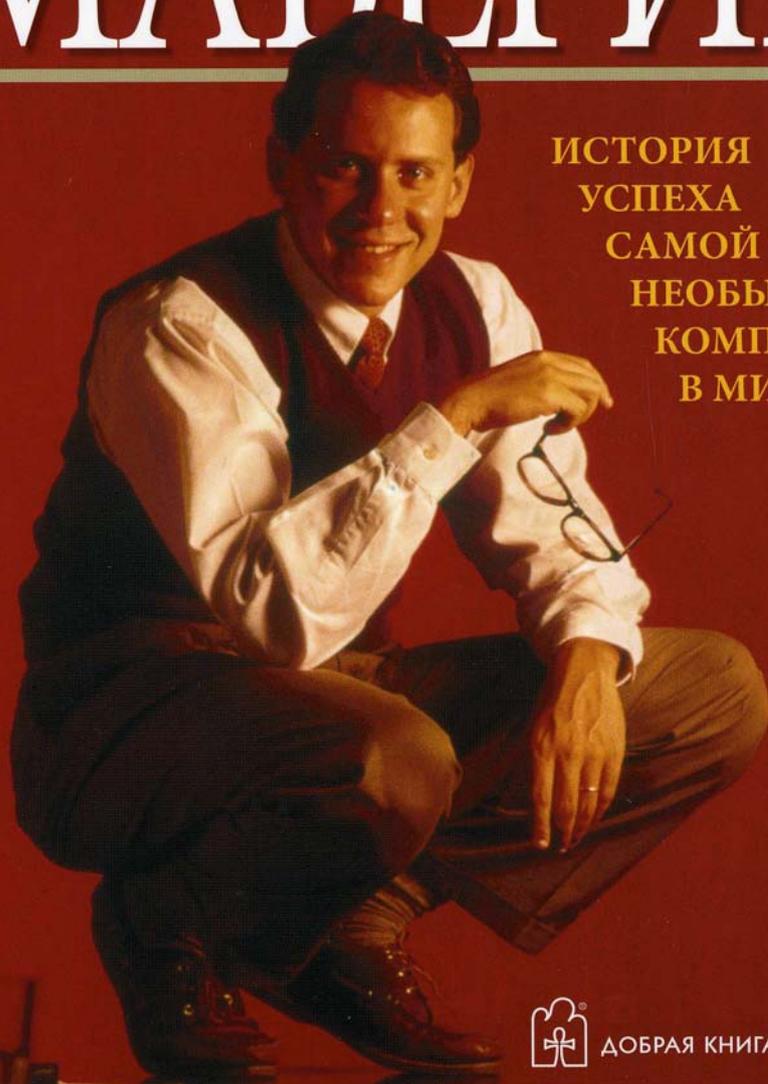


«ЯРКАЯ, УВЛЕКАТЕЛЬНАЯ И ОЧЕНЬ ПОУЧИТЕЛЬНАЯ ИСТОРИЯ ОБ УДИВИТЕЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИИ И ЕЕ СОТРУДНИКОВ» — ТОМ ПИТЕРС, АВТОР КНИГИ «В ПОИСКАХ СОВЕРШЕНСТВА»

МАВЕРИК

ИСТОРИЯ
УСПЕХА
САМОЙ
НЕОБЫЧНОЙ
КОМПАНИИ
В МИРЕ



ДОБРАЯ КНИГА

РИКАРДО СЕМЛЕР

- ☀ БЕЗ СЕКРЕТАРЕЙ ☀ БЕЗ ДРЕСС-КОДА ☀ БЕЗ ДОЛЖНОСТЕЙ
- ☀ БЕЗ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ☀ БЕЗ ГРАФИКОВ И РЕЖИМА РАБОТЫ
- ☀ ДА ЕЩЕ СОТРУДНИКИ САМИ НАЗНАЧАЮТ СЕБЕ ЗАРПЛАТУ

СМОГЛИ БЫ ВЫ УПРАВЛЯТЬ ТАКОЙ КОМПАНИЕЙ?

Именно так управляет бразильской корпорацией Semco Рикардо Семлер, превративший разваливавшийся семейный бизнес в самую необычную компанию нашего времени. Он построил модель бизнеса, пережившую экономические спады, отраслевые забастовки, гиперинфляцию и многое другое. За последние 6 лет Semco увеличила свою выручку с 35 до 160 миллионов долларов; в компании практически отсутствует текучесть кадров и нет никаких признаков того, что в ближайшие годы ее рост замедлится. Как же Семлер решился перевернуть компанию изнутри наружу, с ног на голову, упразднив девять уровней управления и введя беспрецедентные демократические порядки для своих сотрудников?

Автор рассказывает об удивительной трансформации своей компании и переменах в мышлении ее сотрудников, о том, как цепная реакция преобразований превратила стареющее и умирающее предприятие в одну из самых динамичных и инновационных компаний мира. Это история компании, бросившей вызов традиционным способам управления и продемонстрировавшей всему миру, как можно добиться успеха в жестком мире современного бизнеса, поставив свободу сотрудников выше корпоративных целей.

МЕНЕДЖМЕНТ

ISBN 978-5-98124-172-7



9 785981 241727

www.dkniga.ru
ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™

Книга Рикардо Семлера о компании Semco широко освещалась средствами массовой информации во всем мире и стала предметом исследования в Гарвардской школе бизнеса. Вот несколько революционных изменений в Semco, которые позволили Семлеру вписать свое имя в историю бизнеса:

- ликвидация традиционной организационной структуры;
- разрешение сотрудникам устанавливать свой собственный график работы и размер вознаграждения;
- стимулирование сотрудников к изучению обязанностей коллег и предложению изменений в любом департаменте;
- открытость всей финансовой информации компании и размещение ее на стендах для объявлений в офисе;
- установление предела бумажной отчетности: все документы, в том числе маркетинговые отчеты, не должны превышать одной страницы;
- предоставление рабочим права проводить оценку деятельности своих боссов;
- признание забастовок обычным явлением, обещание сохранять все выплаты, выполнять все требования бастующих и никого никогда не увольнять во время забастовки или по ее окончании.

Потрясающе... это отличная книга для всех, кто хочет управлять компанией или руководить сотрудниками на международном уровне.

Журнал *MBA STYLE*

Это больше чем учебник по организационным изменениям... Это не мифические рассуждения воображаемого менеджера, а история реального человека, который пытается принимать трудные решения, основываясь на собственном видении... яркая книга, которая читается как роман... она помогает духовному самосовершенствованию.

Журнал *BUSINESS ETHICS*

MAVERICK

The Success Story Behind the World's
Most Unusual Workplace

Ricardo Semler



WARNER BOOKS

A Time Warner Company

МАВЕРИК

История успеха самой
необычной компании в мире

Рикардо Семлер

ДОБРАЯ  КНИГА

Москва 2007

УДК 111.334

ББК 65.7

С30 СЕМЛЕР Р.

**МАВЕРИК/РИКАРДО СЕМЛЕР; ПЕР. С АНГЛ. — М.: ИЗДАТЕЛЬСТВО
«ДОБРАЯ КНИГА», 2007. — 384 с.**

ISBN 978-5-98124-172-7

ПЕРЕВОД с АНГЛ.: Н. БЫСТРОЗОРОВА

РЕДАКТОРЫ: А. КАЛИНИН, Е. МАЛЫГИНА

КОРРЕКТОРЫ: В. ДЕНИСОВА, Л. КОНСТАНТИНОВА

НАУЧНЫЙ РЕДАКТОР: А. КУЗНЕЦОВ, КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

ВЕРСТКА: Т. ДЕЛИЦИНА

Без секретарей. Без дресс-кода. Без должностей. Без бизнес-планов. Без графиков и режима работы. Да еще сотрудники сами назначают себе зарплату. Смогли бы вы управлять такой компанией?

Именно так управляет бразильской корпорацией Semco Рикардо Семлер, превративший разваливавшийся семейный бизнес в самую необычную компанию нашего времени. Он построил модель бизнеса, пережившую экономические спады, отраслевые забастовки, гиперинфляцию и многое другое. За последние 6 лет Semco увеличила свою выручку с 35 до 160 миллионов долларов; в компании практически отсутствует текучесть кадров, и нет никаких признаков того, что в ближайшие годы ее рост замедлится. Как же Семлер решился перевернуть компанию изнутри наружу, с ног на голову, упразднив девять уровней управления и введя беспрецедентные демократические порядки для своих сотрудников?

Автор рассказывает об удивительной трансформации своей компании и переменах в мышлении ее сотрудников, о том, как цепная реакция преобразований превратила стареющее и умирающее предприятие в одну из самых динамичных и инновационных компаний мира. Это история компании, бросившей вызов традиционным способам управления и продемонстрировавшей всему миру, как можно добиться успеха в жестком мире современного бизнеса, поставив свободу сотрудников выше корпоративных целей.



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 978-5-98124-172-7

© 1993 by Tableturn, Inc.

© Издание на русском языке,
перевод на русский язык.

Издательство «Добрая книга», 2007

СОДЕРЖАНИЕ

<i>От автора</i>	11
<i>Глава 1. ЕСТЕСТВЕННОЕ ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА</i>	13
<i>Глава 2. ГОДЕН ДЛЯ СЛУЖБЫ</i>	23
<i>Глава 3. ДОКТОР ДИККИ</i>	31
<i>Глава 4. ФАЛЬСТАРТ</i>	43
<i>Глава 5. КИПУЧАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</i>	53
<i>Глава 6. СОХРАНЕНИЕ РАВНОВЕСИЯ</i>	59
<i>Глава 7. ОЧЕРЕДНАЯ ПОБЕДА</i>	65
<i>Глава 8. ПРИЗНАКИ НЕПРИЯТНОСТЕЙ</i>	71
<i>Глава 9. СМЕНА КУРСА</i>	83
<i>Глава 10. С ПОМОЩЬЮ РАБОЧИХ</i>	97
<i>Глава 11. ОДНО ИЗМЕНЕНИЕ ПРИВОДИТ К ДРУГОМУ</i>	105
<i>Глава 12. НЕПРИЯТНОСТИ С ПРАВИЛАМИ</i>	115
<i>Глава 13. КАК БАНАНЫ СЪЕЛИ ОБЕЗЬЯН</i>	123

<i>Глава 14.</i> СЛИШКОМ КРУПНАЯ, ЧТОБЫ ПРИНОСИТЬ ПОЛЬЗУ	135
<i>Глава 15.</i> ДЕЛИТЕСЬ И ПРОЦВЕТАЙТЕ	147
<i>Глава 16.</i> УЗНИКИ СТАНОВЯТСЯ ХОЗЯЕВАМИ	155
<i>Глава 17.</i> РАСПРЕДЕЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫХ БЛАГ	163
<i>Глава 18.</i> ГОРЫ ДОКУМЕНТОВ	171
<i>Глава 19.</i> КОНСТРУКТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ	179
<i>Глава 20.</i> ОБМЕН ДОЛЖНОСТЯМИ	187
<i>Глава 21.</i> ЗАНИМАТЬСЯ СВОИМ ДЕЛОМ	193
<i>Глава 22.</i> ПРИЕМ НА РАБОТУ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ИХ УВОЛЬНЕНИЕ	203
<i>Глава 23.</i> БОЛЬШЕ ЧЕМ РАБОТА	213
<i>Глава 24.</i> КАК ИЗ ПИРАМИДЫ СДЕЛАТЬ КРУГ	221
<i>Глава 25.</i> НАЗОВИТЕ СВОЮ ЦЕНУ	233
<i>Глава 26.</i> ПУБЛИКА В ОЖИДАНИИ	241
<i>Глава 27.</i> ЗАЗНАЙКИ	247
<i>Глава 28.</i> НЕТЕРПИМОСТЬ	253
<i>Глава 29.</i> РАЗМЫШЛЯТЬ, ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ	261
<i>Глава 30.</i> ПРОСНИСЬ И ПОЙ!	269
<i>Глава 31.</i> КРИЗИС	277
<i>Глава 32.</i> СТАРТОВАЯ ПЛОЩАДКА	287
<i>Глава 33.</i> ВОЗРОЖДЕНИЕ	295
<i>Глава 34.</i> ЗАЧЕМ КОМПАНИИ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР?	305
<i>Глава 35.</i> БУДЕТ ЛИ ЭТО РАБОТАТЬ У ВАС?	315
<i>Глава 36.</i> А ЧТО ДАЛЬШЕ?	325

АЗБУКА УСПЕХА РИКАРДО СЕМЛЕРА	335
<i>Приложение А.</i> ЛЕЧЕНИЕ БОЛЕЗНИ «НЕХВАТКИ ВРЕМЕНИ» ПО РЕЦЕПТУ SEMCO	337
<i>Приложение Б.</i> РУКОВОДСТВО ПО ВЫЖИВАНИЮ В SEMCO	345
<i>Приложение В.</i> ОЦЕНКА «СНИЗУ»: КАК СОТРУДНИКИ SEMCO ОЦЕНИВАЮТ СВОИХ НАЧАЛЬНИКОВ	367
<i>Приложение Г.</i> СЛОВАРЬ SEMCO	375
<i>Об авторе</i>	383

MAVERICK (англ.) — 1) индивидуалист, независимый человек; 2) политик, не принадлежащий ни к одной из действующих партий; 3) диссидент; 4) бродяга, скиталец; 5) человек, не похожий на других.

Это не книга по бизнесу. Это книга о работе и о том, как можно изменить ее к лучшему. Она основана на событиях, происшедших в компании Setco. Ее сотрудники сумели заработать деньги и сделать лучше свою жизнь. Говорят, что Setco все-го-навсего необычная творческая лаборатория, возглавляемая несколькими наглыми менеджерами без предрассудков. У нас такое невозможно, говорят наши критики, ведь это Бразилия. Я слышал также множество других высказываний: мы зашли слишком далеко, мы слишком быстро развивались, компания слишком крупная, компания слишком мелкая, мы переборщили с высокими технологиями, у нас недостаточно высоких технологий и т. д.

Но некоторые — чуть более восприимчивые и увлекающиеся, чуть менее предвзятые — будут видеть в этой истории о необычной, по общему мнению, компании и ее сотрудниках новый подход к управлению предприятием, причем не социалистический и не капиталистический. Это третий вариант, более гуманный, эффективный, основанный на доверии, вдохновляющий и во всех отношениях стоящий.

*Посвящается Антонио Курту, душа которого
пребывает в главном офисе, и Софии, которая
забрала мое сердце к себе на постоянное хранение*

ОТ АВТОРА

Выражаю самую искреннюю признательность в первую очередь Рику Левину, оказавшему мне при написании этой книги намного большую помощь, чем он думает. Сюзанне Глак из ICM, которая была достаточно наивной, полагая, что мы смогли зацепить издателя; Рику Хоргану, Морин Иджен и их коллегам из издательства Warner Books; Гейл Рибак из издательства Random House U.K.; остальным издателям по всему миру за то, что разделили наш энтузиазм. Нельзя не вспомнить жестких снаружи и добрых внутри Эстер Ньюберг, Хитер Шредер и компетентную группу дам из Coleridge в Лондоне. И конечно же, я в неоплатном долгу перед 65 сотрудниками Semco, которые позволили мне интервьюировать их на протяжении долгих часов, и сотнями других наших работников, являющихся непосредственными участниками этой истории и воплотившими все наши мечты в реальность.

Рикардо СЕМЛЕР,
Сан-Паулу, 1993

ГЛАВА 1

ЕСТЕСТВЕННОЕ ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА

Каждую среду после полудня у нас, в компании Semco, которой я руковожу, в зале заседаний на третьем этаже офисного здания, собирается множество людей. Охрана у входа уже предупреждена и беспрепятственно их пропускает. В течение многих лет руководители крупнейших, широко известных в мире компаний, среди которых IBM, General Motors, Ford, Kodak, Bayer, Nestle, Goodyear, Firestone, Pirelli, Alcoa, BASF, Chase Manhattan, Siemens, Dow Chemical, Mercedes-Benz и Yashica, совершают настоящее паломничество в наш необычный промышленный комплекс, расположенный в предместьях города Сан-Паулу (Бразилия).

Semco производит продукцию, поражающую своим разнообразием, — насосы, опустошающие нефтяной танкер за одну ночь,

посудомоечные машины, способные вымыть 4100 тарелок за час, охлаждающие устройства для кондиционеров, поддерживающие комфортные условия в гигантских офисных башнях, когда жара достигает пика, смесительные аппараты, которые мешают все — от ракетного топлива до сырья для жевательной резинки, и целые бисквитные фабрики с 6000 отдельных компонентов и проводами общей длиной 25 километров. Но руководителей и специалистов по менеджменту со всего мира, в течение многих месяцев ожидающих возможности посетить наши заводы и офисы, привлекает вовсе не продукция Semco. Их интересуют методы управления нашей компанией.

Когда двенадцать лет назад я принял руководство Semco от моего отца, это была традиционная во всех отношениях компания с пирамидальной структурой и инструкциями на каждое непредвиденное обстоятельство. Но сегодня наши сотрудники устанавливают свою собственную норму выработки и приходят на работу по своему собственному графику, без принуждения со стороны руководства и без оплаты сверхурочных часов. Они помогают модернизировать продукцию, которую сами производят, и пишут маркетинговые планы. Их начальники, в свою очередь, могут управлять своими подразделениями с исключительной свободой, определяя стратегию развития бизнеса без вмешательства со стороны руководства. Они даже могут устанавливать размер своей собственной зарплаты, причем без каких-либо ограничений. Об этом, однако, будет знать каждый в компании, ведь вся финансовая информация в Semco публично обсуждается, и все сотрудники имеют неограниченный доступ к ней. Чтобы показать, насколько серьезно мы к этому относимся, Semco вместе с профсоюзами, представляющими интересы наших рабочих, разработала курс для обучения каждого сотрудника (даже курьеров и уборщиков) чтению балансовых отчетов и отчетов о движении денежных средств.

В процессе принятия действительно важных решений, таких как, например, покупка другой компании, каждый сотрудник Semco имеет голос. Несколько лет назад, когда мы задумали перебазируть производство, компания закрылась на один день, и все сотрудники на автобусах поехали осматривать три потенциальные площадки. Затем рабочие приняли решение. Их выбор вызвал у нас дрожь, так как выбранная территория располагалась рядом с компанией, славившейся частыми забастовками. Но в то же время

никто из руководства не захотел инициировать боевые действия между администрацией и профсоюзами, поэтому мы все равно переехали.

В секретариате нашего главного управления, стандартного офисного четырехэтажного здания из стали и стекла, есть приемная, но нет секретаря. Это первое, чем мы отличаемся от других. Хотя у нас много посетителей, мы считаем: секретари, как и личные помощники, нам не нужны. Мы не верим, что нам необходимы бесперспективные должности. Все сотрудники в Semco, даже топ-менеджеры, сами принимают посетителей, сами делают себе копии документов, сами отправляют факсы, печатают письма и набирают телефонные номера. У нас нет отдельных столовых для руководства. Ты приехал позже на работу, а все места на парковке уже заняты? Твои проблемы! Для нас все это часть «естественного ведения бизнеса». В Semco мы сняли ненужные льготы и привилегии, которые питают эго, но вредят бухгалтерской отчетности и отвлекают всех от ключевых корпоративных задач — производства, продажи, выставления счетов, получения денег с клиентов.

В наших офисах нет привычных перегородок. Рабочие места сотрудников отделены друг от друга зелеными насаждениями. Атмосфера непринужденная: одни сотрудники носят костюмы и галстуки или платья, другие — джинсы и кеды. Это не имеет значения. Если они хотят подражать Томасу Уотсону, одному из основателей компании IBM, и застегиваются на все пуговицы, это прекрасно. Но водолазки и футболки тоже ничего. И я хочу, чтобы наши люди не стеснялись класть ноги на стол, точно так же, как и я. Мне приятно сообщить, что собрание руководителей Semco неоднократно прерывалось людьми, которые хотели использовать свой конференц-зал для того, чтобы устроить праздник по поводу дня рождения. Вид вице-президентов, которые едят торт с маленьких тарелочек с изображениями Микки-Мауса, греет мне душу.

У нас есть менеджер по продажам по имени Рубин Агатер, который сидит за столом, читает газету и даже не пытается делать вид, что чем-то занят. Я уверен: это озадачивает наших посетителей. Большинство современных менеджеров не допустили бы такого. Но когда насос Semco на нефтяном танкере на другом краю земного шара выходит из строя и тонны нефти могут вылиться в море, Ру-

бин действует. Он знает все о наших насосах и о том, как их починить. Это как раз тот случай, когда он отработывает свою зарплату. Никого не заботит, *выглядит* ли он занятым в остальное время.

Мой кабинет находится на четвертом этаже; по крайней мере, он там был в последний раз, когда я туда заглядывал. Я использую его не так часто, как это делают другие руководители компании. В большинстве случаев по утрам я работаю дома. Там я могу лучше сконцентрироваться (хотя двум моим овчаркам нравится лаять именно в тот момент, когда я общаюсь по телефону с важными клиентами). Я поощряю желание других менеджеров Semco работать дома. Как минимум два месяца в году я путешествую, и мне это очень нравится. В моем офисе есть фотографии из двух последних экспедиций — когда я летал на воздушном шаре в Танзании и совершал переход через горные перевалы в Афганистане. Я никогда не оставляю номер телефона, по которому меня можно найти, когда я отсутствую, и не звоню сам. Я хочу, чтобы все мои коллеги умели работать самостоятельно. Компания организована (ну, возможно, это не совсем подходящее для нас слово) таким образом, чтобы не зависеть от конкретного человека, особенно от меня. Я с гордостью рассказываю, как дважды во время моих длительных поездок без моего ведома меня переселяли и с каждым разом мой кабинет становился все меньше. В своей компании я играю роль катализатора: я стараюсь создать все условия для принятия решений другими. Именно это и есть успех, когда перестаешь принимать их единолично.

Первое, что я сделал в Semco, — выбросил все инструкции. Почти в каждой компании есть огромное количество инструкций на все случаи жизни. Их количество подчас достигает объема Британской энциклопедии. Ну и кому это нужно? Это лишь препятствует гибкости и приводит к слепому подчинению. В Semco мы избегаем формулировок и открыты для любых нововведений. Я выяснил, что наш свод правил бесполезен, когда в качестве теста как-то раздал сотрудникам несколько дополнительных страниц для него. Я попросил менеджеров прочитать новые разделы и высказать свое мнение. Почти каждый сказал лишь, что они хороши. Проблема была в том, что я скрепил страницы степлером, и их нельзя было прочитать, не оторвав друг от друга. Забавно, что никто не сделал этого. Сегодня новые сотрудники Semco получают лишь 20-страничную книжечку, которую мы называем «Руководством

по выживанию». В нем много рисунков и мало слов. Основная идея — использовать здравый смысл.

Если вы до сих пор не догадались, политика Semco — это отсутствие политики. Многие компании имеют целые подразделения, вырабатывающие горы документов, чтобы контролировать сотрудников. Возьмем, например, командировки. Обычно в фирмах есть нормы, устанавливающие, сколько человек может потратить в каждой конкретной ситуации. В Semco мы хотим, чтобы наши люди тратили все, что они, по их мнению, потратили бы, если бы они путешествовали сами, на свои собственные деньги. Никаких подразделений, никаких правил, никаких проверок. Если мы боимся позволить людям решать самим, в какой секции самолета им сидеть или сколько звезд должна иметь их гостиница, нам не следует отправлять их за границу вести дела от нашего имени, не так ли?

Мы полностью доверяем нашим сотрудникам. По сути, мы с ними партнеры. Исходя из предположения, что капиталистическое общество должно быть капиталистическим для всех, у Semco есть план участия сотрудников в прибылях, но он отличается от общепринятых. Как правило, компании относятся к таким документам, как к священным коровам. Владельцы сами решают, кто, что и когда получает. В Semco распределение прибыли демократично. Мы ведем переговоры с нашими работниками по основной доле, которая будет распределена (около четверти нашей корпоративной прибыли), а они проводят собрания, чтобы решить, как ее разделить. Это зависит только от них. Данная процедура настолько всех устраивает, что однажды во время переговоров по новому трудовому договору лидер профсоюза заявил: слишком большое повышение окажет негативное влияние на компанию.

Некоторые люди находят сходство философии Semco с социализмом в старой восточноевропейской трактовке. *Ерунда!* Я полагаю, мы доказываем, что вовлечение работника вовсе не означает потерю власти собственниками. Чего мы действительно лишаемся, так это иррационального авторитаризма, который ведет к сокращению производительности. Мы очень рады, что наши работники самостоятельны и способны сами себя контролировать. Это означает, что они заботятся о своих рабочих местах и о своей компании, и это хорошо для всех нас.

В реструктурировании Semco мы позаимствовали самое лучшее из нескольких источников. От капитализма мы взяли иде-

алы личной свободы, индивидуализма и конкуренции. Теория (но не практика) социализма научила нас сдерживать неумеренную жажду наживы и делиться информацией и властью. Японцы помогли нам понять ценность гибкости, хоть в компании мы и избегаем семейственности и автоматического преклонения перед старшими. Мы хотим, чтобы люди продвигались благодаря своей компетентности, а не выслуге лет или соблюдению норм и правил.

Когда вы избавляетесь от косности мышления и отказываетесь от иерархической структуры, привычный порядок нарушается и, на первый взгляд, на наших фабриках царит хаос. Вы не увидите аккуратных длинных рядов машин, как это было на заводах Генри Форда, напротив, аппараты, которые мы выпускаем, стоят где попало, в самых неожиданных местах. Это связано с тем, что наши рабочие в основном работают в группах или командах и сразу собирают готовые изделия, а не производят отдельные компоненты. Такая система дает им больше независимости и порождает ответственность; они довольны, и наша продукция становится лучше. Почти все рабочие владеют несколькими специальностями. Каждый из них может в случае необходимости съездить на погрузчике на склад и привезти необходимые детали. (Последние, кстати, закупаются самими рабочими.)

Профсоюз сначала препятствовал подобной гибкости. Давным-давно профсоюзы были вынуждены сужать круг должностных обязанностей сотрудников в качестве защиты против гигантских корпораций, которые для увеличения производительности труда и прибыли давили на них сильнее, чем когда-либо. В конце концов профсоюзы поняли, что могут повернуть систему против владельцев корпорации, отказываясь принимать любое отклонение от инструкций без дополнительной оплаты. Со временем система стала более выгодной для рабочих, а не для руководства, но в действительности не помогала ни тем ни другим.

Когда профсоюз пришел к выводу, что Semco вовсе не намеревается лишить его власти, что более высокая прибыль, полученная нашими заводами, означает более высокие выплаты сотрудникам компании и что мы полны решимости предоставить рабочим возможность значимого вклада в наш бизнес, обструкционизм уменьшился. Нам разрешили ввести новшества, т.е. позволить нашим работникам самим их вводить. Все мы стали более свободными.

К примеру, наши рабочие могут прийти на работу в любое время от 7 до 9 утра. Это их выбор, не наш. Но что если один рабочий хочет начать работу в 7:00, а его напарник решает прийти в 9:00? Наверняка это могло бы повредить производству. Это беспокоило и нас, поэтому мы создали специальную группу, чтобы помочь в разрешении подобных проблем. Она так ни разу и не собралась. Наши рабочие знали, что производство пострадает, если они заранее не согласуют свои графики.

В Semco мы не любим даже мыслить в категориях «подчиненный — начальник». Мы предпочитаем быть партнерами и координаторами. И мы всячески стремимся к тому, чтобы наши работники сотрудничали со всеми в компании, вне зависимости от занимаемой ими должности. Отдел снабжения и техотдел расположены таким образом, чтобы все сидели вместе, рядом с производством. Мы можем учиться друг от друга — вот главная идея. Внутреннее оформление офиса они могут называть как им угодно, но только не роскошным: на полу можно увидеть и сажу, и пятна машинного масла. Никому, кроме меня, до этого не было никакого дела, но сейчас, когда я перестал носить свои изящные итальянские кожаные туфли с подошвами, тонкими как бумага, мне тоже все равно.

Что думают руководители обо всем этом? Мне часто задают этот вопрос.

Да, у нас нет такого количества начальников, к которому все привыкли. Так как рабочие сами себя контролируют и принимают активное участие в политике компании, потребность в надзоре снизилась. Мы сократили более чем на 75 процентов персонал юридического, финансового и маркетингового отделов. Теперь у нас нет даже отделов по обработке данных и обучению персонала. Каждый сотрудник ручается за свою собственную работу, таким образом, контроль качества нам тоже не нужен. После анализа ситуации мы свели на нет бюрократию, сократив двенадцать уровней управления до трех, и чтобы заменить традиционную и малоподвижную корпоративную пирамиду, разработали новую структуру, основанную на ряде концентрических кругов.

Мы также изменили способ взаимодействия между подразделениями. Если один отдел не хочет пользоваться услугами другого, он вполне может выйти за пределы компании и воспользоваться услугами третьих лиц. Риск конкуренции держит всех нас в постоянном

напряжении. В последнее время мы поощряем создание сотрудниками их собственных компаний, предоставляя им оборудование Semco в лизинг по выгодным ставкам. Естественно, мы делаем закупки у наших бывших работников, но они абсолютно свободны и могут сотрудничать с другими компаниями, даже с конкурентами Semco. Эта программа сделала компанию менее доходной, но более маневренной и позволила рабочим полностью контролировать свою деятельность. Итак, наши сотрудники сами становятся предпринимателями. Экстремальная ситуация, что и говорить.

Мы пытаемся максимизировать возможности каждого сотрудника и свести к минимуму надзор. Это не означает, что мы не несем никакой ответственности. Прежде чем брать людей на работу или продвигать их на руководящие позиции, с ними проводятся собеседования и их кандидатуры одобряются всеми, кто будет работать под их началом. Каждые полгода работа менеджеров оценивается подчиненными, и результаты вывешиваются для всеобщего обозрения. Означает ли это, что рабочие могут уволить своего начальника? Я думаю да, поскольку менеджер, постоянно получающий плохие отзывы, рано или поздно уходит из Semco.

Мы не единственная компания, экспериментирующая с управлением с участием работников. Это стало модным. Но таких попыток слишком много, и в большинстве случаев хорошая идея демократизации менеджмента — всего лишь сотрясение воздуха. Гораздо легче говорить о вовлечении работников в процесс управления, чем осуществить это. Мы разорвали Semco на части и заново складывали их вместе в течение двенадцати лет, и этот процесс закончен только на 30 процентов. Тем не менее отдача уже существенная.

Мы пришли работать в компанию, отживающую свой век, и сделали ее процветающей, отказавшись растрачивать самые ценные ресурсы — наших людей. Semco выросла в шесть раз, несмотря на экономический спад, инфляцию и хаотичную государственную экономическую политику. Производительность увеличилась почти в семь, а прибыль — в пять раз. Бывали годы, когда от нас не уходил ни один человек. Мы имеем резерв из более чем 2000 заявлений о приеме на работу, сотни из них от людей, которые говорят, что согласны на любую должность, только чтобы их взяли в Semco. Наше последнее объявление в газете о вакан-

сии в первую же неделю дало более 1400 откликов. По результатам опроса, проведенного одним из популярнейших бразильских журналов среди выпускников колледжей, 25 процентов молодых людей и 13 процентов девушек сказали, что компания, в которой они хотели бы работать больше всего, — это Semco.

Не так давно к нам приезжала жена одного из рабочих, чтобы встретиться с сотрудником нашего отдела по работе с персоналом. Она была озадачена поведением своего мужа. Она сказала, что он больше не кричит на детей и спрашивает их, чем бы они хотели заняться в выходные. Он перестал быть таким раздражительным и деспотичным, как раньше.

Женщину волновало, что мы сделали с ее мужем.

Тогда мы поняли: так как Semco изменилась в лучшую сторону, он тоже изменился.

ГЛАВА 2

ГОДЕН ДЛЯ СЛУЖБЫ

Домашнее видео внезапно переносит нас на узкую проселочную дорогу в предместьях Сан-Паулу. Конец 1950-х годов. Изображение не очень четкое, как и на всех любительских видео. В кадре — трое мужчин и грузовик с простейшим токарным станком в кузове. Худой загорелый человек, стоящий слева, с таким благоговением смотрит на станок, словно он отлит из золота.

Вот что значит открыть свое дело. Едва ли найдется в жизни моего отца — того художавого человека на пленке — много моментов, столь же радостных, как доставка первого станка на его новый завод. Антонио Курт Семлер родился в Вене в 1912 году. Через несколько лет блистательная Австро-Венгерская империя развалилась. Его отец, преуспевающий стоматолог, хотел, чтобы Антонио стал врачом. Но тот был помешан на инженерном деле и окончил Политехнический университет Вены.

В предвоенной Австрии у него было мало шансов найти подходящую работу, и он стал искать возможности выехать за границу. В 1937 году ему попалось объявление о вакансии инженера-технолога на химическом и текстильном заводе американской компании DuPont в Аргентине. Так мой отец переехал в Южную Америку, где пережил перонистскую* диктатуру, а впоследствии стал директором завода.

В 1952 году отец посетил Бразилию и был заинтригован перспективами, имеющимися в такой огромной неразвитой стране. В то время он разрабатывал центрифугу для выделения масла из овощей. Он надеялся, что это изобретение станет основой его собственного дела. Сначала отец хотел открыть свое предприятие в Рио-де-Жанейро, но когда с холма, возвышающегося над городом, он увидел Сан-Паулу, то решил, что это место как раз для предпринимателя.

Именно здесь 42-летний холостяк встретил австрийскую эмигрантку Рене Вайнманн, женился и вырастил детей. Отец моей матери перевез свою семью в Китай и начал прибыльный бизнес по экспорту текстиля и фарфора из Шанхая. Семья Вайнманн жила без тревог и забот, бок о бок с тысячами европейцев, для которых британские и французские кварталы Шанхая были спасительными островками в океане несчастий. Но по мере того как нищета китайцев возрастала, росло их негативное отношение к иностранцам. Мой дедушка умер перед тем, как коммунисты пришли к власти, и моя бабушка и ее единственная дочь были фактически выселены Мао Цзэдуном и покинули страну на грузовом судне. После месячного плавания корабль причалил в порту Сантус на юге Бразилии. Вскоре моя мать давала уроки английского языка состоятельным жителям Сан-Паулу, один из которых и познакомил ее с отцом.

За обеденным столом в маленькой двухкомнатной квартирке в центре города мой отец разрабатывал стратегию для компании Semco — сокращение от Semler & Company. Он работал до поздней ночи, прерываясь только для того, чтобы моя мать могла здесь же накрыть стол.

* Перонизм — одно из самых сильных политических движений в Латинской Америке, основанное генералом Хуаном Доминго Пероном, президентом Аргентины в 1946—1955 (с 1949 г. фактически диктатором) и 1973—1974 гг. — *Прим. ред.*

Дети были главной заботой для Курта. Он беспокоился о том, кто сможет принять на себя руководство бизнесом. Три беременности были неудачными, потом родилась моя сестра Сьюзан. Но отец с трудом мог представить себе женщину во главе такого непредсказуемого бизнеса, как компания Semco. Прошло всего одиннадцать месяцев после рождения сестры, и на свет появился я, будущий наследник предприятия, которое было чуть старше меня.

О Semco и его владельце мало кто знал, как и о маслоотделяющей машине, на которую мой отец к тому времени уже получил патент. Но Бразилия была страной богатых возможностей. Местный рынок испытывал острую нехватку любых видов новых изделий. В мгновение ока центрифуга Semco стала лидером на рынке и прославилась по всей стране отца и его двух компаньонов. Первоначальный успех вызвал необходимость расширения предприятия и инвестиций в производство. Мой отец продолжал упорно трудиться, и 1950-1960-е годы оказались очень успешными. Это был период так называемого «бразильского чуда», когда ежегодный экономический рост составлял невиданные доселе в мире семь процентов в год. Semco из никому неизвестного кустарного механического цеха превратилась в признанного производителя со штатом в 110 человек и годовым доходом в размере двух миллионов долларов.

Военные диктаторы, правившие Бразилией, хоть и являлись капиталистами, были, должно быть, под сильным впечатлением от Сталина: они любили пятилетки. В конце 1960-х годов они неожиданно решили, что страна нуждается в судостроительной промышленности, и приняли пятилетний государственный план по развитию судостроения. Предвидя открывающиеся возможности, мой отец пригласил в качестве партнеров двух британских производителей насосов, и с тех пор (и по сей день) Semco является основным поставщиком насосов для государственных верфей в Бразилии.

Каждый предприниматель хочет, чтобы дети продолжили его дело. Возможно, это желание не всегда обоснованно. Вы слышали что-нибудь о сыне Эйнштейна? Неужели вы рассчитываете однажды увидеть вечерние новости, которые ведет сын Дэна Разера, одного из старейших американских тележурналистов телекомпании CBS? Почему считается, что отпрыски бизнесменов обязательно станут настоящими предпринимателями? Иногда сын или дочь

предпринимателя могут стать первоклассными менеджерами, как, например, Томас Уотсон-мл. (компания IBM) в 1960-1970-х гг., названный в 1987 г. журналом *Fortune* величайшим капиталистом в истории человечества. Но кто принимает решение о преемственности? Несомненно, отец. И давайте будем честными: он явно не беспристрастен.

«Я хочу, чтобы бизнес оставался в руках семьи, — говорят финансовые магнаты (помните Людовика XIV, ставшего королем Франции в пять лет?). — Тот человек — единственный, кому можно доверять». Но разве лучше, чтобы компания медленно тонула в руках человека, заслуживающего доверия, чем процветала бы стараниями посторонних?

Что касается меня, я вряд ли внушал большое доверие. В детстве я был способен сконцентрироваться разве что во время игры в хай-алай* — но и она тут же мне начинала напоминать шахматную партию. Я думал, что совершенно нормально делать домашнюю работу по математике под мультики. Моя мать до сих пор не может понять, как я мог окончить школу с таким количеством двоек. Кроме того, моих родителей часто вызывали в школу для обсуждения, помимо прочего, моего убеждения, что единственное предназначение сэндвичей с арахисовым маслом — лепиться к потолку школьной столовой.

С детства мне всегда хотелось быть в центре внимания. Когда я подросток, я начал стыдиться этого желания. И тем не менее какое-то неосознанное чувство влекло меня к любой ситуации, потенциально обеспечивающей всеобщее внимание и лидерство. В средней школе я стремился выделиться и занимал множество позиций: я был старостой класса, капитаном спортивной команды, фоторедактором ежегодного классного альбома. Я даже руководил буфетом с закусками для школьных завтраков — торговой точкой, обслуживаемой ребятами из младших классов с целью сбора денег на школьные поездки. Именно здесь впервые проявились мои способности к бизнесу. Я отказался от политики халявы, считаемой предыдущими администраторами, увеличил часы работы и стимулировал поставщиков, таких как Coke, Pepsi, Kellogg и Frito-Lay, к конкурентной борьбе в нашем бизнесе. Я бы не сказал, что они дрались за школьный буфет с закусками, но тем не ме-

* Хай-алай — быстрая азартная игра в мяч. — *Прим. ред.*

нее наши доходы взлетели. Затем я вложил деньги в рынок ценных бумаг и к следующему году заработал достаточно, чтобы оплатить поездку нашего класса на курорт. «Школьный бизнесмен», — так написали обо мне друзья в классном фотоальбоме.

Но мой зарождающийся капиталистический талант начал тускнеть, когда я захотел научиться играть на гитаре, как знаменитый американский музыкант Лес Пол. Я был одержим рок-н-роллом — «Роллинг Стоунз», «Лед Зеппелин», «Пинк Флойд», «Юрайа Хип». Тогда диверсификация для меня означала научиться играть и на бас-гитаре, и на барабанах. Все это тревожило моего отца, который с волнением ожидал окончания этого этапа, после которого, как он надеялся, можно будет завести разговор о моем корпоративном росте.

Когда мне было шестнадцать, я устроился на работу на лето в отдел снабжения Semco. Мне понравилось изучать спецификации полуторсантиметровых стальных листов для производства судовых насосов. Но настоящее удовольствие я испытал, когда водитель грузовика стал учить меня водить машину. Я был единственным мальчишкой в своем районе, кто сидел за рулем мерседеса, хотя это был десятитонный грузовик, а вовсе не модель 560 SEL кабриолет.

Так прошло лето. Осенью я вернулся к гитаре, а мой отец впал в отчаяние и уже обдумывал ликвидацию компании. Однако в скором времени я пришел к выводу об угнетающе невысоком уровне своих музыкальных способностей. Учитывая, что мой отец мечтал о преемнике, а продажи школьных завтраков меня уже не так интересовали, я подумал о целесообразности дальнейшего развития своих способностей к бизнесу.

Была одна проблема: в Бразилии все здоровые 18-летние молодые ребята должны отслужить в армии как минимум год.

Мой отец, который давно этого ждал, считал армейскую службу лучшим лекарством для меня. Он, видимо, рассчитывал, что в армии меня приучат к дисциплине и я, если не привыкну рано вставать, то по крайней мере узнаю, что это такое. (Я так до сих пор и не знаю, хотел ли мой отец этого на самом деле или только пугал.) На всякий случай я начал обрабатывать мать, старался строго придерживаться определенного режима дня, лучше учиться и всегда аккуратно заправлять свою постель. В выходные дни я вставал

рано с помощью двух будильников в самом дальнем углу моей комнаты.

Отцы сразу в состоянии догадаться, что означает такое поведение, и мой отец продолжал бросать на меня взгляды, означающие «ты не сможешь надуть меня, сынок». Матери — совсем другая история, благослови их Господь.

— Курт, — говорила моя мать, — Дикки просто не может потерять целый год своей жизни в армии.

Я энергично кивал головой за ее спиной.

— Это сделает из него мужчину, — отвечал мой отец. — Я сам был в армии, ты же знаешь.

И мы с матерью усаживались на диване, чтобы в очередной раз выслушать рассказы о маршах в снежную погоду, обливании холодной водой по утрам и чистке ботинок и пряжек на ремнях.

Вскоре меня направили в местный призывной пункт для медосмотра. Чтобы попасть к назначенному часу, мне пришлось выйти из дома затемно и отстоять огромную очередь таких же, как я, парней. Тогда принимались во внимание любые существенные физические или психические дефекты, и я наблюдал за тем, как некоторые из ожидавших демонстрировали плоскостопие, а также нервные припадки и прочие разнообразные напасти. Но я не был настолько отважным. Медкомиссии понравился мой рост, врачи были впечатлены моим весом и вообще не находили каких-либо недостатков по самым строгим требованиям, таким как, например, наличие двух рук и двух ног.

Две недели спустя меня, как прошедшего первую медкомиссию, вызвали в другую воинскую часть для более полного медицинского обследования. Мои друзья рассказывали ужасные истории о тех, кого освобождали от воинской службы. Они приглашались (солдатом, чьему телосложению позавидовал бы Сильвестр Сталлоне) сдать кровь для армейского госпиталя. Дежурный втыкал вам в предплечье огромный шприц, вручал двухлитровую бутылку и шел к следующей жертве. Зная о том, что я падаю в обморок при виде крови, я уже представлял себе, как у меня темнеет в глазах и тело наклоняется вперед... Звук бьющегося стекла, видение песчаных пляжей южного побережья Тихого океана... Потом ощущение тяжести в голове и много нахмурившихся солдат надо мной на фоне потолка.

Ну, если такова цена свободы...

Из дома я опять вышел затемно и после пятичасового ожидания оказался среди сотен голых молодых людей, отвечающих на вопросы о своих заболеваниях, прежде всего венерических. Один парень безукоризненно изобразил заглывание языка и был немедленно освобожден от службы. А я опять прошел. По крайней мере мне не придется сдавать кровь, сказал я себе.

Месяц спустя я сдавал письменный экзамен. Подъем в 4 утра уже не составил труда, так как я все равно не спал. Тест был длинным и сложным. Я сделал все возможное, чтобы написать его максимально плохо, и ушел в состоянии сильного беспокойства. Три дня спустя я узнал, что снова прошел.

Мне уже выдали форму, фуражку и ботинки, а дежурный офицер вызвал на последнее собеседование. Два с половиной часа ожидания — и меня, наконец, пригласили в комнату, где спросили о том, что я думаю о службе в армии. Я честно ответил: «Глупо служить в армии в стране, которая вообще никогда не вела войн и не имеет ни малейшего шанса воевать с кем бы то ни было в будущем». После этого я был освобожден от службы.

Отказавшись от учебы в школе бизнеса, я поступил на юридический факультет самого престижного в стране Университета штата Сан-Паулу, из стен которого вышел не один будущий президент Бразилии. Я был уверен: мне понравится учиться, но я ошибся. Особых успехов в учебе я не добился, отчасти потому, что вскоре после поступления снова начал работать в Semco.

ГЛАВА 3

ДОКТОР ДИККИ

Мои первые впечатления от руководящей работы были негативными. Меня окружали чопорные люди, все как один в накрахмаленных рубашках.

Я пытался приспособиться, действительно пытался. Я даже ходил в супермодный мужской магазин и приобрел полный корпоративный комплект — темно-синий костюм с белыми полосками, белую рубашку с французскими манжетами и черные ботинки. Не я носил костюм, это он носил меня.

Я только начал работать, когда мой отец вызвал меня к себе в офис и сказал, что я не должен никому позволять называть меня моим уменьшительным именем — Дикки. Это негативно скажется на отношении людей, сказал он строго. Меня должны называть «доктор Рикардо» — так, как в Бразилии принято обращаться к выпускникам вузов. И не имеет значения, что я уже попросил всех

называть меня Дикки. Люди настолько запутались в этом, что я получаю служебные записки на имя доктора Дикки и по сей день.

Как большинство людей, добившихся успеха своими силами, мой отец был сторонником традиций. Он относился к своим сотрудникам по-отечески и рассматривал забастовки и трудовые споры как личное оскорбление. Он всегда помнил, что создал Semco, сидя за обеденным столом в своей квартирке.

Отец вставал каждый день ровно в 6:30 и исключительно строго придерживался графика. Рано утром по вторникам, средам и четвергам, перед тем как идти на завод, он играл партию в гольф; обедал он обычно дома, а потом 15 минут дремал, прежде чем вернуться в офис. Вечером он приходил ровно в 19:45, к ужину. По пятницам он пропускал гольф и завтракал в Ротари-клубе.

Секретарь Фернанда, невысокая коренастая серьезная женщина, проработала с отцом уже 15 лет, когда я пришел. Меня это удивляло: они постоянно жаловались друг на друга. Если Фернанда приходила на 6 минут позже, мой отец был не в состоянии воздержаться от комментариев. Если он исправлял ошибку в письме ручкой, а не карандашом, была ее очередь кипеть от злости.

Фернанда часто вылетала из офиса моего отца, громко хлопая дверью, и это я мог понять. Элегантный, носящий эспаньолку, он одним своим видом требовал уважения и нередко внушал страх; в свое время он был членом олимпийской сборной Австрии по лыжным гонкам и все еще держался как спортсмен: грудь вперед, спина прямая. Его отличительной особенностью был строгий взгляд. Когда я был маленьким, друзья боялись приходиться ко мне в гости, чтобы не столкнуться с моим стариком. В офисе клерки бросали монетку, чтобы решить, кто понесет ему бумаги и, вероятно, станет мишенью для его гнева, поскольку он часто вымещал свое настроение на любом человеке, который оказывался под рукой.

Наши кабинеты были рядом, и он настоял на установке раздвижной двери между ними. Середина моей встречи с клиентом и — бац! — дверь открывается, и входит он.

Отцу не нравилась моя привычка класть ноги на стол, как и привычка работать дома. Его раздражало, что я изо всех сил старался разделять мою личную жизнь и компанию. Если я делал копию чего-нибудь для собственного использования, то сам платил за это. Если мне нужно было послать телеграмму в отель, где я планиро-

вал отдохнуть, я тоже сам это оплачивал. Для моего отца бизнес и семья были переплетены и неразделимы.

Между нами была разница в возрасте почти в пятьдесят лет, и независимо от того, как упорно мы старались стереть ее, наш стиль и наши идеи становились все более и более несовместимыми. Я знал, что переход дела от отца к сыну не будет гладким. Потихоньку он тоже это осознал.

Наши напряженные отношения были немного сглажены переменами в экономике. Несмотря на пятилетние планы развития, судостроительная промышленность Бразилии стагнировала. Это было губительным для Semco, так как к 1980 году 90 процентов нашего бизнеса приходилось на продукцию для судов — насосы, детали винтов и водомаслоотделители для двигателей. Единственная прибыль, которую получала Semco, была от инвестиций оборотных средств, которые быстро уменьшались.

Более десяти лет компанией Semco управляла группа руководителей, имеющих отношение к морскому судостроению. Экономический спад продолжался, и я окончательно убедился, что единственный шанс Semco выжить заключается в расширении производственной специализации и снижении зависимости от бизнеса, связанного с судостроением. Это было время для кое-чего совершенно иного. Но всякий раз, когда я поднимал вопрос о диверсификации, руководство утверждало: Semco — узкоспециализированная компания, и если мы уйдем из этого сектора, мы потеряем все. «Старая гвардия» говорила отцу, что Semco может продержаться: готовится новый план по судостроению, который позволит нам вновь зарабатывать.

Semco собиралась взять в кредит миллион долларов для финансирования строительства нового завода с управляемым компьютерами оборудованием для сборки корпусов судовых насосов и винтов. Одно время я был в восторге от этой идеи, но затем из-за нестабильности экономики начал беспокоиться по поводу таких крупных капиталовложений. Если мы собираемся брать на себя подобные обязательства, то, по крайней мере, пусть это будут вложения в процветающую отрасль. Но мне было только двадцать, и, несмотря на мою фамилию и пафосную должность помощника совета директоров, указанную на моей визитке, я не имел большого влияния. Каждый раз, когда приближалась необходимость принять

принципиальное решение, меня обычно отправляли с бесцельным визитом к какому-нибудь иногороднему клиенту, чтобы я был подальше от офиса, пока они решали, что делать.

Я был уверен, что хочу заниматься бизнесом (как я уже отмечал выше, музыка меня больше не интересовала), но сомневался, что Semco именно то место, в котором я реализую свои предпринимательские идеи. По моему поручению аудиторы Semco из компании Price Waterhouse нашли несколько компаний, приобретением которых, по их мнению, мы могли бы заняться. После анализа предложений я пришел к выводу, что лишь одно из них достойно моего внимания. Трудно было найти более приземленный бизнес: компания выпускала все виды лестниц. Она была основана плотником и быстро стала крупнейшим производителем лестниц в Бразилии с количеством сотрудников больше, чем в Semco. Но все эти события происходили в тяжелые времена, настолько тяжелые, что аудиторы Price Waterhouse отказались брать на себя ответственность за результаты предпокупной экспертизы.

Это меня не остановило, я размышлял о том, чтобы покинуть Semco и заняться бизнесом по изготовлению лестниц. Я начал посещать владельца почти каждый день, знакомился с компанией и старался уменьшить первоначальную цену, которая зашкаливала за 1 млн долларов, несмотря на существующие у компании проблемы.

Цена снизилась, и я попытался убедить моего отца одолжить мне деньги.

— Давай подумаем об этом, — сказал он. — Дай мне их финансовую отчетность.

Я так и сделал, но он даже не взглянул на документы, он тянул время.

Конечно, к лестницам это не имело никакого отношения. Он просто не хотел, чтобы я ушел.

Большую часть года я провел за изучением компании по производству лестниц, и в плане образования в области бизнеса я получил намного больше, чем в аудиториях учебных заведений. Я разговаривал с кредиторами компании, с ее поставщиками. Я вытягивал из Price Waterhouse все стратегические идеи, которые мог получить. Потом у меня появилась собственная блестящая идея. Я поместил объявление в газете на английском языке о том, что ищу исполнительного директора для потенциального предприятия. Я написал,

что мне нужен человек, который будет управлять бразильским филиалом международной компании.

Меня засыпали ответами, так как я намекнул, что хочу передать часть капитала компании. Я встретился приблизительно с тридцатью самыми лучшими кандидатами, которых я, между прочим, просил рассказать мне, каким образом они собираются реанимировать компанию. В результате я не только нашел исполнительного директора — боливийца, президента бразильского филиала компании Black & Decker, но и значительно повысил свой профессиональный уровень.

Продажи лестниц по-прежнему ползли вниз, и цена компании в конце концов достигла суммы, которую я мог себе позволить, — 1 доллар. Кроме того, поставщики компании собирались предоставить мне дополнительный кредит. Хотя я был молод, я имел отношение к известной компании. Возможно, они думали, что за сделкой стоит Semco; в любом случае я так и не опроверг это предположение.

Мы составили очень сложный и замысловатый договор; таким способом мои юристы предупреждали меня о высокой степени риска. Я пришел к выводу, что если я и разорюсь, то пусть это будет в двадцать лет, а не в сорок, когда я, скорее всего, заведу семью. Благодаря беседам, у меня появился план. Я хотел почти наполовину уменьшить ассортимент выпускаемой продукции, взять новый кредит у поставщиков и оперативно увеличить производство тех товаров, которые все еще приносили прибыль.

В тот день, когда мы были наконец готовы заключить сделку, мой отец вызвал меня в свой офис.

— Давай еще раз поговорим об этом, — сказал он.

— Слишком поздно, — ответил я ему. — Я занимаюсь этим уже год.

Я понимал причину его тревоги и попытался его успокоить. Я сказал, что останусь в совете директоров Semco и буду появляться в офисе в любое время, когда он захочет.

— Мне нет никакого смысла здесь оставаться, — добавил я. — Мы будем постоянно ругаться. Мы не договоримся о том, как управлять компанией, ведь у тебя есть эти люди, которым ты все еще доверяешь. Одно время я думал, что ты дашь мне больше власти, но я знаю: ты не собираешься этого делать.

Именно тогда мой отец наконец-то сказал, что хочет обсудить изменения в правах собственности, в результате которых у меня

будет контрольный пакет акций Semco, а вместе с ним и полномочия на внесение изменений, которые, по моему мнению, необходимы для выживания компании. Он согласился заплатить 30 тысяч долларов, предусмотренные по договору, в случае если я уклонюсь от совершения сделки с компанией по производству лестниц. (Эта компания еще продержалась какое-то время, во многом благодаря тому, что ее владелец сократил ассортимент выпускаемой продукции. Но, в конечном счете, она все равно была ликвидирована. Что касается моего потенциального исполнительного директора, он стал директором бразильского филиала компании DuPont.)

— Кто будет управлять Semco? — спросил я своего отца только для того, чтобы услышать, как он это скажет.

Я молчал. Он тоже молчал.

— Лучше соверши все свои ошибки, пока я еще жив, — сказал он наконец.

Так и вышло: я сделал множество ошибок прямо у него на глазах. Есть одна большая неприятность, связанная с ошибками: ты обнаруживаешь их вовсе не в то время, в которое нужно. Но я твердо знал: одно мероприятие, хоть и очень рискованное, в любом случае не будет ошибкой. Члены совета директоров все еще верили в план по судостроению и были готовы ждать его и все это время получать приличную зарплату. Я мог либо продолжать попытки убедить их, что Semco должна измениться, и терпеть их проволочки, либо мог внести изменения без них. Я выбрал второй путь.

— Я уезжаю на две-три недели, — сказал мой отец к концу нашего трудного разговора. — Какие бы изменения ты ни хотел сделать в компании, сделай их сейчас.

Я сидел в отцовском офисе и разглядывал список фамилий пятнадцати членов руководства компании, который я записал в желтом блокноте. Была пятница. Я назначил встречи с каждым из этих людей, а начать решил с Вальдемара Марагонни, представительного человека с пронизывающим взглядом. Он холодно поздоровался, сверля глазами мой юный череп. Я чувствовал себя студентом, сдающим курсовую на три дня позже срока.

— Здравствуйте, Вальдемар, — пробормотал я.

— Дикки, что я могу сделать для вас? — спросил он снисходительно.

Давай, Дикки, Скажи это. Скажи.

— Ну, понимаете, Вальдемар, я считаю, что нам стоит внести тут кое-какие изменения.

Никакой реакции.

— Вы знаете, что я хочу диверсифицировать Semco.

Снова никакой реакции. Я продолжил:

— И мне кажется, чтобы процесс диверсификации работал, мы должны внести изменения и в систему управления.

Тишина. Я решил кратко изложить сложившуюся ситуацию. Конечно, в конце концов он согласился бы со мной, и мы могли расстаться если не как закадычные друзья, то, по крайней мере, дружелюбно. Я погрузился в историю, рассказывая о деятельности компании и о вкладе Вальдемара на протяжении десяти с половиной лет его работы.

Через некоторое время мне пришло в голову, что я подвожу хорошую базу для продвижения, но никак не для увольнения. Резко сменив тактику, я начал говорить о мрачных перспективах Semco и о потребности в новой продукции.

— Не могу не согласиться, — сказал Вальдемар наконец.

А, прогресс. Но нет, он не должен соглашаться со мной.

— Мы начали изучать возможности диверсификации, — продолжил Вальдемар. — На следующий месяц у меня запланированы поездки в Германию и Англию, и я проведу переговоры с несколькими компаниями.

— Но вы говорили это неоднократно, и ничего до сих пор не произошло.

— Теперь все будет по-другому.

Спора не вышло. Прошло полтора часа. У меня оставалось только три часа до конца рабочего дня и длинный список менеджеров, которых я собирался уволить.

— Короче, Вальдемар, я хочу сам осуществить эту диверсификацию, и я не хочу видеть, как это происходит при двойной власти.

Все. Я сделал это.

— Никаких проблем, — ответил Вальдемар к моему огорчению. — Мы создадим отличную команду.

Я почувствовал, что начинаю паниковать. Все встречи будут такими же? Что если я не успею поговорить со всеми до конца рабочего дня? Естественно, оставшиеся сумеют хорошо подготовиться за выходные.

— Вальдемар, позвольте мне быть настолько откровенным, насколько это возможно. Я должен сделать это сам.

В комнате воцарилась тишина, словно в этот жаркий день кто-то неожиданно накрыл нас толстым ватным одеялом. Слышался лишь шум кондиционера. Мы сидели и смотрели друг на друга.

— Вы хотите сказать, что я уволен? — спросил Вальдемар через некоторое время.

Я откашлялся и успокоился.

— Да, Вальдемар. Это единственный путь.

Снова тишина. Потом неизбежный вопрос:

— Ваш отец знает об этом?

— Ну, да. В некотором смысле. Да. Он знает. *Да.*

— Я понял, — сказал Вальдемар. Наконец-то я увидел его реакцию: он сначала слегка побледнел, а затем стал бледным как смерть. Меня интересовало, как выглядел я. Вероятно, еще хуже.

Вальдемар поднялся.

— Хорошо, я буду в офисе в понедельник утром. На следующей неделе мы можем обсудить мой уход.

— Вальдемар, одну минуту, пожалуйста, — перебил я его, также поднимаясь. — Вы понимаете, я планировал, что это должно быть достаточно быстро.

— И насколько быстро? Через полгода?

— Мм... нет-нет... — я запнулся.

— Тогда, наверное, три месяца? — сказал Вальдемар, направляясь к двери.

— Ну, нет, меньше... Я... я... я...

— Не думаете же вы, что я должен уйти менее чем через месяц? — Он пристально посмотрел на меня, и его глаза сузились.

— Ну, вообще-то да.

— И когда я должен покинуть компанию, по вашему мнению? Смелость.

— Вальдемар, я хотел бы, чтобы вы забрали ваши вещи сегодня. Если мне что-нибудь понадобится в понедельник, я вам позвоню.

Выходя, Вальдемар оглянулся, посмотрел на меня и плотно закрыл дверь. Я рухнул на диван.

Остальные встречи были проведены второпях. К шести часам вечера 60 процентов высшего руководства Semco уже не работали в компании. Я никогда никого не нанимал, а тут мне пришлось, словно главарю мафии, менее чем за три часа провести экстрен-

ную чистку рядов своих сотрудников. Но они ведь игнорировали мои предложения по диверсификации, а у Семсо не было времени для длительной физиотерапии: компания нуждалась в экстренной хирургии.

Со смесью облегчения и беспокойства я сел в свою машину и отправился домой отдыхать.

Я выбрал пятницу, так как надеялся, что за выходные все успокоится. Мне нужно было во многом разобраться до понедельника. У меня не было управленческого опыта, но я уже подобрал тех, кто обладал им. Мою новую правую руку звали Эрнесто Габриеле. Эрнесто, худощавый мужчина на пятом десятке, чьей энергии хватило бы на всю рабочую группу правления компании (собственно, он один входил в состав этой группы). Он родился в итальянской семье иммигрантов в городке Сорокаба штата Сан-Паулу и с юности мечтал учиться в Америке. Тогда он не знал ни слова по-английски, и у него не было денег даже на авиабилет, не говоря уже об оплате обучения. Но он принял решение, и этого оказалось достаточно.

Недалеко от его родного города располагался бразильский филиал одной из ведущих американских компаний по производству автомобильных шин Firestone Tire, а в местной школе всем желающим предлагали заполнить форму заявления о поступлении в университет города Акрон (США), в котором базировался гигант резиновой промышленности. В этом учебном заведении было место для одного иностранного студента, и Эрнесто, который, конечно же, очень хотел попасть туда и не раздумывая заполнил форму, обещав при этом выучить английский язык, приняли. Он быстро выучил английский (доказав самому себе, что, если нужно, способен овладеть иностранным языком практически за ночь), собрал пожертвования от горожан на авиабилет и в конце июля улетел в штат Огайо.

Четыре года спустя он получил степень бакалавра и, никуда не уезжая, устроился на работу в качестве стажера в компанию Firestone. Он быстро продвигался по службе и вскоре вернулся в Бразилию уже в должности младшего менеджера. Он продолжил свой рост, став в возрасте двадцати девяти лет самым молодым вице-президентом Firestone.

Поистине неутомимый Эрнесто был прекрасным управленцем и финансистом. Обладающий исключительными нравственными

принципами, но при этом вспыльчивый и обидчивый, он подчас чересчур откровенничал с коллегами, от которых потом сам и избавлялся, подавая в отставку. Он стал вице-президентом компании J. I. Case, производящей тракторы, затем перешел в филиал немецкой международной компании, где научился говорить по-немецки. Его следующее назначение было во французской компании, где он выучил французский язык. Затем он стал помощником президента Sharp, японской компании по производству электроники, но вынужден был уволиться оттуда после того, как во время деловой встречи позволил себе нецензурные выражения по-японски. Он поехал работать в Рио в качестве вице-президента Хегох, но после одиннадцати поездок в США за год решил, что соскучился по более спокойной жизни.

Как-то раз в воскресенье он листал газету в своей квартире в Рио, и его внимание привлекло объявление на английском языке. Это была вакансия исполнительного директора компании по производству лестниц в Сан-Паулу.

Резюме Эрнесто заинтриговало меня, иначе и быть не могло: он перечислил все компании, в которых работал, в том числе те, в которых провел всего лишь пару месяцев, а также предоставил большие списки рекомендателей от каждой. Его откровенность, а также готовность бывших работодателей предоставить ему хорошие рекомендации произвели на меня большое впечатление. Он рано начал свою стремительную карьеру, но не нашел того, что искал. Он был, несомненно, гениальным человеком со страстью все организовывать, к тому же обладал сильным характером и неминуемо чувствовал себя несчастным везде, куда бы ни приходил. Это соответствовало моим запросам по отношению к Semco, но не для компании по производству лестниц. Наш корабль вошел в еще неизведанные воды, и я предполагал, что нам придется неоднократно менять курс. Традиционный руководитель мог бы препятствовать этому или вообще не допустить изменений.

Я встречался с Эрнесто несколько раз до Глобальной Чистки и нанял его в субботу, на следующий день после нее. Теперь у меня было свое собственное alter ego, такое же упрямое и сумасшедшее, как и я сам. Но, в отличие от меня, Эрнесто знал, как управлять компанией.

В понедельник я смог увидеть последствия своих действий. Клиенты звонили и спрашивали определенного человека, им отвечали,

что он уже здесь не работает. Они спрашивали кого-то еще, а им говорили, что он тоже уволен. После четвертой или пятой попытки они приходили в замешательство.

Я пришел к выводу, что наши бывшие руководители сделали себя хранилищем коммерческих тайн с единственной целью — стать незаменимыми людьми в компании. Они не рассчитывали на кого-то безрассудного вроде меня, кто все им испортит, но и я не рассчитывал, что люди могут быть такими скрытными, какими оказались они. Нам пришлось перерыть ящики столов и картотеки, чтобы обнаружить все специальные соглашения и договоренности, достигнутые с клиентами.

Естественно, некоторые клиенты пытались убедить нас вернуть бывших руководителей обратно. Немецкая компания, предоставившая нам лицензию на производство нескольких видов судовых насосов, даже прислала двух своих представителей, чтобы те лично попросили меня изменить свое решение и позволить прежним менеджерам вернуться. Они считали, что мы без них не выживем.

Я тоже не был уверен, что мы сможем. Но мы собирались попробовать.

ГЛАВА 4

ФАЛЬСТАРТ

Мы провели оставшуюся часть 1980 года, буквально задыхаясь от недостатка средств. Мы металась от банка к банку. Мы даже думали о продаже зданий компании. Было совсем не до смеха, когда приходилось делать предоплату поставщикам и продавать продукцию на рынке, наводненном слухами о Semco. Но вскоре стал сказываться фактор безукоризненной международной репутации Эрнесто, а наши клиенты поняли, что мы вовсе не собираемся банкротиться, по крайней мере не сейчас.

Эрнесто вводил десятки новых процедур и изобретал новые формы почти каждый день. Наш местный административный курдесник убедил агентов по сбыту заполнять отчеты о посещении клиентов и вести статистику по полученным заказам в сравнении с предлагаемыми ценами. Файлы были четко систематизированы по всей компании. Мы наладили регулярный выборочный досмотр

сумок сотрудников и их автомобилей с помощью специальной аппаратуры. Были выпущены пластиковые идентификационные карточки, и всех сотрудников заставляли их носить. График производственного процесса отображался на стендах в нашем новом департаменте планирования и контроля. Работники нового департамента организации труда и рабочего времени инспектировали территорию завода с целью найти способы повышения производительности.

Как захватывающе, как по-капиталистически. Все, что могла сделать компания Хегох, могла и Semco. Ну хорошо, они таким образом продавали свою продукцию, а мы лишь получали статистическое подтверждение, что наша все еще была на складе. Это просто детали, которые можно исправить в любое время, думали мы.

Мы повысили множество ветеранов Semco, некоторые из них до сих пор работают с нами. Мы испытывали острую потребность в энергичном руководителе отдела продаж. По правде говоря, мы испытывали потребность практически во всем, что касалось этого отдела. Бразильские пятилетние планы с их долгосрочными задачами расслабили нас. Казалось, нет никакой необходимости что-либо продавать, мы просто подчинялись и все. Поэтому в 1980 году мы поставляли насосы, проданные еще в 1975-м.

И вот я поместил объявление в газете о вакансии менеджера по продажам. Звучит знакомо, не правда ли? Так я встретил Харро Хейде.

Харро был странный тип. Он был очень высоким, лысеющим и носил очки с такими толстыми линзами, что они напоминали донышко бутылки от кока-колы. Он не носил костюма, и вообще казалось, что предметы его одежды были наугад вынуты из угла какого-нибудь темного, сырого шкафа. На самом первом собеседовании он сказал мне, что он повар от природы (*соф ау вип* — курица в вине — была его фирменным блюдом) и что он вместе с женой (инструктором по прыжкам с парашютом, к слову) и двумя маленькими детьми живет в пригороде, в доме в баварском стиле, печет хлеб и разводит цыплят (а что же еще?).

Харро был лучшим студентом в своей группе в Институте авиационных технологий, бразильском аналоге Массачусетского технологического института. Он говорил на английском, французском и немецком языках и в разное время занимал различные должности, в том числе был техническим директором огромного

горнодобывающего комплекса в районе Амазонки и руководил строительными проектами французской компании Fichet в Алжире. Его рекомендации казались достаточно сумасбродными, чтобы встряхнуть наш отдел продаж, а именно этого я и добивался.

Харро был готов. Как и Эрнесто, он должен был наконец-то найти свое место.

Он начал продавать продукцию в первый же день работы в Semco и не останавливался ни на секунду. Обычно события развивались следующим образом. Харро спрашивает у торгового агента, согласился ли клиент купить продукцию по предложенной цене. Агент, сидя за столом, отвечает, что покупатель изучает предложение. Харро предлагает съездить к нему. Агент говорит, что попытается назначить встречу на следующей неделе, на что Харро уточняет: он хочет съездить сейчас, а не на следующей неделе. Но это невозможно, спорит агент. Тогда Харро хватает его за руку, и они вдвоем, прихватив пачку журналов, отправляются прямо в офис потенциального покупателя.

Иногда им приходилось ждать час, два и даже три, пока их не принимали. При этом Харро развлекался, беседуя с секретарем о компании, допрашивая нашего агента по поводу других клиентов или читая журналы, которые принес с собой.

Я делал все от меня зависящее, чтобы постоянно снабжать его материалом для чтения. Буквально через несколько дней после прихода Харро мы подписали с норвежской компанией лицензионное соглашение по производству новой линии насосов. Мы знали совсем немного об их технических спецификациях, а ведь совсем скоро нам предстояло провести важнейшую презентацию своих насосов для государственной нефтяной компании Petrobras, одной из крупнейших в мире. Я бросился в кабинет Харро и спросил, не посмотрит ли он материалы. Нет проблем, ответил он. Пока он не передумал, я вручил ему интереснейший материал о гидравлических насосах на 600 страницах. En passant* я сказал ему, что хочу, чтобы он поговорил с инженерами Petrobras. Харро только бросил мне улыбку, означавшую «оставь это мне, малыш».

Он провел много времени, изучая эти материалы, постоянно общался с норвежцами, а затем разрекламировал предложение в Petrobras и вернулся с крупным заказом.

* Мимоходом (фр.). — Прим. ред.

Мы с Харро пустились в странствия. Чтобы привлечь партнеров по бизнесу, за два года мы посетили 16 стран и установили контакты с более чем 60 компаниями. Мы посещали десять, а иногда и двадцать городов в месяц. Чтобы не переутомиться, мы ввели правило: не больше одного перелета в день, но сами же часто нарушали его. В одной невероятно нервной поездке мы съели на ужин маринованную семгу в Осло в ресторане на открытом воздухе, где полуночное солнце отражалось от столового серебра, затем вылетели в Нью-Йорк, где встретились за ланчем с руководителями компании Crane, а потом отправились в Цинциннати на ужин с представителями фирмы Day Mixing. Этот день закончился для нас ночью (на этот раз в темноте) в Сан-Франциско, а на следующее утро нас уже ждали руководители компании Pacific Pumps.

Я стал ценить вульгарные шутки Харро и уважать его аппетит. Как-то раз мы отправились в Линц, в Австрию, в компанию по производству насосов Ochsner. Сам господин Охснер должен был встретить нас, но что-то пошло не так, и в результате мы приехали в гостиницу только к полуночи, опоздав на шесть часов. Харро сразу же направился в ресторан на поиски своего любимого австрийского блюда картофельных клецок. Очень вежливый официант пытался его переубедить, но Харро было нелегко отговорить (хотя уже утром мы уезжали из Австрии). Мой коллега лично пошел на кухню и заручился обещанием шеф-повара, что его желание будет выполнено и, кроме того, он сможет присутствовать при приготовлении.

Мы надеялись, что в течение этих поездок смогли убедить достаточно компаний разрешить нам производить в Бразилии их насосы и смесители по лицензии. Тем самым мы пытались повысить нашу небольшую прибыль и выиграть время. Но переговоры были затруднены: причудливая экономика Бразилии и ограничительные меры государственного регулирования усложняли ситуацию, а то, что Semco была темной лошадкой, делало нашу задачу еще труднее. Мы скользили и теряли равновесие, как будто ходили по лезвию бритвы, но, видимо, кто-то на небесах не упускал нас из виду: мы все-таки сумели заключить семь лицензионных соглашений на изготовление топливных смесителей, маслоочистителей, мешалок для цистерн с минеральным маслом, компрессоров и другого производственного оборудования, в том числе для пищевой

промышленности. Все это снизило долю судового оборудования до 60% в ассортименте. Мы еще были живы.

В начале 1981г. американская компания Alcoa, один из крупнейших в мире производителей алюминия, объявила о своих планах построить новый завод на севере Бразилии. Это был один из немногих крупных проектов по строительству, на который мы могли рассчитывать в нашей кризисной ситуации (обычно мы имели заказов на десять месяцев вперед, а сейчас простаивали уже два с половиной месяца). Semco подала заявку на участие в тендере по поставке 200 гидравлических насосов. Стоимость заказа составляла 3 млн долларов. Раньше мы уже поставляли свою продукцию Alcoa и думали, что наши шансы достаточно велики. Но однажды в пятницу вечером мы узнали, что наш австралийский конкурент Watman Pumps дал более низкую цену.

Оправившись от разочарования, насколько это было возможно, мы обратились к нашей последней надежде — заказу судовых насосов от двух местных верфей Caneco и Emaq, строивших шесть судов для компании Petrobras. Обе судостроительные верфи сообщили, что, как обычно, намеревались обратиться именно к нам, однако один из конкурентов был проинструктирован иностранной материнской компанией получить этот заказ во что бы то ни стало и предложил скидку 18 процентов.

Мы решили бороться и предложили скидку в 20%. Это лишало нас большой прибыли, но хоть какие-то наличные деньги помогли бы нам продержаться до тех пор, пока мы не сообразили бы, что делать дальше. Я помню то чувство удовлетворенности, с которым я летел назад из Рио.

В конце недели судостроители сообщили нам: конкурирующая компания предложила скидку в 35% и включила в стоимость приемочный контроль, страхование и затраты на транспортировку. Вы, конечно же, знаете, что означает ровная линия кардиограммы. Так вот, если бы в нашем зале заседаний стоял аппарат ЭКГ, он не показал бы сердцебиения.

Мы собирались еще раз лететь в Рио, естественно, с новым предложением. У нас не было выбора: несомненно, это последний заказ в этом году, а на дворе еще март. Цена уже не имела значения: мы должны были выжить и вытянуть Semco из кризиса. Мы согласо-

вали 35-процентную скидку, и строители дали нам слово, что заказ получит Semco. Наши сердца снова забились.

Несколько дней спустя мы сидели на совещании. Я не помню, что мы обсуждали, но вспоминаю, как сильно все нервничали. Один из присутствующих, суеверная душа, заметил, что в комнате тринадцать человек. В тот самый момент меня позвали к телефону — срочный звонок. Я поднял трубку и услышал новость: наш конкурент дал верфи Сапесо дополнительную скидку в 7% и это предложение приняли. Emaq, естественно, присоединилась, так как Petrobras хотела, чтобы все шесть судов были идентичными.

Сказать, что мы были раздавлены, значит ничего не сказать. Не унывал только Харро. Он заставил нас открыть новый фронт в борьбе за выживание, и мы все-таки получили заказ от Alcoa.

Alcoa заключила договоры с поставщиками почти всей продукции, необходимой для строительства завода. Ей оставалось лишь найти поставщика огромных смесителей, которые медленно вращаются и не позволяют алюминию застывать на дне резервуаров. Мы знали немного об этих машинах: длина их лопастей составляла 4,5 м, а вал имел высоту трехэтажного дома. Мы спросили у представителей Alcoa, рассмотрят ли они предложение Semco. Нам ответили: вы можете не волноваться — победитель будет выбран уже через десять дней.

На следующий день мы с Харро вылетели в город Кинг-оф-Пруссия, штат Пенсильвания, в штаб-квартиру одного из крупнейших изготовителей смесителей в мире — корпорации Philadelphia Gear. Мы нуждались в ее опыте, чтобы успешно справиться с работой, а ей могла быть полезна Semco, так как по нашему законодательству все механизмы должны быть изготовлены в Бразилии. Нас проводили в офис президента, и он высказал нам свою позицию по отношению к Бразилии, не жалея нелицезнаний. Philadelphia Gear уже один раз пыталась купить бразильскую компанию, но все усилия были сведены на нет ужасным бюрократизмом. С тех пор эта фирма не хочет иметь дел ни с Бразилией, ни с бразильцами.

Но когда я упомянул Alcoa, президент просиял. Philadelphia Gear вела дела со всеми крупнейшими алюминиевыми компаниями, кроме Alcoa. Он сразу же увидел шанс установить отношения с алюминиевым гигантом через «черный ход» в Южной Америке. Он уже улыбался, но снова помрачнел, когда мы сказали ему, что, во-первых, требуемые смесители гораздо больше когда-либо про-

изводимых его компанией, а во-вторых, у нас лишь несколько дней, чтобы подготовить предложение, договориться об условиях сделки и подписать лицензионное соглашение. И все же, посоветовавшись с членами совета директоров, он решил идти вперед даже на таких условиях.

По возвращении в Бразилию Харро практически не покидал красивое офисное здание Alcoa. Менеджер Alcoa по поставкам Виктор Барруцци был человеком жестким и недружелюбным. Обычно он рано приезжал на работу, поэтому Харро уже в 6 утра был в офисе Alcoa. Он сидел в приемной и читал годовые отчеты Alcoa и журналы по горной промышленности, каждый час прося секретаря сообщить Барруцци о своем присутствии, а тот, проходя мимо Харро, лишь кивал ему головой. В конце концов Барруцци сдался и принял Харро — только для того, чтобы сказать, что у Semco нет ни единого шанса получить этот заказ. Каким-то образом Харро смог назначить еще одну встречу с Барруцци, уже для нас обоих, и после двухчасового ожидания нас приняли. В общем, наконец Барруцци сдался и позволил нам участвовать в конкурсе.

Теперь новый завод Alcoa в Бразилии может гордиться двадцатью шестью смесителями марки Semco-Philadelphia. Четыре из них были одними из самых больших в мире.

Выиграв битву с Alcoa, мы взялись за решение проблемы с Petrobras. Только один человек отвечал за все решения, принимаемые в нефтяной компании, — президент Шигики Уеки. После неоднократных просьб мы сумели добиться встречи с ним в пятницу днем. Мы сказали ему: мы считаем, что наш конкурент демпинговал, продавая насосы себе в убыток для проникновения на бразильский рынок. Он ответил: если мы докажем это, заказ будет нашим, но предупредил, что время поджимает.

Самописец на аппарате ЭКГ дернулся вверх. Но ведь нам еще нужно было достать копию отчетности нашего конкурента у официального реестродержателя. Принявшая нас сотрудница явно не хотела провести последние полчаса своей рабочей недели, копаясь в заплесневелых документах, но, видимо, отчаянное выражение моего лица (как если бы я провел восемнадцать дней в пустыне без воды) как-то тронуло ее. Она отыскала бухгалтерский баланс, и я стал просматривать его с чувством нарастающей тревоги. Что если изобретательный бухгалтер замаскировал убыт-

ки? Он спокойно мог манипулировать цифрами будущих доходов. Как я мог определить это наверняка? Мои пальцы скользили вниз по столбцам. Доходы, доходы, где же эти чертовы доходы? А, вот они. Замечательные жирные цифры в круглых скобках. Как я и подозревал, убыток в размере 3 млн. долларов.

В конечном счете доктор Уеки решил сыграть в Соломона и разделил заказ пополам. Semco получила контракт на изготовление насосов для трех судов.

Однако жизнь идет по замкнутому кругу и заканчивается там, где началась: заказ, который, как мы полагали, был решающим для выживания нашей компании, несколько раз откладывался. А потом верфь вообще разорилась, не успев выплатить нам все деньги.

Но это было намного позже. А в тот момент петля стала немного свободнее.

Так прошел 1981 год. И 1982. Благодаря лицензионным соглашениям, которые мы с Харро заключили, наша компания, как ни странно, стала прибыльной. Мы наконец начали неплохо зарабатывать. У нас даже остались средства после покрытия всех долгов. С новыми методами Эрнесто по управлению корпорацией на местах и значительно расширенным ассортиментом выпускаемой продукции мы были на пике успеха, в то время как Бразилия продолжала идти ко дну.

Я не мог нарадоваться новой, усовершенствованной, диверсифицированной Semco. Все казалось таким профессиональным! Никто не мог войти на наш завод или выйти из него без предъявления удостоверения личности. Наша охрана останавливала даже меня. У нас были специальные бланки для всего: для телефонных счетов, для регистрации сверхурочных. Мы ввели даже отчеты по использованию ксерокса.

Предметом нашей гордости и восхищения была новая бюджетная система. Вся отчетность находилась в папках с разноцветной маркировкой и готовилась к каждому пятому рабочему дню месяца. Сколько кофе выпили рабочие в третьем подразделении по производству осветительного оборудования? Пожалуйста: график № 112, страница 67. Эрнесто переделывал нас по образцу компаний Firestone, Xerox и Sharp.

Когда я разговаривал с руководителями других фирм, я обычно рассказывал им о визите в Semco президента компании Allis-

Chalmers, американского производителя машин для сельского хозяйства. Его интересовало, не согласимся ли мы производить насосы Allis-Chalmers по лицензии (контракт в итоге так и не был подписан). Мы показали ему наше производство, рассказали о нашей бюджетной системе. Он пролистал несколько папок и остался под таким впечатлением, словно ребенок, первый раз пришедший в цирк. Он не ожидал обнаружить такую эффективность (или маниакальность?) в работе латиноамериканской компании. Он сказал, что распорядится, чтобы бразильский филиал Allis-Chalmers, который был во много раз больше Semco, ввел аналогичную систему прямо сейчас. В течение многих недель мы задирали нос от гордости.

Прошло не очень много времени, когда Allis-Chalmers начала терять свою долю на рынке. В настоящее время она ликвидирована и распродана по частям.

Это должно было стать предостережением для нас. Но мы стремились к тому, чтобы поделиться с миром нашими новыми управленческими навыками. Для Semco настало время выйти из тени и купить несколько компаний.

ГЛАВА 5

КИПУЧАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Я начал подозревать, что нас не воспринимают всерьез, когда Рэй Кринкер, старший партнер аудиторской компании Price Waterhouse в Бразилии, посмотрел на меня и улыбнулся. «Продуктовый магазин около моего дома, — сказал он. — Это самая лучшая сделка в вашем ценовом диапазоне».

1983 год. В нашей типично дерзкой манере мы пригласили Кринкера, специалиста по слияниям и поглощениям, и сказали, что у нас есть 500 тысяч долларов, которые мы хотим потратить. Мы хотели купить именно компанию, а не продуктовый магазин.

Я помнил об истории с компанией — производителем лестниц, которую я мог купить когда-то за 1 доллар, и умолял Кринкера и его людей найти для нас подходящие варианты. В течение следу-

ющих месяцев на мой стол регулярно ложились кипы документов о компаниях — кандидатах на покупку. Наши требования: фирма, первая или вторая в своем сегменте, должна быть связана с нашим собственным бизнесом и располагать самыми современными технологиями; кроме того, ее выставляют на продажу по корректным причинам: у основателя нет преемника, текущее управление неэффективно или решение о продаже принято материнской компанией. Мы не рассматривали фирмы, производящие некачественную продукцию или требующие значительных капиталовложений. На это средств у нас, естественно, не было.

Кринкер был человеком искренним. Иногда от волнения он начинал часто моргать. Он оказался бесценным для нас. «Маленькая течь может погубить большой корабль», — любил он говорить.

Не сказал бы, что мы были большим кораблем, но было ясно как божий день: мы могли заполучить такую течь, и не одну. Компании, которые тогда продавались, были не слишком преуспевающими (в Бразилии продолжался промышленный кризис). Основными проблемами большинства из них было или отсутствие капиталовложений или недостаточный спрос на продукцию. Некоторым не хватало ни того ни другого. Рэй помогал нам избегать таких вариантов. Мы сидели днями напролет, штудировав кипы годовых отчетов высотой в три метра. Мы вытаскивали какой-нибудь отчет, читали о выпускаемой продукции, смотрели цифры и затем решали, положить его в маленькую стопочку интересных предложений или в большую кучу с забракованными проектами.

Ни одна компания с оборотом в полмиллиона долларов не чувствовала себя более влиятельной, чем мы. Фирмы с годовым объемом продаж в 5, 10 и даже 20 млн долларов ждали нашего вердикта. Мы получили материалы от одной компании с объемом продаж в 150 млн долларов, а также еще одной, в которой работало 4500 человек.

Разумеется, мы не рассматривали возможность покупки таких крупных предприятий. Вообще, сейчас я понимаю, что тогда мы были излишне амбициозны, считая себя достаточно компетентными, чтобы управлять не только собственной компанией, но и другими. В наших глазах мы были легендой. И кто посмел бы помешать нам организовать транснациональный конгломерат?

По прошествии лет я вспоминал эти времена, когда читал о whiz kids, выпускниках университетов США, нанимаемых банками

и брокерами для ведения операций на фондовом рынке: они занимались покупкой, продажей и слиянием компаний, не обращая внимания на богатую историю, которая была у всех этих организаций. Эти упакованные в одежду от Armani и водившие роскошные BMW всезнайки разбивали вдребезги корпорации ради краткосрочной прибыли и дотла разоряли тех, кто воплотил в них свои мечты. В их мире не было места сентиментальности, уважения к традициям и мотивации работников. «Прибыль, какова чистая прибыль?» — орал он в свои мобильники. В то время и я, сам того не подозревая, рассуждал подобным же образом. Я представил себе сдуру, что имею право распоряжаться жизнью и смертью компаний, данные о которых были собраны в папках на нашем столе. Рэй Кринкер оказался прав: нам не следовало начинать так быстро, мы должны были взяться за дело осторожно. Но мы были слишком нетерпеливы, поэтому не послушали его.

Мы отобрали пятнадцать компаний, провели переговоры с шестью и остановились на одной — фирме Flakt, бразильском филиале многопрофильной шведской корпорации Asea Brown Boveri (в настоящее время концерн ABB). Она продавала холодильное оборудование для судов, морские платформы для бурения нефтяных скважин и системы вентиляции для машинных отделений.

Переговоры прошли быстро, и мы стали хозяевами завода по производству оборудования для судов. Цена составила около 300 тысяч долларов, как раз то, что мы могли себе позволить (почти все наши свободные деньги). Подписание документов должно было состояться в Стокгольме.

Прежде чем отправиться в Швецию, я посетил другие заводы Flakt. В этой поездке я впервые столкнулся с государственной медициной, и в этом не было ничего удивительного. Сказались не только смена часовых поясов после перелета, но и многие месяцы напряженной работы. Меня мучили и жуткая боль в горле, от которой мне пол-утра было больно глотать, и головные боли, от которых темнело перед глазами, и гастрит. Кроме того, к своему стыду я поправился на целых 23 килограмма. Я не тренировался более пяти лет, если не считать почти ежедневного преодоления трех лестничных пролетов до своего кабинета.

Я прибыл в Гетеборг вечером накануне встречи, которая должна была состояться в 8 утра. Представитель встречающей стороны позвонил и сказал, что мой отель находится в шести минутах пеш-

ком от офиса и он будет ждать меня в вестибюле в 7:54. Я организовал себе легкий ужин в номере (ужасно болело горло) и выстроил в ряд таблетки, которые прописали мне врачи: две синих, три красно-белых и одну белую. Я принял таблетки, завел будильник и договорился на всякий случай, чтобы портье разбудил меня в 7:00. Потом я лег спать.

Во сне я услышал телефонный звонок, как будто издалека. Я ответил на него тоже во сне, но он продолжал звонить. Несколько секунд спустя я к своему отчаянию осознал, что уже без шести восемь, и телефон около моей кровати продолжал трезвонить. Я нащупал трубку.

— Доброе утро, мистер Семлер, — услышал я бодрый голос. — Я в вестибюле.

— Да... хмм... точно... — я запнулся. *Извиниться. Мне нужно извиниться.* Решив, что впредь надо быть умнее, я объяснил, что задержусь, так как жду очень важный деловой звонок из Бразилии. Я пошел в ванную, чтобы умыться холодной шведской водой, и только потом сообразил, что в Южной Америке в это время три часа утра.

В тот день я посетил производство Asea Brown Boveri. Когда мы шли по территории завода, я почувствовал нарастающую слабость, потом все вокруг внезапно стало черным, и я потерял сознание. Меня отнесли в медпункт, и лишь через час или около того я смог продолжить обход. Я чувствовал себя хорошо и на следующий вечер, когда во время ужина в главном офисе компании в Стокгольме мы подписали договор и отметили сделку.

Мы тотчас же вступили во владение трехэтажным заводом Flakt в окрестностях Рио-де-Жанейро. Из шестидесяти рабочих мы оставили половину. Но наше понимание бизнеса оказалось более ограниченным, чем мы предполагали, и в течение следующих четырех лет мы потеряли больше миллиона долларов, прежде чем это подразделение принесло прибыль.

Тем не менее мы считали, что близки к цели. Мы наивно гордились собой и продолжили охоту на компании, которые можно купить.

Мы присматривались к предприятию, работающему в той же отрасли, что и Flakt, — Baltimore Aircoil (BAC), дочерней компании американского фармацевтического гиганта Merck Sharp and

Dohme, но нам сказали, что уже слишком поздно. Сделка была почти заключена — ВАС покупал крупнейший в Бразилии поставщик систем воздушного охлаждения

Мы прикинули, что ВАС стоит 2-3 млн долларов. У нас было только 200 тысяч. Но за спрос денег не берут, поэтому мы отправили телеграмму в Мерск с предложением встретиться.

Представители Мерск сказали, что им уже предложили практически ту сумму, на которую они рассчитывали, и спросили, собираемся ли мы дать больше. Так как у нас было совсем немного свободных средств, мы предложили Мерск следующий вариант: авансовый платеж из части активов их филиала, а остальная часть необходимой суммы выплачивается ежегодно в течение пяти лет плюс 25% прибыли подразделения. Руководитель Мерск, крепкий высокий мужчина с холодным, жестким взглядом, какой бывает у финансовых директоров, цинично рассмеялся. Но я заметил, что другой менеджер из Мерск задумался. Мне даже показалось, что он едва заметно улыбнулся уголками губ. Как потом выяснилось, некоторые люди из Мерск уже пришли к выводу: сделка с наглыми молодыми выскочками из Semco намного более выгодна.

Затем последовали переговоры, результатом которых стал сложный контракт, подписанный в офисе юристов Мерск в центре Сан-Паулу. Когда мы ждали окончательных экземпляров документов, то слышали шум на улице. Из окна мы увидели громадную толпу демонстрантов, протестующих против экономической политики правительства. Внезапно появились полицейские и начали распылять слезоточивый газ. Люди побежали в разные стороны. Один американец посмотрел на другого и спросил: «Что же эти бумаги так долго не несут?»

На следующий день мы стали владельцами большого, прекрасно освещенного, с развевающимися над воротами флагами завода ВАС в расположенном поблизости городе Диадема. Из девяноста человек рабочих мы оставили более шестидесяти.

Дела компании шли хорошо, поэтому мы сохранили старое руководство и только ввели должность финансового инспектора. На эту работу мы взяли Антонио Карлоса Иотти, полного невысокого (всего полтора метра) человека в очках с толстыми линзами, которые, как он говорил, он не снимал даже в душе. Иотти рассказал нам, что однажды на предыдущем месте работы — в крупной компании по производству швейных машин — начальник велел

ему провести повторную инвентаризацию. Иотти отказался. Взбешенный шеф написал ему по электронной почте все, что он думает об этом. Иотти ответил ему в том же духе. Босс тут же примчался, собираясь как минимум наорать на наглого сотрудника. Он был выше Иотти минимум сантиметров на тридцать. Когда после гневного монолога начальник посмотрел вниз, то увидел маленького Иотти, который стоял руки в боки, пристально смотрел на шефа и, казалось, был готов абсолютно ко всему. Я подумал, что Иотти, вне всякого сомнения, наш человек.

ГЛАВА 6

СОХРАНЕНИЕ РАВНОВЕСИЯ

В результате двух сделок мы потратили всю нашу заначку в сумме 500 тысяч долларов, почти в два раза увеличили численность рабочих и утроили количество заводов. Мы верили, что с новыми средствами финансового контроля наши менеджеры выдержат все что угодно. Дела в Semco шли настолько хорошо, что мне следовало задуматься: мы рискуем пропустить удар.

И мы пропустили целых три удара. Первый имел отношение к Эрнесто. Несколько лет назад мой отец пригласил две иностранные компании в качестве акционеров Semco. У каждой было по 24,5 % акций и представители в совете директоров. У отца была оставшаяся часть акций, т. е. контрольный пакет, а Semco производила продукцию компаний-акционеров.

У моего отца были прекрасные отношения с одним из представителей и постоянные неприятности с другим, который несправедливо обвинял отца в отнесении семейных расходов на компанию и щедрых выплатах самому себе, чтобы избежать распределения слишком большой прибыли в виде дивидендов.

Когда Эрнесто доводил нашу компанию до профессионального уровня, он прилагал все усилия, чтобы быть абсолютно беспристрастным. Это означало предоставлять информацию всем миноритарным акционерам Semco в том же объеме, что и нашей семье. После второго нашего приобретения Эрнесто решил разослать письмо, объясняющее его позицию относительно финансового состояния компании в целом. В этом письме он рассказал о наших капиталовложениях и производственных планах. Там не было ничего особо секретного, но он не согласовал текст с моим отцом, который воспринял это как предательство и перестал разговаривать с Эрнесто.

Я был на стороне отца, хоть и пришел к выводу, что моя преданность семье свидетельствовала о профессиональной незрелости. Думаю, Semco все еще оставалась семейным бизнесом.

Я позвал Эрнесто и высказал ему свои соображения. В своей обычной вспыльчивой манере он ответил, что не видит другого выхода, кроме немедленного увольнения. Эрнесто вышел из моего кабинета, собрал свои вещи и сбежал вниз по лестнице. Я стоял возле окна и видел, как он прошел через ворота завода; он даже не захотел взять свою служебную машину, чтобы добраться до дома. Я бросился на стоянку, сел в машину и поехал за ним. Когда я догнал его, то увидел, что он весь в слезах. Я открыл дверь, и он сел. Всю дорогу мы оба молчали. Это был один из самых грустных моментов в моей жизни, но он оказался только прелюдией настоящего несчастья: вскоре Эрнесто погиб, попав под мотоцикл.

На место Эрнесто пришел невысокий худощавый молодой человек по имени Фернандо Лотаморро. Еще один человек, сделавший себя сам, Фернандо начал карьеру в качестве коммивояжера и к тридцати годам стал топ-менеджером крупной бразильской компании, где заработал репутацию парня, приходившего первым и уходившего последним. Стронник тщательного финансового контроля, он был идеальным кандидатом для продолжения отличной работы Эрнесто и ее дальнейшего развития. Или того, что мы считали тогда отличной работой.

Второй удар был связан с Харро. Ему нравилась суматоха Сан-Паулу, но он *любил* сельскую местность. Он жил только в том месте, где мог выращивать цыплят; его дом находился в пригороде, откуда он каждый день ездил на завод. Дорога туда и обратно занимала у него три часа.

Поскольку слухи об успешной деятельности Харро распространились, он начал получать предложения о работе. Он не воспринимал их всерьез, пока ему не позвонили из французско-бразильской компании по производству электрооборудования Merlin Gerin, которая хотела, чтобы он возглавил ее завод в сельском штате Санта-Катарина. Он мог жить и работать в маленьком городке, где пробки на дорогах создавали лишь стада коров (и достаточно было лишь поигнать, чтобы они убралась с дороги); он мог построить курятник любых размеров и иметь 5000 роз в своем собственном саду.

Харро спросил, что я думаю об этом. Я не мог не согласиться, что предложение слишком хорошее, чтобы отказываться. Он остался в Semco всего на несколько месяцев, после чего переехал на юг.

(P.S. Мы поддерживали связь, и десять лет спустя Харро вновь присоединился к нам. Он получил 25-процентную долю в новой компании по техобслуживанию и поставкам запчастей, которую мы вместе создали, и вернулся на работу в наш главный офис — штаб-квартиру новой фирмы.)

Никто не мог заменить Харро, но иногда все само встает на свои места. Практически в то же время, когда он уехал, мы приняли нового человека, который вскоре стал инициатором удивительных изменений, произошедших в Semco.

Я понимал, что новый прагматичный статистический подход вкпе с нашими приобретениями и появлением новых сотрудников привел к сильному напряжению в коллективе. Как правило, довольно глупо для компании такого размера нанимать директора по персоналу, но я был уверен, что он нам необходим. Я обратился к хедхантерам, просмотрел большое количество резюме и провел собеседования с десятью самыми впечатляющими кандидатами. Все они были из более крупных компаний по сравнению с нашей, но мне показалось, что нам никто не подходит.

Кловис Бохикьян пришел к нам через «черный ход». Рожденный в семье армянских иммигрантов, Кловис был идеалистом, начав-

шим карьеру в качестве школьного учителя. Сторонник прогрессивных образовательных программ по типу Саммерхилла*, он стал сначала советником в школе, в которой проходили практику преподаватели, только что получившие диплом Университета Сан-Паулу, а затем и ее директором. Его пребывание в должности характеризовалось постоянными нововведениями: студентов учили думать, а не просто запоминать; их поощряли подвергать сомнению все что угодно; они сами устанавливали свой распорядок и учебный план и одевались по собственному усмотрению.

Но Бразилию все еще возглавляли генералы, и они считали работу Кловиса разрушительной. Помимо подозрительного пренебрежения дисциплиной, в его школе учили также со скептицизмом относиться к историческим текстам, которые представляли собой хронику подвигов тех же военных правителей. В 1984 г. военные создали в университете специальный трибунал, и Кловис давал показания в течение 46 часов. После этого его уволили.

Студенты мгновенно оккупировали школу, требуя восстановить Кловиса в должности. Вооруженные метлами, а иногда и бутылками с коктейлем Молотова, питаясь консервами, они оставались больше недели на баррикадах — и на первых полосах газет. В конце концов растерянные военачальники приказали войскам захватить школу. Не дожидаясь штурма солдат с пулеметами, студенты в полночь вышли из здания, распевая государственный гимн.

Кловис устроился в отдел по управлению и обучению персонала в филиал компании Ford в Сан-Паулу и проработал там 18 лет. Затем его назначили менеджером по персоналу компании Ford в Бразилии, но в итоге в этой мегакорпорации ему не осталось необходимого пространства для нововведений. Кловис перешел на должность директора по персоналу в фирму KSB Pumps — производителя гидравлических водных насосов, одного из конкурентов Semco. И снова ему не дали развернуться.

Далее произошло фантастическое совпадение. Один из представителей старой гвардии моего отца перешел в KSB и сразу же невзлюбил Кловиса. Бывший руководитель Semco обратился в кадровое агентство, чтобы там подыскали позицию для Кловиса в дру-

* Саммерхилл — одна из наиболее известных педоцентрических школ в Великобритании, графство Суффолк. Педоцентризм — концепция педагогики, согласно которой методы обучения определяются непосредственными, спонтанными интересами и потребностями детей. — *Прим. ред.*

гом месте. В то же самое агентство обратился и я, чтобы найти директора по персоналу для Semco.

Мы с Кловисом встретились в моем офисе. Агентства по найму предпочитают, чтобы кандидаты носили синие костюмы, белые рубашки с аккуратно завязанными галстуками и были чисто выбриты. Здесь же было все наоборот: Кловис был болезненно худым человеком под пятьдесят, одетым в безобразный коричневый костюм и бежевую рубашку. Кончики его седых усов задирались вверх а-ля Буффало Билл. Но, по крайней мере, у него был галстук.

Он мне понравился, как только я его увидел.

Позже Кловис признался, что сначала не обратил на меня никакого внимания. Он пришел на собеседование с президентом Semco, а мне было столько лет, сколько его младшему сыну. Даже после того как я заговорил с ним, он решил, что я всего лишь составляю ему компанию, пока не подойдет настоящий президент.

Мы проговорили почти три часа, и практически с самого начала нашей беседы мы буквально читали мысли друг друга. Мы договорились, что Кловис выйдет на работу в качестве нашего нового директора по персоналу в следующий понедельник. Только спустя неделю мы оба вспомнили, что не обсудили его зарплату.

Третий удар? Прошло около года после того, как к нам присоединился Кловис, когда ему предложили должность вице-президента одной из крупнейших финансовых компаний Бразилии, где он мог руководить департаментом с сотнями сотрудников и получать почти в три раза больше. Как и в случае с Харро, я обсудил с Кловисом заманчивое предложение. Я его так и охарактеризовал, а потом добавил, что если он разочаруется в новой работе, то всегда сможет вернуться.

Почти целый год я проводил собеседования, пытаясь найти ему замену, но безуспешно. Тогда я прекратил поиски и просто ждал. Некоторое время спустя Кловис вернулся в Semco на свою прежнюю зарплату.

Он постоянно получает новые предложения, и это неудивительно, учитывая наши достижения. Слава богу, он никуда не собирается.

ОЧЕРЕДНАЯ ПОБЕДА

К середине 1984 года мы созрели для покупки еще одной компании. К тому времени мы более или менее оправались от жутких потрясений первых лет, и наша диверсификация начала работать. Мы не брали новые кредиты, но у нас были свободные средства. С финансовой точки зрения мы твердо стояли на ногах.

Мы узнали, что международная консалтинговая компания Booz, Allen & Hamilton была нанята для продажи фирмы Hobart Brazil, филиала американского конгломерата Dart & Kraft, выпускающего посудомоечные машины, автоматические ножи для нарезки мяса ломтиками и другое оборудование для пищевой промышленности. Завод в Бразилии площадью около 7200 кв. м и со штатом в 150 человек был слишком крупным для нас. Но мы все равно затребовали документы фирмы, и нам сказали, что лучше поторопиться. Интересно, они всегда так говорят?

Просматривая материалы, мы наткнулись на годовой отчет Dart & Kraft. Думаю, мы были единственными потенциальными покупателями, которые его читали. Этот отчет, заполненный картинками продукции конгломерата, включая батарейки Duracell, пластиковые пищевые контейнеры и бесчисленные виды нарезок сыра, подсказал нам, что успех Hobart — результат маркетинговой синергии посудомоечных машин, плит, весов, ножей для нарезки и сопутствующих товаров. Конечно, дистрибьюторам компании намного легче продать целую линейку товаров, чем пытаться реализовывать позиции по отдельности. Однако все претенденты хотели приобрести лишь какую-то часть фирмы Hobart Brazil: или только линию посудомоечных машин, или производство весов. И только Semco предложила купить все целиком, только Semco хотела сохранить уже имеющуюся синергию.

Все желающие купить Hobart Brazil предложили именно ту сумму, которую просила Dart & Kraft. Мы же, по причине недостатка свободных средств, могли выплатить сразу чуть больше половины, а всю сумму — только через шесть лет. Но главное было в другом: как и мы, Dart & Kraft была заинтересована в сохранении синергетической маркетинговой концепции Hobart, так как это название было на оборудовании, которое она продолжала продавать.

Мы встретились с руководством Dart & Kraft за длинным столом в бразильском офисе Price Waterhouse, чтобы заключить сделку. Мы составили целый список вопросов (цена определенных активов, ставки роялти, процентные ставки и т.д.). Мы сказали, что единственный пункт, который мы хотели бы увеличить, — это время между нашими платежами. Ха-ха.

Президент Dart & Kraft внимательно нас слушал. Когда мы закончили, наступила тишина. Все повернулись к нему. Он задумался на некоторое время, а затем произнес: «Может, я и толстый, и у меня румяные щеки, но одет я вовсе не в красное, и сейчас не Рождество».

После того как хохот стих, мы начали переговоры, которые продлились семь часов. В результате срок выплат сократился, а сумма роялти возросла. Наконец, мы пожали друг другу руки и подписали контракт.

Завод фирмы Hobart Brazil, расположенный в Ипиранге, около Сан-Паулу, был построен еще в 1930-х годах. Некоторые из его в основ-

ном пожилых сотрудников проработали здесь ни много ни мало почти полвека. На фоне столь длительной и не слишком успешной истории грядущие изменения представлялись просто фантастическими.

Завод представлял собой одну из тех мрачных готических фабрик с высокими потолками и крошечными окнами, какие можно увидеть в Шеффилде в Англии или в Питтсбурге, штат Пенсильвания. Я не знаю, кто его построил, но к 1939 г. им владели братья Хобарт, собственники преуспевающего бизнеса по ресторанному оборудованию, расположенного в Огайо. Рычажные весы, выпускаемые заводом, были самыми популярными на местном рынке, несмотря на жесткую конкуренцию: в то время в Бразилии действовали около 30 компаний — производителей аналогичной продукции. Но прошло несколько лет, и ситуация изменилась в худшую сторону. Многочисленные менеджеры, приехавшие из Огайо, не знали местный рынок, да и не проявляли особого желания знакомиться с ним. Руководители компании вели обособленный образ жизни, совершенно не занимаясь привлечением дистрибьюторов по всей нашей бескрайней стране. На самом же деле они зависели от главного офиса в Огайо даже в плане самых незначительных решений, что не давало возможности быстро реагировать и лишало их гибкости.

Всем этим смогла в полной мере воспользоваться компания Filizola, самый главный конкурент Hobart, которая, несмотря на то что была основана итальянскими иммигрантами, смогла обеспечить себе хорошие связи с дистрибьюторами по всей Бразилии. Filizola постоянно расширялась, и к 1970-м годам Hobart стала убыточным предприятием. У людей в Огайо было два варианта: вложить средства в бразильское подразделение — купить новое оборудование, которое в итоге снизило бы себестоимость и цены, или оставить все как есть, надеясь на лучшее. Hobart выбрал более дешевый второй вариант, и доля Filizola на рынке продолжала увеличиваться.

К концу десятилетия один из менеджеров Hobart Кейт Рэй был назначен на должность генерального директора. Рэй проработал в компании более двадцати лет, большую часть из них в качестве коммивояжера в самых отдаленных провинциях страны. Рэй, кристально честному человеку с великолепным чувством юмора, непонятно каким образом удавалось удерживать компанию на пла-

ву. Ему приходилось постоянно ездить в Огайо для отчета перед вышестоящим руководством и ежегодно тратить по два месяца на составление бюджета. Разумеется, все это отнимало время, необходимое для улучшения качества продукции и привлечения новых клиентов.

Дела компании Hobart в Бразилии завершились проектом по выпуску электронных весов. В США к концу 1970-х гг. механические весы уже не пользовались спросом. Однако руководители Hobart считали, что в развивающихся странах механические весы еще будут продаваться, и не видели никакой необходимости переоборудовать бразильский завод. В конечном счете Рэй сумел их убедить в необходимости выпуска электронных весов даже в Южной Америке. Hobart Brazil с гордостью объявила, что собирается выпустить новые модели, но не успела это сделать к намеченному сроку. В это время Filizola представила собственные электронные весы и тем самым упрочила свое технологическое превосходство на рынке.

Примерно тогда же Хобарты решили продать свое предприятие компании Dart & Kraft. Это означало, что бразильский филиал больше не мог рассчитывать на поддержку компании, много лет присутствовавшей на южноамериканском рынке. Теперь его деятельность оценивалась по сухим безличным показателям. У Dart & Kraft были средства для инвестиций, и она бы их могла использовать для перспективного бизнеса. Но Hobart Brazil к тому времени оказалась на пятом месте в отрасли.

Dart & Kraft решила, что из девяти офисов и заводов, которыми управляла Hobart Brazil, должны быть закрыты все, кроме двух. Завод в Ипиранге уцелел, но он попал в замкнутый круг: снижение продаж, маленькие инвестиции и дальнейшее снижение продаж.

Помимо весов завод производил другие изделия под маркой Hobart, в том числе мясорубки и ножи для нарезки мяса, которые неплохо продавались (можно даже сказать хорошо), а также посудомоечные машины, все еще пользовавшиеся большим спросом в сфере гостинично-ресторанного бизнеса. Прошло несколько лет, дела Hobart Brazil шли ни шатко ни валко, и наконец Dart & Kraft решила продать компанию. Кейт Рэй и его люди чувствовали и тревогу, и облегчение одновременно. Конечно, новый собственник мог уволить их, но, с другой стороны, он мог осуществить крайне необходимые вложения и добиться успеха на рынке.

В понедельник, после заключения договора, Фернандо, Кловис и я отправились на наш новый завод по производству пищевого оборудования. Царившее там уныние уступило место любопытству. Все хотели знать, как выглядят новые боссы.

Первым делом мы решили довести до сведения местного персонала концепцию, рожденную в процессе наших первых приобретений: не менять ничего, что мы не понимаем, и прежде чем увольнять людей, дать им шанс. Очень легко обвинить менеджеров в проблемах компании, но зачастую у них просто нет ни полномочий управлять бизнесом, ни мотивации действовать так, как если бы компания была их собственная.

Мы назначили Кейта Рэя, которому к тому времени было за шестьдесят, вице-президентом. К нашей глубокой скорби, он умер спустя год после того, как мы купили Hobart. Мы возлагали большие надежды на Жоао Вендрамина, инженера Hobart, экономиста по образованию. Мы верили, что такой скромный и вдумчивый человек мог стать превосходным директором завода. Другой местный старожил (42 года трудового стажа в Hobart Brazil) Жоао Мартинс занимал посты и технического менеджера, и директора завода, и менеджера по маркетингу, но боссы в Огайо считали, что он слишком стар, чтобы чем-нибудь управлять, и отправили его на незначительную должность по тренингам персонала. Мы вновь привлекли его к управлению предприятием.

Прошло несколько месяцев, в течение которых ничего существенного на заводе не происходило, и Фернандо начал терять терпение. «Компании необходимы решительные действия», — говорил он. Вскоре он начал вести себя, как кобель на цепи в десяти метрах от суки в период течки. «Расслабься, — говорил я ему. — Им просто нужно время».

Но он подсовывал мне все новые и новые написанные от руки расчеты, которые, по его мнению, доказывали, что завод катится вниз с бешеной скоростью. Он продолжал настаивать на том, что хоть и был административным и финансовым директором, но имел достаточно времени изменить завод в Ипиранге в лучшую сторону.

Мы с Кловисом часто это обсуждали и в конце концов согласились с доводами Фернандо. Нас, конечно, беспокоили его резкость, а также недостаток опыта в должности генерального директора. С другой стороны, Фернандо был достаточно агрессивен, и мы

полагали, это именно то, что требуется преуспевающему бизнесу, особенно когда он находится в кризисе.

Фернандо наконец добился своего.

ГЛАВА 8

ПРИЗНАКИ НЕПРИЯТНОСТЕЙ

С точки зрения Фернандо, на заводе Нобарт необходимо было изменить организационные принципы, мотивацию персонала, а также наладить новую систему управления. Он рьяно взялся за дело. Он приходил каждый день в 7:30 утра и работал в офисе один почти до 9 часов вечера. В это время появлялись другие сотрудники. Они пили кофе, читали газеты и только потом приступали к работе. В 17:30 они уходили домой, а Фернандо оставался трудиться до 21, 22 и иногда даже до 23 часов. Такое положение вещей его не устраивало, и он открыто говорил об этом.

Я не был таким трудоголиком, как Фернандо, хотя недалеко от него ушел. Мы с ним часто договаривались встретиться в офисе в восемь вечера и расходились уже после полуночи. Разница меж-

ду нами заключалась в том, что я не ожидал от других аналогичного поведения. Может, меня немного и раздражало, когда в 18:00 мне говорили, что тот, с кем мне нужно было поговорить, только что ушел, но зато я радостно изумлялся, если обнаруживал кого-то из коллег на месте в офисе в восемь вечера. Фернандо же просто требовал этого от своих подчиненных.

Иотти, Кловис и многие другие в Semco тоже много работали, и их семьи начали жаловаться. Иотти жил в часе езды от завода и практически каждый день возвращался домой ночью, когда все члены семьи уже спали. А утром он уходил на работу еще до того, как они просыпались. Я до сих пор удивляюсь тому, что тогда, несмотря на все трудности, ни одна семья не распалась. Думаю, это было связано главным образом с тем, что все мы были уверены: подобная ситуация временна, и нормальное положение вещей восстановится, как только мы приведем в порядок все наши компании и достигнем 100-процентного ежегодного роста. Прошло почти десять лет, прежде чем мы поняли: весь этот стресс возник как следствие недостаточно зрелой организации и инфантильных целей.

В течение первых месяцев работы Фернандо изменил все на заводе Hobart. Многие сотрудники (в том числе менеджеры по продажам) были уволены за отсутствие мотивации и компетентности, оборудование модернизировано, ассортимент и цены изменены. Теперь завод работал как часы. Но совсем скоро у меня появилась причина задуматься, в правильном ли направлении мы движемся.

Как на новой, модернизированной гигантской Semco, так и на заводе Hobart мы могли отследить практически каждый аспект деятельности с большой точностью — от цен на весь ассортимент до времени использования каждого из наших многочисленных сварочных аппаратов. Мы почти моментально могли получить любой из отчетов с завораживающими схемами и графиками. Нам так нравилась наша новая система статистики, что понадобилось некоторое время для осознания простого факта: все эти цифры были не слишком полезны. Мы думали, что компания стала более эффективной и профессиональной. «Так почему же мы все время срываем сроки поставок?» — недоуменно спрашивали мы себя.

Большинство наших менеджеров, как и Фернандо, были сторонниками классических авторитарных решений — жесткого контроля и долгой изнурительной работы. Но некоторые начали сомневаться в результативности такого подхода. Лично я был

чрезвычайно обеспокоен очевидным неблагополучием на наших фабриках, старых и новых. Рабочие же не выказывали никакого беспокойства.

После размышлений я понял: проблема заключается именно в стремлении следовать классическим методам управления. И несмотря на то что мне с самого начала нравилась идея предприятия под строгим контролем агрессивных менеджеров, вооруженных подробными статистическими отчетами, у меня начали закрадываться другие мысли. «Работайте с утра до вечера или увольнитесь» — этика новой Semco. Людей все время подталкивали, но ведь было бы намного лучше, если бы они шли вперед сами.

В то время я часто размышлял о притче про бизнес, которую мне кто-то рассказал. Трех каменотесов спросили, чем они занимаются. Первый ответил: «Я обтесываю камни и этим зарабатываю на жизнь». Второй рассказал о своем уникальном способе обтесывания камней, и продемонстрировал его. А третий каменотес только улыбнулся и произнес: «Я строю соборы».

После очередной поездки по заводам Semco я осознал: у нас намного больше каменотесов, чем строителей соборов, а мне хотелось обратного.

В течение следующих нескольких месяцев пропасть между управленцами — сторонниками классического и более мягкого подходов все увеличивалась. Я не терял надежды, что мы найдем какой-нибудь компромисс и Semco наконец-то придет в движение и начнет развивать скорость. Но инцидент на нашем традиционном мероприятии выбил меня из колеи. Каждый год сорок пять руководящих сотрудников вместе с супругами отправлялись отдыхать на несколько дней на фешенебельный курорт. Это был третий и последний день одной из таких приятных поездок. Когда после ланча менеджеры собрались в конференц-зале, на стенде с плакатами они заметили карикатуру. На ней была грузная смерть с косой, которая высасывала кровь из маленьких человечков, жавшихся по углам. Сходство было налицо. Неужели Фернандо был таким тираном? Неужели он вытягивал жизненную силу из компании своими деспотичными методами управления?

— Дик, можно вас на минутку? — сказал Ренато Бернхофт, консультант по организационному поведению в нашей компании, который и устраивал подобные собрания.

— Это похоже на беспорядки, Ренато, — сказал я после того, как мы вышли в холл.

— Еще бы, — ответил он, пытая трубой. — Но это может быть шансом, который был вам необходим.

— Я не понимаю: первые два дня совещания прошли хорошо — никаких явных разногласий, никакой враждебности.

— Ключевое слово — «явных». У вас здесь две группы, которые сторонятся друг друга, Дик. Между ними нет никакого взаимодействия. — Ренато сделал еще одну затяжку. — Но давайте смотреть правде в глаза. Эти парни увязли в борьбе: твердое против мягкого, правые против левых. — Ренато сделал паузу и затянулся еще — так делают курящие, когда хотят подчеркнуть важность сказанного. — Вам придется разобраться с этим конфликтом. У Semco должна быть своя собственная уникальная культура. А сейчас это просто беспорядок.

— Так что мне делать?

— Вы слышали когда-нибудь о сеансах групповой психотерапии?

— В группе из сорока пяти злых менеджеров? Без вариантов.

— Я думаю, у вас нет выбора, — сказал Ренато, а потом объяснил мне, что он имел в виду.

То, что произошло дальше, было просто ужасно, иначе сказать нельзя. Я вернулся в конференц-зал, где царил полная тишина. Несколько человек курили в секции для некурящих — явный признак враждебности. Я отчаянно пытался вспомнить выдержки из книг по психологии Юнга и Лейнга*, и как раз в этот момент я понял, что здесь был бы более полезен Райх**. В конце концов, он ведь создатель физической психотерапии, а тогда самым уместным казалось как раз швыряться друг в друга вещами.

— Не могли бы вы сесть поближе ко мне?

— Зачем? — тут же спросили несколько человек.

— Просто сделайте это, пожалуйста, — сказал я, стараясь быть твердым. — Поставьте стулья полукругом напротив меня.

* Карл Густав Юнг (1875—1961) — швейцарский психолог и психиатр, родоначальник аналитической психологии. Рональд Дэвид Лейнг (1927—1989) — шотландский психолог и психиатр, основатель антипсихиатрии. — *Прим. ред.*

** Вильгельм Райх (1897—1957) — ученик З. Фрейда; основал свою систему психотерапии, ориентированную на работу с телом. — *Прим. ред.*

Я хотел, чтобы присутствующие были ближе ко мне и друг к другу. Однако я обратил внимание, что двигались они осторожно, стараясь сесть рядом со своими сторонниками.

Когда все уселись, я начал говорить (складно, используя обычные общие фразы) о том, что настало время для откровенного обсуждения наших проблем, что нам необходимо работать сообща и т. д. Ренато согласно кивал.

— Минутку, — перебил меня Фернандо. — Это пустой разговор. Естественно, мы все хотим ладить друг с другом. Но для начала нужно уважительно относиться к коллегам.

— Ну с этим никто и не спорит, — сказал я так, стараясь, чтобы это звучало как что-то вроде «пожалуйста, располагайтесь на кушетке и говорите все, что приходит вам в голову».

— Я имею в виду, — настаивал Фернандо, — что кое-кому придется извиниться за это, — он указал на карикатуру, — перед тем, как мы начнем какой-либо разговор.

Воцарилась тишина.

— Фернандо, вы же понимаете, что такой подход ни к чему не приведет, — взмолился я.

— Сделать эту карикатуру темой совещания еще хуже.

— Давайте просто забудем о ней, Фернандо. Это всего лишь чей-то способ выразить свои чувства.

— Правда? Отлично. А что если я решу выразить свои чувства, врезав кулаком в челюсть тому, кто это нарисовал?

Ренато перестал кивать.

— Ну, вы же ведь никогда не сделаете этого, Фернандо, не так ли? — произнес я тоном воспитателя в детском саду.

— Он этого заслуживает.

Тогда Освальдо Гимараэш, наш технический менеджер, поднялся с места. Все знали, что это он автор рисунка. Он был известен своими смешными, но не саркастическими шаржами. Но он нарисовал эту злую карикатуру, так как считал, что Фернандо был чересчур деспотичным, и было совершенно очевидно: все присутствующие согласны с ним.

Едва Освальдо открыл рот, чтобы честно признать свое авторство, я замахал на него, чтобы он сел, и сказал, что рисунок не имеет значения. Проблема была в другом, и пришло время ее решить.

Спустя четыре часа высказались все. Налицо был глубокий раскол между сторонниками правил, приказов и регламента, и теми,

кто понимал: люди, мотивируемые чувством причастности к своему труду, могут горы свернуть. Я оказался свидетелем столкновения мировоззрений (по-немецки — *Weltanschauung*). Диктаторы в Semco считали: работа не будет сделана, пока они не займутся ею сами или не передадут ее выполнение своим подчиненным. Они отслеживали выполнение задач компании, как родители проверяют домашнее задание у своих детей: может, и неприятно, но необходимо. Сторонники, так сказать, метода *touchie-feelie** наоборот, были уверены: существует лучший способ ведения бизнеса, предполагающий отказ от неограниченной власти. Ватерлоо против Вудстока. Честно говоря, я не понимал, каким образом наши Наполеоны и Тимоти Лири помирятся.

Я понимал, что мне придется действовать решительно. Чувство нашей общности, как это было, когда я работал с Эрнесто и Харро, давно ушло, а работа уже не доставляла удовольствия, а превратилась в рутину. Semco разделилась и была на грани паралича. Даже мелкие проблемы было трудно решить, а большие — вообще невозможно.

Изучив литературу по бизнесу, я выяснил, что мы проходили «бюрократическую стадию», или «стадию зрелости», — у нескольких авторов это называлось по-разному. Речь идет о периоде, когда расширившийся бизнес начинает страдать от так называемой «болезни роста». Фернандо попытался вылечить этот недуг с помощью уже испытанных временем методов дисциплины и контроля. Он хотел организовать людей, чтобы знать обо всем происходящем или, по крайней мере, быть уверенным, что знает. Его сторонникам было все равно, если наши сотрудники приходили на работу напуганными или обеспокоенными: им нужно было добиться своей цели во что бы то ни стало.

В результате тем из нас, кто думал по-другому, приходилось сталкиваться с текучкой кадров и недовольством персонала. Я должен был найти выход из этой ситуации.

Пока я размышлял над решением этого конфликта, мое плохое физическое состояние вновь дало о себе знать.

* *Touchie-feelie* (от английских глаголов *touch* — трогать и *feel* — чувствовать) — используемая в группах психокоррекции методика тактильного восприятия друг друга, помогающая развить взаимопонимание. — *Прим. ред.*

Когда я осматривал насосный завод близ города Болдуинсвилля, штат Нью-Йорк, я внезапно почувствовал слабость, потерял сознание и упал на пол цеха. Меня отвезли в город, к врачу, и я пробыл там несколько часов.

Это был старомодный семейный доктор, из тех, кто любит разговаривать со своими пациентами. Он очень беспокоился за меня и советовал не продолжать поездку, не сдав анализы. Он предложил мне съездить в клинику Мауо в Рочестере, штат Миннесота, или Lahey в Бостоне. Мне все равно нужно было в Бостон, поэтому я выбрал Lahey.

Я позвонил заранее и договорился с терапевтом, который должен был провести обследование.

— Так что вас беспокоит? — спросил седой доктор, когда мы встретились три дня спустя.

— У меня постоянная боль в горле. Антибиотики мне уже не помогают, — начал я. — До полудня я не могу есть твердую пищу. У меня хроническая анемия. Меня время от времени беспокоят обмороки, как вы знаете. Я принимаю лекарства от учащенного сердцебиения и мигрени. У меня гастрит, и несколько раз в день я пью молоко от изжоги. Да, и еще у меня появляется сыпь на спине каждый раз, когда я нервничаю.

Он быстро записывал.

— Вы занимаетесь каким-нибудь спортом? Бегаете? Гуляете?

— Только вверх по лестнице, до своего кабинета, а после этого мне приходится прислониться к стене на несколько минут.

Я увидел слабый намек на улыбку, когда он строчил.

— Сколько часов в день вы работаете?

— Десять. Или двенадцать.

— Иногда больше?

— Иногда я прихожу в 7:30 и ухожу после полуночи.

— Это больше чем десять или двенадцать часов.

— Да, но это не каждый день. В основном я ухожу с работы около 9-10 вечера.

— Вы работаете в выходные?

— Пару часов в субботу и еще несколько в воскресенье.

— Я вспомнил сердитые взгляды друзей, когда, собираясь идти на пляж, в первую очередь клал в сумку телексы, газеты и экономические журналы.

— Что вы едите?

— Я не могу завтракать из-за горла, поэтому просто пью апельсиновый сок, затем сэндвич во время обеда на рабочем месте, а на ужин — то, что есть в холодильнике: я так устаю к вечеру, что у меня нет особого аппетита.

Доктор закончил писать и попросил меня перейти в соседнюю комнату, раздеться и сесть на специальный стол для осмотра. Слабый запах эфира проник через дверь, и я почувствовал небольшую слабость.

— Вы побледнели, Рикардо, — сказал он, когда прикоснулся стетоскопом к моей груди в районе сердца.

Прикосновение холодного металла сделало свое дело. Я как будто медленно пролетал над горной деревней. Крошечные дома, казавшиеся кукольными. «Дышите глубже, дышите глубже», — услышал я голос доктора и вновь обрел способность четко видеть предметы, окружавшие меня.

Я хорошо изучил коридоры больницы в течение трех дней, которые я там провел. Меня исследовали, наверное, на всех возможных аппаратах, стоявших в кабинете у доктора. Я снова потерял сознание, когда он вводил контрастный краситель в вену, чтобы провести исследование внутренних органов, слишком многочисленных, чтобы все называть. Ни одна часть моего организма не осталась без внимания.

И вот наступило время подведения итогов. Перед добрым доктором лежала стопка желтых конвертов с результатами моих анализов. Я подумал, что наконец-то, после многолетних жалоб врачам, которые никогда не могли поставить точный диагноз, я узнаю, в чем причина моего плохого самочувствия. Я нервничал, но в то же время чувствовал облегчение. Я был уверен, что врач захочет оставить меня в клинике на несколько дней, может, даже на неделю или две, чтобы пройти все виды лечения и сделать всевозможные уколы. Я уже представлял себе, как я позвоню родителям и на работу и сообщу, что какое-то время буду отсутствовать. Я куплю несколько романов и буду отдыхать. Если свой первый за долгие годы отпуск я проведу в белом больничном халате — пусть так и будет. Доктор внимательно изучил содержимое всех желтых конвертов и посмотрел на меня.

— Рикардо, у вас нет никаких отклонений.

Я оторопело уставился на него. Он что, перепутал мои результаты с чьими-то еще?

- Вы уверены? — только и сумел я произнести.
 - Абсолютно, — сказал он. — Результаты вашего обследования отличные. Но вы страдаете от стресса, самого запущенного из тех, что я когда-либо видел у человека двадцати пяти лет от роду.
 - И что теперь?
 - У вас два варианта: либо вы продолжаете жить как живете, и тогда скоро к нам вернетесь, либо вы изменитесь.
 - Но как?
 - Этого я сказать не могу. Но совершенно очевидно, что вам необходимо изменить абсолютно все в своей жизни. Я рекомендую вам принимать по две таблетки аспирина восемь раз в день. Эти шестнадцать пилюль не слишком помогут, но будут регулярно напоминать, что у вас огромная проблема, которую нужно решить.
- А потом он объяснил мне, как оплатить счет.

Мы просто не верим в то, что наши сотрудники только и мечтают, как бы прийти попозже, уйти пораньше и сделать как можно меньше работы за максимально возможное количество денег, которое их профсоюз в состоянии вытянуть из нас. В конце концов, эти же люди воспитывают детей, участвуют в общественно-политической жизни своей страны, выбирают мэров, губернаторов, сенаторов и президентов. Они взрослые. В Setco мы и относимся к ним как к взрослым. Мы им доверяем. Мы не заставляем наших сотрудников просить разрешения сходить в туалет, и у нас нет охранников, которые будут их искать, если они отсутствуют целый день. Мы не стоим у них на пути, а просто даем им делать свою работу.

ГЛАВА 9

СМЕНА КУРСА

Я принимал шестнадцать таблеток аспирина в течение одного дня. Потом я начал вносить изменения.

Прежде чем перестраивать Semco, мне нужно было перестроиться самому. Переработки были первой проблемой, за которую я взялся. Они были одним из основных симптомов так называемой «нехватки времени», заболевания, которое поражает слишком многих руководителей. Отныне мой рабочий день заканчивался в 7 вечера вне зависимости от объема работы. После этого я шел в кино, читал книги (но не по бизнесу), в общем, делал что угодно, но только не работал. Я прекратил брать работу на выходные и после длительных командировок всегда давал себе одну неделю для отдыха.

Затем я отважился делегировать свои полномочия. Я набрался смелости и выбросил ненужные бумаги, чтобы они больше не загромождали мой стол или не заставляли меня ломать голову

над ними. Я решил больше следовать своей интуиции и меньше слушать экспертов.

Да, я круто изменил свою жизнь. Я понял: моя проблема вовсе не в управлении бизнесом. Причина кроется глубже — в управлении временем. Множество руководителей считают, что 24 часа в сутках — это очень мало, чтобы успеть переделать все и при этом оставить несколько часов для себя. Я долго и упорно размышлял о своем рабочем времени после посещения клиники Lahey. Я осознал: если я хочу излечиться от нехватки времени, мне нужно прежде всего идентифицировать ее причины.

* * *

Причина №1. Вера в прямо пропорциональную зависимость между трудозатратами и результатом.

На бразильском флаге написано *Ordem e progresso* («Порядок и прогресс»). Правильнее было бы сказать: «Порядок *или* прогресс» — ведь на самом деле это несовместимые явления. Достижение результатов в бизнесе часто связывают с трудозатратами. Если менеджер по продажам, сумевший утром обаять клиентов и заключить выгодную сделку, уходит домой во второй половине дня, считая свою работу выполненной, то его будут считать удачливым лодырем, а не талантливым менеджером.

Когда у предпринимателей спрашивают о причинах их успеха, они любят говорить: «Это результат упорного труда». Звучит неплохо, не так ли? А в результате на протяжении многих лет человек просто игнорирует своих близких, свою семью. Но если бы великие предприниматели отвечали честно, большинство из них наверняка назвали бы такие причины, как хорошее чувство времени, способность обнаружить возможности и полезные связи в нужном месте и в нужное время, удачу, наконец. Кроме того, многие из них добиваются успеха, нарушая закон или общепринятые моральные нормы.

Да простит меня американский писатель Горацио Олджер, автор книг о детях, упорным трудом достигающих успеха в жизни, но просто изнурять себя работой недостаточно. Говорить, что можно создать преуспевающий бизнес, приходя рано и оставаясь на работе допоздна, — то же самое, что сказать, что каждый почтальон может стать Говардом Хьюзом. Существует распространенное убеждение: на работе обязательно нужно покрываться испариной, и каждая

капля пота приближает руководителя к финансовому раю. Мне пришлось пересмотреть эту в корне неправильную и оторванную от реальности точку зрения.

Причина №2. Убежденность, что объем выполненной работы более важен, чем ее качество.

Это вариация на ту же самую тему. В начале столетия Макс Вебер признал, что протестантская этика усердной работы охватила и мир бизнеса. В настоящее время это еще более актуально. Менеджеры чувствуют давление со стороны своего босса, пытаются выполнять свои обязанности лучше и быстрее своих коллег, создавать себе имидж и строить карьеру. Поэтому сердечный приступ от постоянных переработок приведет вас к настоящей славе, но еще лучше рухнуть прямо в офисе, потому что, как сказали бы кальвинисты, это знак, что вы входите в число избранных.

Тот, кто умеет правильно организовать свое время, всегда под подозрением. И если он идет в театр, не берет домой портфель с бумагами, проводит выходные со своей семьей и даже иногда в обед забирает детей из школы, его уже воспринимают как бездельника.

Менеджер, который оценивает свой труд по количеству проведенных в офисе часов, будет бормотать что-нибудь вроде: «Это несправедливо, что меня не повышают. Все знают, что я здесь с 8 утра и до 8 вечера». Или: «Я настолько загружен, что даже для общения с дочерью мне приходится заранее планировать время».

Причина №3. «Сейчас у нас проблемы в компании. Некоторое время мне придется задерживаться на работе».

Подобные отговорки столь же убедительны, как фраза «у нас сейчас _____». Вставьте подходящее: «перестановки в руководстве», «реструктуризация», «приостановка производства», «расширение». Почти все изменения в компании могут стать оправданием неэффективной организации времени. Если вы позволите таким событиям определять продолжительность вашего рабочего дня, значит, вы будете просто пробкой, покачивающейся на волнах.

Причина №4. Боязнь делегирования полномочий, страх, что вас смогут заменить.

Здесь проявляется наша нервозность. Боязнь делегирования — это убеждение: если хочешь, чтобы все было сделано как надо, делай все сам. К сожалению, время от времени вы получаете подтверждение этой мысли и еще больше убеждаетесь в том, что любая работа будет выполнена стопроцентно плохо, если она не попадет в умелые руки — естественно, ваши. Зачастую такой подход маскирует опасение: другие смогут выполнить работу, с которой, как вы считаете, можете справиться только вы.

А это, в свою очередь, приводит к тому, что вы начинаете бояться: вас кем-то могут заменить. Вы откладываете свой отпуск или берете его, но оставляете номера, по которым вас можно найти утром, днем и вечером, а потом расстраиваетесь, что никто в вас не нуждался во время вашего отсутствия.

Я расскажу вам более подробно о нехватке времени и о том, как ее вылечить, чуть позже. А пока скажу лишь: я выздоровел настолько, что больше не ношу наручных часов. Я отказался от них вскоре после посещения концерта самой известной пианистки Бразилии Магды Тальяферро. Слушая Сибелиуса в ее исполнении, я думал о том, что она родилась в то время, когда Бразилия была еще монархией, она застала изобретение автомобиля и самолета, пережила две мировые войны, и все еще играла. Мне пришло в голову, что время следует мерить годами и десятилетиями, а не минутами и часами. Невозможно осмыслить жизнь во всем ее величии и сложности, если вы постоянно обращаетесь к счетчику минут.

Но разве мог я распространить такую идею в компании, управляемой так, как будто каждая миллисекунда оставляет след в бухгалтерской отчетности? Конечно же, нет. Другого выхода не было — Фернандо был вынужден так себя вести. Я восхищался его напористостью, энергией и увлеченностью, но все его лучшие качества могли раскрыться лишь в обстановке жесткого тотального контроля. Если раньше я считал, что его точка зрения на бизнес-процессы оправданна, то после моего посещения клиники Lahey я изменил свое мнение.

Как только Фернандо покинул компанию, мы начали осознавать, что система бухгалтерии, которую ввели они с Эрнесто, только вредила нам. Прежде всего, у нас теперь был целый департамент бухгалтерского учета. Там сидели люди, которые буквально днями

и ночами подсчитывали все и вся, прерываясь только для того, чтобы сходить получить свою зарплату У нас было огромное количество чертовых цифр внутри бесчисленных чертовых папок, но никто не признавался в том, что даже не проверяет их. На совещаниях все делали вид, что им известна каждая деталь. Оглянувшись назад, мы поняли: в действительности мы просто ничего не знали о Semco. Это была классическая проблема, когда за деревьями не видят леса.

В общем, мы упростили бюджетную систему, урезав количество центров учета затрат с 400 до 50 и удалив сотни специальных счетов и десятки бюджетных статей. Мы уменьшили количество необходимых документов и подписей, необходимых для их утверждения. Наша новая система стала проще, с меньшим количеством действительно полезных данных.

Что касается планирования, мы в конечном счете оставили лишь два документа: полугодовой и пятилетний планы. Да, я помню доводы против пятилетних планов: Советский Союз использовал их, и посмотрите, чем это закончилось. Но когда мы смотрим на пять лет вперед, у нас есть возможность спросить себя, хотим ли мы присутствовать на конкретном рынке, должны ли мы отказаться от какой-то продукции, нужен ли нам новый завод, и прочие подобные вопросы. Поэтому пятилетний прогноз жизненно важен.

С другой стороны, мы имеем оперативный прогноз на шесть месяцев. Это лучше, чем годовой план, так как в любом годовом плане есть скрытое деление по полугодиям. Каждый план мы стараемся составлять с нуля. Сметы расходов всегда должны основываться на переосмыслении работы компании, хотя они не намного отличаются от цифр прошлогодних планов и так же хороши, как разогретый кофе в два часа ночи.

Мое постоянное требование наличия только самых значимых цифр в отчетах — предмет бесконечных шуток в компании. Финансисты говорят, что они могут получить важные данные только одним способом: учесть все второстепенные. Поэтому, продолжают они, отчеты только с важными данными требуют больших усилий составителей, чем просто подробные отчеты. Это огромное заблуждение, которое трудно изжить.

И еще кое-что по поводу финансового планирования. Недостаточно получения сухих цифр бюджета компании, даже если они правильные и нужные в данный момент. Важно, чтобы эти цифры

были соотнесены с данными, которые предоставляют конкретные руководители. Вот почему в конце каждого месяца руководители всех департаментов Semco делают обоснованную прикидку выручки, затрат и прибыли своих подразделений. Несколькими днями позже мы распространяем официальный отчет. Сравнение дает понять, насколько каждый из менеджеров в курсе дел в своей области.

Упрощение составления бюджета не решало всех наших проблем, но помогло нам более четко их увидеть.

Мы все еще задерживали поставки продукции. У нас еще уходили дни на оформление разрешающих документов: люди боялись ставить свои подписи, чтобы их фамилии не появились в следующем бухгалтерском отчете. И что хуже всего, Semco была компанией, состоявшей из «феодалных владений»: каждый департамент отстаивал собственную сферу влияния любой ценой. Торговые агенты считали, что маркетологи прибыли с Луны. Те, в свою очередь, думали, что торговый персонал медлителен и озабочен только своими проблемами. Финансисты полагали, что руководство завода хочет заполнить склады продукцией до потолка. Менеджеры отдела закупок считали, что люди из администрации представления не имеют о том, как раздражаются поставщики, когда им приходится ждать семи подписей, прежде чем они получают свои документы. А сотрудникам производственного отдела была совершенно непонятна идея менеджеров по продажам о ночных поставках, как в Японии.

Мы с коллегами пробовали разные средства для быстрого решения проблем нашего тонущего предприятия: от ящиков для предложений до японских «кружков качества», в которых все сотрудники подразделения от уборщиков до топ-менеджеров собираются вместе, чтобы найти решение общих проблем. Я перепробовал все существующие идеи, которые смог найти, штудировав эти чертовы книги по бизнесу с заголовками, начинающимися «Как...» или заканчивающимися словами «система» и «метод». Я прочитал «Мои годы в General Motors» (My Years with General Motors) Альфреда Слоана и «В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки» Тома Питерса. Я изучил таких популярных авторов деловой литературы, как Джон Нейсбит, Питер Друкер, Элвин Тоффлер и Роберт Таунсенд, академических авторов Кеничи Омае

и Марвина Мински, а также Ицхака Адизеса и Генри Минтцберга. У меня было два книжных шкафа, буквально забитых книгами по бизнесу. Я разыскивал руководителей других компаний и пытался за ланчем о стилях управления. Я собрал множество идей и методов, но только не мог сделать так, чтобы они работали в наших офисах и на заводах. На какое-то время новые идеи мотивировали сотрудников, но потом все снова буксовало. Я стал подозревать, что проблемы Semco более глубоки, чем я предполагал.

Когда я только пришел в Semco, я был потрясен царящими там жесткими порядками. Для того кто большую часть своей юности провел, играя рок-н-ролл, правила и процедуры Semco казались просто поразительными. И все же я попытался стать воплощением традиционного руководителя и, думаю, преуспел в этом. Мои костюмы, как и мой образ мышления, были «правильными». Я так гордился собой, когда разработал программу, урезающую зарплату сотрудников, если они опаздывали хотя бы на несколько минут. Я был сторонником классического метода управления.

Потом я стал придерживаться иного мнения. Semco производила впечатление высокоорганизованной и достаточно дисциплинированной компании, но мы все еще не могли заставить сотрудников выполнять работу так, как мы это себе представляли. Кроме того, люди не получали удовлетворения от того, что они делали. Нам все еще не хватало «строителей собора». Если бы я немного пересмотрел структуру компании, думал я, то смог бы понять, что именно мешало многим из наших людей. Я стал задумываться над тем, что компанией Semco можно было бы управлять по-другому, без массовых подсчетов, без всеобщего контроля, без выслеживания опоздавших, без всех этих цифр и правил. Что если бы мы сумели убрать всю эту ерунду, всю управленческую ахинею? Что если бы мы смогли руководить бизнесом более просто и естественно? Естественное ведение бизнеса — вот что мне было нужно.

Чем больше я об этом размышлял, тем больше убеждался, что изменения необходимы компании в целом. У меня не было грандиозного плана, никакого озаряющего откровения. Только чувство, что для Semco характерны безжизненность, отсутствие энтузиазма и дискомфорт и что я должен это изменить. Люди не получали удовлетворения от своей работы и зачастую казались угнетенными. Общепринятая позиция по отношению к работникам состоя-

ла в следующем: им нельзя доверять. Необходима целая система, чтобы контролировать их, и система, царящая в Semco, приводила в уныние и лишала мотивации. Так почему бы, думал я про себя, не устранить несколько самых очевидных факторов корпоративного гнета?

Я всегда интересовался проверками, которым подвергались наши сотрудники на выходе с предприятия. Меня беспокоило, что мы досматривали даже наших «ветеранов». В первый год моей работы в компании я спросил об этом у одного из топ-менеджеров.

— Все это делают, — заверил он меня покровительственно. — Воровство настолько распространено, что нам приходится каждый день всех проверять. Мы не можем сделать исключение.

После этих слов я почувствовал: мое убеждение «бизнес может строиться на доверии» настолько наивно, что даже не стал расспрашивать о табельных часах* и охранниках комплекции два на два метра, торчавших на проходной. В их обязанности входило проверять, чтобы никто из входящих сотрудников не сжульничал, отметив кого-нибудь еще.

Практически у каждой компании, вне зависимости от размера, есть свое собственное ФБР. У некоторых есть даже собственные Джоны Эдгары Гуверы**. И те же компании говорят своим сотрудникам: «Мы одна большая счастливая семья». Тогда как они могут логически объяснить такие ханжеские сантименты, если они обыскивают своих работников на выходе? Или урезают отпуск, если кто-нибудь опаздывает на десять минут? Или проверяют мелкие счета того, кто проработал в компании двадцать лет? Или вешают замки на складские помещения, чтобы предотвратить вход «неуполномоченного персонала»? Интересно, в каких это семьях обыскивают близких, когда они встают из-за стола, чтобы они не взяли с собой столового серебра?

* Табельные часы — изобретенные в США в конце XIX в. часы, в которых стрелки были объединены с печатающим механизмом, и при входе или выходе с предприятия сотрудник был обязан вставить в механизм свою личную карточку (хронокарту), на которой часы отмечали время пересечения проходной. — *Прим. ред.*

** Джон Эдгар Гувер (1895—1972) — директор ФБР с 1924 г., которого отнесли к числу самых могущественных людей страны. — *Прим. ред.*

Работники предприятия — взрослые люди, но как только они проходят через заводские ворота, тут же превращаются в детей: их заставляют носить служебные беджи, выстраиваться в очередь за обедом, спрашивать у начальника разрешения выйти в туалет, приносить справку от врача, если они болели, и слепо следовать инструкциям, не задавая вопросов.

Я решил прекратить досмотры в Semco. Это было нетрудно. Я всего лишь дал указание повесить табличку на воротах, гласящую: «ПОЖАЛУЙСТА, УБЕДИТЕСЬ, ЧТО КОГДА ВЫ ИДЕТЕ ДОМОЙ, ВЫ НЕ Взяли СЛУЧАЙНО НИЧЕГО, ЧТО ВАМ НЕ ПРИНАДЛЕЖИТ».

Я знал, что некоторые менеджеры придут в ужас. Чего я никак не ожидал, так это жалоб представителей профсоюза. По их словам, рабочие беспокоятся, что если пропадет какой-нибудь инструмент (а это иногда случается), то их обвинят в краже. «Наши люди за досмотры, — взмолились профсоюзные лидеры. — Они хотят, чтобы все знали, что это не они берут инструменты». Когда на заводе Novart пропали две дрели и многие рабочие стали требовать возобновления досмотров, нам пришлось провести общезаводское собрание и успокоить каждого.

Только представьте! Рабочие хотели, чтобы их обыскали для доказательства их невиновности. Мы пробовали объяснить, что тем самым они отказываются от своего права на доверие. Что может произойти с невиновным, пока не доказано, что он виновен? Разовые кражи не являются аргументом, достаточным для того, чтобы заставить их бросить все это.

Я вовсе не пребывал в иллюзии, что, упразднив досмотры, мы устраним воровство. Готов поспорить, что в среднем 2-3 процента работников пользуются доверием работодателя в своих интересах. Но является ли это веским основанием подвергать 97 процентов людей ежедневному унижительному ритуалу? Да, здесь будет кража, а там растрата, но это обычный прецедент и в компаниях с огромными департаментами ревизии и контроля. Это цена ведения бизнеса. Лучше пусть будут кражи время от времени, чем обречать всех и каждого на систему, основанную на подозрениях.

Я дал указание снять огромные табельные часы на воротах завода и повесить небольшие часы повсюду на территории завода и в офисах. Затем мы намекнули, что если сотрудники будут отме-

чать время прихода на работу за своих коллег, это караться не будет, и просто махнули на это рукой.

В настоящее время табельные часы у нас существуют только для того, чтобы наши сотрудники сами могли отслеживать свое рабочее время.

Возросло или снизилось количество краж и мошенничества с хронокартами? Я не знаю, и мне все равно. Я не хочу быть владельцем компании, где не доверяют своим сотрудникам.

* * *

Вряд ли в наше время существует что-то более средневековое, чем дресс-код. Офисные сотрудники обязаны разгуливать в костюмах и галстуках или в платьях, но никто уже не помнит почему. Это существует, потому что... в общем, это просто существует.

«Секретарь в приемной — визитная карточка компании». Интересно, кто придумал такую глупость? Какой заказчик, поставщик или банкир расторгнет сделку, если увидит небрежно одетого секретаря? Какой покупатель откажется иметь дело с компанией, торговый агент которой одет не по последней моде?

Дресс-код наибольшей степени связан с нежеланием выделяться. Людям необходимо чувствовать себя частью коллектива, а одеваться как все — один из способов этого достичь. Если в компании IBM все носят синие костюмы и белые рубашки, то даже стажер почувствует себя частью компании. Но есть и обратная сторона: одинаково одетые люди могут прийти и до других видов искусственно навязанного единства — единообразного языка, поведения и, возможно, даже образа мыслей. В худшем случае в компании будут царить порядки, описанные в романе Дж. Оруэлла «1984», а творческие способности и свобода будут заглушены дисциплиной и коллективизмом. Несомненно, многие корпорации позволяют этому зайти так далеко, но даже у компаний, работающих без соблюдения формальностей, есть неписанный кодекс поведения. И чем более тщательно он разрабатывается, тем хуже это для гибкости и в конечном счете для прибыли.

Конечно, некоторые люди говорят, что им нравятся костюмы и платья. К примеру, Кловис всегда приходит на работу в костюме и при галстуке. Харро, наоборот, нарвался на крики, когда надел на важную встречу старый, выуженный с самого дна шкафа кос-

тум. Если бы мне потребовались доказательства смехотворности дресс-кода, достаточно было бы только вспомнить, как наш старый друг Эрнесто Габриеле принес из дома старые галстуки для сотрудников бухгалтерии, у которых не было своих собственных. Тем самым Эрнесто в очередной раз пытался воспроизвести порядки транснациональных корпораций, но с неправильно завязанными галстуками и рубашками, торчащими из брюк, наши сотрудники больше напоминали участников вечеринки накануне Хэллоуина.

Почему когда люди приходят на работу в выходные, они неизменно одеваются в повседневную одежду? Потому что они чувствуют себя в ней более удобно. А почему бы им не чувствовать себя удобно каждый день? Итак, мы сказали нашим офисным сотрудникам и менеджерам, что они могут одеваться так, как им нравится. Прошло время, и большинство сотрудников отказались от костюмов с галстуками и платьев в пользу джинсов, а в жаркую погоду и шорт. Конечно, бывают случаи, когда уместна более официальная форма одежды, например на собрании совета директоров и на презентациях у важных клиентов. Но все взрослые — ответственные люди и знают, как нужно одеваться в разных ситуациях. Одно из немногочисленных осложнений, возникших в связи с нашей новой политикой, имело место, когда нашего мастера по ремонту кондиционеров не пустили в здание «Ситибанка» в Сан-Паулу, потому что он был одет слишком небрежно (а ведь ему надо было всего лишь установить кондиционер!). Он пошел домой, переоделся и вернулся. Никаких проблем.

Мы рассчитывали, что упразднение дресс-кода поможет создать компанию, в которой двери офисов всегда открыты, а сотрудники всегда могут сесть за стол коллеги и слушать деловой разговор, который не имеет никакого к ним отношения. Сейчас я сторонник так называемого «блуждающего» управления. Этот распространенный в компании Hewlett-Packard метод подразумевает, что вы каждую рабочую неделю бродите по своему предприятию, как говорил Боб Дилан, без какого-либо предназначения. Вы просто наблюдаете, как развиваются новые проекты, решаете какие-то проблемы на заводе и в офисе или просто болтаете в холле с кем-нибудь, кого давно не видели.

Но под лежащий камень и вода не течет. И вот однажды я начал вызывать всех работающих на третьем этаже по одному и спраши-

вал их, что они думают об отказе от личных кабинетов и размещении в одном большом красивом помещении, где рабочие места отделены цветами и зеленью. Мы создали специальный комитет, и довольно скоро прибыла бригада рабочих. Я хотел, чтобы каждый сотрудник поставил стол там, где ему нравится, что, конечно же, усложнило процесс. Но с помощью самих сотрудников мы смогли все закончить уже через месяц.

Мое собственное рабочее пространство непостижимым образом уменьшилось, и я до сих пор не могу понять, куда делся мой диван.

Костюмы и галстуки можно сравнить со спецодеждой рабочих. Я помню собрание топ-менеджеров, на котором первостепенные капиталовложения были утверждены всего за несколько минут. Затем мы подошли к вопросу замены комплектов одежды небесно-голубого цвета, которую носили наши производственные рабочие. Мы провели больше часа за спором о сравнительных достоинствах различных оттенков: какой более сдержанный, какой более вдохновляющий, на каком меньше видна грязь, — но так и не пришли к общему мнению. У всех была возможность высказать свое мнение насчет спецодежды, думал я про себя, кроме тех, чье мнение должно приниматься во внимание в первую очередь, — людей, которые будут ее носить.

Как обычно, Кловис прочел мои мысли.

— Что если мы проведем опрос среди рабочих и выясним, какой цвет предпочитают они сами? — спросил он.

— Вы с ума сошли? — раздалась возгласы по всему помещению. — Они попросят желтый, оранжевый и белый, такое и в страшном сне не приснится!

Чего можно ожидать от рабочих, спорили менеджеры. Разумеется, чего угодно, но только не понимания влияния цветов на мотивацию и производительность. Разве можно было ожидать от них практичности? Я не верил своим ушам. Я имею в виду наш разговор о цвете одежды. В соответствии с нашим новым образом мыслей, во всяком случае нашим с Кловисом, мы поставили идею опроса рабочих на голосование, и те, кто был против, неохотно согласились, думая при этом, что, конечно же, рабочие выберут непрактичные цвета, и тогда они смогут сказать нам: «Я ведь говорил!»

Мы опросили рабочих трех из четырех заводов, предлагая им выбирать из всех цветов радуги (а также из еще нескольких оттенков кислотных цветов). Голоса разделились поровну между светло-голубым и сине-серым, так называемым «нефтяным» синим. Нам пришлось провести еще один опрос, сопровождавшийся насмешками скептически настроенных директоров: «Сейчас можно заказать и получить все что угодно», — в общем, они не возражали. На этот раз с огромным перевесом одержал победу «нефтяной» синий цвет. Даже критики неохотно признали, что он более практичен, чем прежний небесно-голубой цвет: не так заметны жирные пятна. Мы сказали себе, что время, потраченное на анализ результатов двух опросов, того стоит.

Воодушевленный, я взялся за решение действительно серьезной проблемы, а именно парковки. Около нашего главного офиса в Сан-Паулу не было необходимого количества парковочных мест. После долгого обсуждения с менеджерами мы решили проблему демократично: мы ликвидировали VIP-парковки и распределили парковочные места по отделам пропорционально их размеру. Директора и менеджеры получили восемь мест, администрация — десять, клерки и другие офисные сотрудники — тоже десять, операторы станков — пятнадцать и т. д. В рамках департаментов места были в распоряжении сотрудников по принципу «кто первым встал, того и тапки». Несколько руководителей, приехав позже, были вынуждены оставить свои машины за воротами. Представьте себе их изумление, когда, придя в офис, они обнаружили: их подчиненные, успевшие прибыть раньше и занять парковку, спокойно, как обычно, выполняют все их распоряжения. Надеюсь, они поняли: уважение к своему начальнику никак не зависит от расстояния от двери машины до входа в офис.

В течение следующих нескольких месяцев я попросил руководителей обращаться к общим для всех секретарям (подробнее об этом позже), ликвидировал столовые для руководства и разрешил менеджерам одного уровня иметь различные виды столов и кресел и занимать офисы разных размеров. Теперь невозможно было понять по марке и материалу офисной мебели или роскошному паласу, какую должность занимает тот или иной сотрудник.

Демократия — это колоссальный труд, продолжал говорить я себе и всем, кто готов был слушать. Ее нужно вводить твердо,

без увеливаний и исключений. И начинать нужно с малого — с галстуков, табельных часов, мест для парковки и спецодежды «нефтяного» синего цвета.

С ПОМОЩЬЮ РАБОЧИХ

Инцидент, произошедший некоторое время спустя после прихода Фернандо в Semco, должен был насторожить меня. Я уговорил Фернандо поучаствовать со мной в переговорах в офисе профсоюза механиков в Сан-Паулу. Вообще, это была нетипичная ситуация, так как в Бразилии компании обычно приглашают представителей профсоюзов к себе.

Офис профсоюза нельзя было ни с чем перепутать. По обе стороны коридора стояли коренастые рабочие в рабочих халатах и синих джинсах. Как нам было пройти через строй этих сердитых людей? Фернандо не замедлил шага, и я тоже. Когда мы подошли ближе, рабочие показались еще более грозными. А нас нельзя было не узнать. Мало того, что мы оба были ростом за метр восемьдесят, нас выдавали с головой серые костюмы и галстуки в полоску. Несколько человек преградили нам путь.

Рабочие начали шептаться.

— Это они, — прошипел один из них.

Мы шли вперед, пока нас не окружили со всех сторон.

— Это они, боссы, — сказал другой.

Нас буквально испепеляли взглядами. Еще немного, и завязалась бы потасовка. В тот момент, когда я уже собирался объяснить, кто мы и зачем сюда пришли, появился глава профсоюза.

— Расслабьтесь, ребята, — сказал он. — Эти двое не из компании Taurus.

Фирма Taurus, производитель оружия, только что уволила рабочих за забастовку, и теперь все уволенные собрались в офисе профсоюза, ожидая приезда представителей руководства компании. Они подумали, что мы и есть те самые представители.

Рабочие стали дружелюбнее, и мы с Фернандо снова свободно вздохнули. Некоторые даже улыбались нам. Я тоже им искренне улыбнулся, но Фернандо все равно не разжимал кулаков. Руководители профсоюза, не привыкшие принимать гостей в таких обстоятельствах, сказали, что наш визит — большая честь для них.

В действительности, как объяснил Уолтер Скъявон, профсоюзный лидер нашего региона, большинство компаний делали все, что могли, чтобы унижить и запугать профсоюзных лидеров, и заставляли их подолгу ждать, когда те приезжали на переговоры.

— Они заставляют нас чувствовать свою ничтожность. Можно подумать, менеджеры настолько заняты, что с трудом могут втиснуть время переговоров с нами в свой график, — сказал Уолтер. — В результате мы становимся нетерпеливыми, раздражительными и менее внимательными во время переговоров.

— Ох, — сказал Фернандо, бросив на меня взгляд. — Дикки, нам есть чему поучиться.

Я немного поерзал на стуле. Конечно, Фернандо говорил полшутя, но меня очень беспокоили его намерения. Я размышлял о смягчении нашей жесткой политики по отношению к профсоюзу. Очевидно, Фернандо был не со мной.

— Это только начало, — продолжил Уолтер. — Они заставляют нас сидеть напротив окна, чтобы свет бил нам в лицо. А сами они остаются в тени, чтобы было трудно увидеть их реакцию.

— А иногда у стульев, на которых мы сидим, одна ножка короче остальных. Это сделано для того, чтобы мы не чувствовали себя в безопасности, — сказал другой человек из профсоюза.

— Или наши стулья ниже их собственных, и поэтому вы вынуждены смотреть на них снизу вверх, — добавил Уолтер.

Я посмотрел на Фернандо. Он улыбался.

Когда-то все делалось вручную и было безумно дорого. Потом Генри Форд создал конвейер. Промышленность стала приспосабливаться к развивающемуся среднему классу — увеличивать объем производства, снижать затраты и выпускать товары для широких масс. Но если ремесленники XVIII-XIX вв. могли выполнять работу, требующую высокой квалификации, при небольшом контроле и даже при полном его отсутствии, то промышленные рабочие Форда, не имевшие практически никаких навыков, требовали постоянного наблюдения со стороны супервайзеров. Но супервайзеры, следящие за выполнением обязанностей рабочих, тоже нуждались в контроле. А их начальников контролировали главы отделов, за которыми, в свою очередь, присматривали вице-президенты. И таким образом массовое производство породило жуткую бюрократию.

Руководители предприятий и акционеры вряд ли смогли бы сделать лучше. Вы не встретите нищих с фамилией Дюпон и не будете испытывать жалости к Генри Форду II, что бы ни говорил Ли Якокка*. Постепенно промышленные рабочие, в первую очередь в Соединенных Штатах и Европе, стали задаваться вопросом о своем месте в компании. Они стали сомневаться в преимуществах тяжелой работы, которая уничтожала их как физически, так и морально. В отличие от ремесленников, их полномочия по принятию решений — возможность воздействия на условия, в которых им приходилось работать, — были ничтожными. Даже в самых крупных компаниях редко когда более пяти человек разрабатывали корпоративную стратегию, верша судьбы сотрудников. Перед лицом такой зверской концентрации власти рабочие чувствовали себя бесправными.

Уставшие от невыносимых условий труда, угнетенные чувством своей ничтожности, рабочие начали организовывать профсоюзы, деятельность которых достаточно скоро позволила увеличить за-

* Ли Якокка — легенда американского менеджмента, президент компании «Форд» в 1970—1978 гг. После конфликта с Генри Фордом II вынужден был перейти в «Крайслер». Автор мемуаров. — *Прим. ред.*

работную плату. В конечном итоге компаниям пришлось принять огромное количество правил, предоставляющих членам профсоюза контролировать свою жизнь. К этой борьбе присоединилось все больше и больше людей, в результате чего пострадала производительность.

В последние годы некоторые компании (в основном молодые фирмы, у руководителей которых отсутствует традиционное мышление) нашли выход. Они изобретают новые схемы, чтобы обеспечить участие своих сотрудников в деятельности компании и достижении поставленных целей. Я хотел, чтобы Semco была в их числе. Но я знал, что мы не можем начать процесс разрушения атмосферы враждебности и недоверия, формировавшейся на протяжении многих лет, не наладив контакт с рабочими в цехах. Любая информация всегда проходила через бюрократический аппарат, который ограничивал и искажал ее. Я пришел к выводу о необходимости перемен, и мы наняли так называемых специалистов по учету рабочего времени для анализа трудового режима наших рабочих. Мы рассчитывали, что эти эксперты помогут увеличить производительность труда. Позже рабочие рассказали нам, что они быстро научились замедлять таймеры экспертов. Это и привело исследование к провалу.

Нам нужен был новый подход. Несмотря на скептицизм Фернандо, я попросил работников наших четырех подразделений сформировать комитеты, состоящие из представителей каждой части рабочего процесса (кроме менеджеров). У каждой группы — станочников, механиков, офисных сотрудников, обслуживающего персонала, рабочих склада, чертежников и т.д. — был делегат в комитетах, регулярно собирающихся вместе с топ-менеджерами всех заводов.

Только горстка бразильских компаний имела фабричные комитеты, и их члены были обычно самыми беспокойными и конфликтными рабочими среди всех работающих на заводе. Эти фабкомы были навязаны менеджменту профсоюзами как условие прекращения забастовки. Фабком на заводе компании General Motors спровоцировал двухнедельную забастовку. Рабочие забаррикадировали главные ворота предприятия грузовиками, держали менеджеров в здании офиса в качестве заложников, спалили часть автомобилей на сборочной линии и сделали коктейли Молотова, чтобы бросать в полицейских.

Конечно, мы очень хотели, чтобы наши комитеты нашли более вежливые способы общения. Так или иначе, мы предоставили им широкие полномочия и попросили их заботиться прежде всего об интересах рабочих. У членов комитета было оплачиваемое свободное время для новой деятельности. Мы были уверены: скоро от нас потребуют сократить рабочий день, увеличить заработную плату, улучшить условия труда и, возможно, даже питание в наших столовых.

Мы не хотели, чтобы профсоюзы считали, что эти комитеты созданы для их замены, поэтому договорились с профсоюзными лидерами и предоставили им места во всех фабкомах.

Чего мы совсем никак не ожидали, хотя должны были, — это враждебной реакции на наши комитеты в мире бизнеса. Особенно раздражалась Федерация промышленности Бразилии, представляющая национальную промышленную элиту. Деловые журналы тоже нас критиковали, печатая статьи с заголовками типа: «Эти парни управляют заводом своих боссов».

Однако наши фабкомы вряд ли представляли угрозу. В самом начале они не имели никакого влияния. Наши самые старые работники не хотели в них участвовать, так как считали для себя неэтичным выполнять то, что, по их мнению, было функцией начальства. Они проработали в условиях традиционной системы по десять, двадцать и даже тридцать лет, и им всегда говорили, что, как и когда нужно делать. Они не хотели ничего менять, а молодым эти комитеты были просто неинтересны. Может быть, они с подозрением относились к нашим намерениям. Возможно, они боялись, что вместе с возросшим участием в деятельности компании увеличится и их ответственность. А может, они просто не хотели сидеть за одним столом с нашими топ-менеджерами.

— Я всегда ненавидел боссов, — вспоминал Демервал Маттош, токарь подразделения по производству судовых насосов на нашем заводе в Санто-Амаро. — Владельцы компании были моими смертельными врагами. Я даже не хотел сидеть рядом и разговаривать с ними.

Но несмотря на это, Демервал вошел в состав фабкома, как и Жоао Соареш, сварщик в подразделении по производству посудомоечных машин завода Нобарт. На первой напряженной встрече Жоао и его коллеги в основном молчали. «В течение трех-четырех

минут никто не мог ничего произнести — мы просто не знали, с чего начать, — рассказывал позже Соареш. — Все очень нервничали. Некоторые были так смущены, что так и не проронили ни слова, хотя встреча продолжалась несколько часов». К недовольству Соареша, он был избран главой комитета. Прошло время, и он, как и остальные, пришел к выводу: работать в комитете было очень интересно, гораздо интереснее, чем выполнять свои непосредственные обязанности на заводе. «Я наблюдал, как высшие руководители сидят со мной за одним столом, слушают, что мы скажем, и выражают готовность предпринять что-либо по поводу решения наших проблем, — говорит Соареш. — Фабком для меня стал местом, где работники растут вместе со своей компанией».

А вот мнение Осеаша да Сильва, токаря подразделения по производству судовых насосов: «Я был очень радикально настроен, но когда стал членом комитета, понял, что своих целей можно достичь и посредством переговоров».

Когда в 1989 году Semco получила национальную награду за гармоничные трудовые отношения, я решил, что, так как это заслуга фабричных комитетов, принять ее должен член комитета, несмотря на нарушение официального протокола. И Осеаш да Сильва, бывший радикал, стоял с президентом на одной трибуне.

Но это случилось намного позже. А пока члены фабкомов сосредоточили свое внимание на трех вопросах: деньги, деньги и деньги. Однако большинство рабочих были благоразумны. Они попросили нас отслеживать уровень зарплаты рабочих в других компаниях, и когда Semco отставала от среднеотраслевого показателя, комитеты давали нам время для постепенного повышения.

Еще одной проблемой была гарантия занятости. Члены комитета чувствовали, что не могут сидеть напротив своих боссов и свободно высказываться, так как могут быть уволены за свои слова. Мы дали им гарантию, что их не сократят, пока они являются членами комитета, а также в течение года после выхода из него.

И вот все завертелось. Скоро нас забросали предложениями. Один комитет составил список из двадцати трех требований, включая доставку сотрудников из дома на работу и обратно и первоклассную медицинскую страховку (в итоге они получили только второе). Члены комитетов очень интересовались привилегиями боссов. «У них у всех есть машины, — сказал Соареш. — Они все являются членами клубов и живут очень хорошо».

Наше ежегодное собрание тоже привлекло к себе внимание, особенно когда мне пришлось отменить встречу с фабричным комитетом, потому что она совпала с одной из наших курортных поездок. «Рад, что вы подняли этот вопрос, — сказал представитель рабочих. — И во сколько обойдется эта поездка?»

Мы сказали правду: мы никогда не укладывались меньше чем в пятизначные суммы.

— Чертовски дорого, — пробормотал рабочий. Он хотел знать, почему мы бронировали такую дорогую гостиницу, зачем нужно было брать с собой членов семей и вообще, что именно мы там собирались делать. Теперь наши встречи обходятся нам намного дешевле — в них участвует меньше менеджеров, да и развлечений тоже резко поубавилось.

За годы развития нашей компании, пережившей стремительный рост, болезненное сокращение расходов, широкомасштабную реорганизацию, неожиданные инициативы и покупку новых предприятий, эти комитеты, казавшиеся поначалу многим такими опасными, приняли на себя не поддающиеся подсчету управленческие обязанности и стали жизненно важными для Semco.

Вначале они действовали консервативно, создавая подкомитеты для переоборудования раздевалок и туалетов, покупая материалы и отправляя нам счета. Некоторые комитеты избирали ответственных лиц, которые заботились о зеленых зонах, помещениях ресепшн и т. д., следили за состоянием освещения и даже меняли мебель. Фабричные комитеты создавали бригады для покраски офисов и оборудования и инициировали акции «посади дерево», в рамках которых рабочие высаживали на территории наших предприятий деревья. В Санто-Амаро комитет попросил выдающуюся бразильскую художницу Томи Отаке сделать эскиз нового интерьера для завода. Отаке предложила яркое цветовое решение и геометрические формы. Рабочие планируют реконструировать свое предприятие, когда компания сможет взять на себя дополнительные расходы.

Со временем комитеты вклинились в бизнес и расширили свои задачи, связанные с управлением. Они помогли нам определить ненужные должности, отнесясь с недоверием к таким должностям, как менеджер по стратегическому планированию, руководитель отдела обработки данных и даже менеджер по маркетингу. Они постоянно подвергали сомнению расходы, которые, по мнению

руководителей, были целесообразными: от ландшафтного дизайнера (он зарабатывал за неделю больше, чем уборщики за месяц) до арендной платы за наши заводские здания. Они следили за порядком в заводских столовых, наметили производственные задачи и предложили внести существенные изменения в ассортимент выпускаемой продукции.

Я помню, как однажды мы договорились встретиться за ланчем с представителями фабкома в Санто-Амаро, чтобы обсудить планы по процедуре выставления счетов. Утром того дня члены фабкома, не поставив меня в известность, посетили наши отделы продаж и снабжения, чтобы получить информацию из первых рук. И когда настало время встречи, они знали о последних событиях больше, чем я.

Когда по каким-либо причинам у предприятий наступали трудные времена, фабричные комитеты брали инициативу на себя и снижали уровень заработной платы или увеличивали часы работы, экономя деньги и защищая рабочие места. Когда временное прекращение производства было неизбежно, комитеты участвовали в щепетильном и неприятном процессе принятия решения о том, кто из рабочих уйдет. Все вместе мы старались быть справедливыми и учитывать такие факторы, как история работы человека в компании, лояльность, способность найти другую работу и семейные обстоятельства. Человек, у которого, к примеру, семь детей или больная жена, будет иметь преимущество перед неопытным сотрудником, только что пришедшим из колледжа и не связанным какими-либо обязательствами. По существующему порядку увольнение любого сотрудника Semco, который проработал в компании более трех лет или которому более пятидесяти лет, утверждалось огромным количеством людей.

Иногда члены комитета жаловались, что в своих попытках быть справедливыми мы затягивали процесс, слишком много рассуждали, слишком долго бились над решением и этим еще больше причиняли беспокойство. Возможно, такова цена корпоративной демократии.

ГЛАВА 11

ОДНО ИЗМЕНЕНИЕ ПРИВОДИТ К ДРУГОМУ

Фернандо был первым менеджером высшего звена, от которого избавилась обновленная Semco. Он был толковым и способным, но деспотичным, как Аттила. После того как он ушел из Hobart, мы решили, что не можем рисковать, нанимая человека со стороны для управления предприятием, которое и так уже перенесло «культурный шок». Я хотел показать, что повышение производительности труда и большая степень участия рабочих в деятельности предприятия вовсе не исключают друг друга. И я получил для этого прекрасный шанс.

Я переделал офис Фернандо, заменив мрачные картины, написанные масляными красками, современными постерами, на одном из которых была неоновая лестница, которая, казалось, вела вверх

по стене. И вот в понедельник утром я переехал, но как новый генеральный директор, я проводил немного времени в офисе, а сразу же начал ходить по заводу. В первую очередь я посетил отдел продаж. Я хотел поговорить с Марой Мантовани, нашим менеджером по маркетингу. Она постоянно воевала с Фернандо и, как мне было известно, резко отзывалась о стиле управления предприятием.

Мара, сидя за своим столом, удивленно посмотрела на меня.

— Я же только что была у вас, — сказала она.

— Теперь давайте встречаться только здесь, — сказал я, присаживаясь.

Она огляделась с тревогой, как будто сожалела, что не привела все в порядок до моего прихода.

— Для начала расскажите мне, что вас беспокоит больше всего в Semco.

— Мм... много всего, — сказала она, поерзав в своем кресле.

— Назовите мне три-четыре основных пункта.

— Ну, например, у меня нет полномочий печатать буклеты, организовывать торговые выставки, рассылать материалы по почте. На все было нужно разрешение Фернандо, и это отнимало много времени.

— Мара, с сегодняшнего дня мы будем проводить совещания менеджеров каждый понедельник в 9 утра. Вам надо будет всего лишь изложить свои предложения и убедить присутствующих в своей правоте. Если мы не договоримся, то будем голосовать. — Я сделал паузу, чтобы она могла уяснить сказанное. — Так какие у вас еще проблемы?

— О, масса. Иногда мне необходимо сообщить торговому агенту, сколько он получит на представительские расходы, и я не имею права решить это сама.

— Это та же проблема, что и в первом случае, не так ли?

— Может быть. Еженедельные совещания, да?

— Точно.

— Что касается персонала. Мне нужен еще один помощник, но мне не дают его. — Мара подняла брови, надеясь, что я немедленно дам разрешение.

— Еженедельные совещания, — промурлыкал я. — На них будут утверждать бюджет. Что еще?

— Я так понимаю, все, что мне придет в голову, будет решено на этих совещаниях?

— Совершенно верно. Вам придется развивать ваши способности по лоббированию, Мара. И так как у меня только один голос, мне, как и вам, также придется заниматься лоббированием. — Я одарил ее широкой улыбкой, поднимаясь с кресла. — Увидимся на совещании.

То утро я потратил на аналогичные разговоры с другими ключевыми менеджерами нашего подразделения по производству оборудования для пищевой промышленности. Затем я отправился обратно в свой офис, который я теперь называл общедоступной комнатой для переговоров. (Скоро обычным явлением стало, зайдя в мой кабинет, обнаружить кого-нибудь сидящего в моем кресле и разговаривающего по телефону или проводящего встречу с клиентом. В таких случаях я просто садился напротив как посетитель и ждал, когда они закончат.)

Еженедельные совещания по понедельникам быстро изменили порядки на предприятии.

Вместо того чтобы вести партизанскую войну с боссом за повышение, выбивать ставку нового помощника или отстаивать право принимать решения самим, менеджеры стали аргументированно обосновывать свою точку зрения перед коллегами. Сначала повестки дня были очень длинными, но с течением времени они сократились, так как все стали принимать основную часть решений сами. Люди выносили на обсуждение только те проблемы, в правильности решения которых они сомневались. Но даже тогда группа часто перекидывала проблему обратно озвучившему ее человеку. К примеру, Маре сказали, чтобы она издавала буклеты любого цвета и дизайна, и нанимала любое количество людей, которое может позволить ее бюджет.

— Но что если я разошлю материалы по почте, а торговым агентам это не понравится? — спросила она меня.

— Только вам решать, будете ли вы советоваться с ними до выпуска материалов, — ответил я. — Если вы уверены, действуйте. Если им не понравится, то пострадает ваш рейтинг как менеджера по маркетингу, и в следующий раз вы непременно с ними посоветуетесь. Мы не возражаем против ошибок. Если вы их не совершаете, то, возможно, просто берете на себя не слишком большие риски.

— Но что если им не понравится моя работа? — упорствовала Мара.

— Одно из двух: если продажи увеличатся, они будут доверять вашему мнению. — Я сделал многозначительную паузу. — Если продажи снизятся, то не будут.

— И что дальше? — спросила Мара.

— Ну, группа бюджетного планирования включит вас в бюджет только в том случае, если посчитает, что средства, вложенные в вашу работу, окупятся.

Оглядываясь назад, не могу припомнить ни одного решения, которое бы я принял в тот период. И это было к лучшему, так как чем меньше я делаю, тем больше от меня пользы.

Каждый раз, когда я слышу, как руководители хвастаются своим участием в бизнесе, я не могу сдержать улыбку. «Я хочу, чтобы все чувствовали себя частью компании, — говорят они. — Я вызываю к себе сотрудников, выслушиваю их мнение и только потом принимаю решение».

То, что некоторые называют «управлением с участием работников», на деле всего лишь консультативное управление. Ничего нового в этом нет. Менеджеры советуются с персоналом уже очень давно. Насколько прогрессивными вам придется стать, чтобы в конце концов поинтересоваться чьим-то мнением? Выслушать чужое мнение — это, в общем, неплохо для начала. Но возможность существования бизнеса, которым рабочие и руководители управляют совместно, появляется, только когда боссы прекращают единолично принимать решения и позволяют своим сотрудникам самим определять ход событий. И вот это и есть как раз настоящее управление предприятием с участием работников, а не простое запудривание мозгов на эту тему.

Раз в несколько недель менеджеры завода Hobart встречались с рабочими во время обеденного перерыва. В столовой собиравшись порядка двухсот человек, обсуждавшие любые темы: уровень зарплаты и прибыли, новая продукция, условия принятия на работу и причины увольнения. На этих собраниях мы начали убеждать рабочих, что каждый из них должен принимать больше решений и активнее участвовать в деятельности компании. «Строителями соборов» могли быть все.

В итоге мы добились своего. Через некоторое время старое предприятие Hobart было не узнать. Речь идет, конечно, не о вне-

шних изменениях, а об организационных и, если здесь уместно это слово, о духовных. Если раньше, в течение многих лет и даже десятилетий, рабочие, приходя на завод, тут же отключали свой мозг, то теперь они стали полноправными хозяевами предприятия, принимающими решения, касающиеся не только своей собственной работы, но и продукции, которую они производили, и даже компании в целом. А начиналось все с малого.

Однажды несколько работниц решили дать понять своим коллегам мужчинам: нельзя равнодушно относиться к проблемам завода. Все знали о том, что в мужской раздевалке грязь и беспорядок. И вот в пятницу вечером, когда все мужчины ушли домой, женщины пробрались в их раздевалку и обнаружили, что дело обстоит еще хуже, чем они представляли. Повсюду были разбросаны полотенца, нижнее белье и туалетная бумага, а вокруг корзин для грязного белья валялась грязная одежда. Женщины начали прикреплять к разбросанным вещам ярлычки с надписями: «Я чувствую себя не на своем месте», «Я хочу вернуться в свой шкафчик», «Я мечтаю принять ванну!»

Наивно, не правда ли? Но когда в понедельник мужчины пришли на работу, до них моментально дошло. С тех пор они стали следить за чистотой на всем предприятии. В скором времени были оборудованы новые душевые и установлены новые шкафчики. Потом мужчины переоборудовали пустые цеха в комнаты отдыха, которые использовались в обед и после работы. Они сделали все сами и пригласили менеджеров на вечеринку по случаю открытия.

Вскоре в цехах между станками, как в офисах, уже стояли горшки с растениями. Затем рабочие сборочной линии решили покрасить завод. Каждый рабочий выбрал цвет для ближайшей к нему колонны, а стены за группами из пяти-шести рабочих были выкрашены в совместно выбранный цвет. Один из менеджеров-ветеранов прочитал книгу о влиянии цветов на психическое состояние человека. Он предупредил нас, что некоторые оттенки, которые предпочли рабочие, негативно скажутся на общей атмосфере и производительности труда. Он советовал нам ограничить выбор, а еще лучше — выбрать цвета самим. Это напомнило мне об истории со спецодеждой. Я сказал ему: наша философия состоит в том, чтобы позволить принимать подобные решения тем, кто на себе испытывает их последствия. Когда одна группа рабочих выбрала травянисто-зеленый цвет, наш художник-колорист содрогнулся. Дру-

гая группа хотела коричневый. Мы молчали. Завод закрыли на все послеобеденное время; рабочие взялись за кисти и валики и выкрасили унылое промышленное здание буквально во все цвета радуги, но в основном в необычных для сооружений такого рода розовых и сиреневых тонах. Может, раскраска выглядела несколько хаотичной, но она символизировала наше желание позволить рабочим управлять своей собственной судьбой.

Офисные сотрудники с завистью наблюдали за рабочими. Почему они не могут перекрасить свои офисы? И правда, почему? И вот как-то в пятницу они все пришли в джинсах и спецодежде, и к обеду на полу стояли десятки банок с краской. Менеджеры слушали музыку, подпевали и покрывали стены краской в количестве, вдвое большем, чем это было необходимо, по мнению наших специалистов. Все посетители офиса в один голос говорили, что малярные работы выполнены профессионалами. И буквально всех просили не прислоняться к стенам, чтобы не испачкать их.

Еще одна проблема, которая была успешно решена самими сотрудниками. Качество еды в заводской столовой оставляло желать лучшего. Сотрудники организовали специальный комитет и решили сами выбрать поставщика, установить цены и обеспечить контроль качества. Главой комитета был избран Жаир Пинто, бухгалтер, который работал в компании уже двадцать пять лет. Жаир был известен своим упорством. Он преследовал клиентов, которые задерживали оплату счетов, как доберман-пинчер незваного гостя. Но некоторые рабочие все равно думали, что мотивация ему не мешает.

Как-то раз он зашел в столовую и услышал, что рабочие недовольно ворчат. Проблема была в десерте. В меню значился пудинг, но в реальности это было непонятное блюдо, приготовленное из неизвестного науке вещества. Жаир, безусловно, задавался вопросом, что происходит, когда принялся за свой обед. Сидевший за этим же столом рабочий встал, спокойно вывалил свой пудинг на поднос Жаира и молча ушел. Несколько минут спустя другой рабочий сделал то же самое. И еще один. Через десять минут на подносе Жаира образовалась гора пудинга.

На следующий день Жаир начал взвешивать стейки, чтобы убедиться, что они соответствуют стандарту в 125 граммов согласно контракту. Он не отходил ни на шаг от персонала на кухне, и скоро качество пищи перестало быть причиной жалоб.

Тем не менее это не решило всех проблем столовой. Согласно политике Semco, субсидии составляли 70 процентов стоимости заказываемых блюд. Но после консультаций с Кловисом и другими менеджерами рабочие ввели так называемую «Программу Робин Гуда». Согласно ей сотрудники платили за еду в зависимости от своих доходов. К примеру, менеджеров и инженеров попросили оплачивать 95 процентов стоимости блюд, а уборщицы платили лишь 5 процентов.

Некоторые из менеджеров решили, что это несправедливо, и стали приносить обеды из дома. Остальные сотрудники ничего не предпринимали, надеясь, что рано или поздно эти начальники поймут: 95 процентов стоимости все-таки меньше, чем 100. Через месяц так и вышло. Сегодня эти боссы поддерживают «Программу Робин Гуда», так как понимают ее значение для их коллег с более низким уровнем заработной платы.

Незначительные изменения в конечном счете привели к крупным перестановкам, как мы и предполагали. Начав с высадки зеленых насаждений, покраски завода, уборки грязных шкафчиков и введения субсидий на обеды, рабочие перешли к основным проблемам своей работы и завода в целом. Фабричные комитеты создали отдельные группы, которые изучали продукцию завода и технологию ее производства, искали способы экономии времени и усовершенствования рабочего процесса. Эти бригады не создавались специально самой Semco, они появлялись спонтанно, потому что освежающий ветер демократии уже всюду дул в подразделении производства оборудования для пищевой промышленности.

Одна из групп реструктурировала процесс сборки посудомоечных машин. Теперь машины изготовлялись не на конвейере, а по две-три штуки бригадами рабочих-универсалов. Собрав определенное количество машин, рабочие начинали готовить детали для следующей партии. Они ввели систему, согласно которой все детали посудомоечных машин складировались на открытых стеллажах в центре цеха. Металлические бирки, с одной стороны зеленые, а с другой — красные, крепились на каждом стеллаже, и рабочие переворачивали их, когда замечали, что настало время для повторного заказа, тем самым обеспечивая постоянное наличие запасов. Это было значительным шагом вперед по сравнению с традиционной сборочной линией, где безликие рабочие не участвуют в при-

нятии решений относительно производственного процесса. Они четко выполняют поминутно расписанную работу, а если, к примеру, заканчиваются болты, просто прекращают работать (и им это нравится). В нашей системе рабочие непосредственно принимали участие во всем процессе и заблаговременно предупреждали, если запас какой-то детали подходил к концу. Производство не останавливалось, если, конечно, нас не подводил поставщик.

На другом участке рабочие решили заменить стальной кожух мясорубки на стекловолоконный. В результате улучшился дизайн агрегата, а его себестоимость сократилась. Кроме того, мясорубку стало легче чистить.

На участке производства весов рабочие придумали новый способ предварительной сварки основания. Он позволял экономить 27 долларов на каждом изделии. Изменения произошли и на участке производства ножей для нарезки мяса. В течение многих лет фирма Hobart Brazil выпускала эти ножи по старым чертежам, и в результате объемы их продаж сократились до несколько десятков штук в месяц. Рабочие пришли к выводу: замена литой стали на нержавеющую сделает ножи более красивыми на вид и гигиеничными. Но на нержавеющей стали была видна любая, даже малейшая грязь (например отпечатки пальцев), и все понимали, что клиенты вряд ли захотят чистить агрегаты после каждого употребления. Отличным решением была матовая поверхность, но инженер-технолог подсчитал, что это увеличит производственный цикл на шесть операций, а затрачиваемое время — на пять часов и, естественно, приведет к удорожанию товара.

Раздосадованные этой внезапно возникшей проблемой, рабочие пошли обедать. Однако у одного из них появилась идея, он остался и сделал матовое покрытие, применив всего четыре операции. Когда вернулись его коллеги, они были поражены, узнав, что новый метод увеличивает время изготовления всего лишь на час. Цех начал выпускать новые ножи, продажи которых сразу возросли до нескольких сотен в месяц.

Сила принимавших решения групп сотрудников была в их разнообразном составе. Они включали в себя рабочих, инженеров, офисных клерков, торговых представителей и менеджеров. Ни одна группа не имела официального начальника; кто бы ни проявлял желание возглавить группу, имел возможность стать ее лидером, назначая встречи и контролируя процесс обсуждения. В несколь-

ких группах рабочие из цехов руководили специалистами. Вместо гарантирующих власть принципа старшинства или значимости в организационной структуре, группы сплачивала естественная система взаимного уважения. Есть сходство между данной системой и японским подходом к организации процесса производства, но есть и существенные различия. В наших группах более молодые сотрудники вовсе не обязательно должны были автоматически подчиняться старшим. Кроме того, если группа принимала решение, оно не обсуждалось. Не нужно было санкций на внесение изменений. Не было специальных поощрений за новые идеи. Это был спонтанный процесс, и люди принимали в нем участие, только если сами этого хотели.

Скоро каждый цех завода Novart мог похвастаться доской объявлений, где вывешивалась информация о выполнении ежемесячного плана, который устанавливали себе сами рабочие. Эти доски завели не менеджеры, а сами рабочие. У них была даже специальная «итоговая» доска в столовой, где отображался ежедневный объем производства продукции, изделие за изделием.

Вначале постановка задач и контроль были непривычны для рабочих, которых приучили к следующему: если нормативы дирекции не выполнены, то только из-за некорректно составленных менеджерами планов. Теперь же рабочие не имели возможности жаловаться на менеджмент завода, так как сами участвовали в данном процессе.

И снова бригада по производству режущего оборудования была впереди. Ее члены решили, что они будут выпускать 210 ножей в месяц. Не 200, не 220, а 210. Они подсчитали время, трудозатраты и необходимые материалы и пришли к выводу, что 210 штук — это то, что надо.

Первый месяц мы тщательно отслеживали процесс: нам было любопытно посмотреть, как они это сделают. Они были полны решимости и в среднем производили восемь ножей в день, точно по плану. Но потом произошла задержка отгрузки режущих дисков от поставщика. Двое рабочих из группы обошли по очереди всех менеджеров отдела снабжения. Затем они поехали непосредственно к поставщику и обсудили эту проблему с местными рабочими, которые, в свою очередь, поговорили со своими коллегами в отделе продаж. За два дня до конца месяца диски появились. Од-

нако к тому времени были израсходованы все двигатели, которые поставлял завод в 480 км от нашего. Каждый день нам обещали их поставить, и каждый день это откладывалось. Рабочие бригады донимали поставщика до тех пор, пока, наконец, их жалобы не дошли до одного отзывчивого руководителя. Двигатели пришли в последний день месяца.

Оставалось всего несколько часов, что явно было недостаточно для установки всех двигателей. Но бригада приняла коллективное решение: рабочие отметили время ухода с работы в конце дня, вернулись на сборочный участок и работали там до 4:50 утра, пока не сделали ровно 210 ножей. Ни больше ни меньше.

ГЛАВА 12

НЕПРИЯТНОСТИ С ПРАВИЛАМИ

Итак, наконец-то в компании начали осуществляться реальные перемены. Однако к концу 1985 года менеджеры среднего звена сильно забеспокоились. Фернандо ушел, но его классические методы управления еще были живы, хотя, видимо, уже и не представляли опасности для нас.

— Вы лишили нас власти, — жаловались менеджеры, когда сталкивались со мной в коридорах. — Я не могу даже сказать, приходят ли мои сотрудники вовремя на работу. — Или: — Каким образом я должен обеспечить выполнение плана по продажам на этот месяц, если у меня больше нет полномочий?

Они говорили мне, что находятся в замешательстве. Они хотели, чтобы я объяснил им политику Semco. Но мне казалось, что имен-

но так поступать и не следует. В Semco было слишком много официоза и не хватало не только времени на размышление, но также и рассудительности, и здравого смысла. Но я понял, почему наши менеджеры были напуганы.

Именно менеджеры среднего звена критически относились ко всем изменениям. Я постоянно говорил им, что они даже больше меня и моих коллег из высшего руководства в состоянии стать самыми влиятельными защитниками или, наоборот, оказаться самой значительной преградой для наших попыток превратить Semco в более демократичную и свободную компанию.

Структура современных корпораций обычно представляет собой пирамиду с руководителями высочайшего ранга во главе и численно возрастающими в прогрессии группами менеджеров по мере снижения вниз по иерархической лестнице. Некоторые пирамиды имеют отвесные, как у бутылки бордо, стенки, другие (более эффективные) — пологие, как, например, у бутылки португальского розового вина с широким основанием. Так или иначе, всегда есть группа начальников, глав отделов и других менеджеров среднего звена, которые уже не рабочие, но еще не владельцы и не акционеры. И нет ничего странного в том, что такие люди относятся более рьяно к своим полномочиям, экономя деньги компании, чем те, кто находится на самом верху.

Мы пришли к выводу: если хотим преуспеть в деле, которое я считал грандиозным экспериментом, менеджеров среднего звена необходимо успокоить. Очень многое зависело от их реакции на происходящее. Как в древнеримском амфитеатре: если менеджеры поднимут большие пальцы вверх, значит, наши попытки усилить степень влияния рабочих в Semco увенчаются успехом; большие пальцы вниз — и нас сожрут львы.

Наши менеджеры среднего звена — выпускники колледжей, в которых их учили работать в условиях традиционной организационной структуры. Им рассказывали о значимости этой структуры и необходимости контроля. Их натаскивали на конкуренцию и учили обзаводиться признаками власти — местами парковки рядом с входом, визитками с тиснением и т. д. Им нравилось произносить фразы вроде: «Видишь ту четырехдверную красивого серого цвета? Это моя служебная машина». Но нельзя совмещать демократию и никому не нужные символы власти, особенно те, которые с большими колесами.

Кроме того, наших менеджеров беспокоило расширение Semco. Приобретения означали, что десятки новых менеджеров и сотни новых рабочих стали частью нашей организации. И эти люди не придерживались ни наших старых методов, ни новых.

Я решил организовать серьезную встречу, на которой менеджеры среднего звена смогли бы озвучить то, что их беспокоит. Она началась в пятницу, в четыре часа. Собрались около сорока менеджеров. Мы начали с того, что попросили их записать вопросы, которые они хотят обсудить. Буквально через считанные минуты перед нами лежал список из сорока вопросов. Многие касались полномочий, которые они хотели себе вернуть, к примеру, наказывать рабочих за опоздания и пропуски работы без уважительных причин, контролировать повышения и премии починенных и др.

— Вы должны решить, чего вы хотите, — сказал начальник производства в подразделении, выпускавшем оборудование для пищевой промышленности. — Если вы хотите увеличить продажи и прибыль, то должны разрешить нам управлять людьми. А сейчас они считают, что незачем нам подчиняться. Они могут приходить и уходить, когда вздумается, и знают, что мы не уволим их за это.

— Ваши полномочия уволить кого-то только потому, что он часто опаздывает, оказывают непосредственное воздействие на ежемесячную прибыль? — спросил Кловис.

— Ясно как божий день, — парировал менеджер. — Ваша проблема, Кловис, в том, что вам не приходится находиться бок о бок с этими людьми. Дайте им палец, и они откусят не только руку, но и заберут все тело целиком!

Все менеджеры закивали. Вот в чем дело, подумал я про себя. Многие из них предпочитали выявить просчет и удариться в критику вместо того, чтобы приложить усилия по его устранению. Быть боссом — вот что имеет значение для большинства боссов. Они путают авторитет с авторитаризмом. Они не доверяют своим подчиненным.

— Вы, ребята, не способны уложиться в бюджет, который сами же и определяете, и теперь используете это в качестве предлога, — сказал Пауло Перейра, долговязый молодой человек, который пришел в Semco вместе с Кловисом и работал с ним в качестве менеджера по персоналу. В отличие от своего учтивого наставника, он имел репутацию человека, открыто высказывающего свое мнение, каким бы оно ни было.

— Чушь! — закричал бескомпромиссный менеджер по производственному планированию. — Все эти мягкие методы управления — полная чушь.

— Да! — присоединился к нему менеджер по продажам. — Это все исходит от отдела кадров, который тратит деньги, которые мы с таким трудом зарабатываем.

Так продолжалось всю встречу. Иногда мне казалось, что я слышу злобный скрежет зубов и угрожающее ворчание. Менеджеры хотели знать правила игры. Мы постоянно говорили: «Хорошо, давайте это обсудим. Давайте хоть между собой договоримся». Но я видел, что это способствовало еще большим волнениям.

Несмотря на то что мы отменили дресс-код, на встрече практически все менеджеры были в костюмах и галстуках (женщин не было). Сборище консерваторов — они жестко придерживались иерархии, даже когда приходили жаловаться. Сначала выступали вышестоящие руководители, затем говорили те, кто чуть ниже их по должности, при этом неизменно поддерживая начальство.

Признаюсь, и я был косвенной причиной подобного подхалимажа. Всем известно, что Семсо обращалась с менеджерами жестко и быстро увольняла тех, кто не выполнял поставленных перед ним задач. Я сам распустил почти все высшее руководство в один день, и люди всегда помнили об этом. Так стоило ли их обвинять в том, что они сердились, чувствовали замешательство и тревогу?

Я полагал, что процентов двадцать менеджеров среднего звена в действительности сочувствовали моим попыткам сделать наши заводы и офисы более демократичными. Я также подозревал, что еще двадцать процентов искренне потешались над этим, считая меня всего лишь бунтарем, получившим наследство. Но оставшаяся часть как раз и должна была определить, преуспел я или нет.

Мы решили провести еще одну встречу менеджеров среднего звена на следующей неделе, и еще одну через неделю; потом наши встречи стали еженедельными. Повестка дня была проста: мы говорили только о политике компании и основополагающих принципах работы. Производственные проблемы не обсуждались. Сторонники жесткого курса, считавшие подобные мероприятия бесполезными, сразу же прозвали их «подсчетом звезд на небосклоне». Мне понравился этот термин, я стал применять его официально. Одно совещание следовало за другим, и стало ясно, что у нас только два

варианта. Мы могли или письменно изложить концепцию нашей новой политики, или изменить структуру компании, ликвидировав большинство руководящих постов и заставив тем самым людей принимать решения исходя из собственного здравого смысла.

Сможете угадать, что мы сделали? Сомневаюсь.

Сначала мы пытались записать новые правила, но на каждом шагу тонули в мелочах. Возьмем, к примеру, наш автопарк. Чтобы снизить расходы, мы создали центральный автосервис, сотрудники которого осуществляли ремонт, отслеживали пробег и сообщали, когда наступало время менять шины и проходить техосмотр. Но вскоре с новым департаментом начались проблемы. Машины ломались, люди звонили в автосервис и жаловались; кому-то срочно была нужна машина, он приходил в автосервис и обнаруживал, что свободного транспорта нет. Руководители департаментов, получавшие счета за обслуживание своих машин, «вдруг» обнаруживали, что в недостаточном объеме заложили в бюджет данную статью расходов, и распространяли информацию о неэффективной работе автосервиса. Возможно, жадные автомеханики давали им откаты. В общем, мы пришли к выводу, что было бы лучше не создавать некоторые отделы и не писать некоторые правила. Вне всякого сомнения, здравый смысл был лучшей альтернативой. Мы проявили осмотрительность, так как не хотели волновать и без того нервную команду. Грандиозного объявления нашего решения не последовало. За следующие три-четыре месяца мы просто изъяли всю нашу процедурную документацию. Ни с кем особо не советуясь, то же самое мы проделали с документами об организационной структуре компании. Люди спрашивали нас время от времени, когда появятся новые директивы. В конце концов некоторые начали подозревать, что обновленный вариант и вовсе не появится, и стали интересоваться почему. И только тогда мы сделали громкое заявление о замене письменных правил здравым смыслом.

Эту систему, действующую у нас и поныне, с трудом можно назвать системой. Если в Semco вам дают служебную машину, вы можете делать с ней все, что хотите. Если среди ваших знакомых есть механик, можете обратиться к нему, чтобы он следил за ней. Мы хотим, чтобы наши сотрудники относились к транспортным средствам Semco как к своим собственным машинам. Нам так намного спокойнее.

Первое время некоторых это ужасно пугало. Чуть ли не каждого пришлось уговаривать. К примеру, клерки из нашего финансового отдела были не удовлетворены тем, что им самим приходится решать, какой минимальный остаток Semco должна иметь на текущих счетах. «Подумайте об этом, как если бы это были ваши собственные счета», — говорил им я.

— Но у Semco очень много счетов, — отвечали они. — Что будет, если у нас возникнет непредвиденная ситуация и срочно понадобятся наличные?

Я глубоко вздохнул и в очередной раз заклинал их обратиться к здравому смыслу.

Откуда взялись все эти правила?

Предполагаю, что это издержки корпоративного роста. Как действует промышленный гигант по мере своего роста? Сначала руководство приходит к выводу, что компании не следует зависеть от отдельных людей. Ведь каждый человек — личность, а продолжительность жизни ограничена. Корпорация должна быть безликой и вечной.

Следующий этап вы уже знаете: комитеты, целевые и рабочие группы разрабатывают огромное количество процедур и инструкций и тем самым убивают индивидуальность и спонтанность.

Пытаясь навести порядок, быть стабильными и прогнозируемыми, корпорации устанавливают правила для каждого мыслимого и немыслимого непредвиденного обстоятельства. Разрабатывается миссия компании, причем в письменной форме — так, конечно же, рациональнее и удобнее. Стандартизация методов облегчает работу новым сотрудникам и обеспечивает единообразие действий всех менеджеров. Таким образом, идея, что крупные компании не в состоянии функционировать без сотен, тысяч или десятков тысяч правил, стала общепризнанной.

Звучит разумно, не так ли? Это отлично работает в армии или в исправительных учреждениях, но только не в бизнесе, цель которого заставить людей думать, вводить новшества и действовать в любой ситуации прежде всего как человеческие существа. Правила же приводят к тому, что сотрудники забывают: для выживания компания должна быть креативной и легко адаптирующейся к любым условиям. Правила мешают творчеству и адаптации. В Semco очень строго регламентировались командировочные рас-

ходы. Наши аудиторы тратили огромное количество времени, споря, нужно ли возмещать сотрудникам стоимость билетов в кино в деловой поездке. А стоимость билетов в театр? И что нам делать, если сотрудник решит пойти на концерт, билет на который стоит 45 долларов? Или 100? А как насчет звонков домой? Сколько должна оплачивать компания? Достаточно ли пятиминутного разговора? А что если у сотрудника, скажем, четверо детей? По семьдесят пять секунд на каждого?

Понимаете, к чему я веду?

При отсутствии правил ответы на эти вопросы можно получить исходя из здравого смысла. Нет, я не могу точно сказать, что такое здравый смысл, но могу точно определить, в каких решениях он присутствует, а в каких нет. Одни сотрудники останавливаются в четырехзвездных отелях, а другие, иногда даже с более высоким уровнем заработной платы, выбирают жилье подешевле. Одни люди тратят на еду 200 долларов в день, другим более чем достаточно половины этой суммы. Если мы настолько не доверяем менеджеру, что не можем позволить ему самому сделать разумный выбор в таких элементарных вопросах, то ясно как божий день — не следует отправлять его в поездки для ведения дел от нашего имени.

Компания производит, продает, выставляет счета и, слава богу, получает прибыль. Ей должно быть все равно, была ли поездка на такси, заявленная менеджером, совершена в целях бизнеса или нет, и могли менеджер остановиться в гостинице с тремя звездами, а не с четырьмя. За редким исключением правила и инструкции предназначены только для того, чтобы:

- 1. Отвлечь внимание от истинных задач компании.*
- 2. Гарантировать руководителям ложное чувство стабильности.*
- 3. Обеспечить работой бухгалтеров.*
- 4. Научить мужчин забивать динозавров камнями и разжигать огонь трением.*

Правила и инновации, на мой взгляд, несовместимы (помните: порядок или прогресс). Из-за правил компании застывают в леднике, инновации же позволяют съезжать по нему на санках.

Мы обнаружили, что можем заменить почти каждое правило, которое эти господа генералы, то бишь управленцы, могут придумать. Это не означает, что все письменные инструкции запрещены, но наши люди не боятся игнорировать процедуры, которые кажутся им непригодными или нецелесообразными. В Semco нет непреложных истин, и мы не стремимся заставить сотрудников делать все одинаково.

Есть и другая, скрытая выгода от уничтожения сводов правил: люди начинают самостоятельно принимать решения по вопросам, в которых они обычно более компетентны, чем их начальники.

Меня часто спрашивают: как насчет эффекта масштаба? Если бы Semco, к примеру, покупала шины сразу для всех автомобилей в нашем парке, разве мы не получили бы лучшую цену, чем в случае, когда сотрудники делают это самостоятельно? Возможно. С другой стороны, если бы наш транспортный отдел добросовестно и вслепую следовал чрезмерно консервативным рекомендациям производителя по замене шин, мы покупали бы их намного больше, чем сейчас, когда позволяем сотрудникам самим принимать это решение. И это распространяется на многие товары, которые мы раньше приобретали через компанию, а сейчас разрешили закупать их своим сотрудникам.

Конечно, я не могу сказать этого наверняка, так как наша бюджетная система перестала быть невротичной и маниакальной и мы больше не отслеживаем подобные закупки. Но если хотите мой совет, то вдохните полной грудью, наберитесь смелости и бросайте все инструкции компании в шредер, страницу за страницей. Разрешите управлять своей компанией с помощью коллективного разума и индивидуального для каждого рабочего здравого смысла. Если вы поступите иначе, управленцы будут уверены, что компания хорошо организована и обеспечивает рабочие места для множества неприкаянных душ, которых необходимо переучивать для какой-нибудь полезной деятельности.

Конечно, сначала нам было тяжело, но после многочисленных жалоб и переговоров потрясение от отсутствия контроля начало ослабевать, и наши менеджеры среднего звена стали сбрасывать свою бронезащиту.

Мне нравилось повторять им, что черепаха живет сотни лет, потому что хорошо защищена панцирем, но она может идти вперед, только когда высунет голову.

ГЛАВА 13

КАК БАНАНЫ СЪЕЛИ ОБЕЗЬЯН

Одним жарким и душным бразильским днем они провели несколько часов в столовой. По одну сторону длинного деревянного стола сидели два профсоюзных лидера и трое рабочих из цеха, а напротив них — трое руководителей Semco. Все они пытались решить проблему зарплаток, из-за которой вот уже неделю бастовали рабочие. Главным девизом нашей компании, отказавшейся от традиционных корпоративных догм, была непредсказуемость. И вот Semco по своей воле и совершенно неожиданно для самих рабочих начала осуществлять программу по повышению ставок.

По прошествии трех лет нашего владения предприятием Нобарт мы с гордостью наблюдали за тем, как рабочие принимают участие в процессе управления заводом. Они все делали сами: устанавлива-

ли нормы выработки, модернизировали свою продукцию — ножи для нарезки, машины для очистки кожуры и тестомешалки. А теперь напряжение витало в воздухе, как стервятник, ожидающий последнего вздоха льва. Долгие паузы за столом переговоров указывали на то, что стороны не понимали друг от друга.

За семь лет моего руководства фирмой эта забастовка была восьмой по счету, но все предыдущие были кратковременными, поэтому нас вряд ли можно было назвать экспертами по их урегулированию.

Благодаря своему тридцатилетнему управленческому опыту, Кловис, наш главный переговорщик, понял, что именно на уме у людей, сидящих напротив. Горький жизненный опыт приучил рабочих относиться с недоверием ко всем, кто связан с деньгами. Они не доверяли даже Кловису, который сделал карьеру, пытаясь изменить подобное отношение. Мы прошли долгий путь перемен в Ипиранге, но в тяжелые времена кажется, что прежние предубеждения справедливы. Кловис откинулся назад, пригладил усы и посмотрел на сидящих напротив. Как достигнуть взаимного доверия, если все, к чему мы пришли здесь, не смогло их убедить, думал он про себя. Какая ирония: забастовка началась из-за наших попыток гарантировать справедливость вознаграждений.

Главным оппонентом Кловиса был лидер фабричного комитета Жоао Соареш. Жоао знал, что способен вести за собой рабочих. Он считал, что представители цехов должны быть либо озлобленными противниками капитализма, либо пламенными лидерами, но не видел себя ни тем ни другим. Он уже успел поработать на самых разных должностях в нескольких промышленных компаниях, но после нескольких лет в Semco пришел к выводу, что наконец-то нашел фирму, которая позволит ему сохранить чувство собственного достоинства и даже реализовать свои стремления. Хотя сейчас, сидя напротив Кловиса, Жоао не был уверен в этом.

Учитывая взлеты и падения гиперинфляционной экономики Бразилии, у нас возникли сомнения, что уровень заработной платы наших сотрудников по-прежнему выше среднего отраслевого показателя. (Как я уже отмечал выше, мы следили именно за этим показателем с тем, чтобы наши рабочие прилично зарабатывали.) Таким образом, мы начали программу переоценки заработной платы, рассчитывая провести ее в каждом из наших подразделений по очереди и собираясь охватить всю компанию за два года.

Большинство бразильских компаний устанавливали размер заработной платы рабочих и офисных сотрудников с помощью традиционных схем, принятых в Соединенных Штатах и Европе.

В лучшем случае эти безличные статистические данные применяются псевдоэкспертами, которые даже если и посещают компанию, то редко слушают ее сотрудников. Но даже самые сложные из схем были далеки от комплексного подхода, необходимого для объективной оценки участия сотрудников в работе компании, и просто не соответствовали нашей своеобразной корпоративной культуре. Главная причина, по которой эти схемы нам не нравились, заключалась в том, что они полностью исключали возможность учета мнения самого работника. А мы хотели, чтобы наши люди участвовали в процессе корректировки окладов. В конце концов, это же была их зарплата.

Мы обратились к Пауло Перейре, нашему постоянному эксперту по вопросам оплаты труда. Он, как и следовало ожидать, пришел к радикальному заключению: единственная по-настоящему справедливая величина заработной платы — это среднее значение между тем, что хочет получать рабочий, и тем, что компания может себе позволить выплатить. Пауло понимал, что это верно в теории, но на практике вряд ли осуществимо. И все же он, упертый идеалист, собирался найти эту точку равновесия во что бы то ни стало.

Истинный приверженец идей Semco, он первым делом составил список из тридцати рабочих и офисных сотрудников и попросил их посетить другие предприятия приблизительно такого же размера, как Semco. Они должны были побеседовать со своими коллегами и сравнить квалификацию, обязанности и оплату. Со стороны кажется довольно разумным попросить самих рабочих сделать это, но так не принято. Мы с трудом убедили руководство других компаний разрешить нашим людям встретиться с их персоналом. Но в итоге вся необходимая информация была получена, причем по каждой должности в Semco, от генерального директора до уборщика. Конечно же, уровень заработной платы у нас был ниже, вне всякого сомнения, вследствие слишком маленькой прибыли.

Прежде всего мы навели порядок на заводе судового оборудования в Санто-Амаро, так как полагали, что именно на нем уровень заработной платы был самым низким в компании. Затем мы собирались взяться за подразделение по производству оборудования для пищевой промышленности.

Обычно в конце месяца для всех работников завода Hobart организовывалось барбекю. Один рабочий был только что переведен в Ипирангу с завода Санто-Амаро. Он провел свой первый рабочий день на барбекю, где с гордостью рассказал своим новым коллегам о 40-процентном повышении зарплаты почти всех рабочих завода в Санто-Амаро.

По мере того как информация распространялась среди собравшихся, нарастало негодование. Когда пикник закончился, небольшие группки разгневанных рабочих остались, чтобы обсудить этот произвол. Почему рабочие в Санто-Амаро получили 40-процентное повышение, а они не получили ничего?

Как такое могло произойти?

На следующий день, в субботу, в последний день месяца, десятки рабочих завода в Ипиранге пришли на работу, чтобы выполнить запланированную норму выработки. Сказать, что их обычный трудовой порыв исчез после информации о повышении заработной платы рабочих Санто-Амаро, — значит ничего не сказать. Так как рабочие сами контролировали производственный процесс, на заводе не оказалось никого из менеджеров, кто мог бы объяснить схему корректировки зарплаты.

Выслушав все жалобы, Соареш написал текст и вывесил его на главную доску объявлений своего подразделения. «Нас обманули, — говорилось в записке. — Рабочие Санто-Амаро получили 40-процентное повышение, а мы — нет. Мы вынуждены немедленно объявить забастовку до тех пор, пока не добьемся справедливости».

Когда в понедельник утром на завод пришли менеджеры, забастовка была в полном разгаре. Даже очевидное искажение фактов уже не имело никакого значения: ведь среднее повышение в Санто-Амаро составляло всего 8 процентов, а не 40, и любая прибавка более 15 процентов вводилась постепенно, а не одновременно. И неважно, что зарплата рабочих подразделения по производству оборудования для пищевой промышленности должна была рассматриваться сразу после корректировки окладов в Санто-Амаро. Соареш поговорил с региональным директором профсоюза Жеральдо Мэлло, который был на заводе тем утром, и тот был возмущен даже больше, чем сам Жоао. «Они не могут отдавать предпочтение другим и игнорировать работников Hobart, — сказал Мэлло. — Мы должны преподать им урок».

Когда некоторые руководители завода узнали о происходящем, их реакция была предсказуема: они захотели сделать жизнь забастовщиков настолько ужасной, насколько это возможно. Они предложили выплатить зарплату за период до начала стачки и заблокировать ворота, чтобы рабочие не могли больше слоняться по заводу. Они даже хотели, чтобы мы приостановили медицинское страхование. Но более практичные начальники считали: необходимо придерживаться наших способов ведения бизнеса вне зависимости от провокаций, и, к моему облегчению, таких было большинство.

Я пришел к выводу, что профсоюзы — это даже больше, чем неизбежное зло. Они представляют собой один из немногих легальных катализаторов изменений в системе организации труда. Не все профсоюзные лидеры обладают здравым смыслом, и позиция далеко не каждого профсоюза разумна. Но это не означает, что профсоюзы надо игнорировать, делая вид, что их не существует, или пытаться одержать победу над ними при любой возможности, всевозможными способами, чего бы это ни стоило. Американские менеджеры, которые довольны резким ростом количества предприятий, не принимающих на работу членов профсоюза, близоруки. Намного мудрее обеспечить общее взаимодействие. У страуса, прячущего голову в песок, есть проблема посерьезнее ограниченной видимости: неприкрытый тыл, отличная цель для врагов.

Все мы знаем общепринятые способы борьбы с забастовками:

- 1. Стойте на своем. Продемонстрируйте свой характер. Не отступайте.*
- 2. Гарантируйте, что любой желающий может спокойно работать, даже если для его защиты придется вызвать полицию.*
- 3. Защищайте собственность компании любыми средствами, даже силой, если это необходимо.*
- 4. Создайте тяжелые условия рабочим: закройте завод и прекратите выплаты.*
- 5. Пробуйте внести разлад в ряды забастовщиков и привлечь их на свою сторону.*

- 6. После окончания забастовки увольте зачинщиков и других работников, от которых хотите избавиться, тем самым предупреждая остальных.*

Все эти рекомендации слишком близоруки и дорого вам обойдутся. Возмутители спокойствия будут расти как сорняки, так как менеджмент сам способствует этому, удобряя их. Если мы приобретаем компанию или запускаем новое производство, одним из первых шагов должно быть посещение завода местными профсоюзными лидерами. Хвала небесам, что это не было обнаружено рабочими Новарт, являющимися членами профсоюза, но мы попросили представителей профсоюза металлургов, известного своим боевым духом, помочь организовать производственный процесс на заводе и войти в фабком.

Признать существование профсоюзов вовсе не означает автоматически соглашаться с ними. (Мы вежливо приняли представителей комитетов профсоюза и сказали «нет» по восемнадцати требованиям из девятнадцати.) Но мы признаем возрождающуюся значимость профсоюзного движения и понимаем, что очень важно не превратиться в страусов. Тому, кто стремится держать профсоюзы подальше от заводских ворот, очень скоро потребуются брюки с толстой ватной прокладкой на заднице.

Во время забастовки мы руководствуемся следующими правилами:

- 1. Не относитесь к рабочим как к детям.*
- 2. Скажите забастовщикам, что никого не накажут, если они вернутся к работе. Когда это произойдет, на самом деле никого не наказывайте.*
- 3. Не составляйте списки тех, кто работал, и тех, кто бастовал.*
- 4. Никогда не вызывайте полицию и не пытайтесь разогнать кордоны пикетчиков.*
- 5. Сохраните все выплаты.*
- 6. Не блокируйте доступ рабочих на завод или доступ представителей профсоюза к рабочим. Требуйте, чтобы профсоюзные руководители уважали решение тех, кто хочет*

работать, точно так же, как компания уважает решение тех, кто не хочет.

- 7. Никого не увольняйте во время забастовки или после нее, но сделайте так, чтобы все осознали: забастовка — это акт агрессии.*

Нет, я не выпускник Российского университета дружбы народов им. Патриса Лумумбы, и чтобы доказать это, скажу, что во время забастовки на заводе в Ипиранге Semco согласилась только на безоговорочное возвращение к работе. Хотя мы и ценили общение с рабочими, чего не делала ни одна компания, мы никогда не вели переговоров во время забастовки.

Это было нашим видением ситуации: практически все компании, следующие первому списку правил поведения при забастовке, приходят к тому, что заключают сделку под давлением и идут на уступки, о которых потом жалеют. Иными словами, начинают как Арнольд Шварценеггер, а заканчивают как Вуди Аллен. По нашему мнению, забастовка может закончиться только одним способом — возвращением всех сотрудников к работе с удержанием зарплаты за часы простоя, без каких-либо уступок во время перерыва в работе. Мы возобновляем переговоры только после того, как забастовщики возвращаются на свои рабочие места.

Мы разрешали бастующим работникам проходить на завод и использовать нашу столовую для собраний. Завтраки и обеды накрывались и субсидировались нами как обычно. Медицинские и другие льготы не отменялись. Но мы не вели переговоров.

Поскольку забастовка затягивалась, менеджеры проводили неофициальные переговоры с рабочими в столовой, пытаясь склонить их на свою сторону. Посетители завода думали, что у нас просто закончились запасы сырья. Люди сидели без дела, играли в карты и разговаривали. Никакого намека на враждебность. Мы сказали рабочим, что в ближайшем времени собираемся поднять им зарплату. Некоторые поверили нам и захотели вернуться на свои рабочие места, но большинство — нет. Тогда Мэлло, региональный директор профсоюза, решил, что пора подлить масла в огонь. Не посоветовавшись с Соарешем и другими членами фабкома, он обратился в суд и предъявил нам иск за дискриминацию. Он был уверен, что рабочие и профсоюз одержат

победу и суд вынудит Semco пойти на повышение зарплаты. К тому времени, как об этом стало известно, уже было назначено слушание. Соареш чувствовал себя оскорбленным. Забастовка проводилась организованно и, я бы даже сказал, дружелюбно, и обращение в суд было расценено как чересчур экстремальная тактика. Кроме того, в зале суда могло произойти что угодно. Как говорят у нас в Бразилии, никто не знает, что может прийти в голову ребенку и судье.

— Давайте заключим сделку, Кловис, — сказал Мэлло после возвращения из суда.

— Компания подчинится любому судебному решению, — отрезал Кловис. Его опыт, подкрепленный информацией, дошедшей из цехов, подсказывал ему: многие рабочие согласятся на 5-процентный рост зарплаты по сравнению с 40 процентами, которые они требовали вначале. Конечно, существовал риск, что суд примет решение о повышении более 5 процентов, но мы пошли на это.

Итак, все отправились в суд. После трехчасового совещания судья принял решение о незаконности забастовки. Профсоюз проиграл, но и мы не одержали победу, так как люди все еще не работали.

На следующий день на заводе царил траурная атмосфера. К концу дня несколько рабочих разыскали Жоао и попросили его поговорить с руководством об оплате неотработанных дней. Мы отказались, но предложили забастовщикам отработать сверхурочное время, если они вернутся за станки. Таким образом их следующая зарплата не будет меньше обычной. Рабочие согласились, и забастовка закончилась.

В конце недели Кловис предложил менеджерам и лидерам забастовки собраться вместе и проанализировать произошедшее. Об этом 4-часовом совещании говорили впоследствии как о встрече, на которой «бананы съели обезьян». Мы сказали, что сожалеем о своей непреклонности, и, чтобы доказать это, отказались от политики не вести переговоров с забастовщиками. Жоао и его люди признали, что текст на доске объявлений был ошибкой, так как не оставлял другого выхода, кроме забастовки. Если бы на этом совещании присутствовал посторонний, он бы подумал, что стороны поменялись ролями.

Забастовка имела огромное значение и для нас, и для рабочих. Все мы осознали: недостаточно просто принимать участие в работе

компании. Мы должны были научиться понимать друг друга, ведь именно эмоции приводят к забастовкам. С другой стороны, рабочие поняли, что забастовки неэффективны для решения проблем, и с тех пор такие формы протеста стали редким явлением в Semco.

Кстати, несколько месяцев спустя мы утвердили новые ставки заработной платы в подразделении по производству оборудования для пищевой промышленности. Средний рост составил 18 процентов. Естественно, рабочие были расстроены.

Почти все бизнесмены думают, что их подчиненные принимают непосредственное участие в работе компании и являются самым значимым ее ресурсом.

Почти все сотрудники считают, что на них совсем не обращают внимания, их не уважают и не дают высказать то, что они на самом деле думают.

Можно ли согласовать эти позиции между собой?

Печальная правда заключается в том, что у работников современных корпораций совсем немного оснований чувствовать себя довольными и еще меньше — востребованными. Руководители компаний не располагают временем или же просто не хотят выслушивать жалобы своих подчиненных; стремясь к высоким прибылям, они не желают тратить деньги на повышение квалификации сотрудников для их профессионального роста. Необходимость выполнять требования, предъявляемые к работникам, с точки зрения компаний, компенсируется зарплатой, которую, однако, многие считают несоразмерной. Кроме того, компании обычно безжалостно увольняют сотрудников, когда те приближаются к пенсионному возрасту или у них временные неудачи. Компании отправляют людей в отставку раньше, чем тем бы хотелось; у сотрудников остается чувство, что они могли бы принести большую пользу, если бы только их попросили.

Эпоха использования людей в качестве средств производства подходит к концу. Непосредственное участие в работе компании на практике несравнимо сложнее, чем общепринятая корпоративная обособленность, так же, как демократия намного обременительнее диктатуры, но, я уверен, в недалеком будущем лишь небольшое количество компаний сможет себе позволить не учитывать этот фактор.

ГЛАВА 14

СЛИШКОМ КРУПНАЯ, ЧТОБЫ ПРИНОСИТЬ ПОЛЬЗУ

— Серьезный бизнес слишком большой, чтобы быть человеческим, — сказал как-то Генри Форд.

Заставляет задуматься, не так ли? Старина Генри гордился своими заводами, такими как комплекс River Rouge с гигантским конвейером. Сегодня эти монстры находятся под угрозой вымирания, если еще окончательно не устарели. Гигантские предприятия уменьшают свои размеры так быстро, как только возможно. Они пришли к выводу, что эффект масштаба, стимулирующий рост компании, не будет работать вечно. Станете слишком крупными —

и тут же обнаружите отрицательный эффект роста масштабов. Крупные централизованные организации питают и поддерживают отчужденность, как стоячие водоемы плодят водоросли. В огромных корпорациях сотрудник знает только нескольких своих коллег. Каждый сотрудник — часть гигантской обезличенной машины, а ни о какой мотивации не может быть и речи, если вы чувствуете себя всего лишь одной из многочисленных шестеренок. Сама природа человека требует признания. Без этого люди теряют чувство целеустремленности и становятся неудовлетворенными, беспокойными и неспособными к активной деятельности. Сталин знал это. Заключенных в Гулаге заставляли рыть громадные ямы в снегу, а затем закапывать их. Это помогало сломить их дух.

Так как Semco росла, у нас появились симптомы гигантизма, хотя в то время мы их и не распознали. К примеру, наши торговые агенты настаивали на заполнении сложных форм всякий раз при получении заказа. Они хотели, чтобы все пожелания клиента были четко зафиксированы в письменной форме, вместо того чтобы просто объяснить условия заказа и его особенности нашему персоналу. В принципе ничего плохого в этом не было, кроме генерирования несметного количества документов. Но наши торговые агенты знали: их отдел будет лучше защищен, если они смогут представить в письменном виде доказательства того, что клиент не получил желаемого результата. Потом сотрудники техотдела решили, что будут принимать жалобы от рабочих только по вторникам и четвергам с 14:00 до 16:00, вместо того чтобы просто разговаривать с рабочими, когда они заходят. К сожалению, слаженная командная работа нашего подразделения по производству оборудования для пищевой промышленности стала исключением в Semco и не прижилась на других заводах компании. И среди менеджеров формировались отдельные группировки, и производство на многих заводах компании, казалось, страдало от тех же проблем, что и в государственных учреждениях. Мы даже заставляли посетителей ждать у ворот завода и в приемной.

Мы реагировали на происходящее и делали шаги согласно классическим исследованиям по организационному поведению.

Структура Semco представляла собой, по мнению профессорских школ бизнеса, функциональную систему. Это означает, что начальники производства на наших заводах отчитываются перед директо-

ром производства в главном офисе, торговые агенты подчиняются директору по маркетингу, административные работники — финансовому директору и т. д. Звучит хорошо, но любой, кто работал в диверсифицированной компании, владеющей несколькими предприятиями, знает: значительная часть решений, принимаемых при такой емкой структуре, откровенно неверна, к тому же этот процесс занимает очень много времени. Это феодальная система, изолирующая производство от продаж, а продажи от финансов, способна лишь предложить решения и стратегии, которые помогают одному отделу за счет другого.

Вот почему европейские компании предпочитают организационную структуру, основанную на матричной системе. Они понимают: программиста на заводе, находящемся вдали от главного офиса, невозможно проинструктировать должным образом исключительно из офиса административного директора, и этот «везунчик» попадает под двойное руководство, отчитываясь и перед директором своего завода. Матричная система обеспечивает менеджера двумя источниками информации, двумя типами экспертного анализа и двумя вариантами решения одной конкретной проблемы или задачи. Принимается во внимание вся картина целиком. А если главный офис хочет сделать то, что директор завода считает нецелесообразным? Умножьте этот конфликт на сотни и тысячи сотрудников и вы поймете, почему люди в организациях матричного типа являются квалифицированными дипломатами, но далеко не всегда великими бизнесменами. Они учились выживать в среде, похожей на ООН, и в любое время ведут себя с чрезвычайной осторожностью. Конечно, у вас не получится внедрить новые идеи, ничем не рискуя и не совершая ошибок, но люди, работающие в компаниях, организованных в виде матричной системы, этого вообще не делают.

Увы, все это я знаю по собственному опыту. Так, в 1986 г. после легкого флирта с матричной системой Semco попробовала внедрить хозрасчетные подразделения. Мы раскололи компанию на самостоятельные единицы с генеральным директором во главе каждой. Теоретически все подразделения были независимыми, что должно было привести к конкуренции между ними, и мы рассчитывали, что это будет здоровая конкуренция, а не межведомственная война.

Однако на практике такая автономная система привела нас обратно к функциональной организационной структуре. Хозрасчет-

ные подразделения нуждались в определенной координации работ, и они выбрали то, что можно было бы назвать миниатюрной функциональной системой, когда менеджеры каждой отдельной единицы отчитываются перед генеральным директором.

Угадайте, что случилось дальше. Наши менеджеры сразу стали изучать матричные системы, чтобы снять напряжение.

Так мы бродили по кругу, и никто не знал, где мы остановимся.

Но это было начало эры компьютеров, и они могли спасти нас.

Первый раз Semco столкнулась с компьютерами в 1980 г., когда мы с Харро поехали в Нью-Йорк и заказали там персональный компьютер IBM. Нам пришлось ждать поставки три месяца, затем изучать команды в бейсике, чтобы быть в состоянии пользоваться машиной. Но уже тогда мы пришли к выводу, что компьютеризация нам необходима.

Проблема была в том, что наши специалисты убедили нас: необходимо купить мощные машины, которые будут связаны между собой, и нанять высокооплачиваемых администраторов информационных систем для управления этими машинами. (Таких администраторов трудно найти, но еще труднее удержать.) Мы даже поддержали идею нанять вице-президента для координации работы информационных гуру — компьютерного короля. На самом деле мы бегали только за одним кандидатом, отчаянно пытаясь переманить его из французской компании всевозможными обещаниями. В результате переговоров он мог рассчитывать на зарплату, почти равную моей, и на помощника, который мел бы пол перед ним везде, где он собирался пройти. Слава богу, он не согласился.

Мы покупали, брали в лизинг, арендовали и вводили из-под носа конкурентов практически все, что торговые агенты IBM, Bull, Fujitsu и Hewlett Packard предлагали нам. Мы следовали всем модным в то время тенденциям. У нас даже работал менеджер по стратегическому планированию из Японии.

Мы составили генеральный план в сотни страниц, перечислив необходимые нам аппаратные средства и программное обеспечение. Вне всякого сомнения, наш департамент по информационным технологиям должен был стать мозгом компании. Мы взяли на работу аналитиков, операторов баз данных и программистов. Мы закупили самые умные рабочие станции, которые только

смогли найти, и присоединили их к центральным серверам по обработке данных. Таким образом, наши заводы оказались связанными в единое целое. Если раньше люди писали карандашами на инвентарных карточках, то теперь они должны были пробивать коды, используя компьютерные программы. Или нет? Чтобы удостовериться в этом, мы организовали курсы по обучению работы на компьютерах, чтобы превратить наших клерков в офисных сотрудников XXI века.

В мгновение ока старые системы перестали эксплуатироваться. Впрочем, как и недостаточно хорошие новые электронные системы. Мы ждали месяц, два, год. Всегда были оправдания: не закончена обучающая программа, сбой аппаратных средств, вирусы в программном обеспечении. Нам потребовалось очень много времени, чтобы понять, что мы пытались поймать журавля в небе, имея синицу в руках.

Я помню отчет по внедрению информационных систем на заводе в Ипиранге, когда я работал там.

— Мы близки к завершению, — гордо заявил местный специалист Уилмар Фагундес. — Знаете, только в прошлом месяце к нам пришли новые люди. Нам были нужны четыре программиста, три системных аналитика и два оператора баз данных. Нам не хватало одного человека для управления СППР. — Тут он заметил недоумевающее выражение моего лица. — Системой планирования производственных ресурсов.

Я кивнул.

— Теперь двенадцать наших терминалов присоединены к IBM 3090, — продолжал Уилмар. — Вот дерево решений по производственному планированию.

Я непонимающе взглянул на него.

— Посмотрите сюда, — сказал Уилмар, раскладывая кучу громадных белых листов бумаги, испещренных сотнями крошечных прямоугольников. Уилмар еще разрабатывал систему, так как проект сначала готовился вручную и только потом вводился в компьютер. — Каждая производственная единица разбита на составные части. Вот простой пример — посудомоечная машина. Мы выпускаем машины пятнадцати размеров, с одиннадцатью модификациями для каждого размера, в каждой около трехсот комплектующих.

— И это, по-вашему, простой пример? — спросил я.

— О да. Завод в Санто-Амаро, где мы скоро будем устанавливать систему, выпускает линии для приготовления бисквитов 80 модификаций и 25 размеров. В каждой машине 12 000 деталей.

— Как бы то ни было, давайте возьмем посудомоечную машину АМ-12. Посмотрите сюда, — показал Уилмар. — Этот список включает все ее составные части. Как ветви дерева, да? Каждая ветвь имеет собственные ветви — комплектующие детали, которые, в свою очередь, разветвляются на отростки. Вот разбрызгиватель посудомоечной машины, полая металлическая труба, распыляющая горячую воду на посуду. У нас есть эта труба из различных видов металла. Видите, вот эта ветвь — труба из нержавеющей стали. — Я следил за тем, как его палец скользит вниз. — Разбрызгивателю из нержавеющей стали присвоен специальный код, по которому мы сможем узнать, откуда он взялся, был ли сделан на заводе или куплен у поставщика, а может, и то и другое. В данном случае разбрызгиватель относится к третьей категории. Давайте ознакомимся с его производственным процессом, его описание должно быть где-то здесь, лист номер 257. Так, номера 256, 258. А где же 257?

Уилмар бормотал себе под нос, и аккуратная стопка белых листов начала разлетаться по всему столу.

Я провел с ним три с половиной часа. Я увидел, как с помощью компьютера заказывают разбрызгиватель из нержавеющей стали, как отслеживают установку имеющихся деталей и заказывают новые. Как в ходе осуществления процедуры заказа автоматически запрашивают три различные цены. Как с помощью анализа статистических данных по поставкам, соотношениям цен и сроков платежа машина выбирает лучшую цену. Как товары на складе делятся на категории в зависимости от веса, стоимости и габаритов. Как компьютер отслеживает процесс крепления разбрызгивателя: гайки и шайбы изготавливают из листового железа, складированного во дворе. Затем компьютер отслеживает их перемещение через семь заводских цехов и учитывает три производственных процесса — резку, сверление отверстий и сварку.

Какой сложный способ заработать деньги!

Уверен, что разработчики этой системы представляли себе полностью автоматизированный, управляемый машинами завод, где стальные листы плавно въезжают через черный ход, а изысканно упакованные посудомоечные машины выезжают через парадную

дверь. Так не бывает. Я еще ни разу не видел завода, у которого не было бы излишков каких-либо деталей — или стеллажей с деталями, которые уже не выпускаются. Если же такие предприятия существуют, то их рабочие превращаются в служителей Дракона Производства, поглощающего тонны различных деталей и выплевывающего готовую продукцию. Этот Дракон улыбается только в одном случае — если люди ничего не напутали и, не приведя Господи, не стали внедрять никаких новых методов. Очень похоже на Генри Форда в 1908 году, не правда ли?

Когда компьютеры только появились, они использовались в основном для решения задач, требующих анализа огромного количества информации, к примеру, при проведении переписи населения, отслеживании передвижений военных сил и реализации масштабных программ по социальному обеспечению. В результате научно-технического прогресса они настолько изменились, что машина, которая обычно занимала целую комнату, сейчас помещается на коленях и даже в кармане. Компьютеры постепенно проникли в каждый аспект бизнеса. Современные люди не могут думать без монитора перед носом и клавиатуры под пальцами. Но есть еще кое-что любопытное: информация, генерируемая с помощью компьютера, который был сначала просто обычным механизмом, стала началом конца. Вместо того чтобы помогать людям систематизировать данные, компьютеры топят нас в них.

Компьютерный бум начался в то время, когда во главе компаний стояли руководители, не принимавшие участия во всеобщей компьютеризации. Компьютерщики могли легко обвести их вокруг пальца; они возвеличивали свои специальные знания до уровня религии, придумывая магические заклинания и священные гимны, навязывая аппаратные средства и программное обеспечение людям, которым более комфортно было с посудой Tupperware, тем самым заставляя их чувствовать себя болванами. Особенно запуганные руководители преклонного возраста думали про себя: «Я буду медлить с этим хламом до тех пор, пока это будет возможно, а потом сделаю вид, что понимаю, о чем они говорят, и закуплю столько, сколько смогу».

Результатом стало абсолютно нецелесообразное использование этих странных машин. Отчеты перенасыщены схемами, графиками и тысячами цифр, большинство которых не нужны и будут оставлены без внимания. Все стало чрезвычайно трудным для понимания

и беспорядочным, хотя предполагалось, что компьютеры помогут исправить данную ситуацию. Я мог гордиться тем, что Semco прошла путь от каменного века до космической эры всего за несколько лет. Но чем больше я узнавал о компьютерах, тем больше приходил в ужас.

Как-то раз я посетил одно наше небольшое подразделение за три дня до конца месяца.

— Как вы думаете, какие обороты по счетам будут в этом месяце? — с невинным видом спросил я местного компьютерного зануду.

— Мы уже знаем это наверняка. Цифра здесь, в терминале.

— Каким образом? До конца месяца еще целых три дня.

— О нет. Мы прекращаем выставлять счета за четыре рабочих дня до конца месяца.

Я был в шоке. Это означало, что будут заморожены складские запасы, в результате увеличатся расходы, а готовая продукция будет простаивать на заводе, что приведет к недовольству клиентов. Представьте службу быстрой доставки FedEx, прекращающую работу каждый месяц на несколько дней, чтобы обработать бумажную документацию с помощью компьютера.

— Ну мы должны заполнить базовую накладную, отправить ее в главный офис и ждать пакетной обработки данных на центральном компьютере.

— Подождите, — перебил его я. — Почему вы не можете сделать накладные на вашем собственном терминале?

— Но тогда они не пройдут автоматическую регистрацию в программе по учету дебиторской задолженности, которая использует перекрестные ссылки по всем счетам.

— Все понятно, — сказал я, хотя ничего понятно не было. — Продолжайте.

— Все, что нужно, — пакет данных, обработанных после поступления всех накладных от всех наших подразделений (мы вводим их в числовой последовательности для целей налогообложения), и затем наши накладные возвращаются обратно. Только после этого мы можем отгрузить продукцию.

— Как вы осуществляли все это раньше?

— О, это было крайне примитивно. Мы ждали до последней минуты, затем выводили накладную. Иногда приходилось сидеть до полуночи, выписывая накладные, чтобы увеличить продажи за месяц.

- Сколько счетов вы тогда выставляли?
- Около 150.
- А сейчас?
- Около 120.

Через два дня мы изъяли компьютеры из этого подразделения и снова ввели примитивную ручную систему. Вскоре количество выставленных счетов увеличилось на 15 процентов, так как сотрудники вернулись к системе осуществления отгрузок в последнюю минуту, прилагая все усилия для того, чтобы отправить готовую продукцию клиентам. В течение месяца мы ликвидировали компьютерные терминалы и в других подразделениях, а наша центральная ЭВМ была разобрана.

У нас больше нет всех этих программистов и операторов; мы ликвидировали департамент по информационным технологиям и выбросили генеральный план компьютеризации. Мы предоставили всем нашим техникам возможность зарабатывать на жизнь в другом месте, откинулись на спинки кресел, расслабились и свободно вздохнули. В манере, типичной для Semco, любой, кто считал, что ему нужен компьютер, шел в магазин и покупал его. Что бы человек ни считал необходимым, нас все устраивало. Выгода состоит в том, что люди учатся управлять всем сами. Наши мучения, связанные с созданием компьютерной системы, совместимой с другими, закончились. Кое-кто из сотрудников продолжает работать на своем компьютере — и ладно! К черту все эти эффекты масштаба!

Все очень просто: вы можете освоить изощренные системы и попытаться справиться с затруднениями либо максимально все упростить.

В конце концов мы выбрали другой путь.

И у нас был великолепный проводник — Жоао Вендрамин, наш мудрый лысеющий экономист в очках, который по счастливой случайности достался нам по наследству после сделки с Hobart. Хотя у Жоао и были перемены настроения время от времени, обычно он был сдержанным и погруженным в размышления. Само собой, он *выглядел* более непринужденно, отказавшись от костюмов и галстуков. Я все еще помню улыбки присутствующих, когда Жоао сел за наш стол для переговоров из красного дерева и клал ноги на полированную поверхность. Аккуратно обращавшийся с дорогой мебелью, он всегда снимал ботинки.

Жоао откидывался назад и молчал, а потом внезапно вмешивался в разговор, цитируя Аристотеля или Макиавелли или высказывая свое собственное нетривиальное мнение. Люди разряжали обстановку на наших встречах, произнося что-то вроде: «Как сказал бы Жоао о наших производственных планах, невозможно летать на велосипеде в слоисто-кучевых облаках». Он только улыбался.

Кто лучше Жоао подходил для поездок по всему миру? Кто был лучшей кандидатурой для посещения компаний, нарушающих правила, игнорирующих их и разрабатывающих свои собственные законы? Это были компании, которые, как мы надеялись, могли помочь нам решить организационные проблемы.

Итак, Жоао отправился в Швецию, где он наблюдал за рабочими сборочной линии в компании Volvo, которые, вместо того чтобы выполнять каждый одну задачу, работали небольшими группами и собирали всю машину целиком. (Эта система вышла из употребления несколько лет спустя, главным образом из-за проблем, возникших между руководством и профсоюзами, но вовсе не из-за отсутствия слаженности в работе.) В США, штат Делавэр, он посетил компанию W.L. Gore, забравшую общепринятую организационную структуру и создавшую, как они это называют, «решетчатую» организацию с неиерархическими отношениями между сотрудниками. Гор убрал названия должностей с визитных карточек менеджеров и принял систему, согласно которой уровень заработной платы соответствовал объему выполненной за месяц работы и регулировался группами сотрудников, которые имели право урезать ее до нуля (в результате, как позже выяснил тот же Билл Гор, сотрудники вообще переставали работать). В компаниях Samsung в Корее, Toyota, Kyocera, Sharp и TDK в Японии Жоао видел другие способы организации, позволяющие соединить современные методы производства и вовлечение сотрудников в рабочий процесс, хотя их системы находились под влиянием таких национальных особенностей, как повиновение и культ компании.

— Невозможно воспринимать сотрудников как ответственных и честных взрослых людей, если не позволять им быть в курсе всех событий и влиять на то, что происходит вокруг них, — сказал нам Вендрамин, когда вернулся из своего кругосветного путешествия. — И невозможно позволить им участвовать в принятии решений, непосредственно затрагивающих их самих, если завод, где они работают, имеет слишком много сотрудников.

— Да, есть программы и методы, помогающие убедить людей, что они что-то значат, но они работают не слишком долго. В какой-то момент рабочие замечают, что с ними никогда не советуется по важным вопросам. Единственный способ изменить это — сделать каждое подразделение достаточно маленьким, чтобы люди могли понимать происходящее и, соответственно, вносить свой вклад.

По оценке Вендрамина, Semco уже была поражена острым приступом болезни под названием «большой бизнес», вызванной нашими приобретениями и успехами. Лечение было соответствующим, хоть и не модным в век конгломераций. Заводы, которые когда-то специально были укрупнены, требовалось разделить на небольшие производственные единицы, чтобы рабочие снова почувствовали себя людьми. На небольшом заводе всех можно знать по именам, обсуждать планы и стратегии и чувствовать себя частью процесса. *Быть причастным.*

Вендрамин считал, что Semco должна воспроизводиться как амеба. И мы приготовились делиться.

ГЛАВА 15

ДЕЛИТЕСЬ И ПРОЦВЕТАЙТЕ

— Еще одна иллюзия, — фыркнул Энрике Пинто — генеральный директор нашего завода в Санто-Амаро, усатый брюнет, один из десятка менеджеров, собравшихся в конференц-зале на третьем этаже.

— Иллюзия? — переспросил я.

— Трудно оценить преимущества, которые вы перечисляете, зато неудобства вполне конкретные. И они дорого нам обойдутся. Я считаю, что ваш проект — это иллюзия.

— Он прав, — сказал Кловис. — Стоимость удвоения количества охранников, секретарей в приемной, обычных секретарей и всех остальных легко подсчитать. А мотивация и чувство причастности не поддаются количественному измерению. — Он сделал паузу. —

Но это не означает, что легко поддающаяся калькуляции стоимость действительно важнее.

— Но как мы узнаем, что принимаем правильное решение? — поинтересовался Энрике.

— Мы не узнаем, — сказал я. — Это действительно решительный, смелый шаг.

— Мы уже делали эти решительные смелые шаги в прошлом и больно ударились, — взорвался Энрике. — Например, инвестиции в компанию Flakt. Прошло уже три года как мы купили ее, и потребуется еще как минимум пять, чтобы получить от нее хоть какую-то прибыль.

— Вы правы, Энрике, — сказал Вендрамин, который сидел, сняв ботинки и положив ноги на стол для переговоров (как обычно), и смотрел в окно (тоже как обычно). — Но мы приняли такое же решение насчет линии по производству бисквитов. Мы потратили сотни тысяч долларов перед тем, как получить какую-то отдачу, а потом вернули все в течение года.

— И что теперь? — упорствовал Энрике. — Мы идем напролом и делим все заводы, независимо от того, во сколько это нам обойдется? Как вы там это называете, Жоао?

— Метод амебы, — сказал Вендрамин с улыбкой.

В течение нескольких недель мы обсуждали предложенный метод, но так и не продвинулись ни на шаг. Инженеры и другие технари, например Пинто, скептически оценивали величину возможных доходов (даже если в случае применения метода амебы производительность труда рабочих вырастет). Но все наши проблемы — ужасно длинные совещания, борьба за власть между группами менеджеров, отсутствие возможности сделать так, чтобы каждый рабочий на заводе чувствовал себя частью чего-то значимого, отчужденность, все еще присутствовавшая в Semco, нехватка «строителей соборов» — не могли разрешиться сами собой.

С моей точки зрения, корень всех наших зол заключался в болезни «большого бизнеса», лечение которой было довольно простым, хоть и дорогостоящим. Нам оставалось делиться, как амеба, и — мы надеялись на это — преуспевать.

В некоторых случаях мы переводили рабочих на другой завод. Другие заводы делили на две части, как разделили маленький домик в кемпинге Кларк Гейбл и Клодетт Кольбер в фильме «Это слу-

чилось однажды ночью»*. В любом случае новые подразделения обладали полной автономией, как и те, от которых они отпочковались. Менеджеры были абсолютно свободны и могли управлять заводами как считали нужным, обычный стиль Semco. Наш централизованный корпоративный штат обеспечивал поддержку в таких областях, как бухгалтерский учет и управление персоналом, а в случае необходимости давал советы относительно стратегии развития. Но если подразделение не нуждалось в помощи главного офиса, мы не возражали. Если завод выполнял план, мог пройти не один месяц, прежде чем мы порадовали бы местных менеджеров своим визитом. Они заслуживали политики невмешательства с нашей стороны.

Мы несли огромные расходы, о чем нам постоянно напоминали сотрудники, выполнявшие сложные расчеты на компьютерах. После деления завода на две части все соответственно увеличивалось в два раза: численность обслуживающего персонала (например для второго отдела обработки данных), количество погрузочных площадок и парковочных мест. Поскольку складов теперь было два, а не один, нам приходилось поддерживать большее количество запасов. Были и другие крупные затраты, в частности покупка дополнительного оборудования, приобретение или аренда новой недвижимости.

Иногда даже мне это казалось безрассудным. Но мы все равно шли вперед, приводя аргументы в пользу такого решения на основании двух чувств, которым корпоративные менеджеры обычно боятся доверять: интуиции и веры.

В 1986 году Бразилия переживала радикальные экономические преобразования. Новая экономическая политика заморозила цены и урезала инфляцию с 25 процентов в месяц до нуля. Министр финансов, серьезный, мрачный человек Дилсон Фунаро, такой же далекий от реальности, как Дон Кихот, был полон решимости укротить «культуру инфляции», когда все повышали цены в ожидании грядущей прибыли и тем самым способствовали инфляции. Фунаро знал, что обречен: у него был рак лимфатических узлов. Это был его шанс сотворить историю, и он был настроен использовать его по максимуму, даже если это означало чистку и ликвидацию

* Герой Гейбла протянул посередине единственной комнаты домика бельевую веревку и повесил на нее одеяло. — *Прим. ред.*

компаний и аресты руководителей, добавивших целых 10 центов к стоимости своей продукции.

Не имело никакого значения, что ежемесячный рост инфляции к концу года представлял собой двухзначные цифры и что некоторые поставщики нашли способы обойти закон: либо они импортировали сырье и указывали цены в «незамороженных» долларах, либо выдумывали какие-то дополнительные расходы на доставку и другие пошлины, либо были монополистами — лучший вариант, вне всякого сомнения. Но в течение некоторого времени, пока план работал, Фунаро был героем, люди радовались успехам новой политики, и спрос на продукцию резко возрос.

Наш завод в Ипиранге производил два типа оборудования — механическое (посудомоечные машины, весы, мясорубки, тестомешалки и ножи для нарезки мяса) и электронное (весы с принтерами для чеков). С электронными приборами были проблемы. Мы закупили большую часть комплектующих у импортеров, и затраты продолжали расти. Так как цена весов была зафиксирована в документах, любой покупатель мог подать жалобу, если бы мы ее подняли. У нас были связаны руки.

До вступления в силу новой экономической политики мы продавали около 300 весов в месяц, получая ежегодный доход в размере 3 млн долларов. Затем продажи подскочили до 500, 700, а затем и 1200 штук в месяц, но так как наша цена была фиксированной, а цены поставщиков — нет, мы несли убытки. Но и это еще не все. Завод был не в состоянии удовлетворять спрос в достаточном количестве, заказы копились, а деталей на складе не хватало. Сотни весов простаивали в ожидании одной-единственной микросхемы, которую, несмотря на все наши уговоры, поставщики никак не могли привезти. И вдобавок ко всему 10 процентов весов возвращались обратно на завод из-за проблем с качеством. Клиенты покупали их в магазинах за сотни и тысячи километров от нас и наблюдали, как они трещат и перестают работать.

Как результат, мы с бешеной скоростью теряли контроль над бизнесом. Это сделало завод в Ипиранге идеальным кандидатом для реализации плана амебы. Мы решили отделить производство электроники, переместив его на новый завод, находившийся в Джабакаре, на расстоянии шестнадцати километров. Для руководства этим подразделением, которое мы назвали DBData, мы выбрали специалиста Хосе Жоао Фиаско (не удивляйтесь, его звали именно так).

Фиаско был крупным элегантным человеком с высоким уровнем интеллекта и безупречными манерами. Он родился в семье преуспевающих бизнесменов и имел и техническую степень, и MBA. Он успешно руководил продажами в Санто-Амаро, но у него не было никакого управленческого опыта, а также опыта непосредственного общения с рабочими. Однако он поддерживал политику Semco по доверительному отношению к своим сотрудникам.

Его первым заместителем был Рожерио Оттолиа. Я встретил Рожерио двумя годами ранее: он возглавлял завод, который мы с Кловисом хотели купить. Он произвел на нас большое впечатление, спокойно отвечая на наши бесконечные вопросы о технологиях, финансах и продажах и с энтузиазмом рассказывая о бизнесе. Сделка не состоялась, но при первой же возможности мы взяли Рожерио к себе. По профессии он был инженером по электронике, у него была размашистая походка и живые, темные глаза. Он оказался неиссякаемым источником нововведений.

Итак, Фиаско, Оттолиа и еще тридцать рабочих (в основном молодых, среди них было и несколько хороших специалистов в области электроники) упаковали оборудование и складские запасы и переехали в новый цех площадью около 1350 квадратных метров. Им удалось создать совершенно новую культуру. «Малыши», как вскоре их стали называть, провели инвентаризацию склада и среди прочего нашли дорогие интегральные микросхемы трехлетней давности для весов, снятых с производства, несколько сотен дисплеев, не подходящих к корпусам выпускаемых весов, и сотни дефектных транзисторов, которые так и не были возвращены поставщику. Главным злодеем оказалась СППР (система планирования производственных ресурсов), на основе данных которой некоторые позиции приходилось заказывались в два, а то и в три раза больше, чем следовало. Чтобы впредь избежать затоваривания, «малыши» ввели систему пополнения производственных запасов строго по графику, установили и подогнали под бразильские условия систему «Канбан» («точно вовремя») — систему управления производством и снабжением, разработанную в Японии, с использованием методов логистики. Одной из ее особенностей является то, что на комплектующие детали и сырье наносят цветную маркировку и хранят в непосредственной близости от оборудования, чтобы рабочие сразу видели, когда их запас иссякает.

Вскоре продажи в новом подразделении наладились и стали соответствовать производственным мощностям, неисправные весы были отозваны и отремонтированы. Всего через несколько месяцев фирма DBData стала крупнейшим подразделением Semco с производительностью труда в два раза выше, чем на заводе в Ипиранге. Уровень материальных запасов снизился на 40 процентов, а брак составлял менее 1 процента.

В чем секрет успеха «малышей»? Они вводили новшества во всем. Каждый день начинался с короткого собрания, на котором присутствовали все сотрудники, одетые в современном японском стиле в белые халаты. Финансовая информация регулярно вывешивалась на доске объявлений, открытая планировка офиса позволяла пообщаться с любым сотрудником. Моим любимым нововведением была табличка у входа на завод с именами всех сотрудников и с крючком напротив каждого имени. Когда человек приходил утром на работу, он вешал на свой крючок одну из трех разноцветных металлических бирок. Зеленый цвет означал «я сегодня в хорошем настроении», желтый — «осторожно» и красный — «ради бога — не сегодня». Возможно, вы посмеетесь над этим нововведением, но «малыши» отнеслись к нему очень серьезно, всегда тщательно подбирали бирки и обращали внимание на бирки других.

Кстати, зеленых бирок, как правило, было больше всего.

Остальные рабочие завода в Ипиранге были распределены по двум подразделениям, одно из которых производило посудомоечные машины, другое — ножи для мяса, машины для очистки кожуры и прочую продукцию для пищевой промышленности. Обстановка улучшилась, особенно у производителей посудомоечных машин, где рабочие сборочных линий, опередив команду режущего оборудования, изменили схему производства: теперь они держали комплектующие в самих цехах и работали в бригадах, члены которых по мере необходимости могли выполнять совершенно различные обязанности. Сварщик сегодня занимался сборкой машины, а завтра управлял погрузчиком. Точно так же рабочие переходили от станка к станку в зависимости от потребности.

Скептики утверждали, что после разделения заводов нам понадобится намного больше людей и оборудования. И правда, у каждого из наших трех новых подразделений были собственные дирекция, торговый персонал и финансовый департамент.

Но когда дело дошло до рабочих, мы очень удивились. Это было поразительно. Дело в том, что мы попросили каждого из трех директоров новых предприятий отобрать себе рабочих — подобно тому, как дети делятся на команды во время игры. Иотти, взявший на себя производство посудомоечных машин, и Уилмар Фагундес, наш специалист по вычислительной технике, который на тот момент возглавлял производство механического оборудования, составили списки со своими пожеланиями. Когда мы подсчитали общее количество рабочих на всех трех новых заводах, оказалось, что их количество сократилось почти на десять человек. Для более эффективной работы менеджеры планировали использовать больше внештатных субподрядчиков и при этом располагать квалифицированной рабочей силой (кстати, многие оставшиеся рабочие потом прошли переобучение).

В двух подразделениях в Ипиранге качество продукции тоже повысилось, как и в DBData. Со временем все три подразделения стали поставлять свою продукцию на следующий же день, что было просто неслыханно в истории Hobart, впрочем, как и в истории Semco.

Итак, вместо того чтобы понести огромные расходы в процессе разделения заводов, мы их избежали. Мне кажется, это произошло из-за того, что в то время как завод в Ипиранге рос, его структура становилась все более сложной и появилось больше закоулков и щелей, где могли укрыться незначительные, бесполезные должности. Бумагомаратели тоже размножились.

Очень много — это сколько? Британский автор Энтони Джей в своей книге «Член корпорации» (The Corporation Man) напоминает нам, что человек начал охотиться пять миллионов лет назад. Уже 300 поколений людей занимаются фермерством. По сравнению с этими временными отрезками можно сказать, что предпринимательство существует всего мгновение. Практически в течение всего своего существования люди организовывались в небольшие группы, в основном от пяти до пятнадцати человек. Как корпорации могут игнорировать исторический опыт и ожидать, что сотрудники привыкнут к группам в 1000 и тем более 10000 человек?

Если у вас есть что производить и вы знаете, где потом это продавать, конечно же, нужно взять на работу 10 000 рабочих. Просто организуйте их в небольшие подразделения. Компания будет ка-

заться гигантской, если все ее 1000 сотрудников работают под одной крышей. Однако есть с виду огромные компании с общей численностью персонала более 50 000, но вы не увидите, чтобы в них вместе работали больше пары сотен человек. Правда заключается в том, что любая программа, которую мы ввели у себя в Semco, будет работать и в компаниях с 5000, 10 000 или 100 000 сотрудников, как только будет устранен гигантизм посредством распределения рабочей силы по небольшим подразделениям.

Достаточно мало — это сколько? Для некоторых компаний магическое число — 500. Другие считают, что несколько десятков — это максимум. Но обычно люди полностью раскрываются, только когда знают всех вокруг, что осуществимо при количестве сотрудников не более 150 человек, во всяком случае, так подсказывает наш опыт. С другой стороны, у нас было всего 200 рабочих в Ипиранге до разделения завода, и документы из одного департамента в другой (при расстоянии менее 300 метров) попадали лишь на следующий день. Снова гигантизм.

Да, некоторые заводы труднее разделить, чем другие. Вы не можете взять часть линии сборки автомобилей и просто переместить на другой конец города. Сложность в том, чтобы найти подходящие критерии для каждого предприятия — по продукции, по рынку сбыта, по оборудованию и т. д. Если оборудование нельзя переместить, разделите существующий завод на две части, но убедитесь, что в каждом подразделении есть свои сотрудники по таким направлениям, как продажи, маркетинг, производство, финансы, трудовые ресурсы и прочее.

Во времена устойчивого экономического роста мы обнаружили: наши разделенные заводы приносят больше прибыли по сравнению с тем, когда они были крупнее. Мы также выяснили: небольшие заводы намного быстрее приходят в норму после трудных времен и кризиса.

После всех этих событий я пришел к выводу, что эффект масштаба — одно из самых переоцененных понятий в бизнесе. Он, несомненно, существует, но отрицательные последствия данного эффекта намного превосходят его положительные стороны, и начинают сказываться намного быстрее, чем осознают большинство людей.

ГЛАВА 16

УЗНИКИ СТАНОВЯТСЯ ХОЗЯЕВАМИ

Завод в Санто-Амаро был следующим кандидатом для разделения. Из-за большого количества заказов мы решили подыскать новое помещение для подразделения по производству судового оборудования.

Мы начали поиск традиционным способом, переложив все на генерального директора завода и храня наши планы в тайне, чтобы избежать паники среди персонала. Менеджер связался с агентствами недвижимости, и вскоре они нашли нам несколько подходящих зданий. Однако они находились в районах, до которых трудно добираться большинству наших рабочих, особенно тем, кто зависел от общественного транспорта, поэтому мы пошли на то, чтобы отказать почти от всех.

Потом мы поняли, что мы осуществляли поиск в противоречии с нашими новыми принципами. Мы забыли об участии сотрудников в обсуждении. Мы собрали 120 сотрудников и озвучили им все факты: причину переезда, бюджет для нового места и вообще все наши задумки. Были сформированы поисковые комитеты, и к следующему понедельнику рабочие предложили десятки вариантов местоположения.

Несколько недель спустя мы закрыли завод на один день и все сели в автобусы и поехали осматривать три потенциальных варианта. Затем по результатам серии переговоров рабочие выбрали свое новое рабочее место — пустующую фабрику недалеко от завода в Санто-Амаро, на улице Накоес Унидас.

Это был превосходный выбор во всех отношениях. Единственное но: рядом находилась фабрика, рабочие которой часто бастовали. Но мы никогда не отменяли решений, принятых нашими рабочими, и переезд все равно состоялся.

Справившись с поиском нового завода, рабочие на этом не остановились. Они занимались планировкой пространства, подталкивая нас тем самым к очередному шагу вперед.

Вместо стройных рядов токарных и сварочных станков в стиле Генри Форда, рабочие объединили в группы разные агрегаты. Идея заключалась в том, что для работы в каждой группе оборудования создавалась отдельная команда, обрабатывающая продукцию с начала до конца; это давало рабочим чувство ответственности за качество продукции и огромное чувство удовлетворения после окончания работы. К тому же рабочие были мастерами-универсалами и могли выполнять любую необходимую работу, даже водить погрузчики до склада и обратно. Такой же тип организационной структуры, получивший название «производственная ячейка», использовали и рабочие, выпускавшие посудомоечные машины на заводе в Ипиранге.

Фредерик Уинслоу Тейлор этого бы не одобрил, а ведь без него, возможно, не было бы и Генри Форда. А ведь именно Тейлор задолго до Форда выдвинул идею производства, где тысячи безымянных, безликих рабочих пчел выполняют неизменно монотонные операции под постоянным неусыпным контролем. Тейлор верил, что максимальная эффективность труда достигается, когда обязанности рабочих представляют собой небольшое

количество четких действий, которые тщательно отрепетированы в соответствии с особенностями их анатомии. Тейлор разбил сложный производственный процесс на многочисленные задачи, каждая из которых передавалась определенной группе рабочих. Сегментация и разделение труда, тщательно систематизированные посредством четких должностных инструкций, по мнению Тейлора, были важнейшим средством достижения максимальной производительности. Таким образом, один рабочий перекидывал уголь из бункера в кучу, другой брал уголь из этой кучи и переносил его в другую, а третий сгребал из второй кучи и забрасывал на ленту конвейера. И все трое трудились под бдительным взглядом диспетчера. Представьте себе сотни и тысячи таких рабочих, и вы получите сегодняшние монументальные храмы поточного производства.

Но фабрики не прислушивались к урокам тейлоризма, лежащим на поверхности. Несколько лет назад почил в бозе компания Eastern Air Lines. Ее купил намного меньший по размерам авиаперевозчик Texas Air. Что было причиной такой странной перестановки сил? По моему мнению, Тейлор и его должностные инструкции. В течение многих лет Eastern Air Lines доминировала на самых лучших маршрутах Восточного побережья. Она отличалась стабильным ростом, и в скором времени пилоты, бортпроводники и персонал наземной службы Eastern Air Lines стали настаивать на введении подробных должностных инструкций. После того как это было сделано, сотрудники стали работать только по инструкциям и отказывались делать что-либо еще. Так, во время перерыва в работе оператор по обработке багажа не делал ничего, чтобы помочь справиться с временной нехваткой кассиров по продаже билетов или, скажем, подсобных рабочих. Попытки администрации изменить положение вызвали столкновения с профсоюзами. В результате Eastern Air Lines вынуждена была расширять штат, хотя уже нанятые рабочие не всегда были заняты.

Texas Air, напротив, набирала персонал — не членов профсоюза, которые хотели выполнять любые виды работ. В свои свободные дни пилот помогал кассирам, а в случае нехватки обслуживающего персонала стюардесса могла заниматься оформлением багажа. Вот так Texas Air удалось поглотить Eastern Air Lines — компанию, намного большую по размерам, но неэффективную и с раздутым штатом. (Я вовсе не утверждаю, что у Texas Air не было своих проблем.

Они, как мне кажется, главным образом возникли в результате провала попыток заставить рабочих чувствовать себя вовлеченными в процесс осуществления деятельности компании.)

Всякий раз, когда я оказываюсь на обыкновенном заводе, я вспоминаю о том, как мало мы продвинулись вперед со времен Тейлора. Им все еще пугают студентов, изучающих менеджмент. Может, дело в его впечатляющем имени. Вероятно, люди более критически относились бы к его учению, если бы знали, что он не учился в Массачусетском технологическом институте или в Стэнфордской школе бизнеса. Я полагаю: точные должностные инструкции Тейлора ограничивают потенциал рабочих и сдерживают возможности повышения разнообразия работы, что негативно сказывается на мотивацию. Только подумайте, насколько лучше стали бы должностные инструкции, если бы в них было зафиксировано не только то, что делают сотрудники, но и то, что они хотят сделать.

— Дорогой мой, — несомненно, спросил бы меня Тейлор, если бы мог, — разве ваша фабрика не превратится в грандиозную неразбериху?

С точки зрения Тейлора, может, и да. Он никогда не смирился бы с системой, где один и тот же человек занимался бы наиболее важным на данный момент делом: работал на токарном или заточном станке, собирал изделие, ремонтировал оборудование, вел погрузчик с запасными частями, убирался или даже красил стены в цехе. Тейлор пришел бы в ужас, если бы рабочие стали делать какую-нибудь штурковину и свинчивать вместе всякую всячину абсолютно самостоятельно или если бы обнаружил, что внесение предложений, введение новшеств и свист на рабочем месте не воспрещаются.

В подобной системе стимулом для повышения производительности труда являются мотивация и неподдельный интерес, а не заранее определенная рутинная и неуклюжие диспетчеры. В этом и есть разница тейлоризма и производственных ячеек Semco. Мы не верим во фрагментацию. Мы хотим, чтобы рабочие знали, что они часть целого. Мы хотим, чтобы они сами нашли лучший способ выполнять свою работу. И они, скорее всего, смогут найти намного более эффективные способы, чем Тейлор и его последователи.

От наших подразделений по производству оборудования для приготовления пищи и судового оборудования производственные

ячейки распространились по всей Semco. Я допускаю: этот процесс спланировал фабком Semco после консультации с нашими инженерами, но не могу сказать наверняка (причем на каждом заводе процесс проходил по-своему).

Но если рабочие радовались, то бухгалтеры были в ужасе. Введение ячеек отпилило ветку, на которой сидели занятые в системе оплаты труда самовлюбленные идиоты и теперь они были обречены на «сто лет одиночества».

Топ-менеджеры почти всегда предпочитают спокойные традиционные методы риску очевидной дезорганизации, которая накроет с головой любую компанию, постепенно освобождаящую своих сотрудников от условий труда, основанных на четко определенных параметрах.

Наши шепетильные менеджеры напоминали некоторых профсоюзных лидеров, тративших время впустую, чтобы напомнить нам: у каждого рабочего есть должностная инструкция, которая точно определяет его вознаграждение (думаю, за это их можно считать тейлористами). Но что тогда получили бы наши рабочие широкого профиля? Каким образом осуществлялась бы оплата их труда: как сварщиков, водителей погрузчиков или операторов станков? Естественно, профсоюз хотел, чтобы мы платили им по самым высоким ставкам. Например, даже если рабочий стоял за станком только 30 процентов своего рабочего времени, а все остальные часы водил погрузчик, то его, с точки зрения профсоюза, следовало рассматривать как оператора станка (более высокооплачиваемого по сравнению с водителем).

Конечно же, мы не согласились. Об осуществлении поминутного контроля над рабочими не могло быть и речи. Вместо этого мы ввели новую практику: ежегодно рабочие указывают свои обязанности и приблизительное время, затрачиваемое на выполнение каждой из них. А дальше это только вопрос идентификации должностей. Индивидуальные формулы для расчета зарплаты меняются в зависимости от выполняемой работы.

Некоторые менеджеры беспокоились еще и по другому поводу. Они считали: если позволить рабочим самим контролировать производственный процесс, они никогда не дадут нам установить оборудование, которое может привести к сокращению рабочих мест. Но наши рабочие знали, какое значение имели новые, более эффективные машины для повышения конкурентоспособности

компании, и я могу привести много примеров, когда фабричный комитет сам продвигал новое оборудование, в котором, по мнению рабочих, мы нуждались, даже если это было за счет упразднения некоторых должностей.

Рабочие в наших ячейках действительно сами контролируют производственный процесс. Возьмем проблему качества. Мы привыкли иметь в каждом подразделении отдельные департаменты по проверке выпускаемой продукции. Но со временем рабочие приняли эту функцию на себя, что позволило нам избавиться от ненужных должностей. Они также сами набирают и увольняют сотрудников в своих группах. В настоящее время любой, кто претендует на должность оператора станка, проходит собеседование с группой своих возможных будущих коллег, а вовсе не с руководителем. По-моему, последний вариант — это худший из всех, ведь менеджер не может знать все нюансы работы так, как люди, которые уже работают в этой должности. Если они дают добро, то кандидат получает работу. Я ни разу не слышал, чтобы рабочие цеха были против кого-то, а менеджер сделал по-своему и принял его на работу. Я просто не могу представить менеджера Semco, который взял бы на себя такой риск. Я также не припоминаю ни одного случая, когда утвержденный рабочими кандидат был бы отвергнут менеджером. В нашей системе недопустимо, чтобы один человек аннулировал решение другого.

Могу ли я сказать, что введение производственных ячеек привело к росту прибыли? Трудно сказать определенно. Правда, наши ячейки не признают так называемую экономию за счет масштаба. Скажем, вместо того чтобы покупать сразу двадцать корпусов, мы делаем это в меньших количествах: многие детали складываются прямо в ячейках, и для большого количества запасов свободного места просто не хватает. Это дороже, чем оптовые закупки.

С другой стороны, поддержание производственных запасов корпусов в большом количестве позволяет оборачивать капитал. После введения ячеек уровень товарно-материальных запасов упал смехотворно низко, и каждый год мы уничтожали все больше и больше мест для складирования. Некоторые наши подразделения целиком восполняют запасы 17 раз за год по сравнению со средним значением по отрасли, составляющим чуть более трех оборотов.

Подчас рабочие ячейки затрачивали больше времени на производство изделия, чем на традиционной сборочной линии. Но сроки

поставки все равно продолжали снижаться, и нельзя также забывать обо всех этих отделах по контролю качества, в которых мы больше не нуждаемся.

Более того, рабочие в наших ячейках имеют более интересную работу, чем те, кто автоматически повторяет один и тот же элементарный набор действий с утра до вечера. Введение ячеек привело к тому, что люди стали работать более слаженно, улучшилась организация труда, а это привело к росту его производительности.

Тем временем ситуация на заводе в Санто-Амаро улучшалась. Энрике Пинто и его рабочие теперь распоряжались целым заводом, и постепенно их работа становилась все более организованной и продуктивной.

Объем заказов по бисквитным линиям, которые производил завод, был расписан на два года вперед. Мы потратили четыре года и более полумиллиона долларов, чтобы попасть на этот рынок, и теперь наблюдали, как возвращаются наши инвестиции, к сильному разочарованию тех, кто считал наш приход в бизнес большой ошибкой.

Подразделению требовались улучшенная система вентиляции, новая кухня и больше пространства под офисы. Учитывая оптимистические прогнозы будущих доходов, казалось целесообразным инвестировать больше средств в сам завод. Так или иначе, расходы были бы намного больше, не сделай наши сотрудники большую часть работы своими руками. Систему вентиляции разработали инженеры фирмы Semco-Flakt. Питание обеспечивалось в основном подразделением Hobart и ее партнерской компанией. Большую часть строительных и покрасочных работ выполнили сами рабочие. Это еще один пример того, сколько хорошего может произойти при отказе от тейлоризма.

ГЛАВА 17

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫХ БЛАГ

Все мы были готовы уйти из компании. А еще лучше — стать консультантами. Мы думали, что заслужили это. Мы высвободили огромную силу и были поражены результатами своей деятельности. При том, что по всей Бразилии осуществлялся ценовой контроль, 1986 год оказался достаточно удачным для Semco, а 1987-й был еще лучше. Это произошло, конечно, благодаря тому, что мы разделили и обновили производство, предоставили заводам самостоятельность. Мы добились гармоничных отношений руководства и коллектива. Наши рабочие участвовали в функционировании компании больше, чем когда-либо.

Завод по производству оборудования для пищевой промышленности процветал, очень эффективно работала новая, разрабо-

танная самими рабочими система сборки посудомоечных машин. «Малыши» из DBData в своей белой форме тоже не сидели сложа руки. У завода в Санто-Амаро было 80% рынка оборудования по производству бисквитов. На всех наших заводах именно фабричные комитеты, в других компаниях известные своим упрямством, помогли нам кардинально сократить расходы.

В результате за восемнадцать месяцев Semco заработала 2,2 млн долларов. Я пришел к выводу, что настало время раздать каждому долю добавленной стоимости, в создании которой он принимал участие.

В то время всего пять-шесть бразильских компаний практиковали участие рабочих в прибыли, и все они попросту претворяли в жизнь типовые планы выплат небольших вознаграждений — без каких-либо оснований, в соответствии с приказами (или прихотью) высшего руководства. Компании хотели стимулировать своих рабочих и в то же время сохраняли за собой право относиться к одним сотрудникам лучше, чем к другим. Вот вам и причина возникновения недовольства и состояния разобщенности в компании.

Мы решили разработать новую систему участия сотрудников в прибыли, которая будет не только целиком и полностью понятна нашим рабочим, но и будет контролироваться ими самими. Но мы знали: до распределения материальных благ нам придется дать людям кое-что более ценное — информацию.

Нельзя ожидать, что дух вовлеченности и партнерства разовьется без обилия информации, находящейся в свободном доступе, даже для самых простых сотрудников. Я знаю все доводы против политики полной прозрачности. Сотрудники будут использовать эти цифры, чтобы в хорошие для компании времена отстаивать повышение ставок, а в плохие это будет их пугать. Что еще хуже — коммерческие тайны дойдут до конкурентов.

Может, и так, но преимущества политики открытости и честности значительно перевешивают ее недостатки. Компания, которая не распространяет информацию в удачное для нее время, при кризисе лишается права рассчитывать на взаимовыручку и понимание сотрудников.

Причины закрытости информации во многих корпорациях можно обнаружить в уязвимости руководителей, обладающих

хорошими навыками для того, чтобы взобраться на корпоративную пирамиду, но недостаточно опытных для управления ею. Они хотят, чтобы остальные их воспринимали как особенных. Держа в тайне свою зарплату, они чувствовали, что это отделяет их от остальных. И конечно, если они уже имели одну тайну, было легко убедить остальных, что они располагают еще большим количеством информации и поэтому обладают такой властью: ведь в современных компаниях власть непосредственно связана с информацией.

Проблема в следующем: в обстановке секретности люди зачастую предполагают самое худшее, не важно, касается это прибыли или заработной платы. «Откуда я знаю?» — задает себе резонный вопрос рядовой сотрудник. Несколько лет назад мы провели опрос среди всех сотрудников Semco и выяснили, что они думают о размере прибыли, которую получает компания. Это было еще до перемен, и наши сотрудники, судя по всему, считали нас слишком жадными. Как еще объяснить широко распространенное убеждение: чистая прибыль Semco составляет 20-30 процентов от выручки (в большинстве случаев компании были бы рады иметь прибыль в размере 7-8 процентов)? После этого меня не пришлось долго уговаривать, что нам всем будет намного спокойнее, если наши сотрудники будут знать всю правду целиком. Когда мы сказали менеджерам, что хотим в дальнейшем распространять среди рабочих информацию о финансовом состоянии компании, многие забеспокоились. Они считали, что в первую очередь сотрудники захотят выяснить, сколько платят их коллегам. Итак, мы организовали первую встречу с десятками представителей фабричных комитетов, чтобы обсудить предоставление ежемесячных внутрифирменных отчетов. И как вы думаете, какой был самый первый вопрос? Правильно: «Сколько получает топ-менеджер?»

Мы сказали им правду: от 50 до 100 тысяч долларов в год, включая премии. Все раскрыли рты. В конце концов, мы жили в стране, где минимальный размер заработной платы был на уровне 1500 долларов в год. Не важно, что все наши рабочие получали как минимум в четыре раза больше. С того дня они стали называть менеджеров махараджами. (Кстати, с тех пор разрыв в уровне заработной платы самого высокооплачиваемого и самого низкооплачиваемого сотрудника Semco стал намного меньше.)

Правда может быть неприглядной и труднообъяснимой, но лучше, чтобы она была в открытом доступе. Конечно, мы не вывешиваем перечень окладов сотрудников на доску для объявлений, но эту информацию всегда можно получить по первому требованию. Да, некоторые руководители попросили соблюдать конфиденциальность относительно размера своей зарплаты, и мы сделали это, так как уважали их личное мнение. Но это не важно, так как внутри компании было известно о других ставках, и все желающие имели точное представление об уровне заработной платы на каждом иерархическом уровне.

Скоро стало ясно, что если наши руководители и стыдились своей зарплаты, то только потому, что чувствовали: они ее не отработывали. Если бы они действительно заслуживали ее, то легко доказали бы свою ценность для компании (здесь могли бы иметь значение такие факторы, как обладание специальными знаниями, опытом, прекрасное образование, профессиональное управление огромным подразделением с большим бюджетом и крупным штатом). Руководители должны испытывать чувство гордости за свой заработок, и размер их дохода должен стимулировать к росту всех остальных.

Со временем наши рабочие приняли уровень оплаты руководителей Semco как есть и не пытались заставить нас ее снизить, хотя мы боялись, что это случится. С другой стороны, они совершенно не стеснялись говорить нам об этом в те моменты, когда считали, что у нас чересчур много высокооплачиваемых руководителей.

Через какое-то время мы сделали доступной всю финансовую информацию, а не только уровень заработной платы. Естественно, не все могли в ней разобраться. Некоторые рабочие не понимали разницу между прибылью и выручкой. Поэтому при содействии профсоюза мы организовали курсы с целью научить рабочих разбираться в том, что такое баланс, анализировать отчеты о движении денежных средств и другие документы. Я не знаю ни одной компании, практикующей то же самое.

Кловис отправился на первое занятие и потом с трудом смог дождаться момента, чтобы рассказать мне, какой вопрос был задан первым. «Что мы действительно хотим знать, — сказал один из рабочих, — так это то, каким образом компания подделывает отчетность».

В корпоративном сознании прочно укоренился факт, что прибыль принадлежит тому, кто инвестирует капитал. Без сомнения, это правило работает даже в компаниях, где основатель изначально инвестирует небольшую часть средств и дальнейшая прибыль обеспечивается трудом и стараниями его подчиненных. Предприниматели не идиоты.

Некоторые компании в поисках новых способов мотивации рабочих стали практиковать распределение прибыли среди сотрудников. Это вряд ли можно назвать социалистическим методом. Существует совсем немного концепций, таких же капиталистических по своей сути, как участие в прибыли, которое позволяет премировать людей, участвующих в создании избыточного дохода, частью прибыли компании. Это не ново. В конце концов, что такое ежегодная премия, как не форма участия в прибыли?

Некоторые более ранние планы участия в прибыли предполагали предоставление сотруднику ее части, полученной в результате претворения в жизнь внесенных им предложений. Совсем немного оставалось до планов, согласно которым распределялась вся прибыль целиком. Хорошая идея стала тенденцией, тенденция превратилась в прихоть, а прихоть переросла в массовое движение, поскольку компании искали быстрое решение проблемы незаинтересованной и немотивированной рабочей силы. Многие только раскошеливались, но оставляли персонал в неведении относительно того, как были получены те или иные суммы. Это снижало результативность всей системы, и последние исследования показали: в большинстве случаев участие персонала в прибыли попросту не работает.

В 1986 году Semco за свой счет организовала семинар, на котором главы пяти-шести компаний, практикующих систему участия сотрудников в прибыли, выступили перед аудиторией в 300 человек (руководители, консультанты и представители рабочих). Итог собрания? Не осталось ни малейшего намека на то, что в участии сотрудников в прибыли компании сложно разобраться.

Правда заключается в следующем: участие в прибыли не порождает вовлечение сотрудника, оно требует этого. Эта система работает только в условиях осуществления широкой и комплексной программы участия сотрудников в деятельности компании. Semco не нужны были руководители, которые бы решали, кто и сколько получит.

Мы хотели, чтобы это решение принимали непосредственные участники новой системы.

Но кто именно? К тому времени у Semco было восемь автономных подразделений на четырех заводах, производящих широкий ассортимент продукции для трех секторов экономики. Сроки поставки наших товаров заказчикам составляли от одного дня для цифровых весов до двух лет для бисквитной фабрики «под ключ». В этом и была сложность. От чего будут зависеть выплаты нашим рабочим: от общей прибыли, полученной компанией в целом, от прибыли каждого завода или независимого подразделения, а может, от прибыли каждой бригады? Как будет чувствовать себя сотрудник подразделения, не принесшего прибыли, который не получил дополнительного вознаграждения, если ему придется работать на одном заводе с человеком, получившим большую доплату, так как его подразделение преуспело? Должны ли в формуле распределения учитываться зарплата, стаж и успехи в работе? Если платежи будут пропорциональны существующему заработку, каков будет разрыв между высоко- и низкооплачиваемыми сотрудниками? Не станет ли огромная сумма денежных средств компании, подлежащих распределению, ничтожно малой при пересчете на каждого из тысячи рабочих? Стоит ли все это затевать?

Я опасался, что неверно реализованный план участия в прибыли перечеркнет все наши предыдущие достижения. Вот почему мы не стали форсировать события и в течение следующих полутора лет вели переговоры и совещались с фабричными комитетами и профсоюзными лидерами. В соответствии с нашей политикой мы игнорировали правила и прецеденты и работали, отталкиваясь от действительности.

Какую часть нашей прибыли мы должны были отдать рабочим? Вот самый главный вопрос. Мы не собирались брать цифры с потолка, а также позволять это делать рабочим. Мы вели переговоры, начав с суммы общей прибыли Semco: доходы минус расходы. Потом мы согласовали, что 40% прибыли пойдут на налоги, 25% — на дивиденды акционерам, еще 12% — на реинвестирование (минимум, который был необходим для дальнейшего процветания компании). Осталось 23%.

Затем рабочие начали прорабатывать систему распределения самостоятельно. Бухгалтер Клаудио, представитель фабкома за-

вода в Санто-Амаро, одного из самых рентабельных, подвел итог по главной точке преткновения на одной из наших первых встреч. «Почему мы должны распределять прибыль по заводам, которые не приносят дохода? — сказал он. — Это несправедливо».

Затем развернулась длительная дискуссия на тему социальной справедливости. В конце концов наши сотрудники решили, что программа Semco по участию в прибыли (сокращенно SemcoPar) будет осуществляться следующим образом. Каждый квартал подсчитывается прибыль, полученная от каждого автономного подразделения, и 23% этой суммы передается сотрудникам подразделения. С учетом реалий бразильской экономики, может сложиться такая ситуация, когда рабочие останутся без своих процентов, но в любом случае утешительных призов мы не выдаем. Передав деньги, руководители не вмешиваются в процесс их распределения — это проблема персонала. Сотрудники вольны решать, кто сколько получит, либо с помощью голосования, либо с учетом стажа работы в компании, уровня заработной платы и других критериев. Они могут не распределять денежные средства, а использовать их на какие-то другие цели, например кредиты на покупку недвижимости. Но что бы они ни решили, это имеет отношение только к текущей ежеквартальной выплате. Три месяца спустя им придется опять принимать решение.

Такова была теория. На практике же каждое подразделение Semco всегда принимало решение о разделении денег поровну, т.е. все сотрудники получали одинаковую сумму. Не проценты, а именно сумму. Сотрудник, который зарабатывал 10 000 в год, получал чек на ту же самую сумму, что и человек с годовым окладом в 100 000.

Обычно система участия сотрудников в прибыли компании функционирует по-другому. Многие компании просто выплачивают некий процент от заработной платы своих сотрудников, что делает процедуру участия в прибыли более выгодной для тех, кто на самом верху. Наши сотрудники изменили систему, и она нас вполне устраивает. Теперь участие в прибыли компании помогает сбалансировать структуру окладов и позволяет нам выявить и вознаграждать сотрудников, названия должностей которых звучат, возможно, не очень красиво, но которые тем не менее дарят каждый день компании десять часов эффективного труда.

Как основной акционер и глава программы SemcoPar, я должен признать: изначально я считал, что 23% — это ужасно много. В дру-

гих компаниях эта цифра составляет от 8 до 12%. Но я убедил себя: лучше заработать по меньшей мере столько же денег с участием мотивированных рабочих, чем получить эту же сумму как единственный пользователь плодами труда немотивированных рабочих.

Что вы предпочитаете: синицу в руках или журавля в небе?

ГЛАВА 18

ГОРЫ ДОКУМЕНТОВ

Мы проводили очередное совещание. Повестка дня состояла из множества мелких бюрократических вопросов. Мы буквально продирались сквозь них, как будто бы находились в заросшем сорняками саду. И вот началось обсуждение вопроса о покупке картотечных шкафов стоимостью 50 000 долларов. Несколько департаментов ждали их уже в течение нескольких месяцев и в отчаянии решили объединить свои запросы. Предполагаю, они рассчитывали, что в этом случае их «тяжелое» положение произведет на нас более сильное впечатление.

Разговор плавно перешел к потенциальным поставщикам бумаги и ценам на их продукцию, и вдруг кто-то, не помню кто, спросил: «Что, черт возьми, люди хранят в своих картотеках?»

Присутствующие высказались по очереди, и казалось, у каждого есть свое собственное объяснение большого завала документов

в компании. «Ну, по крайней мере, они не стали бы хранить ничего из того, что не нужно хранить», — таково было мнение большинства. Но я сомневался.

В тот день мы не купили ни одного картотечного шкафа. Вместо этого мы решили в один из рабочих дней приостановить работу компании на полдня и провести первую проверку и чистку документов Semco (впоследствии такие акции мы стали проводить регулярно, раз в полгода) — единственный способ выяснить наверняка, что именно хранится в архивах.

Наши инструкции были очень простыми. Мы попросили сотрудников задать себе вопрос, приписываемый одному из создателей американской автомобильной промышленности, президенту компании General Motors в 1920–1940-х гг. Альфреду Слоану: «Что ужасного может произойти, если я выброшу это?», просмотреть все папки и избавиться от любого ненужного клочка бумаги.

В назначенный день наши офисные сотрудники пришли в джинсах и халатах, готовые копаться в пыльных архивах. Я призывал их не бояться последствий, если они вдруг выбросят что-нибудь нужное. Если это действительно важный документ, то у клиента или поставщика наверняка есть копия.

Я знал, что они чувствовали. Я понимал их. Ведь я был одним из самых активных собирателей документов, занимавших четыре огромных шкафа (а я хотел поставить еще два). И не считая двух больших и одного маленького картотечных шкафов у каждого из моих трех секретарей.

После нашей уборки я мог спокойно ограничиться одним шкафом. Примерно то же самое происходило и в компании. Люди смеялись, когда находили телексы шестилетней давности, старые каталоги, визитки с именами неизвестных людей и компаний. Вдруг обнаружили документы, которые несколько месяцев назад были срочно нужны, но которых тогда так и не смогли найти. Уборка прошла настолько хорошо, что впоследствии Semco продала десятки ненужных шкафов.

Это заставило нас задуматься о привычке все накапливать. Мы пришли к выводу, что регистрируем и храним огромное количество ненужных документов, создавая себе тем самым дополнительную работу, в которой нет необходимости в процессе естественного ведения бизнеса. Мы спрашивали себя, сколько канцелярской работы было проделано впустую.

Постепенно у нас начинала складываться целостная картина происходящего. Мы обратили самое пристальное внимание на так называемый вспомогательный персонал. У меня не выходила из головы история о помощнице кассира, которую я как-то услышал. Она пришла устраиваться на работу. На собеседовании ее попросили рассказать о своих обязанностях на предыдущем месте работы. Она сказала: «Я ставила печати на копии на розовой бумаге и отдавала их другой сотруднице». Когда менеджер, проводивший собеседование, попытался расспросить ее подробнее, выяснилось: женщина не знала абсолютно ничего о своем работодателе, кроме того, что ей платили за штемпелевание копий на розовой бумаге и передачу их другой сотруднице.

Вот почему фильм «Новые времена» Чаплина — один из моих самых любимых. Проблемы, которые поднимает гениальный комик, актуальны до сих пор. Могут ли люди искренне любить простую однообразную канцелярскую работу, выполняемую без какого-либо понимания, и насколько она необходима? Что если мы сможем ликвидировать бесперспективные должности и для обеспечения мотивации сотрудников оставим только те позиции, которые предполагают потенциальную возможность роста? Сможем ли мы управлять компанией без личных секретарей, секретарей в приемной и помощников? Думаю, ответ вам понятен и без моих объяснений.

Естественно, я догадывался, как воспримут это наши руководители. Я решил устроить небольшой спектакль и отправил Кловису статью в десять страниц из журнала *Harvard Business Review*. Кабинет Кловиса был рядом с моим. Думаете, просто? Не совсем. Я отдал статью Ирэн Тубертини, одной из моих секретарш, попросил сделать копию, принести ее мне, чтобы я составил небольшой комментарий, а потом отправить Кловису. Статья была длинная, поэтому ее отправили сначала в нашу центральную экспедиторскую, где с нее сделал копию клерк, обрабатывающий подобные документы. Почту забирали только два раза в день — с 9 до 10 утра и с 4 до 5 дня. Так как мой тест начался в 11 утра, большую часть этого дня статья лежала в исходящих документах у Ирэн. Когда она добралась до экспедиторской, клерк уже ушел, поэтому статья была скопирована только на следующее утро. К этому времени утреннюю почту уже забрали, и материал остался в экспедиции до вечера. Понимаете, к чему я веду? Все не так уж и просто. Потребовалось

двадцать два рабочих часа, чтобы отправить статью в офис Кловиса, находящийся на расстоянии трех метров от моего.

Моя идея заключалась в постепенной ликвидации канцелярских должностей посредством перераспределения необходимых функций среди остальных сотрудников. В качестве самого первого шага мы предложили более эффективно использовать секретарей и избавить их от прислуживания боссам. Теперь руководители сами готовили себе кофе, оплачивали свои счета и звонили по телефону. Была еще одна значимая выгода от устранения последней обязанности: мы прекратили эти маленькие телефонные войны между боссами, когда один подчеркивает свою важность, отказываясь подходить к телефону, когда ему звонит другой.

Я помню встречу с группой секретарей (примерно тридцать человек). Я рассказал о наших планах ликвидировать их должности через год-два и попросил их подумать о том, что бы они хотели делать в Semco через пять лет. Затем мы постарались подтолкнуть их в соответствующем направлении, подготовить для занятия появляющихся вакансий, а иногда даже создавали специально для них новые рабочие места.

Постепенно несколько секретарей из приемной и личных секретарей были переведены в отдел маркетинга, отдел продаж и даже техотдел. Бывший курьер стал одним из наших лучших чертежников. Ирэн Тубертини вместе с еще одним бывшим секретарем попала в отдел по управлению персоналом, где в их обязанности входила разработка всевозможных проектов. Она помогла основать Фонд Semco, с помощью которого мы решили помогать талантливым, но бедным бразильским детям получать образование.

В конечном счете около 40% офисных сотрудников перешли на другую, более интересную работу в Semco. Но некоторым нравилось быть секретарями, и они ушли в другие компании. Кое-кто из сотрудников заявил, что не хочет иметь более ответственную работу, так как в результате он будет меньше времени проводить со своей семьей. Специально для таких мы ввели график работы по сменам. Теперь, как мы надеялись, они могли получать удовольствие и от работы, и от исполнения домашних обязанностей.

Если реакция секретарей на мой план была разной, то среди руководителей сложилось единое мнение на сей счет. Им не нравилась перспектива самим копировать свои документы, набирать номер

на собственном телефоне и спускаться вниз, чтобы встречать своих посетителей в приемной. Некоторые считали, что мы всего лишь хотим сократить расходы, и утверждали, что это, наоборот, приведет к лишним тратам.

— Если такой высокооплачиваемый сотрудник, как я, будет сам подшивать свои документы, это будет стоить вам намного дороже, — ворчали они.

Один менеджер пришел ко мне со своим калькулятором Hewlett Packard.

— Мой секретарь говорит, что тратит 30% своего времени на регистрацию документов, — сказал он, стуча по клавиатуре. — Допустим, я буду это делать на 30% быстрее. Хм. Она знает, как подшиваются документы, а я нет. Значит, на это уйдет минимум 21% моего времени. За год это будет составлять 12 000 долларов дополнительных расходов. И я говорю только о регистрации документов.

— Давайте хотя бы попробуем, — продолжал взывать к ним я. Но их могли убедить только конкретные результаты. Как всегда.

Вскоре после того как я принял на себя руководство компанией, я взял себе еще второго и третьего секретарей, и у меня получалось загружать и их работой, но какой? Они подшивали ненужные для меня документы. Теперь я уменьшил количество секретарей до двух человек, потом до одного, а в итоге вообще стал обходиться без них. Я сам регистрировал необходимые мне документы, это означало, что я подшивал меньше документов, чем раньше: вместо пятидесяти—шестидесяти в неделю я архивировал два-три документа в месяц. Думаю, никто не разберется в ваших документах лучше вас самих.

Освобожденный от большинства ограничений, связанных с канцелярской работой, я стал больше работать дома, используя автоответчик, компьютер, а потом и факс. Я поощрял работу дома и для сотрудников компании. «Я должен быть здесь», — спорили некоторые. Но когда они попробовали поработать дома, то обнаружили, что производительность труда повышается. С тех пор они тоже стали яркими сторонниками работы дома.

Отсутствие секретарей в офисе привело к тому, что, прежде чем браться за канцелярскую работу, люди стали задумываться в ее целесообразности. Мы еще делаем дополнительные копии, если есть вероятность, что кому-нибудь может не хватить экземпляра

(кстати, когда мы пишем приказ, мы всегда перечисляем сотрудников в алфавитном порядке, чтобы избежать глупых игр в престижность). Как правило, чем меньше копий, тем лучше. И мы три раза подумаем, прежде чем что-нибудь подшить. Прочитайте документ, разберитесь в нем, сделайте все, что нужно, и выбросите его — вот наш девиз.

Это не так легко, как кажется. Я помню, как новый менеджер принес мне великолепно оформленный отчет с вескими аргументами, доказывающими отсутствие технических возможностей по созданию нового компрессора высокого давления для нефтехимического завода. Я был впечатлен проведенным анализом и после того, как пролистал страницы и прочитал рекомендации, я одобрительно посмотрел на менеджера и небрежно бросил его отчет в мусорную корзину под столом. «Вы правы, не стоит этого делать», — сказал я. Мой собеседник побледнел, его лицо стало цвета наших дурацких бумаг. Он проработал пятнадцать лет в транснациональной корпорации и не привык видеть, чтобы результат нескольких дней его работы выбрасывали после нескольких минут ознакомления.

Я спросил его, почему он считает, что его отчет нужно подшить. Ведь в конце концов я с ним согласился. Он смотрел на меня беспомощно какое-то время, а затем со вздохом признал, что отчет выполнил свое предназначение и больше ни на что не годится, кроме как занимать место на полке. Начиная с того дня, он отвечал на записки, делая краткие пометки от руки на полях.

Был и другой случай: мы заказали за границей огромное количество подшипников стоимостью в несколько тысяч долларов, но когда их привезли, оказалось, что они слишком большие. Поставщик отказался принять товар обратно. Мы понесли большие убытки, но не могли выяснить, какой из наших департаментов ошибся — продажи, производство или техотдел. Три начальника затеяли письменное выяснение отношений между собой. Время шло, а виновного никак не могли найти. После нескольких недель «партизанской войны» я вызвал всех троих руководителей к себе в офис. На моем столе, на самом видном месте лежали бумаги, связанные с этим происшествием: десятки страниц отчетов и служебных записок, скрепленных вместе огромной металлической скрепкой. Не дожидаясь объяснений, я демонстративно выбросил в мусор все бумаги. (Большая скрепка до сих пор хранится у меня.)

Конечно, это не избавляло нас от обилия бумаг в Semco, но хотя бы препятствовало их накоплению. Кому захочется предлагать интересные новые идеи после того, как он потратил огромное количество времени на чтение ненужных документов и проведение столь же ненужных деловых встреч?

Увы, я знал, что мы никогда не изживем служебные записки полностью. Но я сумел сделать так, чтобы они были более читабельными и полезными и не отнимали много времени.

Однажды после затянувшихся споров на совещании (как раз обсуждалась тема лишней канцелярской работы), я решил провести с группой топ-менеджеров небольшой эксперимент. Я начал с того, что зачитал им следующий список:

Школьный автобус

Мэр

Битое стекло

Дети

Забастовка

Затем я попросил присутствующих разделить на небольшие группы и написать за полчаса газетную заметку в любом стиле и любого объема, в которой были бы эти слова.

Тридцать минут спустя мы начали сравнивать. Конечно, заметки весьма отличались друг от друга. Это было видно по заголовкам:

Во время встречи с мэром пострадали школьники

Выступление мэра было отложено из-за пробок

Мэр выкинул ребенка из школьного автобуса

Мэр разбил о новый школьный автобус бутылку шампанского

Суть в том, что факты могут быть сами по себе неинтересны. Имеет значение только то, как они представлены.

Допустим, отдел маркетинга попросили оценить рентабельность новой продукции. В традиционной компании специалисты

подготовили бы отчет на сто страниц (исследование рынка и демографической ситуации, рыночные прогнозы, сведения о конкурентах, подробности производственного процесса и т.д.). И все это в наш век суперсовременных компьютерных программ было бы наглядно проиллюстрировано с помощью таблиц и диаграмм.

Но даже такой отчет, как показывает история про мэра и школьный автобус, может быть воспринята каждым читателем по-своему.

Если вы действительно хотите узнать мнение специалиста о проекте, дайте ему один листок бумаги и попросите написать краткий и емкий по смыслу заголовок его будущего отчета. Невозможно неправильно понять смысл многостраничной докладной записки, которая начинается словами: «Будет продано 20 000 новых тостеров за 2 миллиона долларов».

И таким образом в Semco появился новый тип документа: заметка с заголовком. Он всегда состоит из одной страницы, причем главный вывод (ключевая информация) содержится в самом начале, а ниже приведены еще несколько абзацев, кратко поясняющих суть; вы можете прочитать их, если хотите узнать больше. Все наши бумаги: наброски, письма, отчеты и даже исследования рынка — имеют ограничение по объему — не больше одной страницы.

Это не только позволило снизить объем никому не нужной канцелярской работы. Отпала нужда в частых совещаниях с целью разъяснения смысла непонятных сотрудникам документов. Краткость дорогого стоит. Чем длиннее сообщение, тем больше риск его неверного толкования.

Само собой, людям пришлось привыкать к новому порядку, и поначалу им, бывало, приходилось переписывать служебные записки по пять и даже десять раз, прежде чем они научились выражать свои мысли.

Это не удивило бы Марка Твена, который когда-то извинялся за свое длинное письмо. У него, как известно, не было времени, чтобы написать короткое.

КОНСТРУКТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

В тот день, когда Лаура де Баррос стала сотрудницей нашего отдела по управлению персоналом, во дворе завода в Санто-Амаро проходило собрание рабочих, менеджеров и лидеров профсоюза. Девять лет Лаура занималась пособиями, обучением, набором и оценкой персонала в разных компаниях, и в ее мозгу прочно закрепилась мысль: представители профсоюзов — это семиглавые монстры, а рабочие, имеющие хоть какое-то к ним отношение, должны быть немедленно уволены. Но так говорили в обычных компаниях. А в Semco ей пришлось работать на босса, который приглашал профсоюзных лидеров на свой завод и разговаривал с ними. «Я ушла с хорошей работы на меньшую зарплату в Semco и вот теперь работаю на анархиста, а не на предпринимателя», — наверное, думала она.

Но скоро стало ясно, что в Лауре самой сидит бунтарский дух. Она стала менеджером по управлению персоналом, работала с Кловисом, способствовала осуществлению многих нововведений, в том числе программы, которую мы назвали «Женщина Semco».

Это я подкинул ей идею. Однажды, в 1986 году, спустя приблизительно год после прихода к нам Лауры, я оставил на ее столе (я любил таким образом общаться со своими сотрудниками) записку: «Как насчет программы для женщин? Давайте поговорим об этом, когда я вернусь из отпуска».

В дискриминации по различным признакам нельзя обвинять исключительно корпорации. Это внушается в семье, школе, где угодно задолго до того, как человек достигает трудоспособного возраста. И все-таки компании могут и должны бороться с этим злом и искоренять предрассудки. Ведь их сотрудники, как и во время, скажем, учебы в школе, работая, обучаются и получают какие-то жизненные уроки.

В основном достаточно просто оценить отношение компании к дискриминации. Не утруждайте себя документами и статистикой. Зачастую все, что необходимо, — оглядеться. Если вокруг почти у всех кожа белого цвета и много хорошеньких девушек, наверняка в компании имеют место некоторые предубеждения.

Корпорации должны постоянно демонстрировать справедливый подход ко всем, и я думаю, исключения могут дорого обойтись. При малейшем намеке на то, что прием на работу или продвижение по служебной лестнице не зависят от личных заслуг, доверие рабочих к вам окажется под угрозой. Даже если только одного рабочего из десяти примут на работу или повысят незаслуженно, как вы думаете, о ком будут говорить люди? Справедливость для персонала — это как качество товара для клиентов: для создания отличной репутации компании требуются годы, но достаточно одного инцидента, и все усилия окажутся напрасными.

Итак, пока я был в отпуске, Лаура вместе со своей коллегой Флор Бассанелло разработали основы программы. В каждом нашем подразделении были образованы группы, состоящие только из женщин.

Как правило, у них было много претензий. Они хотели больше денег — естественно, столько же, сколько получали мужчины на аналогичных должностях. Они хотели, чтобы мы, по крайней мере, признали: они постоянно работают в две смены, так как дома

им приходится еще и заботиться о своих семьях. Мне ведь не нужно рассказывать вам о латиноамериканском домострое?

Женские группы стали собираться во время обеденных перерывов. Дискриминация, отсутствие карьерных перспектив, отношения с коллегами, проблемы в семье — тем для обсуждения было предостаточно. Всего в группы вошли примерно семьдесят пять женщин: от неграмотных уборщиц до менеджеров с разными учебными степенями. Принадлежность к одному полу вполне компенсировала социальные различия.

Есть бразильское выражение «иметь свое пространство», что означает заслужить уважение, внимание коллег и место в организации. Лаура рассчитывала, что, «создав пространство» для женщин, работающих в Semco, она стимулирует их к поиску новых возможностей.

Прошло совсем немного времени, и женщины выдвинули свое первое требование — реконструировать раздевалки и уборные, в том числе установить биде. Этот пункт включили в повестку дня очередного совещания, и, как обычно в Semco, информация была вывешена на досках объявлений по всей компании. По этому поводу мужчины, разумеется, отпускали совсем не невинные, а скорее пошлые шуточки. Но численность женских групп увеличивалась, и вскоре они серьезно заявили о себе.

Первая конференция сотрудниц Semco состоялась в декабре 1986 года. Сто женщин сели в автобусы и отправились в отель недалеко от Сан-Паулу, где провели целый рабочий день.

В самом начале заседания мы с Кловисом сказали женщинам, что для устранения дискриминации необходимо принять непосредственное участие в решении этого вопроса. Таким образом, они могли рассчитывать на поддержку Semco, по крайней мере, в течение какого-то времени. Компания будет по-прежнему предоставлять им достаточно времени для встреч. Но если они хотят иметь какие-либо полномочия, они должны сами проявить инициативу. Потом мы уехали.

Позже Лаура рассказала мне, что сначала женщины чувствовали себя скованно и неловко. Это и понятно: многие впервые принимали участие в подобных мероприятиях, несколько женщин вообще никогда не были в гостиницах, а некоторым из-за аналогичных собраний раньше приходилось конфликтовать с же-

никами, мужьями, родителями и боссами (ведь это было в Бразилии!).

Лаура провела с женщинами несколько занятий. Они напоминали уроки танцев. Тусклый свет, мягкая ритмичная музыка. Женщины раскачивались вперед и назад, погруженные в себя. В общем, это было что-то вроде психологического тренинга. Вскоре даже самые стеснительные из участниц смеялись, плакали и обнимались.

Затем они поставили импровизированный спектакль, попытавшись представить традиционные мужские и женские роли на работе и продемонстрировать, насколько безропотны женщины и властны мужчины, особенно боссы, которых изобразили с помощью накладных усов и привязанных к животу подушек.

Это все, что рассказала мне Лаура о той конференции. Но было ясно: женщины сумели убедить друг друга, как много еще нужно сделать, так как их движение стало набирать силу, можно даже сказать, вспыхнуло. Во время встреч в обеденный перерыв женщины вынуждены были стоять, но они все равно собирались, даже несмотря на прессинг со стороны мужчин, находивших очень «срочную» работу для своих подчиненных как раз в то время, когда должно было начаться собрание.

После длительных переговоров по поводу возможного сокращения огромной сметы ремонтных работ были переделаны туалеты. Затем женщины взялись за решение более значительной проблемы. По бразильскому законодательству работающим матерям полагались пособия по уходу за ребенком, но только в течение первых шести месяцев после его рождения, причем размер выплат принимался на усмотрение работодателя. Очень мало компаний в Бразилии платили женщинам больше установленного законом, но это не смутило сотрудниц Semco, которые разработали свою программу. В настоящее время компания выплачивает полную стоимость ухода за ребенком в дневное время в первый год, немного меньше — во второй, еще меньше — в третий и т. д. вплоть до шестилетнего возраста, когда дети весь день находятся в школе. Этот план всех устраивает, в том числе и сотрудников других фирм, позаимствовавших его у нас.

Вскоре состоялась вторая конференция женщин. На этот раз она длилась два дня. Без сомнения, мужья и боссы некоторых женщин отреагировали на это событие еще резче. И тем не менее в конфе-

ренции приняли участие более ста женщин, включая одну на сносках.

Собрание началось с рисования граффити на стене зала, затянутой специальным покрытием. Цель заключалась в том, чтобы выплеснуть наружу абсолютно все свои эмоции. (Это мероприятие получило название «Стена плача». Я так никогда и не узнал, что они там понаписали.) Как и год назад, женщины пели и танцевали, но на этот раз атмосфера была более деловой. Как раз тогда началась ликвидация ненужных канцелярских должностей, поэтому на съезде обсуждалась программа переподготовки кадров. После того съезда женщины начали рассматривать все вакантные руководящие должности и выяснять, обладают ли они достаточным уровнем квалификации, чтобы им соответствовать. Они не требовали особого отношения к себе, а просто хотели убедиться, что их кандидатуры будут рассматриваться наравне с остальными.

Некоторые действительно росли. Одна из женщин работала инженером в отделе разработок мощных машин — судовых насосов и больших смесительных систем. Другая, тоже инженер по образованию, занималась продажами оборудования для систем водяного охлаждения. Нескольким женщинам удалось найти себя в традиционно мужской сфере — судостроении. Они продавали в порту запасные части.

К моему удивлению, посещаемость собраний во время обеденных перерывов снижалась. В то время акции бразильских компаний резко упали в цене, ситуация в экономике была неблагоприятной, и нам пришлось частично приостановить производство, что в первую очередь ударило по женщинам, многих из которых мы наняли последними. Я подумал, что проект потерпел неудачу.

Лаура так не считала. С ее точки зрения, организация женщин добилась поставленных целей и даже с помощью организованных действий вряд ли можно было бы достичь большего. Теперь от самих женщин зависело дальнейшее продвижение вперед.

«Не беспокойтесь, — говорила нам Лаура. — Если возникнет проблема, решение которой потребует совместных действий, женщины будут готовы».

Спустя год или около того между двумя конкурирующими бразильскими профсоюзами завязалась борьба. Один из них под-

стрекал к всеобщей национальной забастовке, которая, в случае успеха ее организаторов, должна была стать серьезным испытанием не только для компаний, но и для другого профсоюза. Итак, подстрекатели решили ударить первыми, и теперь их представители ходили по заводам, чтобы заручиться поддержкой рабочих.

Semco была лакомым куском. Так как компания всегда была на слуху, забастовка на одном из наших заводов получила бы широкую огласку. Второй профсоюз отправил к нам одного из своих лучших (или худших?) представителей — Хорасио Пинипу, радикала, который на самом деле боялся наших рабочих. Ему не нравилась Semco, не нравилось то, что деятельность наших фабкомов проходила без участия его профсоюза. Итак, если он хотел поквитаться с нами, ему предоставлялась отличная возможность, на что он, вероятно, и рассчитывал.

Многие сотрудники Semco до сих пор не могут объяснить, как они позволили Хорасио уговаривать их устроить забастовку (эта группа рабочих отличалась от той, которая была на заводе Hobart). Сев в кабину грузовика, оборудованного мощным громкоговорителем, Пинипа начал свою речь. Он оскорблял меня и старался восстановить рабочих против офисных сотрудников, которые не хотели бастовать. В какой-то момент инженер Альберто пришел в такое негодование, что подошел к грузовику и потребовал микрофон. Но Пинипа просто отпихнул его и продолжал оскорблять сотрудников, пока окончательно не перегнул палку. «Эта группа женщин в Semco... Они не делают ничего полезного, — глумился он. — Они здесь только для того, чтобы спать с менеджерами».

Лучше бы он этого не говорил. В мгновение ока примерно сорок женщин, сидевших в конференц-зале на первом этаже и слушавших выступление, выбежали во двор и окружили грузовик Пинипы. Они показывали на него пальцами, кричали и требовали, чтобы он забрал свои слова обратно.

Пинипа сказал, что не собирается забирать назад эти чертовы слова.

Лиа Гуэрра, импульсивная чилийка, попыталась ударить его. Женщины оттащили ее, но она продолжала кричать, что Пинипа должен выйти из грузовика и драться.

А тем временем наш телефонистка Ирасема, совсем утратив над собой контроль, сбегала к своей машине и вернулась назад с пистолетом (каждый вечер ей приходилось возвращаться домой

через самый опасный район города, и она чувствовала себя спокойнее, зная, что вооружена). Флор сумела убедить ее убрать пистолет обратно, хотя та и не собиралась использовать его по назначению.

Наконец, напуганный Пинипа, съжившийся в кабине грузовика, сообщил нам, что он закончил свое выступление. Мы гарантировали ему безопасный проход до третьего этажа, где он смог бы подписать мирный договор. Когда он сделал это, Лаура сказала:

— Хорасио, некоторые из участников митинга хотят с вами встретиться.

— Зачем? — спросил потрясенный член профсоюза.

— Думаю, они хотят обменяться с вами некоторыми идеями.

— Скажите, что я не могу. У меня сегодня куча дел.

С этими словами отважный радикальный лидер профсоюза стремглав бросился вниз по лестнице и пулей пронесся мимо собравшихся у двери женщин.

Лаура оказалась права. Когда это оказалось необходимым, движение женщин Семсо показало свою мощь.

ГЛАВА 20

ОБМЕН ДОЛЖНОСТЯМИ

На протяжении нескольких лет мы пытались переманить к себе в Semco Марсио Батони, молодого инженера-технолога компании по производству швейных машин Vigorelli. Он прославился тем, что сконструировал новый фрезерный станок, используя только имеющиеся на складе детали. Наша первая встреча состоялась в 1983 году. К сожалению, Марсио принял другое предложение и стал начальником производства в немецкой компании Суклор, специализирующейся на упаковочном оборудовании.

В начале следующего года мы вновь связались с ним, и он пришел к нам в офис. Оказалось, что его посылают учиться на месяц в Германию за счет компании. С его точки зрения, было бы неэтично уходить из Суклор сразу по возвращении из поездки.

Но нам упорства не занимать, и поэтому мы еще раз попытались переманить Батони спустя полгода (правда, мы с Кловисом решили, что это третья и последняя наша попытка).

После долгих уговоров Марсио наконец решил к нам присоединиться. Но он не мог взять и просто бросить Суклор, поэтому предупредил их о своем уходе аж за четыре месяца. Мы поморщились, но, поразмыслив, решили, что хотели бы такого же отношения, если бы он уходил из нашей компании.

Когда он наконец пришел к нам, мы тут же назначили его директором завода в Санто-Амаро. Немного позже он взял на себя транспортировку производственного оборудования и инструментов Semco, а также закупки. Затем он стал нашим техническим директором. В 1988 году Батони был генеральным директором подразделения по производству оборудования для систем охлаждения. Несмотря на неблагоприятную рыночную конъюнктуру, он сумел добиться роста продаж и прибыли. (Когда мы только купили этот завод, ежегодный объем продаж составлял 1,2 млн долларов. Батони увеличил этот показатель до 4 млн долларов, с 10% чистой прибыли.)

Не в нашем стиле было оставить надолго в покое такого перспективного менеджера. Пока Марсио возглавлял завод в Санто-Амаро, он приобрел опыт работы с оборудованием для судов, поэтому он оказался подходящим человеком для завода на улице Накоес Унидас, где производилась та же самая продукция.

Некоторые сочтут подобные ротации бессмысленными и беспорядочными. Однако для нас это было в порядке вещей. В Semco действует программа по ротации должностей, в рамках которой от 20 до 25 % наших менеджеров ежегодно перемещаются с одной должности на другую. Таким образом, мы присвоили законный статус скачкам в карьерном росте, таким как у Марсио. Держу пари, менее трети наших сотрудников еще ни разу не переходили на другую должность.

Вообще, человек — беспокойное создание. Если он слишком долго сидит на одном месте, то неизбежно начинает скучать, падают его мотивация и производительность труда. Я верил, что этого можно избежать, если стимулировать менеджеров к обмену должностями. Например, бухгалтер договаривался с сотрудником отдела продаж о том, чтобы поменяться местами. Они планировали свою работу на год вперед, чтобы каждый из них имел время изу-

чить обязанности другого и чтобы сделать переход более спокойным. Но как и в случае с другими программами в Semco, мы хотели, чтобы сотрудники взяли инициативу на себя. Мы не хотели сами решать, кто и куда перейдет.

Мы пришли к выводу, что двух лет как минимум и пяти лет как максимум для одной и той же работы вполне достаточно. Все, кто хотел остаться на более долгий срок, могли это сделать при условии, что будут постоянно ставить перед собой новые задачи. Иначе — ищите нового партнера и изучивайте новый танец.

Мы осуществили несколько успешных корпоративных перестановок, которые ввергли в шок приверженцев традиций. Одним из наиболее эффективно управляемых участков было подразделение по производству посудомоечных машин, в котором постоянно возникала необходимость принимать критические решения (маркетинг, производство). Сейчас им руководит бывший финансовый контролер. Подразделение по производству электронных аппаратных и программных продуктов, выпускающее весы, возглавляется инженером-механиком. Наш нынешний контролер до недавнего времени работал менеджером по продажам. А возьмите Батони, который в данное время управляет тремя подразделениями Semco.

Мы считаем, что люди не должны становиться заложниками своих дипломов и резюме. И мы не позволяем себе ограничивать потенциал сотрудника из-за того, что он не окончил какой-нибудь престижный вуз. Финансовый и технический директора Semco имеют только среднее образование. Еще один технический директор не имел по сути вообще никакого образования, что не мешало ему руководить группой инженеров, окончивших лучшие университеты Бразилии. Если сборщик весов хочет быть специалистом по системному анализу, мы постараемся ему в этом помочь. Если секретарь хочет быть инженером по сбыту, мы оплатим ее обучение.

Ротация кадров приносит огромную пользу как самим сотрудникам, так и работодателям. Удивительно, что так мало компаний практикуют эту систему. Она позволяет людям получать новые навыки, которые делают их жизнь интереснее, а их самих — более ценными сотрудниками. Она препятствует созданию корпоративной империи, так как люди не могут поддерживать ее структуру, если они каждые несколько лет собирают вещи и пере-

мещаются на другую должность. Она позволяет людям более широко взглянуть на компанию, в которой они работают. Финансовый контролер, который постоянно ворчит на торгового агента по поводу срыва сроков оплаты, пожалеет об этом, когда поменяет место работы и поймет, как трудно общаться с живым клиентом.

Ротация кадров вынуждает компанию готовить сразу несколько специалистов для определенного вида работ. Она приводит к созданию превосходной организационной структуры и предоставляет дополнительные возможности для тех, кто в противном случае мог быть заключен в самую середину пирамиды. Она распределяет по всей компании личности с различным мировоззрением, опытом и техническими навыками, дает возможность максимально использовать их свежий взгляд на ситуацию. Ротация деперсонализует организацию, так как клиенты и поставщики имеют отношения с компанией в целом, а не с конкретным менеджером. Также она позволяет снять обычную нервотрепку, связанную с уходом сотрудника из департамента или даже компании, особенно если он был склонен считать себя незаменимым — скорее всего, из-за неспособности делегировать полномочия и других связанных с этим недостатков и чтобы гарантировать свой полный контроль над ситуацией. Никто не хочет передавать неорганизованный департамент и быть похожим на диктатора или человека, который не в состоянии грамотно подобрать персонал.

Естественно, перевод на другую должность следует осуществлять осторожно, чтобы не потерять специалистов там, где они действительно необходимы. Но это не настолько серьезная проблема по сравнению с тем, что смена должностей вынуждает нас готовить по несколько экспертов в самых разных областях.

А если у кого-то уникальный талант и он решил поменять работу в самое неподходящее для этого время? Ну если он действительно хочет перемен, то перейдет в другое место вне зависимости от нашего желания и больше не будет работать с нами. Но мы предпочитаем, чтобы в случае необходимости с ним всегда можно было проконсультироваться, даже если он перешел в другой департамент. Я не помню ни одного случая, когда наши сотрудники, обладающие особо ценными навыками на своих должностях, не брали бы на себя поиск преемников, даже если на их подготовку требовалось несколько лет. В таких случаях они нам обычно говорили: «Слушайте, вот этот парень работает со мной уже три

года, а еще через два он будет в состоянии меня заменить». И все мы ждали.

Конечно, от жизни в Semco часто голова идет кругом, даже если не принимать во внимание ротацию кадров. Я уверен: наши менеджеры чувствуют себя в меньшей безопасности, чем если бы они работали на аналогичной должности, скажем, в филиале крупной международной компании. Устройтесь на работу в гигантскую корпорацию, играйте строго по правилам, известным всем и каждому, и вы будете спать спокойно по ночам. Менеджеры Semco постоянно сталкиваются с интересными ситуациями, и у них нет ни малейшего риска заскучать.

Временами, возможно, Semco перегибает палку. Наши сотрудники постоянно жалуются, что мы слишком быстро вносим огромное количество изменений. Мы все время создавали новые программы, и я всегда разочаровывался, когда мои идеи нельзя было внедрить на той же неделе. Но тогда я был излишне импульсивным. Когда-то я участвовал в важных состязаниях на уровне штата в качестве спринтера от школы. Я много тренировался и верил в свои силы. Заняв место на внутреннем круге, я дождался сигнала стартового пистолета и рванул изо всех сил. Я лидировал весь забег, но, пробегая последний поворот и выходя на финишную прямую, вдруг почувствовал, что мои ноги становятся резиновыми и больше меня не слушаются. Следующее, что я помню, — я растянулся на дорожке, лоя ртом воздух и наблюдая, как мои соперники один за другим пересекают финишную черту. Я понял: занять первое место не так важно, самое трудное — добраться до финиша в целости и сохранности.

Прессинг в Semco тоже больше, чем в других компаниях, так как мы действительно верим в рынок. Мы не защищаем никого от изменений в цикле деловой активности или неожиданностей нестабильной бразильской экономики. Такой подход хорош не для всех, и уж точно не для бюрократов, которые продвигаются по карьерной лестнице, окапываясь, как солдаты в траншеях.

Вот почему мы стали истинными сторонниками профессиональной реабилитации, т.е. длительных творческих отпусков. Мы называем это «отпусками для лечения гепатита». Когда люди говорят нам, что у них нет времени на размышления, мы просим их представить, что произошло бы, если бы они внезапно подхва-

тили гепатит и были бы вынуждены до полного выздоровления провести три месяца в постели. Потом мы советуем выбросить из головы неприятные мысли и действительно уйти в отпуск.

Специалисты могут брать несколько недель или даже месяцев каждый год или два и забыть о своих обычных обязанностях (пока эта программа распространяется только на сотрудников среднего звена и выше). Они могут проводить время за чтением книг и статей, учиться, совершенствовать систему своей работы. Или просто думать. В этом и состоит смысл «отпуска для лечения гепатита». Он был придуман не как лекарство от усталости из-за переработок. Он нужен для передышки в карьере, чтобы люди могли остановиться и еще раз задуматься о своих целях. Они могут распланировать все заранее, определиться с приоритетами и вернуться в отличной форме, готовые взяться за поставленные задачи. Они всегда возвращаются к нам, свежие и хорошо отдохнувшие, полные желания работать.

Иногда наша гибкость имеет неприятные последствия. Так, мы потратили огромное количество времени на переобучение одного из наших топ-менеджеров. Мы готовили его на должность руководителя одного из наших производств. А потом мы узнали из нашей стандартной анкеты «Кем бы вы хотели стать через десять лет?», что его больше интересует маркетинг. Нам пришлось оплатить его учебу в самой передовой бизнес-школе. Сейчас он возглавляет завод по производству судового оборудования.

ГЛАВА 21

ЗАНИМАТЬСЯ СВОИМ ДЕЛОМ

У меня появилось нехорошее предчувствие насчет этого письма, когда я увидел обратный адрес. Я точно знал, что в том районе города вообще нет жилых домов.

Естественно, сообщение внутри было составлено из букв, вырезанных из журналов, — как требование о выкупе в триллере. В нем излагались детали закулисной сделки между двумя топ-менеджерами Semco и поставщиком листового железа, и написано оно было, как указывал анонимный автор, чтобы вернуть должок моему отцу.

Письмо пришло по почте как раз после размещения нами заказов на сумму более чем 500 000 долларов у вышеупомянутого поставщика. Так как до этого мы не вели никаких дел с этой компанией

(впрочем, как и с другими претендентами на этот заказ), думаю, мы имели полное право вызвать наших топ-менеджеров и спросить их обо всем этом. Но мы вступили в новую эпоху доверия в Semco, и с ней вполне согласовывалась идея не принимать во внимание обвинения, не подкрепленные вескими доказательствами, а тем более анонимные.

Вместо того чтобы расспрашивать менеджеров, мы с Кловисом решили выяснить личность жалобщика. Если утверждения были ложными, мы, конечно же, не хотели бы, чтобы такой человек у нас работал. Если они были справедливы, мы бы предприняли соответствующие меры, но хотели бы выяснить, почему понадобился такой таинственный способ разоблачения.

Обратный адрес был написан от руки, и Кловис попросил судебного графолога изучить почерк. В процессе своего расследования графолог воспользовался нашей документацией. Неделию спустя он представил нам отчет, и мы были очень рады, что отнеслись к этому случаю осмотрительно. Графолог утверждал: автором письма являлся сотрудник, уже присылавший подобное письмо год назад, тогда оно было подписано. В то время мы проигнорировали донос, так как автор письма и раньше был известен своими необоснованными обвинениями в адрес топ-менеджеров. И мы знали, что он считал себя несправедливо обойденным в повышении по службе.

Руководители были реабилитированы, а обвинитель уволен. И только потом об этом узнали все остальные.

Но прежде чем вы придете к выводу, что мы не слишком серьезно относимся к некорректному поведению, позвольте мне рассказать вам о другом случае. Несколько месяцев спустя после того, как мы вступили во владение заводом Hobart, один рабочий заметил, что три человека из отдела технического обслуживания и запчастей постоянно задерживаются на работе без видимых причин. Как-то ночью он также остался, забрался в небольшой шкаф и стал ждать. Сквозь дверную щель он видел, как эта троица таскала запчасти к своим машинам. Воры были пойманы, уволены и арестованы. Они воровали у нас около месяца. Я не хочу даже думать о том, сколько бы еще они воровали, если бы не этот рабочий.

Я считаю, что эти два случая демонстрируют преступление и наказание в стиле Semco. Мы всегда поддерживаем обвинения, если уверены, что кто-либо совершает уголовное преступление. Всегда. Но если дело не дошло до совершения преступления по факту

или у нас есть обоснованные сомнения, мы предпочитаем в этом не участвовать. Мы не делаем письменных предупреждений, не отстраняем людей от работы, не урезаем зарплату или что-то в этом духе. Мы не хотим быть воспитателями в школах-интернатах. Мы обсуждаем то, что нас беспокоит, но официально ничего не принимаем. Конечно, если мы чувствуем, что кто-то действительно не подходит для работы у нас, мы так ему и говорим. Если он не изменится, то в конце концов мы его уволим. Но мы никому не мешаем.

Как и во всем, в вопросах дисциплины мы исходим из того, что наши сотрудники — взрослые люди и относиться к ним нужно соответствующим образом. По мере того как Semco менялась, мы стали делать упор на два момента относительно поведения сотрудников: первый — каждый сотрудник несет ответственность за свои собственные действия, второй — то, чем люди занимаются в нерабочее время, — их личное дело. Нас беспокоит именно работа наших сотрудников, а не их частная жизнь — конечно, до тех пор пока последняя не отражается на выполнении их непосредственных обязанностей.

Однажды на одном из барбекю, которые организуют наши заводы в конце каждого месяца (если он прошел успешно), несколько рабочих стали курить марихуану. В других компаниях их бы тут же уволили, но только не в Semco. Мы назначили встречу с фабричным комитетом и сказали, что курение марихуаны на территории просто недопустимо. Мы знали, кто именно это делал, но не стали упоминать их имена. Нашей задачей было не наказать их, а только убедиться, что это не повторится в будущем.

Если мы не считаем, что подвергаем себя риску из-за недостатков наших сотрудников, значит, и ответственности за них мы не несем. Если рабочий страдает алкоголизмом, то Semco не будет заставлять его бросить пить. Пусть этим занимается общество анонимных алкоголиков. Если он курит одну сигарету за другой, прочищать ему легкие — не наша корпоративная обязанность. Если он подсел на кокаин и ему необходима медицинская и психологическая помощь, мы можем ему помочь, но (одно из важных «но») он сам должен сделать первый шаг.

Это может показаться жестоким или, может, немодным в эпоху, когда многие корпорации верят — нет, провозглашают, — что их

долг — помогать сотрудникам, борющимся с наркотической зависимостью, пьянством или пытающимся решить свои личные проблемы. Я уверен, они хотят как лучше. Но мы не хотим превращать наших менеджеров в этаких отцов семейства, даже если это дает им повод для проявления теплых чувств. Мы не хотим быть большой и счастливой семьей, мы хотим быть компанией. Не стоит увлекаться популярной ныне так называемой «семейной» позицией. Спросите любого, кто увольняется и уже через три дня не может пройти через проходную. Даже о заболевшем рабочем быстро забывают, если он в течение длительного времени не приходит на работу. Сначала несколько друзей из компании будут заходить, каждый месяц будут поступать чеки, но в такой ужасной ситуации люди очень быстро понимают: компания и семья — совершенно разные вещи.

Как и все люди, бизнесмены тоже хотят оказаться в раю. И какой самый верный путь к вечной жизни, если не хорошие дела на земле? Но проблема с патернализмом состоит в том, что боссы обычно одно лечат, а другое калечат.

Один владелец компании, выпускающей продукцию, аналогичную нашей, известен как самый великодушный босс на земле. Когда сыну одного из рабочих потребовалась сложная и дорогая операция, которую делали только за границей, собственник компании оплатил все расходы. Общая сумма оказалась эквивалентна заработной плате отца за несколько лет. Естественно, он никогда не сможет ее возместить. Но ему и не надо этого делать, так как деньги предоставлены в качестве подарка, а не займа. А теперь обратная сторона патернализма. Если этот замечательный, щедрый и великодушный человек прогуливался по своему заводу и видел рабочего, который делал что-либо, что ему не нравилось, он тут же увольнял его (с выходным пособием, конечно). Сотрудники отдают собственникам в аренду душу в качестве платы за свое рабочее место, и подчас это может обойтись слишком дорого.

Мы не заключаем подобных сделок в Semco, но это не означает, что наши люди не могут помочь своим коллегам. Мы не против сострадания, просто мы хотим, чтобы оно было спонтанным, добровольным и искренним. Например, когда стало известно, что жена одного из наших уборщиков, которому было уже около пятидесяти лет, ждет близнецов, Лиа, работавшая в департаменте по управлению персоналом, прошла по территории завода и офисов и собрала

пожертвования в виде денег и детской одежды. Никто не толкал ее на это, она поступила так по собственному желанию. Практически каждый сотрудник компании участвовал в акции, и мы испытали чувство гордости, намного большее, чем если бы наш финансовый директор просто выписал чек.

Semco иногда предоставляет сотрудникам ссуду, но только в форс-мажорных обстоятельствах, если, к примеру, дом рабочего был затоплен или заболел супруг. Если мы чувствуем, что человек в состоянии выплатить долг, мы дадим ему практически любую необходимую сумму, даже если она представляет собой его зарплату за год, два или даже три. Возможно, потом мы будем вычитать 20 или 30 процентов из его зарплаты, пока не возместим всю сумму целиком. Но если рабочий имеет возможность купить себе дом или автомобиль (например, у своего шурина-автодилера), мы не дадим ему ни цента. Мы не хотим участвовать в его финансовой жизни и воплощении его мечты. Мы могли бы предложить ему курс по составлению бюджета или помочь рассчитать, на какую сумму по закладной он может рассчитывать, но не больше. Любовь и забота у нас исходят от людей, а не являются корпоративной стратегией.

В Semco вы не найдете беговых дорожек, бассейнов и тренажерных залов. Многие компании обзаводятся ими, чтобы помогать сотрудникам справляться со стрессом. В Semco мы прежде всего стараемся его не вызывать.

Означает ли это, что компании должны отменить все льготы и высвободившиеся ресурсы направить на дополнительные выплаты? Конечно, нет. Получившейся суммы будет недостаточно, чтобы приобрести на нее то, что давалось в льготном порядке (это один из примеров действия экономии от масштаба). Мы идем на компромисс, предоставляя сотрудникам право самим контролировать такие льготы, как медицинское страхование. Компания приносит деньги, а сотрудники сами принимают решение относительно того, как их потратить.

Жить в соответствии с нашей политикой невмешательства нелегко. Я помню случай, когда Сельсо Виолин, сотрудник департамента по управлению персоналом, попросил офисного подсобного работника Хосе Фернандеса уничтожить несколько конфиденциальных документов. Речь шла о платежных ведомостях, в которых, в час-

тности, фигурировали фамилии некоторых руководителей, все еще державших в тайне информацию о своих зарплатах. Шредер сильно шумел и поэтому стоял в коридоре. Хосе начал загружать бумаги в машину, но отошел на несколько минут, чтобы забрать кое-какой мусор. Некоторое время спустя в кабинет Сельсо заглянул его коллега. «Посмотрите, что происходит», — сказал он взволнованно.

Сельсо бросился в коридор и обнаружил, что возле шредера стоит охранник и читает бумаги. Этот парень был членом фабкома и использовал свою неприкосновенность в личных интересах, чем постоянно создавал нам огромное количество проблем. Он был из тех рабочих, которые портят репутацию комитетов.

— Что вы делаете? — закричал Сельсо, который, хоть и знал ответ заранее, не придумал другого вопроса.

— Читаю, — небрежно бросил охранник.

— Вы не имеете права, — сказал Сельсо. — Это конфиденциальная информация.

Охранник сказал какую-то гадость и ушел. Потом его вызвал к себе в кабинет Пауло Перейра. Он спросил у охранника, зачем он читал конфиденциальные бумаги. Тот повторял, что не хотел причинить никакого вреда. Но Пауло знал, в чем дело: охранник хотел доказать, что некоторые менеджеры получают намного больше фиксированной зарплаты. И Пауло был уверен: охранник в курсе, что он это знает. Тогда Пауло спросил его, что, по его мнению, в этом случае должна сделать компания. Уверен, что этот вопрос удивил парня, но своим ответом он удивил Пауло еще больше: он сказал, что, так как не намеревался причинить никакого вреда, просматривая бумаги, то не должен быть наказан.

Готов поспорить, что большинство компаний его бы тут же уволили. Если сотрудники нарушают важные правила, корпорации обычно стараются сделать из них пример для устрашения других. Но Semco — это компания, практикующая участие персонала в своей деятельности; мы не задаем вопросов, если не хотим услышать ответ. Мы последовали совету охранника, сказав ему лишь, что он неправ.

* * *

Мы редко увольняем сотрудников по каким-либо причинам, но даже если мы делаем это, то не вывешиваем на доске для объ-

явлений информацию, подобную этой: «Как ни прискорбно, господин Пилфер решил уйти по состоянию здоровья». Если сотрудник злоупотребляет нашим доверием, мы так и скажем. Если он нашел более привлекательную работу, мы скажем об этом и, более того, пожелаем ему всего хорошего, а иногда и выразим надежду, что он вернется обратно.

Мы стараемся говорить правду, одну только правду и ничего, кроме правды. В тех редких случаях, когда по каким-либо причинам правду лучше не рассказывать, мы вообще ничего не говорим. Мы верим: очень важно, чтобы все сообщения о компании, в особенности предназначенные для рабочих и общественности, были правдивыми. Мы применяем эту политику даже по отношению к журналистам. Репортеры всех телевизионных каналов, газет и журналов Бразилии могут говорить с любым человеком из Semco, и не важно, что они напечатали в прошлом и что напечатают потом. Наши сотрудники могут свободно высказываться, не боясь последствий.

Чтобы обеспечить обратную связь в Semco, два или три раза в год мы проводим анкетирование «Что думают сотрудники нашей компании?». Это дает рабочим еще одну возможность рассказать нам, довольны ли они уровнем своей зарплаты, есть ли у них причины уйти из компании, поддержат ли они призыв к забастовке, доверяют ли они руководству и т. д. Результаты, естественно, находятся в свободном доступе. Теперь мы знаем мнение своих сотрудников и имеем представление о том, что их беспокоит.

Мы поощряем гражданское неповиновение, хоть и делаем это грамотно. Если запрос на какой-либо товар застревает, к примеру, в отделе снабжения, сотрудники знают: в крайнем случае они сами могут осуществить закупку и отправить нам счет. Рабочие организовывали протесты в наших столовых, так как считали, что мы должны полностью, а не только на 70% субсидировать питание. Наша ответная реакция подразумевает не действия, а всего лишь пояснения, почему это так, а не иначе. Если сосуществование невозможно, то недовольные в конечном счете либо уйдут по собственному желанию, либо будут медленно и корректно удалены из нашей системы. Тем не менее у нас работают люди, которые мало в чем с нами соглашались, непримиримые и раскрепощенные сотрудники. Например, некоторые отказались носить униформу. Ну и что с того, что они не носят униформу, если они хорошо выполняют свою работу?

* * *

Небольшое гражданское неповиновение служит сигналом, что в компании не все в порядке. Мы не боимся наших Торо* и Бакуниных**. Напротив, мы делаем все возможное, чтобы дать им высказаться, хотя они часто становятся занозой в заднице.

Например, у нас было много проблем с одним из сварщиков на заводе по производству оборудования для систем охлаждения. В Бразилии люди, чей труд связан с риском для жизни, получают надбавку к зарплате в размере 20, 30 или 40 процентов, в зависимости от риска. Этот сварщик и некоторые его коллеги попросили фабричный комитет потребовать надбавки за риск, возникающий при горячей сварке, которую они осуществляли. Мы сказали рабочим, что попросим группу инженеров Semco произвести инспекцию условий их работы, после чего будет принято решение о соответствующей оплате.

Казалось, все должны быть довольны, но только не наш бунтарь, который заранее сомневался в объективности инспекторов. Мы проигнорировали его возражения, а инженеры сообщили нам, что условия труда действительно опасные. Мы приняли решение о выплате 30-процентной надбавки, причем с того момента, когда сварщики впервые подняли этот вопрос. Но, как и следовало ожидать, бунтарь полагал, что он и его коллеги заслуживают надбавки в размере 40%.

Несколько недель спустя один из тех сварщиков, человек с самым большим трудовым стажем (и соответственно высокой зарплатой), достиг возраста, обязательного по бразильским стандартам для выхода на пенсию рабочих с полной занятостью. Но он был хорошим работником, и мы решили оставить его на заводе уже в качестве консультанта. Таким образом мы легально обходили положение о пенсионерах, согласно которому он должен был уйти на пенсию. Естественно, мы платили ему ту же зарплату, что и раньше.

Нашему бунтарю такой вариант не понравился. Как следующий по иерархии сварщик, он надеялся, что после выхода на пенсию са-

* Генри Дэвид Торо (1817—1862) — американский писатель и философ, издавший памфлет «Гражданское неповиновение» о необходимости ненасильственного индивидуального сопротивления общества злу. — *Прим. ред.*

** Михаил Александрович Бакунин (1814—1876) — русский революционер, идеолог анархизма. — *Прим. ред.*

мого пожилого сотрудника ему будут платить зарплату ушедшего рабочего. Мы объяснили, что это исключительный случай, но он не успокоился и обратился в профсоюз. Там ему сказали, что он должен сам разбираться. Он так и сделал — в суде. В ходе процесса он предъявил нам также иск по факту недостаточных, с его точки зрения, выплат за опасную работу.

Это нас не задело: если рабочий хочет предъявить нам иск — имеет полное право.

Прошло около месяца, и мы все отправились в суд. Судья начал с того, что поинтересовался, получил ли истец соответствующее выходное пособие, когда покидал Semco. Думаю, он всегда с этого начинает в подобных случаях.

— Нет, не получил, — ответил сварщик-бунтарь.

Судья повернулся к Пауло Перейре, который представлял нашу компанию, погрозил ему пальцем и резко спросил:

— И какого черта он его еще не получил?

— Он все еще сотрудник компании, — спокойно произнес Пауло.

— Сотрудник? — сказал судья с недоверием. — Всех, кто предъявляет иск компании, увольняют, или они уходят сами.

Нет, сказал Пауло, мы просто разошлись во мнениях, и сварщик решил обратиться в суд, но он все еще работает у нас.

Ко всеобщему удивлению, судья прекратил разбирательство и поздравил Semco с тем, что она уважает права своих сотрудников.

Потом дело было возобновлено и тянулось целых шесть месяцев. В итоге Semco выиграла оба судебных процесса. Вы спрашиваете, что случилось со сварщиком? Он все еще работает у нас и по-прежнему создает нам кучу проблем.

ГЛАВА 22

ПРИЕМ НА РАБОТУ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ИХ УВОЛЬНЕНИЕ

Анатолий Тимошенко готовился к выходу на арену, к голодным львам. Люди, собравшиеся в конференц-зале завода в Санто-Амаро, были настроены решительно, но у Анатолия был, несомненно, опыт разрешения подобных ситуаций. В случае успеха его оппоненты могли стать его подчиненными в нашем новом подразделении. Тимошенко, высокий, учтивый человек с седой бородой, уже поговорил со всем высшим руководством Semco, и мы пожела-

ли ему удачи. Но было ясно видно — как сквозь бокал баккара, — что мы и пальцем не пошевелим, чтобы ему помочь. Все зависело только от него самого.

Мы взяли Тимошенко на работу несколько лет назад, когда он откликнулся на наше объявление о наличии вакансии. Мы искали менеджера, разбирающегося в юридических тонкостях договоров о поставках, имеющего опыт как выполнения крупных заказов, так и управления людьми. Мы хотели видеть человека с практическими знаниями по проектированию, сборке, контролю качества продукции, контролю над уровнем издержек, по финансам и маркетингу.

Зачем такой обширный набор столь разнообразных требований? Проект, который мы имели в виду, подразумевал строительство бисквитных фабрик под ключ, каждая стоимостью 3-4 млн долларов. Мы изготавливали все необходимое оборудование: тестомесильные машины, машины для резки теста, печи, транспортеры, электронные средства управления, короче говоря, целые цеха. Все это производилось на нашем заводе в Санто-Амаро, затем в разобранном виде доставлялось заказчикам по всему миру и собиралось. Менеджеры заказчиков (а среди них были такие известные компании как Nabisco, Sunshine Biscuits), просто нажимали кнопку, и — вуаля! — печенье Ritz или Oreos готово.

Мы пришли к выводу, что в Semco никто не мог справиться с этой работой. На наше объявление откликнулись три человека, но наибольшее впечатление на нас произвело резюме Тимошенко. У него был опыт работы и в области финансов (с «Ситибанком»), и в сфере производства. Он также был полон энтузиазма, пока мы не сказали ему, что работа в Semco будет отличаться от всего, с чем ему приходилось сталкиваться до этого.

В наши дни нового мирового порядка практически все верят, что люди имеют право выбирать тех, кто будет ими руководить, по крайней мере, в государственном масштабе. Но демократия должна все же распространяться и на рабочие места. Диктаторы и деспоты живы и хорошо устроились в офисах и на заводах по всему миру.

Большинство компаний и сотрудников принимают этот факт как должное. Но мы не хотели, чтобы в Semco закрепилась система, когда на работу берут человека, производящего впечатление на будущего босса, но не имеющего авторитета в коллективе. Мы также не могли понять, зачем нам нужен начальник, к которому плохо от-

носятся его собственные подчиненные. Вот почему в Semco кандидатуры руководителей утверждаются их будущими подчиненными.

Как и по поводу многих других новшеств в Semco, я не могу точно сказать, когда это началось. Сначала мы всего лишь хотели знать, почему наши сотрудники не добиваются того успеха, на который мы рассчитывали, когда их повышали, и, само собой, спросили об этом тех, кто на них работал. В результате мы составили анкету, которую до сих пор используют сотрудники для оценки своих руководителей, раз в полгода. В анкете тридцать вопросов с несколькими вариантами ответов. Это позволяет оценить технические способности, компетентность, лидерские качества менеджеров, а также другие аспекты их деятельности. Ниже приведены некоторые примеры.

Реакция руководителя на критику:

- а) плохая — игнорирует ее;*
- б) плохая — отвергает ее;*
- в) приемлемая;*
- г) хорошая — прислушивается к ней.*

Когда департамент достигает хороших показателей производительности, руководитель обычно:

- а) приписывает себе заслуги других;*
- б) отдает должное тем, кто выполнил работу;*
- в) отдает должное команде в целом.*

Руководитель внушает своей команде чувство:

- а) страха и уязвимости;*
- б) безразличия;*
- в) спокойствия и уверенности.*

Руководитель:

- а) постоянно напоминает всем, что он босс;*
- б) время от времени напоминает всем, что он босс;*
- в) редко указывает на свою руководящую должность.*

Анкета заполняется анонимно, поэтому сотрудники не боятся быть честными. Мы оцениваем вопросы и ответы по их значимости и подсчитываем результат, который потом и объявляем. Крайнее значение — 70%, но большинство менеджеров набирают 80–85%. Менеджеров, получающих меньше 70%, не увольняют, но низкие показатели обычно оказывают сильное давление на человека и стимулируют к внесению изменений в стиль руководства. Мы хотим видеть, как с каждым годом ситуация только улучшается. Руководители обсуждают с подчиненными свои результаты, и изменения происходят очень быстро.

Такая оценка сотрудников основывается на одном из самых главных достоинств Semco — нашей открытости. В Semco люди всегда могут высказать своим боссам все, что у них на уме, даже если это касается непосредственно самих боссов. Наша корпоративная культура прививает готовность выслушивать мнение других и признавать свои ошибки.

Мы разработали эту анкету, чтобы выяснить, почему некоторые менеджеры терпели неудачу. Но у нас были случаи, когда менеджеры, которыми мы восхищались и кого неоднократно повышали, получали такие низкие оценки, что мы были в недоумении, как мы могли так ошибаться. Когда-то с нами работал человек, который весьма успешно (нам так казалось) управлял крупным департаментом. Но при первом же тестировании он получил всего 40%. После тщательного анализа мы пришли к выводу, что его подчиненные были правы: он был отличным коммерсантом, но отвратительным руководителем, и сотрудники добивались успеха в работе несмотря на его присутствие. Мы нашли выход и сделали его начальником отдела сбыта, состоявшего из одного человека, и там он просто засиял. После прихода нового руководителя дела у того самого крупного департамента пошли еще лучше.

Но такие случаи бывают редко. Намного чаще процесс оценки работы руководителей помогает людям измениться. Я утверждаю это на основании своего личного опыта. Моя первая оценка проводилась двумя вице-президентами и моим секретарем Ирэн Тубертини. «Я составила список всех моих претензий», — предупредила меня Ирэн и начала с того, что я зачастую не сообщал ей о своих приоритетах, а потом расстраивался, если ее догадки были неверны. Это подтолкнуло меня к внедрению системы

разноцветных ярлыков для обозначения срочности задания: красный цвет — для чрезвычайно срочных, желтый — для неотложных, зеленый — для тех, которые могут немного подождать (я украл идею у сотрудников завода по производству электронных весов, которые использовали бирки, соответствующие их настроению).

Наш следующий радикальный шаг был очевидным. К менеджеру, назначенному свыше, отношение негативное уже до его выхода на работу. Так почему не разрешить людям самим выбирать босса? На заводе, где каждый рабочий получает долю в прибыли в случае успеха компании, идея попросить подчиненных выбирать своих будущих руководителей кажется разумным способом избежать инцидентов загодя, до кадровых назначений. Удивительно, что это нечасто практикуется.

Мы расширили нашу систему оценки, чтобы охватить предполагаемые повышения на более высоких позициях, и ввели другую анкету, которую заполняют менеджеры среднего звена и представители цехов. Но так как эти сотрудники раньше не работали в подчинении кандидата, мы добавили еще один шаг — собеседование с группой или несколько собеседований, так как кандидатов обычно просят прийти на четыре или пять встреч. Возможно, это их напрягает, но, с другой стороны, позволяет им изучить наш бизнес и корпоративную культуру и еще раз оценить свои способности.

Марсио Батони первым объяснил Тимошенко наш странный ритуал приема на работу. Батони был в какой-то мере ответственным за появление новых вакансий. Я говорю «в какой-то мере», так как Semco — это компания, в которой нет ничего четкого и ясного и где решение об открытии вакансии принимается не единолично. Руководитель может начать этот процесс и стараться убедить своих коллег, что в подразделении необходимо ввести новую должность. Если достигнуто согласие, то один или несколько человек, в наибольшей степени заинтересованные в этом, составляют перечень требований к идеальному кандидату, упоминая в нем все основные личные качества и необходимые условия — наличие опыта, навыки руководства, знание языков — с указанием степени значимости каждого параметра. В соответствии с корпоративной культурой компании игнорируются такие факторы, как академические степе-

ни и внешний вид. В Semco у многих нет никаких ученых степеней и итальянских костюмов, и тем не менее они превосходные сотрудники.

Перечень требований и общие должностные инструкции вывешиваются на всех досках объявлений, чтобы у наших сотрудников была возможность первыми выдвинуть свою кандидатуру. Я знаю, что вы подумали: так поступают многие компании. Да, но все-таки мы отличаемся от них. По программе, которую мы назвали «Фамильное серебро», мы предпочтем своего сотрудника, соответствующего требованиям вакансии не меньше чем на 70%, человеку со стороны. Другими словами, наши люди получают скидку в 30% при получении новой должности — только за то, что они уже работали с нами. Мы верим в возможность быстрой адаптации и готовы поспорить, что тот, кто соответствует нашим запросам на 70%, моментально раскроется на все сто непосредственно в процессе работы.

Мы рассматриваем людей со стороны, только если среди наших сотрудников нет квалифицированных кандидатов, но даже в этом случае не ко всем подходим одинаково. Преимущество имеют бывшие сотрудники Semco. Лаура де Баррос называет их «сиротами». Некоторые пытались счастья в других компаниях или потерпели неудачу по собственной вине. Многие хотят вернуться, и мы с удовольствием принимаем их обратно.

Мы также отдаем предпочтение друзьям и знакомым наших сотрудников, так как ни один ответственный человек в Semco не будет рисковать своей репутацией и рекомендовать того, кто не соответствует нашим стандартам. Членов семьи мы не принимаем; у нас могут работать только дальние родственники и исключительно на разных заводах.

Если кандидата не удалось найти среди своих, только тогда мы размещаем объявления в газетах или обращаемся в кадровые агентства. На новую вакансию мы обычно подбираем трех претендентов, в крайнем случае довольствуемся двумя.

— Мы производим печи, транспортеры и тестомесильные машины, отгружаем и устанавливаем их, — рассказывал Батони Тимошенко на их первой встрече. — Все, что клиентам нужно сделать, — положить внутрь тесто и подсластители и нажать кнопку. Нам нужен человек, который сможет следить за тем, чтобы корректно и в срок была сделана каждая из тысяч деталей, осуществлена каждая

из сотен индивидуальных поставок и принято каждое из десятков принципиальных инженерных решений.

— Таким образом, на этого менеджера ложится огромная ответственность, — Батони пристально посмотрел на Тимошенко. — Вы готовы к этому?

Тимошенко на мгновение задумался и ответил утвердительно. Но у него был один вопрос насчет нашей странной процедуры: не было ли риска получить в итоге начальников, приятных в общении, но не компетентных? Батони заверил его, что это не так. В короткие, по общему мнению, сроки Semco позволила сотрудникам играть существенную роль в процессе принятия на работу потенциальных начальников, и они неоднократно признавались в том, что их личные интересы полностью совпадали с интересами компании. Приятный начальник мог бы облегчить им жизнь в течение короткого периода времени, но они прекрасно понимали: только успешное функционирование департамента гарантирует им постоянное получение процентов от прибыли и даже обычной зарплаты.

Чтобы успокоить Тимошенко, Батони рассказал ему о том, как три месяца назад мы искали финансового директора. Было вывешено объявление о наличии вакансии, но никто непосредственно из наших сотрудников не откликнулся. У Кловиса был друг, который, по его мнению, подходил идеально: пятидесятилетний финансовый директор компании, по размеру идентичной нашей. Его звали Марио Фонтес. Но несколько человек из нашего финансового отдела рекомендовали Гиля Остолина, тридцатилетнего мужчину, бывшего бухгалтера Semco, который руководил дилерским отделением по продаже автомобилей вместе со своим братом. Будучи «сиротой», Остолин автоматически получал преимущество, и, ко всему прочему, к нему хорошо относились многие из тех, кто должен был с ним беседовать.

Несколько топ-менеджеров Semco встретились с обоими кандидатами и единогласно выбрали Марио, но, зная популярность Гиля, они считали, что у Марио не было ни одного шанса. Пошел разговор о том, чтобы на этот раз отказаться от процесса принятия на работу с участием сотрудников компании, — речь шла об *очень* ответственной должности, но мы понимали, что это сведет на нет все наши попытки демократизировать Semco.

Кандидатов пригласили на встречу с потенциальными подчиненными в один и тот же день. Около десяти членов жюри — со-

трудников финансового отдела пришли к соглашению, что если ни один не наберет более 80%, они будут продолжать поиски.

Гил пришел первым. Кловис наблюдал, как он обнимался с мужчинами и целовался с женщинами. Как эффектно, подумал про себя Кловис и вернулся в свой кабинет дожидаться результатов.

Каждое собеседование длилось два часа. После того как оба кандидата ушли, члены жюри заполнили анкеты и подсчитали результаты. В итоге эмоции и дружеские отношения потерпели неудачу, победил Марио, хоть и с незначительным перевесом.

После таких интриг собеседование с Тимошенко должно было пройти намного проще. Он набрал 84% и начал работать почти сразу — и, вероятно, тут же стал терять очки. Этот проект бросал ему все новые вызовы, и в условиях жестких сроков Тимошенко показал себя прекрасным руководителем. Первая бисквитная фабрика Semco была поставлена вовремя, мы уложились в бюджет и даже превысили требуемые параметры. И это было только самое начало. Подразделение выпустило другие бисквитные фабрики, каждая из которых давала чистую прибыль в 12–15%.

Вскоре мы решили выделить это производство в специальное подразделение, что обеспечивало бы ему свободу действий и гарантировало сохранение небольших размеров и рентабельности. Само собой, мы хотели, чтобы его возглавил Тимошенко. Мы хотели назначить его генеральным директором, но прежде, согласно нашей процедуре, он должен был побеседовать со своими будущими подчиненными, в том числе с людьми, которые его откровенно недолюбливали. Отличная возможность свести счеты.

Дальше — больше. Мы объяснили Тимошенко: в случае отрицательного результата собеседования мы постараемся найти ему другое место. Но если оно его не устроит, ему придется покинуть Semco, так как мы не верим в «складирование» талантов. Запросы и потребности как компаний, так и талантливых людей постоянно меняются. Люди, как правило, не ждут, чтобы их «сняли с полки». Это похоже на хранение масла вне холодильника: к тому времени, как вы соберетесь его использовать, оно растает.

Исходя из нашей политики предоставления преимуществ «сиротам», которые желают вернуться в Semco, мы полагаем: для работников намного полезнее вдохнуть свежий глоток воздуха на рынке труда, чем впасть в спячку.

Когда Тимошенко появился, несколько десятков собравшихся сразу прекратили болтовню и затихли. Различные «фракции» расположились обособленно. Вдоль окон сидели инженеры, среди которых выделялись высококвалифицированный инженер-электрик Алмир Виейра, а также Карлос Окамото — лидеры оппозиции. Они считали: Тимошенко не только слишком жесткий руководитель, но вдобавок еще и перфекционист, что особенно не любили в Semco. Вторая группа расположилась в дальнем углу, в конце длинного стола из красного дерева. В нее входили сотрудники административного аппарата, многие из которых уже успели поссориться с Тимошенко и были настроены против него. Представители третьей группы — начальники цехов — сидели у стены напротив окон. Они рассчитывали на то, что Тимошенко уменьшит влияние бюрократии, и знали его как человека слова. Они были целиком на его стороне.

Тимошенко спокойно начал говорить. Он обратил внимание на то, что противоречия возникли еще во время его предыдущей работы. Да, он надавил слишком сильно. Да, он совершал ошибки. Но теперь он мог измениться. Он несколько раз упомянул, что самое главное, о чем нельзя забывать, — это успех всего подразделения.

Во время выступления Тимошенко несколько человек согласно кивали, но большая часть присутствующих слушала без всяких эмоций. Через некоторое время взял слово Алмир. Как бы подтверждая свою репутацию прямого и темпераментного человека, он гневно обвинил Тимошенко в плохом руководстве и в чрезмерных личных амбициях.

Производственники пытались защитить Тимошенко, но инженеры и административный персонал продолжали атаковать. В конце дня стало ясно: Алмир и другие инженеры могут уйти из компании, если Тимошенко назначат на новую должность. В случае их ухода нарушится весь технологический цикл, а ведь заказы на оборудование по производству бисквитов были распланированы на много месяцев вперед.

Тимошенко снова пообещал быть более гибким: люди не будут иметь фиксированных обязанностей; он не будет назначать руководителей участков — лидерство определится естественным образом, в стиле Semco. Он больше не будет диктатором.

Затем он вышел из комнаты. Если бы инженеры одержали верх, мы потеряли бы Тимошенко. В случае победы Тимошенко мы мог-

ли потерять инженеров. Несмотря на ценность этих технократов, мы решили, что смирился с результатом, каким бы он ни был. Прежде всего должна победить демократия. Мы верили: в любом случае Semco не проиграет.

Люди не смогли принять решение в тот же день, поэтому была назначена вторая встреча. Тем временем Тимошенко провел избирательную кампанию. Он обошел отделы и цеха и поговорил с людьми, стараясь заработать больше голосов. Некоторые административные работники оказались стоворчивыми. Но большинство инженеров даже не стали разговаривать с ним.

Настал судный день, и члены трех фракций заняли свои места в зале для совещаний. После часовой дискуссии все начали заполнять анкеты. Тимошенко растерянно наблюдал, как другие люди решают его судьбу.

Вскоре результаты были зачитаны вслух, по отдельным группам. Первыми были инженеры. Интересно, что низкие оценки по вопросам, связанным с межличностными отношениями, частично нейтрализовались более высокими оценками по вопросам, касающимся квалификации Тимошенко. Следующими объявили результаты начальники цехов. Их оценки были очень высокими по всем пунктам, что вызвало ропот среди инженеров. Оценки административного персонала оказались средними.

Когда были подсчитаны итоги, оказалось: Тимошенко набрал на 4 пункта больше, чем необходимо, — 74%. После долгих споров об оценках производственников группа приняла решение отбросить крайние значения по каждому вопросу и пересчитать итоговую величину. На этот раз показатель составил 70,6%. Оппозиционеры расстроились, но тем не менее решили признать полученные результаты.

Никто не уволился, а Тимошенко принял неожиданное решение. Он предложил ошеломленному Алмиру стать главным инженером — фактически правой рукой генерального директора. Вскоре Алмир и Тимошенко вместе разрабатывали бюджет подразделения, которому суждено было стать одним из лучших в Semco.

ГЛАВА 23

БОЛЬШЕ ЧЕМ РАБОТА

Гибкость в ротации кадров и непредсказуемость оценок, которую давали боссам их подчиненные, привели к тому, что люди стали принимать неожиданные решения. Жизнь в Semco бросала новые вызовы, что могут подтвердить, среди прочих, Симплисьяно Домингос де ла Сьерра и Алипио Камарджо.

Когда Симплисьяно пришел работать в Semco, он был еще совсем молодым, но жизнь уже успела преподнести ему немало сюрпризов. В пятнадцать лет он ушел из дома в городских трущобах Санто-Амаро, работал на некоторых «тяжеловесов» бразильской промышленности — в гигантских транснациональных компаниях, где условия труда зачастую оставляли желать лучшего, а руководство предпочитало авторитарный стиль управления. Вскоре он пришел к следующему выводу: что хорошо для боссов, то плохо для рабочих.

Когда мы взяли Симплисьяно рабочим по листовому металлу, Semco все еще находилась под прочным колпаком старой гвардии моего отца. Едва новые коллеги увидели его светлую кожу и заметили, как легко он краснеет, они сразу же окрестили его Камаран, что означает «креветка» в переводе с португальского. Не могу представить себе более подходящего прозвища.

— Я не позволял Semco расслабляться ни на секунду, — вспоминал Симплисьяно. — Я пришел в конце 1974г., а уже в 1975-м организовал забастовку, требуя повысить заработную плату и организовать столовую. В то время мы приносили еду из дома, и ее было совсем немного.

Камаран выиграл, но это был только первый раунд. Он был из тех людей, которые спят, держа один глаз открытым. Даже после того как я взял на себя руководство Semco и она стала превращаться в более открытую и терпимую по отношению к своим сотрудникам компанию, Камаран все равно оставался начеку. Он абсолютно все подвергал сомнению и постоянно воевал с департаментом по управлению персоналом, особенно с Пауло Перейрой.

Время от времени Пауло и Камаран встречались, чтобы обменяться идеями, так как за враждебностью Камарана скрывался пытливый ум. Медленно, очень медленно он становился более мягким. Как Жоао Соареш, Осеаш да Сильва и другие рабочие Semco, Камаран перешел от недоверия к следующему этапу: он слушал, размышлял и даже испытывал некоторые наши идеи. Очевидно: авторитаризм и патернализм в компании накладывают отпечаток на рабочих. Камарану потребовалось время, чтобы освоиться в новаторской, демократичной и дружелюбной атмосфере Semco.

Я понял, что Камаран изменился, когда Пауло рассказал, как во время собрания лидер профсоюза сравнивал Semco с компанией Termotecanica, одним из гигантов медной промышленности Бразилии, причем это сравнение было не в нашу пользу. «Там все замечательно, — говорил он. — У них есть первоклассная столовая, где все берут, что хотят, и могут через минуту прийти еще. Медицинское обслуживание превосходное. Зарплата — одна из самых высоких в регионе».

Прежде чем Пауло успел вмешаться, Камаран встал на нашу защиту. «Послушай, дружище, — сказал он представителю профсоюза, — я работал в Termotecanica и больше туда не вернусь. Все, что ты сказал, правда, но рабочий там всего лишь рабочий. Я пред-

почитаю зарабатывать меньше, но там, где меня уважают. Только в Semco к рабочим относятся как к ответственным людям. В других местах они ничто, их обыскивают как воров. Я работал в одной компании, где нам даже рта не разрешали раскрывать. Я получал из техотдела планы с ошибками, но был вынужден молча делать свою часть. Если бы я что-нибудь сказал, было бы только хуже, и я бы потерял работу. Люди верят в то, что рабочие могут выполнять определенные функции, но не думать».

Вскоре Камаран присоединился к фабричному комитету и, хоть мы и не поощряли этого, стал выступать против любых произвольных действий профсоюза. Иногда он говорил нам, что это мы зашли слишком далеко и чересчур много ему позволяем. «Semco исходит из принципа, что рабочие заслуживают доверия, — говорил он. — Но не всем рабочим следует доверять, знаете ли. В 9 утра у нас была десятиминутная кофе-пауза. Потом Semco закупила термосы и сказала, что мы можем пить кофе в любое время. Но некоторые рабочие все равно ходят за кофе и остаются там поболтать, хотя должны работать. Они злоупотребляют доверием Semco. То же самое произошло, когда на заводе установили телефон. Я говорил, что это должен быть телефон, в который нужно бросать монетки, чтобы его использовали в меру. Но Semco сказала, что у сотрудников в офисах телефон бесплатный, и у производственных рабочих должно быть так же. Однако в обед рабочие подолгу занимали телефон, особенно молодые и неженатые, которые звонили своим подружкам».

Продемонстрировав способность видеть жизнь фабрики с обеих сторон, Камаран стал начальником. У него в подчинении оказалось более двадцати рабочих. Он гордился своим повышением, так как именно коллеги выдвинули его на эту должность.

Но тут случилось неожиданное. «Рабочие не могли понять, что если я засекаю время, которое им требуется на ту или иную работу, то это потому, что у нас есть сроки поставок, в которые нужно уложиться, — рассказывал он. — И если я просил их быть внимательнее, то только потому, что мне нужно было убедиться, что производственный процесс осуществляется правильно. Я всего лишь старался быть профессионалом».

Примерно в то же время в стране начался очередной экономический спад, и нам пришлось сокращать работников. Как обычно, мы анализировали организационную структуру в поисках уровней

управления, от которых можно избавиться. Никто не избежал тщательной проверки, и хоть мы восхищались тем, как поднялся Камаран, без его должности, с нашей точки зрения, при кризисе мы могли вполне обойтись. Поэтому он опять стал рабочим, по крайней мере, попытался им стать. Увы, отношения между Камараном и его коллегами в цехах были испорчены. Они отвергали его, а напряжение и враждебность были настолько сильны, что Камаран написал заявление об увольнении.

К счастью, у нас была идея получше: мы предложили ему открыть собственную небольшую компанию и стать поставщиком Semco, снабжая нас деталями из листового железа — корпусами насосов и смесителей, а также специальными валами для бисквитных машин. Камаран покинул Semco с пачкой заказов. Перед ним стояли две задачи: стать не только успешным предпринимателем, но и хорошим боссом.

Все мы знали, что одно без другого почти невозможно.

У Алипио Камарджо, управляющего завода Hobart, когда Semco взяла завод под свой контроль, тоже было прозвище: Доктор Противоречие. Как мы быстро выяснили, Алипио — это человек, который, разозлившись, пытается досчитать до десяти, но взрывается уже на счете «два».

Управление заводом Hobart до Semco было очень жестким. Люди боялись кашлянуть без разрешения. Неудивительно, что и Алипио стал требовательным руководителем.

Под нашим руководством требования смягчились; при этом завод стал более прибыльным. Однако Алипио было трудно приспособиться к новым порядкам. Мы перевели его на должность менеджера по продажам, но и там он применял классические жесткие методы руководства. Помню, как однажды встретился с ним, чтобы обсудить, стоит ли увеличивать цены на 30%. Алипио считал, что это необходимо, но не сразу, как мы наметили ранее. Вскоре он уже вспылал и кричал, что я могу сам быть менеджером по продажам и творить что вздумается. Потом схватил свой портфель и выскочил из комнаты. Он был уверен, что его уволят, поэтому пошел домой составлять резюме для поиска новой работы.

К тому времени перечить начальству стало традицией в Semco. Но нас по-настоящему беспокоило то, как Алипио относился к своим подчиненным. Один раз он вошел в кабинет и увидел, что стол

вынесли без его разрешения. Он спросил, в чем дело, и девушка ответила, что стол унесли рабочие.

— Кто разрешил? — спросил Алипио с накатывающим гневом.

— Я думаю...

— Вам платят не за то, чтобы вы думали, — рявкнул он. — Вам платят за выполнение приказов.

Именно тогда мы поняли, что надо включить Алипио в новую программу оценки боссов сотрудниками. Мы только начали внедрять этот метод, и Алипио стал одним из первых менеджеров Semco, которые были оценены своими подчиненными. Он получил всего около 55%.

На последовавшей встрече со своими людьми Алипио узнал, что он автократ и не заботится о людях, и ему придется измениться. Затем он беседовал с Лаурой де Баррос. Она сказала: «Ваши методы были хороши на заводе Hobart, но сейчас вы работаете в Semco».

Алипио осознал свои ошибки и стал исправляться, что было нам на руку, так как мы собирались сделать его генеральным управляющим по администрированию и финансам компании. Он обладал всеми необходимыми техническими навыками, но мы должны были догадаться: едва получив повышение, он снова станет вести себя как автократ.

На первом этаже нашего главного офиса царил беспорядок: на полу лежали кучи бумаг, по углам стояли сломанные столы и стулья. Когда к Алипио приехал управляющий одного из банков, ему пришлось перепрыгивать через груды мусора. В результате новый генеральный директор собрал всех и дал неделю на уборку. Он предупредил: все, что потом останется на полу, будет выброшено. Раз уж он здесь, всем придется стать более аккуратными. И никаких возражений.

Алипио нанял фирму, которая разработала план перепланировки этажа. Людям он сообщил о новом плане, когда уже стала прибывать новая мебель. Реакция оказалась неожиданной для него.

— Вы нас не спросили, — сердито сказали ему сотрудники, — а должны были.

Перед лицом всего офиса, готового к бою, Алипио пришлось отступить. Он дал людям план на несколько дней для изучения и внесения изменений. В конце концов они одобрили проект Алипио с минимальными изменениями. Но теперь все были довольны, так как им предоставили право голоса.

Примерно в то же время Алипио оценили второй раз. На этот раз сотрудники дали ему более 80%. Лаура еще раз с ним встрети-лась и сказала, что мы радовались его продвижению и не сомнева-лись в его способностях. Она посоветовала больше разговаривать с людьми, обмениваться идеями, т. е. проявлять участие. Алипио стал проводить ежемесячные встречи с персоналом. Они даже ходили вместе пить пиво и ужинать. Той весной они все вместе по-ехали на выходные на ранчо.

Проникнувшись духом всеобщего единства, Алипио снова стал размышлять о перепланировке офиса. На этот раз он хотел изба-виться от кабинетов. «Нам не нужно такое количество маленьких комнат», — говорил он.

Но к тому времени Алипио уже был достаточно опытен и пони-мал, что нельзя убрать кабинеты сразу, односторонним решением. Поэтому, мостя себе дорожку заранее, он принялся убеждать всех разрешить ему убрать по одной стене в каждом кабинете. Когда со-трудники привыкли к нововведению, он попросил у них разреше-ния убрать еще одну, а потом и третью.

— Все согласились, — сказал он. — Впервые мне кажется, что мы настоящая команда.

Алипио стал истинным менеджером Semco. Доказательством этого послужила реорганизация его департамента, когда он ввел компьютеры и упростил все административные процедуры. Он верил, что легко сможет уменьшить число сотрудников в своем подразделении с сорока четырех до одиннадцати. Многие были переведены на другие должности, некоторые уволились. Согласно традициям Semco можно было рассчитывать, что он также вскоре окажется во второй группе.

И действительно, Алипио добился таких успехов, ликвидируя ненужные текущие счета и устраняя лишние центры учета затрат (в очередной раз), что подразделению больше не требовался управ-ляющий.

— Если у вас есть другая работа для меня, было бы здоро-во, — сказал он мне. — Если нет, мне придется уйти в другую компанию, но я хотел бы остаться.

В конце концов он вернулся на завод Nobart и возглавил подразделение по производству оборудования для пищевой про-мышленности.

Пирамида — основополагающий принцип организационной структуры современной корпорации — способна сильно затормозить развитие бизнеса. Компания начинает свою деятельность как восьмиполосное скоростное шоссе. По мере развития бизнеса и утверждения пирамиды в качестве формы организационной структуры компании, количество полос сокращается: шесть, потом четыре, две, затем шоссе становится грунтовой дорогой и наконец превращается в грязную тропинку, которая внезапно обрывается. Тысячи водителей начинают путь на этом шоссе, но по мере сужения дороги все больше и больше из них вынуждены замедлить ход и остановиться. И вот уже машина оказывается в кювете. Некоторые сдаются и выбирают другой маршрут. Но несколько самых агрессивных рвутся вперед, маневрируют, газуют и крушат все вокруг. Помните, объекты в зеркале на самом деле ближе, чем кажутся.

ГЛАВА 24

КАК ИЗ ПИРАМИДЫ СДЕЛАТЬ КРУГ

Несмотря на все наши усилия по упрощению структуры Semco и сокращению лишних административных должностей, наши ряды все равно были переполнены. Некоторые из нас, те, кто занимал руководящие позиции, очень хорошо представляли себе масштабы бюрократии в компании. Знали это и члены профсоюза; они постоянно жаловались, что компания перенасыщена боссами, которые много говорят и медленно реагируют на происходящее.

Все знали, что необходимо предпринять. За несколько лет до этого, в 1986 году, наш завод по производству оборудования для пищевой промышленности провел наглядное обучение на конкретном кейсе по проблеме, в настоящее время известной как «уменьшение размеров», или даунсайзинг. Были устранены шесть позиций:

менеджеры по маркетингу, финансам, производству, продажам, обработке данных и технической поддержке. Четверо ушли из компании, а двое перешли в другие подразделения Semco. Все вместе они представляли собой второй уровень управления заводом, удобно устроившись прямо под носом у генерального директора.

Чистка, возможно, и не приняла бы таких масштабов, даже в самом нашем смелом коллективе завода Hobart. Но инициатором сокращений выступил именно я. Мой предшественник, пытаясь добиться успеха, прибег к классическому методу: он нанял много менеджеров. Но рабочие начали жаловаться, что новые начальники мешают, давят на них и отнимают деньги у компании.

Я согласился, что можно управлять заводом и без второго уровня, и сотрудники третьего уровня со мной согласились. Однако я не объяснил им, как мы будем обходиться без руководителей шести отделов. Это было и остается основой моего стиля. Никто не может заставить меня что-то решать. Моя задача — заставить самих людей принимать решения.

— Кто будет заниматься маркетингом? — спросили меня, когда менеджер по маркетингу Мара Мантовани перешла в небольшую промышленную компанию своего отца.

— Не стоит беспокоиться, — ответил я. — Само решится.

Так и получилось. У Мары было четверо подчиненных третьего уровня, которые поделили ее работу между собой, функцию за функцией. Никаких формальностей. Никаких служебных записок. Никаких совещаний. Никакого одобрения со стороны высших инстанций. В обязанности главы отдела входило следить за тем, чтобы мы были представлены на промышленных выставках. Когда пришло время для очередной ярмарки, один из четырех бывших заместителей взял это на себя. Когда появился сотрудник рекламного агентства, им занялся второй бывший заместитель. Еще один работал с новыми буклетами. Отдел маркетинга больше не возглавлялся одним человеком, здесь работала команда.

Мораль истории такова: подразделение по производству оборудования для пищевой промышленности совсем не скупает по второму уровню управления, напротив, объем продаж и прибыль выросли. Чем меньше, тем больше.

Но даже после этого другие заводы не решались следовать примеру Ипиранги. Возглавляли сопротивление, разумеется, менеджеры среднего звена, которые боялись за свои рабочие места. Когда

начинается что-нибудь подобное, думали они про себя, на ком все закончится? Бюрократия построена людьми, которые всячески пытаются доказать свою значимость для компании, особенно когда они сами сомневаются в этом. Таким начальникам приходится постоянно искать себе занятие, и они всегда все усложняют.

В центре этой проблемы — пирамида, основополагающий принцип организационной структуры современной корпорации. По мере подъема она становится все уже и уже, что полезно для небольшого количества людей, которые продолжают идти вверх, но деморализует массу тех, кто уже достиг ее вершины или находится за ее пределами. Что можно ожидать от сотрудников самого низкого уровня, чьим мнением никто не интересуется и которым редко что-то объясняют? Они знают, что действительно важные решения, которые повлияют непосредственно на них, принимаются наверху. Корректно ли просить у них год за годом дополнительного вклада, чтобы потом вознаградить парой благодарных слов и, может быть, разовой премией? А в это время везунчики на самом верху наслаждаются роскошными офисами и новыми блестящими машинами, не говоря уж о премиях, превышающих заработную плату сотни и даже тысячи обыкновенных рабочих, вместе взятых.

Те, кто смирился с такой структурой и освоил специализированные навыки, например бухгалтеры или инженеры различных направлений, могут рассчитывать на гарантию занятости. Но их судьба — приходиться и уходить с работы ежедневно в одно и то же время и выполнять одни и те же функции в течение многих лет и даже десятилетий. Разумно ли говорить об их мотивации?

Те, в ком осталась хоть капля амбиций, ожидают постепенного карьерного роста, повышения статуса, увеличения ответственности, а также своих доходов. Но пирамида имеет ограниченные размеры, и организации не могут повышать всех достаточно быстро, чтобы они были довольны, поэтому многие фирмы выбирают легкий путь и создают один-два лишних уровня, чтобы было куда продвигать людей, добившихся успеха. Разве это причинит вред? Всего пара новых линий в организационной структуре.

Но вскоре возникает перенасыщение должностями и уровнями, а следовательно, перераспределение власти и ответственности. Огромное количество времени теперь занимает разрешение неизбежных конфликтов, вызванных элементарными завистью и беспорядком. Даже сейчас, когда стали нормой более пологие

пирамиды, обычно шесть-семь, а в крупных корпорациях и двенадцать—четырнадцать уровней. Может ли руководитель, соблюдая пять уровней иерархии, точно знать, что происходит в цехе завода? Нет, поэтому он отвлекает всех вокруг звонками, записками и встречами в попытках это выяснить.

Я хотел, чтобы наши люди больше контактировали друг с другом и было меньше беспорядка. Я хотел увеличить гибкость и найти новую организационную форму для нашей компании.

На исходе 1988 года мы с моей будущей женой Софией сняли на две недели дом на карибском острове Мاستик. Мы собирались просто сидеть на берегу и отдыхать. Я даже прихватил с собой небольшую библиотеку: «Смерть в Венеции» Томаса Манна, «Государя» Макиавелли, «Кукольный дом» Ибсена, «Разделяя воды» Тейлора Бранча, «Автобиографию Малкольма Икса» Алекса Хейли и сборник стихотворений Е. Е. Каммингса. Но все равно большую часть времени я провел думая о Semco, о том, чего мы уже добились, и о том, что нам еще предстояло.

Я предпринимал попытки заставить людей реагировать по-новому, принимать больше решений, самим управлять своей рабочей жизнью, работать и думать быстрее. Но мы еще придерживались архаичной структуры. Мы по-прежнему загоняли менеджеров в ту же жесткую пирамиду. Вверх, вниз или вон — вот и весь выбор. В Semco практиковался переход с одной должности на другую, но, видимо, этого было недостаточно, чтобы преодолеть клаустрофобию, которую вызывает пирамида. Людям было трудно реализовать себя в такой компании, приобретая авторитет неформальным путем. Единственный способ продвижения — по ступенькам, даже если сотрудник не хочет брать на себя дополнительные административные обязанности. Пирамида препятствовала росту сотрудника и в финансовом отношении, ограничивая его определенным набором функций на конкретной должности, так как все равно невозможно платить работнику больше, чем его боссу. Черт, пирамида даже предостерегала людей от прямых разговоров с коллегами, которые находились на несколько уровней выше.

Я смотрел на спокойные карибские волны, и меня осенило. Почему бы не заменить пирамиду чем-нибудь более плавным?

Например, кругом.

Пирамида лишена гибкости и свободы.

Круг полон возможностей.

Почему бы не усовершенствовать пирамиду?

На острове Масстик мы начали набрасывать проект. Мы с Софией искали палочки и рисовали на песке, отходили чуть назад и обдумывали результаты нашего творчества. Вернувшись в Сан-Паулу, я продолжал обдумывать идею. Несколько месяцев спустя я экспериментировал с тремя кругами, одним крошечным в центре и двумя большими, и несколькими треугольниками.

Маленький круг в самой середине объединял команду из шести человек, включая меня, — вице-президенты и топ-менеджеры в обычных компаниях. Они координировали общую политику и стратегию Semco и именовались советниками.

Второй круг охватывал от семи до десяти руководителей подразделений Semco — это были партнеры.

В последний огромный круг входили все остальные сотрудники Semco — операторы станков, рабочие столовой, уборщики, торговые агенты, охрана и т. д. Они именовались компаньонами.

Как насчет треугольников? Они были расположены вокруг последнего круга, и в каждом находился один человек, которого мы называли координатором. Эти люди представляли собой первый значимый уровень управления — руководители по маркетингу, продажам и производству, начальники технического обслуживания и сборочных участков, т. е. все, кто играл основную руководящую роль в нашей старой системе.

В каждом подразделении может быть от шести до двенадцати таких треугольников, и они могут свободно перемещаться вокруг большого круга, т. е. люди в них подвижны. Хотя два координатора находятся на одном и том же уровне управления, их навыки, обязанности и зарплата могут существенно отличаться. Их выделяют компетентность и лидерские способности.

В моей схеме меньший круг являлся катализатором для всего предприятия, стимулируя принятие решений и действия со стороны людей из второго круга, которые фактически управляют компанией. Следом в игру вступают координаторы, которые могут быть руководителями департаментов или специальных направлений и возглавляют команды от пяти до двадцати компаньонов в соответствующей области.

Движение в таких кругах было бы свободнее, чем в пирамидах, ограниченных строгой линией карьерного роста. Координаторы

с относительно небольшими амбициями могут оставаться на своем уровне и любоваться пейзажем, не беспокоясь о сумасшедших водителях или огромных пробках. Они могут переходить с одной работы на другую, если есть вакансия или если другой координатор не возражает против обмена. Они также могли вернуться на место компаньона. А поскольку компаньоны могли зарабатывать больше координаторов, никто не будет больше думать, что зарплата зависит от статуса. Разработчик программного обеспечения, будучи компаньоном, сможет получать больше, чем координатор в техническом отделе, который в организации с классической организационной структурой будет называться менеджером и получать более высокую зарплату.

Мои круги освобождали людей от иерархической тирании, при желании они могли выступать в качестве руководителей и пользоваться тем доверием и уважением, которое заслужили. Они могут оставить руководящие должности по собственному желанию или в случае, если организация решит, что они должны уйти.

Так как координаторы могут быть только просто координаторами и не дополняют свою должность словами вроде «...технического отдела» или «...бухгалтерии», мы избегаем туманных и бестолковых названий, обычных для современных компаний. А поскольку число координаторов ограничено, компаньоны будут вынуждены брать на себя большую ответственность.

В цехе, по сути, каждый компаньон сам принимает все решения, если чувствует, что вполне способен сделать это в одиночку. Если он не уверен в ситуации, то советуется со своим координатором. Аналогичным образом координатор может принимать любые решения, в которых уверен. Остальные проблемы он может поднять на еженедельном собрании, возглавляемом партнером данного подразделения. Эта встреча проводится по понедельникам утром, после нее координаторы сообщают результаты компаньонам, с которыми работают.

Решения, которые оказывают непосредственное влияние на все подразделения (к примеру, увеличение заработной платы по всей компании) или которые подразделение не может принять самостоятельно (например, крупные инвестиции в новое оборудование), переносятся на другую встречу, проводимую по вторникам, в которой участвуют представители от каждого подразделения (не обязательно партнеры) и все советники.

Всего три круга, четыре типа должностей и два совещания. Все.

Мы с утра до вечера обсуждали новую структуру, раздавали листы с изображением нашей концентрической организационной структуры и просили, чтобы все менеджеры повесили их на самое видное место в своих кабинетах. Многие сначала воспринимали это как очередную глупую символику, исходившую от людей, которые красили стены фабрик в психоделические цвета.

— А что я напишу на своей визитке? — интересовались одни.

Другие спорили о понятии «партнер». Они боялись, что кто-нибудь подумает, будто они являются совладельцами компании.

— Не вижу в этом ничего особенного, — говорили третьи. И правда, как можно серьезно воспринимать пару кругов?

В действительности круги, треугольники и супермодные должности были признаками радикальных перемен, которые мы собирались осуществить в Semco. Места прежних бригадиров, начальников и руководителей департаментов заняли координаторы, которых было намного меньше. Это привело к кардинальному изменению соотношения работников и руководителей. Введение новой системы означало разрушение пирамиды, позволяло убрать многие уровни управления, устранить прежние должности и разрушить установленную субординацию. Кроме того, согласно новым правилам координатор не отчитывался перед другим координатором, а компаньон — перед компаньоном. Это еще больше сглаживало иерархию. Но даже в таком случае значение новой системы становилось очевидным только при подсчете бюджета (когда возвращать все назад было уже поздно). Менеджеры — я имею в виду партнеров и координаторов — говорили:

— М-да, при таком бюджете я понимаю, зачем нам теперь иметься по-другому.

Но на практике они столкнулись с серьезными проблемами.

— Этого бригадира нужно называть координатором, — начинали они. — А начальника бригадира... э-э-э... я так понимаю, он теперь тоже координатор. — Пауза. — А что насчет его начальника?

Пока они разбирались с тремя сотрудниками, вдруг оказавшимися в равном положении, мы им напомнили:

— Знаете, у этой группы может быть только один координатор.

— Да? А почему бы нам их всех не назвать координаторами?

— Потому что цель этой реорганизации — уменьшить бюрократию.

— И что же случится с тем, кто перестанет быть начальником?

— Вам решать.

Так они поняли, что мы не просто поменяли названия должностей. Мы уменьшили количество самых разных руководителей.

Тем, кто раньше занимал руководящие посты, но теперь не стал координатором, пришлось приспособливаться к новой ситуации. Внезапно они обнаружили себя в нашем кругу, без прежней должности и автоматически присваиваемого авторитета. Зарплата у них не изменилась, и я надеялся, что новая, мягкая атмосфера на заводе сделает переход к новой организационной структуре более легким.

Координаторам тоже пришлось заново приспособливаться. Возьмем, к примеру, ответственного за поставку запчастей, зарабатывающего в год 12 000 долларов, и технического директора, получающего 85 000 долларов. По старой системе им пришлось бы общаться через несколько уровней посредников. Теперь же оба они именовались одинаково и отчитывались напрямую одному и тому же партнеру. Каждый понедельник они сидели рядом на еженедельном собрании. Их зарплата не влияла на то, каким образом они участвуют в принятии решений. Каждый имел один голос.

Новая система также гарантировала, что предложение, запрос или жалоба компаньона моментально дойдет до уполномоченного принять соответствующее решение, а именно координатора, который обсудит проблему непосредственно с партнером на ближайшей еженедельной встрече. Таким образом, производственные рабочие, которых в старой системе легко было игнорировать, теперь получали ответ в считанные дни.

Однако все это только теория. Приступив к внедрению новой системы, мы столкнулись с проблемой «уровней-призраков». Скажем, несколько лет назад мы повысили оператора станка до должности бригадира. Этот бригадир отчитывался перед начальником цеха, который, в свою очередь, отчитывался перед руководителем департамента. Но тут появляется господин Семлер со своими кругами. Из этих трех менеджеров партнер решает оставить только одного: начальника цеха, который становится координатором. Бригадиру — квалифицированному рабочему — предлагают вернуться

на прежнее место, к своему станку. При этом у него сохраняется зарплата бригадира, что уменьшает неприятный осадок. Проблема в том, что сотрудники по-прежнему обращаются к нему за советом и указаниями — может потому, что он многое знает, а может потому, что старые привычки сложно искоренить.

Мы не могли допустить существования этих «призраков», так как хотели сократить путь, по которому приходится проходить сотрудникам, чтобы добиться решения или донести свои жалобы. Бригадир, который снова стал рабочим, но по-прежнему консультировал своих коллег, представлял собой дополнительный уровень управления. Мы, наоборот, рассчитывали их устранить, когда внедряли эту систему.

Мы потихоньку разыскивали своих «призраков» и «гоблинов». И на этом мы не останавливались, а продолжали интересоваться: «Чем занимается этот департамент? А тот?» Как и в любой другой организации, в Semco были: административный отдел, отделы по финансам, маркетингу, продажам, запасным деталям, производству, технологиям и т. д., а в каждом из них — управляющий по финансам, административный менеджер, финансовые контролеры и т. п. Каждому начальнику подчинялись многочисленные менеджеры — классическая иерархическая цепочка. По мере введения новой системы мы убирали такие уровни. Это напоминало игру со стульями под музыку: мест оставалось все меньше и меньше. Из бывших начальников цехов, которым не хватило стульев, некоторые вернулись к своей старой работе на заводе, другие ушли из Semco по собственному желанию, третьи были уволены, это было неизбежно. Их обязанности неофициально перераспределили: у нас не было специальных должностных инструкций, только четыре названия. Мы просто говорили: «Этот человек больше у нас не работает...» — и предоставляли людям, имеющим к этому непосредственное отношение, самим решать, что делать дальше, как в подразделении по производству оборудования для пищевой промышленности.

Не знаю точно, сколько начальников мы потеряли, может тридцать, может больше. Среди них были разные сотрудники — от бригадиров до вице-президента Арно Витты.

— Это все фигия, — сказал Арно, когда впервые услышал от меня про круговую структуру. — В действительности это ничего не изменит.

Два года спустя он согласился со мной, что Semco настолько трансформировалась, что его должность стала лишней. Он оказался ненужным уровнем и обладал достаточной честностью и смелостью, чтобы в этом признаться. Арно был потрясающим руководителем, у нас ушли годы на то, чтобы переманить его к нам. А теперь он уходил на должность президента компании Dunlop.

Как ни печально, в процессе преобразования мы потеряли много талантливых людей, но мы были готовы заплатить такую цену. Обычные компании держат людей до тех пор, пока не откроется какая-нибудь подходящая вакансия, но вы прекрасно знаете, как мы относимся к этому. Так или иначе, когда рабочие стали разбираться в нашей бухгалтерской отчетности, было совершенно невозможно оставить кого-то про запас при годовой зарплате 100 000 или даже 40 000 долларов.

В настоящее время Semco характеризуется отсутствием структуры, и это очень удивляет людей со стороны. Каждый раз, когда мы нанимаем консультанта, не знакомого с нашей компанией, он первым делом просит копию нашей организационной структуры. Когда мы объясняем ему, что никакой структуры и в помине нет, у него на лбу выступают капли пота. «Ну что ж, придется ее создать», — говорит он снисходительно. Следующие полчаса уходят на то, чтобы объяснить ему, что мы уже двенадцать лет превосходно обходимся без организационной структуры и не собираемся ее использовать в будущем.

Организационная структура — признак зарождения бизнеса, не больше и не меньше. Она полезна только для тех, кто не знает, чем ему заняться. Организационные структуры занимают свое место в современных корпорациях — они скрыты в картотечных шкафах.

Предложите сторонникам структуры пройти следующий тест: выберите отдел и попросите всех его сотрудников классифицировать своих начальников с точки зрения подтвержденной делами компетентности и фактических полномочий в принятии решений. Преобразуйте результаты этого теста в альтернативную организационную структуру и сравните с официальной версией. Я очень удивлюсь, если они будут хотя бы отдаленно похожи. Правда заключается в том, что власть и уважение нельзя передать автоматически с названием должности.

Я назвал нашу структуру новой, но она мало чем отличается от организации, существовавшей 500000 поколений назад, когда человек был охотником. Человек, который первым обнаружил мамонта, стал следопытом. Тот, кто быстрее всех гнался за зверем, стал посыльным. Тот, кто точнее всех бросил копье, стал стрелком. Но только тот, кто сумел преподнести себя как лидера, стал руководителем.

В соответствии с этой философией, когда в Semco происходит повышение, мы просто выдаем чистые визитки и предлагаем человеку, только что получившему новую должность: «Придумайте должность, наиболее подходящую для вас, с вашей точки зрения, и впечатайте ее сюда». Если человеку нравится должность «менеджер по снабжению», прекрасно. Если он хочет что-то более изысканное, пусть напечатает, например, «первый фараон, отвечающий за поставки королевскому двору». Что угодно. Правда, в компании есть только четыре варианта позиций. В итоге большинство печатают на визитках лишь свое имя.

Когда я впервые показал свои рисунки с кругами, скептиков было немало, но потом даже самые циничные из них удивились, насколько лучше пошли дела после уничтожения пирамиды. Те, кто несколько месяцев назад говорил: «Мы просто не обойдемся без того-то и того-то», — позже поражались, как быстро и эффективно работают наши заводы без «того-то и того-то».

Пробки стали редким явлением. Semco передвигалась на максимальной скорости.

ГЛАВА 25

НАЗОВИТЕ СВОЮ ЦЕНУ

— Я считаю, что каждый сотрудник должен сам устанавливать себе зарплату.

Пауло Перейра, наш замечательный нонконформист, бывший менеджер по персоналу, а теперь координатор, бросил очередную гранату. В другой компании все только бы посмеялись над этим предложением. Но в Semco к революционным идеям относились серьезно. Никогда не знаешь наверняка, удачная это мысль или нет. Поэтому когда Пауло выдал свое скромное предложение на нашем очередном «подсчете звезд на небосклоне», все попытались представить, как на деле будет работать подобная система.

— Еще раз можно, Пауло? — несколько минут спустя попросил Батони.

— Мы внедрили Круглую Пирамиду, — сказал Пауло. — Мы устранили правила и сократили бюрократию. Мы постарались

сделать свою компанию прозрачной, предоставить людям свободу. Почему же мы не можем доверить сотрудникам решать самим, сколько они должны получать? Что в этом такого?

Я посмотрел на Кловиса, сидевшего напротив. У него в глазах читалось: «Ну вот, опять началось».

Топ-менеджеры в Semco получали и фиксированную зарплату, и бонусы. Последние выплачивались, как правило, в удачные годы и составляли, в среднем, 25–50 % от оклада. Но никого не устраивал процесс назначения этих бонусов.

Во многих компаниях существуют премиальные системы оплаты труда. Это не ново. Большая часть зависит от прибыли. К примеру, если прогнозируемый бюджет предполагает прибыль в размере 1 млн долларов, менеджер может получить определенный процент дополнительной оплаты или даже больше, если план превышен. Бонусы иногда зависят от объема продаж или количества выставленных счетов. Но обычные формулы подсчета могут быть несправедливыми и неэффективными. Допустим, год прошел отлично, и компания закрывает его со 110% прогнозируемой прибыли. И вдруг один из главных клиентов становится банкротом, приходится все пересчитывать, и величина прибыли опускается до 85 % от прогноза. Не лишаются ли мотивации менеджеры, не получившие премию? Или, скажем, новый закон о налогах привел к получению прибыли в размере 120% от запланированной, даже при весьма посредственной работе. Разве акционеров не будет раздражать, что премии выданы незаслуженно?

В Semco мы перепробовали пять или шесть премиальных систем оплаты, и все безрезультатно. В один год менеджеры были в восторге, на другой — возмущались. Мы пытались составлять формулы для каждого завода в отдельности и сокращать период выплат (не ежегодные, а полугодовые или квартальные бонусы). Не срабатывало. Тогда мы поняли, что для решения этой проблемы не нужно ничего делать.

Поскольку демократия теперь является частью нашей корпоративной культуры, почему бы не позволить нашим менеджерам самостоятельно устанавливать задачи, а по окончании года определять степень их выполнения? Так назначение адекватного бонуса становилось совсем простым. И никто не посмел бы жаловаться на несправедливость системы, поскольку менеджеры сами определяли размер бонуса.

Циники считали: некоторые могут воспользоваться этой возможностью и назначить себе незаслуженные и чрезвычайно большие суммы, но этого не произошло. Как мне нравится думать, по причине того, что все работники Semco — разумные и честные люди. Возможно. Но я уверен также, что свою роль сыграла прозрачность информации, что серьезно препятствует проявлениям жадности.

Успех новой премиальной системы очень обрадовал Пауло. О введении системы зарплат, устанавливаемых сотрудниками, он мечтал еще с того времени, когда пришел в Semco. Идея у него появилась после посещения семинара по расчетам заработной платы. В результате он понял, что большая часть систем хороша только на первый взгляд, а на деле они не работают.

Пауло разговаривал об этом со мной и с Кловисом, но на тот момент Semco была еще не готова. Два года спустя некоторые сторонники традиций, еще оставшиеся в компании, колебались. Что же делать со сложными схемами, в которых сравнивается оплата по разным должностям, компаниям, отраслям промышленности, спрашивали они нас. Вот так взять и выбросить?

Да, отвечали мы. Конечно, это лучший способ расчета зарплаты, позволяющий нашим сотрудникам участвовать в процессе принятия решения, которое раньше всегда реализовывалось в одностороннем порядке.

Мы знали, что если позволить людям самим устанавливать свою зарплату, соперничество между сотрудниками станет еще более острым. В конце концов обычные системы зарплаты стремятся к стандартизации. А рассматриваемая нами система будет индивидуалистической. Руководителей попросили составить сложные системы оценки значимости сотрудников. Что если кому-то не хватает опыта, который есть у его коллеги, но он считает себя более энергичным? Если сотрудник просит слишком мало и получит согласие, не будут ли окружающие его недооценивать?

Пока Пауло и советники обсуждали этот вопрос, я вызвал Ирэн Тубертини, последнюю из трех моих секретарей. «Сколько денег вам нужно, чтобы чувствовать себя комфортно? — спросил я, наблюдая, как у нее вытянулось лицо и в ее карих глазах появилось замешательство. — Сколько денег вам нужно, чтобы вы утром ехали на работу с чувством, что ваша работа оплачивается в той мере,

в какой вы этого заслуживаете? Чтобы у вас не возникало желания искать другую работу?»

Она сидела, не веря своим ушам, теряясь в догадках, зачем мне это. Я попросил ее подумать пару дней, а потом назвать мне сумму, и это будет ее зарплата на следующий год. Да, сказал я ей, я абсолютно серьезно. Мы намеревались задать аналогичный вопрос всем сотрудникам и поступить в соответствии с их пожеланиями.

Несколько дней спустя Ирэн сказала, что хочет получать 20 000 долларов в год, чуть больше, чем она тогда получала. Мне показалось, что этого мало, я надбавил еще 10%, и дело было сделано.

После теста с Тубертини мы собрали вместе все высшее руководство Semco и их непосредственных подчиненных и задали им тот же вопрос. Мы выбрали эту группу сотрудников, так как они были образованными людьми, умели выражать свое мнение и не были подвержены манипулятивному воздействию с нашей стороны.

Мы разработали форму оценки, которая помогала им в ходе этого процесса. Они указывали свой возраст, стаж работы в Semco, выполняемые в данный момент функции и распорядок рабочего дня: сколько времени отводится на принятие решений, переговоры с клиентами, работу в других департаментах и т. д. Поскольку мы покончили с общепринятыми наименованиями должностей и другими различиями по иерархии, стало сложно идентифицировать менеджеров, не зная, чем они занимаются. Мы также спрашивали наших работников, как они будут позиционировать себя, если уйдут из Semco и будут искать работу в других компаниях.

После того как менеджер заполнял анкету, он отдавал ее своему непосредственному начальнику, который отвечал на те же самые вопросы, и таким образом мы получали два набора оценок по каждому сотруднику.

Мы не хотели создавать ситуацию, при которой сотрудник говорит: «Я хочу получать 1000 долларов в неделю», а начальник отвечает: «Ты заслуживаешь только 750». Никаких торгов. Мы хотели, чтобы каждый менеджер сконцентрировался на своей роли в компании и значимости для нее. Босс мог сказать подчиненному: «Вы считаете себя ветераном, но я думаю, что вы все еще младший менеджер по снабжению». Мы рассчитывали, что они будут продолжать так, пока не придут к общему знаменателю.

И только тогда возникал вопрос о деньгах. До того как они говорили нам, сколько хотят получать, мы просили их обратить внимание на четыре критерия: сколько, по их мнению, они смогут заработать в другом месте; сколько получают другие сотрудники Semco с аналогичными обязанностями и навыками; сколько зарабатывают их друзья с похожим образованием и опытом; сколько им нужно на жизнь. Чтобы помочь им с первыми двумя критериями, мы раздали им данные по зарплате в Semco, а также обзоры по всей стране, подготовленные ведущими консалтинговыми агентствами Price Waterhouse и Coopers & Lybrand. Ответы на оставшиеся вопросы они должны были найти сами.

Затем они принимали решение, сколько им должны платить. Без всяких проблем.

Впрочем, не совсем так. Первоначально мы планировали не менять зарплату сразу после того, как человек ее себе устанавливал. Если она была бы завышенной, ему пришлось бы смириться с фактом, что вся компания в курсе, насколько он себя переоценивает. Если, наоборот, оплата была бы слишком низкой, ему пришлось бы ждать целый год, чтобы поднять ее. Поскольку это было нашей первой робкой попыткой, мы решили, что будем чувствовать себя более комфортно, если предоставим начальникам и подчиненным возможность достичь компромисса до того, как будет установлена конечная сумма.

Наши опасения были напрасны. За исключением шести человек, все сотрудники установили себе уровень заработной платы, соответствующий нашим ожиданиям. В пяти случаях из шести исключений люди хотели получать *меньше*, чем мы предполагали. Не всегда удавалось уговорить их поднять сумму.

— Мне трудно определить, сколько я должен получать, — сказал Хосе Виоли Филхо, которого привел в Semco его друг Йотти.

Виоли, ростом всего 1,52 метра и весом чуть больше 45 кг, обладал одним из самых ясных и быстрых умов, которыми можно только восхищаться. Он мог за считанные секунды решить любую проблему в бизнесе или проанализировать бухгалтерскую отчетность. Он пришел к нам на должность помощника бухгалтера, был повышен до бухгалтера, потом до главного бухгалтера, затем финансового контролера завода и всей корпорации. Он был также и финансовым директором. Потом он захотел управлять подразде-

лением и в конце концов стал партнером на заводе по производству оборудования для пищевой промышленности. Позже он вернулся в финансовую сферу, уже в качестве советника, одновременно являясь партнером по корпоративным финансам. Теперь вы понимаете, что я имею в виду, когда говорю о стремительном карьерном росте. Однако в то время он был всего лишь деревенским мальчишкой, слишком застенчивым и неуверенным, чтобы назначить себе надлежащую зарплату.

Его начальником в то время был Алипио Камарджо, который сразу забраковал сумму 15 000 долларов в год, озвученную Виоли. «Подумай еще раз, — сказал он, — о такой маленькой сумме даже заикаться не стоит».

Виоли поднял сумму до 18 000 долларов. Алипио снова не согласился и сказал, что 25 000 — это то, что нужно. Когда этот вопрос дошел до Кловиса, тот согласился с Алипио.

Из тех, кто участвовал в первом раунде определения размера оплаты, чересчур заоблачную сумму назначил себе только один человек — менеджер по продажам. Он очень хотел стать партнером и, решив не медлить, назначил себе зарплату на соответствующем уровне — 70 000 долларов в год, процентов на 30 больше, чем зарабатывал до этого, видимо, рассчитывая, что в ближайшем будущем последует повышение.

Мы чувствовали, что он может стать хорошим директором по сбыту, но не сейчас, а поскольку у нас эта должность была занята, то возможно, и не в Semco. Когда мы сказали ему об этом, он спокойно ответил, что уже рассматривает должность управляющего директора в другой компании. В итоге он ушел от нас, так что, наверное, он был прав насчет своей зарплаты.

Существует три причины, почему справедливые суммы преобладали. Во-первых, каждый сотрудник знал, сколько получают остальные. Во-вторых, верхушка — Кловис, Батони, Вендрамин — были скромными в своих притязаниях. Для справки: я не такой скромный, моя зарплата достигала 300 000 долларов в сумасшедшие дни 1989 года, но, бывало, снижалась и до 120 000 долларов. Согласно принципам нашей деятельности, мы стараемся поддерживать уровень зарплаты руководства в пределах десятикратного минимального размера оплаты труда. Это серьезно контрастирует с показателями по стране, где зарплата топ-менеджера может быть в восемьдесят раз больше, чем у рабочего. Третья при-

чина того, что наши сотрудники были скромны в своих запросах, связана с самосохранением. В Semco смета текущих расходов составляется на шесть месяцев, а не на год, по обыкновению. Так как любой непредвиденный рост расходов должен быть возмещен в кратчайшие сроки, пределы для маневрирования невелики. Наши работники знают, что заработная плата учитывается в большинстве наших эксплуатационных расходов, и помнят о шестимесячных бюджетах, когда устанавливают себе зарплату. Бюджетные проблемы легко решаются устранением слишком высоких зарплат, но никто не хочет испытать это на себе.

В итоге процесс установления самими сотрудниками своей заработной платы оказался не столь драматичным, как мы думали. Десятипроцентное увеличение было скорее исключением. Бразильское законодательство не позволяет сокращать зарплату, даже если она определяется самими сотрудниками, но при высокой инфляции реальный доход снижается, даже если уровень зарплаты относительно стабилен. Поэтому несколько лет спустя устанавливаемая сотрудниками Semco заработная плата стала снижаться. Очевидно, наши люди придерживаются роста своей зарплаты, заботясь о благосостоянии Semco. В хорошие и плохие для компании времена устанавливаемый самими сотрудниками размер оплаты труда стимулирует их обращаться к самому редкому из корпоративных принципов — долгосрочной перспективе развития. И к тому же они добавили к своим добродетелям еще одну: избавились от постоянных жалоб на размер зарплаты.

В этом первом эксперименте приняли участие около 5% наших сотрудников. Теперь их почти 25%, включая большинство координаторов. И я не вижу причин, почему бы в скором будущем и самим рабочим не начать осуществлять такой расчет.

Теперь, когда руководители были довольны своей зарплатой, или, по крайней мере, чувствовали ответственность за нее, у Пауло появилось другое, более смелое предложение. Он назвал его «рисковой зарплатой».

— У каждого из вас зарплата, соответствующая личной оценке своих способностей, — сказал он менеджерам на встрече руководителей компании в 1989 году. — Я предлагаю схему, по которой вы будете получать немного меньше, но зато у вас будет возможность заработать больше.

Потом он объяснил свою новую идею. Если дела Semco шли хорошо, сотрудник, согласившийся пойти на снижение зарплаты в максимальном размере 25%, получал на 50% больше. Если же у Semco был неудачный период, его зарплата уменьшалась на 25%. Таким образом, менеджер, который получает, скажем, 1000 долларов в неделю, шел на риск получить не менее 750 долларов. С другой стороны, к концу каждого квартала он мог рассчитывать на сумму в 1500 долларов в неделю.

Сотрудники, у которых не было больших постоянных расходов, приняли предложение Пауло и пошли на риск, в отличие от тех, кто содержал семью. Однако результаты были выгодны и участникам, и компании, так как благодаря этой программе наши затраты на оплату труда изменялись пропорционально прибыли и убыткам. Когда компания преуспевала, участники программы получали больше. Если дела шли не очень хорошо, они помогали сокращать расходы и снижали свои запросы.

ГЛАВА 26

ПУБЛИКА В ОЖИДАНИИ

Кардинально обновленная Semco могла теперь гордиться одним из самых высоких темпов роста в Бразилии. Уровень продаж, составлявший 4 млн долларов в год в течение многих десятилетий, достиг 35 млн долларов, и всего за несколько лет у нас стало шесть заводов вместо одного и 830 рабочих вместо 100. Semco была первой или второй на каждом из своих рынков сбыта. На нашу компанию приходилось 85% объема продаж судового оборудования в Бразилии, 70% — гидравлических насосов и 65% объема продаж посудомоечных машин. Доля весов Hobart на рынке достигла 23%, поднявшись с 3% всего за три года, и это несмотря на конкурентов, большинство которых представляли собой подразделения крупных транснациональных корпораций.

Самое приятное — то, что мы не были должны ни цента; у нас вообще не было долгов. И действительно, вице-президенты банков, секретари которых всегда говорили нам, что они на совещании, когда мы пытались с ними связаться, теперь названивали нам сами и пытались организовать встречу. И с того момента, как компания начала расширяться, мы не получили никакой помощи от правительства.

Но успех — это нечто большее, чем внушительные цифры в годовом отчете. Вот как Осеш да Сильва, член фабричного комитета завода в Санто-Амаро, который когда-то организовывал и возглавлял забастовки, охарактеризовал наши преобразования в интервью самой крупной газете Бразилии: «Было очень сложно привыкнуть к этому. Знаете, можно сделать такое сравнение. Люди привыкают жить при авторитарном режиме. А когда вас наконец выпускают из тюрьмы, вы не можете в это поверить. У рабочих есть стимул к работе».

Еще один сотрудник Semco сказал корреспонденту журнала: «Компания стала раем для рабочих. Никто не хочет уходить».

Такой успех может ударить в голову, что со мной и произошло. В начале 1988 года, в возрасте двадцати восьми лет, я решил, что пора садиться за мемуары. Мы с Софией отправились в домик в горах, где не было даже телефона. В течение девяти дней я писал не переставая, по двенадцать—четырнадцать часов подряд, работая так усердно, что часто удивлялся, когда видел за окном рассвет. Все шло как по маслу, десять лет экспериментов и безумия, напряженных моментов и радости. Не особенно доверяя электронным приспособлениям после первого опыта Semco с компьютерами, я использовал «текстовый редактор» с грифелем на одном конце и ластиком на другом.

Я вернулся с 750 рукописными страницами. Я назвал свой опус «Смена ролей» (Turning the Tables) и разослал его копии всем крупным издательствам Бразилии. О, как я ждал! Шли недели, наконец одно откликнулось. Я думал, что это будет лучший вариант, так как это издательство уже публиковало и Якокку, и Мориту*. Мы встретились за ланчем, и я был уверен, что мне сделают деловое предложение. Но этого не произошло.

* По всей видимости, имеется в виду Акио Морита (1921—1999), легендарный основатель корпорации Sony. — *Прим. ред.*

Другие издательства не отзывались, поэтому я сам им звонил. Ни одно моя книга не заинтересовала, хотя два предложили мне издать ее за свой счет и раздать сотрудникам Semco.

Тогда я подумал о Ричарде Чивите. Я не был лично с ним знаком, но знал его компанию Nova Cultural (крупный дистрибьютор прессы и средней величины издательство). Я позвонил ему и рассказал о себе. Он ответил, что вечером летит в Нью-Йорк и прочтет мою рукопись в самолете. Два дня спустя он сказал, что готов заплатить мне целых 2000 долларов за историю о моей жизни и моей компании. Ну ладно, деньги не главное, сказал я про себя. Я позвонил своему юристу и попросил составить контракт, настаивая на том, чтобы он не перегибал палку, так как это был единственный издатель в Бразилии, рискнувший дать мне шанс. Но мой юрист был человеком жестким и потребовал включить в контракт пункт о том, что ставка роялти будет повышаться с каждой сотней тысяч проданных книг. Мы с издателем посмеялись над этим, так как были бы рады, если бы смогли реализовать хотя бы 5000 экземпляров.

Но мы заблуждались. «Смена ролей» разошлась тиражом в 400 000 экземпляров и продержалась почти 200 недель в списке бестселлеров, став самой продаваемой документальной книгой в Бразилии. Казалось, страна изголодалась по новым идеям. Мне нравится приводить такое сравнение. Мы — если смотреть высоко сверху, всего лишь маленькая точка на необозримых морских просторах — сидим на доске для серфинга в открытом море. Вдруг поднимается огромная волна организационных проблем и неурядиц. Мы просто встаем на доску, и на гребне волны несемся к берегу.

Я был успешным менеджером, хоть и боролся всеми силами с традициями и устоями. Вот-вот я должен был стать еще и автором, пользующимся спросом, и знаменитостью местного масштаба. Но у меня были и другие амбиции: я хотел окончить Гарвардскую школу бизнеса.

Об учебе в Гарварде я начал думать еще в школе. По прошествии многих лет друзья пригласили меня в Кембридж, и я был под таким впечатлением от увиденного, что это стало навязчивой идеей. По дороге обратно в Бостон я купил в метро лишний жетон и положил в бумажник, решив воспользоваться им в тот день, когда буду принят.

На следующий год я подал документы в школу бизнеса, вопреки мнению многих местных советчиков, считавших, что обучение в США никак не будет способствовать моей карьере в Бразилии. К тому же они боялись, что отказ — по их мнению, неизбежный — нанесет непоправимый удар по моему чрезмерно уязвимому эго. Они советовали подать документы сразу в несколько университетов и сократить риск отказа, раз уж я так хочу учиться в США.

Будучи упертым, я подал документы только в Гарвард и стал с тревогой ждать решения. Наконец мне пришел ответ. Вы пробовали когда-нибудь открывать конверт со скрещенными пальцами?

Я был уверен, что меня приняли, но я ошибся. У меня ушли недели, чтобы оправиться от удара. Я никому не сказал об этом, избавив себя от лишних мучений выслушивать все эти утешительные замечания вроде «ну, ты понимаешь, на этом жизнь не заканчивается». Однако время от времени я заглядывал в бумажник и проверял, на месте ли жетон. Не знаю почему, но я был уверен: если я его не потеряю, то однажды все-таки попаду в Гарвард. Смухлевать и положить его в более безопасное место было нельзя. Он должен был оставаться в моем бумажнике, чтобы работала магия.

Два года спустя я снова подал документы в Гарвард. На этот раз меня вызвали в школу на собеседование. Я назначил встречу таким образом, чтобы она совпала с командировкой, и поехал в Бостон. Я потратил много времени, размышляя о костюме, и в конце концов остановился на темном шерстяном, с еле заметными белыми полосками, который надевал в первый день в Semco, накрахмаленной белой рубашке и строгом галстуке. После долгих сомнений я решил не брать носовой платок в тон, но зато придумал оригинальный способ элегантно перебрасывать пальто через руку. Нетрудно представить мой ужас, когда после столь тщательной подготовки я зарегистрировался в гостинице в ночь перед собеседованием, открыл чемодан и обнаружил, что мой костюм весь измят. Времени было 11 вечера, слишком поздно для глажки. Тогда я вспомнил старый трюк отца. Он вешал пиджак возле душа, чтобы ткань разгладилась под действием пара. Расслабившись, я уселся на кровати и стал смотреть сначала комедийный сериал, а потом и юмористическое шоу Джонни Карсона. Затем я заснул. Я проснулся из-за жары в комнате и, ужаснувшись уже во второй раз за эту ночь, понял, что времени 4 утра, а душ все еще включен. Я бросился в ван-

ную и обнаружил: мой костюм был даже более мокрым, чем костюм Джина Келли в мюзикле «Поющие под дождем».

Но мне повезло: на улице шел снег, и мое сходство с губкой выглядело в порядке вещей.

Беседа с помощником декана прошла хорошо, по крайней мере, я сам был впечатлен своим поведением. Когда я уже собрался уходить, он предложил мне посетить одно из занятий, что я и сделал. Преподаватель саркастически представил меня как «элегантного джентльмена из Бразилии», вероятно, потому, что я единственный из всех присутствующих был в костюме.

Я вернулся в Бразилию снова ожидать вердикта Гарварда. Несколько недель спустя я получил письмо. Конверт был подозрительно тонким. Я помню, как пытался разглядеть содержимое на свет и понять, есть ли там формы документов для заполнения при поступлении. Нет, их не было. Может, придут позже? Я распечатал письмо. Сразу после «Уважаемый абитуриент» была написана фраза «к сожалению».

Прошло много дней, прежде чем я снова достал письмо и прочитал его до конца. Отказано дважды! Но жетон все еще лежал у меня в бумажнике.

В первое время я думал о том, чтобы оставить эту идею. Но потом вспомнил, как не раз забывал бумажник в разных местах и он всегда возвращался ко мне обратно вместе с жетоном. И как я несколько раз покупал новые бумажники и осторожно перекладывал жетон. Это был знак, точнее Знак.

По прошествии многих месяцев, в день, когда я испытывал особо сильное раздражение от потери крупного заказа, я послал в Гарвард в общем-то оскорбительное письмо, высказав сотрудникам этого великого учреждения все, что я думаю об их политике приема. В последнем письме мне написали, что я недостаточно опытен, несмотря на то, что я много лет работал в Semco. И я ответил им: при таких стандартах они не приняли бы даже самого Стивена Джобса, основателя компании Apple.

Через несколько месяцев мне пришел ответ. Я приготовился к выговору. Но в письме меня просто просили заполнить несколько форм и отправить свои фотографии, чтобы меня включили в число слушателей на ближайший семестр. Сложно найти более неудачное время! В то время в Semco происходило столько всего, что участвовать в этих реформах было самым лучшим образованием.

В конце концов я стал выпускником Гарварда. Несколько лет спустя, когда я уже шесть лет возглавлял Semco, я решил посетить программу для корпоративных руководителей (месяц интенсивного обучения, раз в год в течение трех лет). Мне все еще много нужно было узнать о формальных правилах и методиках, и к тому же мне было любопытно, как люди в Гарварде — профессора и другие уполномоченные лица — отреагируют на идеи и программы, которые мы вводили в Semco. Найдут ли они их такими же странными, какими их считал я?

За три месяца я провел очень много времени, обсуждая Semco. Эта тема всплывала каждый раз, когда на занятии шла речь о теории организации управления, трудовых отношениях и производительности. Я изрядно развлек их, объясняя нашу систему, построенную на кругах, по которой заработную плату устанавливали сами сотрудники.

— Может, и мы попробуем так поступить, когда вернемся, — говорили они. Но у меня было такое чувство, что вряд ли кто-нибудь из них на это решится.

ГЛАВА 27

ЗАЗНАЙКИ

Фабричные комитеты, обладающие реальной властью. Офисы с открытыми дверями и меньшим количеством стен, чем принято. Бухгалтерская отчетность, вывешенная на досках объявлений. Своды правил, отправленные в мусорную корзину. Служебные записки не длиннее одной страницы. Вместо пирамиды — круги. Сотрудники, получающие суммы, которые устанавливают сами. И бестселлер, описывающий процесс появления всего этого. Неудивительно, что Semco привлекла внимание.

Я и мои коллеги-руководители стали звездами. Приглашения текли рекой. Я лично читал пятьдесят—шестьдесят лекций в год. Мой стиль был конфронтационным: лекция в Ассоциации железнодорожных работников называлась «Смерть железнодорожной индустрии»; на ежегодной конференции секретарей я рассказывал, как перестать быть секретарем; а съезд финансовых директоров

услышал, как избавиться от финансовых директоров. Я выступал перед студентами в главной школе бизнеса Бразилии с темой «Почему школы бизнеса не нужны студентам».

Газеты, журналы, теле- и радиопрограммы брали у меня интервью. Мои однокурсники в Гарварде относились к этому скептически, но к нашему изумлению и восхищению, руководители корпораций и профессора школ бизнеса со всего мира буквально выстраивались в очередь для посещения нашей компании. Некоторые лидеры фабричных комитетов даже стали жаловаться, что все эти посетители мешают процессу производства. Чтобы облегчить ситуацию, мы организовали программу *Semcotour*. Мы накапливали запросы, раз в месяц собирали представителей компаний (около десяти) и всех вместе проводили по территории компании. Обнаружив, что все равно не справляемся с потоком желающих, мы стали проводить эти туры дважды в месяц и увеличили количество участников до тридцати пяти. Но даже в этом случае им приходилось ждать по пять месяцев.

Это было так лестно, так захватывающе. Думаю, вполне понятно, что через некоторое время мы упустили из виду самое главное, что принесло нам такую известность и внимание, — наш бизнес. Я вовремя ограничил количество лекций до двадцати в год, мы отменили экскурсии и сократили общение со СМИ. Но все-таки это произошло недостаточно быстро для того, чтобы мы смогли полностью избежать ошибок.

Нас так восхищала деятельность рабочих в подразделении по производству оборудования для пищевой промышленности, что мы просто на ура принимали практически все их предложения. Завод приносил прибыль, но мы слишком поздно осознали, что она была намного меньше, чем могла быть. Можете назвать это ценой тщеславия, но мы потеряли как минимум 3 млн долларов за четыре года, упрямо придерживаясь старого ассортимента — механических весов, ножей для резки ломтиками, мясорубок и картофелечисток. С коммерческой точки зрения они были уже практически на грани ухода с рынка, но мы думали, что сможем их усовершенствовать и тем самым удержаться.

Возьмем механические весы. Они все еще продавались в количестве 1300 штук в месяц, что составляло около 20% оборота подразделения. Но этот товар был настолько примитивным, что бу-

душего у него не было. Так как на рынке действовали около двадцати конкурентов, цена на весы падала, и их производство приносило все меньше прибыли. Таким образом, весы мало что давали. Мы потратили сотни тысяч долларов на изменения в дизайне и материалах, мы сменили поставщиков, усовершенствовали процесс производства. В общем, мы тратили энергию на поддержку того, что лучше было бы оставить в прошлом. Но мы все равно упрямо пытались сохранить механические весы в нашем ассортименте. На протяжении пятидесяти лет они были основной продукцией завода Hobart и использовались почти в половине всех существующих в Бразилии продовольственных магазинов и супермаркетов.

В конце концов мы посмотрели правде в глаза и предложили технологическое оборудование, образцы и материалы сотрудникам, которые хотели начать собственное дело по производству весов. Рабочие были убеждены, что мы раздаем «фамильные драгоценности», и нам потребовалось целых восемнадцать месяцев, чтобы наконец закрыть линию и передать оборудование. Они продолжали формировать целевые группы и умоляли дать им время, чтобы доказать: новые методы и технологии производства оживят рынок.

Мы провели годы, цепляясь за вентиляционные охлаждающие камеры для офисных зданий, которые производились на заводе по производству холодильных установок. Они изготовлялись из стали, хотя конкуренты уже давно перешли на стекловолокно и пластик. Сталь намного крепче, она огнестойкая, говорили мы себе. Однако сталь ржавела, особенно в зданиях, расположенных недалеко от моря. Мы потратили много времени и денег в попытках убедить клиентов признать нашу правоту, и только после этого перешли на стекловолокно, но было уже слишком поздно.

У нас были проблемы с одной из деталей — гидромуфтой, используемой в больших ленточных конвейерах. Мы заключили контракт с британской компанией Fluidrive по совместному налаживанию сбытовой деятельности в Великобритании и Бразилии и запуску рекламной кампании, но наша линия так и не смогла завоевать популярность. Власть на рынке захватила немецкая компания Voith, которая снижала цены всякий раз, когда мы предлагали свои. Мы были упрямы и пытались бороться с ней лоб в лоб, хотя лучше всего было бы отступить и выждать. По прошествии времени сами клиенты устали бы от отсутствия на рынке только одно-

го поставщика, и мы смогли бы выйти на рынок и рассчитывать на успех.

Мы были импульсивными и упертыми, и это стоило нам денег и потерянных рабочих мест. Может, мы слишком серьезно воспринимали все то, что говорили о нас в прессе.

Тем временем на заводе в Джабакаре Фиаско и Рожерио Оттолиа творили чудеса. Производительность труда значительно выросла. Трудовые отношения были образцово-показательными. Продажи электронных весов увеличились со 150 до 600-700 в среднем в месяц, но были и периоды, когда продавалось более 1000 штук. Наша доля на рынке увеличилась: если раньше она составляла менее 10%, то сейчас этот показатель равнялся 35%; соответственно выросла и прибыль. Это был не рынок, а просто рай.

Вне всякого сомнения, это было веяние из Ипиранги. «Малыши» из Джабакары покончили с эпидемией несвоевременных поставок и решили постоянные проблемы подразделения, связанные с качеством продукции. Например, клиенты постоянно жаловались, что через отверстия в корпусе весов внутрь залезали тараканы. Так вот, «малышам» удалось сделать корпус весов герметичным.

Поскольку мы получали неплохую прибыль, мы поступили так, как любые мудрые топ-менеджеры на нашем месте, — вложили деньги в новый завод. Потом произошел очередной обвал котировок на бирже, и продажи встали. Наши дистрибьюторы были перегружены электронными весами, продажи упали до 200 штук в месяц и ниже (в течение нескольких ужасных месяцев они составляли 50 и даже 30 штук). Какое-то время спустя на одном из собраний партнеров компании, проводимых по вторникам, Фиаско изложил нам свой план. «Мы назовем его “Обезглавленный мул”», — сказал он, раздавая копии документов участникам.

Мы просматривали бумаги, а Фиаско почему-то сидел с ехидной улыбкой. Сначала он сделал прогноз на будущий год, согласно которому подразделение должно было принести совсем небольшую прибыль. Это уже являлось достижением, принимая во внимание трудные времена, наставшие для завода по производству электронных весов. Далее была приведена бухгалтерская отчетность, которая предсказывала полное восстановление. Однако прогнозируемый объем продаж внушал мало оптимизма, а инвестиции в новую продукцию и производственное оборудование оценивались

на нулевом уровне. Откуда же могла взяться прибыль, поинтересовались мы. Ответ находился на следующей странице, где Фиаско представил полный перечень сотрудников, которые останутся в подразделении после реорганизации по плану «Обезглавленный мул». Не было Рожерио, менеджера по снабжению, а также менеджера по продажам и других основных сотрудников.

— И как вы будете управлять подразделением без всех этих людей? — спросил Вендрамин, предполагая, что Фиаско собирается сделать все возможное ради самосохранения.

— Жоао, вы видите в списке мое имя? — ответил Фиаско вопросом на вопрос.

В этот момент до нас дошло, что означало название его плана. Наступила тишина.

— Что вы будете делать дальше? — спросил Батони у Фиаско некоторое время спустя. — У вас огромное количество предложений о работе?

— Вообще нет, — ответил Фиаско. — Я остаюсь в распоряжении компании. Не представляю себе места, куда я смог бы теперь вписаться, но давайте подумаем об этом потом. У нашей компании уходит почва из-под ног, и я не стану делать попытки сохранить свою работу, зная, что подразделению это больше не по карману.

— Это может быть временным явлением, — сказал Кловис. — Что если бизнес снова будет процветать? Так уже было, вы же знаете. Получается, что все это время мы пускали денег на ветер?

— Кловис, на настоящий момент моим ответом будет «да», — официальным тоном сказал Фиаско. — Будь это мои деньги, я бы не стал их вкладывать в бизнес с такими сомнительными перспективами.

— Значит ли это, что вы больше не верите в бизнес по производству весов? — спросил Вендрамин. — Вы думаете, нам надо его прикрыть?

— Нет. Я верю в наше дело и в продукцию, которую мы производим, — ответил Фиаско. — Во что я действительно не верю, так это в способность Бразилии быстро выбраться из экономического кризиса. Если хотите мое мнение, то я бы переместил это подразделение обратно в Ипирангу.

Поднялся недовольный ропот. Решение относительно разделения заводов было одним из самых удачных. Невозможно было представить, что нам придется отказаться от этого.

За свою короткую жизнь завод принес нам миллион долларов. Проблема была в том, что половину этой суммы нам пришлось опять выбросить на здание, консультантов по дизайну, опытные образцы и специальное оборудование. Когда мы спорили по поводу будущего завода, Фиаско доказал, что нам придется тратить более чем 500 000 долларов в год на поддержание подразделения на уровне на момент его основания, до тех пор пока экономика не придет в себя. И только одному Богу известно, когда это произойдет. Сокращение выплат и перемещение производства цифровых весов в Ипирангу по крайней мере позволило бы выдержать «неурожайные» годы без существенных дополнительных инвестиций.

Итак, мы переместили подразделение обратно, но на определенных условиях. Сначала мы поддерживали точно такую же структуру, какая была в Джабакаре, только в меньшем масштабе. Для нового завода в Ипиранге была выделена территория около 13 500 квадратных метров, и все материальные запасы, решения, операции и даже входы и выходы, относящиеся к этому подразделению, были отделены от прочего производства. Из двадцати восьми менеджеров завода в Джабакаре в Ипирангу были переведены двадцать. Остальные перешли в другие подразделения Semco. Кстати, сокращение штата принесло нам еще 1 500 000 долларов в год, так как большинство сотрудников остались работать за половину той суммы, которую они получали раньше.

А как же «Обезглавленный мул»? Было стыдно потерять человека, который сделал такую головокружительную карьеру в Semco и замечательно вписался в нашу культуру. Но мы не нашли для Фиаско подходящего места, а учитывая наше неприятие «складирования» талантов, выбора у нас не было. В течение нескольких месяцев он еще работал в Semco, помогал с организацией переезда и улаживанием последствий. Потом судьба распорядилась таким образом, что он стал директором производства в компании Sasib, филиале итальянского гиганта Olivetti который производил бисквитные фабрики и конкурировал с нашим подразделением в Санто-Амаро. «C'est la vie»*, — сказали бы французы. А может быть просто: «Merde »**.

* Такова жизнь (фр.). — Прим. ред.

** Вот дерьмо (фр.). — Прим. ред.

НЕТЕРПИМОСТЬ

Вы можете руководить успешным бизнесом или оставаться порядочным человеком. Выбирайте.

Вам часто приходится это слышать в Латинской Америке, и на то есть причины. Коррупция изобретена не у нас, но сравниться с нами в этом может только Африка, где сложились поистине благодатные условия для ее роста. Это повсеместное явление ниже экватора, демократичное в полном смысле этого слова, так как участвовать в коррупции может любой желающий. Обычно получения паспорта ждут несколько недель, но при помощи взятки его можно получить за день. Разрешение на строительство? Штраф за превышение скорости? Проверка отчетности? Никаких проблем.

Почему я оказался монахиной в борделе? Я родился богатым. Как говорится, почувствуйте разницу. Воспитание в состоятельной семье дает возможность проявлять идиосинкразию разного

рода. Одним из моих принципов стала уверенность в том, что бизнесом можно заниматься без слепого повиновения установленным, но давно устаревшим правилам и традициям, включая коррупцию.

Большинство крупных латиноамериканских компаний не смогли бы выжить под давлением коррумпированных правительств (к которым можно отнести практически все правительства за последнюю сотню лет), если бы они не обменивали значительные кредиты и наличность, допустим, на изменение зонального тарифа при постройке фабрики или на лицензию на открытие дочернего бизнеса. Примерно через три года после того как я вступил во владение компанией, мне представилась возможность проверить мою убежденность в том, что Semco может быть не такой, как все.

Компании в Бразилии время от времени подвергаются стандартным проверкам якобы для того, чтобы проверить соблюдение строительных норм и правил и других инструкций. Нам нанесли подобный визит сразу после реконструкции части завода в Санто-Амаро. Закон гласил, что на заводе необходима крытая галерея, отделяющая производственные помещения от раздевалок рабочих, но у нас ее не было. Я не знаю почему. Скорее всего, просто недосмотр. Два инспектора выбрали в качестве меры наказания маленький штраф и дали нам девяносто дней, чтобы выполнить это требование.

Но мы были слишком заняты, чтобы найти для этого время. Увы, когда бизнес делается с помощью взяток, люди редко испытывают потребность соблюдать нежесткие требования, поскольку убеждены, что в итоге так или иначе им будет позволено все.

Инспекторы возвратились и на этот раз сказали, что им придется оштрафовать нас на 200 000 долларов и, если мы не внесем изменений в конструкцию здания в течение тридцати дней, нас закроют. *Пауза.* Или они могут, так сказать, «проконсультрировать» нас за 20 000 долларов «гонорара». Тогда не будет штрафа и закрытия фабрики. Обычный бизнес.

Мы с Кловисом долго обсуждали этот вопрос. Вариант со взяткой не рассматривался, но, с другой стороны, возможность закрытия фабрики была слишком ужасна, чтобы даже думать об этом. При этом мы никоим образом не смогли бы внести изменения всего за тридцать дней. И тогда мы решили подать жалобу.

Мы осознавали, что идем на риск и тут же превратимся в любимую мишень всевозможных инспекторов. Возмездие — их конек.

И все же мы позвонили в офис мэра. Нас направили к высокопоставленному правительственному чиновнику, который, как нас уверяли, был честным человеком.

Мы пошли к нему. У нас были фамилии этих двух инспекторов и человека, которого мы считали их начальником, — Рота. Чиновник принял нас тепло и был весьма заинтересован нашим случаем. По его словам, он искал возможность избавить город от коррумпированных чиновников и был рад нашей инициативе. «Я хочу, чтобы ваш рассказ выслушал человек, который возглавляет мою команду по борьбе с коррупцией», — сказал он, снимая телефонную трубку.

Мы с Кловисом обменялись взглядом. «Привет, — сказал чиновник в трубку. — Да. Вы можете сейчас зайти ко мне? У меня здесь два человека, которые рассказывают о взятке».

Несколько минут спустя в кабинет вошел высокий седой мужчина. «А вот и он, — сказал чиновник. — Господин Семлер, господин Бохикьян, познакомьтесь с господином Рота».

* * *

После этого визиты инспекторов участились, но мы не были уверены, что Рота имел к этому какое-либо отношение. Большинство инспекторов казались честными, и мы сделали все, что могли, чтобы придерживаться правил.

Мы не особенно волновались, даже когда в 1989 году на завод в Санто-Амаро прибыл с ревизией налоговый чиновник, высокомерный мужчина около шестидесяти лет. Потом мы выяснили, что он имел степень профессора и был адвокатом. Обычно налоговый инспектор задерживается примерно на неделю и затем, если он честен и нарушений не обнаружено, уезжает. Этот провел с нами неделю и ничего не нашел. Тогда он остался еще на неделю. И еще на одну. Он был на фабрике и пять месяцев спустя. Пять месяцев! Все это время наши люди тщательно выполняли его указания и давали ему все, что он пожелает.

Наконец инспектор встретился с нашим бухгалтером и сказал, что нашел «отдельные нарушения». Он пояснил, что если сообщит о них, Semco придется выплатить 700 000 долларов в налогах и штрафах. Наш бухгалтер просмотрел его отчет и счел его возмутительным. Инспектор обнаружил несколько незначительных административных и канцелярских ошибок. Счет с одной датой

в наших записях проходил в других бумагах под другой. И прочие вполне невинные ошибки. «Это абсурд», — сердито сказал наш бухгалтер.

К его удивлению, инспектор согласился. «Но если я назначу вам штраф, — добавил он небрежно, — вы потратите целое состояние на адвокатов, чтобы оправдаться. Конечно, вы победите, но какой ценой?»

Тогда мы все поняли. За 150 000 долларов, сказал он, он избавит нас от этих и других проблем и составит такой отчет, который защитит нас от других инспекторов в течение трех лет. Они все работают вместе, сказал инспектор, таким образом нас стопроцентно никто не побеспокоит.

Мы провели совещание топ-менеджеров и единогласно приняли решение еще раз пойти на риск и подать жалобу. Я позвонил министру финансов Бразилии, моему другу, и поведал ему свою историю. Он отправил меня к высокопоставленному правительственному чиновнику, который объяснил, что надо делать. Бразильский закон о провоцировании на уголовно наказуемое действие очень строг, подать жалобу могут только жертвы вымогательства, и полиции придется ждать самого факта взятки, чтобы произвести арест.

Кловис отправился покупать звукозаписывающее оборудование. Освальдо Гимараэш, наш инженер, должен был его подключить. Хосе Виоли Филхо будет вести окончательные переговоры с инспектором и даст ему взятку. План заключался в том, чтобы провести еще одну встречу, на которой Филхо скажет инспектору, что согласен на сделку, и обсудит время и условия выплаты.

Встреча была назначена на три часа дня в ближайшую пятницу. «Сейчас я могу посмеяться над этим, но в тот момент мне было не до смеха, — рассказывал Виоли. — Кабинет, где должна была проводиться встреча, находился на первом этаже нашего главного офиса. Дверь, конечно, должна быть заперта, и мне надо было дважды повернуть ручку, что послужило бы сигналом Кловису и Освальдо для начала записи».

Виоли, наверное, казался в тот день немного не в себе, он расхаживал по коридору взад-вперед, сжав кулаки, но когда прибыл инспектор, он мастерски сыграл свою роль: «Я сказал, что заплатить будет нелегко, так как у Semco нет “неофициального” счета в банке для таких целей. Он объяснил мне, как это сделать. Я сделал вид, что не понимаю, чтобы заставить его повторить: чем больше

он говорил, тем лучше это было для нас. Я сказал, что сложно будет найти такие деньги сразу. Он ответил, что мы можем заплатить по частям, десятью взносами».

Инспектор даже предложил Виоли 10% отката, сказав, что по традиции человек, с которым он ведет дела, получает свою долю. «Я ответил, что не возьму, — говорит Виоли. — Это его обеспокоило. Он оставлял себе только 10%, остальные 80% оставались в “системе”, как он называл коррупцию. Мне пришлось сказать, что я подумаю».

Виоли назначил еще одну встречу в следующий понедельник, в том же месте и в то же время, и обещал подготовить первую выплату. Инспектор сказал, что напишет отчет с обвинением Semco в незначительном нарушении, которое мы легко опротестуем. «Не волнуйтесь, — сказал он. — Я расскажу вам, что нужно делать». Но Виоли, человек дотошный, настаивал, чтобы инспектор написал об отсутствии нарушений. Инспектор занервничал, но Виоли был непреклонен. «Или так, или никак», — сказал он.

Все это время мы находились в соседнем кабинете, слушая обрывки разговора. Я говорю «обрывки», потому что микрофон не работал должным образом, и к тому же в какой-то момент на фабрике заработал компрессор, который заглушил весь разговор.

К понедельнику мы усовершенствовали звукозаписывающую систему и приняли меры, чтобы компрессор молчал. Мы также установили в углу, среди растений, скрытую видеокамеру. Около двух часов дня прибыли два полицейских и два следователя в машине без опознавательных знаков. Немного позже приехали еще двое: репортер и фотограф одной из ведущих газет Бразилии. Мы пригласили их освещать арест на тот случай, если правительственные чиновники нас подведут.

Выплата была назначена на три часа дня. Была середина лета, и в здании без кондиционеров было невыносимо жарко, особенно в уборной, где прятались шесть взрослых мужчин.

Мы смотрели на часы: 3 часа, потом 3:10, 3:20, 3:30. Инспектор всегда был пунктуален. А он вообще придет? Чтобы успокоить нервы, Виоли позвонил домой и поболтал с женой. 3:40, 3:50. Полицейские, потягиваясь, смотрели на часы и задавались вопросом, не пора ли им уезжать.

Наконец позвонил охранник и сказал, что инспектор приехал. Все бросились по своим местам. Уровень адреналина подскочил.

Инспектор извинился перед Виоли за опоздание, сказал, что его жена плохо себя почувствовала.

Виоли перешел прямо к делу. «Вы уверены, что хотите сделать это?» — спросил он, пытаясь заставить инспектора снова повторить описание процедуры для записи и, как мы надеялись, для свидетелей, а в конечном счете — и для судьбы. Инспектор сказал, что уверен, и достал документацию аудиторской проверки, чтобы Виоли подписал ее. Тем временем он рассказал Виоли, что его жена на выходных упала и сломала ногу и теперь лежит в больнице.

Да уж, здорово, подумал Виоли про себя. Через минуту он будет арестован, и вся его жизнь будет разрушена.

Закончив с бумагами, Виоли протянул чек и сказал:

— Это первая выплата.

— Чек? Я хочу наличные.

Виоли ответил, что никак не мог раздобыть такую сумму наличными. Инспектор хотел пойти вместе с ним в банк. Виоли сказал, что это не вариант. Наконец инспектор взял чек и положил его в небольшой бумажник.

Все было кончено. Виоли пригласил инспектора выпить кофе на третьем этаже. Это было сигналом для полицейских к началу ареста. Виоли представлялось, что они ворвутся с оружием в руках. Вместо этого дверь медленно отворилась, и в комнату спокойно вошел офицер. Когда инспектор понял, что происходит, то побледнел, посмотрел на Виоли и начал ругаться. Полицейские получили видеокассету и аудиозапись и опечатали их как улики. Пока они шли к стоянке, Виоли старался не смотреть на инспектора. Инспектор попросил разрешения поговорить с сыном, который ждал в стоящем перед зданием автомобиле. Потом все отправились в полицейский участок.

Виоли, взволнованный случившимся, взял отпуск. Я отправился на телевидение, чтобы попробовать придать другим руководителям мужества в борьбе с коррупцией. Инспектор был в конечном счете обвинен в вымогательстве и приговорен к двум годам заключения.

Но радоваться было нечему. Начальство инспектора, на которое он ссылался в записях, даже не вызвали на допрос. Я получил несколько писем и телеграмм с поддержкой, но когда предложил создать национальный центр по борьбе с коррупцией и для юридической помощи фирмам, ни один руководитель не присоединился ко мне.

Какое-то время спустя один из наших клерков отправился в министерство за документами. Ему сказали: «Передайте своему боссу, что ему не стоило беспокоиться об одном инспекторе, против него теперь сто тысяч». И это оказалось правдой. Грузы, предназначенные для заводов Semco, надолго задерживали в аэропортах и доках. Грузовики Semco останавливали на границах штатов для досмотра. Сертификаты, разрешения, всевозможные формы выдавали с большой задержкой. Это была цена честного ведения бизнеса.

Полтора года спустя, когда мы с Софией проводили медовый месяц за границей, в дом, который мы строили, заявились проверяющие и потребовали взятку в размере 6000 долларов. Иначе, сказали они, работа остановится на несколько месяцев (они не знали, кто владелец дома).

Подрядчик, давно привычный к взяткам, договорился о сумме. Зная, что я ни за что не соглашусь, он хотел заплатить им до моего возвращения, а через несколько месяцев, когда уже все будет сделано, выставить мне счет. Но мы вернулись до выплаты. При первом же посещении участка я спросил прораба, все ли хорошо, и он радостно закивал головой. «Особенно с тех пор, как перестали приходить инспектора», — добавил он с усмешкой. Тут же включился сигнал тревоги, и я спросил подрядчика, что случилось.

Я позвонил мэру, женщине, известной своей честностью, и рассказал обо всем. Она спросила, хочу ли я добиться еще одного ареста. Я ответил утвердительно, и мы проделали то же самое снова. На сей раз главная телекомпания Бразилии сделала прямой репортаж. Я не принимал участия в слушаниях и даже потом не давал интервью. Всем занимался офис мэра, и только немногие знали, что речь идет о моем доме.

Естественно, другие инспекторы все знали. На протяжении оставшегося срока строительства нас навещала бесконечная череда инспекторов, вооруженных электронными измерительными приборами и толстыми книгами со строительными нормами, большинство которых они, скорее всего, не открывали годами. Не было конца мелким бюрократическим проволочкам. Но это только укрепило наше желание построить дом, несмотря на запутанные и непрактичные строительные нормы и правила, которые, несомненно, были написаны для того, чтобы способствовать коррупции. В Бра-

зилии это называют «создать трудности, чтобы продать элементарные вещи».

Теперь мы гордые хозяева дома, где вполне можно открывать музей, так как он, вероятно, является одним из немногих строений в Бразилии, удовлетворяющих абсолютно всем нормативам.

ГЛАВА 29

РАЗМЫШЛЯТЬ, ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ

Рядом с нашей фабрикой в Санто-Амаро находится кладбище. «Наш безмолвный партнер», как некоторые его называют. «Видишь ту лужайку? — любил говорить мой отец. — Она заполнена людьми, которые были незаменимы для своей компании». Сам он тоже настаивал, чтобы его похоронили там, перед фабрикой, чтобы «приглядывать за ней». Его пристальное наблюдение не помешало трем нашим самым свободомыслящим инженерам внести, без сомнения, самое странное предложение, которое мы когда-либо рассматривали в Semco. Они хотели пригласить партнеров на кладбище, где все, естественно, одетые в черное, соберутся вокруг украшенного лентами гроба, на котором будет написано SEMCO. Это были бы символические похороны компании.

В то время как многие жаловались, что Semco развивается слишком быстро, эти три подстрекателя — Освальдо Гимараэш, Марсио Аурелио и Рожерио Оттолиа (из покойного и поныне оплакиваемого подразделения в Джабакаре) — были недовольны медленными, неповоротливыми, расточительными, бюрократическими методами, как они это называли. Они хотели отправить их в могилу и таким образом пробудить нас ото сна. Мы не стали проводить церемонию, но инженеры, образовавшие экстраординарную команду, названную центром технологических инноваций (ЦТИ), еще раз поставили вопрос на повестку дня.

Троица предложила организовать такую команду во время встречи с Кловисом, Лаурой, Марсио и мной. Идея заключалась в том, чтобы взять маленькую группу людей, воспитанных в духе Semco и знакомых с ее персоналом и продукцией, т. е. их самих, и дать им полную волю. Вдалеке от повседневной деятельности они перестали бы отвлекаться на проблемы производства, счета, инвентарь, неработающие станки и подчиненных, которые требуют прибавки. У них было бы много свободного времени для размышлений. Они полагали, что, освободившись, изобретут новые продукты, улучшат старые, создадут новые рыночные стратегии, найдут способы сокращения стоимости и повышения эффективности производства и даже выдумают новые направления развития бизнеса.

Мы считали, что эти три инженера хорошо себя зарекомендовали. В каждом из них творческий потенциал сочетался с упрямством, а последнее постоянно заставляло их сомневаться во всем, что происходило в компании.

У бородатого тридцатилетнего Освальдо вспыхивали глаза каждый раз, когда у него где-то внутри срабатывало: «Эврика!» (что случалось довольно часто). Он начинал в качестве чертежника во французской машиностроительной компании Vrevet и поднялся до помощника менеджера, прежде чем мы переманили его к себе на должность главного инженера, а потом технического менеджера. Он стал координатором, ответственным за сложную команду, которая проектировала большие машины — смесители для производства жевательной резинки и ракетного топлива. Он любил говорить, что во сне включает подсознание и просыпается с готовыми ответами.

Марсио, инженер-электрик, был высоким неуклюжим парнем с глазами навывкате и взъерошенными волосами, чей сильный ха-

ракти и желание противоречить выбивали из равновесия коллег и клиентов. Блестящий техник, он изобретал великолепные монтажные схемы, которые не понимал никто, кроме него. Линия бисквитных машин, которые он спроектировал для компании United Biscuits, насчитывала в общей сложности почти десять километров проводов с сотнями средств контроля и тысячами выключателей. Инженеры компании объявили это «достойным 747-го Боинга», по секрету сказав нам, что им бы вполне хватило чего-то в духе, скажем, 707-го.

После того как по плану «Обезглавленный мул» Рожерио покинул завод по производству цифровых весов, он стал нашим главным инженером по электронике. Как и Освальдо, он часто получал приглашения от потенциальных работодателей, но отвергал все их заманчивые предложения. Казалось, ЦТИ будет справедливой наградой его лояльности.

Нам понравилось их предложение собрать такую команду, но мы добавили пять основных правил. Во-первых, у группы не будет руководителя, т. е. они ни перед кем не отчитываются. Во-вторых (обратная сторона первого пункта), они не могут нанимать подчиненных. В-третьих, они имеют право сами устанавливать себе рабочее расписание, составлять собственные должностные инструкции, определять свою деятельность и по желанию изменять вышеперечисленное в любое время и по любой причине. В-четвертых, два раза в год они будут докладывать о своих действиях партнерам, которые примут решение, сохранят ли они работу на следующие шесть месяцев или нет. В-пятых, они продолжают получать зарплату, хоть и меньше, чем получали в качестве старших менеджеров. Они получают и процент с доходов от идей и новшеств, которые придумали, будь это доля в прибыли от усовершенствованной продукции, процент от продаж новых, изобретенных ими продуктов или процент экономии от снижения себестоимости, которое они предложили (долю определяют они сами). Они также могли оказывать консультационные услуги любому желающему.

Троица зарабатывала от 25 000 до 35 000 долларов в год. Как члены ЦТИ они получали в успешные годы больше, чем остальные, но меньше, чем могли бы заработать как независимые предприниматели. С другой стороны, они меньше страдают от спада, чем если бы работали самостоятельно, к тому же они полу-

чают поддержку крупной компании с известным именем. В целом, мы полагали, что их компенсация будет составлять от 15 000 до 80 000 долларов.

Они смогли оценить выгодную сделку. Мы скрепили наше решение рукопожатием, и три свободных инженера отправились домой отдыхать. На следующий день они должны были начать размышлять, чтобы заработать на жизнь (по крайней мере Освальдо, потому что Рожерио и Марсио отправились в отпуск).

Троица переехала в небольшое помещение из нескольких комнат в нашем главном офисе в Санто-Амаро. Перегородки были убраны, установлены чертежные столы. Скоро со всей компании сюда стали стекаться файлы с технической информацией по нашим продуктам и производственным процессам. Инженеры собирали всевозможные записи и документы, искали слабые места, которые они могли бы превратить в выигрышные. Вскоре у них образовалось целое скопище запасных частей — болты, куски металлолома, отдельные оси двигателей, приводы смесителей, — все лежало в центре на полу. Для кого-то это выглядело как мусор, но для ЦТИ — источник вдохновения.

Таким образом, свив себе гнездышко, команда начала приспосабливаться к жизни без правил. Они рано приходили, читали бумаги и размышляли. Будто пребывая в невесомости, они весь день парили в облаках, их не сдерживала корпоративная гравитация, и не тревожили бюрократические проволочки.

Для Марсио это оказалось чересчур. Он скучал по станкам. Он хотел, как раньше, проектировать и испытывать. Ему не хватало его подчиненных. Он был чересчур возбудимым, чтобы просто сидеть на одном месте и думать. В итоге он вернулся в свой бывший отдел.

Его место заняла Лаура де Баррос, к тому времени ставшая координатором департамента по обучению и организационному развитию. Пока Освальдо и Рожерио занимались промышленной стороной, она действовала им в противовес и взяла на себя непроизводственные проблемы, сосредоточившись на программном обеспечении Semco.

По крайней мере, мы на это рассчитывали. Эти трое стали вмешиваться во все виды деятельности Semco. Они называли это «беречь раны».

Маркетинговый отдел недостаточно агрессивен, жаловались они. Почему именно департамент по управлению персоналом заведует программой Semcotour? Разве каждый отдел не должен заниматься этим сам? Они хотели, чтобы партнеры запустили программу, по которой мы бы звонили случайно выбранным клиентам и спрашивали, насколько их удовлетворяет наша продукция.

— Мы вмешивались в работу всех сотрудников компании, от партнеров до рабочих, — вспоминает Освальдо, едва подавляя смех. — В компании до сих пор есть люди, которые нас не любят.

Однажды днем Освальдо, Рожерио и Лаура сидели и изучали один из наших смесителей. Он смешивал краску и пигменты в резервуаре с помощью лопасти, совершающей медленное круговое движение. Лаура, новичок в механике, спросила, как очищают резервуары, когда меняют цвета.

— Снимают лопасть и моют резервуар вручную, — ответил Освальдо.

— Надо изобрести гигантскую зубную щетку для очистки резервуаров, — заметила Лаура.

Так они и сделали. Новое приспособление одевалось на смеситель и автоматически очищало бока и дно резервуара. Необходимость ручного труда была устранена.

Вскоре наша необычная тройца мыслителей стала привлекать внимание со стороны, и в *Exate*, крупном деловом журнале Бразилии, вышла большая статья о них. После этого многие изобретатели-любители стали в буквальном смысле засыпать их своими смелыми инновационными предложениями. Так появился мой любимый агрегат — устройство для чистки емкостей с узким горлышком, похожее на миниатюрный зонтик, открывающийся внутри сосуда.

Они не стали заниматься приспособлением для очистки носа, но все равно ко времени первого шестимесячного отчета у них в работе было восемнадцать новых проектов. После этого они стали еще более плодовитыми. Всего за несколько лет ЦТИ разработал самые различные приспособления, включая весы, которые взвешивают грузовые поезда в движении на полной скорости, оптоволоконную трубку, с помощью которой врачи могут исследовать горло пациента, и электронные системы для управления небольшими сборочными конвейерами.

Команда также основала консалтинговую фирму по вопросам экологии, которая давала клиентам советы по переработке ненужных материалов и проводила ревизии для оценки экологической ответственности компаний, выставленных на продажу. В конечном счете эта фирма получила название «Экологические ресурсы Semco» и стала независимым подразделением компании. В нее, помимо постоянного штата из двадцати пяти профессионалов, входили еще сорок внештатных биологов, геологов, специалистов по гидравлике и экономистов.

Члены ЦТИ инициировали изменения и в самой Semco, снизив время простоя станков, упростив производственные процессы и сократив время сборки. Они полностью перепроектировали смеситель для красок, изменив стальной кожух и систему шкива двигателя, что позволило снизить отпускную цену на 32% и выйти на экспортный рынок, который раньше был недоступен из-за высокой стоимости продукта. Они также обновили нашу тестомесительную машину, для сборки которой раньше требовалось десять часов и четырнадцать этапов, а теперь — всего три этапа, занимающих менее часа. Приводы, прежде изготавливаемые по специальному заказу, были адаптированы к имеющимся в продаже автомобильным приводам, и это была еще одна идея ЦТИ, позволяющая экономить.

Мы даже открыли более мелкий вариант ЦТИ. Мы назвали его «Затерянные в космосе». Каждый год (если он был удачным) мы выбирали как минимум одного молодого человека из числа претендентов из технических школ, школ бизнеса или даже обычных средних школ. У этих счастливицков не было должностных инструкций, начальства и четких обязанностей. Они могли свободно перемещаться внутри компании в течение года, с условием, что поработают как минимум в двенадцати отделах и попытаются принести достаточный доход, чтобы оправдать свою зарплату (даже стажер может провести финансовый анализ, собрать маркетинговые данные, работать на производстве или продавать). В конце года они смогут договориться о постоянной работе в любом из департаментов, в которых побывали.

С помощью «Затерянных в космосе» мы нашли для себя нескольких замечательных людей, включая одного молодого человека, который оставил нас, чтобы через два года, в двадцать пять лет, стать руководителем планового отдела компании Shell Brazil.

Он ушел и оттуда, получив в Париже должность руководителя отдела продаж в Европе в фирме Browns, у которой 4000 магазинов одежды.

Мы позволим транснациональным корпорациям научить его всему, что они знают, а потом вернем его из космоса.

ГЛАВА 30

ПРОСНИСЬ И ПОЙ!

Современное производство, как и офисная жизнь, строго регламентированы. Главная норма — часы работы. Что же делает этот рабочий на темном пустынном заводе в Ипиранге в 4:30 утра?

Учитывая пробки на дорогах, длительные поездки и плохо функционирующий общественный транспорт, было бы совершенно неразумным ожидать, что большинство рабочих сможет приезжать на заводы изо дня в день в одно и то же время. И все же каждая компания ждет именно этого, даже в таких огромных городах, как Сан-Паулу, все население которого, кажется, отправляется в путь одновременно.

Мы давно позволили нашим офисным работникам самим решать, когда начинается и заканчивается их рабочий день, став одной из шести компаний в Бразилии, предоставляющих подобную свободу. В 1988 году мы попробовали распространить это

и на производственных рабочих. Если они хотят завтракать вместе со своими детьми или отвозить их в школу, то кто мы такие, чтобы им мешать? Кроме того, гибкий рабочий график лишний раз продемонстрировал наши убеждения: мы платим рабочим за результат, а не за время, и нам все равно, каким образом этот результат будет получен. Идея заключалась в том, чтобы договориться об общей цели, а затем предоставить рабочим достигать ее так, как они считают нужным.

Если рабочие приходят ровно к 8 утра и уходят ровно в 5 дня, но целый день ничего не делают, что в этом хорошего? Мы считали, что гибкий график работы позволит закончить год с требуемой эффективностью, но без утомительных докладов о том, во сколько люди каждый день появляются на работе.

Такая свобода на производстве была и остается невиданной. По крайней мере, мы не знаем больше ни одной компании в Бразилии или в других странах, заводы которой работали бы по гибкому графику. Когда Пауло Перейра высказал эту идею, почти все в Semco были против, в том числе многие из тех, для кого этот план был бы выгоден.

Мы росли настолько быстро, что 40 процентов наших сотрудников работали в Semco меньше года, а прежний опыт убедил их: любые предложения компании подозрительны, даже если это гибкий график работы. К тому же их профсоюзные лидеры, которые любят произносить речи о том, что предприниматели должны относиться к рабочим с достоинством и уважением, ощущали зависть и недоверие. Пока инициатива Semco идет вразрез с общей практикой, они будут тянуть время. Им необходимо убедиться, что они выяснили все детали.

Таким образом, против гибкого графика возникло целых два возражения еще до того, как мы заметили скептическое отношение к нему со стороны наших менеджеров. Конечно, многие позиции из нашего ассортимента изготавливались группами рабочих в самоуправляемых ячейках, и рабочие зачастую сами принимали решения, которые обычно принимает начальство. Но все равно в большинстве случаев эти рабочие должны приходиться примерно в одно время. Иначе последовательность производственных операций будет нарушена, и некоторые будут сидеть без дела, ожидая коллег, которые отвечают за предыдущие технологические этапы.

В течение трех месяцев Пауло занимался исследованием реализации на практике идеи гибкого графика. Он хотел доказать, что это снизит прогулы и повысит производительность. Одним из лучших источников информации стало так называемое «прошальное собеседование», в котором каждый сотрудник, уволенный или добровольно ушедший, мог честно выразить свое мнение. «Я живу далеко от работы, мне очень далеко ездить», — говорили многие. Или: «Я уже сто лет не завтракал со своими детьми». Или: «Я постоянно ссорился с боссом из-за опозданий». Из всего этого Пауло вывел, что время начала работы было основной причиной конфликтов и недопонимания между начальством и подчиненными. Он считал, что негодование рабочих по поводу жесткого расписания будет накапливаться, пока не прорвется в критический момент.

Пауло собрал наших топ-менеджеров и сказал им, что гибкое расписание позволит почти до нуля снизить прогулы и намного сократить переработки. «Существует совсем немного операций, настолько тесно взаимосвязанных между собой, что невозможно устроить перерыв на 15-30 минут между ними, — сказал он собравшимся. — В этих случаях мы не будем применять свободный график. Вы будете довольны результатами. Количество конфликтов с начальством уменьшится, таймер больше не будет монстром, рабочие почувствуют больше уважения к себе и начнут лучше работать».

Однако менеджеров удалось убедить. В ответ на возражения Пауло сказал, что мы сформируем целевую группу, которая будет улаживать споры между рабочими относительно времени начала работы (которое все-таки должно совпадать). Менеджеры все еще не соглашались, но, по настоянию Пауло, решили попробовать, хотя бы в качестве эксперимента.

Лабораторией Пауло стал завод по производству оборудования для судов на Накоес Унидас. Хотя он открылся только в 1988 году, туда перевели некоторых наших старых рабочих, которые хорошо нас знали. Мы созвали членов фабричного комитета и профсоюзных руководителей, которые, естественно, привели с собой юристов, так как наш план требовал сильных изменений в контракте.

По плану, который мы разработали, все по-прежнему должны были работать по восемь часов в день, но могли приезжать на завод в любое время между 7 и 9 утра.

Сейчас, когда наши рабочие приходили на фабрику, многие из них шли в раздевалку, надевали спецодежду, затем спускались в столовую, пили кофе с булочкой, возможно, читали газету и только *потом* заступали на смену. Их прибытие отмечалось, когда они фактически начинали работать. Мы не хотели это менять. Но отношение профсоюзных руководителей к гибкому графику было следующим: «Никто не позволяет людям приходить на работу, когда они захотят. Мы не знаем, в чем дело, но здесь совершенно точно какая-то ловушка». Не сумев найти ее, они воспользовались возможностью и потребовали, чтобы прибытие рабочих отмечалось, как только они приезжают на завод.

Однако мы считали, что рабочие часы — это часы именно работы, и отклонили патерналистские представления о том, что «как только вы входите в наши ворота, вы оказываетесь под нашим крылышком». Мы были рады, что наши рабочие чувствуют себя на заводе как дома, играют в карты, гуляют, читают газеты и тому подобное. Но мы не собирались изменять нашу политику отмечать их прибытие в тот момент, когда они оказываются у станка.

После многочисленных совещаний ни одна сторона не уступила. Поэтому профсоюз приложил все усилия, чтобы убедить рабочих: в таких обстоятельствах гибкий график — плохая идея. Разъезжая на грузовике с громкоговорителем, они повторяли всем известный лозунг: «Будьте осторожны, коллеги. Боссы не делают для рабочих ничего хорошего».

Но они проиграли, возможно, потому, что сотрудники хорошо нас знали. На общем собрании в столовой рабочие проголосовали за то, чтобы попробовать этот план.

Большинство из них приезжали с 6:30 до 7:30, что было нормально, поскольку на заводе не было сборочных линий.

Перейдем к фабрике в Ипиранге. Профсоюз, не теряя времени даром, предпринял атаку на нас и там тоже, намекнув рабочим, что согласно трудовому законодательству они имеют полное право опаздывать на пять минут в день, или на тридцать минут в неделю. Профсоюз обвинил руководство компании в попытке ликвидировать эту погрешность. Мы же отвечали, что по тому же закону рабочим можно уменьшить заработную плату или даже временно уволить за более продолжительное опоздание и что помимо введения свободного графика мы предлагаем уничтожить и это смехотворное правило.

Мы успешно отразили атаку профсоюза, но потом столкнулись с сопротивлением менеджеров, которые хотели отменить программу прежде, чем она началась, считая, что рабочие не в состоянии сами себя контролировать. Правда, это был образцовый завод, с межцеховыми командами и рабочими, принимающими любые решения. Но не забывайте, что там провели реорганизацию, завод разделили на три подразделения и рабочие получили новых боссов. К тому же еще сказывались последствия забастовки.

Нас спас фабричный комитет под руководством Соареша. Сначала он убедил рабочих попробовать и поставил табельные часы прямо в цеху, чтобы помешать коллегам нарушать новые правила. В конце первого месяца виновные были названы публично, и их предупредили, что если они не будут подчиняться программе, им не придется беспокоиться о том, во сколько приезжать, так как работы у них вообще не будет.

Именно сварщик завода в Ипиранге Сауло Генри Фиорини решил приходить в 4:30 утра. Но так как рабочий был один, он мог в темноте получить травму, поэтому мы попросили его изменить свой распорядок, и он послушался. В конце концов почти половина рабочих цеха решила приезжать в одно и то же время — в 6:30, чтобы не нарушать процесс сборки посудомоечных машин. Многие ехали по одной железнодорожной ветке, по которой поезд в это время шел практически пустым.

Больше проблем гибкий график вызвал на машиностроительном заводе в Санто-Амаро, где непокорные и безответственные профсоюзные лидеры убедили рабочих провалить план на голосовании. Однако через год члены фабричного комитета, впечатленные успехом гибкого графика на других заводах, созвали общее собрание для пересмотра этого вопроса. Гибкий график был принят голосованием девять к одному.

Увы, на заводе по производству оборудования для систем охлаждения получилось иначе. Он находился в городе Диадеме. Здесь размещалось большое количество металлургических предприятий, а металлургов представлял откровенно марксистский профсоюз, связанный с Партией рабочих — политической организацией, объединявшей крайне левые и воинственные группировки.

Рабочие этого завода и члены фабричного комитета были более радикальными и менее доверчивыми, чем все остальные в Semco. В конечном счете они изменили свое мнение, и их лидер Винсенти-

но да Сильва, сказал в интервью на телевидении, что «в Бразилии есть только один босс, которому можно доверять, — Рикардо Семлер со своей компанией Semco».

Они приняли эту идею только в 1991 году.

В школе я увлекался прыжками в высоту, возможно потому, что они никому больше не нравились. Я как будто всегда противостоял планке. Покоясь на двух опорах, она, казалось, наслаждалась тем, что не дает себя преодолеть.

Сначала непреодолимым препятствием мне казались полтора метра. Заметив мой интерес, тренер стал преподавать мне радикальную для того времени технику прыжка вперед спиной. После года тренировок я чисто брал метр семьдесят. С маниакальной одержимостью я стремился прыгнуть все выше и выше, пусть хотя бы всего лишь на один сантиметр. Иногда я возвращался домой в школьном автобусе ужасно расстроенным. Иногда наступала очередь планки расстраиваться. Прыгнуть выше метра восьмидесяти было самой важной целью в моей жизни. Если я чуть задевал планку, я падал на маты и, затаив дыхание, смотрел, не упадет ли она на меня. После одного из моих прыжков она удержалась. У меня появилась глупая улыбка, много дней не сходявшая с лица.

Несколько лет назад я боролся за возможность приобрести компанию с пятью заводами и двумя тысячами сотрудников. «Почему мы хотим расти дальше? — спрашивал я себя. — Будет ли нам от этого лучше?» Это напомнило мне о ранних переживаниях. «Почему я все время бросаюсь на планку? Есть ли этому предел?»

Речь об упорстве, не так ли? Где заканчивается упорство и начинается одержимость? Чересчур высоко — это сколько? Когда много — а когда уже слишком? Конечно, какой-то рост необходим в любом бизнесе, чтобы не отставать от конкурентов и предоставлять людям новые возможности. Но зачастую за благими намерениями скрываются деспотизм, жадность и чистое упрямство.

ГЛАВА 31

КРИЗИС

В течение первых одиннадцати лет, что я руководил Semco, у Бразилии были два удачных года, три переходных и шесть ужасных. Инфляция — бич Латинской Америки — составляла в среднем более 400% в год; это значение показателя инфляции варьировалось от 100% (с несколькими месяцами дефляции) до максимальных 1600% в год. С 1986 по 1990 год страна пережила пять экономических кризисов, дважды стирала с денег по три ноля и дважды полностью их меняла. Биржевые котировки взлетели в течение худшего года и обвалились во время экономического бума; банки заработали миллиарды на росте инфляции, а затем уволили 150 000 человек, когда инфляция снизилась.

Учитывая такую невообразимо запутанную и сложную экономическую ситуацию, 150 миллионов человек населения страны практически постоянно не знали, что делать. 10-процентное уве-

личение заработной платы в одном месяце могло показаться соблазнительным, а затем оказывалось недостаточным, когда даже по данным официальной статистики инфляция составляла 15%. Усиливалась напряженность между поставщиками и клиентами, поскольку каждый стремился изменить сроки оплаты для собственной выгоды. Конкуренция в продажах продукции была жесткой, но с помощью рабочих Semco пережила опасные колебания. Были годы, когда продажи возрастали на 80 и даже на 120% в реальном исчислении, но бывало и так, что они понижались на 20, а в следующем году — на 35%.

Когда закончились 1980-е годы — «потерянное десятилетие», как называли их эксперты, произошел обвал экономики. Объем промышленного производства в 1990 году резко упал на 9%, валовой национальный продукт вернулся к уровню 1970-х годов. В Сан-Паулу было полмиллиона безработных, а в 1992 году эта цифра выросла втрое.

И как раз когда мы думали, что хуже быть не может, стало еще хуже. Вступил в должность новый президент Фернандо Коллор де Мелло, который назначил женщину, молодого экономиста Зелию Кардосо де Мелло (не свою родственницу) министром финансов. Она начала проверять на практике некоторые новые теории, в том числе и ту, которая гласила: в обороте слишком много денег, они принадлежат слишком немногим людям, и эти люди слишком много занимаются спекуляцией. Из-за этого, утверждала ее теория, недостаточно денег инвестируется в промышленность. Это вызывает инфляцию и застой.

Итак, решила она, давайте возьмем часть этих денег и отдадим правительству (которому их не хватает, так?). В солнечный весенний день 1990 года она выступила по телевидению, чтобы объявить банковские каникулы и заморозить 80 % наличных денег в стране. Правительство захватило сберегательные счета, текущие счета, депозитные сертификаты, средства компаний и заработную плату рабочих. Каждому бразильцу, вне зависимости от его состояния, оставляли 800 долларов или 20% его сбережений, что было еще меньше. Если у кого-то, скажем, было 1000 долларов на текущем счете, то теперь он мог потратить только 200 долларов. Дама — министр финансов сказала, что она вернет деньги с учетом официальной инфляции посредством двенадцати ежемесячных взносов, первый из которых будет произведен через полтора года.

Назвать последовавшее хаосом — значит ничего не сказать. За следующие двенадцать месяцев объем промышленного производства снизился еще на 14%. У компаний не было средств на оплату счетов, и тем более — на ведение бизнеса. В Semco мы пережили несколько месяцев нулевых продаж: какая компания будет покупать станки, на доставку которых уходит десять месяцев, если она не уверена в том, что переживет хотя бы эту неделю? Затем правительство решило открыть страну для импорта. Налог на иностранные станки, составлявший 45%, был снижен до 35%, потом до 30%, а к концу 1992 года до 20%. Таким образом, нам пришлось работать не только в условиях рынка, который потерял почти половину объема, но также и растущей конкуренции импортеров.

Попав в такой шторм, мы начали переговоры с фабричными комитетами по поводу того, как удержать Semco на плаву. Большинству казалось очевидным: с таким низким уровнем продаж мы не можем оставить то количество рабочих, которое у нас было. Вопрос в том, что мы можем сделать, чтобы минимизировать неприятности.

Нет ничего опаснее для мотивации и производительности, чем увольнения, и за эти годы мы прикладывали все усилия, чтобы уберечь наших рабочих от изменчивости бразильской экономики. Во-первых, мы не нанимали людей для производства продукции, у которой короткая жизнь. Открыть подразделение по производству хулахупов, а потом, когда мода на них неизбежно пройдет, не зная, что делать с рабочими, — это верный путь к легким деньгам, но такая стратегия для авантюристов, а у авантюристов нет будущего, только настоящее.

Конечно, мы никогда никому не давали гарантий занятости. Фактически мы воздерживались от найма хороших работников, если они требовали заключения трудового соглашения. Абсолютных гарантий не бывает, и обязательно пострадает одна или другая сторона. Посмотрите, какой вред «золотые парашюты»* нанесли корпоративной морали, не говоря уже о бухгалтерских балансах.

* Условие, включаемое в контракт с топ-менеджером корпорации и гарантирующее ему получение значительных выплат в случае увольнения. — *Прим. ред.*

Почти все компании перестают зачислять новых людей в платежную ведомость, если дела плохи, и почти все расслабляются при обратной ситуации. Это еще одна ошибка. Продажи растут, и вскоре в двери начинает течь поток секретарей, офисных работников, шоферов, аналитиков. Продажи падают, их переоценивают, и неизбежная чистка подавляет переживших ее счастливых. Даже когда правительство стимулировало экономику и было много заказов, Semco контролировала наем той же железной рукой, что и в тяжелые времена.

Возможно, в результате мы потеряли долю на рынке, но когда спрос упал до первоначального уровня, нам не пришлось выкидывать множество новых людей. Бездомная кошка может остаться тощей, когда пищи недостаточно; сложность в том, чтобы оставаться тощей и в хорошие времена.

И все же с 1989 до 1991 года объемы продаж Semco снизились на 40%. Мы полагались на рабочую инициативу в качестве хотя бы частичной защиты от экономических бурь, но когда вы теряете почти половину бизнеса, возможности все-таки ограничены. Для некоторых из наших заводов выхода не было.

* * *

В конце 1980-х гг. у нашего подразделения по производству судового оборудования в Санто-Амаро насчитывалось невыполненных заказов на 14 млн долларов. Так как оно ежегодно производило товаров только на 5 млн долларов, ему были обеспечены три года непрерывной работы. Мы решили инвестировать более 500 000 долларов в здание, инновационный план которого помогали проектировать рабочие. Там, кстати, был и стенд для испытаний насосов, обошедшийся нам в круглую сумму. Нам казалось, что оно того стоит, поскольку производительность поднялась до невообразимой высоты.

Затем налетел «ураган по имени Зелия», и судостроительная промышленность первой приняла удар. Emaq — верфь, заказ которой спас нас в 1981 г., закрылась. За ней последовала Verolm, заказавшая у нас насосы для пяти кораблей. Остались всего три верфи, которые на много месяцев задерживали выплаты. У Semco оказалось 1,5 млн долларов дебиторской задолженности, которую не с кого было брать, и, что еще хуже, готовой к отправке продукции на сумму 4 млн долларов, за которую верфи не могли заплатить.

Нам требовалось 1860 квадратных метров только для того, чтобы хранить все невостробованные насосы, наполовину готовые корпуса и двигатели в 300 лошадиных сил. Высота стеллажей на складах составляла около 4,5м.

Мы собрали рабочих и обсудили, что можно сделать. Одно предложение, целью которого было избежать увольнений, требовало сокращения всей заработной платы на 20 % по всей компании, пока бизнес не восстановится.

Но многие из рабочих, и так не справляющихся со своими расходами, не могли позволить себе даже небольшого сокращения. Они думали: это будет все равно что носить воду в решете. Они хотели, чтобы мы признали свои потери и сразу уволили часть рабочих, и у них набиралось достаточно голосов, чтобы отклонить наше предложение.

Мы перепробовали все меры по снижению стоимости, которые пришли нам в голову: сократили перерывы на кофе до одного раза в день, спрятали копировальные машины, контролировали потребление электричества, приостановили закупки новой спецодежды. Все расходы проходили многоуровневую проверку. Но я не питал особых иллюзий. Я не сторонник программ по снижению затрат. Мне хочется думать, что мы не тратим деньги напрасно даже в хорошие времена. И как определить, насколько именно сократились продажи из-за того, что торговым представителям снизили норму потребления бензина, или насколько возрос бы приток наличности, если бы клеркам, выписывающим накладные, не сократили расходы на телефон? Скольких мелких ошибок и просчетов можно было бы избежать, если бы инженерам не уменьшили норму фотокопий проектов? Когда не нужно подсчитывать каждый цент, все работают как обычно, пока кто-то снова не решает, что расходы непомерны, и не начинается новый раунд экономии с расходов, необходимых, чтобы окупить недостатки предыдущей кампании снижения затрат.

Наши люди на заводе в Санто-Амаро снижали затраты и экономии, но этого было недостаточно. Мы взялись за дело всерьез. Мы организовывали команды фабричных рабочих и отправляли их в доки продавать запчасти. Это стабильный рынок, ведь прибывающим судам необходимо менять изношенные лопасти, оси и кольца для компенсации износа, независимо от упадка или подъема в стране. Но здесь уже хозяйничали владельцы маленьких заво-

диков. Мы называли их пиратами, потому что они изготавливали дешевые некачественные копии продукции Semco и платили «друзьям» на кораблях большие взятки, чтобы те их покупали. Наши рабочие делали все возможное, но силы были неравными.

Тем временем на заводе по производству судовой продукции в столовой собрались сотрудники, и мы повторили предложение сократить рабочие часы и зарплату, чтобы сохранить все рабочие места. На сей раз мы сказали, что проведем сокращение заработной платы по программе Робин Гуда, чтобы люди с низкими зарплатами не пострадали больше остальных.

Трудовой кодекс Бразилии всегда был патерналистским, даже принимая во внимание жадность некоторых бразильских бизнесменов. Если рабочему платят, скажем, 250 долларов в неделю, его компания должна заплатить ему еще 1000 долларов на Рождество, 1300 долларов за отпуск (четыре оплаченные недели плюс премия 300 долларов) и каждый месяц вносить на депозит сумму, равную 8 % его заработной платы. Если сотрудник увольняется, он получает то, что находится на счете, плюс 40-процентный бонус, плюс двойная плата за неиспользованный отпуск. Затем еще есть выходное пособие, которое для таких рабочих, как наши, проработавших в Semco десять, пятнадцать, даже тридцать лет, составило бы в целом двухлетнюю зарплату.

Конечно, это не «золотой парашют», но, учитывая убежденность большинства рабочих завода по производству судовой продукции, что наш бизнес вряд ли скоро возродится, это была неплохая сделка. Зачем работать один или два года за урезанную заработную плату, если потом вас все равно уволят? Поэтому, как и рабочие на заводе в Санто-Амаро, они провалили на голосовании план сокращения зарплаты, тем самым обрекая некоторых своих коллег на увольнение.

Приблизительно в это же время я поехал в Ипирангу проводить Алипио Камарджо, одного из партнеров на тот момент. Продажи наших больших промышленных посудомоечных машин упали с сорока штук в месяц до двадцати пяти, а затем — вообще до пяти, а уровень запасов и производственные расходы нас просто убивали. Мне не нужно было говорить ему, что если ситуация не улучшится, завод придется закрыть.

Уезжая, я был так поглощен своими мыслями, что не заметил Жоао Соареша, лидера фабричного комитета, стоящего перед сварочной кабиной. Но он меня увидел. Жоао знал, что ситуация была мрачной, но был непреклонен. Нельзя закрывать завод, который служит доказательством того, сколько всего можно достигнуть, когда рабочих считают взрослыми людьми и поощряют принимать самостоятельные решения. Только не сейчас. Только не после того, чего нам удалось достичь.

— Скажите мне, Жоао, — сказал ему я, — если бы этот бизнес был вашим и вы бы знали, что в следующем квартале сможете продать только горстку посудомоечных машин в месяц, а не сорок, как обычно, что бы вы сделали?

— В этом ваша проблема, — ответил он. — Вы думаете только о следующих трех месяцах. Но что будет, когда мы снова начнем расти? Или вы полагаете, что этого никогда не случится?

— Нет, Жоао, дело не в этом. Но этот завод уже давно не приносит прибыли.

— Мы кое-что можем сделать, — ответил он.

Станки простаивали в бездействии. Издалека до меня доносились голоса рабочих, которые прощались и уезжали домой.

— Оставляю это на вас, — ответил я Соарешу через некоторое время, — и на фабричный комитет. Разработайте план, обсудите его с Алипио и остальными, и мы попробуем. Но обдумайте все как следует, Жоао. Если у вас есть мощности для производства сорока посудомоечных машин в месяц, а продаете вы только горстку, что делать с людьми? На восстановление экономики могут уйти годы.

Насколько проще бросить камень, подумал я про себя, чем быть окном.

Жоао вернулся в свой дом в пригороде Сан-Паулу, о котором он, вероятно, даже и помыслить не мог, когда девятилетним мальчишкой продавал холодный чай и арахис на футбольном стадионе «Маракана» в Рио. Он не спал допоздна, думая о заводе. Он размышлял об этом и на следующий день, и в субботу, и в воскресенье тоже. Семсо была его жизнью. Более того, постоянное присутствие на заводе стало одной из причин его развода в прошлом году.

Жоао вспоминал череду унылых заводов, на которых он работал до того, как пришел к нам. На одном были туалеты с маленькими дверями, чтобы рабочие не могли спрятаться от бригадиров.

На другой он теряя оплату за целый рабочий день, если опаздывал хотя бы на одну минуту. Расхаживая по своей маленькой спальне, он думал, насколько сейчас изменилась его жизнь. Он помнил первое заседание фабричного комитета, когда он и его коллеги боялись даже рот раскрыть. В итоге всех преобразований рабочие получили медицинскую страховку, бесплатные завтраки, гибкие часы работы и, самое главное, опьяняющее ощущение самостоятельности, которое на обычных заводах практически недостижимо. Рабочие подразделения по производству оборудования для пищевой промышленности многого достигли, думал Жоао. И тут его осенило, он нашел выход.

Он приехал на завод в Ипиранге в понедельник, собрал всех 150 рабочих в одном из цехов и сказал, что у него появилась идея, которая может спасти завод и рабочие места. Рабочие добровольно уменьшали свою заработную плату на 30% и отказывались от положенной 10-процентной прибавки. Они также отказывались от субсидий на питание, компенсации дорожных расходов и других льгот. Это было стандартной частью плана. Затем последовала его непредвиденная часть: сотрудники берут на себя все службы завода, работу которых раньше обеспечивали внешние подрядчики и третьи лица, тем самым снижая расходы компании. В столовой, сказал Соареш, рабочие будут покупать пищу и сами ее готовить. Они будут охранять заводские ворота, а также убирать офисы и цеха по окончании рабочего дня. Они займутся доставкой готовых товаров заказчикам и продажей запчастей ресторанам и гостиницам.

В свою очередь, рабочие разделят с руководством управление заводом, принимая все деловые решения совместно, как гарантию того, что их жертвы не напрасны. Стратегия компании, политика и инвестиции — каждый чек — должны быть одобрены и боссами, и рабочими. Ах, да, чуть не забыл: боссы тоже соглашаются на 40-процентное сокращение зарплаты.

Когда он закончил объяснять свой план, его коллеги молчали. Потом заговорила одна женщина:

— Чистить туалеты? Ни за что. Я никогда этого не делала и не собираюсь начинать.

— Я буду первым, кто это сделает, — ответил Жоао. — Нет ничего плохого в том, чтобы полчаса в день тратить на уборку туалетов. И кабинетов. Слушайте, этот план даст компании возможность оставить всех сотрудников. Ни один не будет уволен.

Он объявил о начале голосования и получил более ста голосов «за».

Как и следовало ожидать, менеджеры не испытали особого энтузиазма по поводу предложения Соареша, но постепенно согласились. Алипио в это время уже думал о том, чтобы начать собственное дело, и вскоре внедрил свой собственный план «Обезглавленный мул», оставив себя без работы второй раз за несколько лет.

Менеджеры согласились на 40-процентное снижение зарплаты только на два месяца, после чего вступало в силу уменьшение на 30%. Снижение проводилось по методу Робин Гуда для защиты низкооплачиваемых рабочих. Оптимисты пообещали рабочим дополнительные 15% от прибыли, помимо тех 23%, которые гарантировала SemcoPar. Итак, Semco начала свой первый эксперимент по совместному управлению.

Спустя всего лишь месяц мы не могли поверить своим глазам. Рабочие сэкономили так много средств, что мы смогли ввести дополнительные проценты от прибыли, которые фактически компенсировали снижение заработной платы.

Второй месяц был еще лучше. К концу третьего месяца уровень зарплаты рабочих восстановился полностью. Продажи посудомоечных машин стабилизировались — двенадцать штук в месяц, но завод стал продавать больше запасных частей.

Несмотря на этот благородный эксперимент, который помог предотвратить волну увольнений, совместное управление не могло стать постоянным способом управления заводом Nobart и другими. Доходы зависели от необычайно низкого уровня расходов, который, в свою очередь, зависел от исключительных усилий рабочих, и такое положение дел не могло оставаться постоянным.

Есть и другие причины, по которым я не верю в совместное управление. Возьмем хотя бы вторую подпись по чекам, которая принадлежит рабочим. Они должны выбрать того, кто будет их подписывать. Что если они выберут рабочего, который не станет сотрудничать с руководством? Жоао Соареш очень хорошо подходил для того, чтобы улаживать проблемы в своем подразделении. А если рабочие решат, что им нужен, допустим, радикальный профсоюзный лидер или другой человек, не знакомый с нашей корпоративной культурой?

Для совместного управления нужны две стороны, но для эффективного управления необходима только одна. Чересчур много руководителей — еще хуже, чем слишком мало. Мы доказали это на примере Semco, устранив лишние уровни управления. Не стоило к ним возвращаться.

В целом мы пережили экономический спад лучше, чем другие компании в нашей сфере деятельности, большинство которых были вынуждены уволить 30–40% рабочих. Мы пережили 40-процентное снижение продаж, не обращаясь к дополнительным займам. Но сохранение лишних рабочих в платежной ведомости и работа над новыми заказами без притока денег от старых стоили нам почти всей нераспределенной прибыли.

После нескольких месяцев споров мы пришли к выводу, что экономика Бразилии не скоро придет в норму, поэтому продолжать идти тем же путем было опасно. Мы не хотели менять принципы деятельности и долгосрочную стратегию, но, чтобы выжить, нуждались в новых идеях.

Что ж, мы создали самую гибкую компанию из известных нам. Помимо всего прочего, Semco смогла адаптироваться к изменениям, быстро отреагировать на происходящее вокруг и избежать предвзятых решений, принимаемых на основании утверждения, что «такова система нашей работы». Настало время проверить на практике наши способности.

ГЛАВА 32

СТАРТОВАЯ ПЛОЩАДКА

Педро Миранда де Оливейра ходил взад-вперед, протаптывая дорожку на линолеуме в коридоре перед столовой завода в Санто-Амаро и полностью подтверждая свое прозвище Поршень. В течение часа ему предстояло принять самое важное решение в своей жизни.

Педро, невысокий крепкий мужчина с темными взъерошенными волосами и быстрым взглядом, присоединился к Semco в 1979 году в качестве оператора токарного станка. Он управлял большими машинами, которые превращали металлические стержни в оси для насосов, смесителей и двигателей. Для этого требовался большой опыт, так как одно неправильное движение могло превратить десятки килограмм ценной бронзы или нержавеющей

стали в мусор. Педро стал одним из лучших операторов, затем прошел девятимесячную программу обучения, изучая станки и тренируясь читать инженерные планы. После этого он перешел на самый сложный токарный станок, который превращал пятиметровые стальные цилиндры в оси мешалок, используемых помимо всего прочего для очистки золота.

В 1987 году Педро стал координатором, наблюдавшим за пятьюдесятью рабочими, которые обрабатывали и полировали листовой металл для миксеров и насосов. Мы не удивились, когда он хорошо проявил себя в этом качестве: он умел быстро принимать решения, что всегда высоко оценивалось «белыми воротничками».

Но сейчас, несмотря на все наши попытки сократить издержки, успешное снижение ненужных расходов и поразительное увеличение производительности труда, Semco все равно была в беде. У нас было слишком много рабочих, производящих огромное количество продукции на нескольких заводах. А может быть, нам не хватало клиентов? В любом случае изменения назрели. Мы достигли настоящего, основанного на доверии и общих интересах партнерства с рабочими, т.е. я хотел сказать «компаньонами». Но в таком жестком экономическом климате нам был жизненно необходим «развод» — по-хорошему, конечно, с общим владением имуществом.

На собраниях в обеденный перерыв, на совещаниях с рабочими и в интервью, которые руководители компании давали журналам и газетам, Педро слышал понятие «горизонтальная структура». Мы постоянно обсуждали и спорили, какие задачи Semco будет продолжать выполнять, а какие должна передать другим. Чем больше мы об этом думали, тем больше убеждались, что не хотим делать то, что может быть выполнено другими, причем ничуть не хуже.

В Semco всегда есть возможность выбора. Вместо того чтобы заключать договоры с людьми со стороны, мы решили, что хотим доверить работу людям, которых хорошо знаем, — нашим рабочим. Мы поможем им начать собственное дело и переведем из сотрудников в партнеры. Так появилась Спутниковая программа.

«Если вы хотите, чтобы работа была выполнена качественно и дешево, сделайте ее сами». Это мантра компаний, работающих по принципу «чем больше, тем лучше». Но сколько фирм пострадало из-за постоянного роста? Генри Форд так любил вертикальную интегра-

цию, что специально выращивал деревья для облицовки панелей модели Т, скупал железные рудники и грузовые суда и даже искал на Амазонке каучуковые деревья для производства шин. В официальной истории компании об этом нет ни слова, но в действительности из-за своего необузданного стремления к принципу «сделай сам» Форду пришлось уволить 60 000 рабочих.

Передавая работу специалистам, субподрядчикам, консультантам и другим третьим лицам, можно избежать множества проблем. Для начинающих компаний это снижает фиксированную оплату труда и позволяет освободить склады, поскольку сырье и запасные части, которые обычно хранятся в компании, распределены по площадям новых поставщиков. В таких компаниях, как наша, которые изготавливают продукцию, требующую многоэтапных, сложных производственных процессов, большая часть капитала оседает на складах и в хранилищах. Когда наблюдается экономический спад, это может иметь негативные последствия.

И наконец, имея собственное дело, люди действуют иначе. Рабочие, которые сейчас борются за каждую лишнюю минуту кофе-паузы, будут трудиться до поздней ночи, а также по субботам и воскресеньям, если это поможет сохранить их собственную компанию. В Semco мы преуспели отчасти благодаря вовлеченности рабочих. Наши люди и так работали допоздна и в выходные, без побуждений со стороны начальства. Но поощряя их открывать собственные фирмы, мы еще больше увеличили бы их заинтересованность в процессе.

Теоретически передача работы третьим лицам при вертикальной структуре компании означает потерю части прибыли. Но спросите об этом Генри Форда. Когда бразильская экономика развалилась, мы сделали выводы из уроков, которые проигнорировал старина Генри. Немногие компании могли конкурировать с нашим пятиметровым токарным станком, уникальной машиной, которая обрабатывала огромные металлические цилиндры, или с нашим вертикальным прессом, используемым для создания идеально отполированных симметричных поверхностей на стальных корпусах и оболочках. Немногие компании обладали опытом в паянии огромных внутренних змеевиков наших охлаждающих установок, в производстве специальных механизмов для смесителей и покрытия муфт титаном. Отказ от подобных операций обошелся бы слишком дорого, если это вообще было возможно, и мы решили по-прежнему выполнять

их сами. Мы сохранили свой штат высококвалифицированных инженеров-конструкторов, которые адаптировали нашу продукцию, исходя из нужд конкретного заказчика, смотря что он хотел — смесительные установки для производства супов или жевательной резинки. То же самое относилось и к людям, ответственным за компьютерное обеспечение, для которого требовалось дорогостоящее оборудование, а также соблюдение коммерческой тайны.

Как насчет черчения от руки? В Бразилии были тысячи чертежников, не менее опытных, чем наши. Работа с листовым металлом? Были сотни, если не тысячи бразильских компаний, которые могли бы сворачивать стальные пластины для корпусов смесителей. Юридические консультации и разработка программного обеспечения? Все это само просилось в субподряды.

Заключение субподрядного договора связано с множеством проблем. Третьи лица должны многое узнать о бизнесе клиента, а в такой уникальной компании, как Semco, это нелегко. Существует и фактор «утечки мозгов», и риск разглашения вашего собственного ноу-хау. В нашем случае подобное беспокойство было беспочвенным: по Спутниковой программе мы работали с людьми, которых уже знали и которым доверяли.

Как убедить сотрудников становиться предпринимателями и при этом обеспечить стабильность работы компании в условиях экономического шторма? Для этого придется вспомнить о патерналистских условиях увольнения в Бразилии. При уходе рабочих мы обязаны выплатить пособие в шести-, десяти- и даже двадцатикратном размере заработной платы за месяц, а также осуществить дополнительные выплаты, которые Semco добавляла за выслугу лет. Эта сумма могла стать неплохим стартовым капиталом. Естественно, ни один рабочий не получал доступа к этим деньгам, если не был уволен. Таким образом, мы предлагаем им увольнение, затем помогаем корректно использовать полученные деньги для открытия собственной фирмы, которая будет предоставлять нам материалы и услуги. И решающий момент: мы предложили рабочим взять в лизинг те самые машины, на которых они работали на наших заводах, без первоначального взноса, на чрезвычайно выгодных условиях, которыми они смогут воспользоваться, когда их компания станет приносить прибыль.

При условии улучшения экономической ситуации рабочие, открывшие собственные цеха, получат возможность заработать

в несколько раз больше, чем в Semco. Да, это было под вопросом. Если спад не прекратится, возникает риск, что они получат даже меньше, чем получали бы в Semco, — но это в том случае, если будут продолжать там работать, что для огромного количества наших сотрудников с каждым днем становилось все более проблематичным.

Педро не удивился, когда его и других координаторов из Санто-Амаро вызвали для «серьезного разговора» с высшим исполнительным руководством. Он знал, что дело плохо.

Он уже пережил одно увольнение, тогда он вместе с руководителями проверял цифры, помогал составлять список коллег, которых должны были уволить, обсуждал кандидатуры с фабричным комитетом, а затем сообщал плохие новости рабочим, вызывая их по одному, с небольшими перерывами, чтобы прийти в себя.

Педро думал, что ему снова придется через это пройти. Он знал о Спутниковой программе, но считал, что это одна из тех вещей, которые случаются только с другими и никогда не произойдут с ним самим. Наше предложение застало его врасплох. Из десятка сотрудников, переживших тяжелые времена и оставшихся в подчинении у Педро, мы хотели оставить в Semco только половину. Они выполняли сложные операции, которые были частью наших уникальных технологий. Мы надеялись, что остальные уйдут в фирму, которую можно было назвать «Педро и его друзья».

Педро был так удивлен, что против обыкновения попросил время на размышление. Примерно через час он перестал нервно расхаживать по коридору и вернулся в зал заседаний, где ждали менеджеры. Позже он признался, что чувствовал себя в тот момент, как невеста на пути к алтарю. «Хорошо, — сказал он, глубоко вздохнув. — Я согласен».

Фактическое название его компании звучало так: JBL Machining and Sheet Metal Ltd. Буквы J и L были взяты из имен его коллег в Semco — Хосе (Jose) Мария и Хосе Лима (Lima), а B — от его прозвища Bullet (Поршень). Они втроем провели несколько долгих дней в поисках и в итоге нашли подходящее здание в нескольких кварталах от завода. Они составили список станков, которые мы доставили по новому адресу и разместили в небольшом цеху. Педро и его коллеги стали поставлять нам сцепления, коробки передач, двигатели, металлические оси, лопасти турбин смесителей и корпуса моторов для судовых насосов.

Их жизнь полностью изменилась. Работая в Semco, Педро всегда возвращался домой в 17:30. Теперь его жена иногда приносит ему по вечерам кофе прямо в цех, а сам Педро очень часто берет домой документы. Semco создала специальную команду специалистов, которая должна была научить наших мелких предпринимателей управлять затратами, устанавливать цены, контролировать запасы и их обеспечение, а также заниматься прочими бюрократическими мелочами. С того момента, как мы организовали общий бизнес, их проблемам не было конца. «Я отправлял дважды один и тот же счет, — вспоминал Педро, — и мне звонили и спрашивали, не увеличил ли я без предупреждения цены в два раза. Потом я слышал смех на другом конце провода».

Но мы без устали помогали ему и остальным. Мы были только рады звонить их потенциальным клиентам и давать рекомендации.

Как и другие компании-«спутники», JBL переживала и хорошие, и плохие времена. Ее кадровый состав сначала увеличился до десяти рабочих (одному богу известно, как они все там поместились), а потом снизился в два раза. Но они не теряли энтузиазма и оптимизма. Они только что запустили план распределения прибыли.

Мы никого не принуждали к открытию компании-«спутника»; все наши сотрудники могли получить выходное пособие без всяких обязательств. Некоторые просто взяли деньги и ушли. Другие пытались держаться, как только могли.

От нашего предложения было сложно отказаться. Я знаю компании, которые говорят поставщикам, что они не должны продавать продукцию конкурентам или диктовать цены и норму прибыли. Мы, наоборот, объясняли людям, что они свободны продавать что угодно и кому угодно, даже нашим конкурентам. С другой стороны, мы тоже можем осуществлять закупки у любой компании, по собственному усмотрению. Обе стороны не имели никаких обязательств друг перед другом, и это было постоянным стимулом к поддержанию конкурентоспособности и введению новшеств.

Спутниковая программа быстро распространялась от завода к заводу, от офиса к офису. В действительности первыми ее приняли «белые воротнички», особенно наши финансисты, кадровики и чертежники. Мы распустили юридический отдел и заключили контракты с несколькими компаниями различной специализации, одна из которых была создана нашим бывшим юристом. Некото-

рые бухгалтеры тоже организовали свою фирму. Программисты уволились по собственному желанию и стали заниматься нашим программным обеспечением.

Начиная с Педро и его коллег из Санто-Амаро, «Спутниковое движение» завоевало популярность у «белых воротничков» в подразделении по производству оборудования для пищевой промышленности и на заводе по производству систем охлаждения. Не могу сказать, что все прошло абсолютно гладко. Например, у нас было одно подразделение с пятью производственными ячейками, четыре из которых отделились от главной компании и вышли на орбиту в качестве спутников. Не было никакого смысла оставлять последнюю ячейку, так как мы бы только создали ненужную конкуренцию с четырьмя другими.

Наблюдались удивительные перемены. Пауло Перейра устал от загрязненного городского воздуха и оживленного трафика и уже давно собирался перевезти семью из Сан-Паулу в его родной Бебедуро, небольшой городок в 240 км от нас. Но мы не хотели потерять Пауло, который был инициатором некоторых наших инновационных программ. Спутниковая программа открыла и ему, и нам отличные возможности: Пауло основал в Бебедуро собственную консалтинговую фирму по подбору персонала, а по вторникам, средам и четвергам ездил в Сан-Паулу в Semco.

Лаура де Баррос ушла сама и тоже стала консультантом по подбору персонала. Симплисьяно Домингос де ла Сьерра остался, хотя в какой-то момент молодому предпринимателю пришлось сесть за руль микроавтобуса, чтобы прокормить семью. Алипио Камарджо с горсткой коллег из Semco и парой механиков создал компанию по продаже и ремонту продукции завода Нобарт в Сан-Паулу. Дела у него идут отлично.

Таким образом, Semco помогла открыть больше двух десятков компаний-«спутников». Мы передали им около половины производства, которым занимались сами, и рассчитываем отдать еще 10–20% в ближайшие годы. На данный момент ни одна компания-«спутник» не закрылась. Некоторые ищут партнеров, другие пытаются расширить производственные линии. Есть и миниатюрные копии Semco, построенные на идеалах демократии, открытости и доверия. Есть копии таких традиционных компаний, как Ford или IBM (надеюсь, что это временно). И почти у всех есть клиенты помимо Semco, что нас вполне устраивает. Это их собственный бизнес.

Спутниковая программа успешно работает, так как она основана на следующем принципе: люди, которые имеют долю в своей компании, будут более заинтересованы в работе. Результат только положительный: снижаются затраты, повышается качество продукции, вводятся инновации. Люди смотрят на какую-нибудь деталь и рассуждают: почему она должна быть именно такой, можно ли ее усовершенствовать, сделать дешевле, снизить время, требуемое для ее изготовления?

Спутниковая программа Semco привела к невероятной гибкости. Мы покупаем что нам нужно и когда нужно. Избавившись от необходимости отвлекаться на производственные проблемы, мы сконцентрировались на проектировании, разработке и сборке усовершенствованной продукции. У нас больше не простаивают дорогие машины, которые мы обязаны использовать, чтобы их окупить, мы не скованы процедурами и процессами.

В более фундаментальном смысле Спутниковая программа позволяет реализовать наш принцип делегирования полномочий. В конце концов, новые предприниматели полностью контролируют свою работу, не меньше чем любой владелец компании. Они самостоятельно принимают все решения, в том числе о том, какими полномочиями должны обладать их собственные сотрудники. Они стали работать более продуктивно после того, как отделились от Semco.

Внедрение Спутниковой программы не было легким и быстрым. Но думаю, она помогла нам превратить Semco в компанию, которая способна плавать по самым бурным морям, не боясь течи и не вынуждая команду покинуть корабль.

ГЛАВА 33

ВОЗРОЖДЕНИЕ

Заводы, где все мы так упорно трудились и учились работать в коллективе, внезапно оказались полупустыми, оборудование исчезло, рабочие разошлись кто куда. Мы огляделись и спросили себя, а нужны ли нам все эти огромные корпуса? Настало время идти вперед.

Закрывать заводы было очень тяжело, особенно подразделение по производству оборудования для пищевой промышленности, в котором за годы упорной работы производство и продажи выросли почти в четыре раза, а управленческий аппарат сократился вдвое. Закрыв завод и переместив то, что от него осталось, в Санто-Амаро, мы потеряли огромные деньги — около 1 млн долларов. Рабочие никак не могли понять, зачем мы это сделали. «Какая компания будет приобретать завод, тратить деньги на его переоборудование, вводить новые программы по увеличению произ-

водительности, менять целиком концепцию работы, чтобы потом просто закрыть его?» — спрашивали нас. Но перемещение этого подразделения сократило расходы до уровня, которого невозможно было бы достичь на старом месте. Арендная плата за помещения завода составляла 6% от объема продаж, что примерно в три раза превосходило нормальный показатель.

Подразделение ВАС в Диадеме, выпускающее холодильное оборудование для пищевой промышленности и производства напитков, а также охлаждающие установки для кондиционеров, тоже было тяжело закрывать, так как дела у него шли намного лучше, чем на остальных заводах. Экономический спад практически не сказался на основных клиентах этого подразделения — производителях пива и безалкогольных напитков. Они не страдали от конкуренции со стороны иностранных компаний, и их покупателям, хоть и стесненным в средствах, всегда хватало мелочи на пиво или газировку.

Но когда Спутниковая программа дошла до подразделения по производству систем охлаждения, мы обнаружили, что можно передать около 60-70 % его продукции, причем без потерь в качестве. Переезд в Санто-Амаро был неизбежным, хотя мы расценили как комплимент, когда лидеры местного профсоюза, на редкость радикальной организации, пытались уговорить нас остаться. В этом регионе размещались компании Ford, General Motors и другие с десятками тысяч рабочих мест, поэтому вряд ли профсоюз был сильно обеспокоен потерей пары сотен человек. Но он использовал Semco и ее программу в качестве примера в процессе переговоров с другими компаниями.

Кловис и другие чувствовали, что закрытие заводов было неверным шагом. Умом Кловис понимал, что Спутниковая программа была нашей лучшей стратегией, но сердцем оставался среди бесчисленных помещений с разноцветными стенами, растений, расположенных в цехах, прямо между станками, и рабочими, которые практически не нуждались в руководстве.

Для меня это решение было не таким тяжелым, потому что я отошел от повседневного руководства компанией. В отличие от рабочих, мне не приходилось помогать выносить мебель и оборудование. В этом и состоит особенность звания генерала, который так никогда и не увидит линию фронта. Конечно, это может привести к печальным последствиям, но зачастую офицеры, находя-

щиеся вдалеке от линии огня, принимают лучшие стратегические решения.

Следует сказать, что я уже несколько лет размышлял о закрытии заводов и объединении всех операций в Санто-Амаро. Первоначально эту идею отклонили почти все — Вендрамин, Виоли, Батони и Кловис. И даже когда случился экономический кризис и наша судьба стала очевидна, все равно потребовались месяцы, чтобы убедить всех. Я знаю, многим кажется, что мы в Semco слишком много говорим перед принятием решений. Люди предполагают, что компания такого размера должна быть более маневренной. Я согласен, нам может потребоваться на принятие решения больше времени, чем General Motors, которая в 10 000 раз больше Semco. Но если мы и долго обсуждаем наши проблемы, то как только решение принято, мы воплощаем его в жизнь намного быстрее, поскольку принимаем его единогласно.

Так и случилось, когда мы закрыли заводы. Даже Кловис согласился, что это лучший способ сохранить нашу уникальную культуру. Мы хотели построить компанию, которая просуществует десятилетия и выдержит подъемы и спады циклов деловой активности. Мы никогда не достигли бы такой стабильности, если бы нам пришлось поддерживать определенный уровень продаж или полагаться на отчаянное снижение расходов в последний момент, чтобы покрыть постоянные затраты на значительные трудовые ресурсы и заводы, полные станков.

Semco перешла от 830 сотрудников и девяти подразделений в пяти районах по состоянию на 1987 год к 300 сотрудникам в шести подразделениях на двух участках (плюс около 200 человек — рабочих в компаниях-«спутниках» и консультантов, работающих по системе полной занятости) четыре года спустя. Мы восстановили и расширили наш первоначальный завод в Санто-Амаро, чтобы вместить все подразделения, каждое на своей территории, и использовали часть завода на Накоес Унидас для проверки судового оборудования и под склад.

Но консолидация наших заводов ни на йоту не затронула их структуру. Мы все еще являемся децентрализованной компанией. Мы сохранили автономию, индивидуализм, фабричные комитеты, межцеховые бригады и персонал. В некотором смысле наши подразделения все еще находятся в разных местах. Мы разделили

пространство так, что между ними нет никакого взаимодействия. У каждого подразделения собственная территория, вход, склад и площадь для отгрузки. Изменились только адреса.

Подразделения могут вести переговоры друг с другом и в любое время переехать, если это будет иметь принципиальное значение для бизнеса. Недавно руководство небольшого нового подразделения Difitex (одна из двух или трех новых организаций, которые всегда присутствуют на нашей орбите) решило, что арендная плата слишком велика (каждое подразделение оплачивает свою часть арендной платы, а также прочие услуги, такие как охрана, уборка, электричество, вода и страховка, пропорционально своей площади). Так вот, руководство Difitex, занимающегося импортом текстильного оборудования, приняло решение переехать в центр Сан-Паулу. Они не сказали мне куда именно, и это неважно. Когда я хочу поговорить с ними, то отправляю факс. Они отвечают мне тоже по факсу.

Хотя мы сократили штат Semco до отдела продаж, техотдела, конструкторского отдела, отделов снабжения, транспортировки и обработки материалов и сборочных линий, наш завод выглядит таким же оживленным, как всегда. Санто-Амаро всегда полон бывших сотрудников, которые предлагают нам программное обеспечение, консультации по налогам, аудит, шарикоподшипники, сварочные компоненты, а также ножи для резки ломтиками и лопасти вентиляторов. Они выпускают свою продукцию под нашим брендом. Повсюду сотни людей, со многими из которых я проработал не один год. Они пользуются нашими столами, телефонами и компьютерами, оставляют свои автомобили на нашей стоянке.

Когда отдельные консультанты, к советам которых мы время от времени прибегаем по вопросам стратегии, поведения персонала и маркетинга, услышали, что мы собираемся объединить все свои производства в одно, они посоветовали нам одновременно сократить производственные линии. Сохраните только те товары и услуги, которые приносят доход, сказали они, например производство судового оборудования, насосов, крупных посудомоечных машин, охлаждающего оборудования для пищевой промышленности, специализированных бисквитных машин, высокотехнологичных смесителей, а также вашу группу по контролю за условиями работы. Откажитесь от менее прибыльной продукции — ножей для резки ломтиками, лопастей вентиляторов, картофелечисток и мясоруб-

бок Hobart, масляных фильтров и кондиционеров. Но мы решили, что это все еще перспективные направления, просто мы производим их по неконкурентоспособным ценам. В этом могут сыграть свою роль компании-«спутники» с меньшими расходами. Мы берем у них или законченные изделия, или компоненты, требующие окончательной сборки, — и продаем под своей торговой маркой, с приличным показателем рентабельности.

Объединение увеличило нашу способность вводить новшества. Мы все еще выполняем окончательную сборку большей части своей продукции, ведь только на этой стадии можно отследить проблемы и перспективы процесса производства. Мы также контролируем окончательное взаимодействие между техническими разработками и сборкой. Мы можем в любой момент перейти с листового металла на керамику или с нержавеющей стали на пластмассу, и станки из-за этого не встанут.

Так, в течение двадцати лет мы делали смесители для производителей краски. Эти агрегаты состояли из большой стальной пластины с зубчиками для смешивания. Наши конкуренты перешли к смесителям из керамики, которые не ржавели и были намного дешевле, но мы не рассматривали такой вариант, так как у нас был станок, позволяющий производить только стальные смесители. Когда мы отдали его в лизинг компании-«спутнику», то смогли это изменить.

Циники могут обвинить нас в навязывании устаревшего оборудования нашим новым поставщикам. Однако таких случаев очень мало. И не забывайте, они получали оборудование по очень низким ценам.

Объединение обошлось Semco более чем в 2 млн долларов. Вместе с потерей более 4 млн долларов по отмененным заказам от верфей этого было достаточно, чтобы бросить нас банкам на растерзание. Экономический кризис Бразилии погубил много хороших компаний: каждый месяц разорялось в среднем около 800 фирм. Semco не только выжила, но смогла себе позволить огромные расходы, связанные с закрытием заводов, увольнением рабочих и приспособлением к новым условиям, без дополнительных кредитов. Мы смогли остаться на плаву даже в худшие годы и неплохо зарабатывали в обычное время. Каждый из наших сотрудников, выпускающий в среднем товаров на 10 800 долларов в год в 1980 году, теперь производит их на сумму 92 000 долларов в год (с учетом инфляции), что в четыре раза выше среднего по стране

показателя. По величине добавленной стоимости производительность труда выросла в шесть с половиной раз. Ежегодный объем продаж вырос с 4 млн до 20 млн долларов, и это при *трети рабочих от первоначального количества*. Да, у нас наблюдается спад по сравнению с пиком в 35 млн долларов в 1987 году (с 830 рабочими), но это все равно чертовски замечательный показатель в условиях кризисной экономики. К концу 1992 года мы располагали оборотными средствами в полугодовом объеме, без единого банковского кредита. У Виоли был список более десяти управляющих банка, которые просили о встрече, чтобы попробовать убедить нас исправить это положение. Мы платили поставщикам заранее и увеличили фактический уровень зарплаты более чем на 7%. Кроме того, почти все наши координаторы в 1992 году получили хорошую премию, и мы запустили два новых подразделения — по техническому обслуживанию и вывозу и переработке офисных отходов, включая контейнерные системы на каждом этаже, которые отделяют стекло, бумагу и пластмассу и затем автоматически перерабатывают их.

Нам следовало это предвидеть, скажете вы.

Мы предвидели. По крайней мере некоторые из нас.

За три года до обвала бразильской экономики и до того, как Semco запустила свою Спутниковую программу и затем объединилась, мы организовали корпоративный пикник для сорока топ-менеджеров. Это было типичное детище Лауры де Баррос: приглушенный свет и «Море» Дебюсси. Всех попросили лечь на пол, расслабиться и оторваться от ежедневных проблем. Меня удивило, что даже наши практичные инженеры прониклись духом происходящего, скинули обувь и разлеглись. Не стоило недооценивать Лауру.

Основное упражнение — визуализация будущей компании. Каждого участника попросили вообразить, на что будет похожа Semco в 2010 году. Как будет выглядеть завод? Сколько людей будет там работать? В общем, вы поняли.

Менеджеры задумались, а потом, когда включился свет, записали свои предсказания. Им предложили поделиться с коллегами и вместе объединить свои идеи в единую картину.

Проходя по комнате, я слышал обрывки разговоров.

— Я вижу, как еду на работу в поезде, в котором стоят факсы и компьютерные терминалы, — сказал один человек, а его сосед поморщился.

— Мой офис полон зелени — просто настоящие джунгли, — сказал другой.

— Пол в цехах блестит как на танцполе, — говорил кто-то еще, — а рабочие на сборочной линии одеты в белые комбинезоны.

Затем каждая пара менеджеров объединилась с соседней и повторила процесс. Потом каждая четверка объединилась с другой четверкой и т. д., пока все безумные идеи не были вычеркнуты. Осталось коллективное, объединенное видение того, что думали наши топ-менеджеры о будущем Semco.

Каково же оно было?

Мы ожидали, что из-за ежегодного роста в 40 или даже 50%, имевшего место в середине 1980-х годов, менеджеры представят себе, что к 2010 году у Semco будет не менее 15 000 сотрудников. Но компания, которую они описали, была ненамного больше, чем настоящая Semco, хотя качество наших продуктов и уровень жизни персонала были намного выше. Наши люди не хотели большую компанию, они хотели видеть улучшенную компанию. Компанию, в которой люди могут работать дома, освободившись от общепринятой структуры и строгих графиков. Компанию, в которой кадровый состав менялся бы так быстро, что не всегда было бы ясно, кто еще работает, а кто уже нет. Они не хотели, чтобы наши подразделения негативно влияли на окружающую среду; они хотели, чтобы наши заводы были настолько безопасными, чтобы на работу можно было приводить детей.

Так или иначе, это видение небольшой, более подвижной и гибкой и менее структурированной компании в целом воплотилось в жизнь. Мы больше не являемся жертвами первоначальных стремлений к увеличению количества сотрудников, заводов, продукции и прибыли. Мы уже прошли этап привлекательности постоянного роста, заплатив за это деньгами, временем и гастритом.

Желание расти только ради роста — детская идея. Конечно, рост необходим почти каждому бизнесу. Это позволяет учитывать разнообразие продуктов и рынков, что является одним из лучших путей обеспечения выживания компании; создает дополнительные возможности для персонала и улучшает мотивацию и производительность труда, поскольку приводит к изменениям на всех уровнях компании.

Но будьте осторожны. Возможности роста возникают всегда, и относиться к ним надо так же, как поступил Одиссей, когда

его корабль проплывал мимо русалок: залепил уши воском. Рост во многом обусловлен эгоизмом и жадностью, а не стратегией бизнеса. В Semco мы сначала целенаправленно занимались приобретением компаний, так как большая часть нашего собственного потенциала была реализована. Мы изучили больше ста фирм, вступили в переговоры с пятнадцатью и купили четыре. Я могу кратко резюмировать уроки наших инвестиций (сотни часов и миллионы долларов):

Рост посредством приобретения — это блистательно, захватывающе, но в конечном итоге приводит к язве.

Компания, которую вы покупаете, не очень похожа на ту, которую вы рассчитывали купить, и абсолютно не похожа на ту, которую вам продавали.

Покупать маленькие семейные компании — верный способ запустить язву и попасть прямоком на операционный стол.

В нашем случае мы объединялись с филиалами транснациональных корпораций, которые по большей части соблюдают свои обязательства, храни их Господь. Они обычно ведут точную бухгалтерию в отличие от семейных компаний, где шкафы, как правило, полны скелетов. Но покупая любую фирму, вы должны быть готовы наблюдать за ней и усваивать уроки по крайней мере в течение года, прежде чем запустить лапы в кормушку.

Большинство наших приобретений в конечном счете оказались удачными. Но сейчас мы сознательно приняли решение приостановить рост. Наши люди хотят быть уверены в том, что производят нужную продукцию, которую им нравится выпускать. Они хотят завершить свою карьеру с чувством удовлетворенности.

Точка зрения наших менеджеров удивила нас и придала нам уверенности в том, что решение об объединении верное. Просто получать 40, 50, 100 или даже 200 млн долларов в год — пустой звук. Если вы готовы пойти на риск, легче увеличить прибыль, чем создать такую организацию, которую хотели видеть наши менеджеры. В настоящее время мы все еще расширяемся. Помните, я рассказывал про 1400 резюме, которые мы получили, разместив объявление о поиске компаньонов-изобретателей? В ближайшие месяцы мы собираемся подписать контракт со 150 претендентами. Однако большинство из них будут не штатными сотрудниками,

а нашими партнерами. Точно так же мы увеличиваем штат торговых агентов через сеть компаний-«спутников», консультантов и партнеров.

Я видел бесчисленное множество компаний, которые стремительно росли, а потом сгорали как метеоры. Шансы, которые «бывают только раз в жизни», возникают постоянно. Но каждый раз, когда я чувствую искушение заключить сделку, я вспоминаю слова нашего аудитора Рэя Кринкера из компании Price Waterhouse: «Маленькая течь может потопить большой корабль».

ГЛАВА 34

ЗАЧЕМ КОМПАНИИ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР?

Большинство компаний, даже с традиционной пирамидальной структурой, практикуют некоторую форму совещательной демократии, что означает, что топ-менеджеры могут обсуждать проблему друг с другом, после чего генеральный директор принимает решение.

Это лучше, чем политика сталинизма, когда руководитель вообще никого не слушает, но далеко от настоящей демократии, когда не только менеджеры, а весь персонал принимает участие в корпоративных решениях.

Почему многие компании считают, что необходимо или по крайней мере желательно, чтобы последнее слово всегда оставалось за одним человеком? Думаю, это, по их мнению, наиболее эффективный метод управления. Но централизованная власть характеризуется более высокой степенью риска. Может, Генри Форд и известен как создатель автомобильной промышленности США (несмотря на то что другие компании тоже производили машины, только не в таком масштабе), но он ко всему прочему был еще и жестким диктатором. Ему пришлось уволить тысячи рабочих, так как он сам совершил ошибку, настаивая на продолжении производства модели Т уже после того, как ее продажи сошли на нет. Альфреда Слоана из General Motors можно причислить к самым способным организаторам в автомобилестроительной промышленности, но он тоже был недалек от диктатора и основал компанию, которая оказалась настолько неповоротливой, что даже не смогла оказать сопротивление японским малолитражкам.

Форд и Слоан, как и Сталин, знали, как приятно обладать неограниченной властью. Но хорошо ли это для компании и ее сотрудников, когда во главе стоит один человек, в руках которого сосредоточена вся власть и который поступает в основном так, как ему нравится, уделяя внимание в первую очередь своим желаниям? Разве такой порядок вещей не гарантирует автоматически долгий период нестабильности в компании, когда приходит время выбрать преемника?

Я постоянно повторяю про себя, что нет ничего труднее, чем работать в условиях демократии. Не могу ни вспомнить, когда я последний раз сам принимал решение, касающееся всей компании, ни подсчитать все случаи, когда в результате голосования мои предложения были отклонены. Я с удовольствием прикушу язык, если не согласен с решением, принятым в результате голосования. Думаю, неограниченная демократия более важна и в конечном счете более выгодна, чем господство над менеджерами, которое в каком-то смысле отправляет нас назад в далекое время нашего детства, к качелям и песочницам.

Есть и еще одна причина, по которой компании выгодно, если ее Номер Один, ее Генеральный настроен демократично: вторые, третьи, четвертые и пятые номера сразу же получают возможность играть важную роль в функционировании компании. Наличие в традиционных компаниях большого количества вице-президентов

тов заставляет их чувствовать себя пустым местом: если они хотят сделать карьеру, им приходится увольняться. Таким образом компании теряют невообразимое количество талантливых менеджеров.

Учитывая все вышесказанное, а также то, что Semco была преобразована таким образом, что стала менее зависима от изменений в экономике, я решил: пришло время устранить еще один уровень нашей иерархии — мой.

Вместо одного человека наверху компанией стала управлять группа наших советников. Думаю, они представляли собой хорошо сбалансированную команду как с точки зрения профессионализма, так и по своим личным качествам: Кловис, авторитетный руководитель, на мой взгляд, обладал огромным влиянием; Вендрамин, экономист, менеджер по производству и инженер, был прежде всего человеком вдумчивым, который не принимает решений впопыхах; Батони, менее терпимый к людям, чем Кловис и Вендрамин, был четко нацелен на конечный результат; Виоли, реально мыслящий превосходный финансист, и Хосе Алинани, талантливый инженер и лидер от природы. Все они были в возрасте от 40 до 55 лет.

Сейчас каждый из них владеет 1-процентной долей в компании и ежегодно получает дивиденды. Это было не только выражение благодарности за отличную работу — я рассчитывал на развитие предпринимательского духа капитализма среди менеджеров высшего звена. Я передал им по одному проценту; для физического лица это вполне достаточная и значимая доля, к тому же все вместе они располагают неплохим пакетом акций в размере 5%.

На встречах, проходящих по вторникам, они принимают основные оперативные стратегические решения, которые не смогли принять компаньоны и координаторы, и обсуждают проблемы, которые не были решены на собраниях, проводимых по понедельникам внутри каждого подразделения. Иногда для советников почти не остается работы, а временами создается впечатление, что все остальные решили больше не принимать никаких решений.

Каждые шесть месяцев один из советников исполняет обязанности директора: он координирует действия партнеров и их подразделений, представляет компанию в случае возникновения юридических вопросов и иногда встречается с клиентами, которые настаивают на разговоре с «самым главным в компании».

Подобное чередование позволяет избежать крена в сторону коллективного мышления, что характерно в основном для государственных учреждений, и дает каждому советнику возможность внести свой личный вклад в развитие компании (хотя время, в течение которого советники находятся у власти, настолько непродолжительно, что им вряд ли удастся провести какие-либо «революционные» преобразования).

Итак, теперь я всего лишь один из советников, хотя моя работа в целом не изменилась: я по-прежнему подталкиваю компанию, чтобы она не стояла на месте. Я лоббирую все, во что верю. Я вмешиваюсь, когда прихожу к выводу, что могу принести пользу, и отхожу в сторону, когда теряю интерес к проблеме или когда другие советники от меня устают. Я участвую в собраниях, проводимых по вторникам, только когда они меня приглашают; это случается раз в две-три недели. В остальных случаях они справляются сами. Возможно, меня звали бы чаще, если бы не моя привычка высказывать сумасшедшие идеи. И я обычно подхожу к вопросу с практической точки зрения, что приводит к разрушению общей системы. Если я становлюсь слишком буйным, они держат меня подальше от остальных. Как в мафии: никто не будет обсуждать со мной новые пути развития один на один.

И это замечательно. Риска показаться слишком самонадеянным, я беспокоился, что злоупотребляю своим влиянием в Semco. Крайне важно избавиться от убеждения, что компания выживет исключительно при моем участии.

Что если они примут решение, которое мне не нравится? Могу сказать, что это наблюдается по меньшей мере в двадцати процентах случаев, ну, может, в тридцати. В это число входят и некоторые важные решения, принятые за последние год-два. К примеру, в 1991 году мы получили прибыль, по данным нашей бухгалтерии, несмотря на то что, по информации самого крупного делового журнала Бразилии, это был худший год для производителей оборудования, который когда-либо наблюдался. Перед публикацией нашей отчетности позвонил Виоли и сказал, что последняя корректировка дебиторских счетов превратит эту незначительную прибыль в убыток в размере 90 000 долларов.

— Вам не кажется глупым показывать убыток при такой смехотворной цифре? — спросил я Виоли.

— Но прибыль тоже совсем маленькая, — парировал он.

— Да знаю, знаю, — сказал я, чувствуя подступающее раздражение. — Но все равно это два разных понятия: убыток — это убыток, а прибыль — это прибыль! — Когда я произнес это вслух, понял, что это прозвучало как «мать — это всегда мать».

Встреча, проводимая по вторникам, как раз должна была состояться на следующий день, а ежегодный отчет должен быть готов через день. Кловис спросил, хочу ли я присутствовать на собрании, на котором будет принято окончательное решение.

— Вы изначально собирались меня пригласить или это только из-за вопроса по нашей отчетности? — спросил я.

— Ну, других поводов у нас нет, — ответил он.

— Тогда собирайтесь без меня. Я отправлю из дома факс с моим мнением.

В своей записке я отметил, что действительно существует ряд корректировок по счетам судостроительных заводов и платежам по импорту, но их, по мнению наших аудиторов, можно провести в бюджете текущего или следующего года. Я не видел причин, почему бы нам не использовать одну из этих абсолютно законных поправок, чтобы убрать небольшой убыток и снова показать прибыль. В конце концов прибыль, полученная в такой суровый год, выглядела бы намного лучше, если вспомнить обо всех этих стервятниках из мира бизнеса, которые постоянно вились вокруг Semco и ждали, когда же она оступится. Я напомнил своим коллегам-партнерам о том, как мы временно отстранили от работы 60 сотрудников подразделения по производству судового оборудования, а газеты обвинили нас в увольнении 1500 рабочих. Пресс-релизы, выпущенные в огромном количестве, не смогли перекрыть нанесенный нам ущерб, поэтому я попросил коллег не подвергать нас риску из-за такой ерунды.

Я отослал факс, уверенный, что мои доводы возьмут свое. Они провели встречу и вынесли решение в пользу отражения в итоговой отчетности убытка в размере 90 000 долларов. Они уже сообщили об этом сотрудникам и пришли к выводу, что публиковать иную информацию было бы слишком рискованно: это выглядело бы так, как будто отчетность была сфабрикована.

Позвонил Виоли и рассказал мне новости. Он сказал, что партнеры готовы встретиться со мной, чтобы пояснить свое решение. Я уточнил, были ли мои аргументы доведены до их сведения, и он уверил меня, что были. Я сразу почувствовал облегчение. Когда

партнеры попросили меня написать комментарии к отчетности для включения в наш ежегодный отчет, я с готовностью согласился и объяснил в них, из каких соображений *мы* решили показать небольшой убыток.

Никаких обид. Всего лишь еще один рабочий день в демократичной компании.

Я уверен, что, помимо денег и льгот, для большинства генеральных директоров управление компанией — это еще и своего рода спорт: новые стратегии и продукция, горы цифр, риск и возможность распоряжаться жизнями других людей. Это все равно что командовать армией.

Если бы я захотел каждый день приходить на работу в 7 утра и уходить в полночь, уверен, я нашел бы чем заняться, как это и было до моей поездки в клинику Lahey. Большинство директоров утверждают, что им нравятся 70–80% своих обязанностей, но я подозреваю, что более точная цифра — около 30%. Слишком много встреч, телефонных звонков, скучных завтраков и административной головной боли.

Это как раз столько времени, сколько я в настоящее время провожу в Semco, 30 процентов. Я с удовольствием думаю, что это приятные 30 процентов, так как я практически никогда не делаю того, что мне не нравится. Я посещаю не более 2-3 бизнес-ланчей в год, всегда прекращаю работу в офисе, на заводе или дома ровно в 6 вечера, не позже. Каждый день на моем автоответчике оседает двадцать-тридцать сообщений, но я перезваниваю лишь в случае самых срочных дел.

На остальные звонки и большую часть почты я отвечаю с помощью записок от руки, которые отправляю из дома по факсу. Когда я стал работать дома полдня в неделю, я представлял, что все об этом думали: это отговорка сына босса, который на самом деле проводит это время в бассейне. Я ничего не предпринимал, чтобы развеять это подозрение, и позволял людям, которые приходили ко мне домой забирать отчеты, заставить меня в шортах. Но поток документов из моего дома скоро дал всем понять, что я действительно работаю, и причем достаточно эффективно. В настоящее время я остаюсь дома от трех до пяти дней в неделю и работаю по утрам.

Как только я коснусь какой-либо проблемы, мне начинают звонить, засыпают десятками факсов и записок. Пока я не единственный, кто может решить вопрос, я буду держаться в стороне.

Я терпеть не могу, когда сам ввязываюсь, а потом никак не могу отделаться от этого. Могу с гордостью сказать, что я понятия не имею, как теперь выглядит чек Semco. За последние восемь лет я не подписал ни одного.

Правда состоит в том, что больше нет необходимости принимать участие в повседневных операциях компании. И идеи, появляющиеся в Semco, тоже не мои. Они проистекают из культуры компании, принадлежащей каждому сотруднику. Не имею ничего против капитализма, вопреки тому, что говорят обо мне критики. Да, я владею акциями Semco, но в действительности это больше не моя компания. Semco — это не я, Semco — это Semco.

Я зашел так далеко, что даже гарантировал: подобное разделение будет распространяться и на следующие поколения тоже. Компания слишком дорога мне, и я не могу взять на себя риск, что кто-то из моих детей или внуков не справится с управлением. Так или иначе, я не верю в семейный бизнес в долгосрочной перспективе. У семейных компаний больше неприятностей: они стараются привлечь талантливых и амбициозных профессионалов, которые прекрасно понимают, что в конце концов критерии для продвижения будут предвзятыми.

В действительности любой, кто найдет время, чтобы подсчитать процент семейных компаний, выживших в течение четырех-пяти поколений, скорее всего отправит своих детей в медицинский институт. Таким образом, мои дети не будут располагать гарантированным местом в Semco. Я знаю, о чем вы подумали: все бизнесмены так говорят. Но я действительно так думаю. Я уже проследил за тем, чтобы в будущем ни один из моих потомков не продвигался вверх по служебной лестнице без согласия 75% членов правления Semco.

И даже моя смерть не изменит этих обстоятельств, так как акции, находящиеся на руках акционеров Semco, вернутся в фонд, который помогла организовать Ирэн Тубертини и которым будет руководить правление, состоящее из 21 человека (сотрудники компании и люди со стороны, но никак не члены семьи). Это покончит со всякими наследственными схемами, и Semco будет наконец-то иметь свою собственную индивидуальность, абсолютно независимую от всех Семлеров.

Когда я думаю о традиционном генеральном директоре, я сразу вспоминаю своего отца. А когда я вспоминаю отца, мне приходит

в голову строчка из песни известного киноактера и композитора Дж. Тейлора: «Смысл жизни — наслаждаться каждой минутой». Большинство людей живут либо воспоминаниями о прошлом, либо надеждами на будущее. Немногие живут настоящим.

Я всегда хотел, чтобы мой отец получал удовольствие от денег, которые зарабатывал. Но такого не было, он всегда о чем-то беспокоился. Уже на склоне лет, когда у него обнаружили рак, как-то раз после сеанса лучевой терапии он прогуливался по парку с моей матерью.

Тогда он сказал ей, что раньше никогда не обращал внимания на цветы вокруг и не замечал уток. Потребовалось целых семьдесят три года и смертельная болезнь, чтобы он увидел маленькие, но приятные детали повседневной жизни.

В детстве отец часто брал нас с собой в Европу на рождественские каникулы. Для него это был наполовину отдых с катанием на лыжах, наполовину бизнес. Я помню, мы всегда ужинали в ресторане гостиницы. Там была доска на стене, на которой вспыхивали лампочки номеров, принимающих телефонные звонки. Наш номер высвечивался постоянно. Когда в Европе было 8 вечера, в Бразилии было 4 часа дня, и люди из Semco звонили ему один за другим и обсуждали повседневные проблемы. Они отчитывались, так как отец предупредил их, что хочет быть в курсе всех дел. Неважно, как далеко от офиса он находился, он все равно не мог оставить свой бизнес.

В 1985 году он впервые отправился в длительный круиз из Италии. Тогда-то у него и случилось первое обострение рака печени. А он считал, что наконец-то находится на достаточном расстоянии от своего бизнеса, чтобы спокойно отдохнуть.

Вспоминая прошлое, я прихожу к выводу, что должен был отойти в сторону намного раньше. Но для владельца компания, как ребенок. *Вы* хотите, чтобы он стал взрослым и самостоятельным, но не можете сомкнуть глаз, беспокоясь о том, не разобьет ли он на машине.

Не могу не признать, что я до сих пор немного волнуюсь, когда отсутствую долгое время. В Бразилии многое может измениться очень быстро и зачастую вовсе не к лучшему. Но мои страхи всегда оказывались беспочвенными, и я упорно стараюсь их пресекать. Настойчивость является достоинством, только когда используется для дела.

Как я провожу остальные 70% своего времени, когда я не занимаюсь Semco? У меня есть своя колонка в воскресном еженедельнике с тиражом в 1,1 миллиона экземпляров. Я рассказываю о Semco компаниям и бизнесменам по всему миру. Я интересуюсь политикой и являюсь членом исполкома Бразильской социал-демократической партии, одной из крупнейших в стране. Я смотрю как минимум три фильма в неделю, покупаю записи известных певцов (Беньямино Гильи, Билли Холлидэй) и композиторов (Филип Глас, Дмитрий Шостакович), беру уроки игры на фортепьяно, игры в гольф, китайского языка и кулинарного искусства. Я читаю около пятидесяти книг в год, в основном по военной истории и истории империй. Столетия провалов и успехов — отличное руководство к действию. За горстку долларов вы можете получить информацию, отсутствие которой обошлось Наполеону в тысячи жизней. Заплатите чуть больше стоимости бигмака — и будете знать об ошибках сегунов клана Токугава, оставивших свой лагерь в Наре без охраны. Потратив меньше, чем на заправке машины, вы сможете узнать, почему Уинстон Черчилль, герой Второй мировой войны, проиграл на первых же выборах после нее. Каждый день я читаю по четыре газеты, и это обходится еще дешевле. Но я не особо обращаю внимание на первые полосы; вы не найдете в газетах изложения причин великих войн, указаний на первые признаки краха на фондовых биржах и появления инновационных технологий — по крайней мере на первых страницах. Обычно самые главные новости спрятаны в глубине.

Помимо этого у меня есть список дел. Лет пятнадцать назад я случайно наткнулся на телевизионную программу, которая, как многие любят говорить, изменила мою жизнь. Это было интервью с 61-летним американцем Джоном Годдардом. Я так и не выяснил, кем он был, и с тех пор ни разу не слышал его имени. Так или иначе, Годдард составил список из более ста задач, которые намеревался выполнить. Ему оставалось всего девятнадцать. Среди них было высадиться на Луне и дожить до двухтысячного года. Он управлял реактивным самолетом, плавал на подводной лодке, сплавлился в каноэ по Нилу, проплыл по всей реке Конго и покорил пик Аконкагуа в Чили.

Я подумал: то, что сработало у него, подойдет и мне, только не в таком масштабе. Я поставил перед собой шестнадцать целей, половину из которых я уже достиг. Я создал в Semco самые востре-

бованные рабочие места из всех, которые я знаю. Я организовал фонд помощи неимущим бразильцам. Я уже выучил пять языков из шести намеченных.

Как и Годдард, я постоянно путешествую и всегда спокоен. Меня бросает в дрожь, когда я вспоминаю те ужасные командировки в начале 1980-х гг., когда мы с Харро отчаянно старались удержать Семсо на плаву. Сейчас мы с Софией спокойно уезжаем в город Сиань китайской провинции Шаньси, чтобы посмотреть на 6000 терракотовых воинов, летаем на воздушном шаре в Кении, живем в Танзании, ныряем с аквалангом на Сейшельских островах, осуществляем переход через пустыню Сахара, гуляем по пляжам Таиланда или спускаемся вниз по Нилу.

Это намного больше, чем посещение трех городов за один день, а потом обратный перелет с покрасневшими глазами. Когда я нахожусь в одной из своих поездок, то не оставляю номера, по которому меня можно найти. И никогда не звоню сам.

ГЛАВА 35

БУДЕТ ЛИ ЭТО РАБОТАТЬ У ВАС?

Я заканчивал свое выступление перед аудиторией в одном из южнобразильских городов, когда человек в белом костюме и в белых ботинках подошел к микрофону, чтобы задать последний вопрос. «Ваша история очень интересна, — сказал он. — Но я сидел здесь в течение двух часов и ждал того, что я смог бы применить в своей больнице и аптеках. Я не услышал ничего, что применимо на практике». Тысяча двести пар глаз уставились на меня, и я заметил, что несколько человек, двигавшихся к выходу, остановились. Что я должен был сказать этому хорошему доктору, чтобы он не ушел домой разочарованным?

— Давайте в качестве примера возьмем одну из ваших аптек, — начал я.

— Но они очень маленькие, — перебил он меня. — Двое-трое сотрудников, не больше.

— Достаточно много, — ответил я. — Кто отвечает за размещение упаковок с лекарствами на полках?

— Мой партнер.

— И как это происходит?

— Они расставляются по алфавиту, естественно, чтобы их легко можно было найти.

— Я в этом не уверен, — продолжил я, — но позвольте мне задать еще несколько вопросов, и тогда я внесу предложение.

Все снова заняли свои места, чтобы увидеть, чем это закончится.

— Как составляются графики работы сотрудников?

— Этим занимается наш отдел кадров. Это очень просто: посменный график, по которому кто-то всегда выходит на работу по субботам и ночью, и по воскресеньям, и по праздникам, — объяснил доктор.

— Эти люди получают фиксированную заработную плату?

— Так всегда делается, — ответил он осторожно.

— Хорошо, давайте договоримся. Вы дадите мне номер телефона, и я побеседую с вашими сотрудниками. И вы предоставляете мне полную свободу стимулировать их воображение. — Выражение его лица оставалось скептическим. — Потом вы дадите им время, чтобы решить, как лучше всего управлять аптекой, и расскажете мне о предпринятых ими действиях.

В аудитории поднялся ропот, так как люди поняли: быстро наша небольшая драма не завершится.

— И мы расскажем, — добавил я, — всем здесь присутствующим о результатах. — Я повернулся к репортеру из первого ряда, женщине, которую знал в лицо. — Вы согласитесь написать об этом?

Она кивнула.

— Остается только получить согласие доктора.

— Договорились, — ответил он. — Давайте попробуем сделать это с самой маленькой аптекой. Ее продажи составляют менее одного процента нашего бизнеса.

— Таким образом, мы мне доверяете ровно на один процент, — сказал я, и все засмеялись.

Впоследствии мы встретились, и я узнал немного об аптечном бизнесе. Потом я позвонил его сотрудникам и рассказал им

о Semco. Я разговаривал с ними еще несколько раз в течение следующей недели и отправил им копию моей книги. Доктор оказался верен своему слову и предоставил им свободу вносить любые изменения, которые они пожелают. Они обсудили со мной несколько идей, но потом я потерял с ними связь.

Прошло около шести месяцев, и доктор позвонил мне и рассказал о результатах. В этой аптеке было всего три сотрудника: две женщины с опытом работы в торговле и один молодой человек, фармацевт. Все были холостые, и им не нравились нерегулярные рабочие часы, которые вносили беспорядок в их личную жизнь. Они начали эксперимент с просьбы дать им самим возможность составлять график работы. Они работали то же самое количество часов, но изобрели такой посменный график, который позволял им лучше планировать свое свободное время.

Вскоре они переделали систему размещения упаковок с лекарствами. Как выяснилось, расположение по алфавиту приводило к необходимости все время взбираться по высоким лестницам. По новой системе упаковки были сложены исходя из того, как часто покупатели спрашивали те или иные таблетки, т.е. аспирин лежал вместе с витаминами и таблетками от изжоги на самой нижней полке.

Затем они присвоили номер каждому продукту и приобрели недорогой компьютер, чтобы отслеживать запасы. Они проводили инвентаризацию по ночам и по праздникам, когда было совсем мало покупателей, и сами делали повторные заказы в том количестве, которое считали нужным, с целью максимального роста выручки. Они предложили расширить ассортимент продукции, а именно включить в него тампоны, перевязочные материалы, солнцезащитные средства, шампуни против перхоти и другие товары, которых обычно не бывает в аптеках при больнице. Вначале сотрудники вели себя немного агрессивно с клиентами и даже отпугнули некоторых, но в конечном счете они добились высокого уровня обслуживания.

Последнее, что я слышал об этом, — сотрудники предложили систему участия в прибыли, а доктор пытался внедрить идеи Semco в своей больнице.

Конечно, у доктора, как и у меня, было собственное дело. Я получаю большое количество вопросов от людей, находящихся на среднем уровне иерархии компании, или даже на самых низах. Они не могут просто отдать приказ, чтобы все сразу стало другим.

Они интересуются, что им нужно сделать, чтобы изменить происходящее.

Не так давно я как раз оказался в высшем обществе, когда меня пригласили присоединиться к обладающей большой властью федерации промышленности штата Сан-Паулу Бразилии. Я обнаружил, что если проявить настойчивость и мужество, управление в стиле Semco может процветать даже в самой застойной окружающей среде.

В составе федерации самые влиятельные промышленники страны, все они сторонники методов классического ведения бизнеса. Со стороны бразильского президента было бы неблагоразумно назначать министра финансов, не посоветовавшись с этим клубом шестидесятилетних, и очень редко министр труда и президенты Центробанка, Банка Бразилии и Национального банка социально-экономического развития назначаются без его благословения.

Так как Semco становилась все более известной, я начал писать статьи в самую крупную консервативную газету Бразилии (тираж 400 тысяч экземпляров). Эта газета была трибуной элиты, поэтому казалась мне идеальным местом, чтобы изложить свои взгляды.

Я представил, что подумает «старая гвардия», сидя в своих мягких кожаных креслах и куря сигары. «Такая маленькая компания, знаете ли» — «Он унаследовал ее от своего отца, не так ли?» — «Когда-нибудь он дорастет и до нашего уровня. Это единственный способ в этой стране остаться при деле».

Но сначала мои статьи вообще не имели отклика.

Таким образом, я был поистине удивлен, когда меня попросили стать членом этой царственной группы, учитывая, что моя нога никогда не ступала во внушительное 16-этажное здание федерации в форме пирамиды (а как же иначе?). Приглашение пришло от доктора Хосе Миндлина, моего друга и одного из немногих директоров федерации, веривших в то, что рано или поздно ей придется выйти из каменного века. Миндлин пользовался уважением и заслуживал его. Бывший министр культуры, он был одним из главных представителей интеллигенции Бразилии, располагал самой большой частной библиотекой в стране (более 20 тысяч редких экземпляров книг) и управлял бизнесом по торговле автомобильными запчастями, приносящим около 200 млн долларов в год. Миндлин сказал мне, что приближаются выборы членов федерации, и он посоветовал президенту организации Марио Амато пригласить меня

войти в состав федерации. Амато согласился, но только после того, как Миндлин обработал его и других, более восприимчивых директоров, как я потом выяснил. Возможно, остальные подумали, что, как только меня примут в это учреждение, я тут же замолчу.

— Я знаю, что вы думаете о федерации, — сказал Миндлин. — Но никто не будет вас слушать, пока вы находитесь вне ее.

Я колебался до тех пор, пока он не упомянул, что я буду самым молодым директором в истории федерации и он будет меня поддерживать. Я сразу согласился.

В мои обязанности входило наблюдение за департаментом по развитию технологий, отвечавшим за развитие промышленности Бразилии и переговоры по международным торговым соглашениям. Вскоре я выяснил, что в федерации даже и не слышали о делегировании полномочий. Мне приходилось лично утверждать покупку офисных принадлежностей, выдачу наличных, формы неявки — абсолютно все. Всегда была масса писем, записок и форм документов, ожидающих моей подписи, и у меня не оставалось времени на что-нибудь еще. Когда я спрашивал у чиновников из федерации, почему эти документы не может подписать Джойс Лил, решительная женщина, занимающая на постоянной основе должность руководителя департамента, они закатывали глаза и говорили: «И тем самым позволить рядовым сотрудникам самим принимать решения?»

Как-то раз я взял несколько бумаг из своей кучи и отдал их Джойс. «Подпишите их сами, — сказал я ей, — а я приложу записку с пояснениями, что это новая система работы департамента по развитию технологий». Джойс в душе тоже была ниспровергателем авторитетов, поэтому согласилась.

Мы получили обратно по почте неутвержденные документы. Нам с Миндлином даже пришлось самим оплатить поездки сотрудников департамента, так как формы выдачи наличных тоже вернулись к нам вместе со всеми остальными документами. Но мы не сдавались. Моя война с бюрократией в федерации набирала обороты. Нашему департаменту была нужна новая пишущая машинка, но мы прекрасно понимали, что на это уйдут месяцы, даже если мы будем играть по правилам. Миндлин пожертвовал нам одну из своей компании, и мы стали ждать, когда же наш запрос пробьет себе дорогу. Это так затянулось, что позаимствованная машинка уже успела сломаться. Мы ее починили и отпра-

вили счет чиновникам федерации, которым хватило сообразительности переслать его Миндлину.

Согласно правилам федерации, опоздавшие сотрудники штрафовались. Неудивительно, что многие не испытывали никакого желания по окончании рабочего дня задерживаться даже на минуту. Мы хотели, чтобы сотрудники нашего департамента приходили на работу в то время, которое бы их устраивало, поэтому изменили их трудовые договоры, переведя их на неполную занятость и тем самым освободив от табеля учета рабочего времени федерации. Естественно, они работали то же самое количество часов и получали ту же зарплату, но теперь они могли приходить, когда им было удобно. Как и в случае с рабочими Semco, их мотивация и производительность увеличились.

Даже в нашем департаменте был бардак с коммуникациями в значительной степени из-за того, что почти все прятались в маленьких кабинетах и офисных кабинках и имели только общее представление о том, чем занимались их коллеги. Мы снесли стены и познакомили всех сотрудников друг с другом. Затем мы перевели сотрудников, не соответствующих нашему новому стилю работы, в другие департаменты и уволили нескольких неподходящих сотрудников. Но мы не стали искать им замены, и это позволило нам заплатить больше тем, кто остался и чья работа была настолько эффективной, что они смогли не только восполнить отсутствие своих коллег, но и пойти дальше.

Эти и другие изменения вызвали зубовный скрежет внутри пирамиды, но федерация не могла от меня избавиться. Все, что я делал, работало. Компании по всей Бразилии рассказывали Амато, как отлично наш департамент помог им с той или иной проблемой. Семинары, которые мы проводили с международными экспертами по технологиям управления, собирали полные аудитории в залах заседаний федерации. Наши внутриведомственные отчеты и докладные записки цитировались высшими должностными лицами и законодателями. При этом я следовал своему обычному подходу к руководству. Я отошел в сторону, как только работа в департаменте наладилась. Никакого культа личности. По прошествии нескольких месяцев я уже не подписывал никаких бумаг. Я стал приходить только раз в неделю, потом раз в две недели и наконец раз в месяц. Само собой, никто даже не заметил. Как только я устранил бюрократию, Джойс и другие перестали во мне нуждаться.

Два года спустя настало время для новых выборов в федерации. Несколько директоров пытались убедить Амато убрать меня, но он отказался. Я закончил свою деятельность в федерации на посту вице-президента. Еще раз подтвердился урок, извлеченный мной за годы изменений, произведенных в Semco: лучше потом попросить прощения, чем спрашивать разрешение сделать что-то.

Чуть позже я получил еще большее одобрение со стороны делового сообщества. Каждый год *The Gazeta Mercantil*, бразильский *Wall Street Journal* и группа ведущих журналов проводят анонимный опрос среди руководителей 54000 тщательно отобранных бразильских компаний. Их просят назвать лидера делового мира за текущий год. Стать им очень престижно, так, по крайней мере, было до 1990 года, когда я как раз и победил.

Из изгоев — на самый верх за один шаг.

Я читаю около 15–20 лекций в год для разной аудитории — от руководителей таких гигантов, как General Motors, IBM, Lever Brothers и Philips, до совладельцев компаний-франчайзеров, состоящих из двух человек. Если заявок на лекции слишком много, я увеличиваю свой гонорар до непомерных размеров, и желающих убавляется. Помимо этого я выступаю на самых разнообразных мероприятиях, как, например, конференция по телекоммуникациям в Канаде или конгресс гастроэнтерологов в Рио.

Почти каждая моя лекция сопровождается потоком вопросов. Половина из них поступает от людей, которые, как тот доктор, рассчитывают применить услышанное на практике. Это одна из причин, почему так много руководителей интересуется нашей компанией.

И мы не разочаровываем их. Программы, разработанные в Semco, можно применять в супермаркетах и рекламных агентствах, на сталелитейных заводах, в бейсбольных командах и университетах. Многие банки (а также компания Delco, филиал General Motors) внедрили систему оценки боссов подчиненными. Государственные энергосистемы Бразилии стали консультироваться с персоналом при назначении людей на должности среднего звена. Банк в Рио практикует систему участия в прибылях в стиле Semco. Демократическая процедура принятия решений используется в одном из музеев, а в одной из больниц применили открытую систему планировки офиса для администраторов. А мой однокурсник из Гар-

варда Ноуэл Гинсберг реорганизовал свою компанию Container Industries (Денвер, штат Колорадо) после наших с ним дискуссий в университетском кампусе. Ноуэл предоставляет своим рабочим такую же свободу, как и мы, и он восхищен результатами.

Более того, полагаю, что и военачальники извлекли бы большую пользу от открытых обсуждений военных планов с солдатами, хотя должен сказать, что поймал несколько неодобрительных взглядов в аудиториях, когда говорил с группой усыпанных звездами генералов в высшей военной школе Бразилии. Религиозным лидерам сокращение бюрократических процедур предоставило бы возможность проводить больше времени с паствой. Без сомнения, гласность и свобода слова были бы только на руку предприятиям стремительно растущей индустрии обслуживания. Моя работа в федерации тому пример.

Итак, многие компании берут с нас пример, и мне это очень приятно. Однако я все еще немного нервничаю. Для начала — я первый, кто признает, что у Semco еще долгая дорога впереди. Демократический процесс принятия решений, особенно по вопросам стратегии развития, должен проникнуть в организацию еще глубже. Наши сотрудники должны лучше разбираться в отчетности. Мы хотели бы иметь представителей рабочих в нашем корпоративном правлении с полным правом участия в голосовании, а не в качестве второсортных граждан, как в некоторых европейских странах. И мы хотим, чтобы каждый сотрудник Semco устанавливал себе свою собственную зарплату.

Даже если бы Semco была идеальной, ни одной компании все равно не следовало бы копировать нас целиком, программу за программой. Да, составление документов с заголовками уменьшает объем канцелярской работы, а гибкий график способствует повышению производительности. Я убежден, что такие программы, как поочередное пребывание в должности, устанавливаемая сотрудниками зарплата и оценка руководства подчиненными, пойдут на пользу любой компании, но это далеко не все, что есть в Semco. Я был бы меньше всего похож на продавца снадобий от всех болезней, если бы вместе с нашими программами компании перенимали принципы свободы и доверия, вдыхающие в эти программы жизнь.

Современные менеджеры находятся в поиске. Маленькие компании стремятся превзойти крупные, исходя из предполо-

жения, что они сделали нечто достаточное для того, чтобы стать в их ряды. Огромные корпорации, в свою очередь, завидуют небольшим и маневренным конкурентам. Представители всех американских отраслей промышленности смотрят с тоской и надеждой на Азиатско-Тихоокеанский регион, даже несмотря на то, что азиатские компании становятся все более европеизированными.

В своем отчаянном стремлении быстро получить желаемый результат многие руководители слишком торопятся внедрить модные управленческие причуды, как будто это панацея от падающей производительности. Кружки качества. Поставки по принципу «точно вовремя». Производственная система «Канбан». Компьютерные сети. Калькуляция себестоимости по предельным затратам. Абсолютное качество. Но вы ведь уже слышали все эти заумные слова.

Перенос азиатских ценностей, допустим, в Смирну, штат Теннесси, очень похож на ситуацию, когда вы надеваете кимоно на вечеринку Tupperware*. Трудно найти менее западную идею, чем идея полной лояльности по отношению к компании, кроме, может быть, принципа превалирования возраста над компетентностью. Если вы хотите перенять что-то из японских традиций, не забудьте загрузить в «Боинг-747» японцев в количестве, достаточном для заполнения вашей фабрики.

Как-то ранним утром я съездил на верфь Ishikawajima-Harima в Рио и увидел, как все сотрудники собрались во дворе и распевают гимн компании. Я ущипнул себя, чтобы удостовериться, что я не в Киото. Они трансплантировали систему, которая успешно существовала 2500 лет, чтобы вдруг появиться на новом заводе на другом континенте. Конечно, половина из них пришли только потому, что считали это самым лучшим способом получить повышение. Но если цель руководства состояла в том, чтобы объединить сотрудников, привить уважительное отношение к боссам и содействовать тому, чтобы компания занимала значимое место в жизни рабочих, тогда им надо было перевезти их всех в Японию.

* Вечеринки Tupperware — умелый маркетинговый ход производителей пластиковой посуды Tupperware, когда продажи проходят дома у сотрудников компании, в веселой домашней обстановке. — *Прим. ред.*

ГЛАВА 36

А ЧТО ДАЛЬШЕ?

Я знаю одну текстильную компанию, которая производила прекрасные шерстяные изделия. На фабрике, расположенной в так называемой пригородной промышленной зоне, работали 200 человек. Генеральный директор воспитывал работников своим примером: он приходил рано и уходил поздно. Фабрика была разделена на отдельные цеха, каждым из которых руководили свои боссы. Каждый босс, в свою очередь, имел группу бригадиров, которые наблюдали за рабочими. Бухгалтеры и торговый персонал находились на полуэтаже над цехом, они отчитывались перед соответствующим руководителем департамента. Классический пример строго иерархической пирамидальной структуры.

Недавно я рассказывал об этой компании на международной конференции по телекоммуникациям и наблюдал, как люди в аудитории все больше и больше приходили в замешательство.

«В чем суть рассказа?» — читалось на их лицах. Это был самый обычный бизнес. Казалось, в нем не было ничего особенного.

Кроме того, что эта текстильная фабрика существовала в 1633 году. А мораль истории следующая: наши достижения в технологии намного опережают наш менталитет.

Эта информация особенно уместна, учитывая, что моя аудитория состояла из людей, совершающих переворот в наших технологиях каждый год или около того. Они сделали возможным организацию моментальной телеконференции с Китаем и звонки домой с борта самолета, пролетающего над Тихим океаном. И все же большинство фирм сегодня имеют ту же организационную структуру, что и в 1633 году, с бессмысленным нисходящим менеджментом и строгим контролем при полном отсутствии доверия, с незначительным пространством для творчества. Конфликт между передовыми технологиями и архаическим менталитетом, по моему мнению, является основной причиной, почему современные рабочие места вызывают чувство неудовлетворенности и разочарования.

Если бы только ментальность можно было бы так же легко изменить, как оборудование! Держу пари, что легче изобрести новое поколение микропроцессоров, чем заставить менеджера среднего звена сменить маршрут, по которому он каждый день ездит на работу. Технологии преобразуются в один день; для изменения менталитета требуются целые поколения. Кто сможет обвинить нас в убеждении, что технологии — универсальное лекарство от всех проблем, связанных с рабочими местами? Его так легко приобрести!

Компьютерные сети, автоматизированное оборудование, стремительное развитие новой продукции, быстрые и эффективные коммуникации — все это обеспечивает соответствие компании современным требованиям, но ничего более. И что можно считать современным? Люди вырываются на недельку на Карибы. Они делят салон самолета с 300 другими офисными сотрудниками, которые в жутком стрессе набились туда как сардины в банке. Они едят вместе со всеми еду из одноразовой посуды, звонят в компанию из самолета и мечтают о легких бирюзовых волнах и нетронутых пляжах, которые им придется поделить вместе с пассажирами десяти других лайнеров, приземлившихся чуть раньше.

Вне всякого сомнения, с 1633 года технологии ушли далеко вперед, но качество жизни стало только хуже. Все, что мы делаем, только ускоряет сбои в системе и приводит к непониманию.

Позвольте ввести новое определение: настоящая современная компания избегает одержимости технологиями и ставит на первое место качество жизни.

Нам потребовалось некоторое время, чтобы это понять, и сейчас в Semco мы уделяем большое внимание инновациям, позволяющим работать вместе более слаженно вместо того, чтобы просто приобретать новейшие сварочные агрегаты или последние модели серверных станций.

Раз уж я начал свою проповедь, позвольте мне сказать больше: ни одна компания в конечном итоге не станет успешной, если ее основная цель — прибыль.

Кстати, бизнесмены в конечном итоге забывают о своей индивидуальности и отождествляют себя с суммой на счете. Недавно я был на бизнес-ланче в Сан-Паулу вместе с тридцатью промышленниками, которые хотели сформировать комитет для выбора следующего кандидата в правление Федерации промышленности. Все эти влиятельные мужчины устроились за столом в форме буквы «П», и кто-то предложил, чтобы каждый из них представился.

Первый встал и сказал: «Меня зовут так-то, я из такой-то компании, мы продаем продукции на сумму 200 млн долларов в год, у нас работает 2000 человек». Затем он сел. Потом следующий человек последовал его примеру и т. д. Было забавно наблюдать за этими маленькими людьми с большими сигарами, которые вставали и гордо объявляли, что они продали продукции в два раза больше, чем человек, представлявшийся перед ними, или подавленно признавали, что их предшественник превзошел их на несколько сотен миллионов. Можете себе представить, как все огорчились, когда самый маленький из всех, ростом всего полтора метра, сказал, что продажи его компании составили 2,5 миллиарда долларов. Я еле сдержал смех, когда увидел благоговение и зависть на лицах моих коллег. Через некоторое время кто-то вынул калькулятор и сказал, что все вместе мы составляем объем продаж в размере 5 миллиардов долларов. Не важно, что наш кандидат в правление федерации потерпел неудачу.

И тем не менее как определить значимость денег? Бизнесмены говорят, что прибыль — это их главная цель. Во время моей учебы в Гарварде я встретил много предпринимателей, которые, как и я, учились один месяц в году. Во время первой сессии я заметил, что некоторые из них уделяли особое внимание курсу личных финансов. Было совершенно ясно, что они подумывают о продаже своего бизнеса.

В том же году несколько человек сделали это, принеся свою компанию в жертву ради возможности реализовать мечты об острове, паруснике или, может, ежедневной игре в гольф. Но к тому времени, когда в Гарварде наступила вторая сессия, некоторым из этих освобожденных душ уже стало скучно. И к третьей сессии почти все, кто продал свою фирму, создали или приобрели новые и с радостью вернулись к работе. Они занимались бизнесом не из-за денег. Как и мой отец.

Долгое время он планировал уйти на пенсию в 55 лет, однако когда он уже приближался к этому возрасту, он отодвинул его до 60 лет, потом до 65. Ко времени начала моей работы в Semco он перенес эту дату к 70 годам.

Нет ничего более очевидного, но в то время я этого не понимал. Доход хоть и является жизненно необходимым, но как таковой он вовсе не главный фактор. Как выяснили люди, учившиеся вместе со мной в Гарварде, можно продать свою компанию по стоимости, в 12 или 16 раз превышающей ее доходы, но не стать от этого счастливым.

Может показаться, что я говорю высокомерно-покровительственным тоном, но для рабочих деньги тоже не единственная цель. Мы стараемся платить нашим людям в Semco больше, чем они получали бы в других местах; есть, конечно, и система участия в прибылях. Но вовсе не поэтому от нас уходит так мало людей. Мы предоставляем сотрудникам возможность стать самыми настоящими партнерами в нашем бизнесе, быть самостоятельными и отвечать за свои действия. Именно поэтому многие из наших ведущих сотрудников постоянно отвергают выгодные предложения о работе.

Если деньги и не самое главное, то информация, по моему мнению, — самый недооцененный продукт. Владение информацией о том, чего не знают другие, дает огромную власть, именно поэтому

руководители зачастую не желают распространять информацию среди персонала.

Вы мне не верите? На одном из ваших совещаний попробуйте следующее. Когда придет время обсудить какой-нибудь важный вопрос, скажите, что лучше не делать этого сейчас: по нему утром было принято некое решение, которое может существенно изменить ситуацию. Затем после нескольких минут тишины, вызванной нарастающей тревогой, скажите, что вы просто не можете говорить сейчас об этом.

Я очень удивлюсь, если вы не станете после этого самым влиятельным человеком среди всех присутствующих. Вы знаете то, чего не знают другие. По крайней мере, они так считают.

Но если прятать карты слишком близко к краю рукава, коммуникация вас не спасет, и в конечном счете появятся проблемы, отсутствие взаимопонимания и как итог — враждебность. И слоганы вроде «Мы работаем вместе, как одна большая семья» не помогут.

Вот почему распространение информации в Semco привело к такой сильной отдаче. Люди в вышестоящих кругах больше не могли полагаться на общепринятые атрибуты власти, и им пришлось развивать в себе навыки лидерства и приобретать знания, чтобы их уважали. Центр власти сместился: те из сотрудников, которые раньше были незаметны и не имели влияния, поднялись, а те, кто был способен только на разговоры по душам и сплетни, в итоге ушли из компании. Когда это случилось, мы вывесили на досках объявлений заметки, в которых объяснялись истинные причины их ухода, несмотря на некоторое недовольство со стороны тех, кто остался.

Одно из самых больших заблуждений относительно современного человека — то, что он так или иначе отличается от своих предков. Человек всегда жил в племени, и я осмелюсь утверждать, что так будет всегда. По каким бы признакам ни объединялись группы — по этническим, религиозным, политическим или профессиональным, они всегда будут для нас «спасательным кругом». Если вы буддист, член Национальной стрелковой ассоциации США, орнитолог, фанат приставки Nintendo, ротарианец или член ку-клукс-клана, это дает вам чувство причастности, не важно, к хорошему или плохому.

Люди отождествляют себя и с компаниями, в которых работают, произнося «Мицубиси» или «Моторола» как собственную фамилию. И в пределах компаний они могут распределяться по подплеменам, каждое со своими собственными стандартами одежды и поведения. Вы никогда не спутаєте ортодоксального еврея с кришнаитом, точно так же, как руководители финансовых департаментов, которые носят подтяжки и галстуки от Ferragamo, никогда не будут приняты за парней с производства с их многочисленными ручками, аккуратно прикрытыми пластмассовыми колпачками, чтобы защитить карманы рубашки.

Компании и организации должны принимать существование племен как данность и соответственно управлять персоналом. Они должны разрабатывать системы, основанные на сосуществовании, а не стремиться к недостижимой идеальной гармонии. Разные племена никогда не будут единым целым, поэтому глупо пытаться создать на рабочих местах атмосферу вроде «все мы одна большая семья». Фиксированные рабочие часы, структура и прописанная политика организации оказывают негативное влияние на рабочий процесс: они уничтожают свободу и взамен не дают ничего, кроме ложного ощущения дисциплины и причастности; они увеличивают количество бюрократов и потворствуют слепому подчинению. Определите одну общую цель и следуйте ей, это вне всяких сомнений, но признайте возможность некоторой корректировки курса и позвольте людям самим определять методы ее достижения.

Полагаю, решение проблемы племенного сосуществования является критичным для выживания в современных условиях. Вплоть до настоящего времени странам «первого мира» (промышленно развитым капиталистическим странам) было очень легко держать дистанцию со странами «третьего мира» (развивающимися странами) и рассматривать Южное полушарие как то, что находится за пределами далеко. Но технологический бум заставляет все и вся сблизиться. Как поток лавы из огромного вулкана, племена перемещаются в области, в которых уровень жизни выше. Через несколько десятилетий все, что останется от «первого мира», это несколько поселений супербогатых людей — островов роскоши, окруженных нищетой. Будет слишком много Каира в Париже, Мексики в Колорадо и Сирии в Швейцарии. И по мере того как «третий мир» будет осуществлять переход через альпий-

ские ледники, он оставит позади такие места, как Сомали, Бангладеш и Кот-д'Ивуар, которые превратятся в еще более презренный «четвертый мир».

Большинство компаний и организаций не готовы к этому новому мировому порядку. Их первый порыв состоит в том, чтобы сгладить различия, внедрить тщательно разработанные программы подготовки кадров и учить иммигрантов произносить фразы вроде «хорошего вам дня» и «будьте осторожны» в надежде, что они, в конечном счете, вылепят из них фанатов бейсбола. Как будто два вьетнамских клерка, гонконгский бухгалтер и шесть рабочих из Канады не могут работать вместе без малейших проблем. Обратите внимание на так называемых рабочих-гастарбайтеров в Германии и во Франции. Даже если бы турки говорили на безупречном немецком, неужели их приняли бы? Я думаю, большинство людей стремятся быть великодушными и уважать равноправие, но если они приходят к выводу, что их семье, работе или соседям угрожает опасность, их толерантность к племенному сосуществованию тут же испаряется.

Всегда будет существовать дискриминация, так как она связана с межплеменной враждой, но есть много способов, с помощью которых можно уменьшить ее влияние. Когда мы строили организационную структуру Semco, мы не делили людей на первый и второй классы. Наши рабочие носят воротнички самых разных цветов, а не только белых и голубых, и мы не поощряем такие символы власти и исключительности, как столовые для руководства, зарезервированные места на стоянке и т. д.

Я убежден, что сосуществование племен вполне возможно. К моему искреннему удивлению, я был однажды тому свидетелем. В 1992 году демонстрация в поддержку импичмента бразильского президента де Мелло привела десятки тысяч рабочих на большую площадь в самом центре Сан-Паулу. Я наблюдал за происходящим со стороны, но меня узнал директор радикальной Партии рабочих, который позвал меня к трибуне и настаивал, чтобы я обратился к демонстрантам, хотя некоторые из них махали плакатами с надписями «К ЧЕРТУ БИЗНЕС!» и даже хуже. Когда я закончил говорить, президент партии подошел и обнял меня.

Да, я там был, лидер делового мира Бразилии по результатам за год, и меня приветствовали самые экстремально настроенные рабочие.

В 1920-х гг. инженер де Форест пришел к Гарри Уорнеру, основателю и первому президенту известной голливудской кинокомпании Warner Brothers. Де Форест сказал, что умеет синхронизировать звук и изображение и может превратить немое кино в фильмы со звуком. Уорнер выслушал его и ответил: «Вы что, сумасшедший? Да кому интересны разговоры актеров?»

Генри Форд вполне мог продавать свою модель Т в любом цвете, но он выпускал только черные автомобили. История сообщает, что он утвердил монохромный подход для упрощения процесса производства и сдерживания роста цен. Форда до сих пор считают богом маркетинга. У меня на этот счет другое мнение. Упрямство старого Генри стоило компании Ford лидирующей позиции в самой крупной отрасли промышленности Америки: Уильям Дюрант, основатель тогда еще небольшой компании General Motors, принял решение производить автомобили самых разных цветов и вскоре смотрел на Форда в зеркало заднего вида.

Потом был Честер Карлсон, который обивал пороги компаний IBM, GE и RCA, пытаясь продать свое новое изобретение. Они благодарили его за то, что он потратил свое время, и говорили, что, к сожалению, придерживаются мнения, что у этой идеи нет будущего. Будучи человеком упрямым, Карлсон продолжал попытки и наконец встретил Джозефа Уилсона, владельца маленькой фирмы под названием Haloid. Уилсон увидел, какой потенциал имеет устройство Карлсона. Прошло время, и он переименовал Haloid в честь устройства Карлсона — Хегох.

Корпорации печально известны своей недолговечностью. Даже в стабильных и относительно процветающих Соединенных Штатах у компании есть вероятность менее 5 %, что через 50 лет она займет более высокую позицию на рынке. Эти назидательные истории демонстрируют то, что, по моему мнению, является самым серьезным вызовом любому бизнесу, — изменения. Semco преуспела в самых жестких экономических условиях, которые только можно себе представить, потому что мы научились распознавать, когда возникает потребность в переменах, и нам хватило ума в процессе их осуществления обратиться за помощью к персоналу.

Чтобы выжить в современной ситуации, компания должна иметь организационную структуру, которая признает изменения основным условием своего функционирования, позволяет существовать «племенному» жизненному укладу и поощряет власть, ис-

ходящую от уважения, а не из правил. Иными словами, успешными будут те компании, которые на первое место ставят качество жизни. Сделайте это, и все остальное — качество продукции, производительность труда рабочих и прибыль — приложится.

В Semco мы покончили с суровой критикой, которая предписывает, как и что делать, и создали плодородную почву для здоровых споров. Мы дали людям возможность проверять, подвергать сомнению и не соглашаться. Мы позволяем им самим определять уровень своей подготовки и свое собственное будущее. Мы позволяем им приходить и уходить, когда они пожелают, работать дома, если они хотят, устанавливать размер своей зарплаты и выбирать боссов. Мы позволяем им изменять свои и наши решения, доказывать, что мы не правы, когда мы действительно не правы, и заставлять нас быть более скромными. Подобная система положительно относится к изменениям, которые являются единственным противоядием для корпоративного «промыывания мозгов», а ведь именно оно отправляет гигантские компании с блестящим прошлым в сомнительное будущее.

Люди обычно предполагают, что в Semco есть строгая процедура отбора кадров, обеспечивающая единомыслие всех сотрудников. В действительности все наоборот. Мы ищем компетентных сотрудников, а остальное нас не волнует. Многие наши сотрудники постоянно подвергают сомнению наши идеи. В Semco даже есть очаги автократии, и люди, которым нравится работать в такой среде, постепенно переходят в такие отделы. Как мы можем не принимать людей, которые думают не так, как мы, и не уподобиться при этом тем, кто говорит что-то наподобие «у нас так не принято»?

Semco представляет собой нечто большее, чем комплекс необычных программ и процедур. Самое главное — наша восприимчивость, доверие, оказываемое сотрудникам, и неприятие догм. Мы не являемся ни социалистами, ни капиталистами в чистом виде. Мы берем самое лучшее из этих и из многих других неудачных систем и перестраиваем работу таким образом, чтобы коллективное мышление не подавляло индивидуальные достоинства, чтобы руководство не затерялось в нескончаемых поисках консенсуса, чтобы люди могли работать, как и когда считают нужным, и чтобы боссы не были похожи на родителей, а рабочие — на детей. В основе нашего смелого эксперимента лежит настолько простая истина, что она могла бы даже показаться глупой, если бы люди чаще

обращали на нее внимание. *Компания должна верить свою судьбу сотрудникам.*

Нет, Semco вовсе не является моделью с четкими программами и огромным количеством готовых способов привлечения сотрудников к участию в деятельности компании, повышения производительности и получения прибыли. Semco только выступает в роли стимула. Я очень надеюсь, что наша история поможет другим компаниям пересмотреть свою работу, работу своих сотрудников. Нужно забыть о социализме, капитализме, поставках по принципу «точно вовремя», исследованиях заработной платы и т. д. и сосредоточиться на формировании организаций, которые смогут решить самую сложную из всех проблем, стоящих перед ними: сделать так, чтобы люди с радостью шли утром на работу.

АЗБУКА УСПЕХА
РИКАРДО СЕМЛЕРА

ПРИЛОЖЕНИЕ



ЛЕЧЕНИЕ БОЛЕЗНИ «НЕХВАТКИ ВРЕМЕНИ» ПО РЕЦЕПТУ СЕМСО

В главе 9 я обещал рассказать, как вылечить так называемую болезнь «нехватки времени». Готовы? Начинаем!

1. Начните с конца. Установите определенное время ухода с работы и следуйте ему на автомате. Я выбрал 7 вечера только потому, что я часто работал до полуночи. Если вы обычно работаете до 7 вечера, сдвиньте время окончания работы к 17:30 или 18:00. Если вы берете работу на выходные, разработайте 60-дневную программу по устранению этой коварной практики.

2. Тщательно переберите кучу бумаг на вашем столе и определите, какие из них самые важные. (Решение, что все в равной степени важно, неправильное. Начните сначала.) Потратьте несколько часов или даже целый день, если потребуется, и выясните, что же все-таки находится в этой кипе. Начните с самых трудных, запутанных, отнимающих много времени документов. Другими словами, пройдите по бумагам в этой куче в порядке важности, а не их появления. Так у вас не возникнет ложного представления о том, что вы эти задачи выполнили. В процессе просмотра документов распределяйте их по трем категориям:

- Приоритетные документы, которые требуют вашего личного внимания и представляют собой вопросы неоспоримой важности. Не помещайте более пяти документов в эту группу.
- Не очень срочные документы, которые могут быть обработаны только вами. Сначала эта категория покажется вам самой приятной: кажется, так много всего сюда относится. Подумайте серьезно, действительно ли вы единственный человек, который может ими заняться. Тот факт, что ваши подчиненные или коллеги перегружены работой, не должен учитываться при принятии решения. Управление собственным временем есть не что иное, как проверка на эгоизм. Загрузите их всем, что не пройдет «тест семидесятих». (Нет, это не викторина. Вспомните Уотергейт). Спросите себя: «Может ли кто-нибудь другой выполнить эту задачу хотя бы на 70 % так же, как я?» Если да, то отдайте эту работу другому.
- Документы, которые, по вашему мнению, было бы хорошо просмотреть, но у вас никогда не доходят до них руки. Это могут быть газеты и журналы, громоздкие отчеты, копии служебных записок — ну, в общем, вы поняли. В течение нашей жизни мы привыкаем к получению огромного количества информации. В результате, чтобы защититься от перенасыщения информацией, мы читаем понемногу из каждого документа. Это одна из самых серьезных причин нехватки времени.

Ключ к оптимальному использованию времени — чувство собственного достоинства. Его следует поддерживать несмотря на то, что, возможно, вы в меньшей степени осведомлены относительно какого-либо чрезвычайно бессмысленного отчета или скрытой проблемы по сравнению с вашими партнерами. *Вы* должны быть готовы присутствовать на собрании и выдержать комментарии вроде «Вы хотите сказать, что не читали “Выдержки из описания оптимального процесса литья” в последнем номере “*Новостей поклонников питейного дела*”»? Лучше перетерпеть унижение и сказать, что вы и правда не читали, и попросить кого-нибудь вкратце изложить суть, чем читать все статьи, которые лежат у вас на столе. Многие руководители полагают, что их будут воспринимать как неосведомленных болванов, если они не прочитают *The Wall Street Journal*, *The Financial Times*, *Newsweek*, *Time* и *L'Express*, не говоря уже о многочисленных местных газетах, финансовых информационных бюллетенях, а также *Fortune*, *Forbes*, *Business Week* и прочих. Все эти издания упорно стараются убедить вас в своей незаменимости. Не позволяйте преуспеть в этом слишком многим.

Из-за нехватки времени (а чего же еще?) я оставлял журналы и газеты на столе в своем кабинете, чтобы прочесть их позже. Когда появилось еще больше периодических изданий, я аккуратно добавлял их в общую кучу. Я чувствовал себя подавленным, даже когда просто смотрел на нее, в страхе от всей той информации, которую я не успел проглотить. Но однажды вечером я просто взял и уничтожил эту кучу. Это был сигнал к началу выздоровления, и я наконец-то устроил журналам достойные похороны, которых они заслуживали, даже не открыв их.

Я приблизительно подсчитал, что отношение бесполезных и важных материалов составляет двадцать к одному. Вот почему я считаю вполне достаточным две газеты в день, два еженедельника и два материала из специализированных изданий. Гордитесь тем, что вы не в курсе всего на свете. Откажитесь от всех рассылок. В результате вы получите возможность заняться таким недооцениваемым родом деятельности, как созерцание. Аристотель, который не был подписан на *The Wall Street Journal*, однажды сказал: «Размышление требует праздности». Если вы не располагаете свободным временем, вы не сможете подумать обо всем необходимом.

3. Если вы думаете, что можете управлять своим временем без каких-либо вложений в основные средства, вы ошибаетесь. Есть одно существенное приобретение: вторая мусорная корзина. Я знаю, у вас уже есть одна замечательная корзина, но большинство людей держит столько мусора на своем столе, что хватит и на вторую. Чтобы начать использовать по назначению и вторую мусорную корзину, нужно проявить мужество. Вам придется бросить в нее все внушительные отчеты и непрочитанные журналы. Не забывайте о вопросе, который обычно задавал Альфред Слоан, легендарный руководитель General Motors: «Что ужасного может произойти, если я выброшу это?» Если вас не бросает в дрожь, не прошибает пот и у вас не учащается дыхание — действуйте, выбросьте это. В итоге ваша вторая мусорная корзина станет пристанищем для вашей входящей почты. Оставьте этот великолепный символ свободы еще на несколько месяцев.

4. Подумайте как следует, прежде чем принимать приглашение на ланч, или ехать к поставщику, или выступать перед группой людей, занимающихся продажами. Первой вашей реакцией будет открыть органайзер и, если соответствующее место не занято, нацарапать каракули по поводу нового обязательства, взятого на себя. Введите новую политику и скажите: «Спасибо, но я вам совсем не подойду». Или спросите: «А вы не пробовали обратиться к X?» Или: «Я не могу, но с интересом потом узнаю, что там было интересного». Или в качестве последнего средства: «Мне правда очень жаль, но у меня медовый месяц». Скажите все, что приличествует случаю, но принимайте участие только в тех мероприятиях, которые совершенно точно имеют значение. Мысли о том, чтобы пойти на бизнес-ланч, чтобы лучше узнать поставщика Z или произвести впечатление на клиента Y, как и посетить встречи, «присутствовать на которых, вероятно, хорошая идея», проистекают от вашей неуверенности в себе. Я никогда не видел поставщика, который снизил бы цену после того, как выяснил за ланчем, что я замечательный собеседник, или клиента, который отдал бы мне заказ только потому, что божоле, которым я его угостил за обедом, ужасно ему понравилось. Участвуйте только в таких мероприятиях, которые обеспечат возврат инвестиций вашего драгоценного времени.

Если вам нужно с кем-то встретиться, организуйте встречу в офисе. Окружающая обстановка в других местах сбивает людей

с толку и приводит к отклонению от темы. Не предлагайте посетителям кофе, так как это приглашение к непринужденной и непродуктивной беседе. Оставляя навязчивого гостя без кофеина, вы сберегаете его здоровье, и к тому же он, возможно, теперь вернется не скоро.

5. Рационализация времени без упоминания о встречах — как футбольный матч без нарушений. Разве всем, кто работает в офисе, не приходится присутствовать на огромном количестве встреч?

В первую очередь не забывайте, что человек — субъект социальный. Мы чувствуем себя более комфортно в присутствии других людей. Встречи порождают чувство, что человек является частью группы; возникает чувство сплоченности, даже несмотря на размолвки и зависть, постоянно присутствующие в бизнесе. Корпоративные системы коммуникаций обычно медленные и неэффективные, а встречи позволяют нам это исправить.

Устранить встречи означает пойти против человеческой природы и снизить корпоративную эффективность. Но не так уж и сложно сделать встречи более продуктивными. Путем проб и ошибок мы в Semco составили несколько рекомендаций.

- Начинаяте вовремя. Если встреча началась на 5–10 минут позже, это еще соответствует понятию «вовремя». Начинаяте с теми, кто присутствует в настоящий момент. Сделайте так несколько раз, и любители опаздывать усвоят урок.
- Не начинайте встречу, не определив заранее, когда она закончится. Не превышайте установленное время больше чем на несколько минут. Если вы находитесь в собственном кабинете, то когда захотите закончить совещание, встаньте с кресла и скажите: «Ладно, на сегодня все». Иногда я с самого начала сажусь на край своего стола. Может, это и невежливо, но зато работает.
- Перед началом встречи огласите повестку дня. Перечислите пункты в порядке важности. Не поддавайтесь искушению сначала прояснить старые вопросы или избавиться от несложных новых вопросов.

- Поручите одному или нескольким людям решение тех проблем, которые могут занять больше времени, чем на них отведено, или которые приводят к затяжным дискуссиям без всякой надежды на результат.
- Не устраивайте встреч, продолжающихся более двух часов. После этого внимание тает с каждой минутой.
- Избегайте «шоу с цирковыми собачками и лошадами». Следите за тем, чтобы отчеты были краткими, и не допускайте использования таблиц и диаграмм. Избегайте также слайдов и *никогда* не выключайте свет.
- Займите твердую позицию относительно непрошенных вторжений. Единственное оправдание для этого — клиент, у которого возникла проблема.
- Попробуйте вместо огромного количества встреч обойтись телефонными звонками или обменом краткими фразами в коридоре. Люди имеют склонность устраивать совещание по проблемам, которые можно решить за 10-15 минут по телефону или даже по факсу.

6. Телефонные разговоры. Любой, кто принимает сообщение в Semco, просит, чтобы звонящий конкретизировал предмет — конкретизировал, а не начал подробно его описывать. Попросите своего секретаря или помощника всегда отвечать, что вы не можете сейчас разговаривать, — естественно, еще до того, когда звонящий представится. Возьмите список звонивших за текущий день или за несколько дней и свяжитесь только с теми, с кем вам действительно нужно поговорить, например с клиентами. Что касается остальных, то у них будет только два варианта:

- Звонить снова и снова, до тех пор пока они не сдадутся, и вы таким образом убедитесь, что предмет разговора был не так уж и важен.
- Позвонить кому-нибудь из ваших партнеров.

В любом случае приготовьтесь услышать, что дозвониться до вас труднее, чем до Папы Римского. Воспринимайте это как комплимент.

7. Всегда оставляйте себе время на размышление. Постарайтесь выделять для этого хотя бы по полдня в неделю. Мне кажется, больше всего подходит утро понедельника и пятницы, так как в это время я могу очистить из своей памяти все помехи, связанные с прошедшими или наступающими выходными. В течение этого времени избегайте вашего кабинета. Поселитесь в свободном зале заседаний, а еще лучше — останьтесь дома.

Размышлять трудно. Это требует концентрации и дисциплины. Выделите для этого время, которое данный процесс заслуживает. Аристотель бы вас поддержал.

ПРИЛОЖЕНИЕ

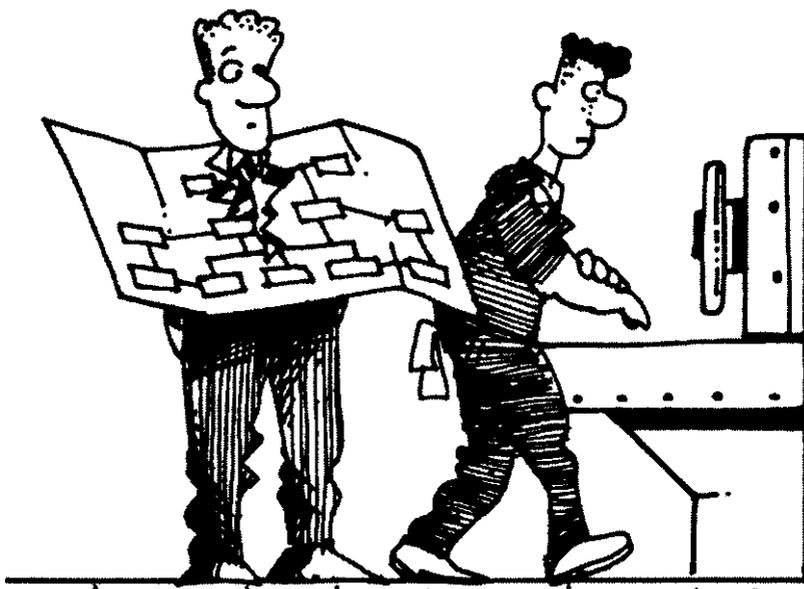
Б

РУКОВОДСТВО ПО ВЫЖИВАНИЮ В SEMCO

Здесь приведены выдержки из маленького буклета, который мы выдаем каждому новому сотруднику Semco. Это наш единственный письменный свод правил.

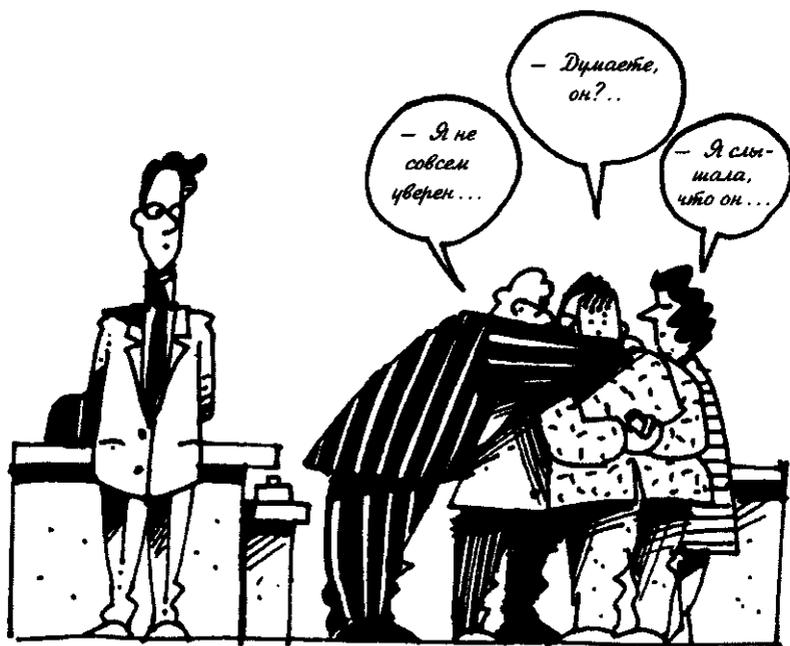
Рисунки Мигеля Паивы

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



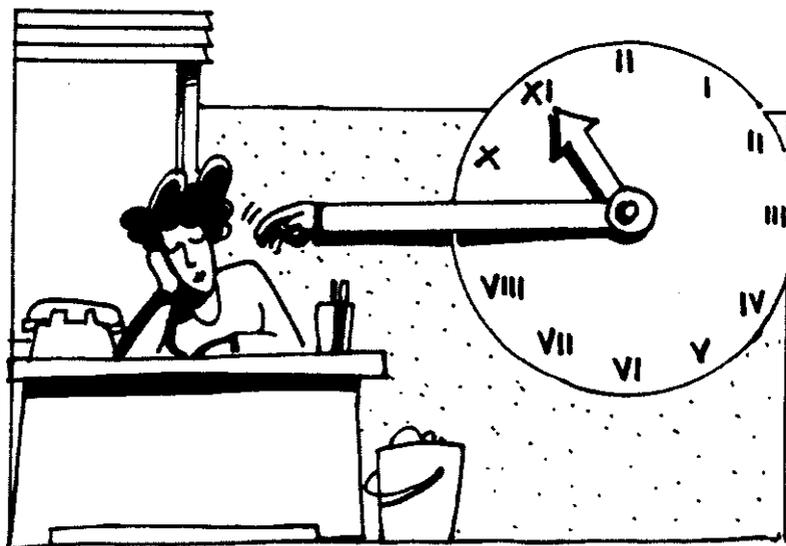
Semco не использует формальную организационную структуру. Только уважение подчиненных делает руководителя лидером. Если возникает неотложная потребность набросать структуру какой-либо части компании, мы всегда делаем это карандашом и стараемся освободиться от этого как можно скорее.

ПРИЕМ НА РАБОТУ



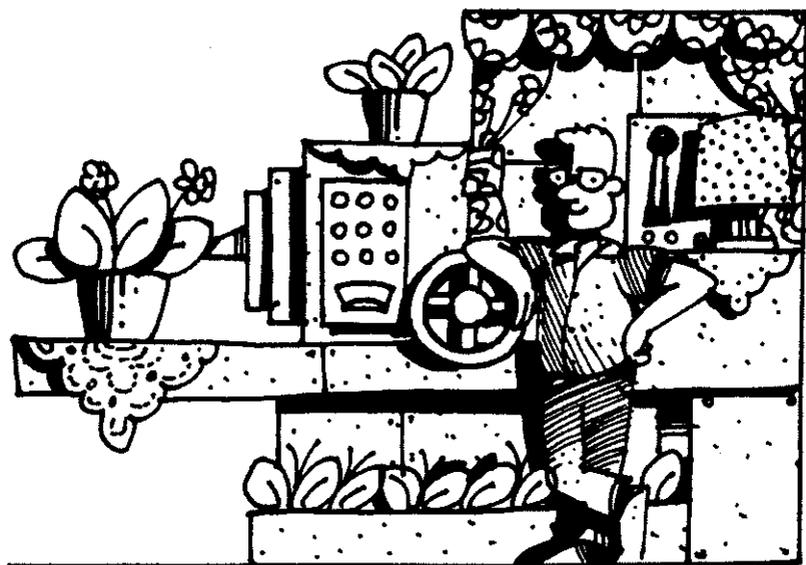
Когда мы принимаем людей на работу или повышаем в должности, другие сотрудники подразделения могут провести собеседование и оценить кандидатов, прежде чем будет принято какое-либо решение.

РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ



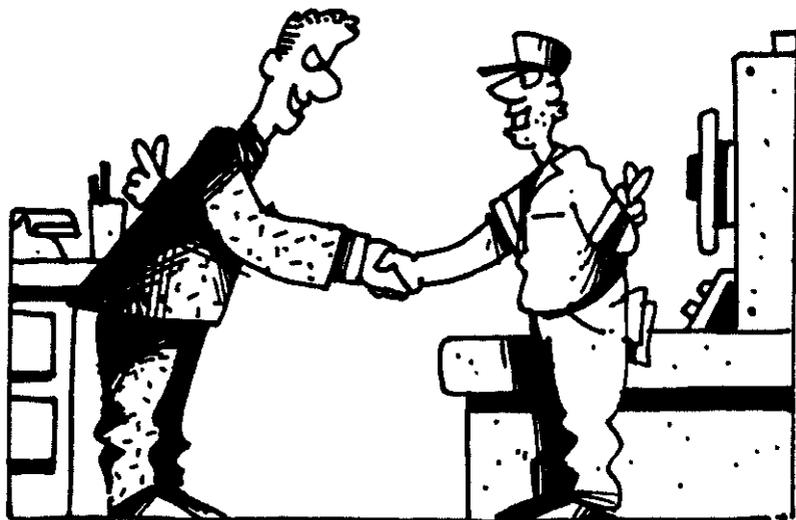
В Semco гибкий график работы, и ответственность за то, чтобы устанавливать и отслеживать свои рабочие часы, лежит на каждом конкретном сотруднике. Люди работают с разной скоростью, и зачастую производительность их труда зависит от времени суток. Semco прилагает все усилия, чтобы приспособиться к желаниям и потребностям каждого человека.

РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА



Мы хотим, чтобы наши люди свободно видоизменяли и переделывали свое рабочее пространство так, как им нравится. Выкрасить стены и оборудование в другой цвет, принести растения, как-то украсить рабочее место — все на ваше усмотрение. В компании нет никаких правил на этот счет, и мы не собираемся их вводить. Внесите любые изменения в соответствии с вашими вкусами и предпочтениями, а также со вкусами тех, кто работает рядом с вами.

ПРОФСОЮЗЫ



Профсоюзы — важная форма защиты интересов рабочих. В Semco рабочие имеют полное право объединяться в профсоюзы, и преследование тех, кто с ними связан, строго запрещено. Профсоюзы и компания не всегда соглашаются друг с другом и даже зачастую не ладят, но мы настаиваем на том, что всегда должны иметь место взаимное уважение и диалог.

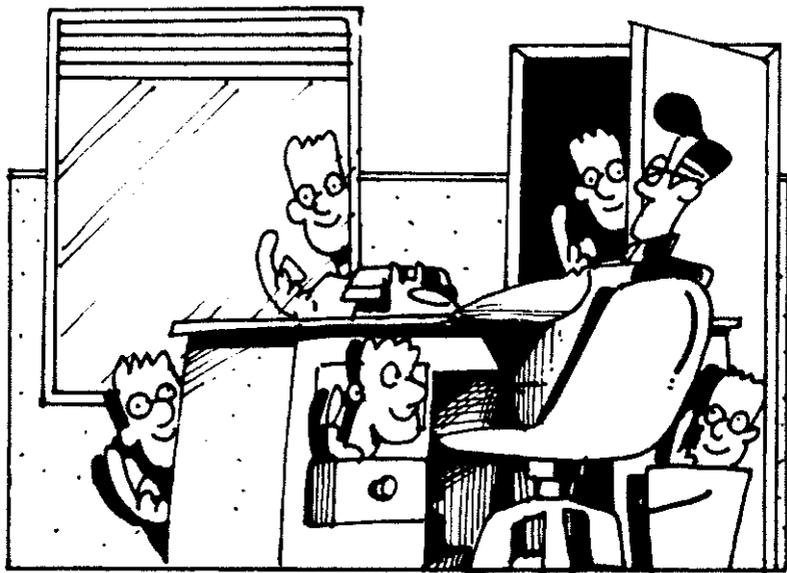
ЗАБАСТОВКИ



Забастовки считаются нормальным явлением. Они являются неотъемлемой составляющей демократии. Людей не преследуют за участие в забастовках, поскольку это является одной из форм выражения их мыслей и чувств. Собрания рабочих в этом смысле никак не ограничиваются.

Отсутствие на рабочем месте по причине забастовки рассматривается как обычный невыход на работу, без дальнейших последствий или наказаний.

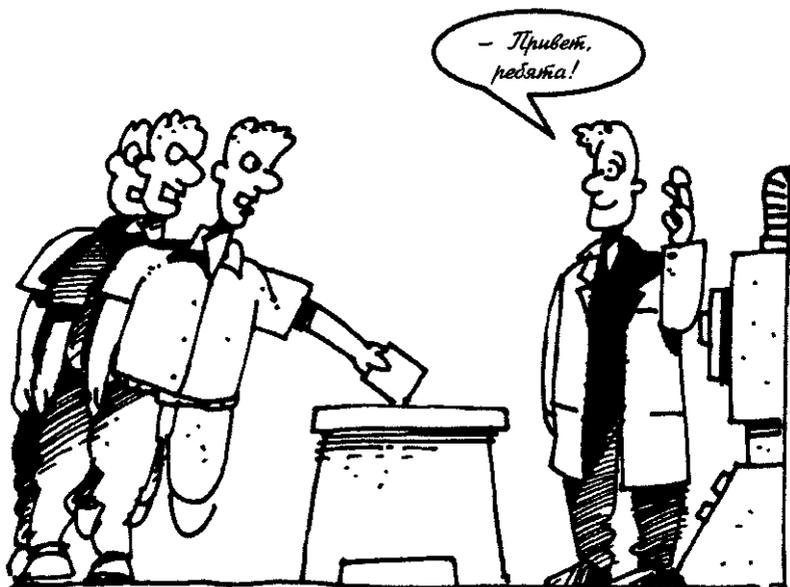
УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ



Наши принципы основаны на участии и вовлечении сотрудников в процесс функционирования компании. Не останавливайтесь. Высказывайте мнения, ищите новые возможности, в том числе для роста, всегда говорите, что думаете. Не будьте просто одним из многих в компании.

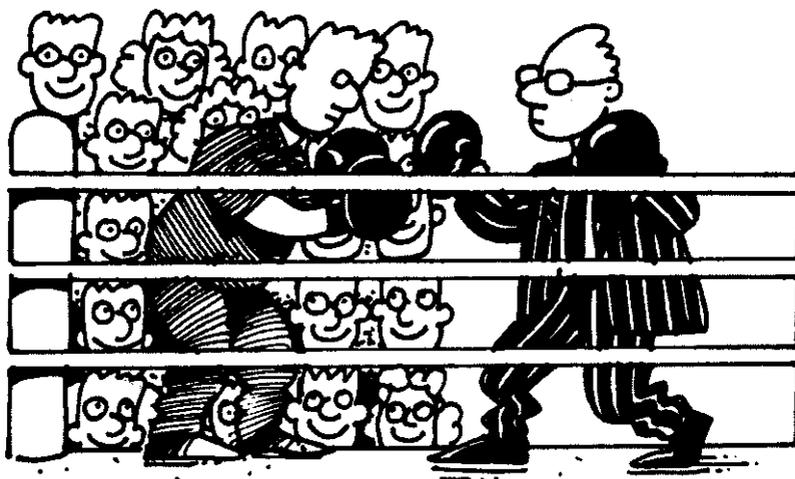
Ваше мнение всегда интересно, даже если никто не спрашивал его у вас. Свяжитесь с фабричными комитетами, участвуйте в выборах. Сделайте ваш голос значимым.

ОЦЕНКА НАЧАЛЬНИКОВ ПОДЧИНЕННЫМИ



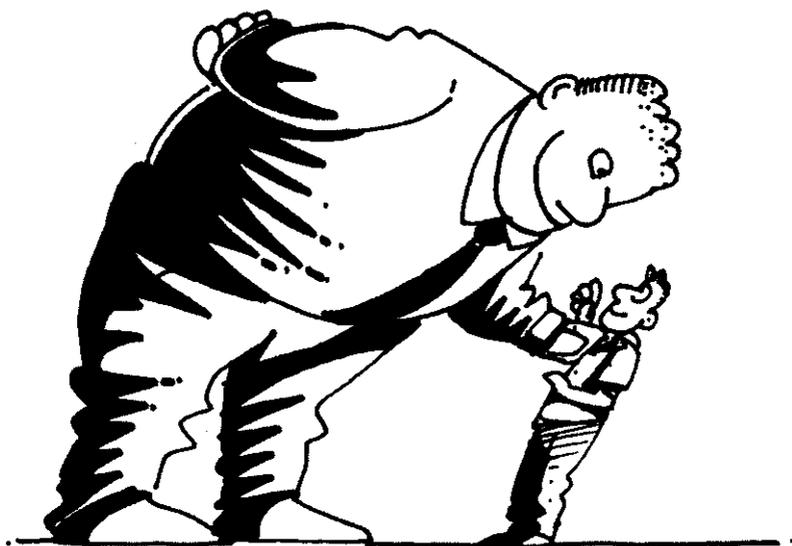
Два раза в год вы получаете опросный лист, который нужно заполнить. Он позволит вам высказать мнение о своем начальнике. Будьте предельно откровенны и честны, и не только в этой анкете, но и в ходе обсуждения, которое проводится по результатам заполнения.

ФАБРИЧНЫЕ КОМИТЕТЫ



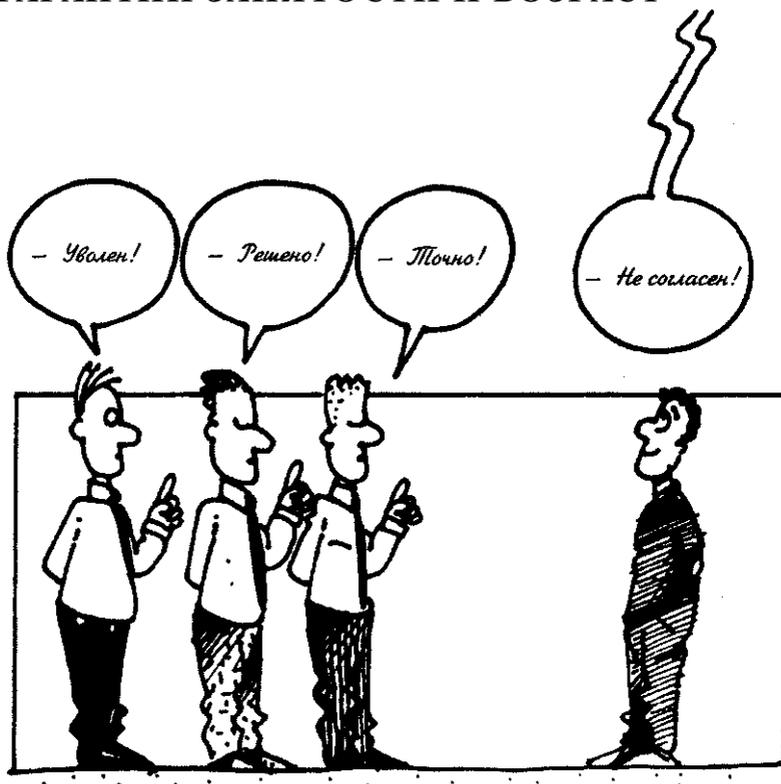
Персонал Semco представляют фабричные комитеты, организованные в каждом подразделении. Прочитайте устав, принимайте участие, убедитесь, что ваш комитет грамотно защищает ваши интересы, которые никогда не будут совпадать с интересами Semco. Мы считаем, что это здоровый и необходимый конфликт.

ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯ ВЛАСТЬЮ



Много должностей, имеющих в Semco, предполагают иерархическую систему власти. Но попытки оказать давление на подчиненных, заставить их работать из страха быть наказанными, а также проявление пренебрежительного отношения к ним, приравниваются к злоупотреблению властью и не допускаются.

ГАРАНТИИ ЗАНЯТОСТИ И ВОЗРАСТ



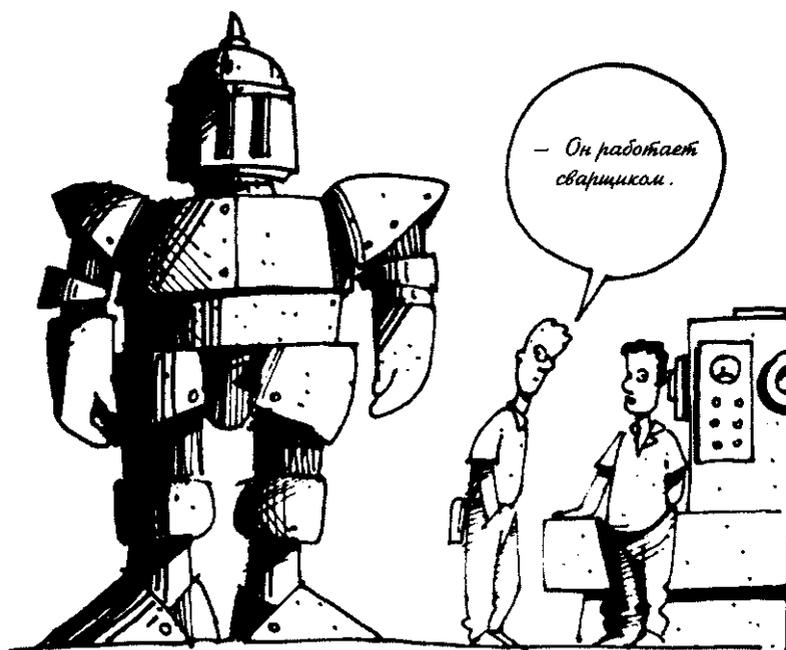
Сотрудник, проработавший в компании более трех лет или достигший пятидесятилетнего возраста, находится под особой защитой и может быть уволен только после длительного процесса утверждения решения об увольнении. Это вовсе не означает, что Semco не практикует увольнений в связи с временной приостановкой производства. Мы стараемся защитить право наших сотрудников на труд.

ПЕРЕМЕНЫ



Setco — место, где время от времени происходят существенные изменения. Не бойтесь этого. Мы считаем перемены здоровым и позитивным явлением. Наблюдайте за ними без каких-либо опасений. Они являются характерной чертой нашей компании.

ФОРМА ОДЕЖДЫ И ВНЕШНИЙ ВИД



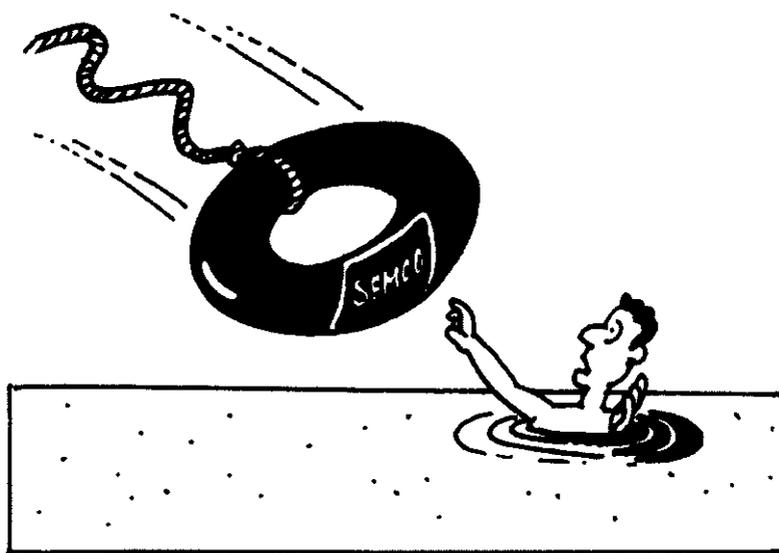
В Semco форма одежды не имеет никакого значения. Внешний вид человека никак не повлияет на прием на работу или повышение. Каждый сотрудник сам знает, что ему (ей) нравится или что нужно носить. Чувствуйте себя непринужденно, одевайтесь исходя из здравого смысла.

ЛИЧНАЯ ЖИЗНЬ



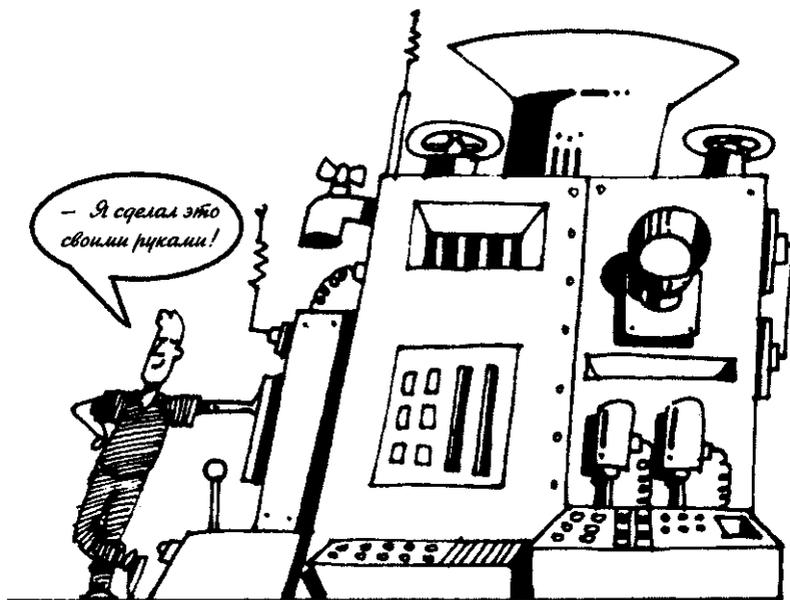
У каждого есть своя собственная жизнь, личные дела сотрудника компания считает неприкосновенными. Semco не интересуется, что делают люди в свободное время, до тех пор пока это не начинает мешать работе. Естественно, наш департамент по работе с персоналом всегда к вашим услугам, если вы нуждаетесь в помощи или поддержке.

ССУДЫ КОМПАНИИ



Компания предоставляет сотрудникам денежные ссуды только в непредвиденных ситуациях. Иными словами, ссуды на покупку дома, машины и т.д. не предоставляются. Но мы хотим, чтобы вы знали: в тот день, когда вы столкнетесь со сложной и неожиданной финансовой проблемой, мы будем рядом и поможем.

ЧУВСТВО ГОРДОСТИ ЗА СВОЮ РАБОТУ



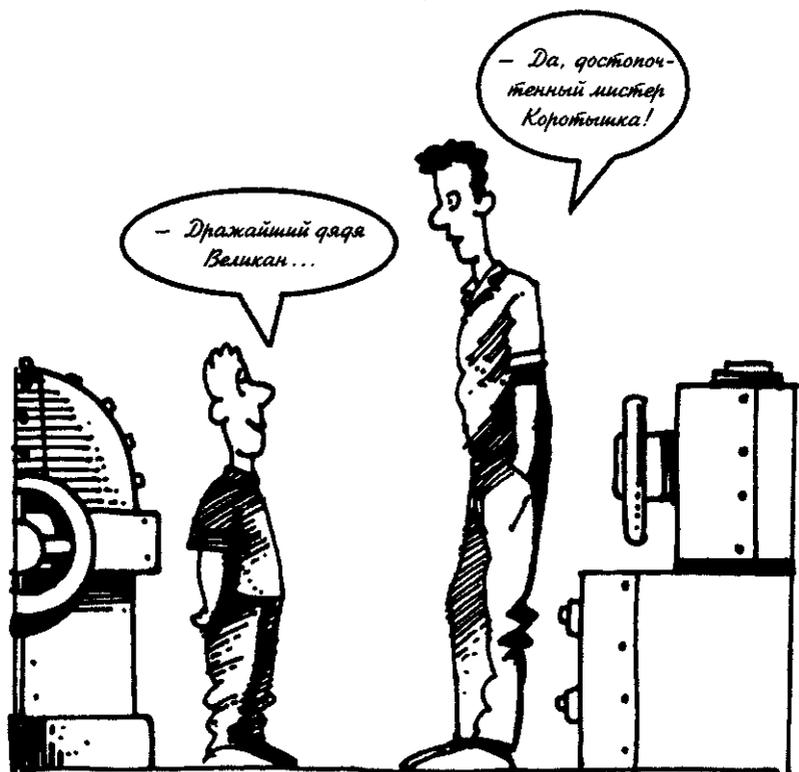
Работать стоит только в таком месте, где вы сможете гордиться тем, что делаете. Воспитайте в себе чувство гордости за выполненную работу, гарантируя абсолютное качество всего, за что беретесь. Не позволяйте продукции выходить за пределы компании, если она не соответствует самым высоким стандартам. Не пишите письмо или служебную записку, если вы в них не до конца честны. Не позволяйте вашему чувству собственного достоинства сойти на нет.

КОММУНИКАЦИИ



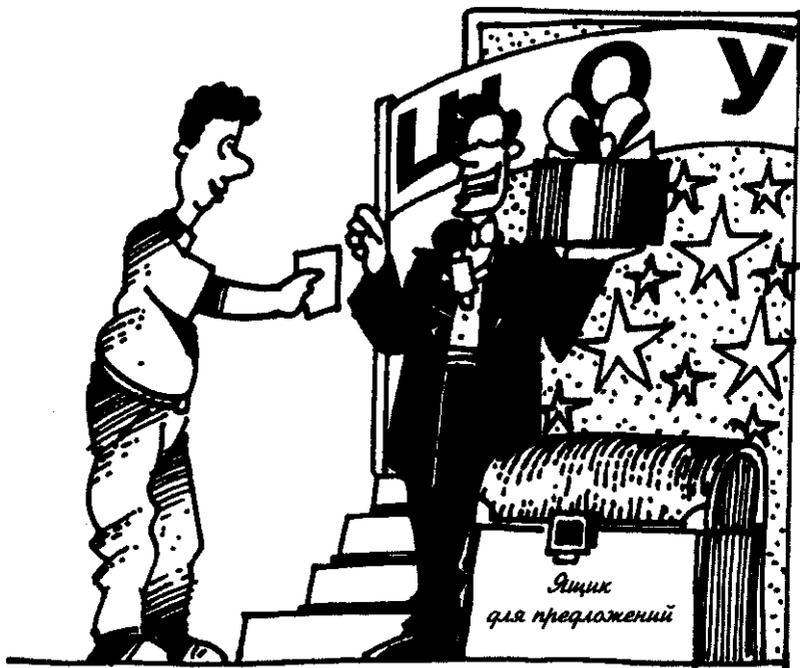
Setco и ее сотрудники должны стремиться к откровенному и искреннему общению. Вы должны полностью доверять сказанному вашими коллегами. Потребуйте правдивой информации, если сомневаетесь.

НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ



Проведение вечеринки по поводу дня рождения в конце рабочего дня, присутствие на встречах, на которые вас не приглашали, использование прозвищ — это все часть нашей корпоративной культуры. Не стесняйтесь и забудьте про формальности.

ВНЕСЕНИЕ РАЦИОНАЛИЗАТОРСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ



Semco не поддерживает практику поощрений за поступающие предложения. Мы хотим, чтобы все сотрудники высказывались, и приветствуем любые мнения, но не считаем разумным раздавать за это призы или выплачивать денежные премии.

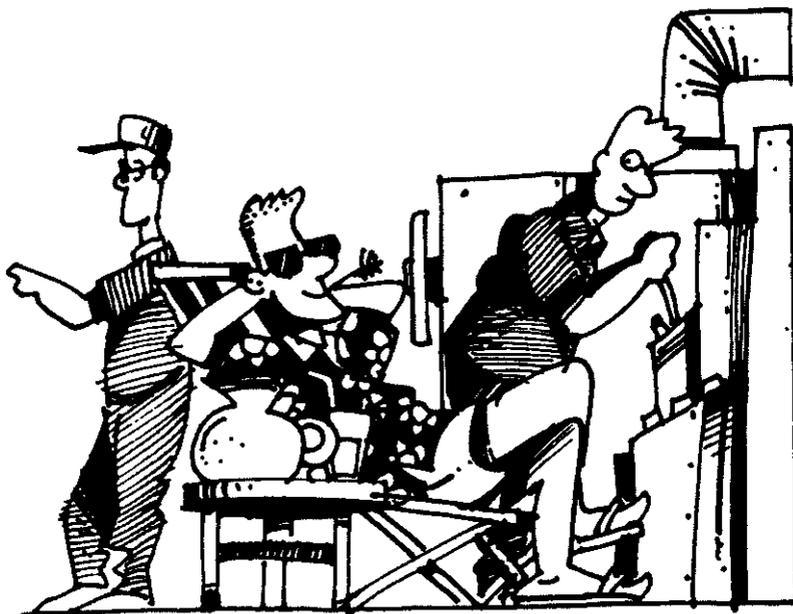
ЖЕНЩИНЫ SEMCO



Женщины в Бразилии имеют меньше шансов получить работу или повышение, у них меньше финансовых возможностей, чем у мужчин. В Semco для женщин созданы различные программы, которыми руководят сами женщины и которые направлены на снижение дискриминации по половому признаку. Они называются «Женщины Semco».

Если вы женщина — принимайте участие. Если нет, не воспринимайте это как угрозу. Попробуйте отнестись с пониманием и уважением.

ОТПУСКА



Semco не относится к компаниям, которые считают всех своих сотрудников незаменимыми. Каждый сотрудник должен отдыхать тридцать дней в году. Это жизненно важно для вашего здоровья и благосостояния компании. Не может быть никаких оправданий для накопления дней отпуска на будущее.

ПРИЛОЖЕНИЕ **В**

**ОЦЕНКА «СНИЗУ»:
КАК СОТРУДНИКИ
SEMCO ОЦЕНИВАЮТ
СВОИХ НАЧАЛЬНИКОВ**

Следующая анкета заполняется анонимно всеми сотрудниками Semco каждые шесть месяцев. Она является частью процесса оценки начальников. Вопросы оцениваются исходя из их значимости, и затем объявляются результаты. Среднее значение составляет 80 из 100.

1. Если сотрудник совершает небольшую ошибку, руководитель:
 - а) раздражен и не хочет ее обсуждать;*
 - б) раздражен, но хочет ее обсудить;*
 - в) обнаруживает ошибку и обсуждает ее в конструктивной манере;*
 - г) игнорирует ошибку и уделяет внимание более важным вопросам.*

2. Реакция руководителя на критику:
 - а) плохая — игнорирует ее;*
 - б) плохая — отвергает ее;*
 - в) приемлемая;*
 - г) хорошая — прислушивается к ней.*

3. Руководитель:
 - а) постоянно в напряжении;*
 - б) обычно в напряжении, но в отдельных случаях спокоен;*
 - в) обычно спокоен, но в отдельных случаях в напряжении;*
 - г) постоянно спокоен.*

4. Руководитель:
 - а) не уверен в себе;*
 - б) чаще сомневается, чем уверен в себе;*
 - в) чаще уверен в себе, чем сомневается;*
 - г) уверен в себе.*

5. Когда сталкиваются профессиональные и личные отношения, руководитель:
 - а) не способен их разделить;*
 - б) зачастую не способен их разделить;*
 - в) обычно способен их разделить;*
 - г) способен их разделить.*

6. Когда департамент достигает хороших показателей производительности, руководитель обычно:

- а) приписывает себе заслуги других;*
- б) отдает должное тем, кто выполнил работу;*
- в) отдает должное команде в целом.*

7. Руководитель:

- а) всегда несправедлив;*
- б) чаще несправедлив, чем справедлив;*
- в) чаще справедлив, чем несправедлив;*
- г) всегда справедлив.*

8. Руководитель внушает своей команде чувство:

- а) страха и уязвимости;*
- б) безразличия;*
- в) спокойствия и уверенности.*

9. Для руководителя характерно следующее отношение к подчиненным:

- а) холодность и нежелание общаться;*
- б) дистанцированность, но готовность к общению;*
- в) дружелюбие, но безразличие к проблемам других;*
- г) дружелюбие и помощь в решении проблем других.*

10. Когда руководитель имеет дело с людьми, занимающими более низкое положение (сторожа, курьеры, водители и т.д.), он обычно:

- а) относится к ним свысока;*
- б) игнорирует их;*
- в) общается с ними вежливо, но с чувством превосходства;*
- г) уважает их.*

11. Руководитель относится к своим подчиненным:

- а) намного хуже, чем к собственному начальству;*
- б) немного хуже, чем к собственному начальству;*
- в) так же, как к собственному начальству.*

12. Руководитель:

- а) постоянно напоминает всем, что он босс;*
- б) время от времени напоминает всем, что он босс;*
- в) редко указывает на свою руководящую должность.*

13. Руководитель:

- а) слабый лидер, не способный мотивировать свою команду;*
- б) слабый лидер, но способен мотивировать свою команду;*
- в) сильный лидер, но не способен мотивировать свою команду;*
- г) сильный лидеру который способен мотивировать свою команду.*

14. Когда команде необходимо достичь определенной цели, руководитель:

- а) требует результатов, но не участвует в процессе их достижения;*
- б) требует результатов, но его участие в их достижении поверхностно;*
- в) участвует в рабочем процессе, когда необходимо достичь определенной цели.*

15. Руководитель:

- а) явно не пользуется уважением у своих подчиненных;*
- б) не пользуется уважением у своих подчиненных, но это незаметно на людях;*
- в) не вызывает ни уважения, ни непочтительности;*
- г) пользуется уважением у своих подчиненных.*

16. Руководитель:

- а) явно оказывает предпочтение людям определенной расы, вероисповедания или национальности;*
- б) отрицает свое предвзятое отношение, но не предоставляет всем одинаковых возможностей;*
- в) относится ко всем непредвзято, предоставляет всем равные возможности.*

17. Руководитель:

- а) отдает явное предпочтение людям определенного пола;*
- б) отрицает свое предвзятое отношение, но не предоставляет всем одинаковых возможностей;*
- в) относится ко всем непредвзято, предоставляет всем равные возможности.*
18. Когда рассматриваются вопросы о повышении или вознаграждении, руководитель:
- а) выделяет тех, кто ему/ей нравится;*
- б) иногда награждает тех, кто действительно этого заслуживает, а иногда — своих любимчиков;*
- в) почти всегда справедлив и беспристрастен.*
19. Во время кризиса руководитель:
- а) подрывает сплоченность группы;*
- б) никак не влияет на сплоченность группы;*
- в) помогает группе сплотиться.*
20. Самое важное для руководителя:
- а) работа должна быть выполнена идеально;*
- б) работа должна быть выполнена быстро;*
- в) работа должна быть выполнена либо идеально, либо быстро, в зависимости от конкретной ситуации.*
21. Руководитель:
- а) проявляет излишнее участие в работе;*
- б) недостаточно задействован в рабочем процессе;*
- в) в достаточной мере проявляет участие в работе.*
22. Знания руководителя как специалиста:
- а) недостаточны;*
- б) достаточны;*
- в) основательны.*
23. Если бы руководителю пришлось вас временно подменить, его/ее работа была бы:

- а) неудовлетворительной;*
 - б) нормальной;*
 - в) хорошей;*
 - г) лучше, чем ваша.*
24. При выборе наиболее срочного и самого важного руководителя:
- а) не понимает разницу между ними;*
 - б) обычно склоняется к самому срочному;*
 - в) хорошо различает эти два понятия.*
25. Руководитель:
- а) тратит слишком много времени на срочные проблемы;*
 - б) распределяет время поровну между срочными и важными вопросами;*
 - в) отводит больше времени на важные вопросы.*
26. Руководитель:
- а) не слишком креативен, консервативен;*
 - б) чересчур креативен и ориентирован на изменения, что нарушает рабочую атмосферу;*
 - в) в достаточной мере креативен и ориентирован на изменения.*
27. Что касается создания среды, где люди не стеснялись бы проявлять креативность и предлагать изменения, руководитель:
- а) настроен категорически против;*
 - б) не препятствует, но и не поощряет;*
 - в) создает условия, способствующие появлению творческих и инновационных идей.*
28. Когда речь идет о создании команды, руководитель:
- а) обычно подбирает не тех людей;*
 - б) иногда подбирает людей удачно, а иногда — не очень;*
 - в) обычно подбирает хорошую команду.*

29. Люди, которые работают рядом с руководителем:
- а) редко чувствуют мотивацию к работе;*
 - б) иногда чувствуют мотивацию к работе;*
 - в) обычно чувствуют мотивацию к работе.*
30. Руководитель использует предоставленные ему/ей финансовые ресурсы:
- а) плохо;*
 - б) средне;*
 - в) хорошо;*
 - г) отлично.*
31. Руководитель использует свое собственное время:
- а) плохо;*
 - б) средне;*
 - в) хорошо;*
 - г) отлично.*
32. Значение, придаваемое руководителем обучению и связанным с ним вопросам:
- а) небольшое;*
 - б) достаточное;*
 - в) большое.*
33. Руководитель выполняет задачи:
- а) практически всегда плохо;*
 - б) иногда плохо, иногда хорошо;*
 - в) практически всегда хорошо.*
34. По отношению к мнениям, которые не совпадают с его/ее собственным, руководитель:
- а) никогда не учитывает их;*
 - б) обычно не учитывает их;*
 - в) иногда учитывает их;*
 - г) практически всегда учитывает их.*

35. Люди относятся к руководителю как к человеку:

- а) не заслуживающему доверия;*
- б) заслуживающему некоторого доверия;*
- в) полностью заслуживающему доверия.*

36. Руководитель представляет компанию:

- а) плохо (и это меня беспокоит);*
- б) ни плохо, ни хорошо;*
- в) хорошо, руководство ему доверяет.*

ПРИЛОЖЕНИЕ

Г

СЛОВАРЬ SEMCO

«БЛУЖДАЮЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ». Semco разработана таким образом, чтобы люди могли общаться. В наших кабинетах нет стен, вместо этого люди отделены друг от друга только растениями. Иногда мы специально перемешиваем департаменты. Мы не любим какие-либо преграды, отделяющие наших сотрудников.

БОССЫ. Semco не располагает ими в таком количестве, какое принято в других компаниях, да и тех, которые все-таки есть, сложно назвать боссами. Поскольку рабочие начали осуществлять контроль над своей работой в большем объеме, потребность в начальниках снизилась. Мы более чем на 75% уменьшили наш корпоративный штат, который обеспечивает юридическое, бухгалтерское и маркетинговое сопровождение производственных подразделений, и устранили департаменты по обработке данных, обучению, контролю качества и др.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ ПЕРСОНАЛ. Мы целиком и полностью избавились от секретарей, в том числе в приемной, личных помощников и других неинтересных и бесперспективных должностей в штатном расписании. В соответствии с нашими принципами естественного ведения бизнеса каждый сотрудник Semco сам встречает своих посетителей, делает копии своих документов и отправляет факсы (см. главу 18).

ГАРАНТИИ ЗАНЯТОСТИ. Не так давно было время, когда компании IBM, Bridgestone Tire, ЗМ, Kyocera и другие хвастались своим кредо: «Здесь гарантируется пожизненная занятость». В своих интервью в периодических изданиях *Fortune*, *The Financial Times* и *Asahi Shimbun*, где расхваливалась благородная стратегия «веры в людей», американские руководители ссылались на опыт японских компаний, а президенты последних — на опыт американцев. Теперь все это стало легендой, и японские, и американские транснациональные корпорации уволили тысячи квалифицированных рабочих. В Semco мы никому никогда не давали гарантии занятости, поэтому нам никогда и не приходилось ее нарушать.

ГИБКИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЯЧЕЙКИ. Вместо сборочных линий мы объединяем производственное оборудование таким образом, чтобы бригады рабочих могли целиком собрать весы, посудомоечную машину, смеситель или другой продукт, а не только какую-то отдельную составляющую. Это дает рабочим больше независимости, повышает их чувство ответственности и делает их более счастливыми, а нашу продукцию — лучше. Практически каждый из рабочих выполняет несколько производственных операций, а некоторые даже водят погрузчики, чтобы снабжать своих коллег сырьем и запасными частями, которые рабочие, как известно, сами покупают у поставщиков. Зачастую наши заводские рабочие сами устанавливают нормы выработки и совершенствуют продукцию (см. главу 16).

ГИБКИЙ ГРАФИК. Многие компании позволяют офисным работникам самим устанавливать график работы. Semco — единственная компания из всех, которая распространила это и на рабочих в цехах. Потенциально это разрушительная стратегия, так как каждый рабочий цеха зависит от своих товарищей по команде, но для наших людей график группы всегда доминировал над индивидуальными предпочтениями (см. главу 30).

ДЕМОКРАТИЯ. Краеугольный камень системы Semco. У нас представительная демократия — наши фабричные комитеты; при принятии важных решений, таких как, например, перемещение заводов, все наши сотрудники имеют право голоса. Подчиненные голосуют, выбирая своих боссов. И чтобы внести полную ясность, скажу, что у нас нет специальных столовых для руководства или резервированных мест для парковки.

ЕСТЕСТВЕННОЕ ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА. Это главный принцип. В Semco мы ликвидировали ненужные льготы и привилегии, такие как отдельные столовые для руководителей и затейливая офисная мебель, которые не только питают эго, но и плохо отражаются на бухгалтерском балансе и отвлекают всех от ключевых корпоративных задач — производства, продажи, выставления счетов, получения денег с клиентов.

ЗАБАСТОВКИ. Как ни печально, мы не смогли полностью их искоренить. Если мы сталкиваемся с ними, то: 1) относимся к рабочим как ко взрослым людям; 2) говорим забастовщикам, что они не будут наказаны, если вернуться к работе; 3) не составляем списков тех, кто вышел на работу, и тех, кто участвовал в забастовке; 4) никогда не вызываем полицию и ни в коем случае не пытаемся разгромить кордоны; 5) сохраняем все выплаты; 6) не блокируем доступ рабочих и профсоюзных лидеров к заводу; 7) требуем, чтобы все уважали решение тех, кто хочет работать; 8) никого не увольняем во время забастовки или после нее (см. главу 13).

«ЗАПИСКА С ЗАГОЛОВКОМ». Все документы в Semco ограничиваются объемом в одну страницу с заголовком в начале (подобно газетному), в котором сформулирована суть проблемы. Нет никаких исключений, даже для маркетинговых отчетов (см. главу 18).

«ЗАТЕРЯННЫЕ В КОСМОСЕ». Каждый год, при условии, что бизнес идет хорошо, мы выбираем несколько молодых людей из новичков и «отпускаем их на свободу». Без должностных инструкций, начальства и четко обозначенных обязанностей они свободно перемещаются внутри компании с условием, что поработают как минимум в двенадцати департаментах в течение года. Потом они могут договориться о постоянной работе в любом из департаментов, в которых побывали.

ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ ЗАРПЛАТЫ. Многие компании опираются на стандартные исследования для пересчета ставок оп-

латы труда. Semco — единственная компания из всех мне известных, которая обратилась за помощью к своим производственным и офисным работникам. Они посещают другие производственные компании, аналогичные Semco, разговаривают с людьми, занимающими те же должности, и подводят итоги. В результате никто не сомневается в корректности наших исследований. И тем не менее мы надеемся, что в итоге все сотрудники Semco будут сами устанавливать свою заработную плату.

КОНЦЕНТРИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ. Мы уменьшили бюрократию в Semco, сократив двенадцать уровней управления до трех, и разработали новую организационную структуру, основанную на подвижных концентрических кругах, вместо жесткой иерархической пирамиды. Все сотрудники имеют одну из четырех должностей: советники, которые похожи на вице-президентов и вышестоящее руководство в обычных компаниях и которые координируют общую политику и принципы работы компании; партнеры, управляющие нашими подразделениями; координаторы, представляющие первые ключевые уровни менеджмента — это специалисты в области маркетинга, продаж, производства и бригады на технических и сборочных участках; и наконец компаньоны, к которым мы относим всех остальных (см. главу 24).

КОРРУПЦИЯ. Несколько правительственных инспекторов, которые пытались вымогать у Semco деньги, в итоге оказались в тюрьме. В результате мы столкнулись с огромным количеством проблем с правительственными чиновниками по всей Бразилии, но это лучше, чем показать нашим сотрудникам и клиентам, что мы ведем нечестный бизнес (см. главу 28).

ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ. Прежде чем принимается решение о приеме на работу или повышении сотрудника, все люди, которым придется работать у него в подчинении, имеют возможность провести собеседование с ним, оценить и утвердить его кандидатуру. Кроме того, каждые шесть месяцев менеджеры Semco оцениваются своими подчиненными, заполняющими анкету с вариантами ответов, которую мы специально разработали для этих целей. Оценки вывешиваются, чтобы все желающие могли с ними ознакомиться. Нет никаких жестких правил, но те, кто постоянно получает низкие оценки (среднее значение составляет 80 из 100), рано или поздно все равно уходят из Semco (см. главу 22).

ОБУЧЕНИЕ. Вместо того чтобы следовать формальным программам обучения, мы предоставляем все необходимое, когда сотрудники просят нас дать им возможность освоить новые навыки. Мы просим людей подумать о том, что бы они хотели делать через пять лет, а затем подталкиваем их к мысли о необходимости обучения для достижения своей цели. Затем на наших еженедельных встречах в подразделениях утверждаются необходимые расходы.

«ОТПУСК ДЛЯ ЛЕЧЕНИЯ ГЕПАТИТА». Наша версия творческих отпусков. Профессионалы могут взять несколько недель или даже месяцев каждый год или два, забыть про свои обычные обязанности и заняться приобретением новых навыков, перепланировкой системы работы или просто подготовкой к ней. Мы запустили эту программу, когда несколько измотанных менеджеров сказали нам, что у них нет времени, чтобы подумать о чем-либо. Мы попросили их представить, что было бы, если бы они внезапно подхватили гепатит и были вынуждены провести два месяца, восстанавливая силы. Потом мы просто отправили их в двухмесячный отпуск (см. главу 20).

ПАТЕРНАЛИЗМ. Ругательное слово в Semco. Мы не хотим быть большой счастливой семьей. Мы хотим представлять собой процветающую компанию. Нас беспокоит исключительно выполнение работы нашими сотрудниками, а не их личная жизнь. В Semco вы не найдете беговых дорожек, бассейнов и тренажерных залов. Если наши люди хотят ходить в спортивный клуб, это их личное дело. Мы действительно предлагаем медицинское страхование и другие льготы, но просим самих сотрудников заниматься этим. Иногда Semco предоставляет сотрудникам денежные ссуды, но только в случае непредвиденных обстоятельств. Вместо того чтобы рассматривать сотрудников как детей, нуждающихся в уходе, мы относимся к ним как к взрослым, которые способны сами принимать решения, касающиеся их собственной работы (см. главу 21).

ПРАВИЛА. Мы считаем: чем меньше — тем лучше. Никаких дресс-кодов и инструкций о командировках. У нас больше нет департамента внутреннего контроля, занимавшегося проверкой наших сотрудников. Все, что мы им говорим, это: будьте здравомыслящими (см. главу 12).

ПРОЗРАЧНОСТЬ. Мы действительно публикуем всю корпоративную информацию — уровень заработной платы, стратегии ведения бизнеса, производственную статистику, нормы прибыли

и др. Мы также организовали курсы, где обучаем рабочих читать финансовые документы, такие как бухгалтерские балансы и отчеты о прибыли и убытках. Сотрудники имеют полное право узнавать у менеджеров о любом аспекте нашего бизнеса и свободно разговаривать с представителями СМИ (*см. главу 21*).

РАБОТА ДОМА. Я работаю дома как минимум три раза в неделю по утрам и поддерживаю всех, кто хочет поступать так же. Это способствует концентрации, повышает производительность труда и предоставляет людям больше свободы.

РАЗМЕР. Крупные централизованные организации, как водоемы со стоячей водой, создают благоприятные условия для возникновения отчужденности между людьми. Мы полагаем, что люди полностью раскрываются, только когда знают почти всех вокруг них, что возможно, если в компании работает не больше 150 человек. Когда наши подразделения разрастаются, мы делим их на части (*см. главы 14 и 15*).

РИСКОВАЯ ЗАРПЛАТА. Около трети всех сотрудников Semco имеют возможность пойти на сокращение оплаты на 25 % как максимум, а потом получить дополнительную плату, увеличив свое вознаграждение на 50 % по сравнению с обычным, если у компании был удачный год. С другой стороны, если дела в Semco идут не очень хорошо, они остаются с 75% от своей зарплаты. Эта программа вознаграждает работников, согласившихся взять на себя такой риск, и позволяет нашим затратам на оплату труда изменяться пропорционально прибыли и убыткам (*см. главу 25*).

РОТАЦИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ. Мы поощряем наших менеджеров обмениваться рабочими местами друг с другом, и в течение года это делают до 25 % сотрудников. Двух лет как минимум и пяти лет как максимум вполне достаточно пробыть на одном и том же рабочем месте, но, как и с другими программами Semco, инициативу на себя берут исключительно сами сотрудники. Такая ротация может вызывать дискомфорт, но она имеет и определенные преимущества, а именно: 1) заставляет людей осваивать новые навыки; 2) препятствует созданию империи; 3) дает сотрудникам возможность более широко взглянуть на компанию и иметь представление о проблемах коллег; 4) вынуждает к тому, чтобы среди менеджмента за каждый участок работы не отвечал только один человек; 5) создает новые возможности для тех, чья должность была тупиковой (*см. главу 20*).

СПУТНИКОВАЯ ПРОГРАММА. Это попытка отделиться от основного производства, с некоторыми отличительными чертами: вместо того чтобы вести дела с посторонними людьми, мы помогаем нашим рабочим создать свои собственные компании, тем самым преобразуя их из сотрудников в партнеров. Чтобы такие изменения прошли более гладко, мы предоставляем им наше производственное оборудование в лизинг по выгодным ставкам и предлагаем поддержку по таким вопросам, как ценообразование, обеспечение качества продукции и налоги. Они абсолютно свободны в своих действиях и могут продавать продукцию и нашим конкурентам тоже (*см. главу 32*).

УСТАНАВЛИВАЕМАЯ СОТРУДНИКАМИ ОПЛАТА ТРУДА. Предоставление людям любой заработной платы, которую они попросят, на первый взгляд кажется прямой дорогой к банкротству, но мы практикуем это уже многие годы, и никогда дела у нас не шли так хорошо. Десятипроцентное повышение, как правило, является исключением. В настоящее время почти 25 % наших сотрудников сами устанавливают себе заработную плату, в том числе большая часть координаторов, и я не вижу причин, почему заводские рабочие не могут точно так же определять размер собственной заработной платы (*см. главу 25*).

УЧАСТИЕ В ПРИБЫЛИ. Вопреки стандартным планам, по которым руководство компании в одностороннем порядке решает, сколько будет распределяться и кому, Semco провела переговоры с нашими рабочими относительно процента прибыли к распределению — это около четверти корпоративной прибыли. Дальше они сами решают, как ее между собой разделить (*см. главу 17*).

ФАБРИЧНЫЕ КОМИТЕТЫ. В каждом подразделении Semco группы сотрудников — операторы станков, офисные сотрудники, подсобные рабочие, складской персонал, чертежники и другие (за исключением менеджмента) — выбирают представителей для работы в комитетах. Профсоюз тоже имеет своих представителей. Эти комитеты регулярно встречаются с топ-менеджерами каждого подразделения, чтобы обсудить любые вопросы, касающиеся рабочих мест или политики компании. Они имеют право инициировать забастовки, проверять нашу отчетность и подвергать сомнению любые решения руководства (*см. главу 10*).

«ФАМИЛЬНОЕ СЕРЕБРО». Когда появляется вакансия или создается новая должность, сотрудник Semco, на 70% соответствующий

требованиям этой должности, имеет преимущества по сравнению с кандидатами со стороны (см. главу 22).

ЦЕНТР ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ (ЦТИ). Это небольшая группа сотрудников, в основном инженеры, которые не занимаются повседневными операциями и не выполняют управленческих обязанностей, а посвящают все свое время изобретению новой и усовершенствованию старой продукции, разработке маркетинговых стратегий, поиску возможностей снизить затраты и повысить рентабельность, а также придумывают новые направления развития бизнеса. Их вознаграждение частично зависит от успеха этих предпринимательских идей (см. главу 29).

ЧИСТКИ. Два раза в год Semco закрывается на один день, и все сотрудники проводят уборку своих рабочих мест. Офисные работники избавляются от бесполезных бумаг и файлов, производственные рабочие выбрасывают отходы и старое оборудование. Эта программа началась в наших офисах, но теперь ни для кого нет исключения (см. главу 18).

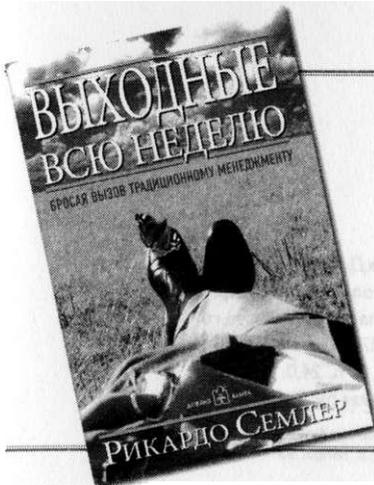
ОБ АВТОРЕ



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. Семлер считает своим домом Бразилию, но временно живет с семьей в Кембридже, штат Массачусетс, куда приглашен преподавателем Гарвардского университета.

Читатели, у которых есть вопросы или комментарии, могут написать автору по адресу:

**RUA DOM AGUIRRE 438
JARDIM MARAJOARA
SAO PAULO-SP 04671
BRAZIL**



**ХОТИТЕ ЗНАТЬ, КАК ЖИВЕТ
И РАБОТАЕТ КОМПАНИЯ
SEMCO СЕГОДНЯ?
ЧИТАЙТЕ ПРОДОЛЖЕНИЕ
БЕСТСЕЛЛЕРА «МАВЕРИК»!
КНИГА РИКАРДО СЕМЛЕРА
«ВЫХОДНЫЕ ВСЮ НЕДЕЛЮ»
УЖЕ В ПРОДАЖЕ!**

ООО «Издательство «Добрая книга»
1119180 г. Москва, ул. Б. Полянка, д. 28, стр. 1
Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru
Подписано к печати 02.04.2007 г. Формат 60x90 1/16.
Бумага офсетная. П. л. 24,0.
Тираж 5000 экз. Заказ № 5948.

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.