

Ricardo Semler

SEMCO-stijl



Als het erom gaat zich temidden van grote problemen staande te houden, hebben de Lage Landen een rijke geschiedenis. Voor Nederland geldt dat niet alleen voor zijn gevechten tegen de zee, maar ook voor zijn inspanningen een cultuur te creëren waarin tolerantie gepaard gaat met discipline en high-techactiviteiten met het behoud van historische waarden, en voor het eeuwige zoeken naar een vrijere en rechtvaardiger samenleving. In België is het het subtiële evenwicht tussen stabiliteit en intellectuele eerlijkheid dat resulteert in een stabiele samenleving.

De Achilleshiel in de plannen van deze twee culturen is dezelfde als waar de rest van de wereld mee worstelt: hoe men vrijheid en democratie een plaats kan geven in de werkplek. Nu de ideeën en modes van kapitalisme en socialisme alleen nog figureren in de geschiedenisboeken, moeten we het beste van beide stelsels tot iets nieuws samenvoegen. En dat is wat Nederland en België, met nog een selecte groep andere landen, proberen te bewerkstelligen. Het is echter een stelsel dat geen enkel land tot dusverre heeft kunnen realiseren.

Hoe kunnen we de rechten van werknemers erkennen zonder te belanden in een keurslijf dat het haast onmogelijk maakt mensen te ontslaan? Hoe kunnen we mensen vrijheid bieden in hun werk zonder dat recht vast te leggen in wetten die snel achterhaald raken? Hoe kunnen we werknemers van een goede medische zorg verzekeren, zonder terecht te komen in levenslange uitkeringen op medische indicatie?

Bij Semco hebben we de laatste veertien jaar met dit alles geëxperimenteerd. Het resultaat is natuurlijk geen oplossing, zelfs geen suggestie, voor Nederland en België, maar wel een reden om na te denken over de veranderingen die op de werkvloer tot stand kunnen komen als bedrijfsdemocratie de locomotief wordt voor positieve verandering.

Nu Europa voor de opgave staat om tot integratie te komen, geconfronteerd wordt met nieuwe verhoudingen met minderheden en zich staande te houden temidden van ups en downs van economieën die zich aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid, wil dit boek verslag doen van ervaringen die misschien bewijzen dat het zich openstellen voor heel nieuwe wijzen van besluitvorming de weg kan vrijmaken voor een volwaardige democratie op de plek waar we de meeste tijd van ons leven doorbrengen.

Dankbetuiging

Eerst en vooral aan Rick Levine die meer kleine uurtjes aan dit boek heeft besteed dan hij wil erkennen. Aan Suzanne Gluck van ICM die in haar naïviteit dacht dat we wel een uitgever aan de haak zouden kunnen slaan; aan Rick Horgan, Maureen Egen en hun collega's van Warner Books; aan Gail Rebuk van Random House U.K.; en aan al die andere uitgevers over de hele wereld die zich door ons enthousiasme hebben laten aansteken. Wie we niet mogen vergeten, zijn enkele mensen van het type ruwe bolster, zachte pit: Esther Newberg, Heather Schroder en de groep kundige dames van Rogers, Coleridge & White in Londen. De meeste dank ben ik natuurlijk verschuldigd aan de vijfenzestig mensen van Semco die zich zovele uren door mij hebben laten interviewen, en aan de honderden anderen van ons bedrijf die dit verhaal – en zovele van onze dromen – werkelijkheid hebben gemaakt.

RICARDO SEMLER
São Paulo, 1993

Opdracht

Voor Antonio Curt, die zijn ziel verpand heeft aan het hoofdkantoor,
en voor Sofia, die blijvende voogdij heeft over mijn hart.

Dit is geen business-boek. Het is een boek over werk en hoe dat ten goede veranderd kan worden. Het is gebaseerd op de ervaringen van een bedrijf, Semco, dat winst maakt en tegelijk een positieve kracht is in het leven van zijn werknemers. Volgens sommigen is Semco niet meer dan een grillig laboratorium, beheerd door een paar schaamteloze en beeldenstormende managers. Het is de echte wereld niet, zeggen ze. Het is Brazilië. Alle andere argumenten heb ik ook al gehoord: we zijn te ver gegaan, we deden het allemaal te snel, we zijn te groot, we zijn te klein, we zijn te high-tech, we zijn niet high-tech genoeg.

Een paar mensen echter – ze raken misschien sneller opgewonden of laten zich makkelijker beïnvloeden, maar ze staan ook meer open voor nieuwe dingen – zullen in het verhaal van deze inderdaad unieke onderneming een nieuwe methode zien voor de organisatie van een bedrijf. Het is niet socialistisch, zoals sommige critici beweren. Het is ook niet helemaal kapitalistisch. Het is een nieuwe methode. Een derde weg. Een methode die menselijker is, meer uitgaat van vertrouwen, een methode die productiever, enerverender en in alle opzichten verrijkend is.

I

Natuurlijk ondernemen

Elke woensdagmiddag melden zich tientallen mannen en vrouwen bij de poort van Semco, het bedrijf in het Braziliaanse São Paulo waar ik directeur van ben; ze moeten naar een vergaderzaal op de derde verdieping. De portier verwacht ze. Jarenlang nu hebben managers van enkele van de grootste en bekendste bedrijven ter wereld – IBM, General Motors, Ford, Kodak, Bayer, Nestlé, Goodyear, Firestone, Pirelli, Alcoa, BASF, Chase Manhattan, Siemens, Dow Chemical, Mercedes-Benz en Yashica, om er een paar te noemen – een onwaarschijnlijke pelgrimage gemaakt naar ons gewoontjes ogende bedrijfscomplex aan de rand van de stad.

Semco produceert een indrukwekkende reeks producten, waaronder pompen die een olietanker in één nacht leeg kunnen halen, vaatwasmachines die 4100 borden per uur aankunnen, koeleenheden voor air-conditioners die grote kantoortorens in een verzengende hittegolf leefbaar houden, mixers die van alles mengen, van raketbrandstof tot kauwgom, en complete biscuitfabrieken met zesduizend verschillende componenten en vijftig kilometer bedrading. Managers en managementdeskundigen uit de hele wereld vragen al maanden van tevoren om een rondleiding door onze kantoren en productiebedrijven, maar niet vanwege Semco's producten. Het is de manier waarop de mensen van Semco die producten maken.

Toen ik Semco twaalf jaar geleden van mijn vader overnam, was het in alle opzichten een traditioneel bedrijf dat een piramidale structuur kende en voor elke eventualiteit zijn regels had. Maar tegenwoordig bepalen onze produktiemedewerkers soms hun eigen produktiequota en komen ze zelfs in hun vrije tijd naar de zaak om dat quotum te halen, zonder dat het management hen daarom hoeft te vragen en zonder dat ze voor de overuren betaald worden. Ze bemoeien zich met het ontwerp van de producten die ze maken, en stellen de verkoopplannen op. Van hun kant hebben hun bazen uitzonderlijk veel vrijheid in de manier waarop ze de units leiden, en kunnen ze de bedrijfsstrategie vaststellen zonder dat de bovenbazen zich daarmee bemoeien. Ze hebben zelfs onbeperkte vrijheid in het

vaststellen van hun eigen salaris. Maar iedereen weet dan wél wat dat salaris is, want bij Semco wordt open gepraat over alle financiële informatie. Onze medewerkers hebben zelfs onbeperkt inzage in onze boeken (en we houden er slechts één set op na). Om te bewijzen dat ons dit ernst is, heeft Semco samen met de vakbonden die onze medewerkers vertegenwoordigen, een cursus ontwikkeld waarin iedereen – tot de medewerkers van de postkamer en de schoonmakers toe – leert een balans en een cash-flow-overzicht te lezen.

Bij echt grote beslissingen, zoals het kopen van een ander bedrijf, heeft iedereen bij Semco een stem in het kapittel. Een paar jaar geleden zochten we een nieuwe locatie voor een fabriek; we gingen een dag dicht en laadden iedereen in bussen om drie mogelijke vestigingsplaatsen te bekijken. Toen namen de medewerkers een beslissing. We waren niet bepaald blij met hun keuze, want het was naast een bedrijf waar veel gestaakt werd. Maar niemand in de bedrijfsleiding zat te wachten op een ruzie tussen management en personeel en dus hebben we de keus gehonoreerd.

. . .

In de hal van ons hoofdkantoor, een gewoon kantoorgebouw met verdiepingen van staal en glas, staat een balie, maar er is geen receptioniste. Dat is het eerste teken dat er met ons iets aan de hand is. We hebben geen receptionistes. We vinden ze niet nodig, al hebben we nog zoveel bezoekers. We hebben ook geen secretaresses of persoonlijke assistentes. We willen onze loonkosten niet belasten met onbevredigende, uitzichtloze baantjes. Iedereen bij Semco, ook de topmanager, haalt zelf zijn gasten op, maakt zijn eigen fotokopieën, verstuurt zijn faxen, typt zijn brieven en draait zelf zijn telefoonnummers. We hebben geen aparte kantine voor de bedrijfsleiding en parkeren gebeurt volgens de regel: wie het eerst komt, het eerst maalt. Het hoort allemaal bij het runnen van een 'natuurlijk bedrijf'. Bij Semco hebben we alle onnodige extra's en voorrechten weggesneden die goed zijn voor het ego maar slecht voor de resultaten, en die iedereen slechts afleiden van de wezenlijke taak van het bedrijf: produceren, verkopen, factureren en innen.

Onze kantoren hebben niet de gebruikelijke hoeveelheid muren. De bureaus, computers en tekentafels op onze werkplekken worden van elkaar gescheiden door een woud van planten. De sfeer is informeel: sommigen dragen een pak met stropdas of een jurk, anderen doen het met een spijkerbroek en gympen. Het maakt niet uit. Als mensen een wit overhemd à la Thomas Watson willen aandoen, prachtig. Maar een coltrui of een t-shirt is ook goed. En ik wil dat onze mensen ongeneerd hun benen op

tafel kunnen leggen, zoals ik dat ook doe. Het doet me genoeg te kunnen melden dat een groep Semco-managers meer dan eens werd lastig gevallen door mensen die hun vergaderzaal wilden gebruiken voor een verjaardagsfeestje. Ik vind het prachtig om adjunctdirecteuren gebak te zien eten op bordjes die versierd zijn met Mickey en Minnie.

We hebben een verkoopleider, Rubin Agater, die uren achter elkaar de krant zit te lezen en niet eens de schijn ophoudt het druk te hebben. Ik weet zeker dat sommige bezoekers van ons dat raar vinden. De meeste moderne managers zouden het niet toelaten. Maar als een Semco-pomp aan de andere kant van de wereld het begeeft en er olie in zee dreigt te lopen, komt Rubin in actie. Hij weet alles van onze pompen en hoe je ze weer aan de praat kunt krijgen. Dan maakt hij zijn salaris waar. Het kan niemand wat schelen dat hij de rest van de tijd niets *lijkt* te doen.

Ik heb mijn kamer op de vierde verdieping – althans, de laatste keer was dat nog zo. Ik ben er niet zo vaak als andere gebruikers. 's Ochtends werk ik meestal thuis. Ik kan me daar beter concentreren, ondanks twee herders die staan te blaffen als ik belangrijke klanten aan de lijn heb. Ik zie ook graag dat andere Semco-managers thuis werken. Ik neem elk jaar minstens twee maanden vrij om te reizen en ik mag graag verre reizen maken. Er hangen in mijn kamer foto's van twee recente expedities: een ballonsafari in Tanzania en een trektocht door de Khyber Pas in Afghanistan. Ik laat nooit een telefoonnummer achter waar ze mij kunnen bereiken als ik op reis ben, en ik zoek dan ook nooit contact met de zaak. Ik wil dat iedereen bij Semco zichzelf kan redden. Het bedrijf is zodanig georganiseerd – nou, dat is voor ons misschien niet helemaal het juiste woord – dat het niet te veel van een bepaald persoon afhankelijk is, zeker niet van mij. Het geeft mij een gevoel van trots dat ik tijdens mijn lange reizen tot tweemaal toe een andere kamer kreeg – en iedere keer een kleinere. Mijn rol is die van een katalysator. Ik probeer een context te creëren waarin anderen beslissingen nemen. Succes betekent dat ik ze niet zelf hoeft te nemen.

. . .

Een van de eerste dingen die ik bij Semco deed, was een eind maken aan alle regels. Alle bedrijven hebben procedurebijbels. Sommige zien eruit als de Encyclopaedia Britannica. Wie heeft daar wat aan? Ze staan flexibeliteit in de weg en werken gemakzucht in de hand. Ik wist dat onze huisregels nutteloos waren toen ik bij wijze van proef eens een aanvulling van een paar bladzijden rond liet gaan. Ik vroeg een paar managers de nieuwe passages te lezen en me te laten weten wat ze ervan vonden. Bijna iedereen zei er geen problemen mee te hebben. Het probleem was dat ik de bladzij-

den zo aan elkaar had geniet dat men ze niet kon lezen zonder ze eerst weer los te peuteren. Raar dat niemand daar iets van zei. Het enige dat de werknemers van Semco tegenwoordig krijgen, is een brochure van twintig bladzijden die we *De Overlevingsgids* noemen. Er staan veel tekeningen in en weinig tekst. De rode draad: gebruik je gezonde verstand.

Voor het geval u het nog niet doorhebt: het standaardbeleid van Semco is geen-beleid. Veel bedrijven hebben hele afdelingen die stapels paperassen produceren om hun werknemers te controleren. Neem reizen. Ze hebben regels die bepalen hoeveel iemand in elke mogelijke situatie mag uitgeven. Bij Semco willen we dat onze mensen uitgeven wat zijzelf nodig vinden, alsof ze een privé-reis maken, met hun eigen geld. Er zijn geen afdelingen, geen regels, geen controles. Als we mensen niet durven laten beslissen in welke klasse ze hun vliegreis maken, of hoeveel sterren hun hotel moet hebben, dan horen we ze ook niet naar het buitenland te sturen om namens ons zaken te doen, of wel soms?

We hebben volledig vertrouwen in onze werknemers. We zien hen als compagnons. Omdat we vinden dat een kapitalistische samenleving voor iedereen kapitalistisch moet zijn, heeft Semco een winstdelingsplan – maar niet zomaar een. Normaal komen bedrijven met zo'n plan zoals God de tien geboden aan Mozes overhandigde. De eigenaars bepalen wie wat krijgt en wanneer. Bij Semco is de winstdeling democratisch. We hebben met onze werknemers onderhandeld over het percentage van de winstuitkering – ongeveer een kwart van onze winst, was het resultaat – en zij beleggen vergaderingen over de verdeling van het bedrag. Die beslissing is aan hen. De winstdeling was zo'n succes dat een vakbondsleider bij onderhandelingen over een nieuwe arbeidsovereenkomst, eens vond dat een te grote verhoging een te zware last zou zijn voor het bedrijf.

Sommige mensen hebben de Semco-filosofie socialistisch genoemd, in de oude, Oosteuropese zin van het woord. *Nonsenskaya*. Wat wij bewijzen, vind ik, is dat inspraak niet betekent dat bazen macht verliezen. Wat wij ongedaan maken, is blinde, irrationele gezagsuitoefening die de produktiviteit ondermijnt. Wij vinden het heerlijk dat onze werknemers zichzelf bestieren, zelf besluiten nemen. Het betekent dat ze betrokken zijn bij hun werk en bij hun bedrijf, en daar hebben we allemaal baat bij.

Bij de herstructurering van Semco hebben we uit vele systemen de beste elementen gehaald. Aan het kapitalisme ontleen we de idealen van persoonlijke vrijheid, individualisme en wedijver. Van de theorie, niet de praktijk, van het socialisme hebben we geleerd hebzucht in te dammen en informatie en macht te delen. Van de Japanners hebben we de waarde van flexibiliteit geleerd, hoewel we niets voelen voor hun familieachtige banden met het bedrijf en hun automatische verering van ouderen. We willen

dat mensen vooruit komen vanwege hun kundigheden, niet omdat ze al zo oud of zo inschikkelijk zijn.

. . .

Als je een eind maakt aan vastgeroest denken en een hiërarchische structuur, worden de dingen meestal rommelig, en zo zien onze fabrieken er dan ook uit. De machines staan niet keurig netjes in rechte rijen achter elkaar, zoals Henry Ford wilde; ze staan schots en scheef en op onverwachte plekken. Dat komt omdat onze werknemers meestal in groepen werken en een compleet produkt assembleren, niet zomaar een los onderdeel. Dat geeft ze verantwoordelijkheid en meer greep op de dingen; zij worden er vrolijker van en onze produkten beter. Bijna al onze werknemers kunnen meerdere taken aan. Ze rijden zelfs op vorkheftrucs om hun teamgenoten te voorzien van grondstoffen en onderdelen, die ze soms zelf bij leveranciers hebben ingekocht.

De Metaalbond moest eerst niets hebben van deze flexibiliteit. Als verdediging tegen grote ondernemingen die steeds feller hamerden op de noodzaak van grotere produktiviteit en winstgevendheid, moest de vakbeweging lang geleden steeds gedetailleerdere functieomschrijvingen afdwingen. Uiteindelijk begrepen de bonden dat ze het systeem tegen de werkgevers konden keren door een veto uit te spreken over elke afwijking van de regels zonder extra loon. Na verloop van tijd hadden de werknemers meer profijt van het systeem dan de werkgever – maar geen van beide partijen was er echt bij gebaat.

Toen de bond begreep dat Semco haar macht helemaal niet wilde ondermijnen, dat de grotere winsten van onze fabrieken zouden resulteren in een hoger inkomen voor haar leden, en dat we werknemers echt inspraak wilden geven in onze bedrijfsvoering, gaf ze haar verzet geleidelijk op. We mochten innoveren – onze werknemers mochten innoveren. Het was voor ons allemaal een bevrijding.

Onze produktiemensen bijvoorbeeld kunnen 's morgens ergens tussen zeven en negen uur met hun werk beginnen. Het is hun keus, niet die van ons. Maar als de een om zeven uur wil beginnen en een teamgenoot besluit pas om negen uur te komen? Dat zou de hele produktie toch in de war gooien? Daar waren wij ook bang voor, en dus stelden we een werkgroep in om bij eventuele problemen te bemiddelen. De groep heeft nog niet in actie hoeven komen. Onze werknemers begrepen dat de produktie eronder zou lijden als ze hun werktijden niet op elkaar afstemden – en dat deden ze dus.

Bij Semco denken we zelfs liever niet in termen als werknemer en baas.