

essay

Ricardo Semler

de ultieme netwerkeconomie?

Frank Driesen

uitdaging 1

oktober 2019

“I don’t have even the conception that this could go wrong. What could happen and will happen is that it could go different to what I thought. That’s for sure.”

(Semler, 2013, VPRO reportage “De kapitale kracht van geluk”
44’15” – 44’45”)

1. Waarom ik dit doe

Het moet een jaar of drie geleden zijn dat ik online eerder toevallig op de reportage 'De kapitale kracht van geluk' stootte, een reportage die op 4 februari 2013 werd uitgezonden in het televisieprogramma 'Tegenlicht' van de Nederlandse VPRO. Eerder toevallig is eigenlijk gelogen. Ik zat in die periode vastgeroest in een kantoorbaan waar van bovenuit een heleboel overbodige taken naar beneden werden gegooid en tot op mijn bureau vielen. Aan een beetje meer geluk had ik toen best wel behoefte, in het bijzonder dus in professionele context. Een eenvoudige vraag aan het wereldwijde web bleek te volstaan om de reportage te vinden.



Zo kwam ik voor het eerst in contact met de ideeën van Ricardo Semler, een Braziliaans ondernemer die bekend is van de radicale vorm van bedrijfsdemocratie die hij invoerde in zijn bedrijf Semco. Geïnspireerd door zijn overtuigende pleidooi zocht ik verder naar informatie. Zijn boek 'Semco-stijl' (origineel 'Virando a Própria Mesa' – 1993, nog steeds een internationale bestseller, in achtendertig talen vertaald) was dus een must-read voor mij en zou uiteindelijk zelfs van invloed blijken op mijn keuze voor deze studierichting.

Mijn ervaring tot dan toe, in de woorden van Semler: "The fact is that we have fallen into a structure where organization and money are the structures we have to be underneath. [...] And that there is really no other way but to take your life within these structures. [...] And then there are some people,

which I consider myself a part of, which are the econoclasts who would rather fight within the system, and being within the system saying: this is not an intelligent way of life, this is not something that can generate satisfaction" (Semler, 2013, VPRO reportage "De kapitale kracht van geluk" 9'40" – 10'40"). Dit klonk voor mij toen als godsspraak!

Toen in het begin van het academiejaar de uitdagingen werden voorgesteld, was ik onmiddellijk overtuigd: ik moest en zou iets doen rond Semler, zijn ideeën en hoe hij ze in de praktijk bracht. Bij dezen.

2. Ricardo who?

Ricardo Semler werd in 1959 geboren in het Braziliaanse São Paulo. Zijn vader, Antonio Carl Semler, zoon van een Oostenrijks-Hongaarse aristocratische familie, kwam eerder per toeval in Brazilië terecht en startte daar midden jaren '50 aan de keukentafel het bedrijf Semler & Co (later Semco), dat industriële pompen produceerde. Semler senior, zoals zovele 'self-made men' een volbloed traditionalist, droomde ervan zijn bedrijf, dat van kop tot teen gestoeld was op het Taylorisme (de idee waarbij het denk- en besliswerk bij het management ligt, en de arbeiders enkel kritiekloos hun kleine deeltaak moeten uitvoeren), door te geven aan zijn zoon Ricardo.



Semler junior werkte sinds zijn zestiende mee in het bedrijf, en kreeg na zijn studies rechten (waar hij overigens alles behalve een voorbeeldleerling was) een managementfunctie bij Semco.

Rebels als hij was, paste Ricardo zich maar moeilijk aan aan de vele regels die door zijn vader werden opgelegd en voer zijn eigen koers. De spanningen tussen hem en zijn vader liepen zodanig hoog op dat hij het bedrijf wilde verlaten, waarmee hij de grote droom van zijn vader, het bedrijf overlaten aan zijn nageslacht (lees: zijn enige zoon), opblies. Toen zijn vader een ultieme poging ondernam om Ricardo in het bedrijf te houden, werd hij voor de keuze gesteld: het was één van de twee. Ricardo wilde het bedrijf overnemen op voorwaarde dat zijn vader het bedrijf zou verlaten. En zo geschiedde.

3. Breken met het verleden

Semler, toen net tweeëntwintig, kreeg een verlieslatend bedrijf in handen middenin de economische crisis van begin jaren '80. Hij had geen concrete ideeën noch plan van aanpak, maar twijfelde niet dat het anders moest dan voorheen.

Wat hij wel reeds had begrepen was dat, op een enkeling na, alle topmanagers hun eigen 'koninkrijkje' hadden opgebouwd en zoveel informatie als mogelijk geheim hielden om hun eigen positie veilig te stellen. Op zijn eerste dag als bedrijfsleider, een vrijdag, vertelde Semler daarom zestig procent van het topmanagement dat ze maandag niet hoefden terug te keren. Hij voelde zich bevrijd, maar had niet de minste notie van hoe het verder moest.

Hij zocht en vond uiteindelijk enkele vertrouwelingen waarmee hij de toekomst van het bedrijf in een andere plooi zou leggen. Dat gebeurde vanzelfsprekend niet van de ene dag op de andere, maar ik maak graag het verhaal kort. Initieel namen Semler en zijn directe (kleine) entourage in feite simpelweg de taken over van het afgedankte management. Gedurende enkele jaren waren daardoor voor Semler de dagen en weken te kort en toen hij hierdoor gezondheidsproblemen kreeg, kregen zijn ideeën hun finale vorm. Hij besliste om het roer helemaal om te gooien.

4. De ideeën

Semler vormde door de jaren heen, in verschillende etappes, zijn bedrijf om tot een volwaardige industriële democratie. Hij hanteerde hiervoor zijn 'vijf principes'. Ik vertaal ze graag vrij:

- Behandel volwassenen als volwassenen
- Laat mensen zelf beslissen
- Zoek alternatieve controlemechanismen
- Zet alle neuzen in dezelfde richting

Het doel hiervan is om te komen tot het vijfde principe: creatieve innovatie, zowel op vlak van ontwikkeling van nieuwe en verbetering van bestaande producten en processen, als op vlak van persoonlijke (professionele) relaties, als op gebied van het welzijn van alle medewerkers. Ik kom nog even terug op elk van deze principes.

- **Behandel volwassenen als volwassenen**

In zijn persoonlijk leven weet de gemiddelde volwassene de beslissingen te nemen die goed voor hem zijn, dus weet hij ook welke beslissingen goed zijn voor het bedrijf. Dat is Semlers uitgangspunt. De werknemers op de werkvloer weten het best van allemaal wat er gaande is, dus kunnen ook zij het best oordelen over hoe het werk moet worden georganiseerd en over wat er moet veranderen. Allicht zal hierover in het team onenigheid ontstaan, maar dat komt terug in het volgende punt.

- **Laat mensen zelf beslissen**



Een team hoeft geen leider opgedrongen te krijgen die vertelt hoe alles in zijn werk moet gaan. Het is capabel om, in onderling overleg en met de nodige coaching, zelf te beslissen hoeveel werk het aankan, hoe het werk het best gedaan kan worden en zelfs hoe het ervoor vergoed moet worden (werknemers bepalen bij Semco hun eigen salaris). Hiervoor wordt het democratische principe toegepast. Als consensus ontbreekt, worden alle visies op tafel gelegd en wordt erover gestemd. De leider van het team wordt aangesteld én beoordeeld (en dus eventueel ook uit zijn functie ontheven) door het team zelf volgens hetzelfde democratische principe. Teamleden worden peer-to-peer beoordeeld, niet door de teamleader. Het team beslist of het uitgebreid moet worden en nieuwe collega's worden enkel door het team aangeworven. De door het team aangeduide leider vertegenwoordigt het team in het bedrijf (meer hierover later) en teamleden die systematisch niet naar behoren functioneren worden bijgestuurd door het team of vinden een andere weg binnen het bedrijf. In extreme gevallen worden ze vanzelf door het systeem uitgefilterd en verlaten ze meestal op eigen houtje het bedrijf.

- **Alternatieve controlemechanismen**

In het vorige punt werd dit al kort aangehaald. Teamleaders worden aangesteld en beoordeeld door het team, teamleden worden peer-to-peer beoordeeld. Verder werd bijvoorbeeld de prikklok afgeschaft. Werknemers delen hun dag in hoe zij het willen. Hier geldt algemeen het principe 'as long as the job gets done'. Als mensen graag even dutten in de namiddag, maar op het einde van de rit het werk af is, dan is er geen probleem. De productiequota worden trouwens ook autonoom en team per team bepaald, zij weten immers het best wat haalbaar is en wat niet.

- **Alle neuzen in dezelfde richting**

De teamleaders van alle zelfsturende teams komen samen in zogenaamde 'fabriekscomités' waarin alle afdelingen vertegenwoordigd zijn om overkoepelende belangen te bespreken. Ook daar geldt het democratische principe bij onenigheid. Het bedrijf biedt bovendien niet enkel de mogelijkheid om periodiek van functie te veranderen, het moedigt het zelfs aan. Zo krijgen werknemers de kans om het verhaal ook 'van de andere kant' te bekijken en sneller begrip te krijgen van en te tonen voor de – soms tegenstrijdige – belangen van andere afdelingen in het beslissingsproces. Jobhoppen binnen Semco is algemeen gangbaar en zorgt er niet enkel voor dat bijvoorbeeld ingenieurs meedraaien bij de assemblage, maar dat het hele bedrijf verandert in een groot netwerk waarin iedereen iedereen kent en van iedereen weet wat diens job inhoudt en welke obstakels er zijn op elk niveau. Er werd zelfs een 'Job rotation program' geïnstalleerd om dit te faciliteren en er zodoende voor te zorgen dat er nooit nog 'koninkrijkjes' ontstaan binnen het bedrijf en iedereen hetzelfde doel voor ogen houdt.

Deze eerste vier principes zorgen niet alleen voor een enorme betrokkenheid van alle werknemers, ze zorgen ook voor een kruisbestuiving tussen mensen die elkaar in 'normale' omstandigheden (lees: het klassieke hiërarchische systeem) nooit zouden ontmoeten. Deze kruisbestuiving is een enorme meerwaarde voor een organisatie en leidt ertoe dat in het ganse bedrijf **creatieve innovatie** automatisch plaatsvindt (het vijfde principe). Niet enkel op gebied van productie (de arbeider toont de ingenieur hoe zaken beter kunnen worden ontworpen), maar ook op gebied van de organisatie op zich (teams worden automatisch multidisciplinair). Op die manier ontstaat een soort ecosysteem dat zichzelf in stand houdt.

5. Daar stopt het niet

Semler bleef voortbouwen op zijn ideeën, net omdat in de praktijk bleek dat ze werken. Om zijn werknemers de kans te geven écht mee te besturen, voerde hij nog enkele andere maatregelen door.

Zo zijn de financiële cijfers steeds voor iedereen beschikbaar en worden opleidingen aan de werknemers aangeboden zodat iedereen cijfers zou kunnen lezen, beoordelen en gebruiken. De beschikbaarheid van al deze informatie is volgens Semler essentieel om iedereen mee te kunnen laten beslissen, zo zei hij in de VPRO-reportage.

Hierop aansluitend werd het bedrijf onderverdeeld in kleine en overzichtelijke productie-eenheden, elk met zijn eigen productie, marketing en management. Van zodra een eenheid te groot werd, werd ze afgesplitst. Dit maakt dat iedereen relatief vlot in contact kan blijven met iedereen en dat de zakelijke kant overzichtelijk en helder blijft zodat iedereen kan deelnemen aan het beslissingsproces.

Nadien ging hij nog een stap verder en gaf hij aan alle werknemers van Semco de mogelijkheid kleine productie-eenheden als zelfstandig ondernemer over te nemen. Zo creëerde hij een soort van genootschap van satellietondernemingen die alle binding hadden met Semco, zonder hen de kans te ontzeggen hun eigen weg te gaan. Ze werden dus niet per definitie leverancier of partner van Semco. Nooit werd in een contract vermeld dat deze nieuwe bedrijfjes niet in zee mochten gaan met de concurrentie. In de praktijk bleek dat elk satellietbedrijf, op een uitzondering na, de link met Semco in stand hield.

Tot slot besloot Semler dat zijn eigen job overbodig was geworden en ging hij zelfs zo ver af te treden als CEO (hij bleef wel eigenaar), zonder zichzelf te vervangen.

Op het – eerder informele – directiecomité van Semco is steeds plaats voor werknemers uit alle lagen van het bedrijf die actief deelnemen aan het beslissingsproces. Semco is een bedrijf dat van onderuit geleid wordt, waar iedereen eenzelfde stem heeft.

6. Maakt dit van Ricardo Semler een uitmuntend netwerkeconoom?

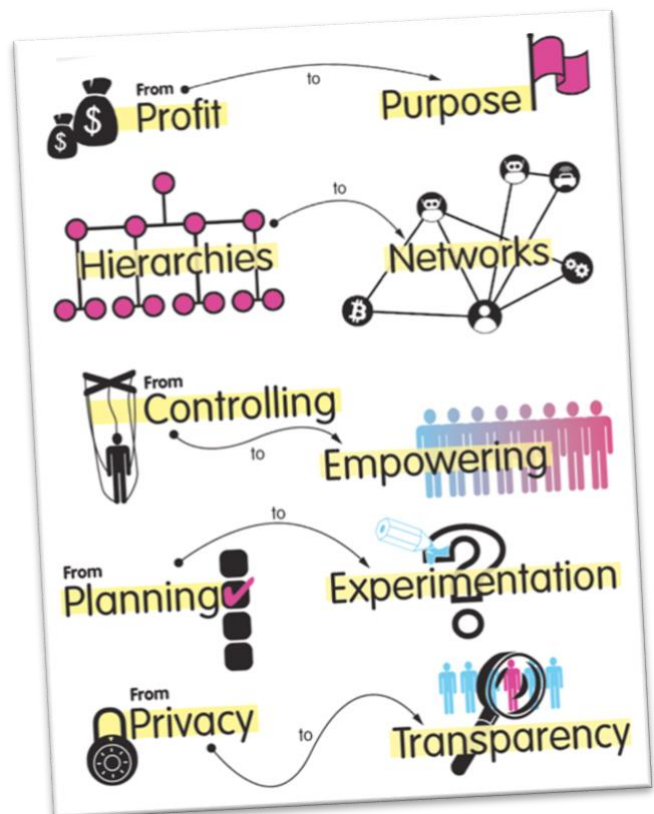
Nemen we even de poster van de ‘mindset shifts’ erbij die we in de opleiding Netwerkeconomie hanteren, dan kunnen we al vele zaken aftoetsen.

- From profit to purpose

Semler zette overduidelijk het welzijn van zijn medewerkers onvoorwaardelijk op de eerste plaats, zonder eventuele financiële impact voor het bedrijf bij voorbaat te kennen. Hetgeen hij begin jaren '80 startte was du jamais vu en de financiële impact was dus onmogelijk in te schatten. Dat achteraf bleek dat hierdoor de efficiëntie, en dus ook omzet (die steeg van \$30 miljoen in 1988 naar \$212 miljoen in 2003), enkel toenam was vanzelfsprekend niet onbelangrijk, maar voor hem niet meer dan een aangename bijkomstigheid. We kunnen dus stellen dat Semler duidelijk koos voor ‘purpose’ in plaats van ‘profit’.

- From hierarchies to networks

Dat hij geen duidelijke, klassieke hiërarchische structuur voor ogen had, bewees hij reeds op zijn eerste dag als CEO toen hij zestig procent van het topmanagement de deur wees en in één klap van twaalf naar drie managementlagen ging. Hij vormde zijn bedrijf nadien om tot een groot netwerk van interdisciplinaire teams die in kleine eenheden werken aan hetzelfde doel, en zorgde door het aanmoedigen van buy-outs door zijn personeel voor een netwerk van satellietbedrijven rondom Semco die op hun beurt de kans kregen hun eigen netwerk uit te bouwen. Ook hier kunnen we dus stellen dat de missie geslaagd is.



- **From controlling to empowering**

Het begon met de afschaffing van de prikklok en eindigde bij arbeiders die niet enkel actief deelnemen aan het beleid, maar het zelfs mee bepalen. Jobcrafting en -hopping zijn algemeen gangbaar en worden aangemoedigd door steeds de nodige opleidingen te voorzien (en de mensen hiervoor de tijd te gunnen) om op een duurzame en stabiele manier van job(-inhoud) te veranderen. We kunnen dus concluderen dat ook deze transitie een succes werd.

- **From planning to experimentation**

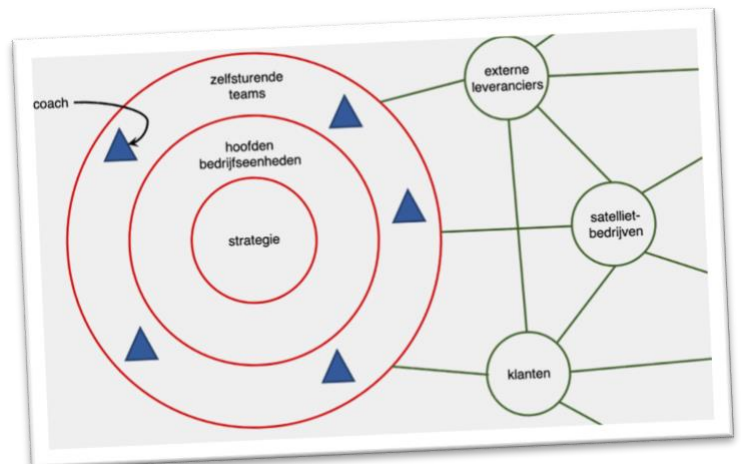
Dat dit hele proces van begin af aan één groot experiment was, mag wel duidelijk zijn. Zonder de mogelijke consequenties van zijn acties te kunnen (laat staan te willen) inschatten, ging hij vol voor zijn overtuigingen volgens het principe van 'trial and error'. Wederom missie geslaagd.

- **From privacy to transparency**

De voorbeelden om aan te tonen dat Semler ook hierin slaagde zijn legio. Ik pik de voor mij meest frappante er (nogmaals) uit. Niet enkel zijn alle salarissen in het bedrijf door iedereen gekend (of consulteerbaar), ook zijn alle financiële cijfers steeds publiek. Sterker nog, werknemers worden aangemoedigd om de balansen en jaarrekeningen in te kijken om de bedrijfsbeslissingen die ze zelf of in team nemen beter te onderbouwen. Werknemers zonder financiële achtergrond worden hiervoor opgeleid door het bedrijf. Veel transparanter wordt het niet.

Als we de bedrijfsstructuur van Semco schetsen, dan zien we dat resoluut wordt afgestapt van de klassieke hiërarchische piramidestructuur. Semler omschrijft het zelf als het principe van de drie cirkels.

De binnenste cirkel is een kernteam die de strategie van het bedrijf bepaalt, uiteraard steeds met terugkoppeling naar de andere 'lagen' in het bedrijf die beslissingen kunnen goed- of afkeuren. De tweede cirkel bestaat uit de hoofden van de verschillende bedrijfseenheden, die op hun beurt verantwoording 'naar beneden' hebben af te leggen, dus naar de zelfsturende teams. De laatste cirkel tot slot bestaat uit alle andere werknemers. In deze laatste cirkel 'zweven' coaches (de driehoekjes in de illustratie), die geen specifieke beslissingsbevoegdheid hebben, maar de zelfsturende teams coaching bieden waar nodig, steeds op vraag van het team in



in feite uit alle

kwestie weliswaar. Daarbuiten vinden we een netwerk van satellietbedrijven, externe leveranciers en klanten, die allen onderling ook verbonden (kunnen) zijn.

Ondertussen bestaat bovendien een wereldwijd netwerk van 'Semlerianen' die de filosofie van Semler actief verspreiden en bedrijven helpen de theorie in de praktijk te brengen. Een uitstekend voorbeeld is de Belg Frank Van Massenhove, oud-voorzitter van de FOD Sociale Zekerheid. Hij reorganiseerde deze logge en slecht functionerende overheidsdienst volgens de principes van Semler tot één van de meest efficiënte overheidsdiensten.

Een tweede uitstekende voorbeeld is de Nederlander Jos de Blok, die voor een revolutie zorgt in de zorgsector met zijn op Semlers ideeën gebaseerde organisatie Buurtzorg.

De conclusie is dat Ricardo Semler inderdaad een uitmuntend netwerkeconoom is.

7. Is hij dan echt dé ultieme netwerkeconoom?

Er zijn ongetwijfeld vragen te stellen bij bijvoorbeeld de duurzaamheid van vele van de producten die worden gemaakt (zoals machinerie voor de zware industrie) en het valt nog te bekijken of er stappen worden gezet weg van het lineaire productiemodel. Los daarvan is hij op gebied van bedrijfsorganisatie, op uitzonderingen na, nog steeds uniek. Met name binnen een groot multinationalaal bedrijf.

Wel benadruk ik graag opnieuw dat Semler dit alles realiseerde vanaf begin jaren '80, een tijd waarin niemand wakker lag van de gevolgen voor milieu en klimaat. Daar werd pas vanaf het einde van de jaren '80 de nodige aandacht aan geschonken. Er was eveneens de nasleep van de oliecrisis van 1979, én het was een periode waarin de klassieke hiërarchische bedrijfsvoering niet in vraag werd gesteld. Daarenboven waren moderne digitale netwerken zoals we die vandaag kennen uiteraard nog niet beschikbaar, zelfs het internet stond nog maar in zijn prille kinderschoenen.

In die context kan ik gerust stellen dat zijn ideeën niet enkel creatief, maar ronduit revolutionair waren en noem ik hem met volle overtuiging de ultieme netwerkeconoom van zijn tijd. Wel zou hij een lichtend voorbeeld en inspiratiebron moeten zijn voor al wie zich Organizational Designer noemt, iets wat hij wellicht ook is.

Ricardo Semler, de ultieme netwerkeconoom?

Desalniettemin worden zijn ideeën tot op heden nog steeds aanzien als revolutionair, ook al startte hij er een kleine veertig jaar geleden reeds mee! Op kleine schaal wordt ondertussen wel geëxperimenteerd, maar de Tayloriaanse bedrijfsvoering doorstaat helaas vooralsnog de tand des tijds. Een primaire voorwaarde om het systeem van Semler succesvol te kunnen implementeren is dat de leidinggevende zijn eigen positie in vraag stelt. En daar wringt veelal het schoentje.

Ik blijf me de vraag stellen waarom. Is het omdat de topposities op dit ogenblik worden ingevuld door mensen die aan de top gekomen zijn dankzij 'het systeem' en zij dus de laatsten zullen zijn om dat systeem te veranderen? Wie zal het zeggen...

Men zegt wel eens dat belangrijke veranderingen steeds van onderuit komen. Ricardo Semler bewijst dat het anders kan.

Bronnen

- “De kapitale kracht van geluk - VPRO Tegenlicht.” VPRO. Accessed October 3, 2019. <https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2012-2013/semler.html>.
- Hogeschool West-Vlaanderen (2019). Mindset shifts [Illustration]. Retrieved from <https://leho-howest.instructure.com/courses/7491/pages/opleidingsinformatie>
- “Klimaat.be :: Internationaal klimaatbeleid.” Accessed October 8, 2019. <https://www.klimaat.be/nl-be/klimaatbeleid/internationaal-klimaatbeleid/>.
- Laloux, Frederic. *Reinventing Organizations* /. 6e dr. Leuven : LannooCampus, 2018.
- “Ricardo Semler - VPRO Tegenlicht.” VPRO. Accessed October 4, 2019. <https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/lees/biografieen/s/ricardo-semler.html>.
- “Ricardo Semler Keynote Speakers Bureau and Speaking Fee.” Accessed October 7, 2019 [Photograph]. <https://www.bigsspeak.com/speakers/ricardo-semler/>.
- “Ricardo Semler: ‘Managers zijn bang om controle kwijt te raken’.” MT.be, November 16, 2016. <https://www.mt.be/management/ricardo-semler-tijdperk-wijsheid-is-begonnen/11>.
- “Semco Style Institute BeLux.” Semco Style Institute BeLux. Accessed October 3, 2019 [Illustration]. <https://www.semcostyleinstitute.be>.
- Semler, Ricardo. *How to Run a Company with (Almost) No Rules*. Accessed October 4, 2019. https://www.ted.com/talks/ricardo_semler_how_to_run_a_company_with_almost_no_rules.
- Semler, Ricardo (2015). *Semco-Stijl : Het Inspirerende Verhaal van de Meest Opzienbarende Werkplek Ter Wereld*. [EPub], Amsterdam: Meulenhoff.
- “Shift or Shrink: Frank Van Massenhove at TEDxGhent - YouTube.” Accessed October 5, 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=-ZgJajcyaw>.
- Werk*. Accessed October 5, 2019. <https://www.canvas.be/video/het-voordeel-van-de-twijfel/seizoen-1/werk>.
- “Zorgeloos leven volgens Jos de Blok.” VPRO. Accessed October 5, 2019. <https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2017-2018/zorgeloos-leven-volgens-jos-de-blok.html>.