

# **PODIVÍN**

---

**Příběh nejneobvyklejšího  
pracoviště světa**

**Ricardo Semler**

# OBSAH

<b>Předmluva</b>	.....	X
<b>Poděkování</b>	.....	XIII
<b>Úvod</b>	.....	XIV
<b>Kapitola 1</b>	Přirozené řízení firmy .....	1
<b>Kapitola 2</b>	Ať stane se, co má se stát .....	9
<b>Kapitola 3</b>	Dr. Dickie .....	15
<b>Kapitola 4</b>	Nepovedený start .....	25
<b>Kapitola 5</b>	Hurá do akce .....	33
<b>Kapitola 6</b>	Obnovená rovnováha .....	38
<b>Kapitola 7</b>	Další dobyté území .....	43
<b>Kapitola 8</b>	Příznaky potíží .....	48
<b>Kapitola 9</b>	Bod zlomu .....	57
<b>Kapitola 10</b>	Lidé lidem .....	69
<b>Kapitola 11</b>	Jedna změna vede k další .....	76
<b>Kapitola 12</b>	Potíže s pravidly .....	84
<b>Kapitola 13</b>	Co se stane, když se banány vrhnou na opice .....	91
<b>Kapitola 14</b>	K naší škodě až příliš velký .....	99
<b>Kapitola 15</b>	Rozděl a prosperuj .....	108
<b>Kapitola 16</b>	Pacienti přebírají nadvládu nad ústavem .....	115
<b>Kapitola 17</b>	Sdílené bohatství .....	121
<b>Kapitola 18</b>	Tuny papírů .....	127
<b>Kapitola 19</b>	Afirmativní akce neboli pozitivní opatření .....	134
<b>Kapitola 20</b>	Škatulata, hýbejte se! .....	140
<b>Kapitola 21</b>	Hleďme si svého .....	145
<b>Kapitola 22</b>	Nábory a vyhazovy šéfů .....	153
<b>Kapitola 23</b>	Víc než práce .....	162
<b>Kapitola 24</b>	Zaoblování pyramidy .....	168
<b>Kapitola 25</b>	Jaká je vaše cena .....	178
<b>Kapitola 26</b>	Veřejnost čeká .....	185

<b>Kapitola 27</b>	Hlava jako škopek .....	190
<b>Kapitola 28</b>	Nulová tolerance .....	195
<b>Kapitola 29</b>	Vydělávat myšlením .....	202
<b>Kapitola 30</b>	Budíček! .....	207
<b>Kapitola 31</b>	Kolaps a pád .....	212
<b>Kapitola 32</b>	Odpalovací rampa .....	221
<b>Kapitola 33</b>	Znovuzrození .....	228
<b>Kapitola 34</b>	Kdo vlastně potřebuje šéfa? .....	236
<b>Kapitola 35</b>	Uchytí se? .....	244
<b>Kapitola 36</b>	Současnost .....	252
<b>Přílohy</b>	.....	261
<b>Příloha A</b>	Pohled odspodu: jak lidé v Semcu hodnotí své vedoucí .....	263
<b>Příloha B</b>	Řízení času .....	269
<b>Příloha C</b>	Semcovský slovníček .....	274
<b>Příloha D</b>	Návod na přežití .....	281

# PŘEDMLUVA

Je to asi deset let, co jsem se dostal ke studii Gallupova ústavu, která uváděla, že pouze dva lidé z deseti mají každý den v práci možnost dělat to, v čem jsou nejlepší. A také to, že osm z deseti lidí marní život prací, která je nebaví. Tato čísla mi změnila život. Najednou jsem si začal všimnout toho, co jsem do té doby pouze cítil. Otrávení lidé na každém kroku, kteří se těší na víkend. V podstatě už žáci, studenti a samozřejmě zaměstnanci snad ve všech sférách společnosti. Přitom průměrný lidský život je jen o málo delší než 25 000 dní. Jaké mrhání, jaká škoda pro nás všechny, říkal jsem si.

Začal jsem to zkoumat. Nemohl jsem pochopit, proč tolik lidí utrácí svá nejlepší léta děláním něčeho, co je nenaplňuje a nebaví. Hlavně jsem však hledal cesty, jak se svým poznáním naložit. Snažil jsem se přijít na kloub tomu, jak to dělá těch dvacet procent, kteří se na víkend těšit nemusí, protože většinu dní v roce můžou dělat, co je prostě baví. Pak už šlo jen o to, kdy se doslechnu o tom podivném místě v exotické Brazílii, o firmě, která nechává prakticky veškerá rozhodnutí na svých zaměstnancích. O Semcu, ve kterém si lidé sami rozhodují o tom, kdy budou chodit do práce, co, jak, s kým, a dokonce za jaký plat tam budou dělat.

Snad nejvíce díky Podivínovi, Semcu a Ricardu Semlerovi mi došlo, že důvodem číslo jedna, proč tak málo lidí má rádo svoji práci, je právě nedostatek svobody, tedy nemožnost rozhodovat si v práci často i o těch nejbánálnějších věcech. Do té doby jsem neměl tušení, že by mohla existovat organizace, kterou řídí sami zaměstnanci. Při čtení jsem pak mnohokrát překvapením doslova oněměl. Začal jsem o Semcu mluvit s lidmi a dodnes mě stále udivuje, kolik jich o něm slyší poprvé v životě.

Semco mi otevřelo dveře do světa, o kterém jsem do té doby neměl potuchy. Do světa svobody a skutečné demokracie, ve kterém mají lidé možnost dělat každý den to, v čem jsou nejlepší, stylem,

který je jim vlastní, s lidmi, které mají rádi, a navíc za to dostávají dobře zapláceno. Začal jsem se dozvídat o dalších firmách, organizacích, a dokonce i školách, ve kterých si malé děti samy rozhodují o tom, zda budou chodit do školy, co tam budou dělat, nebo o tom, kdo a jak je bude učit. K mému rostoucímu údivu mají tyto organizace ve valné většině výrazně lepší výsledky než tradičně řízené firmy.

Navíc není ve světě příliš příkladů firem, které by mohly být našemu čtenáři tak blízké jako právě Semco. Brazílie má totiž za sebou léta diktatury, stejně jako Československo. A hlavně v době, kdy Ricardo podnik přebíral, byla tato firma – původně čistě výrobní – hierarchicky uspořádaná. Organizací a stylem řízení se tak velmi podobala většině dnešních firem v Čechách a na Slovensku.

Dlouho jsem si přál vydat tento inspirativní, paradigma měnící a také nesmírně čtivě podaný příběh a představit tak Semco českému a slovenskému čtenáři. Dnes držíte knížku v ruce.

Česká verze Podivína vznikla díky snaze řady lidí. Chci jim za jejich příspěví poděkovat. Robovi za to, že mi představil Ricarda. Dáše za překlad, který je podle mého názoru čtivější než originál. Aniče za láskyplnou korekturu a neobyčejnou pečlivost. Lukášovi a Jakubovi za obálku a název. Marianovi za veškerou píli, kterou projektu věnoval. Děkuji všem dalším, kteří nám pomohli tuto jedinečnou knihu do Čech konečně přivést. Děkuji všem, kteří nám pomáhají nebo ještě pomohou dostat ji ke čtenářům, kterým možná změní život tak jako mně a se mnou dalším stovkám tisíc jiných lidí po celém světě.

Užijte si to čtení!

*Tomáš Hajzler  
PeopleComm*

## PODĚKOVÁNÍ

V první řadě děkuju Ricku Levineovi za to, že knížce věnoval spoustu času, nejspíš ani sám netuší kolik. Pak děkuju Suzanne Gluckové z ICM za upřímné přesvědčení, že určitě najdeme vydavatele; Ricku Horganovi, Maureen Egenové a jejich kolegům z Warner Books; Gailu Rebuckovi z Random House UK a všem vydavatelům na celém světě, kteří byli stejně nadšení jako my. Myslím i na zdánlivě přísnou, ale v nitru citlivou Esther Newbergovou, Heather Schroderovou a obdivuhodný tým žen v Rogers, Coleridge & White v Londýně. Nejvíc samozřejmě děkuju pětadesáti lidem v Semcu, kteří mi dovolili, abych se jich nekonečné hodiny vyptával na všechno možné, a stovkám dalších lidí v naší společnosti, kteří tenhle příběh – a spoustu našich snů – proměnili ve skutečnost.

*Ricardo Semler  
São Paulo, 1993*

# ÚVOD

Jednou jsem si s Clovisem Bojikianem, naším sultánem personálního oddělení – ano, pořád si utahujeme z pracovních pozic (sultán je „vystřížení“ části slova consultant) – povídali o tom, kolik nám asi ještě zbývá do cíle, který jsme si před devatenácti lety vytyčili. Shodli jsme se, že jsme tak na třiceti. Vzhledem k tomu, že jsme dvacet let dřeli a lákali do Semca demokratického ducha, to není moc. Ještě horší bylo, že tři roky předtím jsme to tipovali na 50 procent...

Když se na Semco zeptáte klasických „kravaťáků“, řeknou, že je to senzační úspěch. Pořád se k nám dobývají bankéři, kteří mají v náplni práce půjčovat peníze lidem, co je mají. Ustavičně nás pronásledují i burzovní makléři s vidinou, že se příživí na našem úspěchu.

Podle celkových výsledků si vedeme fakt dobře: od prvního vydání *Mavericka* v roce 1993, kdy jsme dosahovali objemu prodeje 35 milionů amerických dolarů, jsme poskočili na 160 milionů dolarů a rozrostli se ze stovek zaměstnanců na 1 500. Naše zisky a podíly na zisku jsou parádní, platy rostou a rostou, naše internetové společnosti také vydělávají a na cestě je šest nových firem se společnou majetkovou účastí, které nás spojí se společnostmi na prestižním seznamu Fortune 500. Skvělé!

Jenže před námi je neodbytná otázka: Co bude dál?

V našich skrovných začátcích si nás pěkně podávali kritici, kteří přímo, za našimi zády nebo v novinách a časopisech prohlašovali, že z povrchu zemského co nevidět zmizíme. Lidé v Brazílské průmyslové federaci pobaveně ukazovali naše obchodní výsledky ostatním jako důkaz, že ten náš demokratický nesmysl nemůže fungovat. Jenže od té doby se hodně změnilo: neuvěřitelných 85 procent tehdejších členů správní rady, kteří se holedbali svými výsledky a nad našimi ohrnovali nos, o své společnosti přišlo nebo je prodalo.

Mohli bychom teď být docela škodolibí, nebýt jedné věci: odjakživa trváme na tom, že vydělávání peněz a budování odolné společnosti, jejíž zaměstnanci se v pondělí ráno těší do práce, mají pramálo společného. Přiznávám, baví mě vydělávat peníze a taky se rád trochu vytahuju (Jung mě v tom podporuje). Vydělávání peněz je opravdu hezký vedlejší produkt byznysu, který si to uhání po správné cestě. Ale současně je to pouze jeden z mnoha ukazatelů úspěchu.

Podobně jako test inteligence vypovídá o specifických schopnostech člověka v poměrně úzké oblasti a neříká zhora nic o dalších důležitých aspektech osobnosti, tak i zisky jsou pouhým ukazatelem, ničím víc. Kolik nejmenovaných společností spadlo do jámy lvové za doprovodu hezkých čísel? Kolik firem vydělává pro majitele plno peněz, ale současně postupně ubíjí nadšení zaměstnanců a la poddaných?

Ano, jsme spokojeni a nemáme potřebu stříci se id březnových,<sup>1)</sup> jak nám radili věštcí. Jenže rychlý rozvoj zbrzdil naše naděje na to, že jednoho dne dosáhneme firemní nirvány. Clovis i já jsme pořád vizionáři a snílci, to vím, a svých snů se zatím nehodláme vzdávat.

Na jednání naší správní rady máme vždycky dvě volná místa pro první dva zaměstnance, kteří přijdou, a pak další dvě – někdy i víc – pro manažery. Všechny záležitosti projednáváme otevřeně, setkání a jednání jsou dobrovolná. Abych nezapomněl, když přijímáme lidi na vedoucí pozici, nejdřív ze všeho je vyzpovídají jejich budoucí podřízení. Jenže v období růstu a v době, kdy rozvíjíme spolupráci s velkými partnery, jsme s Clovisem méně vtipní, než bychom chtěli.

Příběh Semca pokračuje, a i kdyby se nám v příštích pěti nebo deseti letech nemělo vést dobře, naše přesvědčení, že svoboda a demokracie jsou základem a zárukou stability, nic a nikdo nezmění. Tato knížka je vlastně pohádka, která nastavuje zrcadlo podnikatelskému myšlení. Je také připomínkou toho, že starodávné pravdy o lidské povaze, úctě a poctivosti můžou být mocným spojencem na cestě za úspěchem. Přinejmenším to říkájí čísla, můžeme-li věřit těm, kteří je důležitě prezentují.

1) Shakespeare, W.: *Antická dramata*, přel. E. A. Saudek. Praha: Odeon, 1983. S. 13.

Nedávno jsme slavnostně zahájili provoz nových kanceláří. Představují definitivní konec centrály i kontroly. Nový systém připomíná práci ve VIP saloncích na letištích. Odolali jsme lákadlům, k jakým patří třeba kulečnickové stoly a sedací pytle, nic jsme nenatřeli citrusovou barvou a nikde jsme nevyhradili prostor pro dětské postýlky, ani nemáme místo na uvázání psů. Jak neinternetové...

Zato jsme udělali jiné věci: oznámili jsme zaměstnancům, že do nového systému, ve kterém chybí typické dělení prostoru, se může zapojit úplně každý. Zapomeňte na vlastní stůl a ohraničený osobní prostor a my vám dáme svobodu. Čekali jsme, že tu nabídku takhle na začátku přijme zhruba polovina našich lidí. Nemýlili jsme se. Zdá se, že pro někoho není svoboda klíčová.

Jak to vlastně funguje? Nemáme centrálu jako takovou, ale ve městě jsme zřídili několik kanceláří, jednu jako druhou (zatím jsou čtyři). Když někdo chce použít pracovní stůl, gauč nebo venkovní terasu kavárny (s dostupným internetem), přes internet si zarezervuje místo. Můžete si vybrat kteroukoli kancelář, například tu, kterou máte nejbliž z domova, třeba na další pracovní jednání. Když potřebujete na jednání větší prostor, můžete si rezervovat víc míst, případně celou místnost (zjistil jsem, že 70 procent lidí považuje pracovní schůzky za záležitost, která si žádá soukromí, proto máme k dispozici i kanceláře „s dveřmi“). Vzhledem k tomu, že nikdo neví, jestli jste právě v kanceláři A, B, D nebo doma, bleskově přijdete na to, že si můžete prodloužit víkend. A nikdo to nebude vědět.

Naším zaměstnancům pořád připomínám, že všichni jsme se sice naučili odpovídat na mailly v neděli, zato neumíme chodit do kina v pondělí dopoledne. Prostě jsme e-mailoví otroci a nechali jsme se připoutat řetězy k hrozným pánům: zisku a ztrátě.

Náš nový systém bez kontrol vylučuje jak centrálu, tak veškeré nejistoty, kvůli kterým šéfové vrhají na ostatní tázavé pohledy, tváří se zuřivě nebo přinejmenším naštvane (a přitom pokukují po hodinkách i po kanceláři). Tak, zbývá jen jedna věc: otázka, zda lidé dělají to, co „mají“ – ať už jde o to, jestli každý měsíc plní objem prodeje součástek a jiných produktů, nebo jestli nová divize jede podle podnikatelského plánu. Kontroly jsou minulostí a současně známkou neschopnosti. Teď jste volní.

Jak se tak rozjíždíme novým směrem a směřujeme k růstu bez otroctví, závisí potenciální pozice Semca, k níž se dopravujeme za

sedm let, na jediné kartě. Když jsme měli na něco podobného odpovět před sedmi lety, inspirovali jsme se Lewisem Carrollem: když nevíte, kam směřujete, dojdete tam po jakékoli cestě.

A my jsme tam skutečně došli. Sledujte, jak se nám koutky rtů nejprve zvedají v pousmání a pak přecházejí... no, ne úplně... v radostný úsměv. Tak, zpátky do práce – 70 procent čeká.

Ricardo Semler  
Senior (con)sultán  
sedící na zahradě  
(v pracovní době)  
São Paulo, Brazílie  
duben 2001

# PŘIROZENÉ ŘÍZENÍ FIRMY

Každou středu odpoledne k nám do budovy přicházejí desítky mužů a žen. Míří na jednání ve třetím patře. Kdeže jsme? V Semcu, ve společnosti, kterou řídím v brazilském São Paulu.

Vrátný už na ně čeká. Jsou to manažeři a šéfové z největších a nejznámějších společností na světě: IBM, General Motors, Ford, Kodak, Bayer, Nestlé, Goodyear, Firestone, Pirelli, Alcoa, BASF, Chase Manhattan, Siemens, Dow Chemical, Mercedes-Benz a Yashica. Do naší nenápadné budovy na okraji města chodí už celé roky.

Semco nabízí neuvěřitelně pestrou škálu produktů včetně čerpadel, která za noc dokážou odčerpat ropu z tankeru, myčky na nádobí s kapacitou 4 100 talířů za hodinu, chladičí zařízení pro klimatizace, které i v těch nejparnějších dnech udrží příjemnou teplotu v rozlehlých kancelářských komplexech, míchací stroje na všechno od raketového paliva po žvýkačky a také výrobní linky, vlastně továrny na výrobu sušenek – mají až 6 000 součástek a téměř 26 kilometrů kabelů. Šéfové firem a odborníci na management z celého světa čekají celé měsíce na to, aby mohli do našich továren a kanceláří nakouknout. Nejvíc ale nejsou zvědaví na naše produkty, nýbrž na to, jak v Semcu pracujeme.

Když jsem před dvanácti lety převzal Semco po otci, byla to ve všech směrech tradiční společnost s pyramidovou hierarchií a pro každou předvídatelnou i nepředvídatelnou situaci měla nějaké pravidlo. Zato dneska si řada našich zaměstnanců sama určuje jak výrobní plán, tak pracovní dobu. Takové věci nekontrolujeme a přesčasy neřešíme. Zaměstnanci se podílejí na designu produktů, které vyrábějí, a sami stanovují výrobní cíle. I jejich šéfové řídí oddělení podle vlastní úvahy a do jejich obchodní strategie jim

nezasahuje nikdo. Lidé z vedení si dokonce stanovují vlastní plat a nemusí se přitom na nic ohlížet. Současně platí, že každý dobře zná rozsah svých pravomocí. Taky nesmím opomenout, že v Semcu jsou všechny finanční informace přístupné všem. Naši zaměstnanci mají dveře dokořán k účetním knihám (opravdu vedeme jen jedny). Chceme jim dát najevo, že to s otevřeností myslíme vážně, proto ve spolupráci s odbory nabízíme kurz, na němž se všichni, včetně poslíčků a uklízeček, učí orientovat se ve finančních rozvahách a výkazech cash flow.

O těch skutečně závažných rozhodnutích, například o koupi jiné společnosti, v Semcu hlasuje každý, kdo chce. Když jsme před několika lety chtěli přestěhovat jednu továrnu jinam, na den jsme přerušili provoz a všichni jsme se jeli autobusem podívat na tři místa, mezi nimiž jsme se rozhodovali. Pak řekli svůj názor. Jejich rozhodnutí nás sice nenadchlo, protože továrna měla být vedle firmy, kde se často stávkovalo, ale nikdo ve vedení nechtěl, aby nás lidi nařklí z toho, že nerespektujeme jejich hlasy, takže jsme továrnu přestěhovali přesně podle výsledků hlasování.

Ve vstupní hale naší centrály, což je obyčejná čtyřpatrová kancelářská budova z oceli a skla, je sice recepce, ale bez recepční. Už z toho se dá poznat, že jsme jiní. Recepční prostě nemáme. Myslíme si totiž, že recepční nejsou nezbytné, i když k nám přichází spousta návštěv. Nemáme ani sekretářky nebo osobní asistentky. Stručně řečeno nejsme stoupenci hromadění nevděčné práce, která nikam nevede. Všichni v Semcu, dokonce i top manažeři, si pro návštěvy chodí osobně, sami si kopírují materiály, posílají faxy, píšou dopisy a vyřizují telefonáty. Nemáme ani speciální jídelny pro manažery a parkování funguje striktně podle pravidla *kdo první přijede, ten první zaparkuje*. To všechno je součástí přirozeného řízení firmy. V Semcu jsme odbourali nadbytečné výhody a privilegia, které sice blaží ego, ale škodí finanční rozvaze a odvádějí pozornost od poslušnosti nej důležitějších úkolů firmy: výroby, prodeje, fakturování a účtování.

Naše kanceláře dokonce nemají ani obvyklý počet stěn. Vidíte dobře, nemají. Stoly, počítače a rýsovací prkna od sebe oddělují květiny. Panuje tu neformální atmosféra: někteří muži nosí obleky s kravatou a ženy chodí v šatech, jiní preferují džíny a tenisky. O oblečení si každý rozhoduje sám. Pokud se někdo chce vyrovnat

bývalému prezidentovi IBM Thomasi Watsonovi a nosit vzorně bílé košile, proč ne. Roláky a trička jsou ale taky docela fajn. A kdo chce, ať si dá klidně nohy na stůl jako já. Těší mě, že kolegové už mnohokrát přerušili jednání managementu Semca s žádostí, abychom jim uvolnili konferenční místnost, protože budou pořádat narozeninovou oslavu. Pobaveně sleduju, jak viceprezidenti jedí dorty z malinkých talířků s Mickey Mousem a myškou Minnie.

Zajímavou postavou je i náš manažer prodeje Rubin Agater. Celé hodiny si čte noviny a ani se nesnaží vypadat zaměstnaně. Návštěvy tím docela vyvádí z míry. Většina běžných manažerů by nic takového nedopustila. Jenže když pak selže naše čerpadlo na ropném tankeru na druhém konci světa a hrozí, že se do moře vylije čtyři a půl milionů litrů ropy, Rubin bleskově nastupuje do akce. O našich čerpadlech ví úplně všechno a umí je spravit. Právě v takových chvílích vydělává peníze. Nikoho proto nezajímá, jestli jindy vypadá zaměstnaně nebo ne.

Já mám kancelář ve čtvrtém patře – teda, alespoň posledně tam byla. Nepoužívám ji tak často jako ostatní partneři. Ráno většinou pracuju doma, protože se tam líp soustředím, i když v okamžiku, kdy telefonuju s důležitými zákazníky, vedle mě obvykle začnou štěkat moji dva ovčáčí psi. I ostatní manažery Semca vedu k tomu, aby pracovali doma. Každý rok si taky беру dva měsíce dovolené a cestuju. Rád vyrážím do dalekých končin. Z posledních dvou expedic mám v kanceláři fotky na stěnách. Na jedné je momentka z Tanzanie, konkrétně z výletu balónem na safari, a na druhé je vidět, jak v Afghánistánu procházím Chajbarským průsmykem. O dovolené na sebe nenechávám kontakt ani do firmy nevolám. Naopak prosazuju, aby každý v Semcu byl nahraditelný. Společnost má takovou strukturu – možná to není to nejvýstižnější slovo –, aby nezávisela na jedinci, obzvlášť ne na mně. Jsem hrdý na to, že jsem po návratu z dovolené měl už dvakrát přestěhovanou kancelář – a pokaždé byla menší. Funguju tu jako člověk, který umožňuje, aby se věci děly, ale neřídí je. Snažím se vytvořit prostředí, v němž rozhodují ostatní. Jsem vlastně takový nenápadný katalyzátor. Úspěch pro mě znamená, že rozhodnutí nedělám já.

Jedním z mých prvních počínů v Semcu bylo to, že jsem zrušil pravidla. Všechny společnosti mají bible nařízení. Některé vypadají jako encyklopedie Britannica. Ale kdo všechna ta pravidla potře-

buje? Jedině omezují pružnost a uspokojují samolibost. V Semcu si je držíme od těla, protože si chceme ponechávat otevřenou mysl. O nadbytečnosti psaných pravidel jsem se přesvědčil, když jsem jednou zkusmo nakopíroval několik stránek z „bible“ a požádal pár manažerů, aby si nové kapitoly přečetli a vyjádřili se k nim. Téměř všichni konstatovali, že jsou v pořádku. Jenže já sešil stránky k sobě tak, že člověk nejdřív musel vyndat sponky, aby mohl textem listovat a pročíst ho. Bylo zvláštní, že se o tom nikdo nezmínil. Noví zaměstnanci v Semcu teď dostanou dvacetistránkovou brožurku, které říkáme Návod na přežití. V příloze D uvidíte, že obsahuje spoustu obrázků a jen málo slov. Hlavní doporučení zní: používejte zdravý rozum.

Pokud jste to ještě nepostřehli, tak základem Semca je, že nic neděláme obvyklým způsobem. Řada společností má hned několik oddělení, která plodí hory dokumentů a jejichž prostřednictvím vedení řídí zaměstnance. Vezměme si třeba pracovní cesty. Firemní pravidla obvykle určují, kolik peněz může člověk utratit – podle toho, jakou má pozici. V Semcu zastáváme názor, že každý má utratit tolik, kolik uzná za vhodné, jako kdyby cestoval sám a utrácel vlastní peníze. Na pracovní cesty nemáme speciální oddělení ani pravidla ani audity. Kdybychom nebyli ochotní nechat zaměstnance rozhodovat, kde v letadle budou sedět nebo kolik hvězdiček bude mít jejich hotel, udělali bychom líp, kdybychom je neposílali do zahraničí, aby zastupovali firmu naším jménem, ne?

Svým zaměstnancům absolutně důvěřujeme. Jednáme s nimi jako s partnery. Na základě předpokladu, že kapitalistická společnost má být kapitalistická pro všechny, sestavilo Semco plán podílů na zisku – ovšem jiný, než bývá zvykem. Společnosti obvykle pojímají podíly stylem, jakým Bůh předal Mojžíšovi příkázání: jediné majitelé rozhodují o tom, co kdo dostane a také kdy. V Semcu fungují podíly na zisku demokratickým způsobem: nejdřív se zaměstnanci vyjednáme základní procento, které budeme rozdělovat – bývá to čtvrtina zisku firmy –, zaměstnanci se sejdou a rozhodnou, jak ten objem peněz rozdělí. Závěr je pouze na nich. Systém podílů na zisku funguje tak dobře, že předseda odborů jednou při vyjednávání podmínek, podle nichž se měly řídit nové pracovní smlouvy, prohlásil, že příliš velké zvýšení podílů by společnost přetížilo.

Někteří lidé přirovnávají filozofii Semca k socialismu v tradič-

ním východoevropském smyslu. To je kolosální nesmysl. My naopak dokazujeme, že když firma zapojí zaměstnance, šéfové o svoji moc nepřijdou. Spíš se snažíme odbourávat slepý a taky iracionální autoritářský systém, který snižuje produktivitu. Máme radost, že naši zaměstnanci umějí řídit a vést sami sebe. Znamená to, že jim na jejich práci i na společnosti záleží, což je dobré pro všechny z nás.

Při restrukturalizaci Semca jsme se inspirovali tím nejlepším z nejrůznějších systémů. Z kapitalismu jsme převzali ideály osobní svobody, individualismus a soutěživost. Z teorie, nikoli praxe socialismu jsme se naučili ovládat lačnost a dělit se o informace a moc. Japonci nám předali význam flexibility, ačkoli se od jejich téměř rodinných vazeb k firmě a automatického uctívání starších a zkušených distancujeme. Chceme, aby lidé postupovali díky schopnostem, a ne kvůli vyššímu věku nebo přízrůsobivosti.

Jakmile se zbavíte zkostnatělého uvažování a hierarchické struktury, počítejte s tím, že nastane zmátek. Tak přesně takhle vypadají naše továrny. Nemáme stroje vyrovnané ve vzorně rovných řadách, jak by se to líbilo Henrymu Fordovi, spíš jsou uspořádané v prapodivných uskupeních a někdy se vyskytují i na nečekaných místech. Naši lidé totiž mnohdy pracují ve skupinkách a týmech a společně vytvářejí celý produkt od začátku do konce, nechrlí jednotlivé součástky. Mají lepší možnost kontroly a taky větší odpovědnost, tudíž jsou spokojenější a naše produkty jsou lepší. Skoro všichni naši zaměstnanci zvládají několik druhů práce. Dokonce jim není zatěžko sednout na ještětku, když je třeba, a dovézt kolegům docházející suroviny a náhradní součástky, které navíc sami nakupují u dodavatelů. Nedělá to za ně žádné oddělení.

Brazilský odborový svaz kovodělníků se takové pružnosti zprvu bránil. Přísně strukturovaná práce si totiž postupně vynucovala stále užší vymezení práce, aby se dělníci ubránili požadavkům obřích firem, které tvrdě usilovaly o ještě vyšší produktivitu práce a vyšší zisky. Odbory si ale nakonec uvědomily, že systém můžou použít proti nejvyššímu vedení – tím, že odmítnou jakékoli odchylky od pravidel, když zaměstnanci nebudou za práci adekvátně zaplacení. Tenhle systém začal být postupem času výhodnější pro zaměstnance než pro vedení, přesto nakonec nesloužil dobře ani jedné straně.