



PRÍBEH
NAJNEOBVYKLEJŠIEHO
PRACOVISKA NA SVETE

RICARDO SEMLER

REBEL



RICARDO SEMLER

REBEL

Príbeh najneobvyklejšieho pracoviska na svete

Knihy Bajkal



RICARDO SEMLER

REBEL

PRÍBEH
NAJNEOBVYKLEJŠIEHO
PRACOVISKA NA SVETE

Preklad: Igor Otčenáš
Edícia #zpdz

Knihy Bajkal

Ricardo Semler: Rebel. Príbeh najneobvyklejšieho pracoviska na svete

Z anglického originálu *MAVERICK! The success story behind the world's most unusual workplace*, prvýkrát vydaného v roku 1993 vydavateľstvom Century. V slovenskom preklade vydalo Vydavateľstvo Bajkal v roku 2024 ako svoju 14. publikáciu.

Zodpovedná redakcia: Martina Kusá,

Jazyková úprava: Jana Novomestská

Dizajn obálky: Jakub Bartásek, Lukáš Plíhal, PeopleComm

Grafická úprava: Ján Hanušovský

Tlač: FINIDR s.r.o., Český Těšín

Copyright: © Tableturn, Inc, 1993

All rights reserved.

Translation © Igor Otčenáš 2024

Slovak edition © Vydavateľstvo Bajkal, 2024

ISBN: 978-80-99975-44-7

www.knihybajkal.sk

vydavatelstvo@knihybajkal.sk

*Antoniovi Curtovi, ktorého duša stále spočívá v centrále,
a Sofii, ktorá prevzala moje srdce do stálej opatery.*

ÚVOD

Toto nie je kniha o biznise. Je to kniha o práci a možnostiach jej zmeny k lepšiemu. Vychádza zo skúseností spoločnosti Semco, ktorá zarába a súčasne zlepšuje život tým, ktorí v nej pracujú. Niektorí tvrdia, že Semco je akési bizarné laboratórium vedené niekoľkými drzými a obrazoboreckými manažérmi. Vraj to nie je skutočný svet. Je to Brazília. A počul som aj mnoho ďalších argumentov – že čo je veľa, to je veľa, že sme príliš rýchli, že sme príliš veľkí alebo príliš malí, že sme príliš high-tech alebo naopak.

Ale niekoľko ľudí – možno tí citlivejší alebo vnímavejší, v každom prípade tí rozhladenejší – vidí v príklade tejto svojráznej spoločnosti a jej zamestnancov nový spôsob organizačného riadenia spoločnosti. Nie je to žiadny socializmus, ako tvrdia niektorí naši kritici. Ale nie je to ani čistý kapitalizmus. Je to nová cesta. Tretia cesta. Humánnejšia, dôveryhodnejšia, produktívnejšia, vzrušujúcejšia, ale v každom prípade taká, ktorá prináša svoje ovocie.

POĎAKOVANIE

V prvom rade ďakujem Rickovi Levineovi, ktorý knihe venoval toľko času, že si to už ani nepamätá. Ďalej ďakujem Suzanne Gluckovej, ktorá bola úprimne presvedčená, že nájdeme vydavateľa; Rickovi Horganovi, Maureen Egenovej a ich kolegom z Warner Books; Gailovi Rebuckovi z Random House UK a všetkým vydavateľom na celom svete, že podporovali naše nadšenie. Nesmiem zabudnúť na Esther Newbergovú, ženu navonok tvrdú ako oceľ a vo svojom vnútri jemnú ako zamat, Heather Schroderovú a skvelý tím žien z Collieridge & White v Londýne. Najväčšmi zo všetkého, samozrejme, ďakujem šesťdesiatim piatim ľuďom v Semcu, ktorí mi dovolili, aby som sa ich nekonečné hodiny vypytoval, ako aj stovkám ďalších ľudí našej spoločnosti, ktorí tento príbeh – a mnoho našich snov – zmenili na realitu.

Ricardo Semler

São Paulo 1993

PRIRODZENÉ RIADENIE

Každú stredu popoludní k nám prichádzajú hlavnou bránou desiatky mužov a žien. Vychádzajú na tretie poschodie, kde je zasadačka spoločnosti Semco so sídlom v brazílskom São Paule, ktorú vediem. Ochránka ich už očakáva. Možno by ste to nečakali, ale sem, na okraj mesta, do nášho priemyselného komplexu, ktorý sa ťažko sám osebe dá opísať, chodia ako na púť manažéri z najväčších spoločností na svete, ako sú IBM, General Motors, Ford, Kodak, Bayer, Nestlé, Goodyear, Firestone, Pirelli, Alcoa, BASF, Chase Manhattan, Siemens, Dow Chemical, Mercedes-Benz či Yashica.

Semco vyrába úžasne pestrý sortiment produktov vrátane čerpadiel, ktoré dokážu odčerpať ropu z tankera za jedinú noc, priemyselných umývačiek kuchynského riadu s kapacitou 4 100 tanierov za hodinu, chladiarenských zariadení na klimatizáciu priestorov, ktoré aj v tých najspornejších dňoch udržia v obrovitých kancelárskych vežiakoch príjemný chládok, miešacie stroje na všetko od raketového paliva po žuvačky, ako aj celé linky na výrobu sušienok, pozostávajúce až zo šiestich tisícok samostatných súčiastok a dvadsiatich šiestich kilometrov káblov. No šéfovia firiem a odborníci na manažment nečakajú celé mesiace na to, aby si mohli pozrieť naše výrobné a kancelárie. K nám do Semca sa chodia dozvedieť, ako pracujeme s ľuďmi.

Keď som pred dvanástimi rokmi prevzal Semco po otcovi, bola to v každom ohľade tradičná spoločnosť s pyramídovou štruktúrou a pravidlami na každú situáciu. Dnes si však naši zamestnanci niekedy sami určujú objem výroby, ako aj časové normy, za ktoré to dokážu stihnúť. Manažment im do toho nezasahuje a nadčasy nepreplácame. Zamestnanci sa podieľajú na designovaní výrobkov, ktoré vyrábajú,

a sami si stanovujú marketingový plán. Aj ich nadriadení majú právo viesť svoje pracovné oddelenia s mimoriadnou mierou voľnosti a do ich obchodnej stratégie im vrcholový manažment nezasahuje. Manažéri si stanovujú svoje vlastné platy a nemajú žiadne obmedzenia. Súčasne platí, že každý vie, o koľko ide, pretože všetky finančné záležitosti sa v Semcu preberajú otvorene. Naši zamestnanci majú naozaj neobmedzený prístup k účtovným knihám (vedieme vlastne len jedny). Pretože to myslíme vážne, Semco v spolupráci s odbormi ponúka kurz pre každého vrátane poslíčkov a upratovačov, na ktorom sa učia rozumieť účtovným súvahám a finančným výkazom.

O skutočne veľkých rozhodnutiach, napríklad o kúpe inej spoločnosti, má v Semcu právo hlasovať každý. Keď sme pred rokmi chceli presunúť továreň inam, na jeden deň sme prerušili prácu a všetci sme sa šli autobusom pozrieť na tri rôzne potenciálne nové lokality. Zamestnanci sa potom rozhodli. Ich rozhodnutím sme neboli nadšení, pretože hneď vedľa sídlila firma známa častými štrajkami, ale nikto z vedenia nechcel mať na svedomí spory so zamestnancami, tak sme sa tam presťahovali.

Vo vstupnej hale našej centrály, ktorou je obyčajná štvorposchodová kancelárska budova z ocele a skla, je síce recepcia, ale bez recepčnej. To je prvý signál, že sme iní. Recepčné jednoducho nemáme. Myslíme si, že sú nepotrebné, hoci k nám chodí mnoho návštev. Nemáme ani sekretárky ani osobných asistentov. Neveríme, že musíme na výplatnej páske hromadiť ľudí, ktorí by robili nevďačnú prácu, ktorá nemá zmysel. Všetci v Semcu, dokonca aj top manažéri, si chodia pre svojich hostí sami, sami si kopírujú materiály, faxujú, píšu listy a vybavujú telefonáty. Nemáme ani osobitné jedálne pre manažérov a parkovanie funguje striktnie podľa pravidla kto príde prvý, ten parkuje. To všetko je súčasťou prirodzeného riadenia firmy. V Semcu sme zrušili všetky nadbytočné výhody a privilégia, ktoré síce potešia ego, ale škodia finančnej súvahe a odvádzajú od kľúčových úloh firmy: výroby, predaja, fakturácie a inkasovania platieb.

Naše kancelárie nemajú dokonca ani obvyklý počet stien. Stoly, počítače a rysovacie dosky sú oddelené húštinami kvetov a rastlín. Atmosféra na pracovisku je neformálna: niektorí muži chodia v obleku s kravatou, ženy v šatách, iní dávajú prednosť džínsom a teniskám. Na tom nezáleží. Ak sa chce niekto podobať Thomasovi Watsonovi* a chodiť vo vzorových bielych košeliach, tak nech sa páči. Ale v poriadku sú aj roláky a tričká. A netrúpa ma, ak si niekto vykladá nohy na stôl ako ja. Som rád, že sa už neraz stalo, že nás na porade vedenia firmy vyrušili kolegovia, ktorí chceli v zasadačke usporiadať narodeninovú oslavu. Blaží ma pri srdci, keď vidím viceprezidentov jesť tortu z tanierikov s Mickey Mouseom a myškou Minnie.

Máme manažéra predaja menom Rubin Agater, ktorý si celé hodiny číta noviny a ani sa nesnaží pretvarovať, že pracuje. Nepochybujem, že niektorým návštevmám to nejde do hlavy. Väčšina moderných manažérov by to netolerovala. Ale ak sa niekde na druhom konci sveta pokazí čerpadlo našej firmy na ropnom tankeri a hrozí, že do mora vytečú milióny litrov ropy, Rubin štartuje do akcie. O našich čerpadlách vie všetko a dokáže ich opraviť. Vtedy si zarobí na svoj plat. Preto nikoho nezaujíma, či inokedy predstiera prácu, alebo nie.

Moja kancelária sa nachádza na štvrtom poschodí – teda aspoň naposledy to tak bolo. Na rozdiel od kolegov ju nepoužívam tak často. Ráno väčšinou pracujem z domu, lebo sa tam lepšie sústredím. A to aj napriek tomu, že moje dva vlčiaky najradšej štekajú práve vtedy, keď telefonujem s dôležitými zákazníkmi. Nabádam ostatných manažérov firmy, aby aj oni pracovali z domu. Okrem toho si každý rok beriem dva mesiace voľna a cestujem. Obvykle sa zatáram veľmi ďaleko. V mojej kancelárii visia dve fotografie z ostatných expedícií. Jedna je z balónového safari v Tanzánii a druhá z cesty cez Chajbarský priesmyk v Afganistane. Keď som na cestách, nikdy na seba nenechávam číslo a ani sám do firmy nevolám. Chcem, aby bol každý v Semcu sebestačný. Spoloč-

* Thomas John Watson Sr. (1874 – 1956) – americký biznismen, prezident a výkonný riaditeľ spoločnosti IBM (pozn. prekl.).

nosť je organizovaná (možnože som nepoužil práve to najsprávnejšie slovo) tak, aby nezávisela príliš od jednotlivca, obzvlášť odo mňa. Som hrdý na to, že ma už dvakrát po návrate z dlhých ciest presťahovali do inej kancelárie – a v oboch prípadoch do menšej. Ja tu vlastne fungujem ako katalyzátor. Snažím sa vytvárať prostredie, v ktorom rozhodujú ostatní. Nerobiť rozhodnutia sám považujem za úspech.

Jedným z mojich prvých krokov v Semcu bolo zrušenie pravidiel. Všetky spoločnosti majú svoje procedurálne biblie. Niektoré vyzerajú ako *Encyclopaedia Britannica*. Ale kto ich potrebuje? Obmedzujú flexibilitu a uspokojujú samolúbošť. V Semcu sa držíme od poučiek bokom a snažíme sa ponechať si otvorenú myseľ. O zbytočnosti firemných predpisov som sa presvedčil pri jednom teste: raz som k nim pripojil dodatočné stránky a požiadal manažérov, aby si ich prečítali a povedali mi svoj názor. Takmer všetci konštatovali, že je to v poriadku. Avšak nebolo, keďže som tie stránky zopol tak, že si ich nemohli prečítať bez toho, aby ich spojenie najprv neroztrhli. Bolo čudné, že to nikto nespomenul. Dnes dostávajú všetci noví zamestnanci Semca dvadsaťstránkovú brožúrku, ktorú nazývame *Návod na prežitie**. Je v nej viac obrázkov ako slov. Hlavné odporúčanie znie: používajte zdravý rozum.

Ak ste to ešte nepostrehli, tak politikou našej firmy je nemať žiadne predpisy. Mnoho spoločnosti má celé oddelenia, ktoré vyrábajú hory papierov, cez ktoré kontrolujú svojich zamestnancov. Napríklad také cestovanie. Majú predpisy, koľko finančných prostriedkov môže zamestnanec utrátiť v konkrétnej situácii. V Semcu chceme, aby každý utratil toľko, koľko uzná za vhodné. Teda akoby to bola jeho súkromná cesta a cestoval by za vlastné. My na niečo také nemáme oddelenie, nemáme predpisy, nemáme audity. Ak by sme sa báli, v ktorej časti lietadla sa náš zamestnanec rozhodne sedieť alebo koľko hviezdíčiek bude mať hotel, v ktorom sa ubytuje, asi by sme ho v prvom rade nemali posielat' do zahraničia za biznisom v našom mene, však?

* Uvedená na konci knihy (pozn. vyd.).

Naším zamestnancom absolútne dôverujeme. Vlastne sme ich partnermi. Na základe názoru, že kapitalizmus má byť kapitalizmom pre všetkých, Semco má zostavený plán rozdeľovania zisku – ale iný. Spoločnosti obvykle k týmto plánom pristupujú tak, ako keď Boh zvestoval Mojžišovi Desať prikázaní. O tom, kto dostane koľko a kedy, rozhodujú majitelia. V Semcu sa zisk delí demokratickým spôsobom. Najprv diskutujeme s našimi zamestnancami o tom, koľko percent sa bude deliť – obvykle ide o jednu štvrtinu zisku firmy. Potom nasledujú schôdzky zamestnancov, počas ktorých sa dohodne konkrétne rozdelenie. Je to len na nich. Rozdeľovanie zisku u nás funguje tak skvele, že raz pri rokovaní o novej zamestnaneckej zmluve zástupca odborov vyhlásil, že privysoké navýšenie miezd by spoločnosť preťažilo.

Niektorí ľudia prirovnávajú filozofiu Semca k socializmu v starom východoeurópskom štýle. *Vot kakój nonsens!* Podľa mňa dokazujeme, že zapojenie zamestnancov neznamená, že ich nadriadení prídu o svoju moc. Naopak, my tým odbúravame slepé, iracionálne autoritárstvo, ktoré znižuje produktivitu. Teším sa, že naši zamestnanci dokážu riadiť a viesť samých seba. To znamená, že im záleží na svojej práci i na spoločnosti, čo je na prospech nás všetkých.

Pri reštrukturalizácii Semca sme sa inšpirovali tými najlepšimi systémami. Z kapitalizmu sme prevzali ideály osobnej slobody, individualizmu a súťaživosti. Z teórie, nie z praxe socializmu sme sa naučili, ako zvládnuť chamtivosť a deliť sa o informácie a moc. Japonci nás naučili oceniť flexibilitu, hoci si držíme odstup od ich takmer rodinných väzieb k firme a automatického uctievania starších. Chceme, aby ľudia postupovali vďaka svojim schopnosti, nie kvôli vyššiemu veku alebo konformite.

Len čo eliminujete skostnatené myslenie a hierarchickú štruktúru, obvykle vypukne zmätok. Tak to vyzerá v našich továrňach. Namiesto vzorovo zoradených strojov v dlhých radoch, ako to chcel Henry Ford, my ich máme rozmiestnené v kadejakých čudných uhloch a na nečakaných miestach. Naši zamestnanci totiž obvykle pracujú v skupinách

alebo tímoch a dávajú dohromady celý produkt, nie iba izolovaný komponent. Takto majú lepšiu kontrolu a väčšiu zodpovednosť, preto sú spokojnejší a naše výrobky sú lepšie. Takmer všetci naši zamestnanci ovládajú niekoľko druhov práce. Dokonca v prípade potreby dokážu vysadnúť na vysokozdvížny vozík a priviezť kolegom dochádzajúce suroviny a náhradné súčiastky, ktoré predtým sami nakúpili od dodávateľov.

Odborári zo zväzu kovorobotníkov sa spočiatku takejto flexibility bránili. V minulosti boli totiž odbory nútené brániť sa tlaku obrích korporácií na zvyšovanie produktivity a zisku prijímaním čoraz zúženejších popisov práce. Odbory si uvedomili, že môžu využiť systém proti vedeniu korporácií len tak, že odmietnu akúkoľvek odchýlku od pravidiel, pokiaľ za to nebudú zaplatení navyše. Takto sa systém úzkej špecializácie stal časom výhodnejším pre zamestnancov ako pre vedenie, hoci v skutočnosti neposlúžil ani jednej strane.

Keď si odbory uvedomili, že Semco nemá záujem oslabiť ich moc a že vyšší zisk našich dielní bude generovať vyššie platy a že chceme rešpektovať to, čo k tomu povedia naši zamestnanci, ich tlak povolil. Mohli sme teda inovovať a umožniť to isté aj našim zamestnancom. Všetci sme sa tak stali slobodnejšími.

Zamestnanci v našich dielňach môžu napríklad prísť do práce kedykoľvek od siedmej do deviatej ráno. Je to ich voľba, nie naša. Čo sa stane, ak jeden človek začne pracovať o siedmej a jeho kolega sa rozhodne prísť o deviatej? Nenaruší sa tým výroba? Naozaj sme sa toho obávali, a tak sme založili pracovnú skupinu, ktorej úlohou bolo riešiť prípadné problémy. Zatiaľ sa ešte nezišla. Naši zamestnanci pochopili, že ak sa časovo nezladia, poškodilo by to výrobu. Tak sa zladili.

V Semcu nemáme radi ani pojmy ako podriadený a nadriadený. Dávame prednosť výrazom spoločník a koordinátor. Okrem toho podporujeme stretávanie sa kolegov bez ohľadu na pracovnú pozíciu. Dokonca sme zlúčili oddelenie nákupu s technickým oddelením, takže všetci sedia spolu neďaleko výroby. Vychádzame totiž z myšlienky, že sa všetci môžeme učiť jeden od druhého. V kanceláriách to vyzerať všelijako, nie

je to žiadny luxus, ba dokonca sa občas na podlahe nájde aj špina a olej. Nikomu to neprekážalo, len mne, ale odkedy som prestal nosiť fajnové talianske mokasíny s tenkou podrážkou, tak mi je to jedno tiež.

Často sa ma pýtajú, že čo si o tom myslí šéfstvo. No tolko šéfov ako kedysi už nemáme. Keď zamestnanci začali preberať viac kontroly nad svojou prácou a dôležitosť ich hlasu pri rozhodovaní o firemnej politike rástla, potreba supervízie sa postupne znižovala. Okrem toho sme o 75 percent znížili počet zamestnancov, ktorí zabezpečovali právne a účtovnícke služby, ako aj marketingové poradenstvo pre výrobné prevádzky. Nemáme ani oddelenie na spracovanie dát alebo vzdelávanie. Každý navyše ručí za svoju prácu, takže nepotrebujeme ani oddelenie kontroly kvality. Keď sme sa bližšie pozreli aj sami na seba, osekali sme byrokráciu z dvanástich úrovní riadenia na tri a navrhli novú štruktúru založenú na sústredných kruhoch, ktoré nahradili tradičnú a obmedzujúcu korporátnu pyramídu.

Okrem toho sme zmenili aj spôsob spolupráce medzi našimi oddeleniami. Ak jedno oddelenie nechce využívať služby druhého, má voľnosť zabezpečiť si mimo spoločnosti niekoho iného. Hrozba konkurencie nás všetkých udržiava v strehu. Prednedávnom sme začali nabádať našich zamestnancov, aby si založili svoje firmy, a prenajali sme im naše stroje za priaznivé ceny. Samozrejme, výrobky od našich bývalých zamestnancov aj nakupujeme, ale môžu ich slobodne predávať aj iným, dokonca i konkurentom našej spoločnosti. Vďaka tomuto programu sme zoštíhleli a sme agilnejší. A naši bývalí zamestnanci majú nad svojou prácou stopercentnú kontrolu. Zo zamestnancov sa stali podnikatelia.

Samozrejme, ide o extrémny príklad, ale snažíme sa maximalizovať príležitosti a minimalizovať vlastnú kontrolu nad každým človekom v Semcu. To však neznamená, že nepožadujeme žiadnu zodpovednosť. Ak niekoho prijímame do práce alebo ak chceme niekoho povýšiť do vedúcej funkcie, dotýčny človek musí absolvovať pohovory a musia ho schváliť všetci, s ktorými bude spolupracovať. Podriadení hodno-

tia svojich nadriadených každý polrok. Výsledky sa zverejnia, aby sa s nimi mohli všetci oboznámiť. Znamená to, že podriadení môžu vyhodiť svojho šéfa? Myslím, že áno, pretože každý, kto dostáva trvalo zlé ohodnotenie, obvykle tak či onak zo Semca odíde.

Nie sme jediná spoločnosť, ktorá experimentuje s participatívnym manažmentom. Stala sa z toho móda. Ale mnoho úsilia o zavedenie demokracie na pracovisku prichádza zbytočne navnívoč. Nemyslím si, že ide o zlý zámer, ale je oveľa ľahšie o zaangažovanosti zamestnancov hovoriť, ako to zavádzať do praxe. My sme dvanásť rokov trhali Semco na kusy a znovu všetko zliepali, no stále sme hotoví asi na 30 percent. Ale aj tak sa nám to veľmi vyplatilo.

Prevzali sme zomierajúcu spoločnosť a zmenili ju na prosperujúci podnik predovšetkým vďaka tomu, že sme nepremrhali náš najväčší kapitál – našich ľudí. Semco je dnes šesťkrát väčšia firma, a to napriek recesiám, závratnej inflácii a chaotickému riadeniu národného hospodárstva. Naša produktivita narástla takmer sedemnásobne, zisk pätnásobne. Mali sme dokonca obdobie štrnástich mesiacov, keď od nás neodišiel jediný zamestnanec. Evidujeme vyše dvetisíc žiadostí o prijatie do práce a stovky záujemcov prejavili ochotu robiť v Semcu akúkoľvek prácu. Na ostatný inzerát, v ktorom sme hľadali nových ľudí, sa len za prvý týždeň prihlásilo tisícštyristo záujemcov. V nedávnej ankete istého popredného brazílskeho časopisu medzi absolventmi vysokých škôl 25 percent opýtaných mužov a 13 percent opýtaných žien vyjadrilo želanie, že chcú najradšej pracovať v Semcu.

Nedávno prišla za kolegyňou z oddelenia ľudských zdrojov manželka jedného nášho zamestnanca. Vraj je zmätená správaním sa svojho manžela. Tvrdila, že už nekričí na deti a všetkých sa pýta, čo by chceli robiť cez víkend. Už to vraj nie je ten starý mrzút a autokrat.

Manželka v obavách o svojho manžela sa vyzvedala: „Čo ste s ním spravili?“

Vtedy sme si uvedomili, že keď sa Semco zmenilo k lepšiemu, zmenilo sa aj správanie dotyčného muža.

SCHOPNÝ SLUŽBY

Amatérska kamera prudko zaostrí na úzku prašnú cestu na okraji São Paula. Je koniec päťdesiatych rokov 20. storočia. Kamera je v pohybe, obraz sa trasie ako typické domáce video. V zábere sa objavujú traja muži a nákladník. Na korbe je naložený sústruh, jednoduchý stroj na rezanie kovu. Podľa zbožného výrazu tváre štíhleho opáleného muža vľavo by sa zdalo, že je zo zlata.

Je to momentka zo začiatkov podnikania môjho otca. To je on, ten vychudnutý chlapík na filmovom zázname, keď mu dovezli prvý stroj do jeho novej dielne.

Antonio Curt Semler sa narodil v roku 1912 vo Viedni v neurodzenej časti mesta slávnej ríše. Jeho otec bol úspešným zubárom a chcel, aby sa Antonio stal lekárom. Ale on sa našiel v strojárstve a namiesto toho vyštudoval viedenskú polytechniku.

Pretože rýchlo pochopil, že pracovných príležitostí v medzivojnovom Rakúsku bude čoraz menej, začal sa poohliadať po práci niekde v zahraničí. V roku 1937 odpovedal na inzerát spoločnosti DuPont a čoskoro už pracoval ako výrobný inžinier v chemickej a textilnej pobočke tejto firmy v Argentíne. Prežil tamojšie politické zvraty obdobia peronizmu a napokon sa stal riaditeľom výroby.

V roku 1952 navštívil Brazíliu. Zlákala ho vidina možností v tamojšej rozľahlej a nerozvinutej zemi. V tom období pracoval na patente centrifúgy na separáciu rastlinného oleja a dúfal, že sa toto zariadenie stane hlavným pilierom jeho vlastnej firmy. Spočiatku sa mu ako ideálne miesto na podnikanie javilo Rio de Janeiro. Ale keď z kopca nad mestom uvidel São Paulo, zmenil názor. Toto je to pravé miesto, povedal si v duchu.

Zároveň to bolo miesto, kde ako štyridsaťdvaročný slobodný mláde-
nec spoznal Renee Weinmannovú, rakúsku exulantku ako on, s ktorou
sa oženil a založil si rodinu. Otec mojej matky sa pôvodne presťahoval
do Číny, kde sa pustil do výnosného biznisu s vývozom šanghajského
textilu a porcelánu. Wienmannovci žili v Šanghaji spoločne s tisíckami
ďalších Európanov v britskej a francúzskej štvrti, čo boli ostrovy pro-
sperity uprostred oceánu biedy. Úmerne s tým, ako sa prehlbovala
bieda Číňanov, rástla v nich nenávisť voči cudzincom. Môj starý otec
zomrel ešte pred príchodom čínskych komunistov k moci a moja stará
matka a jej jediné dieťa utiekli pred Mao Ce-tungom na lodi. Po mesiaci
plavby zakotvili v prístave Santos na juhu Brazílie. Moja matka začala
čoskoro nato učiť angličtinu bohatých obyvateľov São Paula a jeden
z nich ju zoznámil s mojím otcom.

Otec vymyslel firemnú stratégiu Semca, čo je zloženina zo slov Se-
mmler a Company, na jedálenskom stole v ich dvojizbovom bytíku v cen-
tre mesta. Pracoval vlastne bez prestania, pauzy si robil len preto, aby
mama mohla pripraviť stôl na spoločné jedlo. Potom pokračoval v práci
hlboko do noci.

Prioritou mojich rodičov boli deti, pretože Curt si želal, aby niekto
po ňom prebral jeho biznis. Matka, žiaľ, trikrát potratila a až potom
sa narodila moja sestra Susan. Otec si však nedokázal predstaviť, že
by taký drsný biznis v Semcu mohla riadiť žena. Ja som sa narodil už
jedenásť mesiacov po sestre ako nevedomý dedič podniku, len o niečo
staršieho ako ja sám.

Semco a jeho majiteľ boli úplne neznámi, ako aj odstredivka na olej,
na ktorú mal môj otec v tom čase už patent. Brazília bola však v tej dobe
krajinou nekonečných možností, ktorá prahla po akýchkoľvek nových
výrobkoch. Tak sa centrifúga Semca stala zakrátko jednotkou na trhu
a do firmy vstúpili traja brazílski partneri so znalosťou miestnych po-
merov a s nanajvýš potrebnými financiami. Môj otec drel, čo sa mu
v päťdesiatych a šesťdesiatych rokoch štedro vyplatilo. Bolo to obdo-
bie takzvaného brazílskeho hospodárskeho zázraku: ekonomika rástla
o bezkonkurenčných 7 percent ročne. Semco sa z neznámej strojárskej

firmy, ktorá vznikla na kolene, za pár rokov rozrástol na stabilný podnik so stodesiatimi zamestnancami a ročným výnosom dva milióny dolárov.

Vojenský diktátori, ktorí vládli v Brazílii, boli síce pravovernými stúpenkami kapitalizmu, no súčasne obdivovali aj Stalina, lebo milovali päťročnice. Koncom šesťdesiatych rokov sa rozhodli, že zemi chýba lodiarsky priemysel, a tak ustanovili päťročný plán národnej lodnej výstavby. Môj otec vycítil svoju príležitosť, spojil sa s dvoma hlavnými britskými výrobcami čerpadiel a Semco sa stal hlavným dodávateľom lodných čerpadiel v Brazílii. Tento rad našich produktov je známy dodnes.

Cieľom všetkých podnikateľov na svete je odovzdať firmu ďalšej generácii, hoci keď o tom človek uvažuje, je na tom niečo čudné. Počuli ste niekedy o synovi Alberta Einsteina? Čím to je, že sa od potomkov priemyselníkov očakáva, že budú mať i oni podnikanie v krvi? Niekedy sa naozaj môže zo syna či dcéry podnikateľa stať skvelý manažér, ako to bolo napríklad u Thomasa Watsona mladšieho, ktorý to dokázal v šesťdesiatych a sedemdesiatych rokoch v spoločnosti IBM. Ale kto rozhoduje o tom, kto bude pokračovateľom? Nepochybne sám otec. Lenže povedzme si to otvorene: otec nemôže byť nezaujaty.

„Chcem, aby firma zostala v rodine,“ hovoriavajú magnáti. (Nepripomína vám to Ľudovíta XIV.?) Alebo: „Môžem veriť len jemu.“ Ale je lepšie, ak sa spoločnosť pomaly potápa v rukách toho, komu dôverujeme, alebo ak prosperuje zverená celkom neznámym ľuďom?

Ja sám som priveľkú dôveru nevzbudzoval. V detstve som sa nedokázal poriadne sústrediť, takže sa mi aj ping-pong zdal zložitý ako šachy. Pripadalo mi celkom normálne robiť si domáce úlohy z matematiky pri zapnutej televízii, v ktorej vysielali kreslené filmy. Moja matka dodnes nemôže pochopiť, ako som vôbec dokázal vyštudovať, keď som mal také zlé známky a ona spolu s otcom museli neraz ísť na koberec pred učiteľov, ktorí nemali rovnaký názor ako ja, napríklad, že chlieb natretý arašidovým maslom a marmeládou je ideálny na to, aby visel zo stropu v školskej jedálni.

Keď som bol starší, začal som sa za svoju nepotlačiteľnú potrebu byť centrom pozornosti veľmi hanbiť. Ale vždy ma akási mocná sila doviedla do situácie, ktorá ponúkala pozornosť alebo možnosť viesť ostatných. Na strednej škole som sa uchádzal o mnoho takýchto funkcií, čo sa mi aj často podarilo. Bol som predsedom triedy, kapitánom bežeckého družstva, fotoeditorom školskej ročenky. Dokonca som predával v stánku na občerstvenie počas obedných prestávok, čo bola výsada nižších ročníkov, ktoré si takto zarábali na školský výlet o rok neskôr. Práve tu sa po prvý raz prejavilo moje podnikateľské nadanie. Odmietol som zvyk rozdávať nápoje zadarmo predchádzajúcim prevádzkovateľom stánku, predĺžil som predajný čas a dodávateľov, akými boli Coca-Cola, Pepsi, Kellogg a Fritolay, som motivoval, aby mali záujem s nami obchodne spolupracovať. Nepovedal by som, že by kvôli školskému stánku padali do mdlôb, ale naše príjmy raketovo stúpali. Potom som zisk investoval do akcií a z výnosu z tejto investície som v nasledujúci rok celej triede zaplatil letecký výlet do dovolenkového rezortu. Spolužiaci mi k mojej fotke do ročenky pripísali: „Do školy chodí len kvôli biznisu.“

Môj rodiaci sa kapitalistický duch však bledol v porovnaní s túžbou naučiť sa hrať na gitaru, konkrétne na Gibson Les Paul. Bol som posadnutý rockovou hudbou – skupinami akými boli Stones, Led Zeppelin, Pink Floyd, Uriah Heep. Chcel som sa však naučiť ovládať viacero nástrojov, a tak som sa učil aj na basu a bicie. To znepokojilo môjho otca, ktorý sa už nemohol dočkať, kedy ma táto fáza omrzí, aby sme sa mohli konečne baviť o mojom zapojení do firmy.

Ako šestnásťročný som v lete v Semcu brigádoval v nákupnom oddelení, študujúc špecifikácie polpalcových ocelových plátov na lodné čerpadlá. Najväčšmi ma bavilo, keď ma jeden šofér naučil šoférovať kamión. Ako jediný chalan v okolí som mal šancu posadiť sa za volant Mercedesu, hoci to bolo desaťtonové monštrum a nie kabriolet.

Po lete som sa však znovu vrátil ku gitare a môj zúfalý otec začal premýšľať, že ju predá. Našťastie som krátko nato zistil, že moje muzikantské schopnosti sú až zúfalo obmedzené. Vzhľadom na to,

že otec túžil po následníkovi a že som mal za sebou krátku kariéru stánkového magnáta, venovať sa biznisu mi pripadalo ako zmysluplná aspirácia.

Ale objavil sa jeden problém: všetci zdraví muži v Brazílii museli po dovŕšení osemnástich rokov absolvovať aspoň jeden rok povinnej vojenskej služby.

Môj otec už čakal príliš dlho, a tak usúdil, že armáda bude pre mňa tou najlepšou medicínou. Dostanem sa aspoň do fyzickej kondície a ak sa aj nezamilujem do východu slnka, aspoň budem mať matnú predstavu o tom, čo to je. Vôbec som nepochopil, či si zo mňa utahoval, alebo to myslel vážne. Pre istotu som to začal hrať na matku. Prísť na obed sa mi stalo posvätným, zlepšil som sa v škole a ako zázrakom som si začal pravidelne aj postieľať posteľ. Cez víkendy som bol na nohách už zavčas ráno, hoci s podporou dvoch budíkov, ktoré som mal pre istotu postavené v opačnom kúte izby.

Otcovia, samozrejme, ihneď vedia, koľká bije, a ten môj ma častoval pohľadmi hovoriacimi jasne: „Mňa neoblafneš, synku!“ Matky, to je iný príbeh, Boh im žehnaj.

„Curt,“ naliehala mama na otca, „Dickie predsa nemôže premrhať rok života v armáde.“

Horlivo som zobďaleč prikyvoval.

„Urobia tam z neho chlapa,“ oponoval otec, „sám som bol v armáde, tak to viem.“

Sadli sme si s matkou na gauč a počúvali (opäť raz) otcove príhody o pochodoch v snehu, o studených sprchách, leštení kanád a praciek opaskov.

Čoskoro som dostal predvolanie na lekársku prehliadku do armádneho náborového centra. Už v noci som sa postavil do radu s inými chalanmi. Hralo sa to na všelijaké vážne fyzické či duševné choroby. Sledoval som, ako si niektorí nacvičujú ploché nohy, nervové zrútenie a celú škálu iných zdravotných defektov. Ja som na to nemal guráž. Vojakom sa páčila moja výška, urobil som na nich dojem svojou váhou