

Ricardo Semler

Het weekend van zeven dagen

*Een goede balans tussen werk
en privé-leven*



Tweede druk 2015

ISBN 978-90-225-7322-8

ISBN 978-94-023-0346-9 (e-boek)

NUR 780

Oorspronkelijke titel: *The Seven Day Weekend*

Oorspronkelijke uitgever: Century, The Random House Group Limited

Vertaling: Kees van den Heuvel

Omslagontwerp: Zeno

Zetwerk: Mat-Zet bv, Soest

© 2003 Ricardo Semler

© 2003, 2015 Meulenhoff Boekerij bv, Amsterdam

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

Waarschuwing	9
Deel een: In evenwicht	11
Hoofdstuk 1: Van welke planeet komen we eigenlijk?	13
Hoofdstuk 2: Het traditionele weekend zit er allang op	33
Deel twee: Succes en geld zijn verre verwanten	67
Hoofdstuk 1: Het reservoir vol laten lopen	69
Hoofdstuk 2: Te veel talent is even slecht als te weinig	93
Hoofdstuk 3: Het gaat niet om het geld	115
Hoofdstuk 4: De fortuinlijke 500	135
Deel drie: Management door (o)missie	147
Hoofdstuk 1: Order van de dag: geef de leiding uit handen!	149
Hoofdstuk 2: Doe wat je wilt – mij maakt het niet uit	177
Hoofdstuk 3: Kleed voorzitter Mao uit	191
Deel vier: Een lange rij rattenvangers	227
Hoofdstuk 1: Laat de volgelingen leiden	229
Hoofdstuk 2: Lok de roeiboot naar de woelige baren	270
Deel vijf: Dolend naar de toekomst	303
Hoofdstuk 1: Management door met uw hond in discussie te gaan	305
Hoofdstuk 2: Bezoek de toekomst	328
Hoofdstuk 3: De revolutie van de wijsheid: vrijheid, democratie en een nieuwe leefwijze	344

Waarschuwing

Op dit moment ben ik werkloos. Lucratief werkloos als het ware. Aan de mevrouw achter het loket van de Sociale Dienst zou ik moeten bekennen dat ik al diverse maanden niet naar werk heb gezocht. In plaats daarvan heb ik een deel van die tijd gebruikt om dit boek te schrijven.

Als metafoor voor het weekend van zeven dagen heb ik gekozen voor een anker, dat in de zee van vernieuwing wordt uitgeworpen. Uw eerste reactie is er misschien een van ontzetting vanwege het verlies van uw conventionele weekend, we zijn tenslotte zo naïef om te denken dat weekends vrije tijd, privé-dagen, lege uren zijn. Maar dat is al achterhaald. Het traditionele weekend is lang geleden al aan zijn eind gekomen. In dit boek wordt dat feit onder ogen gezien en wordt het gebruikt om te onderzoeken hoe werk leuker kan worden gemaakt, om een balans te vinden tussen werk en persoonlijke hartstochten, zodat beide in hoge mate bevredigend zijn.

Om dat te bereiken, moeten we de werkplek reorganiseren, zowel in fysieke als in culturele zin. In mijn bedrijf, Semco, zijn we al 25 jaar bezig ons af te vragen waarom we de dingen doen zoals we ze doen. Toen we daarmee begonnen, zei iedereen dat dat nooit lang zou duren.

Nu heeft Semco drieduizend mensen in dienst, verspreid over drie landen, op het gebied van productie, dienstverlening en hightechsoftware. Maar zelfs nu hoor ik nog steeds dat onze experimenten ergens anders nooit zouden werken: Semco is te klein, onze structuur is uniek in de bedrijfssector, onze ideeën

hebben alleen in Brazilië kans van slagen. Toch gaan we koppig door en trotseren de autoritaire en kostschoolmentaliteit die de ruggengraat van de traditionele bedrijfsstructuur vormen. En we leveren het bewijs dat onze werknemers een evenwicht vinden en Semco geld verdient door het weekend over de werkweek te spreiden.

Dus hoewel Semco grotendeels een sociologisch of antropologisch experiment is, zijn we ook een uitstekend voorbeeld voor andere bedrijven. We passen prima in een bedrijfskundig onderzoek naar succes, omdat de juiste aanpak van werknemers altijd tot winst leidt.

Het is heel eenvoudig: de herhaling, de verveling en de ergernis die te veel mensen als een inherent aspect van werken accepteren, kunnen worden vervangen door plezier, inspiratie en vrijheid.

Dat is wat ik iedereen die dit boek leest toewens.

Ricardo Semler

(Liggend in een hangmat met een notebook en mijn zoontje, nadat ik de eenden in een vijver in de buurt heb gevoerd.)

Op een maandagochtend in mei, 2002

DEEL EEN

.....

In evenwicht

1. Waarom kunnen we op zondag wel e-mails beantwoorden, maar op maandagmiddag niet naar de film?
2. Waarom kunnen we de kinderen niet meebrengen naar het werk als we het werk wel mee naar huis kunnen nemen?
3. Waarom denken we dat het tegengestelde van werk vrije tijd is, terwijl het in feite nietsdoen is?

1

Van welke planeet komen we eigenlijk?

Via een lommerijke zijstraat in São Paulo liep Danilo Saicali naar het hoofdkantoor van Semco Corporation. Het was de eerste dag van zijn nieuwe baan. Met een koffer in zijn hand en gehuld in een donker pak met stropdas was Danilo klaar om Semco's afdeling Nieuwe Projecten te gaan leiden. Hij was partner en directeur geweest bij de accountantgigant Arthur Andersen en daarna bij cosmeticafabrikant Amway, dus hij had Semco veel kennis en doorleefde ervaring te bieden, een vijftig jaar oud bedrijf met een jaaromzet van 160 miljoen dollar. Hij zou deel gaan uitmaken van een hecht team dat Semco's diverse bedrijven in machineonderdelen, onroerend goed en milieudiensten leidde en in hightechondernemingen investeerde.

Maar Danilo kwam bij een bedrijf dat over de hele wereld bekender was om wat het niet deed.

Semco heeft geen officiële structuur. Het heeft geen organigram. Er is geen ondernemingsplan of bedrijfsstrategie, geen tweejaren- of vijfjarenplan, geen doel of *mission statement*, geen begroting voor de lange termijn. Vaak heeft de onderneming niet eens een vaste directeur. Er zijn geen onderdirecteuren of hoofdfunctionarissen voor informatietechnologie of projecten. Er is geen standaard voor beleid, er zijn geen vaste gebruiken. Er is geen afdeling *Human Resources*. Er zijn geen carrièreplannen, geen taakomschrijvingen of arbeidscontracten. Er is niemand die rapporten of declaraties goedkeurt. Supervisie van of toezicht op personeel komt zeer zelden voor.

Maar het belangrijkste is dat succes niet alleen wordt afgemeten aan winst en groei.

Danilo wist dit alles op zijn eerste dag, omdat hij dat van mij had gehoord en ik ben Semco's grootste aandeelhouder. Kort voordat Danilo de baan aannam, gingen we om de tafel zitten voor wat ik mijn 'afschrikkingsgesprek' noem. Zelfs degenen die onze bedrijfsfilosofie begrijpen, zijn misschien niet voorbereid op wat het in de praktijk betekent om bij Semco te werken. Ik zei tegen Danilo dat hij geen kantoor zou hebben, geen eigen bureau, geen secretaresse, geen parkeerplaats, geen officiële titel en geen visitekaartjes.

Semco was bereid Danilo een aanzienlijk salaris te betalen voor zijn talenten, maar we wilden hem geen eigen bureau geven. Geld is één ding. Maar de rigide structuren van het verleden zijn iets heel anders.

Danilo was een beetje geschrokken. Maar dat had ik al vaker meegemaakt. Vijftien jaar eerder had een vooraanstaande Braziliaanse politicus, senator José Macedo, me uitgenodigd voor een conferentie in het verre noorden van Brazilië. Die geweldige *self-made man* was zijn carrière begonnen als zeepverkoper. Tegen de tijd dat ik hem ontmoette, was hij miljardair geworden in de autohandel en in de meel-, koekjes- en bierindustrie.

Op de conferentie sprak ik een uur lang over Semco en zijn wonderlijke praktijken, waarna senator Macedo het vragenuurtje opende. Gezeten op de voorste rij wierp hij een blik over zijn schouder naar de honderden mensen in het warme, klamme auditorium en vroeg toen: 'Meneer Semler, zou u, voordat u andere vragen gaat beantwoorden, ons willen zeggen van welke planeet u eigenlijk komt?' Het duurde even voordat de rust in de zaal was weergekeerd, zelfs nu nog kan ik het vrolijke gelach horen.

Dus wie dit boek ter hand neemt, zou allereerst kunnen vragen: wat is Semco?

Ik kan het u niet zeggen. Als u me vraagt om het te beschrijven in conventionele bedrijfstermen, moet ik toegeven dat ik geen flauw idee heb wat voor onderneming Semco is. In de afgelopen twintig jaar heb ik steeds geweigerd Semco te omschrijven en wel om een eenvoudige reden: zodra je zegt in wat voor bedrijf je werkt, schep je grenzen voor je werknemers, beperk je

hun gedachten en geef je hun een reden om nieuwe kansen te laten liggen. 'Op dat gebied opereren wij niet,' zullen ze zeggen.

In plaats van Semco een identiteit op te leggen, laat ik die vormgeven door onze employés met hun persoonlijke inspanningen, interesses en initiatieven.

Maar zo lijkt Semco samen met verhalen als dat over Danilo misschien op een bedrijf met een excentriek management dat nergens anders succes zou hebben. Toch hebben honderden bedrijfsleiders van de hele wereld São Paolo bezocht om erachter te komen wat ons beweegt. Sommigen, zoals de vertegenwoordigers van de Royal Hospitals in Australië, scholen in Finland, het politiekorps van Amsterdam en enkele tientallen besloten of naamloze vennootschappen uit diverse landen, hebben onze aanpak overgenomen. Nog veel meer zijn hoofdschuddend weer weggegaan. Op een bepaald moment was er een wachtlijst van zeventien maanden voor de tweewekelijkse rondleiding door Semco (waarbij in elke tour 35 bedrijfseenheden werden bezocht). Op dat punt hebben we het programma gestaakt, omdat onze werknemers zich als dieren in een dierentuin begonnen te voelen.

De bezoekers waren nieuwsgierig naar Semco, omdat zij willen wat wij hebben: een enorme groei (ondanks een schommelende economie), unieke niches, stijgende winsten, sterk gemotiveerd personeel, gering verloop, uiteenlopende product- en servicegebieden. Kortom: duurzaamheid.

Onze bezoekers willen begrijpen hoe we dat doen. Hoe heeft Semco zijn jaaromzet vergroot van 35 miljoen dollar in 1994 tot 160 miljoen dollar in 2001, terwijl ik zelden aanwezig ben bij vergaderingen en bijna nooit beslissingen neem? Als werknemers bij handopsteking ideeën voor nieuwe producten of hele ondernemingen kunnen wegstemmen?

Dit boek is bedoeld om de directe filosofie en praktijken uit de doeken te doen die van Semco een van de uitzonderlijkste bedrijven ter wereld maken. Maar u bent gewaarschuwd: veel van onze basisbeginselen zijn zelfs voor de meest progressieve ondernemer of manager te veel van het goede. Onze opzet is in feite de optelsom van alle conventionele bedrijfspraktijken die we

vermijden. Het is gemakkelijker om te zeggen wat Semco *niet* is dan wat het wel is.

Het is het ontbreken van een formele structuur, het is de manier waarop we de controle uit handen geven zodat de werknemers hun interesse en gevoel kunnen volgen als ze banen of projecten kiezen. Het is dat we blijven stimuleren dat employés op zoek gaan naar dingen die hen persoonlijk uitdagen en die ze leuk vinden voordat ze proberen de bedrijfsdoelen te verwezenlijken. Het is de manier waarop we hen stimuleren om hun dag of week door te brengen met zwerven, zodat ze in aanraking komen met nieuwe ideeën en kansen. Het hangt samen met onze keuze voor democratie en communicatie en de manier waarop we vragen en afwijkende standpunten op de werkplek aanmoedigen.

Democratie op de werkvloer is geen opgeblazen concept maar een betere manier om dingen te doen. We willen allemaal democratie in alle andere aspecten van ons leven en onze cultuur. We beschouwen mensen in hun privé-leven, op de bank, op de school van hun kinderen, onder familie en vrienden als volwassenen, waarom worden ze op het werk dan plotseling als pubers behandeld? Waarom kunnen werknemers niet meebeslissen over wie hen zal leiden? Waarom zouden ze zichzelf niet managen? Waarom mogen ze hun mond niet opendoen en openlijk uitdagen, vragen stellen en informatie uitwisselen?

Als we één hoofdstrategie hebben die het fundament vormt van al deze praktijken, dan is het deze: vraag waarom. Vraag het voortdurend en vraag het altijd drie keer achter elkaar. Zoiets komt niet vanzelf. Mensen zijn geconditioneerd om niet te veel vragen te stellen. Ten eerste omdat het onbeleefd en gevaarlijk is. Ten tweede omdat we dan de indruk wekken dom en niet op de hoogte te zijn. Ten derde omdat alles wat we denken te weten misschien onjuist of onwaar blijkt te zijn. Ten vierde wordt het management vaak onrustig bij het idee dat werknemers voortdurend vragen kunnen stellen. Maar het betekent vooral dat we alle standaardantwoorden, die het resultaat zijn van wat ik 'gekrystalliseerd denken' noem, de geestestoestand waarin ideeën zijn uitgehard tot starre en vaststaande concepten zodat ze niet

langer van nut zijn, moeten laten varen. Werknemers moeten vrij zijn om vragen te stellen, te analyseren, te onderzoeken, en een bedrijf moet flexibel genoeg zijn om naar hun bevindingen te luisteren. Dat is de sleutel tot duurzaamheid, groei en winst.

João Vendramim, onze 61-jarige directeur in ruste, vroeg eens aan een arbeider of hij al eens had nagedacht over een andere aanpak van zijn werk.

‘Hij antwoordde dat zijn baas hem had gezegd om het zo te doen. Dus drong ik aan. Hij vertelde dat hij eens had geprobeerd zijn werk anders te doen, maar dat hem dat op een reprimande van zijn baas was komen te staan. Toen hij probeerde zijn baas uit te leggen wat er was gebeurd, zei hij: “Ik dacht dat...” Waarop de baas onmiddellijk antwoordde: “Denken? Jij wordt niet geacht te denken. Hier ben ik degene die denkt.” Deze arbeider zal nooit meer proberen om na te denken op zijn werk,’ zei Vendramim. ‘Dat is niet erg slim van ons. Als mensen bang zijn, zullen ze niet vernieuwen. We willen geen bange mensen. We willen dat iedereen op de hoogte is van wat er elders in het bedrijf gebeurt. We willen dat ze vragen stellen.’

Elke ouder van een peuter (ik ben er een) kent de waarde van vragen. Als het kind voor het eerst vraagt waarom, geef je een zorgvuldige, volwassen versie van het ‘juiste’ antwoord. Dat wordt prompt gevolgd door een tweede ‘waarom’ van het kind. Dan begin je een beetje te stamelen en antwoordt dan met nog meer zorg. Maar na die tweede uitleg rolt er een derde ‘waarom’ uit dat kleine mondje. En dan is er, ongeacht het onderwerp, nog maar één oplossing: je geeft je kind een ijsje.

Zo gaat het met de meeste vragen. Waarom moet ik een pak en stropdas dragen? Waarom verdient hij meer dan ik? Waarom moet het bedrijf groeien? En waarom voeren we ons product alleen in zwart uit, of waarom kan ik het na tien dagen niet meer ruilen of waarom moet ik in de rij staan voor dit of dat artikel?

Geen van de antwoorden op deze vragen overleeft drie waarom's op rij. Het eerste en misschien pas het tweede zoethoudertje valt bij het derde waarom aan diggelen.

Bij Semco moedigen we mensen aan om vraagtekens te zetten bij alles wat ze horen, om elk concept en iedere instructie ter dis-

cussie te stellen, uit elkaar te halen en opnieuw op te starten. Dat doen we niet om rivaliteit aan te wakkeren, maar omdat het meer dan eens tot nieuwe kansen heeft geleid.

Rogério Ottolia kwam naar Semco omdat hij vrij wilde zijn om alles in twijfel te trekken, ook al boden we hem minder salaris dan hij verdiende in zijn vorige baan bij een bedrijf dat was gespecialiseerd in biochemische analyses. We dachten erover dat bedrijf op te kopen en op een dag had ik een afspraak voor een gesprek met de eigenaar. De man had het te druk om me te ontvangen en dus viel Rogério voor hem in. We konden goed met elkaar overweg en hoewel de overname niet is doorgegaan, waren Rogério en ik een week later in onderhandeling over zijn overstap naar Semco. Meteen reageerde zijn baas met opslag en een promotie tot fabrieksdirecteur. Rogério dacht na over de fabriek die hij zou gaan leiden.

‘Het was niet bepaald een schone en efficiënte fabriek,’ herinnert hij zich. ‘De mensen daar hadden geen idee wat ze nu eigenlijk produceerden. Degene die displays assembleerde, had geen flauw benul waar dat display werd gebruikt. Er was geen link tussen wat het bedrijf produceerde en wat de mensen deden. Hoe kon ik hun een prestatiebeloning aanbieden als ze niet wisten wat ze maakten?’

Rogério besloot de promotie alleen te aanvaarden als hij de vrije hand had om veranderingen in de fabriek door te voeren.

‘Mijn baas stond op, omhelsde me en zei dat ik me niet druk moest maken om die boeren,’ zegt hij. ‘Dat was genoeg voor mij om het aanbod af te slaan. Ik begreep dat ik een instrument zou zijn. Ik kon alleen maar directeur zijn als ik het spel meespeelde.’

Bij Semco beseftte Rogério al gauw dat de divisie die weegschalen voor in de supermarkt maakte ook weegsystemen voor diverse andere bedrijfstakken kon produceren. Hij stelde een offerte op voor een samenwerking met aluminiumgigant Alcoa, maar dat werd afgeslagen. Hij probeerde het opnieuw met een Braziliaanse groep die Ultra heette. Opnieuw ving hij bot. Maar deze tweede keer weigerde Rogério daar genoeg mee te nemen. Hij vroeg zo vaak waarom dat de leidinggevende ingenieur van Ultra hem uiteindelijk vertelde dat wij weliswaar een

betere prijs boden, maar dat we hadden verloren omdat we geen aantoonbare ervaring en deskundigheid hadden. Toen stelde Rogerio een andere vraag: zou Ultra ons een kans willen geven om te laten zien wat we in huis hadden?

De ingenieur stemde in, zij het alleen uit beleefdheid. Vervolgens togen Rogerio en een softwareprogrammeur een heel weekend aan de slag om een model te maken van een industriële weeginstallatie van driehonderd meter, gebaseerd op het model voor de supermarkt. Hij ging met het ontwerp naar Ultra en we kregen het contract. Toen het systeem werd afgeleverd, zeiden de Belgische ingenieurs die voor Ultra werkten dat ze in al hun fabrieken nergens zo'n modern systeem hadden. Het werd het prototype voor hun andere weeginstallaties.

Dit alles omdat Rogerio de ruimte nam om vragen te stellen en zijn intuïtie te volgen.

Ooit had ik wekelijks een lunchprogramma waarvan elke chef-kok zou watertanden. Drie tot vijf zakenlunches per week. Op een zonnige dag vroeg ik mezelf af waarom ik met een zekere leidinggevende ging lunchen. Omdat je op die manier beter contact met die persoon hebt, dacht ik. Waarom wil ik een beter contact met die persoon, terwijl ik alleen maar een zakelijk contact met hem wil? Omdat een beter contact inhoudt dat je beter zaken kunt doen. Waarom? Omdat de mensen je dan niet gewoon als een bedrijf zien en misschien een tekortkoming in prijs, kwaliteit of leverantie over het hoofd zien, omdat ze je persoonlijk kennen. Waarom zou ik die twee uur per dag dan niet gebruiken voor een betere prijs, kwaliteit en leverantie, zodat die persoonlijke relatie tijdens de lunch overbodig is?

Vanaf die dag ben ik gestopt met zakelijke lunches. Ik houd die afspraken beperkt tot drie of vijf keer per jaar. Mijn niet-aflattende stroom waaroms bevrijdde me van een loodzwaar lunchprogramma.

Soms lijkt het onnodig om te vragen waarom. Het ligt voor de hand dat bedrijven moeten groeien. Daar is iedereen het over eens, toch? Maar waarom?

Het 'volwassen' antwoord op die vraag zou zijn: carrièrekansen, wereldwijde dekking en schaalvoordelen. Ik herhaal: waar-

om? Waarom is een carrière beter in een bedrijf dat groeit dan in een bedrijf dat niet groeit? Waarom moet je meer winst maken dan een klein percentage van de omzet? Wat gebeurt er als er te veel winst wordt gemaakt? Zijn er onderzoeken (niet dat ik weet) die aantonen dat het beter gaat met bedrijven die groeien dan met bedrijven die niet groeien?

En al gauw zijn er geen eenvoudige, prettige antwoorden meer.

Vragen waarom kan dodelijk zijn voor een bedrijf. Wie aan dat draadje trekt, zou wel eens een heel bedrijf uit kunnen halen. Iets moet de rode draad vormen die door een hele onderneming loopt, laten we het een bindend principe noemen. Dat is in ieder geval de ervaring van Semco; in de twintig jaar dat ik bij dat bedrijf ben, zijn we fabrikant van pompen geweest, specialist op het gebied van machineonderdelen, servicebedrijf en IT-onderneming. We hebben onszelf vaak getransformeerd terwijl we toch in al die sectoren actief bleven. Maar vraag de mensen wat Semco is en hun antwoord is precies hetzelfde als twintig jaar geleden. Ze noemen niet onze steeds weer veranderende productlijn. Ze noemen geen *mission statement* van Semco. De mensen praten over gemeenschappelijke ideeën, een grondregel die twintig jaar geleden ook al bestond. En die voortkomt uit de vrijheid om te vragen waarom.

Semco's hoofdkantoor van glas en staal is heel wat anders dan de stoffige werkplaats die mijn vader, Antonio Curt Semler, in 1954 bouwde. Het begon niet lang nadat hij uit Argentinië naar Brazilië was getrokken, nadat hij eerder al uit zijn geboorteplaats Wenen was geëmigreerd. Hij nam patent op een centrifuge die oliën scheidde en begon daarmee zijn eigen machinewinkel, waarvoor hij als naam een samenvoeging koos van Semler & Company. Al gauw had Semco een jaaromzet van twee miljoen dollar. Toen, aan het eind van de jaren zestig, ging mijn vader een partnerschap aan met twee Britse fabrikanten van scheepspompen en niet lang daarna werd Semco een belangrijke leverancier van de Braziliaanse scheepsindustrie.

Semco bouwde 25 jaar scheepspompen en de naam werd sy-