



### Анархия

В отличие от большинства руководителей, **Рикардо Семлер** любит хвастаться всем тем, что он делает в своей компании. Уже 15 лет прошло с тех пор, как он подписал первый чек, заявляет он с гордостью, и 14 лет — с тех пор, как у него появился свой офис. «Недавно у нас была вечеринка, мы праздновали 10 лет с того момента, как я принял первое самостоятельное решение», — говорит он.

Именно этот провокационный подход сделал из господина Семлера культовую фигуру теории менеджмента. Книга о его идеях, названная «Maverick» («Бродяга»), входит в программу подготовки программ МВА, и начиная с 1993 года было продано свыше 1 млн. ее экземпляров на 22 языках.

Семлер, со своей идеей большой свободы на рабочем месте, когда персонал сам назначает себе зарплату и бюджет без строгих финансовых проверок и контролеров, как будто предвидел многое из того, что происходит в современной демократичной «экономике без галстука».

О господине Семлере в последние несколько лет мало что слышно, особенно в его родной Бразилии, где он приобрел репутацию человека, которого можно цитировать. Но вот он написал новую книгу (ее рабочее название — «The three whys?» — «Три „почему“»).

Последнее десятилетие дало ему возможность применить свои теории на практике. И, в отличие от того времени, когда он, как вихрь, ворвался в литературу, сейчас господин

Семлер предстает перед читателем как удачливый бизнесмен.

Он взял на себя управление семейным бизнесом в 1983 году, когда ему исполнился 21 год, когда компания была инженерным концерном, борющимся за собственное выживание. Первой его задачей было убедить банки не банкротить компанию. Больше увлекаясь в то время игрой на гитаре, чем бизнесом, господин Семлер пришел к выводу, что фирму погубила ее собственная иерархическая структура. Таким образом, одновременно с изменением стратегии компании, он начал изменять привычные методы работы, внедряя, с целью мотивации сотрудников, такие новшества, как гибкий график.

Semco (так называется компания) до сих пор имеет производственный отдел, но теперь она занимается производством специализированного оборудования. Основная часть группы сейчас предоставляет такие услуги, как управление собственностью и анализ инвестиций, зачастую — совместно с мультинациональными компаниями. Господин Семлер говорит, что компания занимается поиском «нишевых рынков», где она может предложить лучшую продукцию по лучшим ценам.

По всем стандартам, Semco может гордиться своим недавним рекордом. Доходы ежегодно росли примерно на 30%, а прибыль в 5 млн. долл. в 1996 году утроилась, достигнув в этом году 15,2 млн. долл. 5 лет назад в компании работало 350 человек, сейчас там работает около 2500.

Однако господин Семлер оговаривается: «Тот факт, что мы растем и будем зарабатывать больше денег, — несомненно, признак успеха, но мы еще далеки от поставленной цели — стать демократической компанией».

### **Менеджмент, который нанимают подчиненные**

Быстрая экспансия не позволила осуществить идею о том, чтобы собеседования о приеме на работу проводили подчиненные будущего нового сотрудника. 5 лет назад треть персонала определяла собственную зарплату, сейчас это делает лишь 10%. Только две пятых прошли курс подготовки, чтобы научиться ориентироваться в балансе фирмы. В результате компания Semco обнаружила, что 4 сотрудника, имеющих право присутствовать на собрании правления, не обладали достаточной информацией, чтобы

внести свой вклад в работу.

«Ценой, которую мы заплатили за такой быстрый рост, стала система принятия решения сверху вниз, — размышляет господин Семлер. — Наша компания стала немного неповоротливой».

Несмотря на эти проблемы, Semco сохраняет за собой завидные позиции в области работы с персоналом. Ежегодная текучесть рабочей силы за последние 5 лет была 0,85 против 20% в среднем по отрасли.

«Люди редко уходят от нас, — говорит господин Семлер. — Когда вы сами можете решать, когда идти в отпуск, можете пойти на пляж в среду, если хотите, и принимаете участие в принятии решений, касающихся бюджета компании, то вряд ли вы пойдете работать с девяти до пяти, даже за большую зарплату».

Для поднятия морали он добавил другие нововведения. В офисах натянули дюжину гамаков для того, чтобы люди могли подремать после обеда. Компания собирается ввести систему, по которой персонал может отказаться от 10% зарплаты за право не работать в среду после обеда. А после того, как человек уйдет на пенсию, ему будет разрешено продолжать работать в среду после обеда.

«Глупая система вынуждает людей уходить на пенсию, когда они находятся на пике интеллектуального развития, но не оставляет им времени вести активный образ жизни, когда их тело еще на это способно», — говорит он.

Господин Семлер подчеркивает, что его компания — очень серьезное предприятие: «Это не какая-нибудь организация хиппи. Мы грамотно выполняем нашу работу». Однако он настаивает на том, что компании должны больше времени уделять персоналу и поддерживать его мотивацию.

«Вот ключ к зарабатыванию денег. Вам в понедельник утром хочется встать и идти на работу? — спрашивает он. — Если ответ — „да“, то все остальное наладится»

автоматически».

## К вопросу о мотивации

Вопросы мотивации занимают центральную часть в его новой книге. Ее название передает главную идею, заключающуюся в том, что менеджер должен задать три вопроса «почему» по отношению к любому аспекту бизнеса, а если он не может дать ответ, то рекомендуется подумать еще раз. Это относится как к простым вопросам, типа «почему костюмы?», так и к более серьезным вопросам, таким как «почему рост?».

Он считает, что для компаний весьма важно задавать вопрос о том, почему они должны получать больше прибыли, чем необходимо, чтобы выжить. Ведь зачастую владельцы зарабатывают такие деньги, что могут позволить себе пожертвовать миллиарды в пользу ООН. «В конечном счете, вы становитесь как мисс Вселенная, которая мечтает о мире во всем мире», — говорит он.

«Если вы задаете достаточно вопросов „почему“, вы возвращаетесь к самым важным вопросам, — добавляет он. — Это больше связано с Фрейдом и Юнгом, чем с Томом Питерсом и Питером Друкером».

В книге Семлер рассматривал и влияние интернета на работу (другое рабочее название книги — «Конец выходных»). Например, если он посылает e-mail нескольким коллегам вечером в воскресенье, то один из трех ответит без задержки. «Все научились работать по вечерам в воскресенье, — говорит он. — Проблема в том, что мы не научились брать отгул в понедельник днем, чтобы пойти в кино».

В распорядке рабочего дня Семлера «современность» уживается с «ренессансом». Он встает в 6 утра и начинает день с велосипедного тренажера, причем на тренажере у него установлен компьютер, так что, пока он крутит педали, он еще и отвечает на электронную почту (в среднем г-н Семлер получает 134 письма в день).

Затем он намечает себе на день 3–4 задания: «Если я справлюсь с ними за 2 часа, то

после этого пойду в кино, но порой мне необходимо 8 часов. Важно то, что я не ищу дополнительной работы для себя, после того как задания выполнены».

Он всегда пытается найти 2 часа в день, чтобы провести их со своим маленьким сыном, и еще 2 часа — для самообразования, будь то музыка, искусство или философия.

Один час предназначен для «размышлений»: этим он занимается, сидя на каком-то из восьми стульев в саду, являющемся одним из последних островков первобытного тропического леса, оставшихся в Сан-Паулу. «Мои люди очень боятся этого часа, — говорит он, — именно тогда ко мне приходят самые сумасшедшие идеи».

Учитывая склонность господина Семлера к новым технологиям, не удивительно, что он заинтересовался интернетом. Компания Semco с переменным успехом начала несколько новых проектов и создала небольшой инкубатор идей. Но основное внимание до сих пор уделяется существующему бизнесу.

«Мир интернета был естественным местом, где мы могли развернуться, и мы начали больше проектов, чем следовало, — говорит Семлер. — Но в результате мы стали более широко использовать возможности сети, сравнительно с нашими конкурентами».

Господин Семлер все больше внимания обращает на образование и на новую бизнес-школу, которую он помогает создавать. Она сочетает в себе его склонность к нестандартным подходам и к новым технологиям.

«Преподавая курс по мотоциклам, мы можем включить туда что угодно: право, географию или войну во Вьетнаме», — говорит Семлер. Он вполне отдает себе отчет в том, что его воспринимают по-разному: «Некоторых эта статья заинтересует, а некоторые посчитают меня сумасшедшим».