

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

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

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

МАЙКЛ КРИТЕЛЛИ, президент компании Pitney Bowes

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

РОЗАБЕТ МОСС КАНТЕР, автор бестселлера  
«Перед лицом организационных изменений»

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

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

Рикардо Семлер

автор бестселлера «Маверик»

ВЫХОДНЫЕ  
ВСЮ НЕДЕЛЮ

*Бросая вызов  
традиционному менеджменту*



ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ

ДОБРАЯ  КНИГА®

УДК 111.334, ББК 65.7, С 30

Выходные всю неделю. Бросая вызов традиционному менеджменту. / Рикардо Семлер. — М.: Издательство «Добрая книга», 2021. — 240 с.

ISBN 978-5-98124-790-3

Отпечатано в России.

**16+** Знак информационной продукции согласно Федеральному закону № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.

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



**Издательство «Добрая книга»®**

Электронный адрес для переписки: [mail@dkniga.ru](mailto:mail@dkniga.ru)

Веб-сайт издательства: [www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах, передача, размещение в сети Интернет или в корпоративных сетях, 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 издательства.

За нарушение авторских прав законодательством Российской Федерации предусмотрена выплата компенсации в размере до 5 миллионов рублей (ст. 1301 Гражданского кодекса Российской Федерации) и наказание в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 Уголовного кодекса Российской Федерации).

© Ricardo Semler, 2003, 2004.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2007–2021 — издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление.

Словосочетание «Добрая книга» и логотип издательства являются зарегистрированными товарными знаками ООО «Издательство «Добрая книга».

# Оглавление

От автора	9
Предостережение	11
<b>1. Любой день</b>	<b>15</b>
<b>2. Воскресенье</b>	<b>35</b>
<b>3. Понедельник</b>	<b>53</b>
<b>4. Вторник</b>	<b>79</b>
<b>5. Среда</b>	<b>99</b>
<b>6. Четверг</b>	<b>121</b>
<b>7. Пятница</b>	<b>149</b>
<b>8. Суббота</b>	<b>179</b>
<b>9. Каждый день</b>	<b>207</b>
Заключение	235

# От автора

**С**пасибо всем тем отважным профессионалам, без которых эта книга никогда не увидела бы свет:

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

Спасибо и тем, кто поддерживал меня дома, — Фернанде, с ее удивительным сердцем, добрее которого я не встречал. Она неизменно подбадривала нас, когда дела шли плохо, а сейчас принялась за наведение порядка в моем собственном сердце. Ее электронные письма — единственные, что приходят без вложений.

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

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

Спасибо всем моим коллегам и сотрудникам из компании Semco — обнимаю вас всех.

# Предостережение

*Иногда сижу и думаю, иногда просто сижу.*

Сэтчел Пейдж

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

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

Такое может и, по моему убеждению, должно случиться. Более того, уже случилось — в Semco, необычной компании, с которой я вас познакомлю на страницах этой книги. Она представляет собой нечто вроде ассорти из политического манифеста, истории одной фирмы и очерка по антропологии. Прежде чем вас передернет и вы со стоном швырнете книгу в дальний угол комнаты, поспешу добавить, что это также и карта дорог, ведущих к деловому и личному успе-

ху. Мы обязаны найти лучший стиль работы. Семидневная рабочая неделя превращает нашу личную, общественную и деловую жизнь в кошмар. Она лишает людей энтузиазма и удовольствия, подрывает устои семьи и общества и приводит организации к полному краху — после того как они выжмут все соки из работников и испробуют в управлении все мыслимые методы тирании.

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

Для этого придется кое-что изменить на производстве как в плане организации работы, так и в отношении к ней. Мы в Semco занимаемся этим вот уже двадцать пять лет — в основном сомневаясь во всем, что мы делаем. Когда мы



начинали, все вокруг твердили, что нам не выжить. Сегодня штат Semco составляет три тысячи человек, которые работают в трех странах в сфере производства, профессиональных услуг и высоких технологий. И тем не менее меня продолжают убеждать, что наш эксперимент больше ни для кого не годится. А мы продолжаем доказывать, что, распространяя выходные на рабочую неделю, сотрудники Semco обретают гармонию в жизни, а сама компания делает большие деньги. С этой точки зрения мы представляем из себя превосходный объект для исследований. Школы MBA вполне могут изучать нас как пример успешного бизнеса.

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

Чего я и желаю всем читателям этой книги.

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

*Месяц май, понедельник*

# Глава 1

## Любой день

- Спроси «Зачем?» и «Почему?»
- Откажись от контроля
- Измени стиль работы

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

Никакой ошибки, вы прочитали верно: я — катализатор. По определению «катализатор» — это вещество, как правило, фермент, который ускоряет химическую реакцию. Я исполняю эту роль, выдвигая фантастические идеи и задавая бессмысленные вопросы. Строго говоря, я — эволюционировавший CEO\*, что в моем случае расшифровывается как Chief Enzyme Officer — главный фермент администрации.

В этом качестве я был обречен на полет в Нью-Йорк, стоило мне ненароком бросить коллегам по Semco: «Держу

---

\* CEO (Chief Executive Officer) — генеральный директор компании. — *Здесь и далее — примечания переводчика или редактора.*

пари, в справочной можно узнать телефон Rockefeller Group. Наверняка их номер есть в списках. Как по-вашему?» Телефон в списках справочной был. Как и положено хорошему катализатору, я даже предложил лично набрать номер, поскольку все равно сидел на письменном столе — своем любимом месте, откуда легко спрыгнуть, чтобы положить конец затянувшемуся совещанию.

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

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

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

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

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

Звуковым сопровождением моей поездки через Куинз в центр Манхэттена служила какофония индийских ситар.

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

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

Я представился служащей в приемной и секунду-другую спустя уже сидел на роскошном, обтянутом шелком диване, гадая, насколько я мудро поступил, выбрав для этой встречи джинсы и блейзер. Опасения насчет наряда многократно усилились, едва в кабинет прошагал Артур Миранте II — высокий и элегантный в своем итальянском дизайнерском костюме, идеально подогнанном по фигуре целым штатом радетельных портных.

Его крепкое рукопожатие и теплая, открытая улыбка вмиг избавили меня от волнения. Я напомнил себе, что ожидал от этой встречи удовольствия, и мой визави, предположительно, тоже. От меня не укрылся его одобрителный взгляд

в сторону моих джинсов. Мы перебросились шутками насчет несвойственного обоим поведения: не в его правилах назначать встречу после трехминутного телефонного разговора и не в моих правилах совершать десятичасовой перелет по столь сомнительному поводу. А затем перешли прямо к делу. Я в общих чертах обрисовал свое предложение, сделав упор на специализации Semco в сфере производства и эксплуатации промышленных объектов, однако Миранте выглядел разочарованным.

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

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

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

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

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

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

В этой книге неоднократно повторяется идея необходимости — острой, настоящей необходимости — отказа от всякого рода ограничений, для того чтобы справиться с переменами, трансформирующими нашу жизнь и стиль работы. Как бы эти слова ни противоречили тому, что нам привычно подсказывает интуиция, они не отрицают опыт и ценности, лежащие в основе свободного рынка, демокра-

тического капитализма. Поостерегусь говорить за Артура Миранте — замечательного друга и потрясающего делового партнера, но сдается мне, что-то в моем небрежном, почти легкомысленном подходе привлекло его предпринимательскую натуру. Он был готов рискнуть отказаться от ограничений. Разве не в этом суть деятельности предпринимателей? Они обладают гибкостью, интуицией, умеют рисковать, делать деньги и радоваться жизни.

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

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

## **Знакомство с Semco**

Почти двадцать лет назад известный бразильский политик пригласил меня на конференцию на самый север Бразилии. Сенатор Хосе Маседо — удивительный человек, всего в жиз-

\* WorldCom — американская телекоммуникационная компания, чье банкротство в 2002 году стало одним из крупнейших в истории США. Enron — американская энергетическая корпорация, считавшаяся самой успешной в отрасли, но потерпевшая крах в 2001 году.

ни добившийся сам, — начал карьеру продавцом мыла. К моменту нашего знакомства он был миллиардером, владельцем мукомольных, кондитерских, пивоваренных предприятий и агентств по продаже автомобилей.

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

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

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

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

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

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

Скорее всего, мой ответ вам не понравился, и я вас за это



не виню, а лучше попытаюсь взглянуть на ту же проблему под другим углом. Вместо того чтобы объяснять, чем Semco занимается, расскажу лучше, чего наша компания не делает и чего в ней нет.

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

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

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

Гости компании хотят уяснить, каким образом Semco за период с 1994 по 2003 год удалось увеличить годовой доход с 35 до 212 миллионов долларов, если я — крупнейший держатель акций компании — на совещаниях появляюсь редко, а решений почти никогда не принимаю. Наши гости

хотят знать, как это мои сотрудники, голосуя поднятием рук, могут наложить вето на запуск в производство нового продукта или даже закрыть предприятие.

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

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

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

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

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

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

## Отказываемся от контроля

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

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

Я поделился своими сомнениями с отцом, и он заверил меня, что «Это у тебя пройдет, юноша» и что «Когда-то я был точно таким же». Разумеется, подобные доводы лишь усилили мои колебания. И я задумался: возможно ли каким-то образом осуществить перемены, чтобы создать совершенно новый тип организации?

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

После долгих споров и переговоров мы пришли к соглашению, что я беру на себя управление Semco, а отец отступает в тень и позволяет мне реорганизовать компанию так, как я сочту нужным. Я был так молод, что в Semco меня никто не принимал всерьез. Кловис Бохикьян, ныне один из пяти топ-менеджеров Semco, наш многоуважаемый гуру по кадрам, хорошо помнит, как пришел в Semco на собеседование вскоре после того, как я заменил отца.

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

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

Сегодня я могу искренне сказать, что наш рост, доходы и количество людей, которых мы нанимаем, — забота второстепенная. Сторонние наблюдатели с возмущением требуют предоставить им эти данные, поскольку хотят досконально

измерить наш бизнес. Это те критерии, к которым они обращаются прежде всего. Вот почему помимо других причин мы остаемся частной компанией. Я не хочу обременять Semco умозаключениями аналитиков фондовой биржи. Это подорвало бы наши устои и вынудило плясать под музыку, которую мы на самом деле слышать не хотим, — ежедневно кружиться в водовороте Уолл-стрит с первого утреннего звонка до последнего удара биржевого молотка.

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

Те принципы, что мы практикуем, привели к небывалому росту: Semco прошла путь от максимального при отцовском управлении ежегодного дохода в четыре миллиона до 212 миллионов долларов в 2003 году. У моего отца работали девяносто сотрудников, а теперь это число увеличилось до без малого трех тысяч. Мы перешли от промышленного производства к сфере услуг в области высоких технологий — и при этом не отказались ни от одного направления бизнеса, с которого начинали.

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

Опыт Semco подходит не только для бизнеса. Он может быть использован любой организацией, где реальные усло-

вия труда определяют поведение людей. Ни тип, ни размер организации значения не имеют — вот почему методы Semco прижились в школах, больницах, полицейских участках, крупных и малых фирмах по всему миру.

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

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

Причем мы добиваемся не только баланса между работой и отдыхом, идея которого в последнее время становится все популярнее. Равновесие также достигается, когда у людей появляется возможность изучить себя и понять, в какой сфере находятся их интересы, а затем применить свои таланты на благо компании. Если работники испытывают вдохновение и творческий подъем, если чувствуют свою полезность, их усилия естественным образом превращаются в доход и рост компании. В этом и состоит метод Semco.

## Коалиция

Держу пари, вы по-прежнему хотите знать, чем же занимается Semco. Итак, мы состоим из десяти компаний — с не-

большой поправкой в ту или иную сторону, ибо в точном числе я не уверен, поскольку фирмы появляются и исчезают. Однако в течение двадцати лет меньше пяти у нас не бывало. Кроме того, есть еще шесть интернет-компаний, так что в общей сложности можно насчитать шестнадцать отделений, но мы не знаем, сколько из них выживут и в каком виде.

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

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

Второе из наших предприятий называется SemcoBAC, оно создано в партнерстве с Baltimore Aircoil (BAC) из Соединенных Штатов. В основном мы производим здесь охлаждающее оборудование для торговых предприятий. Третья компания — Cushman & Wakefield Semco. Четвертая наша ветвь — Semco Johnson Controls — тоже партнерство, на этот раз с Johnson Controls, мировым лидером в оснащении оборудованием таких крупных организаций и предприятий, как аэропорты, больницы, отели, заводы, и имеет годовой доход в 16 миллионов долларов.

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

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

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

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

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

Например, сеть Wal-Mart постепенно стала клиентом четырех из наших предприятий — мы ведем учет их имущества, следим за состоянием оборудования систем охлаждения,



зданий и складов, проводим исследования окружающей среды и предлагаем необходимые средства защиты.

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

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

## Дорога из вопросов

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

- ▶ Задавайте вопросы «Зачем?» и «Почему?».
- ▶ Задавайте их постоянно, в любой день, каждый день — и всегда повторяйте три раза подряд.

---

\* GM (General Motors) — одна из крупнейших автомобильных корпораций; BankBoston — филиал крупного американского банка Bank of America; Unilever — один из крупнейших мировых химических концернов.

Это не так-то просто. Людям не нравится задавать слишком много вопросов. Во-первых, это может восприниматься как невоспитанность, во-вторых, таить определенную опасность, что их сочтут невежественными или недостаточно компетентными. В-третьих, после того как вопрос задан, может выясниться, что знания, в которых они были уверены, окажутся ошибочными или неполными. И наконец, руководство обычно опасается сотрудников, задающих бесконечные вопросы. Но самое главное: задавать вопросы — значит перечеркнуть заученные и утешительные ответы, вытекающие из образа мышления, который я называю окаменевшим, то есть такого состояния ума, при котором мысли до того окостеневают, что становятся абсолютно бесполезными. Сотрудники должны иметь возможность совершенно свободно задавать вопросы, проводить анализ и исследования, а компания должна обладать достаточной гибкостью, чтобы выслушать людей. Такой характер отношений является ключом к жизнеспособности компании, росту производства и доходов.

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

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

плану, словно за сказочным дудочником — слепо, не думая, куда, собственно, направляются.

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

Попадая в Semco, новый сотрудник обычно бормочет: «Но мы ведь все это уже обсудили на прошлом собрании» или «Зачем все начинать по-новой, вместо того чтобы двигаться дальше?» Не сомневаюсь, что новичков все это раздражает. Но когда весь процесс разворачивается у них на глазах и если они вслушиваются в «Почему?» и «Зачем?» своих коллег, то понимают, что этот метод не оставляет ни единого шанса каким-либо неясностям. И уже очень скоро наши новички мчатся по дороге вопросов наравне с остальными.

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

Моя первая книга о нашей компании, «Маверик»,\* стала бестселлером в двенадцати странах, а ее общий тираж составил более миллиона экземпляров, хотя в то время нам еще только предстояло доказать, что мы чего-то стоим, и продемонстрировать, что мы способны выстоять.

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

Почему так происходит? Почему гости Semco робко уходят от схемы, невероятно успешной как для бизнеса, так и для достижения личного счастья? И в качестве третьего последовательного «Почему?»: почему организации и их руководители так цепляются за жесткую форму приказов и контроля, противоречащую ценностям личной свободы и демократии, которые все так лелеют? Только не говорите мне, что они опасаются за доходы, — Semco получает немалую прибыль.

Однако оставим пока все эти «почему», пусть созреют. Ответы — или очередные «почему» — появятся, когда придет их время. А нам сначала необходимо пройти путь «выходных всю неделю» — метафоры, раскрывающей принципы организации работы Semco. Ах, да — неужели я забыл упомянуть, что помимо всего прочего Semco не придерживается обязательной рабочей недели с понедельника по пятницу? Если скалолазание в среду утром выглядит привлекательнее участия в совещании по планированию бюджета — так вперед, повисите этот день на веревках и скальных крючьях. Если пустующие ко второй половине субботы дороги делают путь к офису вполне терпимым — значит, приезжай-

---

\* В переводе на русский язык книга вышла в свет в издательстве «Добрая книга» в 2007 году.

те в офис в субботу. Однако выходные всю неделю — это больше, чем просто разрешение прогуливать работу. Его цель в том, чтобы создать атмосферу и культуру производства, которые позволяют сотруднику или сотруднице чувствовать себя комфортно и жить полноценной жизнью все семь дней в неделю. Почему удовольствие, удовлетворение и свобода должны исчезать из нашей жизни в понедельник утром и удерживаться где-то на привязи до вечера пятницы? К этому «почему» мы будем постоянно возвращаться на протяжении книги, поскольку я убежден, что никто не может себе позволить, вынести или стерпеть, чтобы половина жизни ушла на поиски места парковки, пока добираться до работы. Так жить не годится. И так не годится работать.

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

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