собой, высокие прибыли и неограниченный рост обеспечивают владельцу или руководителю компании личную яхту. Но ведь сотрудники непременно задумаются, почему они должны работать ради покупки их боссом яхты?

А возвращать прибыли обратно в фирму — это все равно что сказать: в тюрьме многовато свободных камер, пора бы заключенных добавить. Или иначе: нашлись свободные скрипки, так что давайте добавим в оркестр скрипачей. В конечном счете нарушается равновесие.

Метания из крайности в крайность всегда создают определенную проблему. Дефицит может быть губительным, но и избыток тоже может причинить немалый вред. Скорее всего кто-то начнет этот излишек использовать, что может вынудить фирму строить больше предприятий, чем она способна обеспечить, брать в аренду больше офисов, чем ей нужно, или приобретать компанию, которая не вписывается в общую схему.

Организация может столетиями сохранять небольшие размеры и узкую специализацию. Свидетельство тому — университет Болоньи, Венская филармония, православные церкви, голландские школы, скандинавские бумажные заводы, возраст которых исчисляется столетиями.

Еще один довод вытекает из аналогии с судоходством: как прилив выгоден для любого корабля, так высокие прибыли компании выгодны для любого ее сотрудника. Верно? Неверно. Утверждение, что за годы роста компании растут и доходы сотрудников, не соответствует действительности (исключение составляют некоторые топ-менеджеры). Одна из наименее изученных стратегий крупных предприятий — целесообразность реорганизации штатов для замены дорогой рабочей силы на более дешевую. В деятельности мировых компаний этот процесс бесчеловечно прост: тexasский завод переводится в более дешевую Ирландию, затем в еще более дешевую Индию и, наконец, во Вьетнам. Средняя почасовая ставка упала с 22 долларов в Соединенных Штатах до 21 цента в Юго-Восточной Азии — и благосостояние сотрудников значительно снизилось. Или я чего-то недопонимаю?!

Мы в Semco пошли другим путем, сосредоточив усилия на поисках органически верных размеров для каждого из наших рынков. Рост и прибыль, как правило, не главное. Мы концентрируемся на развитии и стремимся лишь к росту, который сами способны выдержать.

Не так давно мы столкнулись с ситуацией, высветившей проблему противоречия между ростом и истинными ценностями. Совместно с гигантской транснациональной компанией, в качестве ее привилегированного партнера, мы вступили в борьбу за продажу консалтингового пакета кадровых услуг ведущей национальной нефтяной компании. После десятка презентаций наш синдикат получил 30-миллионный контракт. 3 миллиона из них были нашими.

Представители Semco отправились к нашему партнеру улаживать все нюансы и к величайшему своему удивлению обнаружили, что для получения контракта понадобилась взятка одному из директоров нефтяной компании. Наши сотрудники были потрясены. Мало того, что они понятия

не имели о взятке, — их шокировал тот факт, что столь престижная и уважаемая организация пошла на этот шаг. В особенности же наших людей расстроило, что наш партнер не знал (или не пожелал учесть) репутацию Semco как борца против коррупции. Всей Бразилии известна наша антикоррупционная позиция, а значит, для подобной сделки мы никак не годились. Более того, в прошлом мы не раз выступали свидетелями в делах о вымогательстве и взяточничестве. И впредь не собирались принимать участие в махинациях.

Лидеры транснационального гиганта стояли на своем, убеждая наших представителей принять условия сделки. Такова жизнь, говорили они. Один из их руководителей, понимая значение этого контракта для Semco, спросил напрямик: «Хотите сказать, что во всех подобных ситуациях Semco даст тот же ответ?» Он прекрасно знал, что наш рынок будет серьезно ограничен, если нам придется идти прямой и узкой дорогой. Великолепные возможности для бизнеса предоставляет именно нефтяная промышленность — крупная, но насквозь коррумпированная.

Генеральный директор Semco Дэнило Сайкали и наш финансовый директор Хосе Виоли ответили одновременно и, по сути, одинаково. Дэнило сообщил, что прошлое, настоящее и будущее тут ни при чем: таков курс Semco. Закрыли тему. Виоли, хотя и отдавал себе отчет в возможных последствиях, был столь же категоричен: «Отмените сделку».

Кредо и цели транснациональной компании, о которой идет речь, изложены в роскошных документах. Мы же, напротив, ничего не излагаем на бумаге. Пусть это покажется банальностью или бахвальством, но я думаю, что о жизненном пути и отдельного человека, и организации остаются воспоминания, которые в будущем расскажут, как мы были счастливы и насколько были верны самим себе. У нас есть много общего с теми, кто сопровождает нас по жизни, и нам необходимо радоваться тому пути, который мы прошли.

Setco могла бы существенно вырасти, но мы убеждены, что отказ от подобных сделок добавляет нам силы и уважения окружающих, привлекает таланты, в которых мы нуждаемся, а в итоге обеспечивает более прибыльный бизнес.

Так что не считите Setco девственницей в борделе. Следование высоким этическим нормам просто-напросто выгодно для бизнеса.

Для тех, кто стремится к росту любой ценой, существует процесс слияний и поглощений — один из способов сохранить преимущество. Целые армии юристов, консультантов и аудиторов нажили состояния на слияниях и приобретениях компаний. Ничто так не улаживает их слух, как слова «юридическая и финансовая экспертиза». Этот процесс позволяет им добраться до дна древних шкафов с документами, докопаться до самых глубин компании, обнаружить ложь и неоправданный риск — словом, зерно для мельницы потенциального совладельца. Откуда эта безумная гонка за объединением, поглощением компаний, приобретением контрольного пакета? И как она связана с ростом?

Следование высоким этическим нормам просто-напросто выгодно для бизнеса.

С чего вдруг две фирмы принимают решение, что им выгоднее стать одной компанией? Носитель косного мышления выдаст традиционный ответ: слияние повышает вес компании, ее конкурентоспособность, одновременно снимая проблему дублирования продукции. Соответственно теоретически еще более выгодно было бы слиться трем, четырем или пяти компаниям.

Если следовать этой логике, то в идеале индустрию должны составлять две-три компании или группы компаний для каждой ее ветви. Две-три, не более. Эти компании достигли бы максимально возможных масштабов экономии, доходов и производительности. Но обратите внимание: эти великие

цели, о которых грезят и которые столь убедительно и радостно провозглашают директора двух слившихся воедино компаний, редко когда воплощаются в жизнь — если вообще когда-либо воплощаются. Не стоит забывать и о мнении тех, кто может подтвердить: работать в такой компании — сущий ад. И еще: почему эти новые организации должны сливаться и дальше, пока «Большая восьмерка» не станет «Четверкой» или от «Семи сестер» не останутся только «Три сестры»? Так мы договоримся до того, что полное счастье возможно, лишь когда «Семь сестер» превратятся в близнецов.

Я вас умоляю.

Слияние преследует цель увеличения компаний и роста прибыли (или финансирования будущих поглощений, если речь идет о WorldCom). Однако в массе случаев это также и последнее средство для исцеления от неудачного ведения дел. Партнера для слияния в первую очередь ищут фирмы, которым нужно скрыть свои ошибки. Успешные фирмы, как правило, заинтересованы лишь в приобретении компаний.

Многие корпорации вновь и вновь повторяют один и тот же цикл роста и сокращения, который я называю идиотской корпоративной диетой. Упорно растущие компании накапливают жир, и через некоторое время им приходится садиться на диету или, на языке бизнеса, сокращаться, чтобы впоследствии снова начать расти и перестраиваться (новое тело за девяносто дней!), сливаться и покупать другие компании (накачаем мышцы поднятием тяжестей!). Затем цикл повторяется, и они вновь вынуждены сокращаться (сбросить вес за шесть недель!). Неудивительно, что работники таких организаций растеряны, утомлены и унылы.

Мы знаем, что это опасно, тем более если компания растет вширь, но не вверх и не ищет новые рынки. Однако множество крупных бизнесменов убеждены в том, что отсутствие роста столь же пагубно.

За последние восемь лет каждое из наших производств расширилось не менее чем на 22 процента в год. Ежегодный

рост одного из них составил 44 процента. Но меня этот рост не радует, а тревожит.

К примеру, в Semco RGIS мы столкнулись с дилеммой. Быстрый рост здесь стратегически необходим, поскольку мы стремительно превращаемся в лидеров этого бизнеса. Естественный рост (или расширение на пять — семь городов ежегодно) — крайне важное условие для обслуживания таких гигантов розничной торговли, как Wal-Mart или JC Penney. С другой стороны, мы вынуждены нанимать сотрудников в спешке, укреплять тылы, срочно искать опытных менеджеров и откладывать на расширение громадные суммы денег, а все это задача не из легких.

Semco RGIS под руководством Марсио Батони добилась феноменального роста: от 50 до 80 процентов в год. Все мы сообща пытаемся притормозить Марсио, поскольку считаем, что более медленный рост сохранит качество, не говоря уж о нашем рассудке. Однако Марсио уверен, что присутствие Semco во всех крупнейших городах Южной Америки — единственная гарантия победы над конкурентами. Что ж, посмотрим...

«500 счастливыхчиков»

Если рост не является барометром успеха, значит, нужно найти новый способ определять, хорошо идут дела у компании или плохо. Один из разумных подходов — узнать мнение акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков и общества и создать трехмерную картину сильных и слабых сторон фирмы. У нас в Semco есть такой вопросник, результаты которого помогают нам оценить прогресс, предвидеть проблемы и определить приоритеты.

В конце концов наша цель — обменять основанный на прибылях критерий на что-то куда более сложное и проливающее свет на наши успехи. Оценивая свою работу с точки зрения всех и каждого, мы рассчитываем попасть в новый список

компаний, сочетающих стабильность со всеобщим удовлетворением. Назовем такой список «500 счастливицков».

Все мы не раз в ужасе наблюдали, как внешне успешные компании давали сбой или вовсе терпели крах: IBM в 1990-х годах, Ford в 2002-м, Apple или Netscape на заре своего развития, а совсем недавно — Enron, Arthur Andersen и WorldCom.

Совершенно очевидно, что бухгалтерского баланса, курса акций на фондовом рынке и рейтинга популярности у потребителя недостаточно для определения истинного положения дел компании. Очень сложно оценить успешность госкомпании, столь же трудно сказать что-то определенное и о неправительственных организациях, библиотеках, больницах. Нам нужен новый метод оценки компаний, всесторонний и всеобъемлющий критерий успеха организации.

Анализ компании полезно начать со статистической информации. Крайне важно знать, что компания продает, сколько расходует на маркетинг, какие прибыли получает. Стоит копнуть и глубже, определить суммы задолженности и рейтинг компании. Все это — важная составляющая «Барометра». Однако примеры рухнувших компаний, которые считались преуспевающими, доказывают, что статистика — еще далеко не все. Большинство руководителей признают важность мнения клиентов, но есть одна загвоздка — они задают не те вопросы или не знают, как заинтересовать клиентов в полноценном ответе.

Нет ничего удивительного в том, что автомобилестроительные и авиакомпания почти не изменились за последние пятьдесят лет и что деньги им даются с большим трудом. Ни одна из крупных американских автомобильных или авиакомпаний не добивалась устойчивых доходов. Причина очевидна, достаточно лишь взглянуть на вопросы, которые эти компании задают своим конечным пользователям. Считаете ли вы, что эта модель лучше прошлогодней? Устраивает ли вас работа продавца машин? По-вашему, полет на лайнере

нашей авиакомпании прошел лучше, чем на самолете нашего конкурента? Вы согласны с выбором городов, где самолет делает посадку?

Аналогичные вопросы задавала своей клиентуре почтовая служба США в 1980-х годах, до выхода на арену United Parcel Service и FedEx. И GTE интересовалась тем же самым до появления Nokia. И Philips спрашивала о том же покупателям своих раций, пока на рынок не вышла Sony со своим Walkman.

Неправильные вопросы рожают неправильные ответы, за которыми в свою очередь следуют неверные директивы и ложные выводы о положении дел в компании.

Вопросы на грани абсурда принесут больше пользы.

- *Какое топливо для своей машины вы предпочтете?*

Ответ: солнечную энергию, газ, гелий, только не ископаемое топливо.

- *Как бы вы предпочли поменять колесо?*

Ответ: не дольше чем за четыре минуты, не пачкая рук и без риска для жизни в опасном районе.

- *Какие блюда вы предпочтете на борту самолета?*

Ответ: что-нибудь на выбор из меню и приготовленное по моему вкусу.

- *Когда бы вы предпочли получить объемную посылку?*

Ответ: гарантированно на следующий день после того как ее мне отправят.

- *Как бы вы хотели пользоваться телефоном?*

Нелепый ответ на нелепый вопрос: во время пробежки, не набирая номер, не таская с собой аксессуары, не думая о батарейках.

- *Как, по-вашему, должен работать ваш плеер?*

Курьезный ответ в подходящей ситуации: хочу, чтобы он играл во время моей прогулки в парке. Или: хочу

записывать музыку, гуляя в парке. Или: хочу, чтобы он работал без проводов и батареек, чтобы включался по моему приказу (на данный момент желание абсурдное).

Задавать правильные вопросы, даже если вы не готовы к ответам на них, — основное условие работы нашего «Барометра».

Марсио Батони разработал практичный и гибкий опросный лист для клиентов, на который они незамедлительно и с заинтересованностью отвечают. В анкете клиентам предлагается описать идеальное на их взгляд обслуживание, ответить, как быстро они хотели бы видеть результаты учета и каким количеством сотрудников Semco следует ограничиться при учете товара в магазинах. Некоторые пожелания выглядели бы полным абсурдом еще пару лет назад: к примеру, обеспечение новой информацией каждые две минуты — что мы теперь исполняем, или проведение учета в супермаркете, полном покупателей, с чем мы также справляемся.

Следующий кусочек этой головоломки — наши сотрудники.

Если у нас и есть какой-то моральный кодекс, то это стремление к доверию. Мы хотим, чтобы работники Semco верили в свою компанию. Для оценки этой веры мы проводим среди сотрудников анонимный опрос, где интересуемся их мнением о компании, методах руководства и перспективах. Мы распространяем анкеты с вопросами: хочется ли нашим сотрудникам идти на работу в понедельник утром и верят ли они всем нашим заявлениям внутри и вне компании. С 1996 года от 85 до 94 процентов сотрудников оценивают нас только на «хорошо» и «отлично». И количество высоких оценок год от года растет, доказывая серьезное отношение руководства компании к ответам работников.

Из показателей этих анкет складывается цельная картина нашей деятельности, значение которой невозможно переоце-

нить. Много ли компаний готовы услышать подобные ответы, не говоря уж о том, чтобы их опубликовать? А Semco именно так и поступит. В надежде убедить и рядовых клиентов, и организации, что прозрачность окупается, мы намерены начать публикацию результатов опросов (наш «Барометр») вместе с финансовыми отчетами. Это обеспечит более высокий уровень открытости компании и повысит доверие к нам мелких акционеров, потребителей, сотрудников и поставщиков.

Редко опрашиваемых поставщиков, консультантов и независимых подрядчиков тоже стоит вытащить из небытия. Один раз в год мы приглашаем их в Semco и задаем каверзные вопросы о нашей работе. Поскольку от большинства из них трудно ожидать откровенности, мы предлагаем им анонимные анкеты, которые можно тут же обработать и немедленно обсудить. Результаты также будут публиковаться в нашем «Барометре».

Организации обязаны отчитываться перед общественностью и действовать в соответствии с предъявляемыми к ним реалистическими требованиями.

Следовательно, изучение должно выходить за рамки бизнеса и охватывать, в частности, вопросы охраны окружающей среды, занимающиеся этими проблемами фирмы, правительственные органы и различные неправительственные организации. Сегодня неправительственные организации могут устраивать акции протеста у стен, за которыми проходят саммиты «Большой восьмерки» (и мы наблюдаем, как их сторонников или противников забирают в тюрьму), и предоставлять информацию общественности. Повлиять на корпорации сложнее. Компании с каждым годом увеличивают потоки пустых слов об ответственности перед обществом, так что эти излияния уже превратились в клише. Публикуемые бухгалтерские балансы стали обычным делом и выглядят все одинаково. Компании расписывают, как они защищают окружающую среду, сколько рек и парков привели в порядок, сколько средств выделили на школы для бед-

ных и сколько тысяч часов их сотрудники изучали принципы социальной ответственности. Очень скоро вы просто не отличите один отчет от другого, как это случилось с миссиями компаний и их программными заявлениями.

Включая этот критерий в наш «Барометр», мы добавляем важнейшее звено в свою публичную отчетность. Деятельность компаний тесно связана с законами и социальными проблемами, которыми озабочены неправительственные организации, правительственные органы и общественность. Компания — не остров в океане, а значит, работа в контакте с теми, кто видит компанию в выгодном свете, жизненно необходима для успеха.

Свой «Барометр» мы создаем как средство определения успеха. Объединив данные статистики и мнения людей, потребителей и поставщиков, неправительственных и правительственных организаций, мы надеемся получить всестороннее определение слова «успех». Если нам удастся удовлетворить потребности каждой из этих групп — мы добьемся полного успеха. И Semco вольется в число «500 счастливиц».

А какой барометр использовать для определения успеха отдельных людей, даже самых богатых? Я как-то встречался в парижском отеле «Ритц» с группой миллиардеров. Передо мной сидела элита клиентуры банка Chase Manhattan (как он тогда назывался). Крезы съехались в Париж, чтобы поразмыслить, взвесить свое положение и, по признанию двоих, проконтролировать покупки жен (я не в ответе за разделение обязанностей у женофобов!). Я стоял за кафедрой, смотрел на них и задавался вопросом: ради чего они по понедельникам отправляются в офис? Я поинтересовался, зачем они занимаются бизнесом. Ответ был лаконичен и незатейлив, лишен лирики, но властен: чтобы делать деньги. Кое-кто выразился с большей политкорректностью: чтобы повышать благосостояние акционеров.

Затем я спросил, какова была их цель в начале карьеры. Большинство из них всего в жизни добились собственны-

ми силами, а цель их выражалась в цифрах: заработать 10 миллионов долларов, 100 миллионов долларов или даже миллиард. Любопытная вещь: почему никто не ставит себе целью заработать 83 миллиона? А что если, стремясь к 100 миллионам долларов, человек получит только 83? Будет ли он разочарован, зол, расстроен? Почему эти звучные, круглые мистические цифры так льстят самолюбию? Самое любопытное, что независимо от того, какую валюту имеют те страны, где я проводил свои ненаучные исследования, насколько эта валюта устойчива и велик ли уровень инфляции, как она называется — динар, фунт стерлингов или иена, — эти каббалистические цифры всплывали в любом случае. С реальной стоимостью они никогда не были связаны. Само их звучание пересиливало экономический смысл денег.

Я убедился, что эти суммы не важны для успеха бизнеса, а лишь тешат человеческое самолюбие. Все мои собеседники с лихвой превзошли поставленные цели. Так что влекло их в офис уже после достижения желанной суммы? Что-то явно влекло.

С тем же явлением я сталкивался и раньше, во время учебы в Гарварде. Хорошая треть моих однокашников нажили состояние, после чего продали бизнес. Из них не менее 88 процентов со временем купили другой бизнес. Деньги уже не были их целью. По сути, бизнес нужен этим людям для того, чтобы открыть свой источник талантов, уникальный для каждого резервуар личных интересов и умений. Они черпают из него, чтобы ощутить вкус жизни, исполнить свое предназначение, удовлетворить свое эго атрибутами высокого социального положения, почувствовать, что живут на свете ради жизни. Но никогда — ради денег.

Вот почему любой разговор о счастье неизменно приводит к теме богатства. Мы почему-то склонны их путать, даже если знаем, что ошибаемся.

У меня есть своя теория относительно богатства. Чтобы вам стал ясен ее смысл, постарайтесь вообразить себя милли-

ардером. Возможно, некоторые из читателей даже заработали право так называться. Согласно моей теории, максимально необходимое богатство человека составляет 12 миллионов долларов и ни центом больше. Как вам такая каббалистическая цифра? У Христа было двенадцать апостолов, в году двенадцать месяцев. Представьте, я даже кое-какие расчеты произвел совместно с экономистами для подтверждения этой умышленно провокационной цифры, которая вытекает из факта, что все миллионеры одинаковы.

А виноват Леонардо да Винчи. Ему не давала покоя гармония человека, космоса и божественного. Те самые критерии, которые Леонардо устанавливал благодаря своим рисункам, картинам и изобретениям, и ограничивают состояние человека двенадцатью миллионами долларов. Я назвал их «оковами да Винчи».

Паччиоли*, близкий друг Леонардо да Винчи, обратился к этой теме в 1509 году в своей книге «Божественная гармония». Да Винчи иллюстрировал книгу множеством рисунков, один из которых известен почти каждому: это изображение человека с бородой и двумя парами рук, раскинутых так, что они очерчивают круг. «Оковами да Винчи» я называю способ приложения этой теории к богатству. Чтобы приносить пользу, богатство не должно нарушать пропорции.

Человечество ограничено в том, сколько благ может себе позволить, сколько деликатесов может съесть человек, сколько игрушек может иметь ребенок, сколько лошадиных сил можно добавить автомобилю, чтобы он не оторвался от земли. Мой сосед в Сан-Паулу построил дом, напоминающий мне резиденцию южноамериканского диктатора. Не удивлюсь, если он истратил на этот дом все двенадцать положенных ему миллионов. Но теперь ему приходится спорить с Леонардо, который утверждает, что человек ни за что не будет чувствовать себя уютно в таком непропорционально громадном

* Лука Паччиоли — итальянский математик, известен изобретением двойной записи в бухгалтерии. — *Прим. ред.*

доме. Разумеется, в доме можно жить, приглашать фотографов из журналов о дизайне жилья и любоваться им издали. Но зимой сосед все равно будет ютиться в крохотной телевизионной комнатке на втором этаже, предпочитая гулким громадным залам нормальные, более подходящие для человека помещения.

12 миллионов долларов как раз такие масштабы и гарантируют. Эти деньги обеспечат вам большой дом или квартиру в городе, коттеджи на побережье и в горах, даже вертолет, если угодно; три трапезы в день, личного тренера — чтобы избавиться от побочных эффектов этих трапез, членство в клубах, абонементы в SPA-центры, первоклассные поездки в Европу; семь или восемь слуг, лучшую частную школу для ваших детей, билеты в оперу в любом количестве, наряды от Донны Каран. Потому-то все миллионеры одинаковы независимо от того, насколько их состояние превышает 12 миллионов. Излишек денег не даст им ничего действительно необходимого. Но это их не остановит. Накопление денег — способ сохранять пальму первенства, но в конце концов «оковы да Винчи» берут верх и миллионеры продолжают умножать свое состояние по той же причине, которая всех заставляет подниматься и идти на работу: они мечтают применить свои таланты.

Коллекционирование денег, конечно, талант, но необязательно выдающийся талант, он сродни коллекционированию любых других предметов — марок, светильников от Тиффани или бутылочных пробок. Ни один коллекционер по определению не может быть счастлив: где-то всегда останется вещица, которую ему не добыть.

Во время поездки в Бангкок я познакомился с человеком, сделавшим состояние на импорте и экспорте помидоров и на стали. Он гордился тем, что его помидорные поля меньше чем за сорок минут не облетит.

Мы отправились обедать. Заядлый курильщик, мой новый знакомый, говорят, тратил всего одну спичку в день — на пер-

вую после сна сигарету, а каждую следующую прикуривал от предыдущей. В течение всего обеда он не прекращал курить: одной рукой ел, а в другой держал сигарету. Не успели мы выйти из ресторана, как подкатил его личный шофер на мерседесе времен Второй мировой. «Вот это реликвия!» — воскликнул я, а он небрежно бросил, что собрал «вертикальную коллекцию мерседесов». Будучи коллекционером вин, я знал, что «вертикальная» — это коллекция моделей каждого года выпуска.

При расставании он заметил, что предпочитает ту же авиакомпанию, которой я улетал в Лондон.

— Но как же вы выдерживаете четырнадцать часов без сигареты? — спросил я.

— А я покупаю первый класс, — объяснил он.

— Я тоже, но мне все равно не разрешают курить.

— Нет, сэр, — слабо улыбнулся он между затяжками. — Вы берете билет в первый класс, а я покупаю первый класс.

Для каждого полета он скупал все места в первом классе, чтобы иметь возможность закрыться в салоне и курить в свое удовольствие (он также выбирал азиатские авиакомпании, на многих их линиях до сих пор позволено курить). Вот вам и 12 миллионов с да Винчи. Чувства меры у этого человека просто нет.

Так далеко заходят немногие люди, зато организации подвержены той же мании. И потому мы так часто благоговейно замираем в офисах, схожих с дворцами, ахаем от восторга, любуясь сводчатыми потолками и прочими атрибутами, которые кричат о престиже и основательности. Вся эта показуха не имеет ничего общего с руководством достойной компанией.

Помидорный магнат и миллионеры из «Ритца» вознеслись на вершину пирамиды психолога-новатора Абрахама Маслоу*; пирамиды, построенной на теории, что человек

* Абрахам Маслоу (Abraham Maslow) — американский психолог. Создал теорию иерархии основных потребностей. — *Прим. ред.*

в своих мотивировках поднимается по лестнице потребностей, от базисных — таких, как еда или секс, — до высших, включающих, по его мнению, самореализацию путем осознания своего потенциала. Я спросил участников конференции в «Ритце», что они делают с излишком денег, которые потоками льются к ним в карманы. Все они говорили о необходимости отдавать долг обществу, способствовать сохранению мира и справедливости, избавлять мир от болезней, сажать деревья, дарить книги библиотекам. Будь все это внутренней потребностью, сказал я, они бы делали добрые дела тайно, ради собственного удовлетворения. И спросил: кто из них выделил средства на постройку больницы или филиала музея, впоследствии получившего бы название «Безымянный»? Никто. Ответ меня не удивил. Так не тешат ли они самолюбие своей благотворительностью? Готовы ли они на пожертвования, если их имена не появятся на кресле в опере, на брошюре или воротах зоопарка? Стремлению к величию и соблазну иметь высокий социальный статус противостоять трудно.

Удобные ответы на вопросы о деньгах всегда неискренни. И дело-то, собственно, не в деньгах. В списке самых счастливых людей мира не будет имен самых богатых (как бы ни пытался убедить нас в обратном журнал *People*).

То же справедливо и для компаний. Наличные, доходы, прибыль — все это замечательно, но само по себе мало о чем говорит. Допустим, осталась бы компания Enron прибыльной — разве это изменило бы к лучшему ее сомнительную репутацию? Конечно, нет. Прибыли могут быть нравственны и аморальны, а судить об этом следует по тому, как их получают и на какие цели направляют. Не имея новых критериев (барометра), мы останемся со старыми — прибыль ради прибыли независимо от того, ведет ли она к устойчивому росту или к краху. Однако в ходе выходных всю неделю, черпая из источника талантов, открывая свое призвание, формируя верное, всестороннее определение успеха, человек способен постичь, что работает не ради денег, но в буквальном смысле

ради и на себя. А какое чувство свободы несет с собой это постижение! И организациям, и отдельным людям необходимы новые способы оценки своей успешности, что может принести человеку облегчение и добавить сил, а компании указать путь в царство гармонии между собственным достоинством, радостью каждого сотрудника и рентабельностью. Вот тогда они и обеспечат себе место в списке «500 счастливых».

- *Зачем вообще расти?*
- *Почему бы не пойти на сокращение?*
- *Почему так важны деньги?*

ГЛАВА 6

ЧЕТВЕРГ

- Сваляйте дурака перед клиентом
- Поделитесь секретной информацией
- Вообще ничего не делайте

Слово *thursday* («четверг») произошло от «дня Тора», бога-громовержца викингов, а значит — наденьте доспехи, вскочите в седло, пришпорьте скакуна и...

Вообразите себе генерала, убеждающего свое начальство, что в связи с избытком провизии нужно набрать побольше солдат. Прибыль для *Setmco* очень важна, в этом смысле мы не менее жадны, чем генерал, когда дело касается провианта, ведь без еды его солдаты погибнут. Компания без дохода тоже

погибнет. И все-таки армии создаются не ради того, чтобы кормить солдат, а фирмы — не ради прибылей, на которые можно набрать побольше работников. Еда поддерживает силы солдат, но без высшей цели они будут всего лишь пушечным мясом. Солдатам нужна идея, для того чтобы сносить тяготы лагерной жизни или идти в атаку на врага. Наравне с рабочими или миллионерами солдаты должны соответствовать высшему предназначению. Вот когда прибыль лицом к лицу встречается с целью, но, к сожалению, для большинства организаций эта встреча скорее напоминает лобовое столкновение двух «джипов».

Для компаний деятельность — это миссия, и действует она в паре с кредо. Так фирмы стремятся объяснить, зачем существует компания, в каком направлении идет, каких принципов придерживается. Великолепные документы — и до чрезвычайности бесполезные, ведь ежедневные поступки куда лучше высокопарных слов отражают суть компании.

Истинные, органичные ценности должны начинаться с самых основ. Отказ от контроля буквально «питает» ценности: позднее они разрастаются, как мох на камнях, пронизывают компанию насквозь так, что уже не понять, где чье решение или кто определил стиль работы компании.

Для своих программных заявлений фирмы позаимствовали военную терминологию, и изъяны аналогии с военным искусством лишь доказывают превосходство и успешность базисных ценностей. Было бы нелепо утверждать, что войска не станут повиноваться приказам, которых они не понимают или с которыми не согласны. История показывает, что воины отважно сражались и погибали только лишь потому, что командиры приказали им пожертвовать собой. Следовательно, программное заявление и кредо для военных — главным образом ухищрения, рассчитанные на общественность, хотя в качестве инструментов управления кадрами кое-какую пользу они приносят. Убедить двадцатилетнего солдата отдать свою жизнь за Бога и Родину проще, чем доказать, что цена

этой жизни — третья звезда какого-нибудь генерала или переизбрание политика.

В тяжелых солдатских сапогах, облаченные в красно-белосинее* и прикрытые камуфляжем, программы и кредо фирм радуют глаз публики. Как результат, фирмы их обожают и с радостью перенимают военный образец и образ мыслей в общении со своими «войсками», включая клиентов, поставщиков, инвесторов, инспекторов и сотрудников. Запах пороха добавляет пикантности в общем-то скучный процесс, маскирует командно-административную тактику и заглушает критику. Со временем компании сами себя убеждают, что их программы и кредо уникальны, фундаментальны и достойны восхищения.

Словом, компании начинают верить собственной пропаганде. Я как-то проводил семинар для пятидесяти шести руководителей из числа 500 крупнейших компаний по версии журнала *Fortune*. Я попросил участников карандашом и печатными буквами написать программное заявление своей компании, его смысл и вытекающее из него кредо. Во время перерыва на кофе я перемешал листки с написанным и разложил по столам как придется. Вернувшись с перерыва, участники семинара согласились, что если бы не нюансы почерка, различить их программные заявления и кредо было бы невозможно.

В формулировке программного заявления мало кто способен избежать праведных банальностей. Ну, вы понимаете: «Наш самый счастливый коллектив сотрудников предоставляет наилучший сервис по самым выгодным ценам самым довольным клиентам, одновременно поднимая благосостояние акционеров». Что-то в этом духе. А ведь это все равно как если бы я при знакомстве всякий раз объявлял: «Привет, меня зовут Рикардо Семлер. Я жажду выложиться по полной программе и хочу, чтобы вы были абсолютно счастливы знакомством со мной».

* Красно-бело-синее — национальные цвета США. — Прим. ред.

Что же нам остается, если программные заявления и кредо — полная ерунда? Остается немало: наши убеждения, стиль и смысл нашей работы, мнение о нас окружающих, удовлетворение и успех всех, кто с нами связан. Другими словами, судите нас по нашим делам, а не по нашим словам о наших делах. Судите нас по критериям мирного, цивилизованного, цельного и человеческого общества, а не по критериям в высшей степени продуктивной смертоносной машины, созданной для уничтожения врага, его имущества и захвата его территории.

Для того чтобы развивать организацию или бизнес на основании убеждений людей и их поступков, нужно избавиться от таких помех, как официальная политика, процессуальные нюансы и извечные вехи. Все это создано для достижения квартальных, а значит, временных успехов на поле битвы. Нужно отказаться от контроля и отдать управление в руки сотрудников. Нужно безоговорочно доверять своим людям, делиться властью и информацией, поощрять несходство мнений и славить истинную демократию.

Менеджерам, директорам, акционерам и владельцам пойти на это, пожалуй, труднее всего. Программные заявления и кредо компаний не столь кровожадны, как вдохновляющие их боевые кличи, но все же они — не более чем слабые попытки заставить работников смотреть в одном направлении. Они диктуют сотрудникам, почему те должны подниматься утром с постели и идти на работу: вот она — ваша цель, и уж будьте любезны приспособить ее к целям компании. В самом циничном варианте — это все равно что заставлять солдат слепо подчиняться приказам. Идея в том, чтобы в лагере для новобранцев задушить все до единой самостоятельные мысли солдата и поскорее усадить его в авианосец или В-52, пока он не усомнился в правильности своих действий.

Вместе с тем действительно стабильного дохода, роста и качества компания может добиться лишь в том случае,

если ее сотрудники знают, ради чего ходят на работу. А этого не случится, если их мировоззрение определено и ограничено программным заявлением компании. У них-то куда больше времени на раздумья о своих поступках, чем у солдат в пылу сражения.

Мне довелось встречаться с внуком человека, который производил в Бостоне трамваи. Дедушка свою цель знал: выпускать лучшие трамваи в мире. И до того он влюблен в свои детища, что решил твердо: все до последнего цента будет вкладываться в производство трамваев. Таким образом, его наследники все потеряли, поскольку их поверенные не могли нарушить условия завещания. При жизни он был дальновидным генералом. А после смерти стал жестоким Наполеоном Бонапартом.

Несколько лет назад среди гуру бизнеса было модно сравнивать компании с армиями, что вызывало шквальный огонь выражений, основанных на армейской лексике: маркетинговый блиц, фланговая атака, стратегия Сунь Цзы*, мудрость и здравый смысл а-ля фон Клаузевиц** и бесчетные сравнения с бомбами, пулями и ракетами.

В наши дни накал страстей в геополитике нарастает, зато гуру бизнеса утихомирились и сравнивают успешную компанию с симфоническим оркестром. Признаться, лично я такую перемену приветствую. Оркестр — это коллектив людей, каждому из которых присуща инициатива, дисциплина и любовь к искусству. Музыканты объединяют усилия для создания чего-то прекрасного, что не могло бы возникнуть без сотрудничества и соучастия.

Хотя и здесь не обходится без проблем. Самодисциплина, сложные отрывки, исполнение которых нужно довести

* Сунь Цзы — китайский военный стратег, автор книги «Искусство войны» (ок. 500 г. до н. э.). — *Прим. ред.*

** Карл фон Клаузевиц — немецкий теоретик военного искусства. Его фундаментальный труд «О войне» (1832) известен фразой «Война есть продолжение политики другими, насильственными средствами». — *Прим. ред.*

до совершенства, деспотичные маэстро и обычные для любого коллектива споры, сплетни, карьеризм.

Еще одно преимущество аналогии с оркестром — сравнение дирижера, направляющего действия 120 музыкантов, с соотношением 5:15 менеджеров и рядовых сотрудников, типичным для большинства компаний. Откуда такая разница? Дело в том, что профессиональные музыканты исполняют симфонию по партитуре. В компании партитура — это программное заявление.

Минуточку! Разве программа не является целью? И разве оркестр не стремится к цели: играть для публики и одновременно обеспечивать личный рост и удовлетворение каждого музыканта? Сможете ли вы удержать первоклассного скрипача в оркестре, который играет каждый день одно и то же, будто джаз-банд на круизном судне?

Компания существует по той же причине, что и оркестр. Цель компании — производство товаров или услуг. Цель оркестра — выразить в музыке эмоции и образы. Хотите — верьте, хотите — нет, но производить автобусы и играть Моцарта в парке — почти одно и то же. В обоих процессах существуют цели, планы и задействованы люди, которые обеспечивают своей продукцией ждущих клиентов.

Программы, однако, меняются. У оркестра может быть задача — донести классическую музыку до максимально широкой аудитории. Доказательство тому — три тенора*, три плотных джентльмена, расппевающих арии на поп-концертах в сопровождении гигантских оркестров. Стоит ли подобным способом выполнять свою программу? Если цель ее — нести оперу в массы, то, безусловно, стоит.

В иное время у оркестра и миссия может быть иной: расширить свой состав, воплотить в жизнь фантазии дирижера, познакомить публику с новыми композиторами или произ-

* Три тенора — Пласидо Доминго, Хосе Каррерас и Лучано Паваротти, нечастые общие концерты этих знаменитых певцов вызывали огромный интерес у публики. — *Прим. ред.*

ведениями либо продемонстрировать виртуозное искусство отдельных музыкантов. Компаниям желательно действовать так же. Организации должны помогать сотрудникам воплощать в жизнь свои интересы и развивать таланты на фоне профессионального роста и удовлетворения, как это делают музыканты.

Большинство людей поостереглись бы работать в компании, которая не определяет свои задачи, цели, планы. Но у нас в Semco нет ни программы, ни кредо. Правда, есть «руководство по выживанию», где работникам советуют преобразовывать Semco по своему желанию. На вопрос, зачем существует Semco, любой сотрудник прибегнет к тому же ответу, который дал бы и относительно самого себя: «Точно не знаю, но думаю, что ради общего удовольствия и понимания смысла жизни и работы».

Равноправный контроль

У нас нет ничего взамен программы и кредо, кроме ключевых ценностей, и потому доверие превращается в важнейшую часть нашей деятельности. Однако из-за некоторых обычных для бизнеса процедур у нас возникают проблемы. Мы говорим людям, что доверяем им, а потом подвергаем их работу ревизии. Это рождает ощущение ненадежности. Люди понимают, что попали под подозрение, что к ним применяют некий схожий с наполеоновским принцип, в соответствии с которым любой виновен, пока не доказана его невиновность.

В Semco отменены отчеты о расходах, поскольку такие отчеты плохо характеризуют компанию. Они оскорбительны по двум причинам. В требовании предоставить отчет о расходах заключен либо намек на то, что сотрудник не тратился на такси до работы, либо сомнение в необходимости брать такси.

Мы убедились, что равноправный контроль так же эффективен, как отчетность и ревизия. Зная, что в компании

не проводятся ни ревизии, ни надзор, люди более внимательно относятся как к своим действиям, так и действиям коллег. Они понимают, что обман или неряшливость в бухгалтерии поставят под угрозу доверие. Они не допустят воровства, зная, что специального отдела, выполняющего контрольную функцию, в компании нет.

Мы «пестуем» наш показатель доверия, создавая все условия для того, чтобы документы, докладные записки и отчеты клиентам были убедительны и правдивы. Я много раз видел, как, получив проект отчета или докладной записки, сотрудник отсылал его обратно с припиской «Не забудьте добавить то-то и то-то» — и все для того, чтобы добиться максимальной правдивости документа.

Один из наших бывших работников имел привычку отказывать клиентам во встрече, поскольку он, дескать,

звонит из Соединенных Штатов. Причем говорил он это в присутствии коллег, словно считая такое поведение нормальным и приемлемым. Его обман очень беспокоил окружающих, многие из которых делились этим беспокойством со мной. Недоверие подобно-

Отчеты о расходах рождают недоверие и жульничество. Откажитесь от них.

го рода — все равно что микроб, заражающий всю атмосферу в офисе. Сплетни, слухи, интриги в Semco редки, потому что наша политика им не потворствует, и микробы недоверия размножаются не в таких масштабах, как в других коллективах.

Однако безграничное доверие может привести и к обратному результату. Это тот риск, на который вам придется пойти, если вы решите напрочь отказаться от контроля армейского образца.

Когда у Semco появилась Semco RGIS, мы наняли менеджеров из Соединенных Штатов и Мексики. Один из них ока-

зался сущим ураганом с двадцатилетним опытом работы в области учета. Он справлялся превосходно, но неожиданно нам прислали из ряда вон большой счет по его кредитной карте. Как выяснилось, наш новый сотрудник был не в силах остановить жену, которая регулярно тратила средства с его корпоративной кредитной карточки. Дело в том, что он оставил жену и сошелся с бразильской девушкой. Разгневанная супруга отомстила с помощью «Американ Экспресс», и в итоге долг менеджера составил сумму, равную его зарплате почти за два года. Все случилось очень быстро, но в другой компании, с более жесткой системой финансового контроля, растрату обнаружили бы раньше. Скептики скажут, что это обратная сторона нашей демократии. А мы все равно не стали усиливать контроль.

В этом случае с менеджером мы столкнулись с нелегким выбором. Нам очень нужны были такие талантливые и энергичные руководители. Но ведь он знал, что его жена пользуется деньгами компании — и никому не сообщил. Он надеялся покрыть долг продажей своей недвижимости, но не вышло. Кто-то из наших сотрудников предложил задним числом выдать ему долгосрочный кредит на сумму долга, однако остальных тревожило создание прецедента. Наша система доверия не должна была пострадать, и потому мы уволили менеджера, оплатили ему обратную дорогу, а долг списали. Нам казалось, это наилучший выход из положения.

Куда ни кинь — всюду клин

Отказ от проверок внутри фирмы — большая редкость. Но проверки придуманы для выискивания доказательств обмана доверия. Почти во всех крупных компаниях работают аудиторы со стороны, которые проверяют документы и отслеживают операции, чтобы гарантировать акционерам, что правомочность расходов компании подтвердил незави-

симый специалист. И все же суть этой деятельности — в проверке, рассчитанной на то, чтобы обеспечить следование правилам.

Аудит также используется и для достижения согласованности действий, проверка — один из методов контроля. Так что куда ни кинь — всюду клин: если вы прибегаете к проверке, чтобы обеспечить согласованность, значит, вы ее используете для контроля. Если же устраиваете проверки, поскольку убеждены, что сотрудники будут обманывать, — значит, у вас нет к ним доверия.

Ни в одной компании в составе Semco, если она принадлежит нам на 100 процентов, аудит не проводится вовсе — ни нашими ревизорами, ни приглашенными. И около половины наших партнеров по совместным предприятиям, несмотря на собственные жесткие правила относительно аудита, приняли наши условия и у нас проверок не проводят.

Ни один сотрудник, ни один коллектив Semco не настаивает на нашем общем знаменателе и на наших доктринах. Ни один из нас (и уж конечно, не я) никогда не сказал: «Нашими общими знаменателями будут честность, доверие, открытость».

Так где же истоки сущности Semco?

Ее истоки — в организации, все сферы деятельности которой открыты для каждого сотрудника и которая гарантирует каждому из них свободу движения внутри фирмы, чтобы он нашел свою нишу и не испытывал потребности искать лучшую жизнь где-то на стороне.

Ваша новая жизнь где-то здесь, в пределах нашей компании; в должности, на которую вас приняли, или в проекте, на который вы случайно наткнулись, или в другом отделе, в другом нашем здании.

Быть может, сотрудник проработает у нас пятнадцать — двадцать лет, проживет семь самых разных жизней в компании и станет для нас большой ценностью. Ведь он был свидетелем того, как мы семь раз меняли стиль работы, пять

раз он вместе с нами достигал успеха, а дважды вместе с нами терпел неудачу.

И тогда я попрошу его занять место рядом с новичком двадцати одного года от роду, потому что ему есть чему научиться юношу. Они оба будут учиться, и я вместе с ними. Со мной останутся люди и уроки, не имеющие ничего общего с миром слияний и текучести кадров, наши общие культурные ценности и минимальный набор общих знаменателей. Причем «минимальный» — ключевое слово, поскольку даже наименьший общий знаменатель говорит о том, что все мы здесь ради одного и того же.

У каждого сотрудника, возможно, есть собственный план, он думает о собственной карьере, но общий знаменатель связывает нас с компанией. И потому чем бы ни занялась компания, мне есть на что ориентироваться. Этот ориентир выдержит испытание временем, устоит перед лицом текучести кадров или разукомплектования предприятий. И это вовсе не набор программных заявлений, кредо или ценностей, которые я диктовал с вершины своей власти. Это та философия, которую внушила людям многолетняя работа сообща.

Эта совместная, естественно развивающаяся культура объединяет людей внутри компании, и зиждется она на доверии. Без доверия вы не добьетесь честности, прямоты, уважения, открытости. Вы должны верить в созидательный характер этих качеств, даже если они иногда и неприятны. Люди должны доверять друг другу и компании, только тогда все получится. (Мало просто включить слово «доверие» в программное заявление фирмы.)

Дефицит честности на фирме неизбежно ведет к потере ею сотрудников. Одни уволятся, другие останутся, но предпочтут помалкивать. Каждый из оставшихся эмоционально отгородится от компании и очень скоро станет кандидатом в слушатели мотивационных семинаров. Однако компания не может рассчитывать на честность сотрудников, пока они не убедятся в честности самой компании. Людям непременно

нужно верить и гордиться тем, что фирма предлагает своим клиентам, включает в контракты или обещает в рекламе. Если они заметят фальшь или обман, их готовность сотрудничать с фирмой постепенно сойдет на нет. Люди начнут работать исключительно ради зарплаты и будут стесняться называть себя работником этой фирмы.

Меня часто спрашивают: «Как же вы контролируете такую систему?»

Ответ: «А я не контролирую. Я позволяю системе работать на себя».

Я убежден, что если кому-то на фирме придет в голову, что отдавать 10 процентов дохода на взятки — это единственный способ успешно конкурировать на рынке, сама система Setco задавит подобную идею прежде, чем ее всерьез начнут обсуждать. Так у нас всегда было. Уж не знаю, кто первым возразит или соберет совещание, чтобы отвергнуть идею, не знаю, каким образом ее остановят. Но я совершенно уверен, что люди не станут молчать, они спросят — это что же, наш новый стиль работы? И возникший спор, вне всяких сомнений, завершится единогласным отрицанием идеи. Никогда мы не набьем деньгами портфель, чтобы дать взятку. Честность — часть нашего минимального общего знаменателя.

Точно так же, как в случае со взяткой транснациональной компании для заключения с ней договора о партнерстве, когда победу одержали добровольные члены нашей комиссии по соблюдению этических норм. Сторонний наблюдатель возразит, что я не могу этого знать наверняка или что в иных обстоятельствах люди могут проголосовать за взятку. Согласен, такое может произойти. Но я уверен, что остальные восстанут против такого решения, кто-то даже пригрозит уходом, и в работе компании начнутся сбои. И что же в таком случае важнее — платить взятку в 10 процентов, чтобы одержать победу над конкурентами, или сохранить основы компании?

Лично мне больше всего по душе, что владельцу компании даже не нужно принимать участие в споре. Наши сотрудники справятся и без меня — именно благодаря минимальному общему знаменателю, объединяющему всех нас в Semco. Мне нет необходимости излагать на бумаге возвышенные слова об истинных ценностях, которые способен написать любой идиот. Общие ценности создаются естественно, год за годом, пока однажды вы не понимаете, что живете ими.

Бывает, и наши сотрудники никак не могут прийти к общему мнению, какой путь выбрать. Мы вовсе не пропагандируем вечный паралич из-за дебатов, как и не стремимся превратить команду наших менеджеров в коммуну хиппи. Во многих случаях инициатива или приказ спасает положение. А иногда вызывает бунт, поскольку поощрение независимости в людях может привести к проблемам — тем более, если никаких письменных или официальных директив не существует.

Виченте Гомес, инженер отдела технической поддержки, как-то предупредил своего шефа, что насосы, которые мы поставляли заводу Carboslo, бельгийскому гиганту по производству каустической соды, работать не будут. Его коллега, наш новый инженер Валдомиро Коста, возразил, что насосы будут прекрасно работать, если подтянуть сальники — резиновые кольца на обоих концах помпы.

Глава отдела и Виченте твердили, что это не выход из положения, но Валдомиро, более опытный и квалифицированный, стоял на своем. Его непреклонность привела к тому, что, потратив несколько дней на споры, все трое вылетели в Бельгию.

Между прочим, мы уже прославились именно на Carboslo, после того как Ролни Магалъес, наш менеджер по про-

Честность — все равно что кислород. Без нее компания задохнется и умрет.

дажам и известный щеголь, однажды прошел через водяную противопожарную систему, не догадываясь, что ее приводит в действие выключатель на полу. Рабочие попрятались за насосами и генераторами и хохотали до слез, глядя на промокшего насквозь франта.

Итак, инженер Валдомиро вместе с коллегами приехал на завод, чтобы решить проблему дефекта в помпе. Валдомиро отважно схватил гаечный ключ и шагнул к насосу, а остальные поспешили ретироваться. Валдомиро глянул на них через плечо, фыркнул и принялся орудовать гаечным ключом. Помпа издала протяжный стон и — взорвалась. Каустик накрыл все вокруг снежным покрывалом, рабочие рассыпались кто куда.

Само собой, ничего подобного не случилось бы в компании, где жестко соблюдается технологический процесс, как на том же Carbocloro, рабочие которого не рискнули браться за наладку помпы. Но мы в Semco свою задачу видим ясно: помпы у нашего клиента должны работать. Для выполнения этой задачи все пути хороши, даже если они приведут к конфузу. Мы можем себе такое позволить, только если признаём, что полный контроль над сотрудниками и методами их работы станет помехой бизнесу. За отказ от контроля будет и награда: такие фирмы, как Carbocloro, останутся нашими верными клиентами, несмотря на те шоу, которые мы устраивали на заводе (а быть может, и благодаря им).

Знание — сила

Отказ от контроля означает также и отказ от эксклюзивных прав на получение информации. Конфиденциальная информация — опасный источник власти в любой организации. Информация, которой кто-то владеет в отличие от остальных, может оказаться крайне важной и обеспечить человеку преимущество.

Для того чтобы исключить сбор конфиденциальной информации и как следствие — незаконную власть, информа-

ция должна быть доступна всем. Кто-нибудь возразит, что если секретная информация всем известна, она может дойти и до конкурента, но этот довод для меня недостаточно убедителен, чтобы остановить свободный поток информации.

Деловая информация должна распространяться как можно быстрее и приносить максимальную пользу. Каждая успешная компания — в любом случае мишень для конкурентов. Во время всеобщего помешательства на интернет-компаниях никто и шагу не ступал без дотошно составленного договора о неразглашении. Достаточно было заговорить во сне, чтобы попасть за решетку.

Не буду спорить, теоретически можно что-то узнать о наших стратегических планах из бухгалтерского баланса компании, газетной рекламы и объявлений о поиске специалистов. И что с того? Как этим можно воспользоваться? Даже если конкуренты добудут копию отчета о секретном заседании по вопросам стратегии — что они смогут вытянуть из такого источника? Как я уже говорил, каждое следующее совещание мы проводим так, словно предыдущего вообще не было, и постоянно все пересматриваем. Информация о заседании двухнедельной давности значит не больше, чем новости из газеты за прошлый месяц.

В любом случае все наши планы рассчитаны только на шесть месяцев вперед. Мы сознательно ограничиваем планы полугодием, поскольку людям свойственно исходить из неверного предположения, что если информация верна, значит, и план верен. Однако в бизнесе все так быстро меняется, что любому плану недолго и устареть. Пятилетний план — суцая нелепость. У нас нет желания придерживаться стратегии, которая через шесть месяцев может превратиться в ерунду. Мозговой штурм мы, конечно, проводим, прощупывая будущее на десять лет вперед, но на бумаге очерчиваем лишь ближайшие полгода, что гарантирует нам свободу действий. К тому же в каждом годовом плане самое лучшее происходит во второй половине.

Мы предпочитаем заглядывать не дальше шести месяцев, так как если уж на этом недалеком горизонте возникают проблемы, то они требуют немедленных действий, а не слов. Это позволяет свободе уживаться с острым деловым чутьем — и они не отторгают друг друга.

Будьте уверены, открытость, искренность, правдивость тоже могут огорчать сотрудников Semco, как, собственно, и любой другой организации. Жизнь мне об этом напомнила, когда я послал доступные для всеобщего ознакомления электронные письма, касающиеся зарплаты сотрудников. Несмотря на то что в Semco мы не делаем из зарплаты тайны, людей мой поступок разозлил.

Рассылая информацию, мы не используем слепые копии. Если отправитель шлет копии своего электронного письма другим, то любой может узнать имена получателей. Иногда люди по неосторожности отсылают копию электронного письма со всей цепочкой сообщений нелицеприятного характера. В атмосфере открытости, казалось бы, по неосторожности информацией не делятся, верно? И все же следует учитывать, что есть темы крайне деликатные — например, зарплата.

Когда я разослал по всей Semco копии электронного письма с подробностями условий оплаты, Хосе Алинани, генеральный директор Cushman & Wakefield Semco, пришел в ярость. С такого рода информацией нужно быть осторожнее, твердил он. Электронные письма с подробностями о зарплате сотрудников могут доставить массу неприятностей менеджерам, говорил Хосе. Такие послания чересчур откровенны, коллеги могут их неправильно понять и обидеться. Не все готовы к такой открытости, предупредил он. Людям нужно время, чтобы привыкнуть, а некоторым приходится привыкать не единожды.

Зарплата, конечно, тема деликатная, но открытость достаточно важна, чтобы подвергать ее испытанию, даже если за это придется расплачиваться. В этом суть корпо-

ративной культуры. Если обсуждение зарплаты сотрудников — табу, то какие еще темы попадут под запрет? Информация — единственный источник власти в организации, и потому скрывать, фильтровать или сдерживать информацию — значит играть на руку тем, кто ее собирает, чтобы добиться власти. Стоит не разослать электронное письмо по всей компании или отредактировать его — и готово, тут же откроются потайные карманы для сбора информации. Кто-то получит информацию, которой остальные не обладают. Избавьтесь от этих карманов, и вы избавите компанию от источников недовольства, стычек и политических баталий.

Столкновение в интересах сторон

Открытость и честность — определяющие факторы не только в отношениях с сотрудниками, они столь же важны и в отношениях с клиентами.

Как правило, клиенту требуется некоторое время, чтобы привыкнуть к тому, как Semco ведет дела. Мы славимся демократией, гибкостью, инакомыслием сотрудников, и эта репутация многих пугает. Наши свободы выглядят всего лишь хаосом в глазах людей, которые их не понимают. Мы не рассчитываем на то, что клиенты усвоят наши взгляды, но непременно доносим до них свои методы работы, что в некоторых случаях привело к неожиданным результатам культурного обмена.

Я нередко шокировал собственных сотрудников, когда на презентациях признавал перед клиентом нашу вину за дефектную продукцию. Они в ужасе следили, как потенциальный контракт вылетал в трубу. Однако клиенты, пораженные моей честностью, чаще всего проникались к нам доверием.

Один из известных эпизодов связан с Anglo American Mines. С этой компанией у нас возник спор, кто виноват

в неполадках золотообрабатывающего оборудования. Я отправился к ним и признался, что найденные у нас чертежи не оставляют сомнения в нашей вине. Чертежи были обнаружены некоторое время назад, но я о них только что узнал.

Мои сотрудники были в шоке. 450 тысяч долларов, в которые должна была обойтись переделка оборудования, в то время были для нас крупной суммой. Однако реакция руководителей Anglo American не обманула моих ожиданий — они поблагодарили нас за честность и заказали еще два таких же смесителя. Деньги мы использовали на замену старого оборудования. Эта компания до сих пор сотрудничает с нами самым тесным образом.

Еще один случай связан с нашей презентацией в банке, где в присутствии руководства Semco я поделился соображениями насчет работы технического отдела банка. Я заявил, что

Тот, кто собирает информацию, пытается добиться власти.

банку следует принять именно наши услуги, поскольку их технический отдел работает из рук вон плохо, а контракты явно раздуты — очевидный признак коррупции. Все вокруг побледнели. Когда мы спустились на лифте в гараж,

Хосе Алинани прожигал меня гневным взглядом, а остальные мои коллеги безмолвно смотрели в пустоту. Мы получили контракт с банком, но Алинани и его коллеги все равно еще года два твердили, что я невнимательно прочитал отчет и вообще слегка непредсказуем. Однако к концу второго года банк уволил менеджера отдела закупок, и ситуация улучшилась.

Коллеги никогда не знают, как я намерен использовать нашу внутреннюю информацию в общении с клиентом, но ведь и я этого не знаю. Поначалу они не видели выгоды в полной откровенности с клиентом. И хотя в конце концов согласились с эффективностью такого стиля работы, все же

до сих пор побаиваются, что разговор с клиентом может пойти неведомо куда, если они не будут соблюдать осторожность.

Случалось, я доставал расчеты прибылей Semco из портфеля кого-нибудь из своих директоров и вручал копию клиенту. «Вот такой прибыли мы намерены добиться, — говорил я. — По-вашему, это слишком много?» Клиент, как правило, впервые в жизни видел расчеты прибылей чужой компании — и ему приходилось себя ущипнуть, чтобы поверить в реальность происходящего. Тем не менее такое поведение почти всегда себя оправдывает.

Однажды мы встречались с директором другого банка, на который недавно начали работать. Менеджер отдела недвижимости этого банка был не раз замечен в сексуальных домогательствах по отношению к уборщицам.

Менеджер прятался с некоторыми руководителями банка, и те его защищали. Я поинтересовался у директора, что бы он подумал, если бы я принес ему вырезку из газеты с заголовком: «Менеджер банка домогается женщин — совет директоров знает и молчит». Директор сидел как громом пораженный, а мои коллеги, которые понятия не имели, что я подниму этот вопрос, устремили взгляды в потолок, в окна или на собственные ботинки.

После недолгой паузы директор банка отреагировал двумя словами: «Увольте его». С тех пор тот банк обращался к нам за помощью в деликатных проблемах, для решения которых нужно было знать правду.

«Малыши»

Мы исповедуем в Semco правдивость под простым лозунгом: свободный обмен информацией. Мы следуем этому правилу неукоснительно — настолько, что не ограничиваемся объяснением людям, что они имеют право на информацию. Мы активно предлагаем им информацию в электронных пись-

мах и на демократичных собраниях. Мы также стараемся, чтобы наши сотрудники учились пользоваться имеющейся у них информацией. А началось все это потому, что два десятилетия назад Semco управляли посредством административных совещаний. Я стал инициатором этой практики вместе с Кловисом Бохикьяном и менеджерами высшего звена — эту нашу группу в компании прозвали Мушкетерами. Каждую неделю директора всех наших филиалов проводили совещания, куда мог прийти любой, кому это нужно или интересно.

Кроме того, ежемесячно проводились заседания правления. Эти встречи позволяли сосредоточивать власть в руках руководителей, и именно на них зачастую принимались окончательные решения относительно планов компании. Членов правления стали называть Друзьями короля. (Никому не известно, откуда взялось прозвище, но приклеилось оно накрепко.)

Гендиректора филиалов — в то время их было пять, — в свою очередь, ежемесячно встречались с менеджерами. Эту компанию стали называть Друзьями принца. Каждую неделю проходили также собрания, открытые для всех сотрудников и получившие название «Встречи “малышей”».

Разумеется, каждый квартал мы проводили и собрания акционеров, а один раз в месяц — открытое собрание всех сотрудников каждого филиала. Целью этих встреч было общее изучение и обсуждение финансового положения Semco. На открытые собрания приглашались все: цеховые рабочие, механики, офисные служащие и уборщики.

Достоинство этой системы заключалось в том, что за считанные дни информация распространялась по всей компании, вплоть до вахтера. Причем это была абсолютно достоверная и полная информация, а не слухи или приукрашенные доклады и отчеты. Соответственно все проблемы и предложения рабочих так же быстро достигали управленческой верхушки.

В середине 1980-х, а затем в начале 1990-х годов Бразилию потрясли экономические кризисы. Редким компаниям в развитых странах пришлось пережить столь катастрофические времена. Благодаря нашей системе двустороннего обмена информацией Semco оказалась в куда более выигрышном положении. На «Встречах “малышей”» мы делились с сотрудниками тревогами директоров. Работники были в курсе положения дел в компании и прогнозов на будущее. Они знали о наших заботах. Теперь группы вместе работали над проблемами, которые в те тяжелые дни касались и увольнений из-за сокращения производства. Снизу, от рядовых сотрудников, к нам поступали разные идеи. Обладая новой информацией, мы выдвигали предложения, спорили, находили общие решения и начинали все заново. Со стороны процесс всегда выглядит затяжным — отсюда и впечатление, что кризис порождает всеобщий ужас и страдания. Но мы никогда не забываем, что имеем дело со взрослыми людьми, ответственными и информированными. Они быстро предлагали решения более мудрые и реалистичные, чем те, с которыми выступало руководство. И способы воплощения своих предложений они тоже находили радикально иные. Как только все до единого получили возможность высказывать свои тревоги, следить за положением дел на фирме, когда каждое решение было выстрадано сообща, в компании установилась атмосфера доверия и открытости. Глухая ярость — неизбежное следствие сокращения производства и увольнений — была направлена на экономику или конкретное начальство, но не на компанию в целом.

Возможно, именно этим объясняется тот факт, что мы никогда не подвергались критике со стороны прессы, никогда не сталкивались с коллективными исками сотрудников, и за пятнадцать лет работы в сложнейших условиях бразильской экономики в Semco не было ни единой забастовки. Наши коллеги по производству не могут похвастаться тем же. Всех их без исключения преследовали гигантские коллективные

иски сотрудников, обструкция со стороны обладающих немалой силой бразильских профсоюзов и бесконечные нападки прессы.

Разумеется, несмотря на рост компании и увеличение прибылей, мы по-прежнему время от времени проигрываем конкурентам контракты и сталкиваемся с неожиданными экономическими спадами. Но у нас есть система, которая чутко реагирует на эти взлеты и падения, — вот что жизненно важно.

Учитывая все это, мы очень скоро поняли, что если бухгалтерские книги доступны сотрудникам, значит, люди должны уметь их читать, что, в свою очередь, предполагает наличие некоторых навыков. Как известно, простой человек в бухгалтерии мало что понимает.

К примеру, в отчете о прибылях и убытках называется сумма дохода, из которой затем вычитаются отдельно переменные издержки и фиксированные расходы. Таким образом, работник не может разобраться в платежной ведомости. Сумма выплат делится на множество статей, таких как административно-хозяйственные расходы и расходы на продажу, производственные накладные расходы или расходы на предоставленные услуги, а затем еще и раскидывается между номинальной зарплатой, пособиями, страховками и т. д. Словом, выплаты сотрудникам не существуют в виде отдельной суммы.

Непостижимо.

Все эти заковыристые отчеты в глазах наших простодушных заводчан лишь добавляли туману. И рабочие были правы. Нам нужен был более понятный вариант бухгалтерии. Мы пришли к выводу, что на любом из наших производств по-настоящему важны лишь полдюжины цифр (да и в любом другом бизнесе тоже, в чем я убедился за двадцать лет).

Создав новую, упрощенную систему бухгалтерской отчетности, мы должны были придать ей законную силу, для чего обратились за помощью к единственной организации, кото-

рая могла бы подтвердить ее достоверность. Ведь рабочим при виде бухгалтерских отчетов всегда мерещится Дэвид Копперфилд*. Нам не хотелось создать у них впечатление, будто мы упростили подсчеты до такой степени, что суммы не сходятся или противоречат цифрам в официальных балансах. Итак, кто же мог узаконить новую систему в глазах рабочих?

Только профсоюз. Мы встретились с Уолтером Барелли, экономистом по профессии, который занимал пост секретаря бразильских профсоюзов. В то время он возглавлял Межпрофсоюзный отдел исследований в области экономики и статистики, что превращало его в непререкаемый авторитет в вопросах капитала, рассматриваемого с точки зрения рабочих-социалистов.

Мистер Барелли и его коллеги были поражены, услышав, что бизнесмен готов «открыть» бухгалтерию фирмы рабочим, не говоря уж о социалистическом профсоюзе. Им приходилось щипать себя время от времени, чтобы убедиться в реальности происходящего, однако они согласились помочь и провели с нами много недель, создавая простой, но достоверный отчет о прибылях и убытках. Они также приняли наше приглашение регулярно посещать компанию и учить рабочих разбираться в бухгалтерских балансах. Эти уроки, в соответствии с нашей традицией ко всему относиться с юмором, привели к появлению руководства в виде комиксов с забавными иллюстрациями. На рисунках компания представляла в виде супермаркета, а рабочие находились по обе стороны прилавка — в качестве продавцов и покупателей. Рисунки показывали источники доходов, из чего складывается сумма выплат и т. д. Представители профсоюза активно использовали эту инструкцию на занятиях, которые рабочие с удовольствием посещали. И вскоре ежемесячные собрания, где мы выносили на обсуждение бухгалтерские вопросы, стали проходить очень бурно.

* Дэвид Копперфилд — всемирно известный американский иллюзионист. — *Прим. ред.*

Мы были убеждены, что если работники в курсе истинного положения дел в компании, они будут реже увольняться, лучше разбираться в капризах экономики, совершенствовать свои трудовые навыки и тем самым увеличивать доходы компании. В конце концов программа распределения прибыли гарантировала им участие в этом процессе.

Новая система предоставления бухгалтерской информации принесла рабочим большую пользу. Они успешнее принимают решения по поводу собственной зарплаты и финансовых планов компании. В условиях доступности информации сотрудники разбираются в бухгалтерских книгах и пристально следят за отчетами. Они повышают не только свое благосостояние, но и прибыльность Semco.

Вот почему корпоративные директивы сменяются культурой, рождаемой самой жизнью. Вместо того чтобы ограничивать себя сводом каких-то правил, мы постепенно развиваемся, опираясь на собственные достижения.

Однако развитие иной раз проходит и болезненно.

В свое время я твердо верил, что придется закрыть по крайней мере несколько наших заводов-изготовителей. Наш бизнес стремительно завоевывал мир, и в будущем вследствие роста импорта мне виделся крах местной промышленности, производящей в Бразилии абсолютно все. Я был убежден, что мы можем делать на стороне гораздо больше, тем самым облегчив бремя нашего бизнеса. Это добавило бы нам мобильности и позволило попробовать себя в новом качестве. По моей просьбе большинство наших руководителей собрались на совещание. Я поделился своими тревогами и планами, и они пришли в ужас. «Не может такого быть, — восклицали они. — Вы не правы!» Решили разбираться дальше. В течение следующих недель я несколько раз приглашал своих коллег на совещания. Некоторые приходили из жалости ко мне, остальные просто отказались тратить время на обсуждение всяких нелепостей. В конце концов

стало ясно, что на совещаниях никто не появится, и я вынужден был сдаться.

Прошел почти год, и те же самые руководители вновь собрались для обсуждения моего плана. У многих наконец созрела идея, и они увидели в ней определенные достоинства, хотя с моим конкретным предложением и не соглашались. На последовавших совещаниях появлялись все мои директора, и в итоге мы разработали план, более-менее схожий с первоначальным.

Вы скажете, что для компании выгоднее было бы, если бы я настоял на своем, закрыл предприятия и сэкономил Semco расходы за целый год. Но ведь за этот год мои коллеги детально обдумали план, и окончательный вариант был значительно лучше. Кроме того, множество людей уверились в правильности выбранного нами пути, а значит, были более убедительны, объясняя этот путь подчиненным, клиентам и профсоюзам.

Успех в конце концов приносит изменения: программные заявления, кредо и рождаемый ими контроль исчезают, зато появляются личная заинтересованность каждого, деловые принципы и постоянно расширяющийся круг ценностей. С ослаблением контроля расцветают творчество и общие ценности. А на этой почве идей, самой разнообразной деятельности и тесной связи с реальным миром вырастает армия людей, которые верят в то, за что сражаются. Программные заявления ложатся на заднее сиденье армейского джипа, а генералы могут расслабиться, пока солдаты и лейтенанты вычерчивают карты.

Мы ничего не делали

Инакомыслие и демократия идут рука об руку. Их взаимодействие — прекрасный метод управления. Консервативные менеджеры не учитывают того, что решения, рожденные в спорах, осуществляются гораздо быстрее, поскольку все объ-

яснения, альтернативы, возражения и сомнения уже были высказаны. Благодаря демократии рабочие свое слово сказали, и предложенные идеи были изучены со всех возможных точек зрения.

Следовательно, инакомыслие нужно терпеть и даже поощрять, а это далеко не всегда столь же приятно, как прогулка по пляжу, в чем я убедился на собственном опыте во время долгоиграющей мыльной оперы с участием одной нашей сотрудницы. Эта сотрудница — назовем ее Иоланда, — уволенная из одного отдела, была принята в другой на том же этаже. Иоланда не скрывала своего недовольства сложившейся ситуацией, и у нее начали портиться отношения с директором производства Semco Johnson Controls. Он мог бы просто ее уволить, но опасался последствий. Пришлось бы многое объяснять другим сотрудникам, и, кроме того, директор не хотел руководствоваться личной неприязнью. Увольнение было бы несправедливо и повлекло за собой массу проблем.

Иоланда была уверена, что причина всех бед — ее жалобы на предыдущую работу, которые, по ее мнению, были справедливы.

Она считала, что ей поручали самые сложные задания с целью вынудить ее уволиться. Доказательств у нее, конечно, не было, так как ухищрения подобного рода почти недоказуемы. Жалобы Иоланды звучали все громче; она рассчитывала на поддержку или защиту коллег. Она ведь в конце концов была предана Semco долгие годы, она помогала при учреждении Фонда Semco, задача которого — внедрять методы нашей компании в образовательных учреждениях. Однако ее непосредственные шефы были дружны с директором и тоже не предпринимали никаких действий из убеждения, что любой процесс должен исчерпать себя.

Ситуация ухудшалась; некоторые директора были склонны немедленно уволить Иоланду, другие предлагали вытеснить ее из компании постепенно. Многих возмущал тот

факт, что руководство не обратило внимания на такого человека. Некоторые поддерживали ее инакомыслие, но считали, что она сама себе вредит, перенося обиды на коллег, а не на виновников своей ярости.

От Semco требовались ответные действия, но мы отреагировали единственно возможным для нас образом: решили, что при желании она вправе уволиться, а увольнять за инакомыслие нельзя. Мы ведь всегда поощряли инакомыслие в сотрудниках, и Иоланда подвергла нас испытанию. Цельность наших принципов тоже оказалась под вопросом. Увольнение Иоланды за инакомыслие нанесло бы куда больший вред, чем все ее шпильки и оскорбления. Отсутствие санкций по отношению к Иоланде гарантировало нам, что если в будущем у других сотрудников возникнут жалобы, они не станут молчать.

И потому мы поступили так же, как поступаем всегда при проявлении инакомыслия: мы ничего не делали. Мы твердо верим в ценность инакомыслия. Нам не нужна толпа рабочих с промытыми мозгами. Мы не хотим, чтобы они распевали гимны компании, зубрили программные заявления и открывали рот только по требованию.

Не скрою, нам было трудно, но разобраться с жалобами Иоланды должны были коллеги из ее близкого окружения. Сотрудники Semco — люди взрослые, ответственные, восприимчивые и способные дать верную оценку подобным выпадам. А если Иоланда оказалась бы права, все мы получили бы урок и изменились.

Иоланду могли принять на работу в другой филиал компании. Бывает ведь, что человек на одном месте хорош, а на другом терпит полный провал. Ее шеф содействовал ее переводу. Иоланда перешла в Cushman & Wakefield Semco, что, впрочем, не улучшило ее мнения о руководстве компании, которое она нещадно критиковала. К этому времени стало ясно, что годы секретарской работы дурно повлияли на Иоланду, считавшую, что она достойна более серьезного дела. Прин-

цип Питера* в ее поведении сочетался с высокими порывами — кто знает, возможно, и вполне законными.

Все это происходило в 1999 году. Иоланда по-прежнему с нами, работает на Cushman & Wakefield — и утомилась. Жалобы ее постепенно стихли, а затем прекратились. Сейчас она выполняет довольно сложные задачи, хотя и не без помощи коллег. Похоже, мы нашли вполне разумный компромисс. Сказать, насколько она счастлива, все еще сложно, но улыбается она заметно чаще. Несколько лет назад она рекомендовала Semco своей двадцатитрехлетней дочери Валерии. Я до сих пор не знаю, что вызвало перемены в ней. А мог бы узнать, если бы попросил собрать о ней информацию или поговорил бы с Иоландой в коридоре? Наверное, мог бы. Но вряд ли мне удалось бы после этого остаться в стороне. А я убежден, что естественное развитие событий важнее всего — проблема должна исчерпать себя. Верного рецепта никто не даст.

Понятно, что это требует хладнокровия и, кроме того, может вызвать в душе руководителя, да и рядовых сотрудников, обиду и непонимание. Но такова уж цена отказа от директив, установленного порядка, программных заявлений и кредо. Наше неприятие долговременных прогнозов основано на понимании того, насколько это бесплодная трата времени — пытаться предвидеть возможные изгибы и повороты дороги. Столь же непродуктивны и попытки докопаться до причины каждой возникающей проблемы. Все, дело закрыто. Пора двигаться дальше. Возможно, и через несколько лет, когда Иоланда выйдет на пенсию, мы не узнаем, что же с ней происходило.

* В книге британского профессора Лоренса Питера «Принцип Питера» (1969, в соавторстве с Халлом Раймондом) в шуточной форме сформулированы принципы построения бюрократических организаций, среди которых наиболее знаменито утверждение, что каждый служащий продвигается по карьерной лестнице, пока не достигнет своего уровня некомпетентности. — *Прим. ред.*

Поскольку эту главу я начал с парадокса — зависимости прибыли от таких понятий, как миссия и кредо компании, то, пожалуй, парадоксом ради симметрии и закончу: очень может быть, мы и не хотим знать — потому что чем больше знаешь, тем меньше понимаешь.

- *Почему бы не признать, что напортачил?*
- *Зачем тратить силы и докапываться до причин неудачи?*
- *Почему финансовые отчеты не поддаются расшифровке?*

ГЛАВА 7

ПЯТНИЦА

- **Водите дружбу с незнакомцами, чудаками и неудачниками**
- **Смените шефа**
- **Закройте предприятие**

По пятницам во многих фирмах разрешен свободный стиль одежды, и это правильно. В Semco дресс-код отменен вовсе, на выходные всю неделю. Это простой и существенный шаг к созданию организации, в которой из совокупности жестко обособленных, узких специальностей вырастает богатая коллекция самых разнообразных талантов, позиций и характеров.

В прежние времена так легко было высмеивать характерные признаки разных производственных кланов. Специалисты дотошно следовали штампам. Инженеров можно было узнать по пластмассовым колпачкам цветных ручек в карманах рубашек. Профессионалы маркетинга носили кричаще-желтые рубашки, а ревизоры не обходились без очков с толстыми стеклами и гигантских портфелей. Владелец фирмы ездил на мерседесе. Сторож — на дряхлом форде «Гэлэкси». Продавцы щеголяли изношенными ботинками и машинами, а выглядели так, словно только что вернулись с собрания ассоциации Вилли Ломана*.

Как и талант, антропология на рабочем месте зачастую остается незамеченной. Возможно, это происходит потому, что принадлежность к клану в наши дни выглядит несколько иначе. Пластмассовые колпачки вышли из моды, и в обычные дни парковки забиты одинаковыми автомобилями.

В кланах, однако, часто говорят на языке, чужакам непонятном. Попробуйте поговорить на профессиональные темы с налоговым инспектором или, скажем, со специалистом по информационным технологиям — из их речей вы поймете не больше, чем из беседы с подростками-рэпперами.

Клановость удовлетворяет потребность человека в связи с себе подобными. Всевозможные ритуалы, отличающие любой клан, преследуют своей целью отторгнуть чужаков, принять своих, испытать на верность клану и усилить чувство принадлежности. А задача компаний — добиться интеграции, объединяя людей разного возраста, происхождения и образования в единый коллектив. Нам в Semco это удалось. Наши служащие в офисах каждый день меняют рабочие места, оказываясь рядом с человеком гораздо старше или моложе и с совершенно иной биографией, нежели вчерашний сосед.

* Вилли Ломан — герой всемирно известной пьесы Артура Миллера «Смерть коммивояжера» (1949), символ бессмысленной погони за ускользающим успехом («синдром Вилли Ломана»). — *Прим. ред.*

То же самое мы устраиваем и на своих встречах в саду, когда белые и голубые воротнички сообща проводят время; ту же цель преследуют наши программы, благодаря которым рабочие вольны переходить с места на место, искать более интересную работу и исследовать границы своих возможностей.

Как только люди начинают осознавать, что чередование видов работы ведет к новым знаниям и победе над скукой, они моментально схватывают и идею интеграции. А как только кланы начинают перемешиваться, сложившаяся в каждом офисе атмосфера разрушается и единообразие остается в прошлом. Люди не должны выглядеть одинаково или работать одинаково. Уже очень скоро в коллективах будут появляться сотрудники, способные выступать от имени другого коллектива или защищать его, поскольку они там бывали или работали. Им понятен этот другой коллектив, даже если они к нему и не принадлежат.

Соль и перец, сладкое и кислое

Заядлый любитель музыки и стряпни, я знаю, что тушеное мясо (скажем, *bœuf bourguignon**) сравнимо с «Болеро» Равеля. И то и другое отличается внешней простотой. Мясо просто-напросто нужно держать на огне, пока оно не станет мягким, а «Болеро» кажется нескончаемой чередой одних и тех же простых звуков. Как и культура компании, оба примера дают искаженное представление о том сложном, выверенном, хрупком сочетании всех нюансов, которое приводит к успеху. Если вы слишком рано посолите мясо или поставите на слишком сильный огонь — через два часа блюдо уже ничто не спасет. Дирижер тоже легко может просчитаться, выступая перед искушенной публикой. Одна ошибка в ритме, неверный такт — и кульминация наступает слишком рано, калеча финал гонкой последних двух минут.

* Говядина по-бургундски (франц.). — Прим. ред.

То же и с культурой организации. Набрать слишком много выпускников MBA — все равно что пересолить мясо. Бизнес-школы принимают молодых людей одного социального статуса, пропускают их через одну и ту же систему поощрений и наказаний, пичкают их одними и теми же теориями, пред-рассудками, взглядами — и как следствие добиваются поразительного уровня единообразия среди своих выпускников. А единообразию — угроза организации. Изменения — штука и без того нелегкая — становятся еще более сложными, поскольку перед ними буквально возводят стену, пресекая любые жизнеспособные альтернативы, не одобренные традиционной печатью MBA. Обремененные лояльностью к прошлому, организации утрачивают гибкость. И останавливаются в развитии.

Компании чтут схожесть и единообразие, не понимая, насколько и то и другое их ограничивает. Без перемен и новшеств компании не могут приспособиться к новым реалиям жизни. В свое время Singer была одной из крупнейших компаний в Соединенных Штатах. А сегодня мы не пользуемся ее сотовыми телефонами, потому что компания не сумела приспособиться.

Когда к нам из совершенно разных миров приходят молодые люди или умудренные опытом менеджеры, мы стараемся ценить их различия, находить в них достоинства и прелесть новых компонентов нашей компании.

Хороший тому пример — Джонатан Грейкар. Симпатичный утонченный блондин, истинный столичный житель, он носит только дизайнерскую одежду, а в любой кофейне или диско-баре чувствует себя как рыба в воде. Его стихия — цифры, а мечта — заработать миллион-другой (в конце концов ему уже девятнадцать!), как и у большинства похожих на него юных дарований Semco. Ему и в голову не приходит, что можно работать две недели подряд на одном месте, а уж тем более тридцать лет. Джонатан возглавляет группу, созданную для того, чтобы подорвать, по их словам, «закосневшую в само-

довольстве культуру Semco!»! Молодежь собирается каждые две недели, чтобы обсудить способы вливания новой жизни в продукцию Semco. По неизвестным нам, консерваторам, причинам эти ребята считают, что Semco сможет называться успешной компанией, только когда станет миллиардером. Мы пожимаем плечами и обходим их собрания стороной.

Чаще всего Джонатан работает рядом с Жоао Вендрамином: ему шестьдесят один, он два десятка лет с нами и считается в Semco философом. Жоао пользуется компьютером, но держит карандаш за ухом. При знакомстве с Джонатаном он понял: тому нужно объяснить, что это за штукавина у него за ухом.

Культурная интеграция побеждает культурную консервацию. Даже сотрудники Semco склонны объяснять, что определенные вещи делаются определенным образом, тем самым напоминая нам, что пытаться остановить развитие культуры организации так же опасно, как и игнорировать само существование культуры. Эмиши* и ортодоксальные иудеи** убедились в этом на собственном опыте. Немногие люди способны подчиняться столь жестким правилам и жить в условиях столь ограниченных возможностей. Сосуществование производственных кланов приводит к обмену идеями и опытом.

Несходство, однако, может свести вместе руководителей и подчиненных, которые практически несовместимы друг с другом. В этом убедился Фелипе Кнудсен, менеджер нашего филиала Bidcom. Кнудсен был о себе довольно высокого мнения, что пошло бы на благо менеджеру в любой

* Эмиши (амманиты) — возникшее в XVIII веке ответвление секты меннонитов. Живут замкнутыми общинами, главным образом в округе Ланкастер в Пенсильвании, занимаются земледелием и обходятся без современных технических средств (телефонов, автомобилей и пр.). — *Прим. ред.*

** Члены секты ортодоксальных иудеев-хасидов считают, что нельзя было вообще основывать государство Израиль до прихода Мессии. — *Прим. ред.*

другой компании, но не в Semco. Для нашей демократической системы он был слишком деспотичен, игнорировал мнение подчиненных и прибирал к рукам наиболее интересные задачи. А еще он питал слабость к желтым галстукам. Его офис располагался рядом с туалетными комнатами, двери которых вместо обычных значков, отличающих женский туалет от мужского, украшали картинки кукол Барби и Строителя Боба. Сотрудники Кнудсена изобразили третью куклу — Боба в одежде Барби и желтом галстуке, — которую повесили на стену между дверями туалетов. Намек был ясен: Великий и Могучий Менеджер волен выбирать туалет по своему усмотрению, а остальные подождут в сторонке. Кнудсену хватило чувства юмора оценить шутку, и Боб в желтом галстуке долго висел на стене. Коллеги считают, что их трюк помог Кнудсену воспринять дух Semco. Менеджер увидел свою роль в истинном свете, и агрессивности в нем поубавилось. Его поведение по-прежнему сильно отличается от стиля коллег, но это уже не важно, ведь они дали ему понять, что многообразие — это плюс коллектива, и его не стоит давить бульдозером власти.

Многообразие — не просто модное, политкорректное словечко. В Semco найдется место для каждого, включая и тех, кого не впечатляет и никоим образом не трогает наша система. Найдется также место и тем, для кого работа — только работа, не более того, а соучастие в чем-то — бремя, которое они нести не готовы. Мы приветствуем и таких людей, потому что и они ценны для нашей культуры. Мы у них многому учимся — например, умению слушать, идти на компромиссы, общаться, а также терпению, снисходительности, бодрости духа. Принимая в свои ряды чудаков, бунтарей, отшельников, мы признаем и последствия своего шага, как положительные, так и отрицательные. Быть может, из-за них дела пойдут не так гладко или не так быстро, как хотелось бы, но возможно также, что, убавив темп и отдышавшись, мы разглядим новые перспективы.

Шахматная партия

Предыдущие строчки подводят нас к вопросу о том, как мы принимаем на работу или в члены клана. А делаем мы это с уважением к клановым ритуалам, которые играют важнейшую роль в оценке и принятии новых членов.

Их первостепенное значение со всей очевидностью проявилось в 2001 году, когда мы решили найти нового финансового инспектора. Бизнес быстро расширялся, и нам нужно было обеспечить прочное связующее звено с таким американским партнером, как Cushman & Wakefield.

Несколько газет опубликовали объявления Semco о вакансии с просьбой присылать резюме по электронной почте. Отозвались четыреста человек. Никаких ограничений, сужающих круг кандидатов, мы не выдвигали. Не желая составлять список требований к соискателям, мы решили следовать интуиции и довериться внутреннему чутью. Такое отношение я сравниваю с тем, как гроссмейстер следит за ситуацией на доске: используя интуицию и умение анализировать. Поскольку автобиография, как говорит Кловис, — это реклама, и в ней редко кто честно признает свои недостатки, мы наделали массу ошибок в выборе кандидатов на интервью. Поистине талантливые люди наверняка ускользали от нашего внимания, зато неподходящие его привлекали.

Мы с Кловисом, совместно с небольшой группой руководителей высшего звена, просеяли множество кандидатов, сократив его до двадцати человек, каждый из которых после интервью получил оценку 5+.

Эти два десятка человек были приглашены на коллективное интервью — мы иногда устраиваем такие в качестве своеобразного смотра. Кандидаты получают шанс лицом к лицу встретиться с конкурентами, увидеть коллектив Semco в поперечном разрезе и продемонстрировать не звездные резюме, а свое умение справляться с напряжением и динамикой коллективного интервью. Группами по четыре человека со-

искатели приходят на встречи с сорока работниками Semco, которые расспрашивают всех кандидатов. Это великолепный способ показать чужаку жизнь Semco изнутри, познакомить с нашей атмосферой свобододолюбия, а еще, если честно, — напугать до смерти и принудить к бегству тех, кто явно не вписывается.

Интервью и процесс отбора мало чем отличаются от нашего способа приема на работу на любом уровне компании. Мы в основном полагаемся на реакцию от шока, вызванного общением с таким количеством народа. Разумеется, кандидат может и отказаться — наказывать его никто не станет.

Коллективные интервью с соискателями помогают достигнуть консенсуса и избежать сюрпризов.

Он может продолжить борьбу на закрытых интервью, однако мы считаем, что по-настоящему осознать суть Semco можно, лишь встречаясь с максимально большим количеством наших сотрудников. В то же время и сотрудники Semco могут высказать свое мнение о своих потенциаль-

ных коллегах. С помощью этих интервью, напряженных и, вероятно, даже пугающих, мы поддерживаем курс на совместимость.

Прежде чем начать проведение коллективных интервью, мы составляем специальный должностной шаблон — список характеристик в цифровом выражении, необходимых для получения соответствующей должности. Наши сотрудники принимают участие в составлении шаблона. Любой может зайти в корпоративную сеть, предложить характеристики и оценки степени квалификации кандидата, которые следует добавить к списку, и определить количество очков по каждому пункту.

Базовые знания и навыки — школьное образование, зарубежный опыт работы, свободный английский — в шаблоне

не учитываются, поскольку они либо несущественны, либо уже учтены в предварительных тестах. К примеру, если свободный английский необходим для получения конкретной должности, как в случае, о котором идет речь, финалистам предлагается тест под названием «Тест по английскому как иностранному, деловая версия». Он оценивает знание деловых терминов. Чтобы сдать сложный финансовый тест, соискатель должен за два часа разобраться в бухгалтерском балансе, составить мнение об отчете о прибылях и убытках и ответить на вопросы, касающиеся налоговых законов и новостей в мире финансов.

Следовательно, знание английского или бухгалтерии должно оцениваться отдельно, вне зависимости от иных критериев квалификации, т.е. выпускник Уортона или любой иной престижной бизнес-школы не получит никакого преимущества перед конкурентами. Это важно, поскольку мы против чрезмерного значения, которое нередко придают базовому образованию или опыту. Наличие у кандидата степени магистра бизнеса для нашего шаблона бесполезно. Перед выпускником MBA, возможно, двери компании распахнутся скорее, но образование мало что говорит о его истинных навыках. Поэтому дипломы мы не учитываем, и они не дают кандидату преимуществ для получения работы.

Вам кажется, что такой подход приведет к обратным результатам? Но это не так. Если бы мы включили в шаблон пункт о наличии диплома MBA, то в итоге получили бы толпу магистров бизнеса, что привело бы к единообразию, против которого я высказывался на предыдущих страницах.

Шаблон для должности, о которой я веду речь, включал следующие характеристики: аналитический ум, способность легко вливаться в коллектив, умение работать в команде, открытость и искренность, независимость суждений, серьезная карьера в конкретной сфере деятельности и чувство юмора.

Интервьюеры оценивали кандидатов по десятибалльной системе, причем два из возможных десяти баллов отводились

интуитивному ощущению интервьюера — подходит этот кандидат для должности или нет.

После того как шаблон составлен, мы выбираем двух-трех добровольцев из сотрудников Semco для координации процесса. Кто-нибудь обзванивает всех соискателей и получает согласие тех, кто готов прийти на коллективное интервью. Затем дату интервью объявляют по компании, чтобы любой, кому это интересно, мог принять участие. На первый тур интервью в тот раз записались тридцать семь наших сотрудников, что доказывало важность этой вакансии.

Если бы принять участие в интервью не захотел ни один наш сотрудник, скорее всего мы тут же ликвидировали бы должность ревизора как никому в компании не нужную.

Первый тур сократил количество кандидатов с двадцати до девяти, после чего все тридцать семь интервьюеров получили по копии списка требуемых от кандидата качеств и сумму очков, которую он должен набрать по каждому пункту. Каждый из этих сотрудников Semco был вправе принимать участие в следующих турах и задавать любые вопросы на любом языке, но имея в виду шаблон, чтобы составить для себя впечатление о соискателе.

Каждый соискатель появлялся в Semco от двух до пяти раз, проводил час-другой в разных отделах и общался с таким количеством работников Semco, что всех и запомнить был не в силах. На финальный тур с тремя наилучшими соискателями пришли двенадцать наших сотрудников.

Все эти встречи были напряженными, но максимально доброжелательными — каждый из наших сотрудников старался по возможности уменьшить неизбежный стресс, который вызывает у кандидатов интервью. Мы ведь, если на то пошло, наваливаемся на них всей толпой.

Один из финалистов был исключительно самоуверен, бегло говорил на многих языках и не стеснялся в саморекламе. Кто-то из интервьюеров, не сумев оставить этот момент

без внимания, мягко поинтересовался: «А вам никогда не говорили, что вы крайне заносчивы?»

Не моргнув глазом, кандидат сказал, что не впервые слышит это обвинение, но, дескать, люди, которые работали вместе с ним или в его подчинении, подтвердят, что первое впечатление от его заносчивости обманчиво и со временем исчезает. Такой ответ завоевал ему симпатию многих интервьюеров, хотя нашлись и такие, кто счел ответ заранее продуманным и рассчитанным на оправдание серьезного недостатка.

Трех финалистов мы принимали поочередно в течение дня. Кое-кто из двенадцати интервьюеров познакомился с ними раньше, но большинство видели впервые. По окончании финальных интервью каждый из интервьюеров заполнил должностной шаблон. Итоговые очки определили победителя. Эти данные остались неизвестными для финансового директора Cushman & Wakefield, которому тоже предстояло встретиться с тремя финалистами. Если бы его мнение отличалось от мнения интервьюеров, то они снова собрались бы для обсуждения доводов финансового директора Cushman & Wakefield.

К слову сказать, мой голос был также второстепенным, и к моему мнению прислушались бы в той же степени, как и к мнению финдиректора Cushman & Wakefield.

В тот раз, однако, дебаты не понадобились. Победитель был выбран единогласно. Айвэн Малуф покориł сотрудников Semco умением слушать и твердостью убеждений. У него не было ни диплома MBA, ни финансового образования, однако он работал финансовым директором компаний Philips и GE Capital и показал превосходный результат в нашем тесте по специальности. На одном из интервью я поинтересовался, почему он оказался без работы.

За четыре месяца до появления у нас Айвэн уволился из GE Capital, потому что филиал переводили из Бразилии за границу. Он написал заявление, получил выходное пособие — и несколько предложений от других филиалов GE. Не приняв

ни одно из них, он использовал полученные деньги для поисков работы, в процессе которых трижды одерживал победу над конкурентами, но отвергал завоеванные вакансии.

Нам особенно пришлось по душе, что поиски работы не стали помехой его хобби: Айвэн был рассказчиком. Араб по происхождению, он присоединился к программе иудейской конгрегации, которая посылала людей в беднейшие районы рассказывать детям истории и сказки. Айвэн даже закончил специальные курсы, чтобы усовершенствовать свой талант. Пока он искал работу и рассказывал детям сказки, оставшиеся деньги и доход его жены, специалиста по рекрутингу, обеспечивали им хлеб насущный.

Через несколько месяцев после его приема на работу мы стали получать электронные письма с благодарностями за работу Айвэна. Фрэн Клеркин, финдиректор Cushman & Wakefield, превозносила Айвэна как гениального работника, о котором можно только мечтать.

Наш метод отбора специалистов выглядит странным, но в действительности именно традиционные корпорации полагаются на абсолютно безумные методы найма — к примеру, отдают этот процесс на откуп отделу кадров или принимают человека на работу, не представив его потенциальным коллегам. Традиционные компании пользуются созданной столетие назад системой отбора, в то время как мы отдаем дань уважения веками проверенному методу принятия в клан новых членов. Мы следуем примеру пещерных людей и представителей ремесленных гильдий Средневековья. Все они основывали свое решение на том, как принимали чужака все члены клана.

Наши коллективные интервью демонстрируют кандидатам, что качества человека, который будет занимать вакансию, важны по крайней мере для тридцати семи человек. Соискатели получают представление о том, что заботит сотрудников Semco, что они предпочитают видеть в коллеге, даже то, чем они недовольны в своей работе. Случается,

кандидаты спасаются бегством, но мы все равно считаем, что для обеих сторон выгоднее осознать условия и требования с самого начала. Нам в Semco вовсе не хочется тратить полгода на попытки подладить нового сотрудника под коллектив — а в итоге убедиться в их полнейшей несовместимости.

В беседах с потенциальными сотрудниками мы никогда не представляем Semco в ложном виде — во всяком случае намеренно. Абсолютная искренность — единственное, что имеет смысл. А общение с тридцатью семью интервьюерами приносит элементы непринужденности, непосредственности, стихийности, а это, соответственно, увеличивает шанс, что кандидат проявит свою сущность — в какой-нибудь шутке или случайно, между строк. По мимолетным репликам и поведению соискателя о нем можно составить достоверное мнение, а сам кандидат за пять-шесть туров интервью успеет собрать массу информации о Semco.

С одной стороны, мы снимаем маску с загадочного для чужака лица компании. С другой стороны — создаем нечто общедоступное, что делает нас уязвимыми и, случается, очень успешно убеждает кандидата, что где-нибудь в другом месте он будет куда счастливее.

К концу процедуры отбора соискатели четко представляют себе, впишутся ли они в коллектив и совпадают ли их собственные цели с нашими. Айвэн приходил в Semco шесть раз, и когда наконец получил должность, знал по имени несколько человек, с которыми даже я не был знаком. Вот так в свой первый рабочий день победитель конкурса встречает людей, которых уже знает, к которым испытывает симпатию, которые рады видеть его в своей команде и готовы его поддерживать. Таким образом, достоинства нашей системы найма продолжают приносить пользу и после процесса отбора и интервью. Пусть отбор займет у нас больше времени, но нанимая талантливого, достойного сотрудника, мы с лихвой компенсируем потраченное время.

Смешивая воду с маслом

Еще один метод, к которому мы часто прибегаем, — проверка членами одной группы работы другой. Самая первая из наших программ по интеграции кланов проводилась много лет назад, когда мы объединили небольшую группу менеджеров с рядовыми коммивояжерами. В тот момент финансистов компании заботило стремление последних продать продукцию во что бы то ни стало, за любую цену, что приводило к потере оборотного капитала за счет чересчур щедрых скидок. Ситуация обострялась. Мы многих изумили, предложив поменять рабочими местами финансиста и продавца. Все вокруг утверждали, что финансист с продажей не справится — клиенты будут растеряны, появится негативное отношение к нам, и мы их потеряем, а продавец наделает серьезных ошибок в финансовом отделе.

Мы все равно пошли на эксперимент — и нам открылись новые перспективы.

Из сотрудников отдела финансов мы выбрали Антонио Карлоса Иотти, бухгалтера по учету издержек, — плотного, низенького и себе на уме. Он носил очки с невероятно толстыми стеклами, которые явно отливали зеленым; часто ухмылялся, то ли весело, то ли самодовольно, — никто не мог понять. Слушая кого-нибудь, он постоянно кивал, создавая у людей впечатление, что он их полностью поддерживает. Но стоило человеку закончить, как Антонио, кивнув еще раз, заявлял: «Категорически не согласен».

Антонио принадлежал к эксцентричному клану финансовых дикарей — их было пятеро, и все пришли в Semco примерно в одно время. Все они работали на заводе выдающегося итальянского предпринимателя, где производили промышленные швейные машины и где дела часто велись на пределе мощи итальянских легких.

В Semco Иотти вырос до заводского аудитора. Он славился потрясающей дотошностью, невероятной работоспособнос-

тью и несговорчивостью. Бывало, он до полуночи засиживался в офисе, заканчивая расчеты своим мелким, четким почерком, уткнувшись в листки носом и сжимая ручку короткими, пухлыми пальцами. К компьютерам Иотти относился с подозрением, зато в уме считал с такой скоростью, словно завтра конец света, и никто ни разу не поймал его на ошибке. А главное — Иотти питал глубочайшее недоверие к продавцам.

Вот его-то мы и поменяли местами с коммивояжером, и на целый год Иотти отправился познавать реальный мир. Типичный кабинетный червь, он с трудом находил адреса, где ему теперь следовало бывать по долгу службы. Иотти очень скоро пересмотрел свое мнение о коммивояжерах с их настойчивым стремлением уговорить клиента и перестал считать, что продать на выгодных условиях проще простого. Он стал смотреть на обширный мир продаж с иной, более благожелательной точки зрения и вскоре стал директором этого направления Semco.

Самым непосредственным результатом стала перемена в отношении финансистов к продавцам: первые больше никогда не нападали на коммивояжеров с требованиями сократить сроки оплаты товара. Два разных клана прониклись уважением к работе друг друга и теперь гораздо более осторожны в планах, затрагивающих обе стороны.

Наш мир несовершенен. Мы понимаем, что разногласия между различными группами неизбежны. Но в отличие от большинства других организаций мы готовы это принять и открыть дорогу многообразию. Пагубное влияние всяческих сект, клубов, групп, которые усиленно вербуют себе новых членов, легко разрушить, если сотрудники сами себе руководители. Более того, всеобщая клановость теряет свою привлекательность. В открытых организациях, таких как Semco, люди меньше времени проводят в офисах, и потому у них больше времени на себя. Их стремление принадлежать к какому-нибудь клану реализуется не на рабочем месте, а в личной или общественной жизни.

Мнение, что на рабочем месте непременно образуются кланы, поскольку здесь люди проводят большую часть своей жизни, перестанет соответствовать действительности, если люди получают право чередовать работу и личную жизнь по своему усмотрению, как это уже происходит во время выходных всю неделю. Наградой станет уважение друг к другу разных групп в компании. В Semco предвзятое отношение одного отдела к другому или едкие замечания в адрес работников другого филиала исключены. Эта относительно мягкая интеграция распространяется и на самых новых наших членов — неудачников провальной эры дот-комов.

Большинство традиционных компаний скорее всего стошнит при мысли о том, чтобы «усыновить» безработных сирот, привыкших бодрствовать ночами, работать сидя на пуфиках или притаскивать в офис своих собак и ручных хорьков.

Странные и внешне невозможные сочетания могут принести значимые результаты.

Таких работников отвергнут как слишком ненадежных, слишком взрывных, слишком неуправляемых. Именно эти качества и превращают их в кандидатов на членство в нашей федерации кланов. Мы

хотим объединить их источники талантов с нашими. Крах потерпели не дети дот-комов, их подвела система. Вместо того чтобы создать прочный союз — творцов правил объединить с нарушителями правил, мечтателей подбросить практикам, революционеров женить на реакционерках — папаша вручил своему младшему ключи от машины и кредитку и оставил на произвол судьбы.

В организации будущего непременно должно найтись место для талантов детей дот-комов и тысяч других, кто вышел на рынок труда в двадцать два или даже в восемнадцать, потому что большинство подростков в мире после школы нигде не учатся. Компании должны строиться с учетом особеннос-

тей таких подростков, чтобы их свежий взгляд, детская любознательность и зачатки навыков нашли свое применение. А помочь могут ветераны, предложив молодежи интересную перспективу. Не осознав этого, многие традиционные компании повторяют судьбу таких промышленных гигантов XX века, как Singer, International Harvester, Westing House, RCA и Woolworth & Co*. В середине XX века эти компании были несокрушимы. Кто бы мог вообразить, что настанет день, когда они перестанут быть гигантской частью экономики. Но сегодня от них осталась лишь тень, если вообще осталась. Нынешние традиционные компании рискуют прийти к тому же концу. Возможно, сегодня они выглядят прекрасно и убеждают Уолл-стрит в том, что дела идут лучше некуда, но без новых идей, новых подходов, без вливания новой крови им тоже не выжить.

Крепкая компания без колебаний сведет в одном кабинете пятидесятилетнего ветерана General Motors с бывшим вундеркиндом из Силиконовой долины**. Обоих отличают неудержимая страсть к любимому делу и уникальные таланты, которыми они готовы поделиться. Двадцатипятилетний молодой человек не подчинится правилам старшего коллеги, но будет рад почерпнуть его мудрости и опыта. А старший, в свою очередь, не будет обуздывать парня, понимая, что талант и дух предпринимательства — признак успешной организации.

В процессе смешения кланов создается непрерывно развивающаяся культура. Становится очевидно, что уважительное отношение к различиям, индивидуальности и демократическим идеалам рождает новый тип организации, сотрудники которой знают: здесь поощряют самоуправление, саморазвитие, самодисциплину. Производительность

* Автор перечисляет крупнейшие американские компании, которые постигло банкротство в конце прошлого века. — *Прим. ред.*

** Район на п-ове Сан-Франциско, где сосредоточено наукоемкое производство компьютеров, микропроцессоров и пр. — *Прим. ред.*

труда во всех филиалах Semco превышает публикуемые среднестатистические данные, поскольку эффективность вырывается на волю, если работники регулярно черпают из своего источника талантов. Отказ от военного режима в компании многократно увеличивает производительность труда. Я твердо в это верю, а статистика Semco это доказывает.

Легко рассуждать об уважительном отношении к различиям, индивидуальности и инакомыслию. Однако любой, кто пытался следовать демократическим принципам в руководстве, знает, как это временами тормозит бизнес, утомляет и разочаровывает. Потому-то многие руководители предпочитают приказывать и направлять, выбирая более легкий путь и не заботясь о сотрудниках или клиентах. Такого рода бизнес — это дорога в никуда, он не приведет к взрыву продуктивности, который случается, лишь когда люди по утрам не просто хотят, но даже стремятся на работу.

Соq au vin нельзя приравнять к «Чикен Макнаггетс*», хотя и то и другое — определенным образом приготовленное мясо птицы. Выбирайте более долгий и сложный путь, колдуйте над культурой, клановостью, демократией — и вы приготовите истинный кулинарный шедевр.

Одержимость

Организации ошибочно полагают, что производительность труда всегда можно повысить. Она замирает на месте или ползет вниз, если работники привыкли ждать, пока им прикажут, что нужно делать, или если они следуют жесткому плану, или если ограничивают себя рамками должностных инструкций.

* Соq au vin (франц.) — петух в вине, считается изысканным блюдом французской кухни. «Чикен Макнаггетс» — кусочки курицы, обжаренные во фритюре, дешевое блюдо в ресторанах быстрого обслуживания «Макдоналдс». — Прим. ред.

Самоорганизованные группы в Semco обнаружили, что могут подстегнуть продуктивность, исключив гигантские ежедневные потери времени, которое уходит на туманные задачи, непонятные правила, сплетни и распри и даже на дорожные пробки.

Всякий раз, когда сотрудники отдела инвентаризации планируют переучет, они полчаса пикируются на тему, как это лучше сделать. Они провели массу переучетов, используя новейшее компьютерное оборудование, да и процедура уже сложилась, но они постоянно ищут, как ее усовершенствовать.

Марсио Батони боялся даже думать, что Бразилия попадет в финал Кубка мира по футболу. Сам фанат Роналдо (Пеле нынешнего поколения) и его команды футбольных кудесников, Марсио тем не менее беспокоился о крупной инвентаризации для нового клиента, запланированной на день финала. Carrefour, крупнейшая сеть супермаркетов в Бразилии, незадолго до того заключила контракт с Semco RGIS и выбрала — так уж нам повезло — наихудший день для проведения инвентаризации в сорока двух гипермаркетах в более чем двадцати городах страны. Carrefour назначила дату: 30 июня, день финала Кубка мира.

Обычно в Semco RGIS отсутствует 5–10 процентов сотрудников, в основном из-за того, что люди не могут добраться до объектов, где проводится учет. Батони знал, что недосчитается тридцати, а то и сорока процентов своих людей, если Бразилия выиграет Кубок и вся страна хлынет на улицы праздновать. Для большинства стран футбол — всего лишь игра национальной команды, но в Бразилии на поле играет весь народ.

Разумеется, Бразилия выиграла, и воскресенье превратилось в национальный праздник. В городах творилось нечто неопишное. Даже организации с командными методами управления пришлось бы потрудиться, чтобы заставить бразильца выйти на работу. Нам нужна была бы тысяча с лишним сотрудников — столько не наберется во всей Semco RGIS. Мы

рассчитывали на рабочую солидарность и помощь нескольких независимых подрядчиков, чтобы справиться с этим инвентаризационным кошмаром.

Действуя методами традиционных корпораций, Батони воспользовался бы властью на полную катушку и разразился угрозами. Но как вы уже знаете, не таков стиль Semco.

По всей стране менеджеры и рядовые сотрудники просили работников дать слово, что они придут на инвентаризацию независимо от исхода финала Кубка. В то воскресенье каждая команда действовала самостоятельно, решая для себя, как сочетать работу с Кубком. Одни начали пораньше и устроили двухчасовой перерыв на время игры. Остальные запрыгнули в машины за четверть часа до окончания игры. Размер прибыли в итоге оказался на каких-то 1,2 процента ниже нормы, а значит, менеджеры не использовали премиальные или сверхурочные в качестве стимула для выхода на работу в этот день. Самоуправление одержало победу в ситуации, когда метод кнута и пряника сработал бы гораздо хуже. Более того, через неделю после финала Кубка вторая по значимости сеть супермаркетов Бразилии предложила нам занять место наших конкурентов, поскольку эта компания не сумела собрать достаточно людей для проведения инвентаризации в шестидесяти мелких магазинах.

Итак, в итоге победило самоуправление. Вся страна понимала, что значит для Semco RGIS контракт с Carrefour. Как обычно, все расчеты были представлены и все наши планы открыто обсуждались. Управленческий кошмар закончился. Мы убедились, что если сотрудники не осознают свою роль и не улавливают смысла задачи, то они используют свои таланты и опыт лишь на 70–80 процентов. Люди способны на большее, но лишь тогда, когда они черпают из источника талантов, а для этого необходимы благоприятные условия.

Наш первый опыт самоуправления относится к 1980-м годам, когда понадобилось сменить наш завод на другой,

побольше. Несколько раз в разные дни сотрудники Semco усаживались в автобусы и ехали осматривать заводы. В конце концов они выбрали тот, который руководству понравился меньше всего, но мы не хотели отступать от принципов демократии и согласились с выбором сотрудников.

С тех пор мы позволяем своим сотрудникам выбирать, как в конце года потратить деньги на вечеринки, подарки детям или праздничные наборы продуктов. Рабочие принимают решение о выделении средств, например, на обновление кафетерия. Кроме того, наши рабочие потребовали отвести для них два места в правлении компании, чтобы принимать участие в обсуждении вопроса о закрытии предприятия или приостановке производства.

Что противопоставить железной леди

Полная противоположность самоуправлению (блюду, которое готовится на медленном огне) — полуфабрикатный стиль управления, типичный для организаций военного образца, с жестким разделением на кланы. Несколько лет назад, после того как меня назвали бизнесменом года в Бразилии, я выступал перед представителями объединенного комитета начальников штабов Бразилии и Высшего военного колледжа. Зал наполнили сотни старших офицеров, в том числе генералы, адмиралы, бригадные генералы. При виде такого моря надраенных пуговиц, крахмальных форменных рубашек и сверкающих медалей я содрогнулся: скольким же ординарцам пришлось подняться в пять утра и сразу схватиться за фланелевые тряпицы и утюги!

Я выступал на массовых собраниях против армейских порядков, еще когда учился в университете, а в Бразилии господствовала военная диктатура. Многие годы я критиковал военных в крупнейшей ежедневной газете Бразилии. Так что каждый из присутствующих в зале наверняка знал, что я не сторонник их видения мира.

После вспутивного слова о Бразилии в целом я перешел к теме иерархии и организационных принципов. Минут сорок спустя три офицера покинули зал. Не успев перейти к вопросам и ответам, я потерял еще несколько десятков звездных мундиров. И вот наконец началась настоящая дискуссия. Оставшиеся офицеры были единодушны в своем убеждении, что отсутствие четкого приказа ведет к путанице, что в свою очередь ведет к неповиновению и беспорядкам. Другими словами, военные считали, что если людей предоставить самим себе, то они не будут знать, каким курсом следовать, и превратятся в неуправляемую толпу. Не могу сказать, что изменил в тот день мнение хотя бы одного офицера, но после встречи со мной им было о чем подумать.

С этим образом мыслей я был знаком, сотни раз слышал те же доводы в беседах с лидерами различного уровня. В конце 2001 года, обращаясь к группе руководителей Массачусетского технологического института в рамках программы «Sloan Fellows»*, я встретил то же неверие в самоуправление, что отличало бразильских военных. Один из участников встречи, полковник, занимающий очень высокий пост в правительстве Сингапура, поднял тему уничтожения профсоюзов. Он спросил: «Разве не является метод железной руки Маргарет Тэтчер наилучшим?»

«Если вы хотите уничтожить профсоюзы, — ответил я, — то конечно, тактики лучше, чем применение силы, вам не найти. Но если вы осознаете жизненно важную роль профсоюзов, то измените свои методы».

В традиционных организациях важнейшие решения принимают исключительно менеджеры высшего звена. Ос-

* «Sloan Fellows» — 10-месячная программа повышения квалификации для лиц с профессиональным (высшим и средним специальным) образованием и опытом практической работы, разработанная в Массачусетском технологическом институте. Программа имеет важное значение при перемещении менеджера из среднего в высшее звено управления, но тем не менее не относится к программам с присвоением степени, т. е. выдачей диплома, эквивалентного диплому о высшем образовании. — *Прим. ред.*

тальные могут сколько угодно тренировать мозги за дверью. Такого рода методы руководства ведут к враждебности и экстремизму рабочих. В сочетании с радикальной позицией, вроде мантры Джека Уэлча о необходимости увольнения 10 процентов сотрудников ежегодно, подобный подход подрывает боевой дух и насаждает умонастроения «мы против них», которые ведут к развязыванию террора с обеих сторон. Рабочие говорят: «Плевать, если компания пойдет ко дну, — скатертью дорога». Шефы отвечают: «За стенами компании вас ждет безжалостный мир, и очень может быть, что мы вас туда вышвырнем со словами «Hasta la vista, baby*».

Хорошо это для бизнеса или плохо, как по-вашему?

Сам Джек Уэлч — великолепный пример личного и корпоративного успеха. Вот только его способ руководства — далеко не стопроцентный путь к успеху. Возможно, General Motors будет и дальше благоденствовать, а возможно, и нет, но держу пари, дни славы этой компании остались в прошлом. В конце концов лучше крепкая организация, чем любая самая харизматичная личность. Сочетать одно с другим удается редко.

Мало кто из менеджеров даст себе труд как следует подумать и усомниться в методах военного образца или в стратегии конфронтации, приказов и контроля, которые, кажется, прекрасно работают. Несмотря на то что подобные методы считаются эффективными, обычно они крайне пагубны. Они потакают личным комплексам членов правления и акционеров или натравливают одну группу сотрудников на другую. К несчастью, применяющие такие методы руководители добиваются лишь демонстрации силы — и овации Уолл-стрит, — но никак не значимых решений реальных проблем.

Если люди объединены в огромные организации, то, чтобы ими управлять, нужны сложные инструкции и правила. Если

* Начальные слова популярной песни «До свидания, крошка!» — Прим. ред.

упростить организацию, то и методы управления тоже можно упростить. Чтобы знать точное время, когда каждый из сорока тысяч сотрудников утром появляется на работе, вам придется установить сложную систему камер и часов, поощрений и наказаний. Но если вы разобьете коллектив на группы человек по десять, живущие в режиме выходных всю неделю, то эти группы вполне смогут управлять сами собой.

Разве возможно не признавать строение атома? Блуждая по Интернету в целях самообразования, я заходил на потрясающие сайты, где рассказывается, каким сложным образом организованы атомы. Если объединить эту концепцию с идеями антрополога Маргарет Мид* о ядерном семействе, то становится очевидно, что люди связаны не более чем с одним семейством атомов. Другими словами, невозможно одному человеку иметь дело с десятками людей. Полдюжины — это максимум для постоянного общения человека. Группам из шести — десяти человек, которые знают друг друга досконально, не нужен контроль со стороны. Шесть команд по шесть человек лучше громоздкого коллектива из тридцати шести сотрудников. Чтобы облегчить себе жизнь как менеджеру, вам достаточно сделать одно: разделить своих сотрудников на вот такие органичные группы. Следование природе способствует созданию более простых систем контроля.

Трудовые коллективы в Semco ограничены размерами, которые позволяют людям хорошо узнать друг друга, ощущать группу как единое целое и таким образом исключить для руководства необходимость в непомерном контроле. Как правило, мы объединяем от шести до десяти сотрудников, которые непосредственно взаимодействуют друг с другом.

Баскетбольные команды, церковные общины, военные соединения и большие семьи со всей очевидностью до-

* Маргарет Мид (1901–1978) — знаменитый американский антрополог. Центральным для ее концепции является утверждение, что культурный характер есть совокупность закономерностей психической жизни, обусловленных культурой. — *Прим. ред.*

казывают, что взаимодействие между людьми успешнее происходит, когда их немного. Члены больших семейств встречаются лишь на День Благодарения или на восьмидесятилетнем юбилее бабушки. Регулярно каждый общается с полдюжиной родственников, не больше, а многих просто-напросто не любит, и потому меня всегда смешит стремление крупных бизнесменов представить свою компанию большой семьей.

Мы и сметы в Semco составляем в небольших масштабах. Это делает каждая группа из шести — десяти человек один раз в полгода. Если нужно, финансисты будут рады помочь группе. Группы сами планируют свою работу на следующий квартал, и их громогласные споры зачастую слышны всем вокруг. Бюджет во что бы то ни стало должен быть точным. Кого бы ни объединяла группа — биологов из ERM, инженеров, заводских слесарей — работа над бюджетом всем помогает понять, что их ждет в ближайшие месяцы.

Мы считаем, что любая компания, в том числе Boeing, General Motors или U. S. Postal Service*, должна позволять своим сотрудникам самим организовывать свою работу — даже если речь идет о десятках тысяч людей.

Сделать это можно по примеру Semco. Размеры компании не имеют значения. Важно ослабить контроль, поверить в то, что сотрудники способны действовать в своих интересах, устроиться поудобнее и положиться на природу. Для нас это не теоретические изыски. Самоуправление в Semco подвергалось испытанию много раз самыми неожиданными и изощренными способами, и пройти их было бы непросто любой компании независимо от размеров.

В 2001 году у нас возникла проблема с кражами в головном офисе. Кто-то воровал личные вещи сотрудников: кошельки, куртки, ноутбуки и мобильные телефоны. Судя по количеству украденного, вором мог быть только кто-то из своих.

* U.S. Postal Service — американская почтовая компания. — Прим. ред.

Мысль о том, что работник компании издевается на своими коллегами, расстраивала и приводила в ярость.

Люди были так удручены, что уже требовали обысков и установки камер. Мы с Кловисом Бохикьяном и многими другими директорами возражали против подобных мер. Я убежден, что средства контроля опаснее любого вора. Мы знали, что в конце концов наши люди разберутся с ситуацией и сами решат, как с ней справляться. Если бы они сошлись на необходимости установить камеры — это решение было бы вынесено на референдум всего штата компании. Я был уверен, что с помощью камер мы бы ничего не добились, кроме новых дискуссий, но я всегда предпочитаю пустить ситуацию на самотек, потому что человек соображает быстрее, если сам принимает участие в реальных событиях.

Впрочем, даже при желании я не смог бы навязать компании свою волю — этого не позволяет система Semco. Я, конечно, основной держатель акций, а потому всегда держу в ящике стола заряженный пистолет и вправе нажать курок, но меня сдерживает понимание преимуществ нашей системы. Я знаю, что пистолет заряжен только одной пулей, так что если я выстрелю в порыве ярости, то смогу расправиться с одним-единственным решением своих сотрудников, после чего останусь безоружным. В этот момент я потеряю все, чего добился, а люди поймут, что демократия в Semco мимолетна, фальшива и ненадежна. Цена слишком высока. Я не тянулся за пистолетом в тяжелые экономические времена и уж тем более не собирался доставать его из-за камер слежения. В итоге проблема разрешилась сама собой. Случаи воровства прекратились, и установка камер потеряла актуальность.

Острейший кризис самоуправления случился в начале 1990-х, когда бразильское правительство приняло несколько чрезвычайных постановлений, включая и указ о конфискации личных банковских счетов граждан, что самым катастрофическим образом сказалось на нашей экономике. Semco теряла контракт за контрактом и два месяца подряд была не в состо-

янии выплачивать сотрудникам зарплату. Банки разваливались, народ был в отчаянии. Наши сотрудники устраивали в кафетерии общие собрания. Многие рвались к микрофону и держали длинные, страстные речи о судьбе Semco — все стремились понять, каковы у компании перспективы.

Наши люди уже сделали все возможное, чтобы прекратить увольнения. Они оставляли свои станки и продавали запчасти на дорогах, отказались от услуг обслуживающего персонала, уборщиц, охраны, взяв их обязанности на себя, сами водили грузовики компании и по очереди дежурили на кухне.

Мы давно осуществляли на практике те принципы, которые открыто проповедуем. Мы также разделили управление с профсоюзом, создав систему, при которой на любом чеке должны были стоять две подписи — представителей руководства и профсоюза. Поэтому финансовое положение Semco было известно каждому, сотрудники и руководство доверяли друг другу.

Однако от реальной экономической ситуации, сложившейся в Бразилии, убежать было некуда. Рынок нам не подчинялся, и продажи невыносимо упали. Героические усилия наших людей не могли длиться вечно. Более радикальные меры были неизбежны: необходимо было закрыть завод и уволить рабочих. Комиссия из представителей сотрудников тщательно изучила финансовое состояние завода и пришла к выводу, что в кассе осталось ровно столько денег, чтобы выплатить рабочим щедрое выходное пособие.

Все члены комиссии, собравшиеся в кафетерии, проголосовали за закрытие завода. Двести человек оставались без работы, и члены комиссии решили распределить все деньги между ними.

Лично я был против закрытия. Мне не хотелось одним махом опустошать кассу, и очень тревожило, что люди будут потрясены при виде замка на двери завода, в который мы вложили столько времени и сил. Я высказал свое мне-

ние, я пытался переубедить рабочих, уговорить их продержаться еще пару месяцев. На меня обрушились с вопросами, и я был вынужден признать, что на протяжении этих месяцев наличные будут продолжать таять, а значит, рабочие рискуют остаться вовсе без пособия. После долгих споров комиссия все же настояла на своем решении. Завод был закрыт, и мы выплатили более чем щедрое пособие, равное зарплате за шесть — четырнадцать месяцев, что почти вдвое превышало сумму, предписанную законом. Многие из тех, кто голосовал за собственное увольнение, хотели использовать эти деньги на открытие собственного бизнеса; многие стали работать на нас в качестве консультантов и коммивояжеров. Мы даже сдали в аренду оборудование из закрытого завода тем, кто открыл свои мастерские, и с некоторыми из них сотрудничаем до сих пор.

Сердце у меня по сию пору сжимается, когда я вспоминаю те горькие дни, но рабочие были совершенно правы. В последующее время положение в бразильской экономике лишь ухудшалось, и если бы мы цеплялись за престиж фирмы, рабочие остались бы ни с чем. Своим правом на самоуправление они воспользовались в тяжелейших обстоятельствах, хотя для них это значило лишиться работы.

Самоуправление не ограничивается принятием кардинальных решений. Оно имеет прямое отношение даже к нашим охранникам. Мы могли бы повлиять на чрезмерно дотошного охранника, который в один прекрасный день не пропустил нашего сотрудника, явившегося на работу в шортах. Охранник наотрез отказался его впускать, заявив, что шорты на фирме неприемлемы. В Semco, собственно, такого правила нет, однако сотрудник послушно вернулся домой и переоделся. История разнослась по компании, и вскоре посыпались вопросы, существует ли у нас дресс-код. Мы не стали ни отчитывать охранника, ни разъяснять наши правила относительно одежды, ни посылать его на переподготовку. Мы вообще никак не отреагировали, позволив дискуссии разго-

раться. В конце концов три парня из нашего филиала ERM сообщили охране, что дресс-кода в компании нет, а если он появился, то пусть его им объяснят в письменном виде. Тем дело и закончилось.

Отказавшись от контроля вообще или разделяя его с сотрудниками, когда дело касается мелких проблем вроде дресс-кода или таких глобальных, как закрытие завода, руководство создает культуру самоуправления, более жизнеспособную, чем диктатура под лозунгом «либо будет по-моему, либо вон отсюда».

- *Почему все так жаждут единообразия?*
- *Почему мы делим сотрудников по возрасту?*
- *Почему бы не поставить лису ответственной за курятник?*

ГЛАВА 8

СУББОТА

- **Уйдите со скучного собрания**
- **Поставьте шефу плохую отметку**
- **Займите место в правлении**

Если собрание в субботу, на ваш взгляд, нарушает атмосферу выходных всю неделю, не стоит волноваться. Субботнее собрание, как правило, не проблема. Если оно стало проблемой для вас — не появляйтесь на нем.

В Semco никто не обязан приходить на собрания. Посещение любого из них сутоубо добровольно. Приглашаются все желающие, можно приходить и уходить когда захочется. Если сотруднику удобнее сегодня пропустить собрание или уйти

с середины — прекрасно. Во время собраний в Semco двери не закрываются, люди заходят и выходят, пристраивают свои вещи, собирают бумаги, приветствуют знакомых улыбками, расхаживают по залу.

В такой атмосфере наши зарубежные партнеры теряются, а иногда и обижаются, если кто-то из нас пропускает совещание в критический, казалось бы, момент. Некоторых заметно раздражает, когда, к примеру, наш сотрудник wpłyвает в зал через час после начала собрания, слушает речи — недолго, выдает свое мнение, выходит, чтобы ответить на звонок по мобильному, и испаряется. Видите ли, мы считаем, что если человеку конкретная тема или проект не интересны, то нам самим выгоднее, чтобы он сберег силы для чего-то другого. Мы не видим никакой беды в том, что сотрудница полчаса поговорит по телефону с дочерью-подростком, вместо того чтобы провести это время на нашем сборище. Если она утратит равновесие между работой и семьей, то пострадают обе сферы ее жизни. Возможно, она и останется в компании, потому что нужны деньги, но очень скоро пополнит ряды тех, кто делает лишь самое необходимое для получения зарплаты, — а сотрудников Semco мы такими видеть не хотим.

Если бы Semco заставляла сотрудников посещать собрания, мы никогда не узнали бы, какие проекты или вопросы не представляют для людей никакого интереса. Допустим, никто не выразил желания участвовать в коллективном интервью. Следовательно, мы получили важную информацию, а именно: сотрудники считают ту должность, на которую мы хотели отбирать кандидатов, несущественной. И мы упраздняем должность. То же относится и к проекту, над которым никто не выразил желания работать. Мы прощаемся с проектом, потому что ни новая продукция, ни новые услуги не должны появляться, пока кому-нибудь этого по-настоящему не захочется. Только тогда проект мгновенно получит право на жизнь. Проще простого.

На мой взгляд, это своеобразная форма «голосования ногами», и она распространяется на процесс самоуправления. Мы приглашаем всех сотрудников компании принимать участие в составлении полуугодового бюджета. Циники скажут, что это невозможно — составить бюджет из сведений, предоставленных десятками людей. К счастью, в наших филиалах не так много людей, готовых возиться с калькуляторами и таблицами. Таким образом, далеко не случайно на совещаниях по бюджету появляются только люди с бухгалтерской жилкой. А остальные чувствуют себя спокойно, зная, что при желании они тоже могут там появиться, что результаты они в любом случае увидят, во всем разберутся, а если сочтут нужным, то и подвергнут цифры критике.

Во время обсуждения бюджета каждый филиал планирует количество людей, которое им понадобится на следующие полгода, и их включают в предполагаемую сумму зарплаты. Эти вопросы всегда вызывают массу споров, что не слишком хорошо для компании, если дела идут неважно. В итоге у нас часто остаются сотрудники, которых не включили ни в один список на оплату. Обычно эти люди переходят на неполную ставку или в разряд внештатных сотрудников, представителей компании, консультантов.

Во время одного из таких обсуждений бюджета мы решили выяснить, что же на самом деле входит в понятие «сотрудник». Марсио Батони, генеральный директор нашего инвентаризационного филиала, неожиданно спросил: «А может быть, нам вообще больше не нужны штатные сотрудники?»

Селсо Виолин, который двадцать лет возглавлял наш отдел кадров, моментально ответил, что штатные сотрудники чувствуют себя более защищенными.

У Марсио уже было наготове очередное «почему»:

— Но почему, если мы их увольняем так же, как и внештатных?

— Потому что у штатных сотрудников более крепкая связь с компанией, — вмешался Кловис Бохикьян, который всегда стоит на страже нашего стиля работы.

Его реплика побудила еще кого-то подать голос.

— А почему сотрудник чувствует себя более защищенным, чем кто-нибудь из независимых подрядчиков, которым мы исправно платим каждый месяц на протяжении десяти лет?

Как это часто бывает, в споре фактически затрагивался вопрос установленных правил, которые мы считаем аксиомой. Стоило нам спросить себя «почему», как мы обнаружили массу способов создать прочные взаимоотношения с работниками, не включая их в штат, но в то же время обеспечивая стабильное партнерство, которое рождает независимый дух предпринимательства. Важно лишь не зайти слишком далеко, вышвырнув человека за борт и отпустив в свободное плавание. Если сотрудник не состоит в штате — значит ли это, что компания лишает его медицинской страховки, пенсии, оплаченных отпусков и т. д.? Ни в коем случае. Все эти важные моменты могут быть включены в договор подряда или контракт и стать частью оплаты. В конце концов у штатного сотрудника эти блага тоже можно отнять. Зато независимый подрядчик — сам себе хозяин.

Сесилия Балби была беременна, но потеряла ребенка и вернулась на работу в ERM, однако не скрывала, что семья для нее важнее всего. Она не собиралась работать на полную ставку, но мечтала о покупке квартиры. Сесилия решила создать собственную фирму и продавать нам свои услуги в качестве консультанта. Когда она развернулась со своим бизнесом, то взяла на себя еще больше обязанностей и возглавила новую сферу деятельности Semco.

Вскоре Сесилия вновь забеременела, и врачи посоветовали ей не напрягаться.

В офисе она появлялась раз в месяц, на общих собраниях, а остальное время работала дома. Другие сотрудники при

необходимости приезжали к ней, и их встречи проводились в кондитерской на углу, по соседству с ее домом. Планировалось, что продажи ее подразделения составят 300 тыс. долларов, но Сесилия добилась цифры в полмиллиона — причем работая дома.

Долгий критический самоанализ привел нас к выводу, что единственное необходимое условие для сотрудника, работающего на полную ставку, — материальная связь с ядром бизнеса, который делает нас уникальными на рынке. Мы решили, что работа — основное отличие между нами и конкурентами; и нам гораздо выгоднее, чтобы сотрудник принадлежал исключительно Semco, а не работал частично и на другие компании, получая знания и идеи извне; и что связь между компанией и работой должна быть очевидной и неотъемлемой.

Эти условия вызвали многочисленные дискуссии, в том числе и на повышенных тонах.

Как обычно, такая точка зрения не получила всеобщего одобрения, не навязывалась как новая позиция и не была высечена в камне. Когда мы не приходим к общему мнению по какому-нибудь вопросу, то часто просто оставляем его нерешенным, соглашаясь с тем, что кто-то будет следовать новой идее, а кто-то проигнорирует. Это сущее безумие — считать, что любой вопрос требует директив на уровне компании. Мы таких правил не приемлем.

Добрая половина людей, которых можно встретить в офисах и цехах Semco, теперь не состоят в штате компании. Процесс, который мы запустили, одним дал свободу, а другим открыл новые горизонты.

С течением времени мы поняли, что наша «лакмусовая бумажка» — выдвинутое нами необходимое условие для штатного сотрудника, чтобы его работа была неразрывно связана с тем, что отличает нас от конкурентов, — годится далеко не всегда. Штатные сотрудники должны занимать те должности, которые связаны с основными нашими сферами де-

тельности, — производство определенных механизмов и их использование, геология, наладка. Штатными должны быть также наши стратеги, рабочие на последнем этапе сборки или инспекторы, контролирующие третью сторону.

Все это, конечно, сужает круг работ творческого характера. Но вы не поверите, какая разная деятельность вписывается в эту категорию. У нас даже некоторые директора во вспомогательных сферах не включены в штат. Они вправе работать и в других компаниях, хотя у большинства нет ни желания, ни времени. Они также вправе работать на наших конкурентов, и некоторые этим правом воспользовались. В конце концов, если мы не верим в порядочность сотрудника, в то, что он не станет делиться конфиденциальной информацией, то нам вообще не следовало брать его на работу.

Творческий подход к зарплате

Через несколько лет наш гибкий метод распространился даже на тарифную сетку. В общей сложности у нас одиннадцать компенсационных опций: фиксированная ставка, бонусы, распределение прибыли, комиссионные, процент с продаж, процент от прибыли, акции или фондовый опцион, первичное размещение акций или распродажа. В последнем случае руководитель получает вознаграждение, если предприятие выставляется на торги или продается. Кроме того, руководители определяют собственный годовой план и сумму премиальных за выполнение этого плана.

Вероятно, самый спорный почин Semco — позволить сотрудникам самим определять себе зарплату. Ученые мужи, конечно, спешат изложить свой пессимистический взгляд на человеческую сущность, мол, люди непременно захотят непомерных денег. Тот же довод мы слышим, рассказывая о выходных всю неделю, в процессе которых сотрудники сами устанавливают свой рабочий график. Первое, что приходит в голову: сотрудники будут появляться на работе как можно

позже или как можно реже. Однако мы в Semco с подобным не сталкивались.

То же относится и к зарплате, которую сотрудники назначают себе сами. Какие, собственно, критерии определяют, насколько зарплата соответствует работе? Я считаю, что их пять, причем три известны фирме и два — работнику. А чтобы принять верное решение, кто-нибудь должен быть в курсе всех пяти.

Во-первых, фирмам известны факты, предоставляемые агентствами *Нau* или *Price*, об окладах сотрудников других компаний, выполняющих ту же работу. Во-вторых, фирма знает заработки ее собственных сотрудников и имеет возможность сравнивать. В-третьих, фирме известно, какую зарплату для сотрудников она может себе позволить, учитывая стоимость ее продукции, услуг и ситуации на рынке.

Сотруднику же известны два критерия, которых компания не знает. Во-первых, какую сумму он сам хотел бы зарабатывать на данном этапе своей карьеры (эта сумма зависит от равновесия между работой и личной жизнью и от того, насколько сотрудник удовлетворен своей работой). Во-вторых, сколько зарабатывают его вторая половина, соседи, бывшие одноклассники.

Если мы предоставим людям факты по первым трем критериям, то сотрудники будут обладать полной информацией для принятия здравого решения относительно зарплаты. Мы распространяем копии рыночных обзоров, чтобы сотрудники Semco знали, сколько получают их коллеги у наших конкурентов, ставим в известность о доходах каждого нашего работника (начиная с меня и заканчивая сторожами), а также сообщаем и обсуждаем прибыли и перспективы компании.

Гибкая система оплаты стимулирует демократию на производстве и самоуправление рабочих.

Мы пятнадцать лет используем этот метод и можем считать на пальцах тех, кто решил увеличить себе зарплату: несколько человек из них были правы и ушли в другие компании — получать те деньги, которые их устраивали. Что ж, это наша потеря.

Сначала лишь одна треть компании работала по этой системе — мы медленно прокладывали путь, преодолевая сопротивление менеджеров среднего звена и скептицизм, возвращаемый в людях со школьной скамьи. Мы даже изобрели нечто под названием «Управляемый процесс самостоятельного назначения заработка», в соответствии с которым менеджер терял право голоса сразу после обсуждения с подчиненным его зарплаты — до определения окончательной цифры.

Стремительный рост компании вновь возродил ощущение ненадежности (традиционные оковы!), и та треть компании заметно уменьшилась. Сейчас мы опять подбрасываем поляны в костер, и количество людей, самостоятельно определяющих свою зарплату, быстро увеличивается.

Несметное число опций, существующих в Semco, можно сочетать разными способами. Гибкая система вознаграждения отражает наше убеждение, что люди обязательно поймут: в их интересах выбрать такой вариант, который максимально выгодно скажется как на их собственной зарплате, так и на доходах компании.

Мы предлагаем эти варианты, чтобы иметь возможность даже в тяжелые времена принимать на работу тех людей, которые нам нужны. И мы связываем этот процесс с нашей практикой определения нужд и целей сотрудников во время бюджетных обзоров. Сотрудники и сами понимают связь между финансовым здоровьем компании, ее ростом и уровнем их доходов.

Любой, кто запросит слишком высокую зарплату, рискует столкнуться с неприятием коллег. Так что у нас мало кто требует лишнее. Кроме того, мы рекомендуем сотрудникам жить

по средствам и не выходить за рамки бюджета своих подразделений. Потому-то в Semco так важны ежемесячные отчеты о доходах, бюджетные обзоры, распределение прибыли и прозрачная бухгалтерия. Если сотрудники видят картину в целом, они понимают, как в эту картину вписывается их зарплата.

Многие из наших работников вкладывают часть своего заработка в программы распределения прибылей, обеспечивая себе более существенный доход, чем если бы они просто несли все деньги домой.

Франсиско Алвес Перейра, технолог сборки оборудования из Semco Processes, иногда вкладывает две трети заработка в различные программы. Когда его филиал добивается запланированной прибыли, Франсиско может принести домой сумму, равную трехмесячной зарплате. С другой стороны, если филиал терпит неудачу, Франсиско может потерять около 10 процентов своего дохода. Понятно, что Франсиско проявляет самый глубокий интерес к деятельности филиала. Как и многие его коллеги, в финансовом положении предприятия он разбирается лучше меня. Цифры себестоимости так и слетают с его языка, и без него не обходится ни одно решение о том, какое оборудование будут собирать на заводе.

Руководство и самоуправление

По дороге к Semco я проезжаю мимо кладбища — оно расположено совсем рядом с моим домом, и здесь похоронены мои родители. Вид кладбища часто наводит меня на мысли об отце, а проходя мимо его небольшого бронзового бюста в фойе Semco, я неизменно киваю ему. Поднимаясь по лестнице, я спрашиваю себя, был бы он доволен тем, какой стала его компания. Иногда мне кажется, что он был бы рад, но чаще я сомневаюсь.

Непростая это задача — соответствовать ожиданиям отца, который был образцом дисциплинированности, сохранял идеальную осанку, никогда не опаздывал и никогда не отсут-

пал от заведенного порядка. Что бы ни случилось, в 8.15 он приезжал в свой городской офис, в 19.45 возвращался домой на ужин, ровно в 6.50 каждую среду делал первый удар клюшкой в гольф-клубе и каждый год 27 декабря регистрировался в швейцарском отеле «Савретта».

Порядок приносил ему чувство надежности и прочности — отсюда его пружинистый шаг и гордая стать. Педантичность, однако, не сделала доктора Семлера ограниченным человеком. Думаю, сегодня он бы гордился Semco, хотя мы с ним и не сходились во взглядах на то, как надо вести дела.

В сравнении с ним я форменный разгильдяй, никогда не знающий, где окажусь в следующую минуту. Даже если день у меня заранее уже расписан, после завтрака я снова берусь за список дел, с которыми должен сегодня справиться. Вычеркиваю то, что, на мой взгляд, может подождать, что можно отменить в течение дня или в течение недели. Я запросто могу пропустить совещание в Semco, если знаю, что там наверняка появятся люди, которые справятся и без меня. Встречи с внешними партнерами я отменяю редко, поскольку редко их назначаю.

На электронные письма я отвечаю, пока кручу педали велотренажера, и к восьми утра с ними справляюсь, затем расписываю по пунктам необходимые дела — и оказываюсь лицом к лицу с предстоящим рабочим днем. Вот тут-то мой ловкий метод руководства и начинает себя проявлять. Во-первых, я редко выполняю задачу, которую может сделать кто-то другой. Мое доверие к людям очень велико, что могут подтвердить сотрудники Semco. Кроме того, я не мастер что-либо разъяснять или давать указания. Могу отправить скупое электронное письмо с просьбой разыскать тех-то и тех-то в другой фирме и что-то предложить из продукции Semco — поскольку мне внезапно пришло в голову, что сейчас самое время. Разумеется, в этом я часто ошибаюсь, так что мои люди слегка морщатся от моих электронных писем. Но ведь я и прав бываю не реже. В компании я вижу себя

в роли парня, чья работа состоит в постоянных настоятельных советах все подвергать сомнению. В этом и заключается мой наиболее ценный вклад в деятельность компании. Как вы уже знаете, я — катализатор, а катализаторам не обязательно проводить в офисе определенное количество часов.

Только поймите меня правильно: уверяю вас, работаю я чертовски много! Я жестко связан с Semco почти двадцать четыре часа в сутки, хотя приклеенным к офисному креслу провожу только четыре-пять часов.

В остальное время я частенько забираю моего мальчика из школы и веду на пруд, где мы вместе кормим уток, или позволяю себе долгий праздный ланч. Примерно раз в неделю я дремлю после обеда, обнимая малыша Фелипе — точную копию моего отца и меня, — пока он смотрит любимый мультик про Строителя Боба.

И все же где-то на задворках сознания моя мысль постоянно работает, словно резидентная компьютерная программа. Бульдозер Строителя Боба может привести на идею (которую я тут же наскоро запишу) о новом продукте или о чем-нибудь менее практичном и более захватывающем.

Со стороны мои действия мало похожи на процесс руководства, но тем не менее они именно такие. Успешное руководство не означает диктат. Руководить — значит вливать новые идеи и методы в кровеносную систему организации и людей, которые разделяют ваши взгляды, но в одиночку не могут добиться цели. Как опекун гуманного, устойчивого бизнеса, руководитель обеспечивает рождение и процветание новых идей, когда приходит их время. Диктаторы приходят и уходят, и когда они уходят, с ними вместе исчезает и диктатура. Когда компанию покидает истинный лидер, его детище продолжает здравствовать и развиваться, по-прежнему энергичное и невредимое.

Даже зная наш свободолобивый стиль, вы, возможно, удивитесь тому, что руководители Semco и их методы проходят тщательную проверку с помощью оценки «снизу». Каж-

дые полгода наши работники заполняют анонимные анкеты с вопросами вроде: «Как ваш шеф относится к подчиненным сотрудникам — так же, как к менеджерам, или иначе?» Всего в анкете тридцать шесть вопросов, а ответы оцениваются в баллах от одного до ста. Вопросы остаются неизменными, поскольку наша цель — сравнить показатели. Семьдесят баллов — хорошая оценка, если это обычный уровень менеджера, но та же цифра может вызвать тревогу, если до сих пор менеджер получал девяносто баллов. Каждый руководитель знакомится и со своими оценками, и с оценками всех остальных менеджеров. Польза такого опроса неоспорима, поскольку вот уже шесть лет средние показатели растут на два-три балла в год.

Руководители не обязаны учитывать полученные оценки, но мы уверены, что в их же интересах знать об отношении к ним подчиненных. Если менеджер не предпринимает усилий для улучшения своей работы, он рискует должностью или местом в компании.

На других предприятиях со мной делились опасениями, что рабочие отдадут голоса за доброго начальника, даже если он скверный руководитель. Кроме того, бытует мнение, что рабочие предпочитают, чтобы начальник был сильным администратором, но слабым специалистом. Опыт Semco доказывает, что это не так. Люди не пойдут за тем, к кому не испытывают уважения. Наши сотрудники знают, что их благосостояние зависит от успехов компании, и не станут поддерживать милого человека, но слабого руководителя.

А вот это не мое дело

Мне исполнился двадцать один год, когда я принял бразды правления у своего отца. Вскоре после того как я стал директором, в компании произошел случай, временно превративший меня в мелкого тирана. Прошел слух, что наш менеджер, весьма уважаемый и ценный работник, завел ин-

трижку с одной из телефонисток. Считая, что сотрудники ждут моей реакции, я расправил плечи, надул щеки — и уволил женщину, которая работала у нас многие годы. А менеджер, решил я, слишком ценен, чтобы с ним расстаться. Теперь-то я понимаю, что это был классический случай тиранства: директор для сотрудников — отец родной, а отец всегда прав.

Прошли годы, прежде чем я осознал, какую громадную ошибку совершил, как несправедливо поступил. Мне стыдно вспоминать, как убогая логика двойных стандартов подтолкнула меня к подобному поступку. Если служебные романы безнравственны, то почему я не уволил обоих? А точнее — кто я вообще такой, чтобы вершить правосудие? С тех пор мне не раз докладывали об интрижках, употреблении наркотиков и прочих примерах так называемого противозаконного поведения в стенах компании и за ее пределами. Теперь в таких ситуациях я самоустраняюсь. Мне абсолютно ясно, что наши сотрудники — ответственные взрослые люди, которые сами делают свой выбор в жизни, и руководителей это не касается.

Если злоупотребление наркотиками или алкоголем мешает работе сотрудника или ухудшает условия работы окружающих, коллеги такого сотрудника сами примут меры. Известен случай, когда группа наших работников регулярно курила марихуану во время обеденного перерыва за пределами завода, после чего они возвращались на работу под кайфом. С работой они справлялись прекрасно, но все же употребление наркотика имело место, и их коллеги настояли на дисциплинарных мерах. В конце концов мы потребовали прекратить курение, поскольку стало очевидно, что обкуренные рабочие могут серьезно пострадать на производстве.

Я так и слышу свистки «полиции корректности»: «А ну, притормози, Рикардо. Это почему же безопасность на рабочем месте оправдывает твое превращение в мелкого деспота,

когда дело касается марихуаны, а не тех рабочих, к примеру, которые не надевают в цехе защитные очки?»

Застукали, согласен. Похоже, в случае с употреблением марихуаны я искал фиговый листок, чтобы прикрыть свое деспотическое начало. Ведь в отношении защитных очков я твердо полагаюсь на самоуправление. Вопрос о защитных очках всплыл во время визита команды Би-Би-Си на Semco, когда писалась эта книга. Один из репортеров, делавший фоторепортажи о заводах по всему миру, поделился со мной своим удивлением: он не увидел ни единого предупреждающего плаката о защитных очках, хотя стены большинства заводов ими буквально облеплены.

Я подробно объяснил причину. Когда мы принимаем человека на работу, то просто говорим ему: иметь два глаза — это замечательно, и мы очень надеемся, что он сохранит оба. Затем добавляем, что принять меры предосторожности — его личная забота, а мы к этой теме больше возвращаться не будем.

Репортера Би-Би-Си еще больше изумило, что он не обнаружил в Semco ни одного цехового рабочего без защитных очков, в то время как на заводах, где стены пестрили предупреждающими знаками, ситуация была обратной: казалось, рабочие там изо всех сил старались обойти правило и не надевать очки. Это замечание репортера предоставило мне шанс развить мысль об отношении к рабочим как к разумным взрослым людям, ну и, разумеется, превознести достоинства самоуправления. А тем читателям, которых адвокаты приучили опасаться судебных исков за ущерб здоровью, я возражу, что если бы рабочий был в защитных очках, то и основание для иска не возникло бы. Что же касается моей непоследовательности в случае с марихуаной — единственное мое оправдание в том, что рабочие под кайфом не в состоянии действовать как разумные взрослые люди. Я оплачу штраф «полиции корректности» и обещаю еще подумать над этим вопросом.

Чудовище по имени харизма

Руководитель, особенно харизматичный лидер, рано или поздно становится в глазах сотрудников и общественности олицетворением своей компании, и избежать этого ему довольно сложно. Также вредно, если сам руководитель поверил хвалебным одам и поставил знак равенства между собой и своей фирмой. На мой взгляд, чтобы избежать этой ловушки, истинный лидер обязан физически отстраниться от повседневной деятельности компании и постоянно уменьшать свое влияние.

Я отступился от Semco, поскольку стало очевидно, что любой мой следующий шаг остановит развитие компании. В 1980-х годах, когда Semco быстро росла и я уже был многим известен, редко какая сделка заключалась без моего присутствия. Каждый считал, что должен поговорить со мной. А мне нужна была компания, которая справилась бы сама, — если бы меня сбил автобус, застрелили во время одной из поездок в Афганистан или я утонул бы, спускаясь в фелюке по Нилу. Я люблю путешествовать — к тому же поездки помогают мне вникнуть в жизнь кланов, — так что Semco должна была научиться работать без меня.

Кроме того, я хочу, чтобы клиенты зависели от компании, а не от меня лично. Это правило я взял на вооружение после знакомства с одним из клиентов, который владел большой сетью закусочных и приобретал у нас посудомоечные машины со значительной скидкой. Торговался он нещадно и всякий раз стремился добиться еще больших уступок. Когда управляющий филиалом направил его ко мне, я выслушал его длинную речь о лояльности и обязательствах, а затем заинтересовался, какую скидку он получает на данный момент. От цифры, которую он назвал, я испытал натуральный шок, однако пообещал утвердить эту скидку — и серьезно поговорить с менеджером, который ее санкционировал. Довольный, что остался при своей выгоде, клиент тем не менее понял, что дальнейшие уступки маловероятны. После того как си-

туация повторилась с полудюжиной других клиентов, ко мне обращаться перестали.

С тех пор как я в последний раз поставил свою подпись на каком-нибудь документе — контракте, чеке или доверенности, — прошло двенадцать лет. Я также не утверждаю расходы, капиталовложения или какие-либо планы. Я поддерживаю идеи, в которые поверил, принимаю участие во встречах, если у меня есть что добавить к обсуждаемой теме, но главное, я стараюсь убрать препятствия и создать новые механизмы для подкрепления всего, что способствует успеху Semco, а именно: свободы работников, демократии, отсутствия контроля.

Отстранение от повседневной деятельности позволяет мне глубже вникать в новые направления нашего производства, и, возможно, у сотрудников этих подразделений Semco создается впечатление, что я человек важный, потому что постоянно кручусь рядом. Идеальный пример тому — случай с Данило Сайкали. Когда он пришел на работу в Semco Ventures, я появился на нескольких совещаниях подряд — из желания облегчить ему адаптацию. Обнаружив, что все обращаются только ко мне, я отказался от этих посещений, предоставив Данило в одиночку завоевывать людей, и спустя полтора года он возглавил весь филиал.

Ирония судьбы: мне приписывали успех и дальновидность, хотя в первые полтора года моего руководства все наши предприятия разорились. Сотрудники винили рынок, экономику, что угодно, только не меня. На деле же одно из предприятий потерпело крах из-за моих решений, но люди просто-напросто не желали верить, что САМ мог наделать ошибок.

Думаю, многими крупными успехами Semco обязана моему отсутствию. Никто чаще меня не отменяет встречи. Никто так, как я, не увиливает от работы над проектами. Мне случилось в последнюю минуту решить, что международная конференция-связь, запланированная два месяца назад, утратила

актуальность. Я вовсе не считаю, что конференц-связь пойдет наперекосяк, если меня не будет на линии, или что без моего участия сделка у нас умыкнут. Успех не зависит от одного человека; он складывается из коллективных усилий, которые горячо поддерживают ваши коллеги и работники.

Время от времени любой может угодить в ловушку чрезмерного лидерства. Селине Антунес, директору производства в Cushman & Wakefield Semco, никогда не изменяет хорошее настроение. Она умна, внимательна, и любой человек через четверть часа после знакомства уже считает ее своим лучшим другом. Каждый день она обедает в большой компании коллег; к сожалению, обедов на неделе маловато — не хватает на всех, кто мечтает оказаться за одним столом с Селиной. Безмерное обаяние Селины, однако, породило серьезнейшую проблему. Каждый клиент интересуется, будет ли на месте Селина или придет ли она на встречу. Лично я не думаю, что мы потеряем кого-то из клиентов из-за отсутствия Селины, но некоторые ее коллеги уверены, что без нее мы окажемся в проигрыше. Осознанно или нет, но они думают, что пока Селина очаровывает клиентов, им самим утрудаться ни к чему.

Они убедились в моей правоте, когда Селина решила взять годичный отпуск для учебы в Стэнфорде. Нам ее не хватало, однако жизнь компании продолжалась. Ни один клиент не ушел от нас из-за того, что не было Селины. Через год она вернулась, обогащенная новыми знаниями, которые обеспечили ей должность операционного директора Cushman & Wakefield Semco и ответственность как за управление филиалом, так и за маркетинг.

Человеку свойственно инстинктивно искать личность, обладающую качествами отца или героя. Стадный инстинкт заставляет нас маршировать вслед за такими лидерами, как Ли Якокка, Джек Уэлч или Луис Герстнер, но стоит лидеру прерваться в героя, как происходит следующее. Во-первых, работники начинают во всем полагаться на лидера, а во-вторых,

он сам начинает верить им же купленной прессе, которая неизменно живописует его как гения. В сотрудниках лидер начинает видеть слуг, которые будут послушно реализовывать его миссию, используя его достоинства, его мировоззрение и его энтузиазм.

Покинув свой роскошный кабинет, он проводит уик-энд на шикарном курорте, составляет бизнес-план, возвращается на фирму и объявляет всем, что им предстоит сделать. Помимо того, что он может ошибаться, существует еще одна глобальная проблема: даже если новый план и не противоречит интересам, талантам и умениям сотрудников, они все равно будут работать без подъема. А как следствие — гибельное сочетание: бизнес-план, возможно, не без изъянов, приведенный в исполнение равнодушными людьми. Чтобы этого избежать, некоторые руководители нанимают консультантов или устраивают опросы сотрудников фирмы. Я часто слышал заявления менеджеров высшего звена, что они прислушиваются к гласу народа. Bravo! И что же дальше? Учтя мнения всех сторон, они затем принимают свою собственную сторону и поступают так, как и намеревались поступить.

В таких условиях появление проблем, которые «гений» сам себе устроит, — лишь дело времени. Тем не менее многим компаниям сложно сместить сильного менеджера, даже если его поведение оставляет желать лучшего. Продвижение по службе чаще всего — улица с односторонним движением. Старое правило — кто вознесся, тот и рухнет — не всегда работает. Перевести человека на другое место или понизить в должности не так-то просто. Нажать курок и уволить высшее исполнительное лицо компании зачастую оказывается единственным выходом из положения, в то время как другие, более простые варианты изменений вызвали бы бурю в коллективе.

Теоретически правление должно в мгновение ока решать вопросы смены менеджеров высшего звена. Однако за годы работы я убедился, что многие руководители слишком тес-

но связаны с членами правления. Связь самих членов правления с компанией нередко правлением и ограничивается. Все, что им известно о деятельности компании, они узнают от старших менеджеров и очень скоро проникаются симпатией к нескольким людям, которым доверяют. Нет ничего удивительного в том, что менеджеры наслаждаются своей ролью проводников и наставников членов правления. С точки зрения мало в чем разбирающихся членов правления, такое положение вещей очень удобно, когда приходится обсуждать темы или голосовать за проекты, в которых мало смыслишь. Для фирмы, однако, в этом нет ничего хорошего.

Возможно, в таком положении вещей кроется причина обнаруженного мной явления: время, которое правление тратит на обсуждение конкретного вопроса, обратно пропорционально важности вопроса. Со знанием дела люди могут дискутировать лишь на близкие им темы. К примеру, вопрос размещения 150 млн долларов, как правило, решается на правлении за час. Менеджеры не заинтересованы в лишних вопросах, а у членов правления нет желания разбираться в таком сложном проекте. В конце концов на его подготовку ушли тысячи человеко-часов, специалисты все тщательно прошупали, взвесили, спланировали. Проект вообще не был бы представлен на обсуждение правления, не будь он достаточно проработанным и стоящим, верно?

Так что решение, вкладывать ли куда-либо 150 млн долларов, много времени не отнимает. Но поднимите вопрос о местах на парковке — и марафон часа на три вам обеспечен! Вот уж в чем заинтересован каждый член правления, дебаты принимает близко к сердцу и готов сражаться до конца. Правило «кто первым приехал, тот место и занял» гарантирует многочасовые препирательства. Еще бы, поспорить есть о чем, как представишь, что топаешь к офису через всю парковку из-за какого-то стажера, приткнувшего машину у самого входа. Такая тема близка каждому члену правления. В идеальном будущем правление любой компании вопросы только такого

уровня и будет решать — перейдет от таких поистине важных вещей, как сокращение производства, налоги или регистрация предприятия в офшорной зоне, к страстям по поводу мест для парковки.

Время от времени мне все еще приходится исцелять от приступов глупости на встречах правления, но нам удалось создать в Semco отличное средство предупреждения вредных на самом-то деле личных симпатий друг к другу членов правления и менеджеров. На протяжении восьми лет, вплоть до 2002 года, мы сменяли все руководство каждые полгода, в марте и сентябре. Сейчас у нас две постоянные должности — директора и президента (Данило Сайкали), но это только проба. В будущем, возможно, мы придумаем другую систему, совершенно отличную от нынешней. Как насчет тайного президента? Черт возьми, я обеими руками за, если это пойдет на пользу компании.

В данный момент у нас перерыв в системе ротации руководства, однако в ее пользу многое можно сказать, поскольку она превращает президента в фигуру временную, а значит, он не несет ответственности за бюджет в финансовом году. Успех или провал компании нельзя отнести на счет действующего президента, что гарантирует процессу независимость от этой персоны. За успех или провал отвечают каждый менеджер и сотрудник. В президенте должны видеть лидера, но не Всевышнего. В некотором смысле это делает нас похожими на Швейцарию, многие жители которой с трудом вспомнят имя президента своей страны. Единство — это результат коллективной деятельности, а не поступков одного человека.

Когда старейшины клана усаживаются вокруг костра

Мы также приняли на вооружение один практичный способ, который исключает оторванность членов правления от повседневной деятельности компании. Правления некоторых компаний славятся как группы чрезмерно разоде-

тых, излишне серьезных людей (по большей части мужчин) в более чем солидном возрасте, которые сходятся на важных и мрачных встречах с себе подобными в залах, сплошь отделанных дубом. Себя они считают, в классическом римском стиле, народными трибунами; или, точнее, трибунами акционеро-в. Даже если забыть о том, что трибуны были смещены диктаторами и Рим был разграблен варварами, это старомодно — управлять многогранной компанией, облакая властью представителей только одной стороны. Это все равно что объявить демократию и предоставить избирательное право только белым владельцам фирм мужского пола.

В Semco правление смешанное. Члены нашего правления, как нам кажется, в курсе дел компании и помогают в принятии решений. Не стану скрывать, мы слегка подтасовываем карты. Одно место отведено для меня, еще три постоянных — для директоров. Два места занимают по очереди менеджеры, и наконец, два места занимают сотрудники в соответствии с правилом «кто первым пришел, того первым и обслужили». Первые два работника, которые появились в конкретный день на правлении, и принимают в нем участие. А это значит, что посыльный или секретарша запросто могут уйти с рабочего места со словами: «Извините — опаздываю на правление!» Мы распространяем информацию о повестке дня следующего правления, чтобы участники могли подготовиться. Мы рассчитываем, что они примут участие в голосовании и отдадут голоса от имени людей, которых представляют.

На встрече правления у всех равные голоса, секретной информации не существует. Копии протокола может получить любой желающий. Уносить с собой копии не разрешается, но изучать можно сколько угодно.

В правлении Semco восемь мест. В течение двадцати лет его члены собирались за гигантским столом во внушительном, темном, обшитом ореховыми панелями зале. Как-то раз, когда меня не было в городе, стол убрали. Моим мнением никто не поинтересовался. Все просто решили, что место,

которое занимает стол, требуется для иной цели. А я, собственно, возражать не собирался, поскольку все равно хотел перевести встречи правления в наш сад, чтобы сделать их максимально открытыми. «Выведение в свет» правления для нас имеет не просто символическое значение.

По-моему выходит не всегда. Появившись в саду в день первой встречи правления в этом месте, я почувствовал, что назревают проблемы.

Хосе Виоли, наш президент и действующий директор, и еще несколько членов правления считали встречи в саду нереальными. Они не возражали против моего желания разрушить привычную атмосферу официоза и сделать правление более открытым, однако считали, что проводить встречи в саду — это уж чересчур. Они чувствовали себя глупо. И кроме того, они наметили презентацию в программе Power Point, которую при дневном свете не проведешь. Несколько минут спустя все мы перебрались в свободный зал заседаний.

Заметив пять-шесть незнакомых лиц, я представился и объяснил, что каждый из присутствующих имеет право голоса, а если кому-то что-нибудь непонятно, то вопросы по процедуре можно задавать в любую минуту. Среди новичков оказались: помощник по административной работе из нашего инвентаризационного филиала, агент по закупкам со сборочного производства, смотритель зданий из филиала по обслуживанию оборудования и еще кто-то из бухгалтерии. Председательствующий Виоли открыл заседание правления обычной повесткой дня. Первый пункт касался предстоящих вливаний в наш филиал Semco Ventures, который вложил средства в программное обеспечение и интернет-фирмы — и потерял более миллиона за четырнадцать месяцев. Несколько членов правления считали, что мы должны сократить инвестиции. После долгих дискуссий, однако, мы проголосовали за продолжение финансирования филиала при условии поисков инвесторов со стороны, которые взяли бы на себя долю участия в некоторых компаниях. Нам хотелось, чтобы Semco

Ventures претворяла в жизнь свой бизнес-план, но платить за это правление не желало. Представители Semco Ventures доказывали, что она достаточно успешна в сравнении со средними показателями сферы высоких технологий, но не сумели развеять дурные предчувствия членов правления.

Встречу продолжило обсуждение бюджета на следующие полгода, прогнозов доходов и переговоров с британскими партнерами в одной из наших природоохранных фирм. Этой фирмой мы владели с британской компанией 50:50, но она планировала выйти со своими акциями на лондонскую биржу и хотела приобрести некоторое количество наших акций в природоохранной фирме, чтобы стать ее основным владельцем. На правлении идеи так и сыпались со всех сторон, но автором наилучшей стал юный сотрудник филиала по обслуживанию оборудования. Он предложил творческое решение: привязать стоимость половины акций к коэффициенту отношения рыночной цены акции к чистой прибыли — чего и добивались британцы, а вторую половину выставить по минимальной стоимости, что обезопасило бы нас.

Кое-кто возразит, что подобное решение могло бы принять и правление вполне традиционного толка. Это правда. Вопрос в том, додумается ли традиционное правление до того, что удачный выход из проблемной ситуации способен предложить совсем юный сотрудник, впервые принимавший участие в правлении. Мы не пропагандируем отказ от руководства вообще, мы всего лишь считаем, что руководители должны понимать свою роль — и границы своего влияния.

Ситуативное руководство

Когда крупные руководители, консультанты разных организаций, профессора с мировым именем сходятся во мнении, что лидерство ситуативно, т. е. в разных ситуациях появляются разные лидеры, и таким образом универсальная, установ-

ленная модель лидерства сводится на нет, они проповедают теорию, которую сами не практикуют. Невзирая на изменяющиеся обстоятельства, эти самые руководители стремятся сохранять свои должности годами, консультанты крепко держатся за клиентские фирмы, профессора стремятся продлить пребывание в должности. То же самое относится к любой организации. Не существует методов чередования власти и лидерства на регулярной основе.

Я как-то проводил семинары в австралийском Институте управления. Моим любимым упражнением было следующее: я приглашал на сцену человек пять-шесть желающих для участия в «скетче о лидерстве». Я просил участников представить себя горсткой спасшихся пассажиров самолета, который потерпел крушение в Гималаях. Я сам назначал одного из них начальником и предлагал продемонстрировать группе их действия в течение двадцати минут. Лидер объявлялся вмиг, причем не тот, которого назначил я. Лидер принимался делить людей на группы по два-три человека, отправлял одного на поиски воды, другого чинить радио или подавать сигналы пролетающим самолетам, третьего оказывать помощь раненым и т. д.

Через некоторое время я вмешивался в действие и предлагал сменить сценарий. Та же самая группа превращалась в активных борцов за охрану окружающей среды, до которых дошли сведения, что крупный химический завод к вечеру сбросит токсичные воды в местную речку. И вновь почти моментально объявлялся лидер — но не тот, что организовывал людей с потерпевшего крушение самолета. В мгновение ока новый лидер приказывал одному человеку связаться с прессой, другому созывать рабочих на митинг, третьему добираться до руководства завода, а еще кому-нибудь организовывать «лодку протеста» на реке. В двух случаях назначенный мною лидер выживших авиапассажиров взял на себя роль вожака во втором, природоохранном скетче. Эти сценки окончательно убедили меня в ситуативности лидерства.

С изменением обстоятельств должен меняться и лидер. Определенное сочетание навыков, интуиции и личных качеств человека может идеально подходить к сегодняшней ситуации — и оказаться бесполезным в завтрашней.

Это упражнение, кроме того, поднимает вопрос — всегда ли необходимо лидерство как таковое, или оно необходимо лишь в тех обстоятельствах, в которых оно обычно проявляется и реализуется. Хорошо это или плохо, но положение дел в современных организациях больше схоже с авиакатастрофой или разливом химикалий, нежели с пресловутым хорошо смазанным механизмом. Наступила эра кризисного управления, т.е. заниматься бизнесом — значит обеспечивать первую помощь раненым и справляться с последствиями экологической катастрофы. Тут уж не до дотошного выполнения бизнес-планов или стратегии фирмы. На каком-то этапе и вступает в игру самоуправление. Доминируют личные интересы и инстинкт самосохранения. Группа сплачивается, когда ее члены начинают использовать свои уникальные способности, умноженные на опыт. С этого момента формальный лидер становится лишним, и ему должна отводиться роль катализатора, регулировщика движения да честного посредника в конфликтных ситуациях. Более того, по моему мнению, назойливое и навязчивое лидерство тормозит процесс, препятствуя свободному взаимодействию талантов и интересов личностей.

Ситуативное лидерство как концепция превращается в чистый фарс, когда его прививают на традиционное, командно-административное руководство. Нелепо предполагать, что руководитель или горстка руководителей знают, как наилучшим образом справиться с хаосом мирового рынка, бешеным развитием высоких технологий, рынка рабочей силы и клиентуры — словом, со всеми ситуациями, требующими, как подсказывает здравый смысл, совокупности всех наших талантов и мудрости. Смена одного шефа на нового — это не ситуативное руководство. Ситуативное руководство —

гибкое, продуктивное, эволюционное — может возникнуть лишь из самоуправления. А это значит, что ситуативное руководство не претерпевает кардинальных перемен со сменой обстоятельств. Главное здесь — отказ от контроля.

Снова в школу

«Выравнивание организации» — фраза, завоевавшая популярность наравне с ситуативным лидерством. Лично я, в некотором смысле, выступаю за это самое выравнивание. Иерархия может породить немало проблем, если человек считает, что ему по ранжиру положено контролировать других. Вот почему мы аннулировали права и привилегии, обычно сопровождающие высокую должность, например угловой кабинет, личное место на парковке или секретарь-референт. Мы выступаем за иерархию талантов, но против символов власти, которые сопровождают титул.

И все же символы власти доставляют массу хлопот. Тридцать процентов всех проблем в организации приходятся на то, что я называю школьной ерундой: кого поощрить и кого наказать, как одеваться, когда приходиться, как обращаться к вышестоящим лицам, как себя вести. Хуже того, сюда же нужно добавить и корм для «зеленоглазого чудовища» — зависти: почему кому-то повысили зарплату, а кому-то нет, почему той сотруднице достался лучший клиент, а этому сотруднику предложили членство в правлении.

Среди «школьных истерик» одна из самых частых и неприятных для меня связана с титулами и визитными карточками. В Semco позволено писать на визитках все, что душе угодно. У меня лично визиток вообще нет, так что проблема с титулом отпадает. Зато у Жоао Вендрамима на визитке значится: «Блистательный фараон, ответственный за поставки». А на визитке Хосе Алинани нет ничего, кроме его имени. Большинство сотрудников последовали его примеру, но Убирахар Фрейтас, придя в Semco, по собственному почину ре-

шил назваться президентом. Вскоре клиенты и поставщики цокали языками, приговаривая, какая жалость, что Хосе Алинани, президента Cushman & Wakefield Semco, понизили в должности.

Гул сожаления нарастал, и сотрудники Semco даже стали просить Хосе Алинани обозначить свою президентскую должность на визитке, но тот отказался. Проблема окончательно созрела, когда клиенты, желая поговорить с президентом, начали звонить Убирахару вместо Алинани. В итоге я написал Алинани в электронном письме, что если это так важно для клиентов, ему стоит все же назваться в визитке президентом, поскольку предназначение визитной карточки — удовлетворять амбиции клиентов. «Клиентам нужен президент, — написал я, — следовательно, они должны получить президента». И Алинани пришлось согласиться. Внутри компании визитка Алинани ничего не значит, как визитки и титулы всех остальных. В Semco человек ценится по делам, а не по тому, кем или чем он командует.

- *Почему бы не сделать посещение собраний добровольным?*
- *Почему президент должен быть постоянным?*
- *Почему клиентам так важны титулы сотрудников компании?*

ГЛАВА 9

КАЖДЫЙ ДЕНЬ

- **Узнайте что-нибудь неожиданное**
- **Заберитесь на дерево решений, но не вейте там гнездо**
- **Устройтесь поудобнее, расслабьтесь и стройте планы не дальше следующего изгиба реки**

Некоторые главы этой книги я писал на Сицилии, в монастыре XIV века, исподволь наблюдая за двумя пожилыми джентльменами, которые ухаживали за роскошным монастырским садом. Конечно, тишина царила здесь весь день. Однако в соседней деревушке, казалось, битва между семьями шла не на жизнь, а на смерть. К счастью, я ошибался:

сицилианцы всего лишь решали, как лучше развешивать белье.

Живя в монастыре, я по ночам читал книги: одну — о миграции гусей, другую — о потоке творческой мысли, который обеспечивает мотивацию, и третью — о «пайдее», древнегреческой концепции идеального образования. Занимаясь самообразованием подобным образом, я не всегда дочитываю книги до конца — я просто удовлетворяю свою любознательность и, наблюдая за миром, постоянно меняю точку зрения, словно пересаживаюсь с места на место в круглом зрительном зале жизни со сценой в центре. Иногда я устраиваюсь в переднем ряду, чтобы разглядеть мельчайшие детали, иногда на галерке, откуда сцена кажется спичечным коробком, а иногда оказываюсь прямо на сцене, удивляясь, что я тут делаю.

У себя дома я люблю посидеть с книжками в саду или у камина или, устроившись за компьютером, блуждаю по Всемирной паутине в своей обычной бессистемной манере и узнаю что-то новое. Меня ведет интуиция. Мои интересы день ото дня меняются. Сегодня могу увлечься планетами, но, наткнувшись на какое-нибудь слово, перескакиваю на Италию времен Ренессанса или молекулярную теорию.

Скажите, я свернул с выбранного поначалу пути? Согласен, свернул. Но вспомните диалог Алисы из Страны Чудес и Чеширского Кота:

— Какую дорогу мне выбрать? — спросила Алиса.

— Смотри куда ты хочешь идти, — ответил Кот.

— Все равно — лишь бы куда-нибудь прийти, — сказала Алиса.

— В таком случае, — промурлыкал Кот, — годится любая дорога.

Для большинства из нас это всего лишь сказка, но я воспринимаю этот диалог буквально. Два раза в жизни я отправлялся в аэропорт и только там выбирал пункт назначения. Если я не знаю, куда иду, — любая дорога для меня интересна.

Я уже спускался по Нилу из Судана, на собачьих упряжках добрался до Северного полюса и повторил маршрут Марко Поло через Иран, Афганистан, Казахстан и Монголию, а теперь собираюсь в свое пятое путешествие по Африке. Побывав в Занзибаре и Уганде, в Конго и на Мадагаскаре, я мечтаю недельки две провести в Руанде, наблюдая за гориллами, и в Камеруне, общаясь с пигмеями.

В поездках всегда случается что-нибудь неожиданное. Помню, как пятнадцать лет назад в Чаде, сидя на верблюде посреди Сахары, я вышвырнул свои часы. А в Атласских горах увидел монахов-отшельников монастыря траппистов. В Руанде новый взгляд на человечество может родиться из общения с племенем хутус или из переворачивающего душу посещения музея геноцида в Кигали.

Дорога внутри организации тоже допускает крутые виражи и блуждания, здесь вас тоже ждут неожиданные открытия. Нужно только дать себе волю. Как я уже говорил, для большинства крупных бизнесменов это непросто, требует немалых усилий, но и удовлетворение приносит глубочайшее.

К примеру, если я создаю аудиторский бизнес, полагаясь только на консультации специалистов по бухучету, то у меня нет ни единого шанса ненароком напасть, скажем, на новую идею интернет-фирмы по сбору и распространению информации и услуг. Я никогда не создам систему поставок четвертого поколения (а Semco сейчас этим занимается) и не додумаюсь до плана объединить поставки, повторную подачу заказов и управление запасами с мероприятиями по предотвращению потерь. Двигаясь по прямолинейной траектории, вместо того чтобы блуждать, где хочется, я ограничу свой выбор. Если я буду держаться за то, что уже знаю, то никогда не узнаю того, чего я еще не знаю.

В своем филиале мы могли бы положиться исключительно на специалистов наших партнеров — вполне разумный подход при желании занять конкретную нишу. Но если мы хотим проникнуть в глубь вещей, исследовать возможные

пути применения технологии в иных целях, то мы должны быть готовы воспользоваться услугами людей, знающих Интернет или систему поставок. Они создадут для нас совершенно новый бизнес. Во втором или третьем воплощении этот филиал Semco может превратиться в компанию, которую не узнают наши партнеры. Меняются времена, технологии, требования, и любой бизнес когда-нибудь становится допотопным. Пугающий факт для тех, кто несет ответственность за планирование, и все же масса людей предпочитает держать все и всех под контролем, вместо того чтобы заглянуть вперед, в неизвестное, преисполненное опасностей, возможных ошибок и нечаянных счастливых открытий.

Уменьшая риск

Вполне естественно желание уменьшить опасность, которая в бизнесе неизбежно сопровождает свободу действий, но само это желание чревато риском. Компьютер никогда не заменит внутреннее чутье, а порядок в финансах не подскажет безошибочно, в каком направлении идти и что делать. Тем не менее найдется немало людей, которые станут уверять, что если перемены постоянны, то компьютер обеспечит более качественные стратегические модели решений, чем те, которые основаны на так называемом «эмоциональном интеллекте». Более того, этот оплот технической мудрости подвергли тщательной научной проверке.

В начале 1970-х годов коллектив немецких профессоров из Мюнхена решил исследовать, насколько можно полагаться на стратегические возможности базы данных. Они использовали один из первых суперкомпьютеров Grey для контроля вида деятельности с характерными стратегическими целями и ограниченным набором переменных факторов — футбола. Ученые около года создавали базу данных из фактов и цифр, имеющих отношение к немецкому футболу.

Они изучали рост, вес игрока и силу его удара. Включили в базу данных тренерскую стратегию, разнообразные спортивные приемы, особенности футбольных полей, влияние болельщиков, оплату футболистов, отзывы прессы — словом, все, вплоть до скорости ветра.

Они учили нынешнюю и прежнюю тактику каждого тренера, вес мяча, замену игрока и даже метеорологические условия, чтобы определить стратегию каждой команды и ее воздействие на игру. Они провели несчетное множество компьютерных матчей, а затем от начала до конца проследили сезон немецкой футбольной лиги.

В итоге исследователи признали свое поражение. Ни единого раза им не удалось предугадать гол или команду-победителя. Зато постоянный игрок на лондонском тотализаторе в том же сезоне угадал исход одиннадцати матчей из тринадцати!

Еще один пример — шахматы. Суперкомпьютер Deep Blue, созданный компанией IBM специально для победы над величайшими шахматистами мира, имел доступ ко всем партиям, когда-либо сыгранным гроссмейстерами. Ранние версии компьютера были способны обдумывать десять тысяч позиций в минуту, а такой феномен, как Гарри Каспаров, — только три за тот же промежуток времени. И все же Каспаров выигрывал партию за партией вплоть до 1996 года, когда компьютерщики IBM увеличили мощность своего детища до 100 миллионов позиций в секунду! Но Каспаров все равно нанес поражение компьютеру, выиграв в турнире из шести партий со счетом 3:1 (плюс две ничьи).

Каспаров обладает интеллектом, памятью, быстротой мысли, стратегической проницательностью, мощными математическими способностями, но у компьютера всего этого было неизмеримо больше. Следовательно, должно быть иное объяснение побед Каспарова над компьютерным монстром. На мой взгляд, единственное, чем обладает Каспаров в отличие от компьютера, — интуицией.

И именно интуиция является топливом для выходных семь дней в неделю. Налево повернуть или направо, остановиться или продолжить путь, увеличить скорость или притормозить — все эти решения подсказывают нам здравый смысл и опыт. А вот интуиция — форма знания, независимая от этих конкретных качеств, и потому она наполняет действия и ощущения еще большим смыслом. Обладая очевидным значением или целью, любое явление в жизни также содержит и множество пластов скрытых значений и целей. Люди с развитой интуицией способны воспринимать эти тайные аспекты. Термин «интуиция» бесит своей неопределенностью, и ученые уже запутались в семантической паутине, которую сами же и сплели. Однако результаты действия интуиции вполне реальны, и я подозреваю, что в один прекрасный день они будут со всей точностью определены — когда мы проникнем в суть сложных процессов головного мозга человека. Почему у некоторых людей интуиция развита сильнее? Думаю, ответ в том, что неограниченное использование интуиции для них просто необходимо. Гроссмейстера и букмекера недурно поощряют за то, что они пользуются интуицией, и наказывают, если им это не удается.

Скажите человеку, что ему платят не за то, чтобы он полагался на интуицию, — и этот человек не станет тратить время на лишние мысли, во всяком случае, о бизнесе шефа; и голос его интуиции со временем умолкнет. То же самое происходит, если сотруднику приказывают действовать исходя только из имеющихся данных или инструкций. Он не будет возвращать свою интуицию, ограничившись учетом очевидных сторон процессов и явлений и отгородившись от их скрытых сторон. Не ждите от такого сотрудника вспышек воображения или предвидения. Его интуиция атрофируется.

Людей нужно поощрять к тому, чтобы они полагались в своих поступках на интуицию, поскольку следование букве

руководств и инструкций делает компанию уязвимой. Бездействующая интуиция совершенно бесполезна как средство развития бизнеса. Летом 2002 года внутренняя сеть Semco подверглась атаке компьютерного вируса. Никто не мог остановить его нашествие. Специалисты по информационным технологиям уже предвидели, что он выведет из строя всю систему во многих филиалах компании. Молодая женщина, отвечающая за сеть нашего филиала ERM, оказалась единственной, кто проявил инициативу. Она решила, что необходимо повсеместно закрыть все программы — до тех пор, пока компьютерщики не найдут способ уничтожить вирус. Так она и поступила, не спрашивая ни мнения других, ни разрешения начальства. Она действовала в соответствии с одним из неписаных лозунгов Semco: «Лучше попросить прощения, чем разрешения».

После того как страсти слегка улеглись, нашим специалистам понадобилось два дня, чтобы навести порядок в главных компьютерах Semco, а компьютерная система ERM была налажена за два часа. Извинения не потребовались.

Если компьютерный вирус доставил серьезные неприятности нам, то в компании наших клиентов, где не стимулировали проявление сотрудниками интуиции, произошла настоящая катастрофа.

В 2001 году на нефтепромысловой платформе, работавшей в море у берегов Бразилии, была обнаружена протечка спускового клапана. Специалисты сообщили об этом в докладной записке и в полном соответствии с инструкцией разослали восемь копий начальству. Пока они это делали, клапан провало, в результате чего одна опора платформы подломилась, и буровая вышка ушла под воду. Об этом происшествии официально сообщили как о несчастном случае, но, по правде говоря, причиной стала никуда не годная система обмена информацией.

Каждый знал, насколько опасна протечка. Но никого не уполномочивали прислушаться к своей интуиции, под-

нять трубку телефона, позвонить президенту компании и сказать: «Наша малышка идет ко дну!» Людей не приучили действовать по собственной инициативе. Из страха выговоров, дисциплинарных взысканий или потери работы никто не рискнул принять единоличное решение и закрыть все клапаны. Ведь такой шаг обошелся бы в два дня простоя и миллионы тонн не добытой нефти.

Могу вообразить последующий диалог:

— Какого дьявола вы остановили работу платформы на два дня?

— Я подумал, что может произойти авария.

— Подумал?! А кто приказал вам думать? Вы должны были составить докладную записку и разослать восемь копий руководству.

Если интуиции не предоставляют свободу действий — никто не научится мыслить вне рамок должностных инструкций. Но как только люди начинают полагаться на интуицию и чувствуют, что это приветствуется, они используют ее на пользу организации и для достижения личных целей.

Словом, складывается классическая бесприоритетная ситуация, и я вовсе не случайно развиваю эту тему в главе под названием «Каждый день». Лишь пользуясь интуицией каждый день, вы сможете добиться от нее максимального эффекта.

Чувствовать нутром

Я как-то провел несколько часов с директором по планированию крупной нефтяной компании, разъяснявшим мне суть изобретенного им сложного процесса сбора информации. Имея в своем распоряжении 110 специалистов и компьютерную базу данных, он составлял пяти- и десятилетние планы и прогнозы на двадцать лет. Система учитывала критерии геополитики, геологические исследования, прогнозы военных, проблемы бурения и транспортировки.

Я поинтересовался, какую цену за баррель нефти сорта Brent Crude на текущий месяц предсказывал его план пятилетней давности. Плановик ответил, что 38,40 доллара за баррель. Факт весьма любопытный, поскольку в действительности нефть стоила 18 долларов за баррель, т. е. меньше половины предсказанной им суммы. В итоге дыра в бюджете компании составила каких-нибудь 22 миллиарда долларов.

Затем я спросил, не может ли интуиция сыграть роль в составлении его планов.

— А я и прислушиваюсь к интуиции, — сказал мой собеседник. Он завел тетрадку для записи своих ощущений насчет будущей стоимости барреля нефти.

— И что вам подсказало внутреннее чутье на этот месяц? — спросил я.

— 23 доллара.

Почему же он не положился на свою интуицию, подкрепленную опытом? Я высказал предположение, что в этом случае он добился бы более точных прогнозов, чем оперируя ворохом данных.

Наконец, я спросил напрямик:

— Ваши прогнозы слишком далеки от реальности. Как это вас до сих пор не уволили?

— А я имею право ошибаться, — ответил мне седовласый человек в очках с толстыми стеклами. — Но лишь до тех пор, пока мои ошибки точны.

Вот вам и логика в стиле Алисы в Стране Чудес!

Интуиция — тот фундамент, на котором мы ведем дела в Semco. Мы не только приветствуем ее, но ищем пути наиболее частого ее использования в компании. Один из таких путей — наши встречи, получившие название «Годится — не годится». Цель этих встреч очевидна из названия. Раз в месяц мы все собираемся, чтобы выслушать новые идеи, и под конец встречи каждый отдает голос за потенциальное предприятие («годится») или против него («не годится»).

Основная мысль такова: если сотрудник хочет начать новый проект, то он должен иметь возможность изложить идею и запустить процесс превращения проекта в бизнес. В собраниях «Годится — не годится» могут принимать участие сотрудники, ответственные за бюджет, те, у кого родилась новая идея, кто мечтает о новом проекте и вообще все, кому интересно. Это значит, что среди присутствующих окажутся и люди, не имеющие ни опыта, ни образования, традиционно необходимых для принятия решений такого уровня. Мы не проводим исследования и не созываем комиссии. Идею обсуждают тут же, на встрече «Годится — не годится», после

Нельзя считать, что любая «блестящая» идея достойна внимания только потому, что исходит от владельца компании или от кого-то из верха руководства.

чего присутствующие голосуют за или против нее. Мне, как владельцу компании, все, о чем говорят сотрудники Semco, не менее интересно, чем любому другому работнику. В конце концов я тоже имею один голос.

Как-то мне пришла в голову идея, которую я счел блестящей: применить технологию промышленных посудомоечных машин к домашним моделям, чтобы и дома можно было мыть посуду за полторы минуты или даже быстрее. Я пригласил людей для обсуждения гениального предприятия. Никто не появился. Ни один сотрудник Semco не разделил ни моего интереса, ни энтузиазма по поводу нового чуда домашней техники. Сам я был убежден, что идея просто замечательная, но вынужден был убрать ее на полку. Прикажи я людям взяться за ее исполнение, они бы работали под давлением, тем самым, вполне возможно, гарантируя ее провал.

Спустя несколько месяцев наш конкурент изобрел похожую посудомоечную машину, представив ее на торговой

выставке под гром фанфар. «Вот видите, вот видите!» — восклицал я в душе и вышагивал по коридорам Semco с рекламными брошюрами в руках, готовый сунуть их каждому, кто тогда не отозвался на мой призыв.

Прошло еще полтора года, и разочарованный в новой машине конкурент отказался от ее производства, а я спешно избавился от рекламных брошюр. Теперь, проходя по коридорам Semco, я чувствовал, что людей так и распирает желание выкрикнуть: «Вот видишь, вот видишь!»

Лишь крайне наивный или самонадеянный человек полагает, будто решения должны исходить от владельца или кого-то близкого к Номеру Один в компании. Власть или высокое положение не гарантируют непогрешимость или хотя бы более острый ум. Демократия дает людям право возражать; интуиция большинства пересиливает власть одного. Когда голосующие отвергают кандидата или идею, они тоже могут совершить страшную ошибку. Но для нас коллективное мнение и интуиция предпочтительнее господства одного человека. Однако в бизнесе признается именно господство одного человека, разве нет? Только не для меня. Вы скажете, что помощники Томаса Эдисона могли бы загубить многие из его изобретений, а заодно и General Electronics? Но кто знает, скольким никуда не годным идеям помощники Эдисона действительно втихомолку не дали хода («Вот видишь, Том, вот видишь?»). Сколько энергии они сэкономили для чего-то более важного или какая коллективная поддержка понадобилась для успешного претворения его изобретений в жизнь?

В бизнесе сегодня нужно действовать так же. В системе, где коллективные усилия рожают успешную продукцию, единственный способ запустить свою идею в жизнь — отчаянно за нее бороться. Если никто на нее не купится — задвиньте ее подальше, чтобы вернуться позже. В конце концов, раз уж ею никто не заинтересовался, идея все равно умрет. Да оно, наверное, и к лучшему.

Похвала чудакам

Время от времени, когда меня страстно увлекает какая-нибудь идея и никто вокруг, кажется, не видит ее достоинств, я призываю на помощь чудаков. Люблю чудаков. Каждый, кто хоть раз побывал в моем саду, это знает. Создательница сада, русская по происхождению, ландшафтный архитектор семидесяти лет от роду, просила дать ей на все про все девяносто дней и одного помощника. Я радостно принял ее условия, хотя до меня и доходили слухи, что дама эта с причудами, страдает маниакально-депрессивным психозом и полагаться на нее нельзя. Потребовалось двадцать шесть месяцев и двадцать девять рабочих, но в конце концов сад был готов. Меня как президента компании уже раз восемь уволили бы, если бы вместо трех месяцев я работал бы над проектом два с лишним года. Зато теперь у меня есть сад, который служит не только эталоном для архитекторов по ландшафту, но и источником неиссякаемого наслаждения. Все здесь радует глаз: древние как мир валуны, бьющие из-под земли ручейки и могучие, будто слоновьи ноги, трехсотлетние деревья.

То же относится и к музыкальной комнате, которую я устроил на краю своего сада. Добрых семнадцать месяцев понадобилось группе специалистов из Орегона и сумасброду-акустику из Бразилии, чтобы с помощью бело-розовых генераторов шума «настроить» комнату и превратить ее в мекку для истинных ценителей.

Иногда для воплощения в жизнь передовых идей нужно привлечь людей с чужинкой, с эксцентричным способом мышления. Питер Кульман из RGIS на всю жизнь запомнил знакомство с моей музыкальной комнатой:

— Ты целую речь толкнул, — вспоминал он позже, — описывая всю систему и каждый компонент в отдельности. Потом по очереди усаживал нас в так называемую «точку наслаждения». Настал мой черед, и я в восторге предвкушал, как ты поставишь музыку Моцарта или Листа, быть может, «Битлз»,

а если мне очень повезет, то и что-нибудь из Элвиса. Не-е-е-ет! Ты заставил меня слушать скрип чертовой гаражной двери! В жизни не забуду.

Питер слишком тактичен, чтобы назвать меня чудилой, но, возможно, он был бы прав.

Сотрудничая со всякого рода чудаками ради претворения в жизнь самых диких и безумных идей, вы рискуете оторваться от реальности. Однако создание чего-то из ряда вон выходящего всегда требует тех или иных крайностей. Так что я перестал терзать гостей скрипом гаражной двери (в качестве оправдания замечу, что знатокам этот тест хорошо известен), но по-прежнему выискиваю слегка сдвинутых людей, чтобы разбавить ими наших вполне нормальных сотрудников. В этом случае на передний план выходит интуиция, вытесняя привычный, здравый способ мышления. Следуйте за интуицией в неизведанное — и вы достигнете совершенства.

Именно интуиция «виновата» в появлении у Semco двух предприятий, в которые лично я не стал бы вкладывать средства, если бы не настойчивость двух моих коллег. Хосе Карлос Реис де Магальес (Зека) считал, что мы должны обслуживать секционную градирню, и я считал эту идею интересной — иными словами, не поддерживал ее, но и не выступал против. Однако во время обсуждения плана Зеки на встрече «Годится — не годится» прозвучали столь грандиозные перспективы, что я потерял веру в проект, посчитав его чересчур оптимистичным. Бизнес-план одобрили без меня, и производство получило право на жизнь. Оно до сих пор себя не окупило, но мы продолжаем его инвестировать, следуя внутреннему чутью или интуиции большинства сотрудников, что успех ему обеспечен.

Еще один хороший пример рентабельности интуиции — Semco Econsult. Эухенио Зингер, президент Semco ERM, в 1998 году решил купить Econsult. Эта созданная четырьмя экологами фирма специализировалась на решении проблем загрязнения атмосферы и выработке стандартов техники

безопасности и охраны труда. К сожалению, дела у фирмы шли неважно. Работали там около двадцати сотрудников, и годовой оборот не превышал 300 тыс. долларов. Лично я не видел ни особых достоинств фирмы, ни доказательств того, что она впишется в нашу компанию. Ее приобретение обошлось бы Semco в 150 тыс. долларов, и руководство потеряло бы уйму времени. Другими словами, мы тратили бы немало сил на что-то не слишком выгодное. Эухенио, надо отдать ему должное, заявил в своем бизнес-плане, что за пять лет превратит Econsult в миллионный бизнес. Все остальные лишь пожали плечами.

Уже в 2001 году ERM Econsult проводила в Бахии конференцию для экологов всего мира. Теперь это было самое прибыльное производство в Semco ERM и одно из наиболее прибыльных среди природоохранных фирм всего мира. Интуиция Эухенио одержала победу.

На деревьях решений деньги не растут

К немалому ужасу бухгалтеров и крупных руководителей, я не раз заявлял, что бизнес-планы и бюджеты — не что иное, как прогнозы людей, принимающих желаемое за действительное. А еще я нередко предлагаю (причем если и шучу, то лишь наполовину) за двадцать минут составить пятилетний план любой компании. Если мне известна финансовая статистика фирмы за последние два года, то остается лишь заложить в план пяти- или десятипроцентное увеличение годового дохода. Вам кажется, что это слишком просто или глупо? Тогда попробуйте найти компанию, которая спрогнозировала бы сначала рост на 7 процентов, затем потерю в 4 процента, слияние с конкурентом, вновь подъем на 8 процентов и очередное падение на 11 процентов. Мне не приходилось видеть подобных бизнес-планов, хотя чаще всего именно так и происходит. Компании заявляют о своем ежегодном росте, превращая ритуал составления бизнес-планов в бесплодное занятие.

Деревья решений, повсеместно используемые финансовыми аналитиками, обычно лишь сбивают с толку, ведь, как показал мне преподаватель физики, в лес из деревьев решений можно войти лишь до середины. А потом вы уже выходите из леса, не догадываясь об этом, пока не окажетесь на противоположном краю.

Информация помогает интуиции, потому-то мы и доводим факты и цифры до сведения всех сотрудников — от цеховых рабочих до руководителей. Компании обычно используют эту информацию для составления планов на будущее, но точные факты и цифры приносят пользу, только когда помогают процессу принятия решений, а не служат его основой.

Статистику как средство прогноза будущего компании я вообще не воспринимаю. Цифры способны объяснить уже сделанные ошибки, они также используются для объяснения, почему расчеты аналитиков редко оказываются верными и почему серьезные ученые, предсказывающие всплески рождаемости, нехватку продуктов и экологические катастрофы, так часто промахиваются.

Имеющиеся в нашем распоряжении данные мы в Semco используем очень добросовестно, чтобы исключить слухи и всякого рода догадки. Бизнес имеет общую тенденцию к обособленности, и, несмотря на свой многолетний опыт, я не перестаю поражаться тому факту, что большинство фирм мало что знают о собственном бизнесе и конкурентах, не понимают партнеров и поставщиков, не в курсе размеров своего рынка или последствий конкуренции. Куда чаще, чем достоверная информация, в бизнесе используются неведь откуда взявшиеся догадки, которые повторяют до тех пор, пока они становятся чуть ли не религиозными догматами для предприятия и предметом для подражания у конкурентов. Semco стремится избежать этой ловушки, используя интуицию вместо догадок.

Безумие эпохи дот-комов доказывает, как глупо подменять интуицию догадками. Бизнес-планы той золотой лихорадки хай-тек поражали своей примитивностью. Под лозунгом

«если сделать так, то будет эдак» они обосновывали потенциальную потребность в финансировании новой идеи и были напичканы самыми дикими предположениями, основанными на алчности и невежестве, но никак не на интуиции, подкрепленной фактами. Решениям прокладывают курс здравый смысл и опыт, а помогает интуиция как еще одна форма знания. Другими словами, интуиция опирается на здравый смысл и опыт. Я изучил как минимум сотню связанных с Интернетом бизнес-планов, да и сами мы составили около двадцати таких же. Все они, в том числе и наши, были абсолютно оторваны от здравого смысла и опыта. Мы выдвигали те же идиотские предположения насчет этой индустрии, и я предупреждал инвеститоров в банках, что все это очень смахивает на манну небесную, но их это, кажется, не трогало.

Индустрия дот-комов зиждилась на откровенно глупых предпосылках, и владельцы венчурного капитала понимали это не хуже меня — не могли не понимать. Но первый успех набил карманы стольким людям, жаждущим побыстрее снять жирные сливки, что инвесторы так валом и повалили. Вот они, деньги, совсем близко, инвесторам всего-то и нужно было, что состряпать парочку-другую симпатичных бизнес-планов для перевозки этих денег. Ведь по всеобщему мнению, все предыдущие знания утратили свою силу. Если бы только инвесторы прислушались к интуиции, а не к воплям алчности и собственного эго, то задались бы вопросом, где во всем этом здравый смысл («Даже не думайте!») и что нам подсказывает опыт («Да вы с ума сошли!»). А безрассудство дот-комов не натворило бы столько бед.

Тягостные уроки эры дот-комов научили нас полагаться исключительно на достоверные данные. Специальный редактор Semco ежедневно выпускает дайджест новостей крупного бизнеса, который по электронной почте рассылается всем сотрудникам. Сведения дайджеста касаются в основном тех моментов, которые могут каким-либо образом сказаться на нашей компании или на одном из филиалов. Форма дайджестов

жеста проста и доступна; в основном это заголовки со ссылками на более детальную информацию.

Мы следим за методами приема на работу наших конкурентов, прочесывая газеты, деловые журналы и Интернет. Мы также следим за домашними веб-страницами конкурентов и научились читать эти сайты между строк. На каждом из наших предприятий и филиалов один-два сотрудника занимаются сбором деловой информации извне.

Зачастую именно смутные обрывки информации всерьез влияют на промышленность в целом или отдельный бизнес. Факты, которые реально затрагивают организацию, обычно не связаны с какими-то катастрофическими событиями. Чаще эти факты скрыты за незначительными мелочами, такими как чуть заметная смена курса, которую в ближайшем будущем и не обнаружишь. Мы не подводим итоги и не делаем выводов — просто предоставляем информацию сотрудникам. Мы также пользуемся службой оценки наших конкурентов инвестиционными банками. Вероятно, мы обеспечиваем своих сотрудников большим объемом знаний, чем среднестатистическая фирма, и трудно сказать, как они эти знания применяют. Надеемся — как пищу для интуиции. Как только мы добавляем к общей картине собственные наблюдения и обсуждения, информация становится трехмерной. Таким образом, наши сотрудники более информированы, лучше осведомлены в важных для них вопросах и более уверены в своих знаниях. Все это позволяет им поступать так, как мы хотим, чтобы они поступали, т. е. следовать своему внутреннему чутью.

Время от времени интуиция тоже может привести к ошибке, хотя и реже, чем основанные на статистике решения. Ошибки интуиции не миновали и сотрудников Semco. Жизнь полна ошибок. Но вы не заставите меня подписаться под управленческой мантрой нового века: «Человеку свойственно заблуждаться, но дважды заблуждаться недопустимо». Меня не устраивает утверждение, что нужно тщательно изучать свои ошибки, чтобы не повторять их.

В начале своей деятельности в Semco я познакомился с судовым инженером, насосы и двигатели которого мы продавали судостроительной промышленности. Звали его Рубин Агатер, работником он был мудрым и опытным, и многие наши клиенты заказывали его насосы одновременно для двух или трех одинаковых судов. В таких случаях Рубин всегда говорил, что на свете не найдется двух столь разных вещей, как два одинаковых корабля.

То же самое можно сказать и об ошибках. Ничто не дается с таким трудом, как передача опыта одного человека другому

Нет ничего более отличного друг от друга, чем дважды повторенная ошибка.

или попытка примерить одну ситуацию к другой. Мой отец хотел передать мне Semco, пока он жив, — чтобы научить меня управлять компанией. Основной его заботой было уловить мои ошибки прежде, чем я их совершу. Я наделал массу ошибок, которые отец

не мог предвидеть, потому что они были сделаны в обстоятельствах, отцу не известных.

Это заблуждение — считать, что ошибки учат нас лишь тому, что делать не нужно. В доказательство приведу пример открытого яблочного пирога (шарлотки) с точки зрения очень делового подхода. Однажды две сестры, владелицы маленького бистро на железнодорожной станции в деревне Ламотт Бюврон, не успели приготовить достаточное количество теста для традиционного яблочного пирога. Спасая положение, они выложили имеющееся тесто на нарезанные яблоки, поставили в печь всего на 15 минут, вынули и перевернули вверх дном. Voilà! шарлотка готова! С тех пор эта ошибка повторяется с миллионами яблок.

Как известно, несметное множество открытий — это результат ошибок или интуитивной прозорливости. В поисках чего-то одного люди случайно натыкались на совершенно

иное. Так Колумб спутал Вест-Индию с Азией. Так же был открыт и пенициллин, когда Александр Флеминг, собравшись выбросить какой-то лабораторный образец, испорченный плесенью, вдруг обратил внимание, что плесень уничтожает микробы. Удача — самый необходимый компонент успеха. И все же обвинять людей в чистой удаче несправедливо. Удача растет из усилий и венчает стремление к успеху. Важно быть готовым к успеху. Когда придет удача, вам нужно будет приложить немало сил, чтобы добиться желаемого результата. Выигрыш в лотерею — не удача, а случайность. Мудро распорядиться выигрышем — вот удача.

Интуиция, удача, ошибки, прозорливость — четыре жизненно важных понятия в бизнесе, которые должны быть известны каждому менеджеру. Большинство организаций, однако, возводит между собой и этой четверкой стену — ради того, чтобы сохранить контроль. Я же говорю — успокойтесь. Дышите полной грудью. Дайте дорогу интуиции, удаче, ошибкам, прозорливости. Если примеры Колумба, Аристотеля, Ньютона, Флеминга хоть что-то значат, то, возможно, мы нашли формулу истинного успеха.

Полагаясь на нюх, а не на бухгалтерские отчеты, я постоянно слышу вопрос: не страшно ли мне работать без малейшего понятия об обороте компании в ближайшие пять лет? По правде говоря, ну несколько не страшно. Авраам Линкольн выразился еще лучше. На вопрос, как он намерен управлять Соединенными Штатами после Гражданской войны, Линкольн ответил: «Так же, как управлять лодкой на Миссисипи. Нужно устроиться поудобнее, расслабиться и планировать не дальше следующего изгиба реки, потом до следующего, и снова до следующего. Так и доберетесь до пункта назначения». И он был прав, как и Чеширский Кот Льюиса Кэрролла, утверждавший, что «любая дорога годится». В словах Кота заключена здравая стратегия, хотя они, скорее всего, выведут из себя тех, кто желает четко видеть предстоящий им путь после заседания правления. Чеширский Кот предлагает нам

признать тот факт, что мы не управляем собственной судьбой, и его совет не избавит нас от мозговой атаки на совещаниях или жонглирования цифрами бюджета. Пусть Кот советует нам идти куда глаза глядят, но это не бессмысленные блуждания. На деле Чеширский Кот демонстрирует глубокое понимание человеческой природы, где здравый смысл и опыт планирования опираются на интуицию, удачу, ошибки и прозорливость.

По-вашему, заявляя, что «любая дорога годится», я проповедую бездействие? Как раз наоборот. По сути, это призыв к отваге. Осознав, что наши таланты позволят добиться успеха в самых неблагоприятных обстоятельствах, мы открываем для себя все пути мира. Мы вольны идти куда хочется, делать то, что хочется, достигать величайших вершин. Бездействовать же — значит выбирать самый легкий путь контроля над меняющейся жизнью. А ведь именно перемены жизни и помогают в осуществлении мечты. Изменив стиль работы, мы сможем осуществить мечту о равновесии между работой и личной жизнью.

Техника безопасности

Перемены часто играют в бизнесе роль жупела или заячьей лапки — талисмана для отпугивания всяческого зла. Как выразился однажды президент IBM, «к переменам нас может подтолкнуть лишь серьезная причина, и если мы какое-то время не меняемся, это уже серьезная причина начать перемены». Хорошо сказано, но насколько логично — это еще вопрос. Лично я улавливаю страх. Истинный смысл этих слов иной: «Мы боимся, что конкуренты, современные технологии и потребители вытеснят нас из бизнеса, и мы постоянно меняемся, чтобы остаться в живых». Это вариация на тему старого высказывания: «Катящийся камень мхом не обрастает». Изменяющаяся фирма («катящаяся» фирма) может избавиться от грехов собственной бездарности. Нарвался

на проблему? Меняйся. Опять проблемы? Меняйся дальше. Перемены превратились в идеальный выход.

А перемены тем временем подливают масла в огонь опасений. Они усиливают тягу к стабильности, подталкивают организацию к традиционным моделям поведения, т. е. приказам и контролю, что приводит к парализующему конфликту культур. Перемены и статус-кво не уживаются вместе, разве только если перемены номинальны или направлены на второстепенную цель. Вот почему так популярны структурные перемены снизу. Перемены сверху вниз случаются редко, поскольку руководящий клан, как правило, предпочитает перекладывать все бремя на плечи сотрудников, нежели нести на собственных.

Неудивительно, что руководство безостановочно твердит: «Меняться, меняться, меняться». На мой взгляд, значение перемен, т. е. превращение чего-то в нечто кардинальное иное, сильно преувеличено. Прекрасный тому пример — автомобиль. За последние сто лет автомобильная промышленность потратила десятки миллиардов долларов на исследования и усовершенствование автомобилей. Первая машина, выпущенная Генри Фордом, работала на бензине, в ней была металлическая ходовая часть с двигателем внутреннего сгорания, четыре колеса с резиновыми шинами, сцепление, тормоза, рулевое колесо и четыре сиденья. А скорость составляла около тридцати километров в час.

Потраченные сто лет и сотни тысяч часов на исследования подарили нам автомобили с металлической ходовой частью, двигателем внутреннего сгорания, четырьмя колесами с резиновыми шинами, сцеплением, тормозами, рулевым колесом и четырьмя сиденьями. А средняя скорость движения автомобиля по Лондону в 2001 году составила чуть больше двадцати пяти километров в час!

Я бы не назвал такой результат чертовски прибыльным. Форд определенно не слишком многому научил нас в плане перемен. И тот факт, что его предприятие все еще производит

автомобили, не является доказательством стабильности Ford Motor Company, он лишь доказывает, что для выпуска большого количества машин требуются громадные фирмы.

Через пятьдесят лет после выпуска первого самолета эти летательные аппараты тоже не сильно изменились. Они стали больше, вмещают больше пассажиров, но перемены касаются в основном размеров и внешнего вида.

В общем и целом недостаток истинных перемен привел к тому, что в индустрии путешествий — неважно, по воздуху или по земле — время и технологии не объединились для того, чтобы заметно улучшить нашу жизнь. Уровень безопасности, конечно, повысился, дизайн стал лучше, но в основе своей конечный продукт остался прежним.

То же относится и к телефонам, в течение сотни лет работавшим при помощи кабелей вместо сотовой технологии, или к фотографии, где лишь недавно произошла цифровая революция.

Номинальные, а если точнее, минимальные технологические перемены превращают компанию в жертву внутренних диверсий. Если руководство взваливает бремя перемен на сотрудников, а это не в их интересах, то они лишают компанию самых ценных качеств — энтузиазма, таланта, преданности. Инвалиды от бизнеса обращаются к «защите путем подражания». Я имею в виду, что организации, как крупные, так и мелкие, выбирают одинаковые схемы поведения, которые распространяются и в экономике всего мира. В итоге фирмы превращаются в копии гигантских апологетов корпоративного контроля — таких компаний, как Ford, Boeing или Verizon. Ядовитое подражательство в масштабах целых отраслей.

В 1960-х годах немецкие автомобилестроительные компании разработали план замены двигателя внутреннего сгорания на электрическую модель. (К тому же вернулись в 1970-х годах в Японии и в 1980-х во Франции.) Вот уже сорок лет, как мы могли бы избавиться от нелепой зависимости от ископаемого горючего. Так почему же ничего не вышло? Потому

что руководство автомобилестроительных компаний разбирается в поршнях и карбюраторах и вовсе не желает лишаться прибылей налаженного производства.

Пустившие корни привычки ведут к подражательству в масштабах целой индустрии. Сами подумайте — несмотря на то что дизайн автомобилей меняется каждые несколько лет, перемены в облике машин минимальны. И все они вписываются в общие господствующие тенденции. Выстройте в ряд восемь средних размеров седанов, и с расстояния тридцати метров вы не определите, какая фирма какую машину выпустила. Выстройте в ряд форд, GM, рено и пежо — и вы не отличите одну машину от другой, если только не водите одну из этих моделей.

Почему так? Потому что конструкторы учились по одним книжкам, заканчивали одни и те же школы, встречались на одних и тех же конференциях специалистов, принимали участие в одних и тех же выставках — и чересчур внимательно следят за достижениями конкурентов.

Взять хотя бы параллельную парковку. Чтобы совершить этот маневр, нужно сначала продвинуться вдоль и чуть дальше свободного места, а затем — по диагонали назад. Я двадцать пять лет это проделываю и всякий раз сомневаюсь, получится ли. Вряд ли найдется упражнение более идиотское, чем параллельная парковка, и все же она остается неизменной вот уже сотню лет. Почему? Потому что создатели автомобилей воспринимают только базовый принцип: машина едет вдоль, но не поперек. Неужели так сложно — при наличии миллиардов долларов на исследования — изобрести простой механизм, способный развернуть передние и задние колеса так, чтобы машина могла двигаться и в сторону? Заехав на парковку, я не пятался бы назад, а нажал бы кнопку, развернул колеса и боком пристроился бы на нужное место.

Неужели легче отправить человека на Луну, чем усовершенствовать способ парковки?

Еще один пример: музыкальная индустрия. Гиганты этой промышленности по всему миру вложили чудовищные ресурсы в создание музыкальных дисков с защитной упаковкой — чтобы исключить воровство своей продукции с магазинных полок. Производители компакт-дисков сосредоточились на упаковках, защищающих от воров, а тем временем на свет появился выскочка под именем Napster и технология, получившая название MP3.

Сколько людей открывали компакт-диски, томившиеся на полках в своих изначальных упаковках? Тому, кто изобрел новую целлофановую упаковку и наклейки для защиты диска, самое место в Форт-Ноксе*. Магазинные воры, разумеется, наловчились разрывать целлофан и вытаскивать диск. Но представители низших форм жизни (покупатели), чтобы добыть компакт-диск, вынуждены пускать в ход зубы, бритвы, ручки, скрепки или специальные устройства для открывания. Ребята из Napster превратили это чудо техники в памятник идиотизма. А заодно как следует порезвились в музыкальной индустрии. Но компакт-диски по-прежнему покоятся в своих целлофановых цитаделях.

Гора примеров растет. Авиаперевозки, скажем, ничем не лучше. Руководство авиалиний не только превратило полеты в опыт, неприятнее которого не было за всю историю человечества, но даже не сумело сделать его доходным бизнесом.

Взять хотя бы инструктаж по безопасности, обязательный на борту каждого самолета. С тех пор как шестилетним ребенком я полетел из Дакара в Париж 707-м рейсом Air France, я каждый раз выслушиваю инструкции по использованию спасательных средств, расположенных под сиденьем. Держу пари, сотен пять таких инструкций я на своем веку уже прослушал. И точно так же могу держать пари, что в случае аварии не разберусь, за что там дергать, куда дуть и на кого первого надевать — на себя или на ребенка.

* Форт-Нокс — хранилище золотого запаса США. — *Прим. ред.*

Так почему бы не объединить два скучнейших времяпрепровождения современной жизни? Первое — инструктаж по безопасности на борту самолета. Второе — просиживание в залах ожидания аэропорта куда дольше, чем необходимо, потому что авиакомпания желает иметь вас под рукой задолго до того, как будет готова оказать вам услугу.

Почему бы не выдавать свидетельство о том, что вы прошли инструктаж в залах ожидания? Вам нужно только назвать себя, и кто-то из работников аэропорта проведет с вами десятиминутный инструктаж (во время которого вы даже можете потренироваться в применении спасательных средств). Пусть вам даже придется сдать небольшой экзамен — то-то будет радости для конструкторов. Сдав экзамен, вы получите свидетельство сроком, скажем, на пять лет, которое будете предъявлять при каждой регистрации на рейс. Таким образом, экипаж будет избавлен от нелепых сцен с размахиваниями руками перед пассажирами, которые их вежливо игнорируют, а пассажиры, в свою очередь, будут избавлены от нудной процедуры, повторяющейся из полета в полет.

Приведу еще один вопиющий пример — К. Жиллетта с его лезвиями.

Король бритвы К. Жиллетт изобрел однолезвийный станок в начале прошлого века. Он мечтал заработать состояние, и приятель посоветовал ему сосредоточить усилия на производстве продукции — какой угодно, лишь бы она была одноразовой. Так свет увидел станок Gillett. Десятки лет изобретатель процветал, компания была сказочно прибыльной. Затем было решено усовершенствовать продукцию, и фирма потратила миллионы на Trac II — тот же станок, но с двумя лезвиями. Однако руководство Gillett никак не могло успокоиться, и в 1990 году был предпринят еще один немислимый шаг. Компания потратила 600 миллионов на разработку принципиально новой бритвенной системы. Колоссальные вложения (вкуче с бесконечными совещаниями, мозговыми атаками и работой множества ко-

манд) привели к рождению нового детища: Mach 3 — станка с тремя лезвиями!

На семинарах по корпоративной архитектуре и контролю я часто заявлял, что любой из присутствующих, подумав денька два, мог бы прийти к той же идее. А обошлась бы она куда дешевле.

Перемены работают только в том случае, если не являются самоцелью. Организация, которая постоянно, искусственно побуждает людей к переменам, схожа с дарвинистом, который кричит жирафу: «Вытяни шею! Вытяни шею!»

Ну и как же нам предложить людям полюбить риск? К примеру, отшвырнуть все, что они знали о поршнях и карбюраторах, и нырнуть в неизвестность, к электромобилям?

Только заменив контроль демократией, позволив сотрудникам выбирать себе менеджеров, думать и действовать независимо. Первый шаг к творчеству и уверенности должен содержать внутреннее движение. Переводите людей с места на место, с предприятия на предприятие, из филиала в филиал. Смешивайте разные личности, ищите подходящих друг другу. Это препятствует обычной тенденции людей изобретать феодальные системы и возводить крепости, которые гарантируют безопасность внутри группы и защищают от перемен и риска снаружи. Но мы в Semco стремимся именно к переменам и отсутствию безопасности.

Перемены, кроме всего прочего, также означают, что компания должна быть готова избавиться от того, что бесперспективно. Она должна быть готова в одностороннем порядке продать или закрыть предприятия — словом, компания должна быть готова разобрать себя на запчасти.

Даже в Semco с этим постоянно возникают проблемы. Много раз, когда мы уже собирались расстаться с какой-нибудь из своих частей, наши сотрудники сплачивали свои ряды и занимали позицию страуса: защитим себя любой ценой. Они пятились от нового, если принятие этого нового означало разрушение привычного.

Здесь мы сталкиваемся еще с одной опасностью, которая возникает, когда тебе слишком хорошо и удобно делать то, что ты сейчас делаешь.

Вот почему мы избавляемся от головных офисов, продаем или сдаем оборудование бывшим сотрудникам и нынешним подрядчикам Semco. Сохранять то и другое бессмысленно с точки зрения долгосрочного плана. В то же время рабочие, вдохновленные собственным маленьким бизнесом, будут содержать оборудование, компьютеры и прочую технику в большем порядке, чем если бы они просто каждый день видели все это на своем рабочем месте. Если они будут производить и поставлять нам запчасти из собственных мастерских, то лучше вникнут в суть понятий продуктивности и доходности, чем когда их головы забиты тревогами о шестидесяти фабричных станках и семидесяти коллегах, с которыми они работают, и заботами о детях, которые выросли у них на глазах.

В последнем случае они, возможно, не найдут в себе сил разобрать собственный завод на части. Зато у кого-то другого силы найдутся. И перемены будут продолжаться, несмотря на жалость добрых сердец.

Заключение

«По сути ты в Semco пропагандируешь использование мудрости людей, — как-то сказал мне приятель. — Их резервуар таланта, природную мудрость, ту мудрость, что рождается только из свободы, ту мудрость, что появляется, пусть и не сразу, из демократии. Мудрость — вот что ты получаешь в ответ на свои “почему”»...

Хотел бы я сказать это первым, но раз уж не вышло, то просто повторю. В сущности, наша компания действительно верит, что мы можем положить в банк мудрость — и в этом году, и в следующем, и в грядущих десятилетиях. Самые ценные активы Semco — мудрость наших работников, и наши успехи рождаются из успехов сотрудников.

И это хорошие новости, очень хорошие. Предполагалось, что глобализация создаст «всемирную деревню»*, со свободной торговлей, развитыми технологиями и открытым обменом информацией. Однако большая часть мира по-прежнему страдает от последствий острого кризиса структуры. Термин «капитуализм свободного рынка» сейчас еще больший оксюморон**, чем прежде. Эра, отмеченная падением Берлинской стены, к сожалению, не стала эрой и падения тех стен, что воздвигнуты вокруг предприятий; в каком-то смысле они даже стали выше.

Коммунизм Ленина и Сталина остался в прошлом, но его ловушки переняли мегакорпорации. Существуют компании, где планирование осуществляется тройками***, программные заявления составляются аппаратчиками, имеются пятилетние планы, но отсутствуют демократия на предприятии и право выбирать руководителей в компаниях, по-прежнему существует разрыв между интеллигенцией и крестьянством (руководители высшего звена получают до 152 средних зарплат, владеют дачами, самолетами, лимузинами) и государственный контроль (таймеры, дресс-коды, «не курить» и прочие персональные правила поведения, а также надсмотр за семейной жизнью сотрудников). Технологии не высвободили больше времени на досуг. Напротив, они лишили нас выходных вместе с шансом на восстановление организма и на личное счастье.

В крупных компаниях демократии нет. Вы скажете, что владение акциями само по себе демократично, что каждая акция дает право голоса на ежегодном собрании инвес-

* Всемирная деревня (Global village) — идея мира как единого сообщества, в котором расстояния за счет использования электронных средств коммуникации перестанут разделять людей — *Прим. ред.*

** Оксюморон — сочетание противоположных по значению слов. — *Прим. ред.*

*** Тройка — в оригинале использована английская транскрипция русского слова «тройка», означающего тройку лошадей и триумвират. Автор как бы апеллирует к реалиям времен СССР. — *Прим. ред.*

торов. А я возражу, что это не демократия. И вы со мной согласитесь, посетив собрание акционеров, — достаточно увидеть власть руководства над компанией, явную нехватку в правлении мелких акционеров и диктатуру сильных инвесторов над теми, кто послабее. Прибавьте сюда все семейные фирмы и компании, где основной пайщик присутствует в единственном числе, — и получите подавляющее число организаций, которые избавились от демократии как от ненужной и бесполезной вещи. На месте демократии укоренился структурный гибрид из генов войны и тоталитаризма XX века.

Мировой капитализм сегодня вписывается в определение демократии Уинстона Черчилля: «Это худшая система, если не считать всех остальных». Не слишком обнадеживающе.

Как следствие, число бедных людей в мире постоянно увеличивается, несмотря на столь же постоянное увеличение валового национального дохода и пустые слова о глобализации и совместном использовании ценностей.

Я уверен, что время организаций, созданных по образцу XX века, прошло, особенно тех, что бессознательно основываются на коммунистических или военных образцах. Реконструировать предприятия в соответствии с требованиями XXI века — значит обеспечить приток свежего воздуха и отказаться от контроля. Легко сказать — и куда труднее сделать. Руководители не любят спрашивать «почему». Менеджерам не нужны программы перемен на десять или двадцать лет вперед; они предпочитают простые и реальные цели: доходы, рост, прибыльные квартальные отчеты, квалифицированные работники, организованный рынок, преимущество над конкурентами. Но даже самые скромные цели будут вне досягаемости, пока эти организации не взглянут в лицо реальности, не откажутся от тщетной погони за тотальным контролем и не проникнутся уважением к демократии на рабочем месте, необходимости сомневаться во всем и добиваться равновесия в жизни.

История Semco и ее стабильный рост (100 000 долларов, вложенные в Semco двадцать лет назад, сегодня превратились в 5,4 миллиона долларов) говорят о нашем финансовом успехе. Если эта книга посеяла хотя бы малейшие семена сомнения в тех, кто предан принципам прошлого, и более существенные зерна надежды в тех, кто активно ищет пути к лучшей жизни, — значит, я не зря ее написал.

Читателей, не состоящих в рядах менеджеров, возможно, заинтересует прочитанное, но боюсь, в итоге они расстроятся, посчитав, что к ним книга не имеет никакого отношения. У них нет власти, им негде применить методы Semco.

Но они ошибаются. Все мы обладаем свободой действий, будь то отношения с детьми, общественная жизнь или работа. Идеи, подкрепленные жизненными ценностями, — реальная сила, с которой приходится считаться. Давайте применим ее и к среде, в которой работаем. Давайте осознаем и отвергнем соблазн склоняться перед титулами и командно-контрольными методами власти. Люди, которые отдыхают в часы пик или видят свои поступки в новом свете, — другими словами, люди, живущие в режиме выходных всю неделю, — способны на кардинальные перемены как в самих себе, так и в других. Если у вас в подчинении два сотрудника — значит, вы можете изменить две, пять или десять жизней. Достойная и существенная перемена, не правда ли?

Помню, я как-то прочитал об одной компании, сотрудники которой нашли реальный выход из сложной ситуации. Директор воскликнул: «Ага! Вижу, вы придумали план, который на практике работает. Но сработает ли он в теории?» Хороший вопрос, и поскольку этой книгой я предпринял попытку примирить теорию с практикой и тем самым принести вам пользу, то хочу поделиться еще одной, последней историей.

Пример идеального слияния практики и теории случился несколько лет назад, когда я в очередной раз колесил по улицам Манхэттена, направляясь на деловую встречу в Citicorp

Center. В отличие от первой спонтанной поездки в Cushman & Wakefield, на этот раз я был образцом современного дельца в погоне за новым приобретением, обладателем грабительского права тех, кому повезло оказаться у самой раздачи. Моей целью была Reliance Corporation, одно из подразделений Enron. Я был хорошо подготовлен в отношении информации и финансов и хорошо одет.

Я появился на месте встречи ровно в пять часов — в ту самую минуту, когда обитатели этого серебристого здания в пятьдесят девять этажей разом осознали свою свободу: можно бежать домой или по крайней мере прочь отсюда, чтобы провести остаток дня в другом месте с другими людьми. Поначалу происходящее выглядело массовым бегством от катастрофы, но в поведении людей не было ничего нелогичного, стихийного, панического. Как раз наоборот, тысячи людей двигались быстро и в одном направлении — прямоком на выход.

Мимо меня волнами проплывали «найки», «адидасы», «нюн баланс». Сандалеты и шлепанцы. Туфельки без каблуков, на шпильках, на платформе. И общий шорох: тихий, зловещий, от которого я застыл на месте.

Никакими силами я не пробился бы сквозь этот поток. Я отступил на безопасное расстояние и следил, как с дикой скоростью вращаются двери, словно ножи молотилки, яростно жующей горы пшеницы, которые грозили заполнить громадный холл здания, выплевывающей зерна и мякину на Пятьдесят третью улицу и Лексингтон-авеню. Помню, я задался вопросом: что будет, если какой-нибудь бедолага споткнется или не впишется в дверь? Наверняка охранники соскребут его с дверей и вышвырнут на помойку, чтобы освободить путь остальным.

К счастью, двери продолжали вращаться без задержки — и наконец поток иссяк. За каких-нибудь пятнадцать минут здание опустело. Но мне хватило времени подумать о премуществвах гибкого графика, офисов-спутников и выходных

всю неделю. Вот тогда-то, добавлю я с гордостью, я и решил отказаться от сделки с Reliance.

Теперь я понимаю, что история вышла бы более красивой, если бы тот массовый исход сотрудников стал бы ферментом, ускорившим катализ, однако катализатором стало правление Semco.

Я в тот день был всего лишь посыльным, и в Citicorp Center прибыл, чтобы сообщить адвокатам Reliance, что сделка аннулирована. А привел нас к этому решению вопрос Кловиса Бохикьяна на последней встрече правления для обсуждения нового приобретения.

— Прошу прощения, — сказал Кловис, — я отдаю себе отчет, что мы уже рассмотрели сделку со всех сторон и что с этим приобретением мы вырастем в три раза, но будьте добры, не откажите в ответе на один вопрос. — Он сделал паузу. И спросил: — Зачем мы это делаем?

Спустя несколько часов, проведенных в жарких спорах, мы пришли к выводу, что Semco собирается приобрести Reliance ради роста как такового. Повод недостаточный. Я приготовился к поездке в Нью-Йорк, чтобы лично сообщить новость. Так-то вот.

Услышав от меня, что наша компания отказывается от сделки, адвокаты Reliance любезно посоветовали ввести в правление психиатра. На редкость сдержанная реакция, учитывая, сколько месяцев переговоров вылетели в трубу. Я, конечно, пристрастен, но думаю, что нас сочли абсолютно и безусловно неменяемыми — как на практике, так и в теории.

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- «10 процентов» 86
- «Барометр» 115
- «Божественная гармония»
(Паччиоли) 118
- «Болеро» 155
- «Взгляд снизу» 194
- «Взлеты и падения зарплат» 67
- «Встречи “малышей”» 142
 - общая культура 133
 - оценка компании 112
 - представители компании 185
 - программа для молодежи 157
 - противозаконные привычки 195
 - равноправный контроль 129
 - таланты/страсть к работе, использование 28, 48, 56, 57, 59, 61, 73, 78, 79, 83, 92, 95, 109, 119, 129, 169, 172, 230
 - чередование работ 155
- «Затерянные в космосе» 94
- «Зачем» 15, 31, 32, 33, 53, 105
- «Немножко отдохни» 68, 69
- «Поработай — передохни» 69
- «Управляемый процесс самостоятельного назначения заработка» 190

«Файв Флайз» 104
«Фамильное серебро» 98

A

AIG 51
Anglo American Mines 140
Apple 112
Apple Computer 112

B

Baltimore Aircoil (BAC) 29
BankBoston 30
Boeing 177, 232
Brent 219
Brent Crude Oil 219

C

Capital 163
Carbocloro 135, 136
Carrefour 171, 172
Caterpillar 85
Chase Manhattan 116
Citicorp 241, 242
Cushman & Wakefield
Semco 29, 138, 149, 199,
209

D

Deep Blue 215

E

Enron 20, 112, 121
ERM, филиал Semco 29, 177,
181, 186, 217, 223, 224

F

Ford Motor Company 232

G

General Electric (GE) 164
General Electric Capital 163
General Motors 30, 169, 175,
177
Gillett 235
GTE 113

I

IBM 112, 215, 230
International Harvester 85,
169

J

JC Penney 111

K

Kmart 106

L

Land Rover 106
Lumiar (институт продвину-
того обучения) 95, 96

M

Manhattan 116
MBA 13, 90, 91, 92, 96, 97,
105, 156, 161, 163

N

Napster 234

Netscape 112

Nokia 113

P

Philips 113, 163

Postal Service 177

R

RCA 169

Reliance Corporation 241

Rockefeller Group 16

Rover 106

S

Semco 4, 7, 10, 12, 13, 16, 17,
18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26,
27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35,
42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50,
58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66,
67, 69, 70, 71, 74, 76, 77, 84,
87, 88, 89, 92, 93, 94, 95,
96, 99, 101, 102, 103, 107,
108, 109, 111, 114, 115, 116,
123, 129, 130, 131, 132, 134,
135, 136, 138, 139, 140, 141,
142, 143, 146, 147, 148, 149,
150, 153, 154, 156, 157, 158,
159, 160, 162, 163, 164, 165,
166, 167, 168, 170, 171, 172,
176, 177, 178, 179, 180, 183,
184, 186, 188, 189, 190, 191,
192, 193, 194, 196, 197, 198,
199, 203, 204, 205, 208, 209,
213, 214, 217, 219, 220, 221,
223, 224, 225, 226, 227, 228,
236, 237, 238, 240, 242, 245
как коалиция 28
как метод 28

слияния и поглоще-
ния 109, 110, 241

Semco Econsult 223

Semco HR 29

Semco Johnson Controls 29,
148

Semco RGIS 42, 64, 111, 131,
171, 172
рост 111

Semco Ventures 29, 198, 204,
205

Semco против традиционных
компаний 168

SemcoBAC 28

Singer 156, 169

Singer Sewing Machines 156

U

Unilever 30

United Parcel Service 113

V

Verizon 232

Volvo 106

W

Wal-Mart 30, 111

Westing House 169

Woolworth & Co 169

A

Агатер Рубин 228

Алвес Ауро 61, 62

Алинианосе 138, 140, 208,
209

Антунес Селина 199

Б

Балби Сесилия 186, 187

Батони Марсио 42, 111, 114,
171, 185

Безопасность на рабочем
месте и самоуправле-
ние 195

Барелли Уолтер 145

Бизнес 117

Биоритмы и дневной сон 75

Богатство 118

как личная цель 118, 119,
120

Бохикьян Кловис 25, 74, 75,
76, 159, 186, 242

Бразилия 75, 171

военная диктатура 173
и Кубок мира по футбо-
лу 172

экономический кризис
1980-х годов 143

экономический кризис
1990-х годов 178

Бюджет 177, 185, 202, 220

В

Варианты 190

Вендрамин Жоао 157

Венская филармония 106

Взятничество 108

Визитные карточки 208

Виолин Селсо 135

Внутри компании 209

Военная обстановка 127

гуру бизнеса 127

программные заявления
и кредо 125

Вознаграждение 58, 188

гибкая зарплата 190

гибкие премии 172

и независимые подрядчи-
ки 115

Вопросы 1, 16, 21, 24, 26, 29,
31, 32, 38, 74, 97, 99, 100,
103, 112, 113, 114, 115, 121,
146, 161, 162, 180, 184, 185,
200, 201, 204

задавать 239

неправильные 113

Восстановление организма
и свободное время 12

Восторг 53, 57, 79

значение 51

Время на семью 66

Выбор сотрудником места
работы 92, 113, 195, 213

Г

Генерация идей 147

«Годится — не годит-
ся» 219

заметки 32

Герстнер Луис 199

Гибкая зарплата 208

«Управляемый процесс
самостоятельного назна-
чения заработка» 190

коллективное обсужде-
ние 139
программа «Взлеты и па-
дения зарплаты» 67
Гибкий рабочий график 189
Годичные отпуска, програм-
ма «Поработай — отдох-
ни» 199
Гомес Виченте 135
Гонорар 77
Гонорар за успех 77
График 4, 40, 43, 44, 50, 68,
102, 189
Грейкар Джонатан 156, 157
Гуру бизнеса 127

Д

Да Винчи Леонардо 118
Дайджест 226
Демократия 49, 147, 178, 238,
239
и инакомыслие 139
Деревья решений 225
Доверие 115, 129, 130, 132,
133, 192
Должностные инструк-
ции 77
Дом 45, 66, 118, 119
время на семью 25
и свободное время 38
как рабочее место 45
Домогательства 141
Дот-комы 168
крах 168
Дресс-код 153, 180

Е

Единообразие 49, 50, 155,
156
и противодействие пере-
менам 26

Ж

Жиллетт К. 235

З

Забастовки 85, 87, 143
Заметки 32
Зарплата 67, 69, 84, 91, 138,
179, 188, 189, 190, 191, 208
Зингер Эухенио 223, 224
Злоупотребление алкого-
лем 195
Значение 231

И

Идеи 69, 73, 147, 169, 193,
222, 223
Инакомыслие 148, 149
и демократия 147
Инструкции на борту само-
лета 113, 235
Интервью 99, 159, 160, 162,
163, 164, 165, 184
процесс приема на рабо-
ту 99
Интуиция 20, 212, 216, 217,
219, 221, 223, 226, 227
Информация 136, 137, 139,
225
как поддержка интуи-
ции 225
Иотти Антонио Карлос 166

Искренность 138, 161, 165
и мораль 114
и равноправный контроль 129
Источник талантов 79, 90, 117
богатство и призвание 118
и удовлетворение от работы 60
и энтузиазм работника 200
обнаружение 140
программа «Затерянные в космосе» 94
программа «Фамильное серебро» 98

К

Каспаров Гарри 215
Катализатор 15, 86, 193
Клановость 74, 167
Клановость и методы найма 164
Клеркин Фрэн 164
Клиент 140
Книжный магазин «Стрэнд» 19
Кнудсен Фелипе 157, 158
Коалиция 28
Кобаяши Люсия 88, 89
Коллективные интервью 164
Колумб Христофор 229
Команды 171
Комиссионные как вариант выплат 188

Компьютеры 237
Контроль 20, 22, 67, 74, 79, 102, 106, 129, 130, 131, 136, 147, 176, 177, 229, 236, 238
отказ от контроля 124, 136
Коста Валдомиро 135, 136
Кражи, реакция Semco 177
Краткосрочное в сравнении с долговременным 150
Кредо 124, 125, 126, 129, 133, 147, 150
Кривая квалификационной школы 86
Кризис 178
Кубок мира по футболу 171, 172

Кульман Питер 222
Куто Роберваль 84, 85
Куэртен Густаво 49
Кэрри Питер 18, 52
Кэрролл Льюис 229

Л

Лидерство (руководство) 202
и самоуправление 90
президент и правление 16
ситуативное 205
Линкольн Авраам 229
Личная жизнь 230
Личный интерес сотрудников 207
Личный рост 128

М

Магальес Ролни 135

Малуф Айвэн 163, 164, 165
Мао Цзэдун 90
Маседо Хосе 21
Маслоу Абрахам 120
Менеджеры 46, 57, 60, 66, 74,
85, 88, 90, 98, 107, 147, 156,
172, 174, 201, 203
оценка «снизу» 194
собрания руководст-
ва 184
Методы найма 164
Мид Маргарет 176
Миранте Артур 16, 17, 18, 20
Молодежь 157
Мотивации 85

Н

Нассер Жак 86
Независимые подрядчи-
ки 186
в сравнении со штатными
сотрудниками 188
Неправительственные орга-
низации 87, 115, 116
Неразглашение 137

О

Обмен информацией 141
дайджест деловых ново-
стей Semco 226
с клиентом 140
с помощью электронной
почты 40
финансовой 92, 161, 241
Образование/обучение 70,
71, 72, 154

Обратная оценка 90
и личный рост 90, 128
Обсуждение 139, 142, 146,
201, 205
Ожидание 62
Оксфордский универси-
тет 104
Оливейра Энрике 99
Опоздание 63, 64
и стресс 63, 64, 65
Организм 239
Оркестр 105
Открытия 79, 180
и прямолинейная траек-
тория 213
Отпуск 66
Оттолиа Рожерио 7, 92
Отчетность компании 116
Офисная политика 130
Оценка 112, 194
производительности тру-
да менеджеров 194
«снизу» 193
Ошибки 195

П

Параллельная парковка 233
Перейра Алвес Франсис-
ко 49, 191
Перемены 25, 42, 76, 97, 150,
214, 230, 231, 232, 233, 237,
240
значение 231
Планирование
Плохая работа сотрудни-
ка 86, 89

- Политика 130
 Почему 24, 34, 35, 38, 43, 58,
 79, 85, 92, 96, 100, 105, 117,
 122, 151, 181, 209, 216, 219,
 233, 235
 Правление 200, 201, 203, 204,
 205, 242
 связь с руководителя-
 ми 200
 Представители 185
 рабочих, метод Semco 28
 Президент 1, 18, 42, 86, 204,
 209, 223, 230
 Прием на работу 49, 98
 внутри компании 209
 коллективные интер-
 вью 164
 независимые подрядчи-
 ки 172
 пример Semco 49, 79, 98,
 114, 160, 164, 190, 196, 227
 приоритеты Semco 39, 48,
 111
 резюме 82
 система баллов 161
 Премии как вариант вы-
 плат 91
 Прибыль 34, 93, 100, 104,
 105, 106, 107, 121, 124
 и успех 22, 194, 226, 240
 Призвание 56, 72, 76, 78, 79,
 92, 94, 97, 121
 Признание 104
 Прогноз 143, 150, 218, 225
 Программа интеграции
 (пример Semco) 154
 Программа распределения
 прибыли 146
 Программные заявления
 и кредо 125, 126
 сравнение с оркест-
 ром 105, 127, 128
 Производительность тру-
 да 169
 сотрудников 169
 повышение вместо уволь-
 нения 148, 149
 примеры Semco 89
 Профсоюзный отдел иссле-
 дования экономики
 и статистики 145
 Профсоюзы 85, 87
Р
 Работа 38, 39, 41, 46, 49, 59,
 72, 78, 79, 82, 92, 112, 116,
 133, 158, 177, 187, 193, 240
 дома 39, 187
 варианты 190
 и штатные сотрудни-
 ки 185
 Равновесие между работой и
 личной жизнью 48
 Равноправный контроль 129
 и ревизии 129
 Резюме 82, 159
 Решение о выделении
 средств 173
 Риск и перемены 236
 Рой Арундхати 52
 Рост 111, 121
 компании 28, 144, 190
 Руководство 181, 217

Рыночная ниша и взгляды
Semco 26

С

Сад 155, 204

 собрание 204

Сайкали Данило 198, 202

Самоуправление 90, 169,
172, 174, 180, 189, 191, 196

гибкие компенсации 188

и безопасность на рабо-
чем месте 224

и командный стиль уп-
равления 171

и критика 185

и личный рост 128

и руководство 181

примеры Semco 172

решения сотрудни-
ков 173, 178, 203, 205

Сантос Антонио 75

Свободное время 38, 4, 12,
38, 79

и обновление организ-
ма 239

отпуск и стресс 66

технологии как прегра-
да 232

Свободный график 40

и биоритмы 75

новшество Semco 50

Связь членов правления
с компанией 200

Сексуальные домогатель-
ства 141

Семлер Антонио Курт 10, 24

Семлер Рикардо 1, 3, 4, 13,
17, 21, 26, 64, 103, 125, 195

Семья 25, 66, 186

Ситуативное лидерство 207

Скука 13, 61

в сравнении со страстью
(энтузиазмом) в рабо-
те 56, 57

и не обладающие инфор-
мацией сотрудники 139

Собрания 142, 145, 154, 157,
179, 183, 184

 бюджет 177

 встречи «Годится — не
 годится» 219

 ежемесячные с сотрудни-
 ками 87

 мнение людей со сторо-
 ны 126

 совет представителей 87
 участие 87, 93

Совет представителей 87

Совещание 146

Соглашение о неразглаше-
нии 137

Сон дневной 75

Составление бюджета 177

Сотрудники 177, 1, 4, 13, 23,
25, 27, 40, 43, 44, 45, 46, 47,
53, 56, 57, 58, 60, 67, 70, 93,
96, 97, 98, 100, 106, 108,
114, 116, 127, 132, 135, 140,
142, 146, 155, 157, 160, 167,
169, 171, 172, 173, 177, 179,
184, 185, 187, 188, 189, 191,
192, 194, 195, 203, 209, 220,
227, 237, 240

Стресс 19, 62, 63, 65, 162

ежедневные источники 65
и ожидание организации 62
и опоздания 64

Т

Талант 55, 169
Творчество 147
и чудачки 153
Текущность кадров
в Semco 23, 27, 93, 133
Техника безопасности 223, 224
Тесты 161, 223
предварительные 161
Технологии 232
как помеха свободному времени 238
Тинокко Рафаэль 94, 95
Традиционные компании 77, 168
в сравнении с Semco 77
Тренинги 58
мотивационные 58
Три тенора 128
Тэтчер Маргарет 174

У

Увольнение 180
и противозаконное поведение сотрудника 195
метод 10 процентов худших 86
противозаконное 195

решение Semco о сокращении 110
текущность кадров
в Semco 133

Удача 229

Удовлетворение от работы 60
и восторг 53, 58, 78
и источник таланта 55, 56, 59, 61
и открытие 79
и стресс 19, 40, 62

Университет Болоньи 106

Уолл-стрит 105, 169, 175

Употребление наркотиков на работе 195

Успех 22, 26, 33, 58, 77, 79, 85, 93, 103, 104, 116, 126, 194, 198, 202, 223, 226

«Барометр» 115, 116
в бизнесе 117

и рост бизнеса 121, 240

Успешная организация 169

Участие 87

Уэлч Джек 175

Ф

Финансовая информация 241
бюджет 202

Флеминг Александр 229

Фонд Semco 95

Форд Генри 47, 85, 231

Х

Харизматичный лидер 197

Ц

Ценности 20, 124, 133, 135, 147
в сравнении с прибылью 34
пример Semco 92, 107, 129, 133

Ч

Час пик MBA 96, 97
Чередование работ 155
и личный рост 128
Черчилль Уинстон 239
Чудаки 153, 158, 222

Ш

Шахматы, компьютерная версия 215
Штатные сотрудники 188

Э

Эдисон Томас 221
Электронные письма 10, 37, 39, 40, 138, 164, 192
и совместное владение информацией 164
Энтузиазм (страсть) работников 9, 200
Эффективность 72, 170
основа 141

Я

Якокка Ли 199



ОБ АВТОРЕ

РИКАРДО СЕМЛЕР последние два десятка лет является президентом бразильской компании Semco. Весь мир знает Семлера как страстного проповедника собственного стиля руководства, в фокусе которого всегда находятся рядовые работники. Первая книга Рикардо Семлера «Маверик» стала мировым бестселлером. Семлер считает своим домом Бразилию, но временно живет с семьей в Кембридже, штат Массачусетс, куда приглашен в качестве преподавателя Гарвардского университета.

ООО «Издательство «Добрая книга»
119180, г. Москва, ул. Б. Полянка, д. 28, стр. 1.
Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru
Подписано к печати 17.07.2007 . Формат 60х90 1/16.
Бумага офсетная. П.л. 16.0
Тираж 5000 экз. Заказ № 5949
Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.