

INLEIDING

‘De basis van ons gedurfde experiment is een waarheid die zo simpel is dat ze haast dwaas wordt, ware het niet dat ze maar zo zelden begrepen wordt: een bedrijf zou zijn toekomst moeten toevertrouwen aan zijn werknemers.’ Deze uitspraak van Ricardo Semler laat een van de kernwaarden van het Semco-denken zien: de beste bedrijven zorgen ervoor dat de werknemers alle beslissingen nemen. Mensen floreren als ze worden gerespecteerd, serieus worden genomen, grip en invloed hebben op de dingen die ze doen en de resultaten zien van hun inspanningen.

Semler heeft er welhaast zijn levenswerk van gemaakt om ‘zijn’ mensen te bevrijden uit alle knellende conventies waarmee werknemers sinds Henry Ford klein en passief worden gehouden. Hij voelt zich zwaar ongelukkig bij die oude vormen: waarom zijn de meeste organisaties zodanig ingericht dat een werknemer zijn autonome denkvermogen uitschakelt zodra hij de poort van het bedrijf is binnengegaan? Tegenover deze passiviteit stelt hij vitaliteit en autonomie. Een van de dingen die we leren van Semler, is dat groepen werknemers vanuit hun praktische ervaringen op de werkvloer en hun gezonde verstand beslissingen nemen die vele malen krachtiger en effectiever zijn dan de beslissingen van de managers op afstand in de oude situatie. Het streven naar werknemersdemocratie is daarmee zowel een uiting van oprechte belangstelling

voor het welzijn van zijn werknemers als een vorm van *enlightened self-interest*: als je er als werkgever voor zorgt dat je mensen het fijn vinden om op hun werk te zijn, zullen ze ook aanmerkelijk beter presteren.

Semlers boeken gaan over de vaak radicale manier waarop hij deze idealen consequent vertaalde naar zijn eigen bedrijf. Dat Semler geen studeerkamergeleerde is, maar een rasondernemer die met zijn ideeën een bijna failliete fabriek omturnde in een zeer succesvolle onderneming, is een belangrijke factor bij de verklaring van zijn populariteit.

Het samenvatten van Semlers gedachtegoed heeft lastige kanten. Zijn bekendste boek *Maverick* en het later gepubliceerde *The Seven-Day Weekend* kennen niet de strakke, thematische opbouw van academische publicaties. Ze zijn veel meer anekdotisch; gelardeerd met talloze voorbeelden uit de Semco-praktijk maakt Ricardo Semler de lezer op speelse wijze deelgenoot van zijn opvattingen. Die lichte toon past – uiteraard – ook veel beter bij een vrijzinnige ondernemer als Semler dan een formeel, theoretisch kader.

Uit dit levendige verhaal destilleerden wij in deze ‘kleine Semler’ een aantal kernthema’s die we in de komende hoofdstukken verder uitwerken. Over alle elementen die Semco uiteindelijk maakten tot het bijzondere bedrijf dat het vandaag is, en over het creatieve brein van de grondlegger van dit bedrijf, gaat dit boek.

Peter Runhaar

1 HOE HET BEGON

In 1980 werd Ricardo Semler directeur van de Braziliaanse onderneming Semco. Hij was toen eenentwintig jaar. Het bedrijf was tot dan toe geleid door Ricardo's vader Antonio Semler. De eerste jaren waren voor de jonge Ricardo loodzwaar. 'Ik droeg het pak niet, het pak droeg mij,' stelt hij. Hij was diep ongelukkig in de zeer hiërarchisch geleide onderneming, waar ingewikkelde boekhoudprogramma's en strenge beveiligingsprotocollen tot de bedrijfstrots behoorden. De directie bestond grotendeels uit oudere heren die geloofden in tucht en orde en bepaald niet in het verheffen van de werknemers.

Bij Semlers aantreden was Semco een fabriek die vooral onderdelen maakte voor de scheepsbouw. De crisis in die sector zette Semco onder zware druk en Semler deed wat veel directeuren in zo'n situatie doen: hij ging als een razende aan de slag en ontpopte zich tot een eersteklas workaholic. Strategisch wilde hij inzetten op diversificatie. Een groot deel van de directeuren wilde niet meegaan met die plannen. Stilstand zou het bedrijf in levensgevaar brengen, vond Semler, en de starre directeuren vormden een directe bedreiging. Op één dag ontsloeg hij 60 procent van het topmanagement.

In die hectische beginjaren kreeg Semler allerlei lichamelijke klachten en leefde hij op aspirientjes. Hij werkte twaalf uur per dag, hoewel er ook dagen waren dat hij

's morgens vroeg op kantoor arriveerde en pas na middernacht weer wegging. Op zijn vijftiengste viel hij tijdens een bezoek aan een pompenfabriek in Baldwinsville in New York midden op de fabrieksvloer flauw. De dokter had weinig moeite een diagnose te stellen: 'Je bent kerngezond, maar zwaar overspannen.' Bij iemand van vijftieng jaar had hij nog nooit zo'n zware overspannenheid meegemaakt, voegde de dokter er nog aan toe. 'En,' besloot hij, 'het enige dat ik wil zeggen, is dat je echt alles in je leven anders moet doen.'

Tijd voor verandering

Die boodschap nam Ricardo serieus. De tijd om zich te bezinnen brak aan. 'Toen begon ik veranderingen aan te brengen,' stelt hij simpel. Al vanaf zijn aantreden als directeur sluimerde bij Semler een gevoel van onvrede over de manier waarop de zaken bij Semco georganiseerd waren. Hij zag te veel ongeïnspireerde werknemers, miste de passie en de betrokkenheid en had grote moeite met de houding en het uiterlijke vertoon van de managers. Hij was onthutst over de sfeer van onderdrukking die hij aantrof. Semco was verdeeld in koninkrijkjes. Mensen op verschillende afdelingen werkten totaal langs elkaar heen.

'Hoe komt het dat zoveel mensen zich totaal niet betrokken voelen?' vroeg Semler zich af. En het begon te broeien. 'Wat als we alle kunstmatige onzin wegsnijden uit het bedrijf?' dacht hij. 'En waarom beginnen we er niet mee een einde te maken aan alle misplaatste symbolen van onderdrukking?' Hij had helemaal geen grote strategie, vertelt Semler als hij terugkijkt op de begindagen. 'Ik had geen oogverblindende openbaring gehad.' Het enige dat hij had, was een grote ergernis over een cultuur waarin mensen klein en passief werden gehouden,

een cultuur van lusteloosheid en totale afwezigheid van voldoening in het werk. De revolutionaire veranderingen die Semler uiteindelijk in zijn onderneming teweeg zou brengen, begonnen bij die onrust. Zijn onrust zette hij om in een wervelwind aan plannen, die voor een groot deel voortkwamen uit één onderliggend doel: 'Mensen ernaar laten verlangen dat ze 's morgens naar hun werk mogen gaan.'

Vanuit dit doel werd het nieuwe Semco vormgegeven. Semler begon met het afschaffen van allerlei managementprivileges. De directieparkeerplaats en het hoogpolige tapijt op de kamer van de topmanager waren snel verleden tijd. Ook de fouilleerpraktijken bij de ingang van de fabrieken stopten. Semco zou een organisatie worden die vertrouwen in de mensen centraal zou stellen. En bij afwezigheid van de traditionele statussymbolen moest de nieuwe manager het hebben van natuurlijke leiderschapskwaliteiten. Die nieuwe leidinggevende werd overigens niet alleen beoordeeld, maar ook benoemd door de medewerkers.

Alle conventies werden getoetst vanuit de vraag: 'Waarom hebben we die eigenlijk?' En zo verdwenen onnodige voorschriften en protocollen, om plaats te maken voor het gezonde verstand van de werknemers. Bij Semco werd vanaf dat moment consequent gewerkt aan een omgeving waarin werknemers die voorheen gewend waren om slaafs uit te voeren wat de baas hun opdroeg transformeerden in volwassen, vrije, zelfsturende mensen. Dit maakte van Semco uiteindelijk een zeer succesvolle onderneming én het bedrijf met *by far* de hoogste werknemerstevredenheid van Brazilië.

2 DE BASISFILOSOFIE: NATUURLIJK ONDERNEMEN

Het begrip ‘natuurlijk ondernemen’ ligt als een soort fundament onder alle veranderingen die bij Semco plaatsvonden. Dit begrip heeft niet zozeer betrekking op het aanleren van allerlei nieuwe werk- en organisatievormen, maar veel meer op het afleren van ‘onnatuurlijke’ organisatievormen die in de loop der jaren de conventie zijn geworden. Een Nederlandse ‘semleriaan’ zei hierover eens: ‘Er komt in toenemende mate een beweging die vindt dat het niet normaal is dat managers in je nek hijgen en op spreadsheets sturen. We zijn dat allemaal normaal gaan vinden, maar eigenlijk slaat het nergens op. Die nieuwe organisatievormen die draaien op vertrouwen, enthousiasme en verantwoordelijkheid, appelleren veel meer aan natuurlijk gedrag.’

Voor Ricardo Semler houdt natuurlijk ondernemen onder meer in dat je de organisatie bevrijdt van allerlei nutteloze rituelen die alleen maar voortbestaan omdat ze als automatismen in het collectieve geheugen zijn beland. ‘Niets is zo middeleeuws als kledingvoorschriften,’ zegt hij bijvoorbeeld. Mannen lopen rond in pakken met stropdas, maar wie weet nog waarom? ‘Het is zo omdat... nou ja, het is gewoon zo.’ Zoals in het eerste hoofdstuk al werd aangestipt, stelt Semler die waaromvraag altijd: ‘Waarom hebben organisaties dikke procedurebijbels waarin alle processen en voorschriften tot op de millimeter wor-

den beschreven?’ ‘Waarom zijn er speciale parkeerplaatsen voor de directie?’ ‘Waarom print de manager niet zijn eigen verslagje uit?’ Op basis van die waaromvraag scheidt hij het kaf van het koren: van gewoontes en tradities die niets bijdragen of die belemmerend werken, wordt afscheid genomen.

Laten we een paar voorbeelden bekijken. Semco heeft geen receptionistes. Semler heeft een hekel aan ‘onbevredigende en uitzichtloze baantjes’ en vindt dat de topmanager prima zelf zijn gasten kan ophalen, zijn eigen brieven kan typen en zijn eigen telefoonnummers kan draaien. Bij Semco zijn alle onnodige privileges weggesneden die alleen maar dienen voor het ego van de topmanager, maar die de mensen slechts afleiden van de werkelijke taken en doelen van de organisatie.

Om de zin van die zelfredzaamheid aan te tonen deed Semler iets wat hij vaak deed om zijn werknemers te overtuigen: de praktijktest. Hij ontdekte bij zijn managers veel weerstand tegen het idee dat de secretaresse en de assistente overbodig waren. ‘En dus organiseerde ik een demonstratie,’ zegt hij. Hij stuurde een artikel van tien pagina’s uit de *Harvard Business Review* naar zijn collega Clovis, die een kamer naast Semler had. Eerst vroeg hij zijn secretaresse Irene Tubertini om een kopie van het artikel te maken, zodat hij die kopie met enkele aantekeningen naar Clovis zou kunnen sturen. Omdat het om een lang artikel ging, moest het eerst naar de postkamer om gekopieerd te worden door een medewerker die verantwoordelijk was voor lange documenten. De post wordt tweemaal per dag opgehaald, aan het begin en aan het eind van de werkdag. Omdat Semler zijn artikel rond elf uur bij Irene aanleverde, lag het stuk het grootste deel van de dag in het uitbakje van Irene. Toen het aan het eind van de dag op de postkamer arri-

veerde, was de betreffende medewerker al naar huis, waardoor het de volgende ochtend werd gekopieerd. En zo verder. Semler constateerde dat het artikel er uiteindelijk 22 uur over had gedaan om van zijn werkkamer naar de kamer van Clovis – drie meter verderop – te komen.

Een tweede anekdote. Semler vertelt over een gesprek met een nieuwe manager. De manager presenteerde een voorstel om een nieuwe hogedrukcompressor te kopen voor een petrochemische fabriek. Ter ondersteuning van zijn voorstel had hij een dik en 'prachtig ingebonden' rapport geschreven. Semler was onder de indruk van het voorstel, nam snel het rapport door en gooide het vervolgens achteloos in de prullenbak. Hij zag zijn manager 'helemaal wit wegtrekken tot zijn gezicht de kleur had van ons chicste briefpapier'. De man had jaren voor een grote multinational gewerkt en had nog nooit meegemaakt dat een zwaar rapport waarop hij vele uren had gezwoegd na een korte bestudering in de prullenbak verdween. Semler legde uit: 'Ik ben het eens met je conclusie en vind je voorstel uitstekend, daarmee heeft je rapport zijn waarde bewezen. Wat heeft het vervolgens voor nut om het te bewaren?' De shocktherapie werkte: de nieuwe manager presenteerde zijn voorstellen in het vervolg niet meer in dikke rapporten, maar in ultrakorte memo's.

Koppenmemo's

Semler houdt sowieso niet van lange rapportages. De meeste ondernemingen, stelt hij, werken graag met honderden pagina's tellende rapporten. Een voorstel voor een nieuw product wordt ingediend met een enorm rapport, voorzien van marktanalyses, productiegegevens, concurrentiepositie, demografische prognoses en vele tabellen en grafieken. De productie en de bestudering van zulke rap-

porten zijn niet alleen enorm tijdrovend, de uitgebreidheid van de rapporten is ook voer voor onenigheid. Mensen gaan dingen verschillend interpreteren en voor je het weet, moet er uitgebreid vergaderd worden om onduidelijke elementen in het rapport te verhelderen. Tegenover deze rapportencultuur vond Semler ‘Semco’s koppenmemo’s’ uit. De afspraak bij Semco was dat een voorstel voor een nieuw project werd begeleid door een tekst van maximaal één A4’tje. Boven de tekst moest een kop staan die exact benoemde waar het voorstel over ging en die geen ruimte liet voor misverstanden. Net als in de krant: ‘Nieuwe toaster verkoopt 20.000 stuks met een winst van twee miljoen dollar.’ Bij Semco zijn memo’s, rapporten, notulen en zelfs marktanalyses nooit langer dan één pagina. Het kostte de medewerkers tijd om aan dit principe te wennen en in de beginperiode moesten ze hun stukken soms meermalen herschrijven om de inhoud op die ene pagina te krijgen. Semler verwijst in zijn boek naar een citaat van Mark Twain, die zich eens verontschuldigde voor een lange brief omdat hij geen tijd had om een korte te schrijven. Maar toen de nieuwe rapportagevorm eenmaal bij iedereen was geland, was de winst enorm – zowel in tijd als in effectiviteit, want: ‘Hoe langer het verhaal, hoe groter de kans op misverstanden.’

Werkruimtes

Een van de sterkste uitingen van de natuurlijke organisatie is de wijze waarop werkruimtes zijn ingericht. Kern van de inrichting van de werkomgeving is het inzicht van de werknemer: hoe kan hij of zij de werkplek zo inrichten dat hij of zij zich fijn voelt en optimaal kan presteren? De werkruimtes bij Semco zijn op het oog vaak rommelig. Werknemers in de Semco-fabrieken, georganiseerd

in kleine ‘productiecellen’, richten hun eigen werkruimte zodanig in dat ze de controle over het hele proces hebben. In de traditionele productielijn à la Henry Ford is iedere werknemer letterlijk een radertje in het geheel en heeft hij geen enkel idee van de werkzaamheden van zijn collega’s. Semler keert dat om. Centraal staat de beleving van de werknemer: kleine groepen verzorgen de totale assemblage van een product en richten hun ruimte zo handig mogelijk in. Het gevolg is dat de productie vele malen sneller gaat. Belangrijker nog is de enorme voldoening als het team gezamenlijk weer een product heeft voltooid. Deze voldoening ziet hij als een enorme winst ten opzichte van de traditionele fabriek, waar passieve, ongeïnspireerde werknemers slechts één specifieke handeling uitvoerden in een proces waar ze verder geen enkel zicht op hadden. Semler gelooft niet in fragmentatie. Hij wil werknemers die overzicht hebben over hun werk, die de resultaten zien van hun inspanningen en die begrijpen dat ze deel uitmaken van een geheel. Hij wil vooral dat mensen zelf uitzoeken hoe ze hun werk het best kunnen doen.

Lezen en nadenken

Een heel andere variant van natuurlijk ondernemen zou je een sterke relativering van het begrip ‘productieve werktijd’ kunnen noemen. Concreet houdt dat in dat mensen bij Semco niet de hele dag krampachtig hun best hoeven te doen om te laten zien dat ze hard aan het werk zijn. Semler beschrijft bijvoorbeeld een werknemer, Rubin Agater, die soms uren achter elkaar de krant zit te lezen. Bezoekers vinden dat vast vreemd, denkt Semler. Maar als aan de andere kant van de wereld een pomp kapotgaat en er olie in zee dreigt te lopen, komt Rubin in actie. Hij weet alles van

pompen en kan als geen ander zorgen dat calamiteiten uitblijven als ergens iets misgaat. Daarmee is Rubin voor Semco goud waard. Niemand vindt het een probleem dat het lijkt alsof hij een deel van zijn tijd niets zit te doen.

Leidinggevenden in de hogere functies krijgen van Semco ook elk jaar de gelegenheid om enkele weken of zelfs een paar maanden vrij te nemen. Doel van die tijdelijke afstand is dat ze zich kunnen ontworstelen aan de hectiek van de dag, boeken kunnen lezen en kunnen nadenken over hun werk: een rustpunt in de loopbaan waarin mensen plannen kunnen maken en na kunnen denken over de doelen die ze willen realiseren. Want: 'Voor denken heeft men vrije tijd nodig.'

Vanuit diezelfde filosofie ontstond nog een ander initiatief: het Hart van de Technologische Vernieuwing. Drie technici, Oswaldo Guimaraes, Marco Aurelio en Rogerio Ottola, opperden op een dag het idee om hen vrij te stellen van hun dagelijkse productie- en managementverantwoordelijkheden. Door geen dagelijkse verplichtingen meer te hebben zouden ze al hun tijd kunnen besteden aan iets waar ze erg goed in waren: nadenken. Het revolutionaire plan van de drie technici werd gehonoreerd, en het Hart van de Technologische Vernieuwing, het HTV, was een feit. Vanaf dat moment installeerden Oswaldo, Marco en Rogerio zich in een aparte ruimte die vaak vol lag met onderdelen, stukken metaal, tandwielen et cetera. Ze kwamen vroeg op hun werk, gingen de krant lezen en dachten na. Ongehinderd door de zwaartekracht van het bedrijf en vrij van vaste taken zweefden ze de hele dag een beetje rond. Sindsdien voerde het HTV-team, dat uitgroeide tot een ploeg van 25 mensen, binnen Semco een groot aantal verbeteringen door, van weegschalen die vrachttreinen wegen terwijl die langs denderen tot nieuwe verfmixma-

chines die door een kostenreductie van 32 procent interessant werden voor de exportmarkt.

De overlevingsgids

We beschreven Semlers afkeer van onnodig dikke rapporten al. Deze afkeer vertaalt zich ook in een grondige hekel aan 'procedurebijbels'. De meeste organisaties hebben enorme handboeken waarin alle wetten, regels en protocollen zijn uiteengezet. 'Sommige zien eruit als de *Encyclopaedia Britannica*,' zegt Semler. Deze dikke boekwerken zijn funest voor de flexibiliteit en zijn een recept voor gemakzucht, vindt hij. In plaats van dingen met het gezonde verstand op te lossen wordt de procedurebijbel erbij gehaald om aan elke onzekerheid een eind te maken. Om de onzin van die boekwerken aan te tonen nam Semler de proef op de som: hij liet onder zijn managers een aanvulling op een regel rondgaan van enkele pagina's en vroeg hun of ze akkoord waren. Iedereen ging zonder op- of aanmerkingen akkoord. Semler had echter de pagina's aan elkaar geniet, zodat niemand ze kon lezen zonder de nietjes los te peuteren. Niemand die het gemerkt had.

Bij Semco is het enige dat de medewerkers krijgen een brochure van twintig pagina's met veel tekeningen en weinig tekst. Het document heet *De overlevingsgids* en heeft één eenvoudig uitgangspunt: gebruik je gezonde verstand.

Regels en voorschriften hebben, op een enkele uitzondering na, slechts de volgende gevolgen, stelt Semler:

1. Ze leiden de aandacht af van de doelstellingen van het bedrijf.
2. Ze verschaffen managers een misplaatst gevoel van zekerheid.
3. Ze creëren werk voor cententellers.

4. Ze zijn verspilde energie en kunnen alleen maar tot problemen leiden.

Het is vreselijk eng om afscheid te nemen van die dikke handboeken, weet Semler. Ze suggereren zekerheid en ze suggereren een oplossing voor elk probleem. Hij adviseert iedere ondernemer om diep adem te halen en vervolgens toch die boeken pagina voor pagina door de papierversnipperaar te halen. Het gevolg is een soort bevrijding: loslaten, in de meest letterlijke zin. En het gevolg is ook dat bedrijven geregeerd worden door wijsheid die per locatie verschilt: 'Er zijn geen absolute waarheden bij Semco en evenmin dwingen we iedereen om de dingen op dezelfde manier te doen.'