



Diljem svijeta menadžeri zure zapanjeno u brazilsku tvrtku [Semco](#), tvrtku uslužne djelatnosti, vrlo široko uspostavljenu, koja djeluje u različitim područjima, od industrijske opreme, do poštanskih rješenja: Što se tamo događa, u suprotnosti je sa svime u što vjerujete. 3000 suradnika bira svoje nadređene, određuju svoje radno vrijeme i plaće. Nema poslovnih planova, nema kadrovske odjel, gotovo da i nema hijerarhije. Sva dobit se dijeli glasovanjem, a plaće i sve knjige su dostupne svima na uvid. E-mailovi su strogo privatni, a odluka koliko novca zaposlenici izdaju za poslovna putovanja ili njihova računala, prepuštena je njima samima.

### Poštovanje kao recept uspjeha

Ono što za današnje menadžere može zvučati kao anarhična noćna mora, u stvarnosti je priča o uspjehu. Od kada je vlasnik tvrtke Ricardo Semler promijenio način rada u poduzetništvu, dobit je sa 35 milijuna porasla na 220 milijuna dolara. I ne samo da brojevi pokazuju Semleru da je u pravu, već prije svega suradnici: Stopa izmjene osoblja je kod Semca ispod jednog postotka.

Recept je jednostavan: Ponašajte se prema svojim zaposlenicima kao prema odraslima, onda se i oni ponašaju na taj način. Što više slobode im daješ, tim su produktivniji, zadovoljniji i inovativni. Tvrtka se sastoji od odraslih ravnopravnih ljudi, a ne od radne snage. Svatko ima pravo da se slobodno razvija i pronađe zdravu ravnotežu između posla i privatnog života. Nasuprot svemu što se trenutno vjeruje, pritisak i stres ne čine ljude produktivnima, nego jednostavno uništenima. I pri tome u konačnici, tvrtka gubi, baš kao i čovjek.

Semleru se radi o novom shvaćanju rada: tvrtka je zajednički projekt, u najboljem slučaju, zajednička strast. Društvo nas je međutim, učilo drugačije: trebamo se vidjeti kao zidari, ličoci i pomoćni radnici, a ne kao tvorci katedrale (op. prev.: pojedine uloge razdvajaju, dok pogled s više perspektive zbližava). Kod Semco-a su suradnici bitan dio cjeline, oni su ko-kreatori, ne samo kotačić u sustavu. Imaju ideje, razumiju svoj posao i znaju što su vrijedni.

### Povjerenje umjesto kontrole

No, naši kadrovski šefovi još uvijek vjeruju, da se namještenike mora kontrolirati, s vremenom satova, fiksnim radnim vremenom, izvješćima produktivnosti i špijuniranjem e-maila. Semco je sve to napustio i svu kontrolu zamijenio povjerenjem – i, ozbiljno, tko stvarno želi raditi s ljudima kojima se ne može vjerovati?

Za Semlera je opsjednutost kontrolom većine tvrtki, jednostavno samo još ludilo. Njegovi zaposlenici školuju djecu i biraju guvernere, oni su odrasli ljudi, koji najbolje znaju što žele i trebaju.

“To je suludo, ta ideja, da su ljudi još uvijek fiksirani na to, kako se nešto radi. Kod nas nitko ne kaže: ‘Kasniš pet minuta’ ili ‘Zašto taj tvornički radnik opet ide na WC?’ [...] Kada u uredu u Semco-a pogledaš oko sebe, uvijek ima dosta praznih mjesta. Pitanje je: Gdje su ti ljudi? Nemam pojma i to me niti ne zanima?”

Ne zanima me u tom smislu, da ne želim provjeriti kad moji zaposlenici dolaze na posao i tvrtki dnevno daju određeni broj sati. Tko treba određeni broj sati dnevno? Trebamo ljude koji donose određeni rezultat. S četiri sata, osam sati ili dvanaest sati u uredu – doći nedjeljom i ponedjeljkom ostati kod kuće. To je nebitno za mene “, kaže Semler neobično uviđavno.

Bez hijerarhije, umjesto toga ekipe

Semco je nešto što prema slici današnjih menadžera o čovječanstvu, zapravo ne bi trebala postojati. A ako se to ipak dogodi, onda ne bi smjelo raditi. Međutim, to ipak djeluje. Semler se uvijek ponovo postavlja tri pitanja: Je li stvarno tako činite? Je li to stvarno ozbiljno funkcionira?, i: Što sad?

Na prva dva se lako da odgovoriti. “Mi to činimo već 25 godina, tako da je gotovo svatko koga je doista zanimalo došao ovamo, da vidi je li to istina. I naši brojevi su izvan svake sumnje”, kaže Semler samopouzdan.

Od samog početka, razbijanje strukture tvrtke, nije za njega bilo nikakvo sanjarenje, već više, jedini mogući odgovor na naš nehumani radni svijet. On je to naučio na težak način i sam se probudio tek kada se srušio i s potpunim unutarnjim sagorijevanjem (burnout) bio odveden u bolnici. To je bio trenutak u kojem je odlučio, da svoje mentalno i fizičko zdravlje nikada neće podvrgnuti poslu – i to isto ne zahtijevati od svojih zaposlenika i da tom ludilu mora doći kraj.

„Ako pogledate pobliže, mora se utvrditi da tradicionalni sustav ne funkcionira. I to je poticaj da se okrenete nečem drugom “ – tako jednostavno gleda Semler na to.

Ipak mnogim poduzetnicima još uvijek pada teško da otpuste kontrolu. Današnje tvrtke nisu izgrađene kao mjesta stvaratelja, nego kao vojska: sa hijerarhijskom strukturom moći, sa naredbodavcima i primateljima naredbi. Semco je s druge strane, izgrađen u koncentričnim i propusnim krugovima, ne postoje radni naslovi, niti fiksni uredi. Nitko ne mora doći na posao – hoće li raditi od kuće, iz džungle ili iz kafića, na šetalištu plaže – prepušteno je samim pojedinim zaposlenicima i timova.

Ti timovi su srce Semco-a. Ljudi rade u skupinama, koje jedan proizvod ili poluproizvod samostalno završe. Kako to rade, u koje vrijeme i kojim novcem, njihova je stvar. Tko u međuvremenu želi odspavati, jednostavno ide u tvrtkin vrt i legne se na nekoliko sati u mrežu za spavanje – tko je umoran, tako i tako pravi samo greške.

Poduzeće bez kadrovske službe

Semco ima 3000 zaposlenih, ali ne i kadrovsku službu, što tradicionalnim poduzetnicima tjera

hladan znoj na čelo. Tko postavlja te ljude? Tko provjerava doprinos?

Namještenici to sve čine sami. Ako ekipa utvrdi da je potrebna nova osoba, ispišu na intranet-stranici tvrtke odgovarajući sastanak. To je, naravno, dobrovoljno: Mogu doći svi, ali nitko ne mora.

“Ne želimo da netko sudjeluje u nečemu što ga ne zanima, zbog toga su svi sastanci dobrovoljni. To znači, susreti će biti objavljeni i svatko tko je zainteresiran, može i doći će, kao i napustiti prostor, u trenutku ako se počinje dosađivati.” – objasnio je Semler filozofiju sastanaka.

Ljudi koji odlaze usred sastanka, jer se dosađuju – pojedine bi pretpostavljene tjeralo u ludilo. No, kod Semco-a trebaju ljudi sami donijeti odluku, koja ih se izravno tiče i koja ih interesira.

Na takvom sastanku na primjer moglo bi biti odlučeno, da je potreban novi zaposlenik i što on treba znati i moći. Zatim se zajednički napiše oglas i čim dođu prijave, podijele se u momčadi: Svatko tko želi, može jednostavno nekoliko prijava uzeti sa sobom doma i natrag opet donese najzanimljivije. Umjesto pojedinačnog razgovora (po. prev.: kao u kadrovskoj službi), vodi se skupni razgovor sa svim kandidatima u isto vrijeme – opet, može doći, tko želi.

Jedini zaposlenici koji se redovito zvanično ocjenjuju, su oni na pozicijama odlučivanja – i to od svih ostalih. Ukoliko bilo koji od ovih menadžera u više navrata dobije loše kritike, obično ode sam po sebi.

### Prisila skupine

U stvari, ekipe reguliraju gotovo sve među sobom. Ako netko ne obavlja svoj posao dobro, diskutira se u momčadi ili se sazove sastanak. Tko sebi dodjeli visoku plaću, povećava time i očekivanja ekipe i pritisak za izvršenje. No, zaposlenici imaju u međuvremenu drugačiji odnos prema radu: Ako netko zarađuje puno novca, ali cijeli tjedan zapravo samo igra golf i usprkos toga radi dobar posao i svoje zadaće učini – koga je onda briga? Ono što je bitno, je rezultat.

U jednoj studiji CNN-a se utvrdilo, da zaposlenici Semco-a imaju puno zdraviji sklad između privatnog i profesionalnog života, uzimaju si više vremena za međusobne odnose, djecu i hobije, ali istovremeno neobično visoku razinu predanosti i značajna postignuća u struci. Ne usprkos, nego zbog slobode. Za Semlera je to manje začuđujuće: Ljudi se moraju moći razvijati, kako bi optimalno unijeli svoj potencijal.

### I to djeluje

Semler je siguran da njegov koncept radi svugdje. To je također uveo u tvornicama, kao i u uredima informacijske tehnologije. U stvari, to je zapravo obrnuto – sve uopće samo i funkcionira na taj način. Naš trenutni radni svijet sa svojim burn-out-sindromima, uz maltretiranja, stres, čir želuca i depresijama, u biti ne funkcionira, to je samo nastavak ludila.

Vrijeme je da stvorimo društvo, u kojem se zanimanje opet asocira s pozivom (op. prev.:

unutarnji zov) i strasti, a ne s ropstvom i iskorištavanjem. U kojem ljudi opet mogu donositi slobodne odluke i biti tretirani s poštovanjem. U kojem su privatni život i rad jednako vrijedni – također i za nadređene. Vrijeme je za sedam dana vikenda!

Ricardo Semmler je objavio nekoliko knjiga: "The Seven-Day Weekend: A Better Way to Work in the 21st Century" i "Das Semco System: Management ohne Manager".

Izabrala i prevela: Niara, "[Zvono istine](#)"

Komentar: Prisjećam se doba u kojem sam radila u jednom poduzeću i moj unutarnji pristup radu je bio točno kako je gore opisano. Pošto sam kreativna i senzitivna (osjećam kretanja energije unaprijed), iz mene su samo prštale ideje, koje sam dragovoljno htjela podijeliti s ostalima, no nailazila sam na (prešutno) odbijanje i spuštene poglede. Bila sam uvjerena da bi svi trebali zajedno raditi, jer radimo na istom proizvodu, što sam otvoreno i iznijela na nekoliko sastanaka – konačno svi smo bili ovisni o prodaji tog proizvoda – no odgovor je bio šutnja, a šefica mi je kasnije bila rekla da: svatko ima svoje područje djelovanja o kojem se brine (znači ne trebam se miješati i prelaziti granicu). To je na mene djelovalo kao hladni tuš (ali u biti nisam shvaćala takvo neuviđavno i kratkovidno viđenje, što se poslije i pokazalo kao točno, kada su pčele opadati brojke narudžbi i firma je bila prodana).

Jedan primjer – predložila sam bila da se dječji puloveri ispletu s motivom dinosaurusu, što se prešutno odbilo. Dvije godine kasnije je izbio „svjetski BUM“ s dinosaurusima i naravno da se moja šefica mog prijedloga više nije mogla sjetiti... možda stvarno i nije (jer nije bila njena ideja?) ... Pitala sam i suradnice: Zašto vi samo slijedite tuđe „svjetske“ trendove? Zašto vi niste začetnice neke nove ideje? No, tada mi još nije bilo jasno, da to nisu bile u stanju (kako sviješću, tako ni kreativnošću), no, to mi je tek kasnije postalo jasno.

Poneki puta je zaista bilo teško, biti svom vremenu unaprijed, jer sam često bila nalijetala na nerazumijevanje, zid i susprezanje.