

De erfenis van Ricardo Semler

Management by Samba

14

Het wereldberoemde Braziliaanse bedrijf Semco heeft een GPS-groep om de bedrijfsfilosofie op koers te houden. Werknemers mogen komen en gaan wanneer ze willen en hebben grote vrijheid om hun werk te doen zoals zij denken dat goed is. Maar bij de vrijheid hoort ook iets anders: het nemen van verantwoordelijkheid. 'Je mag best op vrijdagmiddag naar de bioscoop gaan, maar je moet dan wel zorgen dat je werk af is. Vooral de jongere generatie vergeet dat nog wel eens.' Op zoek naar de erfenis van Ricardo Semler.

DOOR BEN KUIKEN

FOTOGRAFIE RUBENS GAZETA







Semco Equipamentos is sinds de jaren zestig gevestigd in een gebouw aan de zuidkant van São Paulo.

Achter het fabrieksterrein van Semco Equipamentos in Itatiba, zo'n honderd kilometer ten noorden van São Paulo, bevindt zich een kleine binnenplaats. De muren zijn er fris blauw geverfd en er staan wat tafeltjes en stoelen. Ook staat er een grote ton met, zo laat kwaliteitsmanager Walter Lobo Monteiro me zien, enkele hangmatten. Hij roept vervolgens één van de werknemers bij zich die op zijn verzoek twee hangmatten ophangt. 'Ze kunnen hier een beetje relaxen, na de lunch bijvoorbeeld. Ze moeten per maand een bepaalde productie halen, maar ze mogen zelf bepalen wanneer ze dat doen. En soms moeten ze dan nog even over-

werken om het werk af te krijgen. Die vrijheid hebben ze grotendeels zelf, dat is een kwestie van vertrouwen.'

Het is misschien wel het beste voorbeeld van de beroemde Semco-stijl dat ik tegenkom tijdens mijn vierdaagse bezoek aan het Braziliaanse bedrijf. Het is voor mij een bevestiging dat dit toch wel een heel bijzonder bedrijf is. Toch wel, want de eerste kennismaking, eerder die week, valt eerlijk gezegd een beetje tegen. Ik ben op maandagochtend om negen uur door Guilherme Beliero opgepikt bij mijn hotel. In zijn zwarte truck met laadbak rijden we vervolgens naar een fabrieksterrein in het zuiden van de miljoenenstad, een rit van ongeveer twintig minuten. We parkeren de auto en lopen door een lange gang naar de voorkant van het gebouw waar Semco zijn kantoren heeft. En daar wacht me dus een kleine teleurstelling.

FORMICABUREAUTJES

De baanbrekende boeken en gedachten van de onconventionele ondernemer en bestsellerauteur Ricardo Semler (onder andere Semco-stijl en *Het weekend van zeven dagen*) hebben verwachtingen gewekt. Maar de inrichting van de kantoren die ik aantref, doet nogal alleedaags en zelfs een beetje ouderwets aan. Een standaard koffieautomaat met niet bijzonder lekkere

koffie, grijze wanden met hier en daar een poster met één van de producten die het bedrijf verkoopt en een doorsnee affiche over veiligheid op het werk. Verder wat formicabureautjes met op sommige plaatsen daartussen borsthoge cubicle-wandjes. Bij nadere inspectie van de bureautjes blijkt het zowaar om flexwerkplekken te gaan, die met vier bij elkaar een werkeiland vormen. Maar ze halen het bij lange na niet bij de hippe flexplekken die ik eerder bij Microsoft en Rabobank in Nederland heb gezien.

Er is bovendien iets anders wat mij teleurstelt. Tijdens een lang gesprek dat ik die eerste maandagochtend heb met José Alignani, de CEO van Semco Equipamentos, word mij duidelijk dat er niet zoveel meer over is van de groep van zo'n zestien bedrijven waarover Semler rept in Semco-stijl uit 2003. Bedrijven die, zo had ik gelezen, de ene na de andere nieuwe markt ontwikkelen en die hun medewerkers van het ene in het andere spannende avontuur storten. Van die medewerkers had Semco er ruim drieduizend, schreef Semler toen, en dat waren volgens hem allemaal zelfsturende, innovatieve en volwassen mensen die zelf bepalen wanneer ze komen en gaan, hoeveel geld ze willen verdienen en wie de baas is.

POSTSORTEERMACHINES

Van die zestien bedrijven, hoor ik nu van Alignani, zijn er nog drie over. Het is dat Semco net een joint venture is aangegaan met een advocatenkantoor, want anders waren het er nog maar twee geweest. Die twee bedrijven, Semco Equipamentos en Pitney Bowes, hebben respectievelijk tachtig en negentig werknemers. En om het nog erger te maken: van Pitney Bowes, een joint venture met de Amerikaanse fabrikant van postsortermachines, bezit Semco nog slechts een aandeel van dertig procent. Dus feitelijk hebben we het over één echt Semco-bedrijfje met tachtig mensen in dienst en dat is het wel zo'n beetje. Oh ja, dan is er nog de holding waar ook nog zes mensen werken. Semler zelf bemoeit zich nauwelijks meer met de business, begrijp ik van Alignani.

**Ik mag met iedereen praten,
zegt de CEO van Semco Equipamentos,
ze hebben geen geheimen.**



CEO José Alignani: 'Het gaat er om dat je je vrijheid gebruikt in combinatie met je verantwoordelijkheid.'

Ben ik daarvoor nou de halve wereld over gereisd, vraag ik me vertwijfeld af. Voor één zo'n klein bedrijfje? Een bedrijfje dat er ook nog eens uitziet alsof het ergens in de jaren tachtig is blijven hangen en waar gewoon een CEO aan het roer staat? Ik wil al bijna de eerstvolgende vlucht terug naar huis nemen, als Alignani iets zegt dat mijn nieuwsgierigheid wekt. Ik mag met iedereen praten, zegt hij, ze hebben geen geheimen. Omdat ze bovendien een heel programma voor me hebben opgesteld en ik hier nu toch eenmaal ben, besluit ik om te blijven. En gelukkig maar, want in de loop van de volgende dagen maken de vele gesprekken met een groot aantal medewerkers me duidelijk dat dit inderdaad een heel bijzonder bedrijf is. Een onderneming die overigens, net als zoveel andere bedrijven, ook nog steeds zoekt naar de juiste organisatievorm. En daarin soms drie stappen vooruit zet en dan weer twee terug. →

VOET TUSSEN DE DEUR

Maar laten we beginnen bij het begin. Semco Equipamentos of, in het Engels Semco Capital Group, is het bedrijf waar het feitelijk allemaal mee begon. Dit bedrijf is sinds de jaren zestig gevestigd op de locatie die ik nu bezoek, de fabriek aan de zuidkant van São Paulo. Hier heeft Ricardo Semler zijn eerste stappen in het zakenleven gezet, zo vertelt Guilherme Beliero met enige eerbied in zijn stem. Het bedrijf produceert grote industriële mixers, pompen en drogers voor onder meer de voedingsindustrie, de mijnbouw en oliebedrijven. Een andere tak van het bedrijf maakt koelinstallaties, zowel voor het koelen van gebouwen, als voor gebruik bij de productie van staal en voedingsmiddelen als cola en bier.

Of liever gezegd, *maakte*. Want Semco zelf produceert nu bijna niets meer. De meeste productie is tijdens de grote economische crisis in Brazilië aan het begin van de jaren negentig uitbesteed aan partners, vaak ex-Semco medewerkers die in die moeilijke tijd ontslagen werden en door de ontslagvergoeding de kans kregen om hun eigen bedrijf te starten. Semco partnert bovendien veel met buitenlandse fabrikanten, zoals het Nederlandse GMF-Gouda, die via deze weg een voet

Eén van de
flexwerkplekken
van Semco.



tussen de deur hopen te krijgen van de grote Braziliaanse markt. Alignani: 'Wij kennen de markt, hebben goede contacten overal in het land en weten hoe we moeten omgaan met de enorme bureaucratie en de willekeur bij de Braziliaanse overheid. We hebben bovendien een goede naam in het buitenland: bijna iedereen kent Semco of in elk geval Ricardo Semler. Onze managementstijl spreekt veel bedrijven aan.'

EEN HELE SCHOK

Veel van die partnerships en joint ventures kennen een clauseule dat een van beide partijen de aandelen kan overnemen van de ander, legt Alignani uit. Dit verklaart waarom er nu nog maar zo weinig bedrijven over zijn. 'Neem bijvoorbeeld Cushman & Wakefield, een wereldwijde beheerder van onroerend goed waarvan ik CEO was voordat ik hier kwam. Daar hadden we een joint venture mee sinds 1993. In 2002 werd het bedrijf overgenomen door Itil uit Italië. Hun filosofie was om alles zelf te doen en geen partnerships te hebben. Cushman & Wakefield had inmiddels een stevige positie opgebouwd in dit

**'We hebben geen haast;
de partner moet wel bij
ons passen.'**



'Alle bijeenkomsten
zijn open, daar mag
iedereen bij zijn.'

19

de baas nog echt de baas is. Die begintijd was heel moeilijk. Nu weet ik niet beter, het zit nu in mijn bloed.'

SURVIVAL GIDS

'Kijk', zegt Alignani terwijl hij een klein boekje tevoorschijn tovert met daarop een tekening en de tekst 'manual de sobrevivência' ofwel de survival gids van Semco. Onderdeel, zo lees ik in de Engelse vertaling, van de poging 'te bewijzen dat er een meer fatsoenlijke en eerlijker manier is om bedrijven te managen in Brazilië.' Naast het afkeuren van gokken en het verbod op wapens in het bedrijf, besteedt de gids veel aandacht aan leiderschap en het recht van iedereen om zijn of haar mening te geven, onafhankelijk van zijn positie. Alignani wijst op een van de vetgedrukte kopjes: vrijheid. 'Er is geen ruimte voor formaliteiten binnen Semco Group', lees ik. 'De deuren staan altijd open en mensen moeten kunnen zeggen wat ze denken, zonder angst of remmingen.' Alignani: 'We willen dat iedereen deel uitmaakt van beslissingen. We willen dat medewerkers weten hoe het bedrijf ervoor staat, dat ze de doelstelling kennen en dat ze vervolgens doen wat goed is voor het bedrijf. Dat ze zich verantwoordelijk voelen. Maar die verantwoordelijkheid →

land. Dus verkochten we de aandelen aan hen. Dat was voor alle partijen een goede deal. En zo ging het met veel van die partnerships. We zijn nu weer aan het kijken of we nieuwe partnerships kunnen aangaan. De deal met de advocaten is de eerste, ik verwacht dat er binnenkort nog meer zullen volgen. Maar we hebben geen haast; de partner moet wel bij ons passen.'

Alignani, een vriendelijke oudere man met een grijs baardje en dunne strengen haar op zijn kalend hoofd, kwam in 1984 bij Semco en heeft alle ontwikkelingen van het bedrijf van nabij meegemaakt. 'Semler had de leiding overgenomen van zijn vader en voerde rond 1985 een geheel nieuwe managementstijl in. Dat was een hele schok, zeker ook voor mij. Ik had het in elk geval niet makkelijk. Ik was inkoopmanager en had een eigen kamer met een secretaresse. Een jaar later besloot Ricardo dat niemand nog een eigen kamer mocht hebben. En er waren commissies van medewerkers, die overal over mochten meebeslissen. Moet je voorstellen hoe dat is voor een manager die is opgegroeid in een traditioneel systeem waarbij

ontstaat pas als je medewerkers ook betrekt bij de beslissingen.'

Om een dergelijke werkomgeving te creëren en te behouden, heeft Semco een zestal instrumenten ontwikkeld. 'Allereerst onze bijeenkomsten. We hebben maandelijks een overleg op afdelingsniveau, elke twee maanden een overleg van alle managers en elke twee maanden ook een bijeenkomst met iedereen in het bedrijf. Al die meetings zijn open, daar mag iedereen bij zijn. We praten dan altijd eerst over de resultaten en wat we verwachten voor de komende maanden. Daarna kan alles besproken worden, iedereen mag punten aandragen voor de agenda. Op de algemene vergadering hebben we iets dat we noemen: 'parla che fa bene', spreek zodat je je beter voelt. Het idee daarbij is dat mensen zeggen wat ze op hun hart hebben. Niet iedereen voelt zich daar even prettig bij, maar het is wel iets dat we stimuleren.'

20

'Er was behoefte aan mensen
binnen het bedrijf die de
filosofie bleven uitdragen.'

GPS-GROEP

Het tweede instrument is de beoordeling van managers door hun ondergeschikten. Dit gebeurt één keer per jaar door middel van een vragenlijst op internet. Belangrijker dan deze enquête is echter het gesprek dat de manager naderhand heeft met zijn medewerkers, waarin deze de resultaten kunnen toelichten. 'De managers nemen dat erg serieus. Als ze laag scoren op een bepaald onderdeel of achteruit gaan, willen ze graag weten hoe ze dat kunnen verbeteren.' Tegenwoordig gebeurt het zelden dat leidinggevendenden zo slecht worden

De inrichting van de kantoren doet een beetje ouderwets aan.



beoordeeld dat ze hun conclusies kunnen trekken en vertrekken, vertelt Alignani. 'In de jaren tachtig wel, toen hadden we veel problemen. Ik zelf ook, want ik was opgegroeid met het idee: ik ben de baas. Maar tegenwoordig spreken we elkaar veel eerder aan, dus dan weet je het al veel sneller als het niet goed zit.'

Een derde instrument is een jaarlijkse enquête over de werknemerstevredenheid. Daarin wordt niet alleen gevraagd hoe medewerkers het bedrijf ervaren, maar ook wat er verbeterd kan worden. Een vierde belangrijke tool is het aannamebeleid: nieuwe medewerkers worden niet aangenomen door de manager of de afdeling HRM, maar door de mensen die met de nieuwe medewerker moeten werken. 'Dat is wel vreemd,' zegt Beliero, die deze procedure drie jaar geleden ook heeft ondergaan. 'Dan zit je dus aan tafel met tien mensen die je het hemd van het lijf vragen. Ze zijn echt in je geïnteresseerd, willen je goed leren kennen. Het voordeel van dit systeem is dat als je wordt aangenomen, je iedereen al kent. En zij jou ook. Ze hebben je zelf aangenomen, dus ze zullen hun best doen om je thuis te laten voelen en helpen je als dat nodig is.'

In de jaren tachtig had Semco arbeiderscomités die over alles konden meepraten en de cultuur van het bedrijf bewaakten. Toen de fabrieken in het begin van de jaren negentig werden geoutsourcet, verdwenen die. Vervolgens constateerde een aantal mensen binnen het bedrijf dat de Semco-stijl verloren dreigde te gaan en dat er behoefte was aan mensen binnen het bedrijf die de filosofie bleven uitdragen. Dat werd de GPS-groep, een verwijzing naar de navigatiesystemen GPS. Alignani: 'GPS is onze gids. De groep bestaat uit collega's die worden gekozen door het personeel en ze vormen eigenlijk een extra communicatiekanaal. Als iemand bijvoorbeeld een probleem heeft met zijn baas, kan hij natuurlijk altijd naar zijn baas toestappen om het te bespreken. Maar sommige mensen durven dat niet of weten niet hoe ze het moeten aanpakken. Dan kunnen zij naar GPS gaan. De groep lost het probleem niet op, maar probeert wel te bemiddelen. Het zijn facilitators, GPS is een extra hulpmiddel om een goede werkomgeving te creëren.'

HANGMATTEN

Als laatste instrument om medewerkers zich verantwoordelijk te laten voelen voor het bedrijf, heeft Semco zijn bonusprogramma. Die kan, in een uitzonderlijk goed jaar, maximaal zeven maandsalarissen bedragen. Maar in 2009, een zeer slecht jaar voor Brazilië en Semco, kreeg niemand een bonus.

Dat laatste is een groot verschil met veel andere bedrijven, waar de managers vaak nog altijd wel een deel van een bonus krijgen uitgekeerd, ook als het met het bedrijf slecht gaat.

Alignani en Beliero leiden mij rond door het gebouw. De kantoren van Semco bevinden zich op de begane grond en de tweede verdieping. De rest van het gebouw wordt ingenomen door voormalige partners die inmiddels niet meer tot de Semco Group behoren. Omdat veel van de mensen die hier werken ex-collega's zijn, zijn er nog veel contacten en sommige van deze bedrijven hanteren ook nog steeds (delen van) de Semco-stijl. Ze maken ook gebruik van dezelfde voorzieningen, zoals vergaderruimtes, het restaurant en

21

'Het gaat er om dat je je vrijheid in combinatie met je verantwoordelijkheid gebruikt.'

parkeerterrein. Aan de achterkant van het gebouw bevindt zich de vroegere fabriek, die nu alleen nog in gebruik is als opslag. Aan de zijkant heeft Semco een bescheiden lab, dat gebruikt wordt om machines te testen en demonstraties te geven aan klanten. Op het terrein achter de fabriek staat een klein open gebouwtje met wat tafels en stoelen en een barbecue. Na de lunchpauze spelen de werknemers hier een kaartspelletje of domino en kijken er televisie. Ze kunnen ook een dutje doen in een van de hangmatten die even verderop onder een afdakje zijn opgehangen. →

In een gebouwtje achter de fabriek kunnen de medewerkers ontspannen.



VRIJHEID EN AUTONOMIE

‘Die hangmatten zijn een beetje het symbool geworden van de Semco-stijl,’ zegt Alignani. ‘Het is natuurlijk niet zo dat we de hele dag in een hangmat liggen, maar als je hier even wilt gaan liggen, bijvoorbeeld na de lunch: ga je gang. Omdat je zelf verantwoordelijk bent voor je werk, kun je ook zelf bepalen of je daar tijd voor hebt. En andersom geldt natuurlijk ook: als het werk het nodig maakt, werk je soms nog wat langer door. Het gaat er dus om dat je de vrijheid die je krijgt, gebruikt in combinatie met de verantwoordelijkheid die je hebt. Dat is een kwestie van vertrouwen. Ik kan bijvoorbeeld om twee uur naar huis gaan als ik dat wil, maar alleen als

mijn collega’s of de klant me niet meer nodig hebben. Anders moet ik hier zijn.’

Volgens Márcia Fração, verantwoordelijk voor marketing en met 23 jaar Semco één van de oudgedienden, hebben met name jonge mensen nog wel eens een verkeerd beeld van die vrijheid. ‘Ze komen hier binnen met het idee dat ze hier heel veel vrijheid krijgen. Dat is ook zo, maar je hebt ook je verantwoordelijkheden, voor je werk en voor het bedrijf. Ja, je kunt op vrijdagmiddag naar de bioscoop gaan, als je dat wilt, maar natuurlijk alleen als het werk dat toelaat. We proberen ze daar wel van te doordringen, onder meer door middel van workshops.’ Volgens Fração had de oudere generatie met deze verantwoordelijkheid minder moeite, omdat ze uit een totaal andere situatie kwamen waarin ze in het geheel geen vrijheid hadden. ‘Veel mensen die hier gewerkt hebben, hebben moeite

om daarna weer bij een traditioneel, hiërarchisch bedrijf aan de slag te gaan. Sommigen komen weer bij ons terug. Hier wordt er naar je geluisterd, dat is in de meeste bedrijven niet zo.'

Dit laatste wordt bevestigd door vrijwel iedereen die ik spreek tijdens mijn vier dagen bij Semco. Financieel manager Ridrogo Franceschini Oliviera bijvoorbeeld heeft eerder gewerkt voor grote internationale bedrijven als Alstom en ThyssenKrupp. 'Ik had daar grote carrièrekansen en zou zo terug kunnen, maar hier is het veel beter. Het salaris is redelijk, maar andere dingen, zoals de vrijheid en de autonomie, vind ik veel belangrijker. Ik zou moeilijk weer voor een traditioneel bedrijf kunnen werken.'

BETAALD TIJDVERDRIJF

'Als je zoals ik 23 jaar voor Semco hebt gewerkt, ben je zo aan de cultuur gewend dat je moeilijk ergens anders kunt aarden,' beaamt Wagner Marinho Barbosa, als salesmanager verantwoordelijk voor de koelinstallaties. 'Ze zeggen wel eens: "Als je het water hier eenmaal geproefd hebt, wil je nooit meer iets anders drinken." Ik denk dat dat wel waar is.'

Iemand die dat zeker kan bevestigen, is Adir Fassina, een

71-jarige verkoper die dit jaar zijn vijftigjarige jubileum bij Semco hoopt te vieren. Twintig jaar geleden had hij volgens de Braziliaanse wet al met pensioen gekund, maar hij koos ervoor om te blijven. 'Soms komt het in me op om te stoppen,' zegt hij, 'maar dan denk ik eraan hoe ik het hier zal missen. Ik wil niets →

23

'Nu mijn partner de resultaten van de Semco-stijl ziet, wordt hij ook steeds enthousiaster.'



Het laboratorium wordt gebruikt om machines te testen en demonstraties te geven aan klanten.



Adir Fassina (links): 'Soms denk ik erover om te stoppen, maar dan denk ik eraan hoe ik het hier zal missen.'

liever dan de hele dag met klanten en collega's praten over onze producten. De kennis die ik heb, vind je niet in boeken. Die probeer ik nu over te brengen op de jonge mensen, zodat zij behouden blijft.' Als ik hem vraag of het voor hem eigenlijk nog wel werk is wat hij doet, lacht hij en zegt: 'Nee, voor mij is het een tijdverdrijf. Een tijdverdrijf waar ik nog voor betaald krijg ook.'

Op de derde dag van mijn bezoek rijd ik samen met kwaliteitsmanager Walter Lobo Monteiro Jr. door een overweldigend groen landschap naar Itatiba. In een gigantische fabriekshal zetten zes werknemers van Semco hier de mixers en drogers in elkaar die in

delen door partnerbedrijven worden aangeleverd. Semco heeft slechts een klein deel van de hal in gebruik: het overgrote deel wordt gebruikt door partnerbedrijf Reli. In een van de kantoorjes heb ik een gesprek met Nilton Morais, een lange, wat slungelige man van een jaar of 55 met een vriendelijk gezicht. Morais werkte ruim 27 jaar voor Semco, maar in de zomer van 2009 besloot hij om voor zichzelf te beginnen en kocht hij zich in bij Reli. Nu probeert hij de Semco-stijl ook bij dit productiebedrijf in te voeren. 'Mijn partner wilde er eigenlijk niet aan, maar hij laat me toch mijn gang gaan. Nu hij de resultaten ziet, wordt hij ook steeds enthousiaster. Ik probeer mensen zelf beslissingen te laten nemen, zoals ik dat bij Semco geleerd heb. Ik kan als baas tenslotte niet overal tegelijk zijn. Ze weten bovendien vaak heel goed wat er moet gebeuren, maar in het oude systeem moeten ze dan toch altijd eerst naar hun baas om toestemming te vragen. Om dat te veranderen is lastig en kost tijd. De meesten zijn het niet gewend. Ze zijn bang om fouten te maken en daarop afgerekend te worden. Maar langzamerhand gaat het steeds beter. Ik probeer ze het vertrouwen te geven dat ze het zelf kunnen. Dat werkt.' □