

Het boek Semco Stijl beschrijft het verhaal van de transformatie van Semco van een traditioneel bedrijf naar een bedrijf waarin persoonlijke vrijheid centraal staat.

Hoofdstuk 1:

Dit hoofdstuk beschrijft de actuele situatie bij Semco. Met als kern natuurlijk ondernemen. Kenmerken hiervan zijn de volgende:

Productie:

- Productiemedewerkers bemoeien zich met het ontwerp en de verkoopplannen;
- Unitmanagers hebben veel vrijheid in de manier waarop ze de units leiden, zonder dat bovenbazen zich ermee bemoeien. Ze hebben onbeperkte vrijheid in het vaststellen van hun eigen salaris;
- Medewerkers hebben inzage in de boeken en kunnen deze ook lezen;
- Bij grote beslissingen heeft iedereen een stem in het kapittel. Als voorbeeld de locatie van een nieuwe fabriek. Medewerkers zijn gaan kijken naar de drie mogelijke vestigingsplaatsen. De beslissing die de medewerkers namen was niet de keuze van de leiding, maar is wel gehonoreerd;
- Geen productie van een deel van een product. Een groep van medewerkers assembleren een compleet product. Dit geeft ze meer verantwoordelijkheid en het product wordt er beter van;
- Medewerkers kunnen meerdere taken aan;
- Flexibiliteit in werktijd. In productie is dat lastig, maar het blijkt zo te werken dat de groep er met elkaar uit komt. Men begrijpt dat de productie eronder zou leiden als de werktijden niet op elkaar af zouden stemmen. De bemiddelingswerkgroep heeft nog niet in actie behoeven te komen.

Kantoor:

- geen receptionistes, secretaresses of persoonlijke assistenten. Iedereen, ook de topmanagers, halen hun eigen bezoek op, maakt zijn eigen brieven en draait zijn eigen telefoonnummer;
- geen aparte kantine en geen gereserveerde parkeerplaatsen voor de leiding;
- zo min mogelijk muren. Scheiding van werkplekken door planten;
- informele sfeer. Geen dresscode. Iedereen draagt de kleding waar hij of zij zich prettig in voelt;
- stimulans voor thuiswerken;
- het bedrijf is zo georganiseerd dat het niet afhankelijk is van één persoon. Ricardo zorgt ervoor dat hij niet bereikbaar is tijdens vakanties.

Regels:

- bij Semco zijn alle regels afgeschaft. De Overlevingsgids (brochure van 20 pagina's) is hiervoor in de plaats gekomen. De rode draad: gebruik je gezond verstand;
- Bijvoorbeeld zakenreizen: er is geen budget. Medewerkers gaan hiermee om of het een privé reis is;
- Winstdeling. Deze is democratisch. Met medewerkers is onderhandeld over het percentage en de werknemers beslissen over de besteding;
- "inspraak betekent niet dat bazen hun macht verliezen", wordt bij Semco bewezen.

Beste uit vele systemen:

- kapitalisme: idealen van persoonlijke vrijheid, individualisme en wedijver;
- theorie (niet de praktijk) van het socialisme: hebzucht indammen en informatie en macht delen;
- Japanners: waarde van flexibiliteit.

Organisatie:

- reductie van 12 naar 3 managementlagen;
- stafafdelingen met 75% ingekrompen;
- afdeling automatisering en opleiding bestaan niet meer;
- afdeling kwaliteitsbewaking is er niet meer, omdat iedereen verantwoordelijk is voor zijn eigen werk;
- "de traditionele en inperkende, bedrijfspiramide is vervangen door een systeem van concentrische cirkels";
- Als afdelingen geen zaken met elkaar willen doen, staat het hen vrij om bij derden te kopen;
- Werknemers worden aangemoedigd om een eigen bedrijfje te beginnen. Eventueel wordt apparatuur verhuurd (tegen gunstige condities);
- Voor mensen in dienst worden genomen, worden ze door iedereen die met of voor hen moet werken aan de tand gevoeld;
- Om de 6 maanden worden managers door hun ondergeschikten beoordeeld.

Resultaten na 10 jaar:

- van een bedrijf dat ten dode was opgeschreven is een bloeiende onderneming gemaakt, door zuinig te zijn op het belangrijkste bezit: de mensen;
- ondanks de recessie is Semco zes maal zo groot geworden;
- de productiviteit is met het zeventvoudige toegenomen;
- de winst is vijfmaal zo hoog;
- zeer laag verloop in personeel;
- ook privé zijn mensen ten gunste veranderd.

Hoofdstuk 2:

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de vader van Ricardo, een Oostenrijkse immigrant, Semco opricht.

Hoofdstuk 3:

Ricardo is beoogd opvolger, maar botst met de cultuur. De economie gaat slecht. Ricardo wil differentiëren, maar Semco wil bij de oude producten blijven. Als Ricardo dreigt Semco te verlaten, gaat zijn vader overstag en draagt de aandelen en de leiding over. Ricardo start met de grote zuivering en ontslaat 15 topmanagers. Hij benoemt Ernesto Gabriele tot zijn rechterhand.

Hoofdstuk 4: Valse start

Het lukt niet om de producten te verkopen. Er wordt een verkoopleider aangesteld, Harro Heyde. Het lukt om 2 grote contracten binnen te slepen, ondanks moordende concurrentie (Alcoa en Petrobas). De differentiatie had zijn vruchten voortgebracht. Semco maakte winst. Onder leiding van Ernesto Gabriele was er een "control"organisatie ontstaan, met als paraple het budgetbewakingsstelsel. Was het efficiency of dwangmatigheid? De concurrentie was onder de indruk en probeerde dit, tevergeefs, te kopiëren.

Hoofdstuk 5: Overnames.

Met een beperkt budget, 500k, neemt Semco twee bedrijven over. Er was nog steeds recessie en de bedrijven die te koop stonden, stonden er niet goed voor. Het ene bedrijf, Flakt, kostte 200k. Het andere bedrijf, BAC, waarde 2 miljoen, kon door een creatieve constructie worden overgenomen.

Hoofdstuk 6: Problemen

Er ontstaat een conflict met Ernesto. Hij verlaat het bedrijf en overlijdt later als het gevolg van een ongeval. Hij wordt opgevolgd door Fernando Lotamorro.

Harro krijgt een aanbod dat hij niet kan weigeren en verlaat ook Semco.

Er wordt een directeur Sociaal beleid aangesteld (Clovis). Hij verlaat tijdelijk het bedrijf, maar keert na een jaar weer terug.

Hoofdstuk 7:

Semco neemt Hobart over, een fabriek in keuken apparatuur. Deze fabriek zat in de klassieke cyclus van lagere omzetten, lagere investeringen. Een aantal oudgedienden van deze fabriek werden gepromoveerd. Echter, de resultaten bleven uit. Fernando is van mening dat het ontbreekt aan organisatie, ambitie en beheersinstrumenten. Hij neemt de leiding van deze fabriek op zich.

Hoofdstuk 8:

Fernando is heel gedreven en eist veel van de werknemers, vooral op het gebied van arbeidstijden. Hij haalde alles overhoop. De fabriek was perfect georganiseerd, maar toch werd er te laat geleverd. Het was een gedisciplineerd bedrijf, bestuurd door agressieve managers. Er ontstond een malaisestemming. Het leek of het personeel het allemaal niets kon schelen. In deze periode moest Ricardo vaak denken aan de parabel van de drie steenhouwers:

“Drie steenhouwers wordt gevraagd wat ze doen. De eerste antwoordt dat hij wordt betaald om steen te hakken. De tweede zegt dat hij speciale technieken gebruikt om stenen een heel bijzondere vorm te geven en geeft vervolgens een demonstratie van zijn kunnen. De derde steenhouwer glimlacht slechts en zegt: Ik bouw kathedralen”.

Wat Ricardo wilde is een bedrijf vol kathedralenbouwers, en die had hij bijna helemaal niet.

Er ontstaat een climax als tijdens het jaarlijkse uitje van de 45 topmanagers een spotprent van Fernando wordt gemaakt: Een grote maaier, die zwaaide met zijn zeis. De organisatieadviseur signaleert het conflict: twee kampen. Hij adviseert dat Semco een eigen cultuur moet krijgen. Tijdens een groepsessie met de topmanagers eist Fernando excuses van de tekenaar. De maker deed er niet toe. Het conflict lag op tafel. Er was een diepe kloof tussen diegenen die geloofden in tucht en orde en zij die geloofden dat mensen door betrokkenheid gemotiveerd worden. Waterloo vs. Woodstok.

Ricardo krijgt ook lichamelijke klachten. Hij heeft permanente keelontsteking en valt flauw. De diagnose is dat hij fysiek niets mankeert, maar zwaar overspannen is. Hij heeft de keuze: doorgaan met zijn huidige levensstijl, of het over een andere boeg gooien.

Hoofdstuk 9: de ommekeer.

Ricardo begint met zichzelf. Stop om 7 uur 's avonds en werkt de weekenden niet. Hij benoemt 4 oorzaken van tijdziekte:

- het geloof dat inspanning en resultaat recht evenredig zijn. Orde en vooruitgang staat op de Braziliaanse vlag. “Orde of vooruitgang kun je beter zeggen”;
- De hoeveelheid werk is belangrijker dan de kwaliteit;
- De situatie is onzeker op het werk. Ik moet doorwerken tot het probleem voorbij is.

Dan is er echter weer een nieuw probleem;

- Angst voor delegeren en daarmee voor vervangbaarheid.

Ricardo zegt genezen te zijn van de tijdziekte. Hij draagt zelfs geen horloge meer:

“we moeten tijd meten in jaren en decennia, niet in uren en minuten”.

De uitdaging was om dit door te voeren in het bedrijf:

- Fernando moest weg en met hem het beheerssysteem. Er waren zoveel cijfers dat niemand er meer naar keek. Het aantal kostenplaatsen is teruggebracht van 400 naar 50.
- De manager werd meer bewust van zijn omzet.

De leveringsproblemen bleven echter. Allerlei oplossingen van goeroes werkten niet. De mensen hadden geen plezier in hun werk. Er waren niet voldoende kathedraalbouwers.

- er werd een eind gemaakt aan de fouilleerpraktijken;
- de controle op de prikklokken werd afgeschaft;
- de dresscode op kantoor werd afgeschaft: "waarom mogen mensen zich niet elke dag prettig voelen";
- de productiemedewerkers konden zelf de kleur van hun werkkleding kiezen;
- allerlei luxe voorziening voor managers werden afgeschaft. Voortaan was het niet meer mogelijk om iemands status af te lezen aan het kantoormeubilair;
- gereserveerde parkeerplaatsen werden afgeschaft. Wie het eerst komt, die het eerst maalt.

Hoofdstuk 10 Democratie

Vakbonden werden niet echt serieus genomen. Werknemers konden weinig initiatief tonen, als gevolg van de lopende band. De invloed van de werknemers op de werkomstandigheden was vrijwel nihil. Ricardo begint met de communicatie te verbeteren. Er worden personeelscommissies gevormd. Zij kregen een breed mandaat en werden deels vrijgesteld om hun taak te kunnen uitvoeren. Na aanvankelijke schroom, zijn deze commissies onmisbaar:

- ze moderniseerden de kleed- en doucheruimtes;
- de werkruimtes werden verbeterd (adopteer een boom om het groener te krijgen);
- ze hielpen te achterhalen waar teveel managers zaten;
- als een fabriek het moeilijk had, namen ze het initiatief tot het verlagen van de lonen of opvoeren van de werkuren;
- als ontslagen onvermijdelijk waren, werden de commissies betrokken in een rechtvaardig plan.

Hoofdstuk 11 Het nieuwe Semco

Bij de fabriek van Hobart nam Fernando alle eindbeslissingen. De medewerkers hadden zelf geen bevoegdheid. Er werd een wekelijkse vergadering in het leven geroepen van iedereen in een leidende positie. Daar mocht iedereen zijn voorstel op tafel leggen en verdedigen. Aanvankelijk waren dit lange vergaderingen, maar ze werden al snel korter, omdat iedereen meer beslissingen nam. Om de paar weken organiseerden de managers een kantinebijeenkomst met alle medewerkers. Geen enkel onderwerp was taboe. Iedereen moest zich meer met het bedrijf bemoeien. Iedereen kon een kathedraalbouwer zijn. Werknemers werden volwaardige industriële burgers. Zij gingen beslissingen nemen over hun eigen werk en de producten.

Dit begon met een groep vrouwen die besloten iets aan de kleedkamers van de mannen te gaan doen. Hierdoor zou de fabrieksvloer ook niet meer zo slonzig zijn. De fabriek werd schoner. Er kwam ook een spelletjesruimte op een ongebruikt stuk productievloer. Dit zou een positief effect hebben op de fabrieksvloer. Ook in de fabriek kwamen planten. Men besloot de fabriek opnieuw te verven. De medewerkers kozen zelf de kleur voor de dichtstbijzijnde zuil. Hierdoor werden ook de kantoormedewerkers geïnspireerd en ook zij verfdde de muren.

Ook het eten in de kantine werd aangepakt. Er werd een commissie ingesteld onder voorzitterschap van Jair Pinto. Om hem wat te stimuleren kreeg hij van alle medewerkers de pudding op zijn bord. Al gauw was er geen klagen meer over de kwaliteit van het eten. Ook het afrekenmodel werd gewijzigd. Semco betaalde 70%. Dat werd een Robin Hood model. Managers betaalden 95% zelf, de schoonmakers niet meer dan 5%.

De veranderingen gingen door in het productieproces zelf. Er ontstonden spontaan commissies waarin die de productie bestudeerden om te kijken of iets sneller of beter kon. Zo werd bijvoorbeeld een productieproces van vaatwassers omzet van een sequentieel proces naar een batchproces. De kracht van deze groepen was hun diversiteit. Er zaten productiemedewerkers, kantoormensen, chefs en technici bij. Het duurde niet lang of elke sectie hing scoreborden op om hun productie af te zetten tegen het quotum, dat door henzelf was vastgesteld. Hierdoor was hun commitment aan het eigen quotum groot. Dat ging zelfs zo ver dat, toen een leverancier niet kon leveren, de productiemedewerkers naar de leverancier gingen om voor levering te zorgen.

Hoofdstuk 12. Regels en voorschriften

Het middenkader had grote problemen met de nieuwe situatie. Zij klaagden dat hen de bevoegdheden ontnomen waren. Het middenkader heeft vaker behoefte aan gezag. Zij waren opgeleid in traditionele bedrijfsdiscipline. Zij moesten worden overgehaald. Er werd een vergadering belegd, waarin zij de onderwerpen konden aandragen. Vaak ging het over gezag. Ze verwarren gezag met bazigheid en vertrouwen hun ondergeschikten niet. De managers hadden behoefte aan nieuwe spelregels. De vergadering werd een wekelijks gebeuren. Door sommigen "luchtkastelen bouwen" genoemd. Er werd getracht een nieuw handboek te schrijven. Dit liep voortdurend vast. Ze leerden hieruit dat sommige afdelingen beter niet opgericht kunnen worden en dat sommige voorschriften beter ongeschreven kunnen blijven. Het gezond verstand is een beter alternatief. De nieuwe handboeken bleven uit, want regels hebben slechts de volgende gevolgen:

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 allen tot problemen leiden.

Het voordeel van het afschaffen van regels is dat medewerkers zelf beslissingen gaan nemen die zij meestal beter kunnen nemen dan hun chefs.

"Een schildpad kan honderden jaren leven omzet ze goed door haar schild wordt beschermd, maar ze kan alleen vooruit komen als ze haar kop uitsteekt"

Hoofdstuk 13 De bananen eten de aapjes

Als gevolg van een salarisconflict is er een staking, omdat Semco een loonsverhoging had geïntroduceerd. Door de grillige economie wist men bij Semco niet of het salarisoniveau nog boven het gemiddelde lag. Daarom werd een project gestart. Men wilde medewerkers hierin betrekken. Paulo Pereira kwam met een radicale oplossing. De enige juiste beloning is het gemiddelde van wat de werknemer vond dat hij moest krijgen en wat het bedrijf zich kan permitteren. Hiertoe gingen medewerkers naar andere bedrijven voor vergelijkingsmateriaal.

De divisie maritieme apparatuur was het eerst. Zij kregen daar loonsverhoging, waardoor de divisie keukenapparatuur zich achtergesteld voelde. De staking was het gevolg. Veel chefs wilden de klassieke reactie: de stakers zoveel mogelijk pesten. Ricardo was de vakbonden gaan zien als een serieuze gesprekspartner. Het is verstandig om de voelhorens naar alle kanten uit te steken:

"De struisvogel die zijn kop in het zand steekt heeft een veel groter probleem dan alleen maar een beperkt blikveld: zijn achterwerk is een enorm doelwit"

Terwijl de staking voortduurde praatten managers informeel met personeel om ze over te halen. De vakbond stapte echter naar de rechter, maar deze besliste dat de staking

onwettig was. De vakbond had verloren, maar het management had nog niet gewonnen. De stakers vroegen of het loon toch doorbetaald kon worden. Dat werd van de hand gewezen, maar het personeel kreeg wel de mogelijkheid om overuren te maken, zodat het salaris toch op peil bleef. De staking was voorbij. De staking leerde dat het niet voldoende was om het personeel bij het bedrijf te betrekken, maar dat je ook beter moet communiceren. Een paar maanden later werden de nieuwe salarissen ook bij de keukenapparatuur van kracht.

Hoofdstuk 14 Te groot voor eigen bestwil

Henry Ford "Een grote onderneming is eigenlijk te groot voor mensen".

Grote ondernemingen zijn als algen in stilstaand water. Mensen willen van nature erkenning. Semco werd groter, waardoor symptomen van het gigantisme aan de dag kwamen. Er ontstond bureaucratie. Er vormden zich klikjes. Er werd een functioneel systeem ingevoerd. Dit isoleert echter afdelingen van elkaar. Daarna is geëxperimenteerd met het matrixmodel. Dit creëert bedreven diplomaten, maar niet noodzakelijk goede managers. Daarna werden autonome bedrijfsonderdelen uitgetest. In theorie zelfstandig, in de praktijk ontstond weer een functioneel model.

Toen dacht met de oplossing te vinden in de computer om het grote bedrijf te besturen. Ook dit leverde ongewenste neveneffecten op. Zo werd er 3 dagen voor het einde van de maand niet meer geleverd, omdat er gefactureerd en geconsolideerd moest worden. Ook de informatie overload:

"in plaats dat computers ons helpen informatie te organiseren, verzuipen ze ons erin".

Een ommekeer was bij een vestiging, waar voor het computertijdperk 150 facturen werden gemaakt, en in het computertijdperk 120. Terug naar de oude situatie. De conclusie hieruit was "of je bedient je van verfijnde, complexe systemen om de complexiteiten beheersbaar te houden, of je probeert alles te vereenvoudigen". Semco koos voor het laatste. Joao Vendramin reisde de wereld af om rond te kijken en kwam terug met de conclusie "je kunt werknemers alleen maar als verantwoordelijke en eerlijke volwassenen behandelen door hun inzicht te geven in en invloed te geven op alles wat hier gebeurt". En "het is onmogelijk ze betrokken te laten zijn bij de besluitvorming die op hun werk betrekking heeft, als de fabriek waar de ze werken, te veel mensen heeft". Vendramin stelde voor dat Semco zich als een amoëbe zou opsplitsen.

Hoofdstuk 15: Verdeel en groei

Men had twijfels over het amoëbe plan. Echter, de problemen, de onmogelijkheid om iedereen in een fabriek het gevoel te geven dat hij ergens deel van uitmaakte, het tekort aan kathedraalbouwers, zou niet uit zichzelf verdwijnen. Het amoëbe plan werd doorgevoerd. De kosten waren goed te calculeren (dubbele staf, beveiliging, etc.), de baten minder tot niet. Het draaide om vertrouwen. Als eerste werd de elektronische tak van de

Ipiranga-fabriek afgesplitst. Tijdens de verhuizing kwamen enorme voorraden verouderde producten boven tafel. Het MRPS systeem werd vervangen door een Kanban (JIT) systeem. Binnen een paar maanden werd dit Semco's vlaggenschip. De oorzaak hiervoor was de vernieuwingsdrang.

De overgebleven deel van de Ipiranga-fabriek werd ook opgesplitst in een ploeg voor vaatwassers en een voor andere keukenapparatuur. De eerste gooide het productieproces om. In tegenstelling tot de verwachting van sceptici nam het personeelsbestand af.

De grootte van de units is optimaal als iedereen elkaar kent. Bij Semco lag dat rond de 150. De les voor Ricardo was dat kostenvoordelen van de schaalgrootte een van de zwaarst overschatte ideeën is in de bedrijfseconomie.

Hoofdstuk 16: zelfbesturende cellen

De Santo Amaro fabriek had een nieuwe locatie nodig. Het personeel kreeg inspraak. Het bedrijf werd een dag stil gelegd en het personeel ging naar 3 mogelijke locaties kijken. De keuze van het personeel had een belangrijk nadeel, maar werd toch gehonoreerd. Het personeel richtte zelf de fabriek in. De fabriek werd ingedeeld in clusters met verschillende machines. Alle medewerkers konden alle taken in het cluster uitvoeren. Dit in tegenstelling tot Henry Ford en Taylor. Taylor heeft een remmende werking op het potentieel van medewerkers. De productiecellen breidden zich als vanzelf uit over Semco. Dat was een natuurlijk proces. Omdat de medewerkers meerdere taken konden uitvoeren, werd de beloning gebaseerd op de samengestelde functie.

Omdat de medewerkers wisten hoe belangrijk de arbeidskosten waren, stonden ze open voor arbeidsbesparende maatregelen. Doordat de cellen de taak van kwaliteitscontrole overnamen, konden banen bij de kwaliteitscontrole worden geschrapt.

De cellen rekruteerden hun eigen leden.

De productiviteit is verhoogd, doordat de mensen dichter bij elkaar komen te staan, zodat de processen veel fijner op elkaar zijn afgestemd.

Hoofdstuk 17: het delen van de buit.

Het was tijd voor winstdeling. Semco wilde een nieuw soort windsdelingsplan hebben. Maar voor de winst gedeeld kon worden, moest eerst iets veel waardevollers worden gedeeld: informatie. Hier was veel scepsis tegen. Maar de voordelen van openheid wegen zwaarder dan de nadelen. Een bedrijf dat geheimzinnig doet als het goed gaat, verliest het recht om een beroep te doen als het slecht gaat. Sommige managers vroegen om hun salaris vertrouwelijk te houden. Het was al gauw duidelijk dat, als managers zich geneerden voor hun salaris, ze misschien vonden dat ze dat niet echt verdienden. Afgezien van de salarissen werden allerlei soorten financiële informatie beschikbaar gemaakt. Er werd een cursus opgezet om personeelsleden te leren om deze documenten te begrijpen.

Dan de winstdeling. Dit leidt niet tot betrokkenheid van het personeel. Betrokkenheid is een voorwaarde voor winstdeling. Maar hoe te verdelen? Er werd onderhandeld over het bedrag. Veertig procent voor belastingen, vijftig procent voor dividenduitkering,

twalf procent voor herinvestering en drieëntwintig procent voor winstdeling. Elk kwartaal werd de winst van elke autonome divisie berekend. Drieëntwintig procent werd ter beschikking gesteld van de werknemers van die divisie. Zij kunnen het hoofdelijk verdelen, niet uitkeren. Drie maanden later moeten ze opnieuw een besluit nemen. De praktijk is dat meestal alle medewerkers een gelijke uitkering kregen. Ricardo vond drieëntwintig procent aanvankelijk erg hoog, maar wat had hij liever *"de staart van een olifant dan een hele mier"*.

Hoofdstuk 18: Kilometers dossier

Een agendapunt over de aanschaf van nieuwe dossierkasten, resulteerde in de vraag of er niet teveel werd bewaard. Er werd opgeruimd, onder het motto van Alfred Sloan (GM): *"Wat is het ergste wat kan gebeuren als ik dit weggooi"*. Uiteindelijk bleven er tientallen dossierkasten over. Dit triggerde de vraag hoeveel administratieve functies overbodig waren. Ricardo wilde alle secretariële banen schrappen. Zij kregen andere, uitdagender, mogelijkheden binnen Semco. Sommigen wilden secretaresse of telefoniste blijven en verlieten Semco. Anderen vonden dat een zwaardere baan ten kosten van hun gezin zou gaan. Voor hen werd een duobanenprogramma ontwikkeld. De managers vonden het geen goed idee. Ricardo nam het initiatief. Hij bewaarde minder documenten (van 60 per week naar 3 per maand). Met je eigen paperassen kun je meer risico nemen dan iemand anders. In een kantoor zonder secretaresses is het verstandig eerst na te denken alvorens de stapel papier te laten groeien. *"Lees het stuk, begrijp het, handel ernaar en gooi het weg"*. Er kwam niet echt een eind aan de memo oorlogen, maar het ontmoedigde wel. Wie wil urenlang een memo schrijven als hij weet dat het in de papierversnipperaar verdwijnt? Memo's werden ook doeltreffender gemaakt:

"Waar het om gaat is dat de feiten er soms niet toe doen. Het gaat erom hoe ze gepresenteerd worden".

Semco's koppenmemo werd geboren. De informatie waar het om gaat staat boven aan de pagina. Wie meer wilde weten, leest een paar alinea's verder, maar er zijn geen vervolgpagina's. Het duurde even voor mensen hieraan gewend waren. Men moest soms tot tien keer herschrijven voor ze hun ideeën beknopt op papier hadden staan.

Hoofdstuk 19: Positieve discriminatie.

Laura de Barros treedt in dienst bij de afdeling sociaal beleid. Ze werd als snel manager op deze afdeling. Er werd een project voor vrouwen gestart. Bij elk van de bedrijfseenheden werd een vrouwengroep geformeerd. Deze kwamen tijdens de lunch bij elkaar. Laura wilde bij de Semco ruimte creëren voor de vrouwen. De eerste Semco vrouwenconferentie vond plaats in december 1986. Ricardo en Clovis openden de bijeenkomst. Ze vertelden dat het soms nodig is om te discrimineren, om aan discrimineren een eind te maken. Ze konden daarom op steun van Semco rekenen, maar ze moesten het wel zelf doen. Na de conferentie begon de beweging echt aan te slaan. De toiletten werden verbouwd en er

kwam een programma voor kinderopvang. Als snel kwam de tweede conferentie. Semco was inmiddels begonnen met het schrappen van eenvoudige kantoorbaantjes. Daarom besteedden de vrouwen een deel van de conferentie aan het maken van plannen om de overstap zo gemakkelijk mogelijk te maken. Sommige vrouwen kwamen hogerop. Ongeveer een jaar later ontstond een gevecht tussen twee concurrerende vakbonden. Tijdens een toespraak ging stakingsleider Pinipa over de schreef toen hij zei: "Dit zootje vrouwen bij Semco, zij doen helemaal niets nuttigs. Ze zijn er alleen maar om met de managers naar bed te gaan". Binnen de kortste keren werd hij omsingeld door zo'n veertig vrouwen. Pinina vluchtte en liet weten een eind aan de staking te willen maken. Laura de Barros had gelijk gekregen: de vrouwen lieten niet meer met zich sollen.

Hoofdstuk 20: stoelendans

De mens is van nature ongedurig. Als hij te lang op één plek blijft, raakt hij gedemotiveerd en onproductief. Bij Semco zijn grillige loopbaanontwikkelingen geïnstitutionaliseerd in een jobrotation programma, waarbinnen in een willekeurig jaar twintig tot vijfentwintig procent van de managers van baan wisselt. Ze moeten zelf het initiatief nemen. Ongeveer een jaar van tevoren wordt met de voorbereidingen gestart. Semco vindt dat iemand minimaal twee jaar en maximaal vijf jaar in dezelfde functie moest blijven. Functiewisselingen hebben veel voordelen. Het dwingt mensen zich nieuwe vaardigheden eigen te maken. Het ontmoedigt het ontstaan van eigen koninkrijkjes, want je kunt dit niet in stand houden. Het is ook beter voor de continuïteit, omdat niemand onvervangbaar is. Soms is het bij Semco te levendig, omdat ze te veel veranderingen willen doorvoeren. De druk bij Semco is ook groter omdat ze in de markt geloven. Daarom geloven ze ook in beroepsmatige opfrissers, de sabbaticals. Semco noemt dat Hepatitisverlof. Wat zou er gebeuren als iemand plotseling hepatitis zou krijgen en drie maanden het bed moest houden. Hogere functionarissen kunnen elk jaar een paar weken, of zelfs een paar maanden, vrijaf nemen. Ze kunnen die tijd besteden aan het lezen van boeken, leren van nieuwe vaardigheden op het opnieuw inrichten van hun werk, of gewoon nadenken. Het is geen remedie voor overwerk, maar bedoeld om een rustpunt te creëren in hun loopbaan.

Hoofdstuk 21: Eigen zaken.

De opvattingen over discipline worden gevoerd door de overtuiging dat de werknemers volwassen zijn. Elke werknemer is verantwoordelijk voor zijn eigen daden en wat mensen in hun eigen tijd doe is hun eigen zaak. Semco voelt zich niet bedreigd door de zwakheden van de werknemers, maar ook niet verantwoordelijk. Ze wilt geen grote gelukkige familie zijn, zij wil een onderneming zijn. Semco heeft niets tegen medeleven, als dat maar spontaan, vrijwillig en gemeend is. Een enkele keer wil Semco haar werknemers wel geld lenen, maar alleen als het om niet te voorspellen noodsituaties gaat. De liefde en zorgzaamheid komen van de mensen, niet van het bedrijf. Bij Semco vind je ook geen atletiekbaan, zwembad of sportzaal om werknemers te helpen hun stress af te reageren. Bij Semco probeert men het ontstaan van stress te voorkomen. Bij Semco komt het zelden

voor dat iemand wegens een misstap wordt ontslagen. Maar als een medewerker het vertrouwen beschaamt, dan wordt dat gezegd. Ook als hij ergens anders een betere baan kan vinden wordt dat gezegd. Bij Semco proberen ze altijd de waarheid te spreken. De werknemers mogen vrijuit met de pers spreken, zonder bang te zijn voor represailles. Mensen die ontevreden zijn gaan zelf uiteindelijk weg, of worden door het systeem verstoten. Een element van burgerlijke ongehoorzaamheid is nodig om een bedrijf erop te wijzen dat niet alles koek en ei is. Semco doet haar best om de medewerkers vrijuit te laten praten. Zo is er een voorbeeld van een rebelse lasser die Semco twee processen aandoet. Tot ongeloof van de rechter was deze lasser nog steeds in dienst, terwijl dat ongebruikelijk is. Semco won beide processen, maar de lasser is nog steeds in dienst.

Hoofdstuk 22: Het rapportcijfer van de baas.

In de publieke sector kan iedereen in het stemhokje hun leider kiezen. Maar in bedrijven is de democratie nog niet doorgedrongen. Bij Semco vond men dat er geen systeem in stand moest worden gehouden, waarin iemand in dienst wordt genomen omdat hij indruk maakt op zijn toekomstige baas, maar niet het respect afdwong van zijn ondergeschikten. En dus werd er een systeem bedacht om bazen door hun medewerkers te laten beoordelen. Dit enquêteformulier werd anoniem ingevuld. Bij voorgenomen promoties werden de kandidaten beoordeeld en werd een groepsgesprek toegevoegd. Of meerdere, want kandidaten moesten vaak vier tot vijf keer terugkomen.

Bij een vacature wordt het profiel opgesteld door de personen die zich het sterkst bij de functie betrokken voelen. Als een eigen medewerker voor 70% aan de eisen voldoet, krijgt hij voorkeur boven een externe kandidaat ("tafelzilver"). Van buitenstaanders krijgen voormalig Semco medewerkers de voorkeur. Ook wordt de voorkeur gegeven aan vrienden of bekenden van de werknemers. Maar familieleden zijn taboe, met uitzondering van verre familie, maar dan wel op een andere locatie. Hoewel het risico van deze procedure is dat mensen in dienst worden genomen die aardig zijn, bleek toch dat de medewerkers voor de lange termijn kozen.

Hoofdstuk 23: Niet zomaar een baan.

In dit hoofdstuk wordt de carrière van twee medewerkers besproken.

Allereerst Simpliciano de la Sierra. Opgegroeid in de sloppenwijk. Hij werkte voor enkele grote bedrijven en kwam tot de overtuiging, dat wat goed was voor de bazen, slecht was voor de arbeiders. Daarna kwam hij bij Semco. Terwijl Semco veranderde, bleef hij wantrouwend. Hij had tijd nodig om zich aan te passen. De omslag kwam toen een vakbondsman een ander bedrijf ophemelde. Simpliciano had daar gewerkt, en sprong in de bres voor Semco. "Alleen bij Semco worden werknemers als verantwoordelijke mensen behandeld". Als snel werd hij lid van een bedrijfscommissie. Hij werd ploegbaas, voorgedragen door zijn collega's. Hij was alleen wat tactloos en maakte zich niet geliefd. Bij een economische inzinking moest het personeelsbestand worden ingekrompen. Ook de functie van Simpliciano werd gesaneerd. Hij ging terug naar de productievloer, maar had

zich daar onmogelijk gemaakt. Hij wilde Semco verlaten, maar Semco bood hem aan een eigen bedrijfje te beginnen.

De tweede medewerker is Alipio Camargo. Hij kwam uit een uitzonderlijk streng bedrijf en was een veeleisend baas met een hoog temperament. Hij was een van de eerste Semco managers die werd beoordeeld door zijn ondergeschikten. Hij scoorde 55 punten op de schaal van 100. Er kwam verbetering in zijn gedrag. Hij werd gepromoveerd, maar verviel in zijn oude gedrag. Hij besloot de afdeling opnieuw in te richten, maar raadpleegde de medewerkers niet. Zij kwamen massaal in opstand. Hij besloot toch de medewerkers te raadplegen en het plan goedgekeurd. Hij begon te communiceren met de medewerkers. Hij was een echte Semco manager geworden. Het definitieve bewijs kwam toen hij zijn afdeling reorganiseerde en zichzelf daarbij overbodig maakte. Hij wilde vertrekken, maar kon binnen Semco een andere baan krijgen, als hoofd van de eenheid keukenapparatuur.

Hoofdstuk 24: Een ronde piramide

Het personeel klaagde over het aantal bazen. Ze zaten alleen maar in de weg, ze drukten het prestatieniveau omlaag en kostten alleen maar geld. Nadat de verkoopleider wegging, bleek dat de vier medewerkers de taken onderling prima konden verdelen. De omzet en winst gingen omhoog. Minder was meer.

De kern van het probleem is de piramide, het basismodel van de moderne bedrijfsorganisatie. Het belooft de weinigen die omhoog komen, maar demoraliseert een veel groter aantal mensen. Veel bedrijven kiezen voor de gemakkelijke weg en creëerden een of twee extra managementlagen voor hun ambitieuze medewerkers. Grote ondernemingen hebben tot veertien lagen. Hoe kan je dan weten wat er gaande is. Ricardo wilde minder niveaus en creëerde een model van drie cirkels en een paar driehoeken. De binnenste cirkel was een team van zes mensen, te vergelijken met de directie van conventionele bedrijven. Zij heten Raadsmannen en coördineren Semco's algemene beleid en strategie. De tweede cirkel heten Partners en omvatten de leiders van Semco's bedrijfseenheden. De laatste cirkel zijn de medewerkers. Hier en der in de laatste cirkel stonden de driehoeken. Deze omvatte slechts één persoon en heette Coördinator, het eerste managementniveau. Elk bedrijfsonderdeel omvatte zes tot twaalf van zulke driehoeken. De bewegingsvrijheid in de cirkels zou groter zijn dan in een piramide. De cirkels bevrijdden de mensen van de hiërarchische tirannie. De medewerkers namen alle besluiten die ze zelf aandurfd. Als hij niet zeker was, ging hij naar een coördinator. Hij kon op zijn beurt naar de Partner. Beslissingen die alle bedrijfsonderdelen aangingen werden door vertegenwoordigers de bedrijfseenheid plus alle Raadsmannen genomen.

De doorvoering van het nieuwe systeem betekende de sloop van de piramide. Deze structuur had wel als consequentie dat er veel bazen verdwenen. Veel bazen werden weer medewerker, of verlieten het bedrijf. Hierdoor ging wel veel talent verloren.

Semco wordt gekenmerkt door structuurloosheid. Buitenstaanders begrijpen dit niet. Semco noemde deze structuur nieuw, maar in wezen wijkt hij niet zoveel af van de organisatie van 500.000 jaar geleden, toen de mens nog een jager was. Degene die de mammoet het eerst zag was de verkenner. Degene die het snels achter de mammoet aan rende was de Renner. Degene die het best met de speer kon mikken was de Werper. En wie zichzelf wist op te werpen als de leider werd het Opperhoofd.

Verkeersopstoppingen begonnen zeldzaam te worden Semco reed in de hoogste versnelling.

Hoofdstuk 25: wat moet je kosten

Het salaris van topmanagers bestond uit een vast en variabel deel. Maar niemand was echt tevreden over de manier waarop dit werd vastgesteld. Democratie maakte deel uit van de bedrijfscultuur. Waarom lieten ze de managers niet zelf hun doelstellingen vaststellen? Dan zou het relatief eenvoudig zijn om de juiste bonus toe te kennen. Het succes van het nieuwe bonussysteem gaf de opening tot zelfvastgestelde salarissen. Er werd een test opgezet. Er werd een evaluatieformulier opgesteld over hun huidige functie en tijdsindeling. Dit werd ook aan zijn baas gedaan. Hierdoor kreeg je twee beoordelingen. Dan werd een gesprek gevoerd over de inhoud, net zo lang tot zij het eens waren. Daarna kwam het geld ter spraken. Hierbij moesten de medewerkers over vier criteria nadenken:

1. hoeveel kun je elders verdienen;
2. wat verdienen anderen met soortgelijke verantwoordelijkheden binnen Semco;
3. wat voor salarissen hebben vrienden met soortgelijke achtergrond;
4. hoeveel geld hebben ze nodig voor hun onderhoud.

Vervolgens beslisten ze hoeveel geld ze moesten hebben. Met uitzondering van zes mensen bepaalde iedereen een salaris dat spoorde met de verwachtingen. Er zijn drie redenen waarom men de redelijkheid niet uit het oog verloor:

1. iedereen wist wat de ander verdiende;
2. de topmensen hadden een bescheiden salaris;
3. zelfbehoud. Het is gemakkelijk om een begrotingspost op te lossen door een te hoog salaris te schrappen.

Ongeveer 25 procent van de medewerkers zitten op deze wijze van salarisbepaling. Daarna kwam er een nog gedurfter plan: risicosalaris. Als het met Semco goed ging, zou een werknemer tot 50% meer verdienen. Als het met Semco slecht ging zou zijn salaris met 25% gekort worden. Werknemers die geen hoge vaste kosten hadden gingen op het voorstel in. Hiermee fluctueerden de kosten met de winst- en verliesontwikkeling en vallen ze niet zo op als de kostensaneerders langskomen.

Hoofdstuk 26: Publiek succes.

Semco was nu een van de snelstgroeiende bedrijven van Brazilië. Ricardo schreef een boek met de titel "omgedraaide rollen". Met moeite werd een uitgever gevonden. Uiteindelijk werden er 400.000 exemplaren verkocht. Ricardo wilde naar Harvard studeren. Tot twee keer toe werd hij afgewezen. Hij stuurde een licht beledigende brief naar Harvard, met de passage dat, "ze naar hun eigen normen geen plaats vrijgemaakt zouden hebben voor Steve Jobs toen deze met Apple begon". Een paar maanden later kon hij starten aan Harvard. Helaas kwam het toen bij Semco niet goed uit, maar een paar jaar later heeft Ricardo alsnog een driejarige cursus voor directeuren aan Harvard gedaan.

Hoofdstuk 27: In de wolken.

Semco begon de aandacht te trekken. Ricardo hield tot zestig lezingen per jaar. Directeuren en bedrijfseconomen klopten aan om de situatie te bekijken. De productie begon hieronder te lijden. Hierop werden alle verzoeken opgespaard en twee keer per maand werd een rondleiding gegeven. De wachtlijst bleef vijf maanden. Het bedrijf werd echter (even) uit het oog verloren. Hierop bracht Ricardo het aantal lezingen terug naar 20 en probeerde men de rondleidingen binnen de perken te houden.

De divisie keukenapparatuur kreeg problemen. Semco probeerde te lang vast te houden aan mechanische apparaten. Hetzelfde probleem ontstond bij de fabriek van koeltorens. Met de divisie van elektronische producten ging het echter wel goed. Semco besloot hierin in te investeren. Toen ging het economisch slechter. Het plan "de muilezel zonder kop" kwam op tafel. Dit omvatte een grote reorganisatie, waarbij ook de directeur zelf (Fiasco) het veld wilde ruimen. De divisie werd (tijdelijk) terug verhuisd naar de fabriek in Ipiranga, maar bleef een zelfstandige eenheid. Fiasco werd productiedirecteur bij Sasib, een concurrent van Semco op het gebied van biscuitproductieapparatuur.

Hoofdstuk 28: Eerlijk zaken doen

"Je bent een succesvolle zakenman, of je bent een ethische zakenman. Eén van tweeën" Bezuiden de evenaar is smeergeld gemeengoed. Semco besloot om hiermee te breken en smeergeld praktijken aan de grote klok te hangen. De risico's kenden ze: Semco zou een geliefd doelwit worden van de meest uiteenlopende inspecteurs. De afperspraktijken van een inspecteur worden opgenomen en hij wordt gearresteerd. Hij kreeg een gevangenisstraf van twee jaar, maar zijn superieuren werden niet eens verhoord. Er was ook geen enkele ondernemer die Semco steunde. Semco werd gedwarsboemd waar het maar kon. Het was de prijs van eerlijk zaken doen. Ook privé rekende Ricardo ermee af. Bij de bouw van een zijn huis werd opnieuw een corrupte inspecteur gearresteerd. Tijdens de rest van de bouw kregen ze bezoek van eindeloze reeksen inspecteurs. Nu is Ricardo de troste eigenaar van waarschijnlijk een van de weinige bouwwerkend die aan alle bouwvoorschriften voldoet.

Hoofdstuk 29: denken als kostwinning

Drie technische geesten komen met het idee om een team Hart Technologische Vernieuwing op te zetten. Zij zouden vrijgesteld zijn van het dagelijkse werk en alle tijd beschikbaar hebben om te denken. Semco voegde hier vijf spelregels aan toe:

1. ze zouden geen baas hebben;
2. ze zouden aan helemaal niemand rapporteren. Ze konden ook geen ondergeschikten aannemen;
3. ze konden hun eigen programma samenstellen;
4. ze moesten twee keer per jaar verslag uitbrengen aan de Partners. Die zouden besluiten of ze nog 6 maanden door mochten gaan.
5. Ze zouden een salaris blijven ontvangen, maar het zou minder zijn dan ze als manager hadden verdiend. Maar ze zouden wel delen in de opbrengsten van hun ideeën en innovaties.

Een van de drie misten zijn werk en keerde terug naar de productie. Hij werd vervangen. Al gauw trok dit drietal de aandacht van de buitenwereld. Daarna werden zij bedolven onder de uitvindingen. Ten tijde van hun eerste zesmaandelijks evaluatie hadden ze achttien projecten op stapel staan. Ze hebben de meest uiteenlopende zaken gedaan:

- oprichting milieu adviesbedrijf;
- productprocessen geoptimaliseerd;
- kostenbesparingen doorgevoerd door over te gaan op standaardcomponenten;
- etc.

Semco heeft een juniorversie van het HTV, getiteld "verloren in de ruimte". Jonge mensen mogen een jaar door het bedrijf zwerven. Aan het eind van het jaar mogen ze proberen een permanente aanstelling te krijgen.

Hoofdstuk 30: Vroeg op

Lang geleden was Semco al begonnen met variabele tijden voor kantoor mensen. In 1988 wilden ze dat ook invoeren voor de productiemensen. Dit paste in de overtuiging om personeel te betalen voor hun resultaten en niet alleen voor hun uren. Aanvankelijk waren zowel de medewerkers als de vakbonden tegen, nog afgezien van de managers. Uit een haalbaarheidsstudie bleek dat door variabele werktijden zowel het ziekteverzuim als het aantal overuren sterk gereduceerd kon worden. Alleen als de productie het niet toeliet zou het voor die delen niet ingevoerd worden. De scheepsmachinefabriek was de proeftuin. Uitgangspunt was acht uur werken, waarbij de medewerkers tussen zeven en negen uur kon beginnen. In deze fabriek was dat geen probleem, omdat er geen assemblagelijijn was.

Toen kwam de Ipiranga-fabriek. Dat kostte meer moeite, maar de bedrijfscommissie overtuigende de werknemers ervan het plan een kans te geven. Uiteindelijk besloot bijna de helft om op hetzelfde tijdstip te beginnen, om half zeven, zodat de assemblage niet in het honderd zou lopen. In de fabriek van Santo Amaro werd het plan weggestemd. Pas meer

dan een jaar later werd het daar ingevoerd. Op de airconditioningfabriek ging het helaas anders. De medewerkers zijn daar veel radicaler en minder goed van vertrouwen. Pas jaren later bedachten ze zich (in 1991).

Hoofdstuk 31: Het ravijn

Eind jaren tachtig stortte de economie in een ravijn. Semco had te maken met een markt die was ingekrompen en zwaardere concurrentie. Met de bedrijfscommissies werd gesproken hoe Semco drijvend te houden. Semco was van nature een slanke organisatie:

"slank blijven als er weinig te eten is kan een zwerfkat ook; het gaat erom dat je ook slank blijft in goede tijden".

Semco maakte een omzetsdaling van 40% mee. Er was een grens aan wat de mensen zelf hieraan konden doen. Voor sommige fabrieken was geen uitweg meer. De scheepsdivisie was hier een van. Aanvankelijk hadden ze een orderportefeuille van drie jaar. Er gingen echter een aantal werven failliet en Semco moest voor anderhalf miljoen aan vorderingen afschrijven en had voor vier miljoen producten klaarliggen voor aflevering, maar de scheepswerven hadden het geld niet.

De personeelsleden werden bij elkaar geroepen. Het voorstel was een algehele salarisverlaging. Dit werd afgewezen. Alle denkbare bezuinigingsmaatregelen werden genomen. Ricardo is daar echter geen voorstander van, want "hoe meet je hoeveel omzet je misloopt, omdat het benzineverbruik van de vertegenwoordigers op de bon is". Dit was ook niet genoeg. De productiemedewerkers werden de weg opgestuurd om reserveonderdelen te verkopen. Maar de concurrent deed dit ook. Opnieuw werd het voorstel gedaan tot algehele salarisverlaging, nu via het Robin Hood model. Mensen met de lagere salarissen moesten het minst inleveren. Opnieuw werd dit weggestemd. Hierdoor verloren medewerkers hun baan.

Ook in Ipiranga waren er problemen. De omzet van industriële vaatwasmachines was teruggelopen van 40 naar 5. De bedrijfscommissie kreeg het mandaat om een oplossing te vinden. Hij riep alle 150 medewerkers bij elkaar. Het idee bestond uit twee delen:

1. de medewerkers zouden 30% salaris inleveren en afstand doen van andere vergoedingen. Ter bescherming van de lagere salarissen werd het Robin Hood model toegepast en het personeel bedong een extra winstuitkering van 15%;
2. het personeel zou alle diensten overnemen die het bedrijf inhuurden.

In ruil daarvoor zou het personeel samen met het management het gezag over de fabriek uitoefenen. Semco had zijn eerste experiment in co-management. Na slechts één maand trad de winstclausule al in werking. Aan het eind van de derde maand was het inkomen terug op het oude niveau. Toch was co-management geen permanente oplossing. De

winstgevendheid hing af van een extreem laag kostenniveau en een uitzonderlijke krachtsinspanning van de medewerkers, die niet eeuwig vol te houden is. Er zijn ook andere argumenten, meer praktisch, tegen co-management. Er zijn twee partijen bij nodig, en dat is één meer dan voor een efficiënte bedrijfsvoering. Teveel leiders kan erger zijn dan te weinig. Dat was in het verleden bewezen en Semco wilde niet naar de oude situatie terug. Semco had de economische neergang beter doorstaan dan andere bedrijven in de branche. Ze waren wel bijna helemaal ingeteerd op de reserves. Men concludeerde dat het met de Economie niet op korte termijn beter zou gaan. Als Semco op één ding was ingesteld was het snelle verandering. Die soepelheid zou op de proef gesteld worden.

Hoofdstuk 32: Lanceerplatform

Semco zat in de problemen. Ze hadden te veel werknemers en maakten te veel producten op te veel locaties. Of misschien hadden ze gewoon te weinig klanten. Semco was voortdurend aan het discussiëren welke zaken ze moesten uitbesteden. Ze besloten om geen zaken meer te doen die niet zo goed ergens anders gedaan konden worden. Het uitbesteden voorkomt ook andere problemen. Het drukt de voorraden en vaste arbeidskosten. Maar ook mensen stellen zich anders op als ze voor zichzelf werken. Ze zijn meer betrokken. Semco wilde werk uitbesteden aan mensen die ze al kenden, hun eigen mensen. Daar was het satelliet programma op gebaseerd. In Brazilië krijgen medewerkers een zeer royale ontslagvergoeding. Semco stelde voor om de medewerkers te ontslaan en ze te helpen uit de ontslagvergoeding een eigen bedrijf te starten. Machines werden verhuurd, eerst gratis, en later tegen een gunstige vergoeding. Semco had een team geformeerd dat de startende ondernemers hielp. Niemand werd gedwongen een satellietbedrijf te beginnen. De satellietbedrijven mochten leveren aan wie ze wilden, ook de concurrent. Semco mocht ook bij derden kopen. Tot dusver zijn er zo satellietbedrijven ontstaan. Het programma werkt omdat mensen die een eigen bedrijf hebben, nog meer betrokken zijn. Voor Semco heeft het programma enorme flexibiliteit met zich meegebracht.

Hoofdstuk 33: Wedergeboorte

Als gevolg van het satellietprogramma stond de helft van de fabrieken leeg. Semco ging terug van 830 werknemers naar een kleine 300. Vandaar dat de activiteiten werden geconcentreerd in Santo Amaro. Dit was geen gemakkelijk besluit. Men had zijn hart verpand aan de rare fabrieken met veelkleurige muren. Het was echter de beste manier om de onderneming staande te houden. De samenvoeging ging niet ten koste van de structuur. Elke eenheid heeft zijn eigen bedrijfsterrein, ingang, opslag en laadperron. De consolidatie kwam het innovatievermogen ten goede.

Onder Laura de Barros werd een bezinningsweekend gehouden voor managers. De belangrijkste oefening ging over het verbeelden van de toekomst van de onderneming. De mensen schreven hun individuele voorspellingen op. Daarna moesten ze deze bespreken

met een collega en deze twee ideeën samenvoegen tot één portret. Dit tweetal werd gekoppeld aan een ander tweetal, enzovoort. Zo ontstond er een collectieve geïntegreerde visie. De kern was dat de medewerkers geen groter, maar een beter bedrijf wilden. Niet milieuvervuilend, maar zo veilig dat je de kinderen mee kon nemen. Deze visie is grotendeels werkelijkheid geworden.

Semco is de verleiding naar groei ontstegen:

"Groei heeft vaak meer te maken met ego en inhaligheid dan met strategie".

In het begin zinde Semco ook op overnames. De les hieruit was drieledig:

- Groei door acquisitie is spannend, glorieus en maagzweerverwekkend;
- Het bedrijf dat je koopt, lijkt niet erg op het bedrijf dat je dacht dat je kocht, en al helemaal niet op wat ze je vertelden;
- Het kopen van kleine familiebedrijven is de zekerste weg om de maagzweer over te slaan en meteen door te stoten naar de bypassoperatie.

De visie van de managers gaf Semco het nodige zelfvertrouwen om tot concentratie over te gaan. Semco breidt nog steeds uit, maar de meeste mensen zullen partners zijn. Telkens als Ricardo geneigd is om op een acquisitievoorstel in te gaan moet hij denken aan Ray Krinker van Price Waterhouse: *"Een klein gaatje is genoeg om een groot schip tot zinken te brengen".*

Hoofdstuk 34: Wie heeft een eerste man nodig?

Veel bedrijven vinden het noodzakelijk dat één man het laatste woord heeft. Ook vind een topman het prettig om de absolute macht uit te oefenen. Bij Semco werden veel besluiten democratisch genomen. Hierdoor hebben ook de tweede, derde, vierde en vijfde man een zinnige rol. Met dit in gedachten besloot Ricardo zichzelf weg te snijden. Semco zou bestuurd gaan worden door een commissie van Consulenten. Zij bezitten één procent van de aandelen (gezamenlijk vijf procent). Om de zes maanden is één van hen voorzitter. Ricardo is nu één van de consulenten. Hij woont de vergadering alleen bij als hij wordt uitgenodigd. Hij werkt nog maar 30% voor Semco. Het bedrijf heeft hem ook niet meer nodig. Ricardo is niet langer Semco, Semco is Semco. Dit is ook voor de toekomst geborgd. Na de dood van Ricardo gaan de uitstaande aandelen naar een stichting, waarvan het bestuur bestaat uit werknemers en buitenstaanders, geen familie.

Hoofdstuk 35: Doet goed voorbeeld goed volgen?

Ricardo houdt een voordracht. Een luisteraar, een arts met een aantal apotheken, zag aanvankelijk geen toepassing. In de kleinste apotheek werd een experiment gestart. Dat bleek succesvol. Daarna wordt Ricardo functionaris in het Verbond van Ondernemingen. Daar had men nooit van delegeren gehoord. Ook hier introduceert Ricardo een Semco-achtige stijl.

Ricardo geeft 15 tot 20 lezingen per jaar. Veel bedrijven nemen ideeën van Semco over. Ricardo voelt zich gevlaid, maar maakt zich ook een beetje nerveus. Semco is ook niet volmaakt. Zelfs al zou dat zo zijn, dan nog kun je voorbeelden niet klakkeloos navolgen. Moderne managers zijn op zoek. Hierdoor lopen ze makkelijk achter de laatste managementmodes aan. Dit is gevaarlijk. Het overplanten van Aziatische waarden is als het dragen van een Kimono op een Tupperware-feestje.

"Als je Japanse ideeën over wilt nemen, vergeet dan niet een 747 met genoeg Japanners in te vliegen".

Zo zag Ricardo op een scheepswerf in Rio het hele personeel een bedrijfslied zingen en samen oefeningen doen. Ze hadden een activiteit, die zich in de loop van 2500 jaar had ontwikkeld, overgeplant naar een ander continent. De medewerkers deden mee voor de promotie, maar niet voor de inspiratie.

Hoofdstuk 36: Moderne tijden

In dit hoofdstuk komen een aantal losse onderwerpen aan bod. Allereerst technologie. Was ons denken maar net zo gemakkelijk te veranderen als machines. Het is gemakkelijker om een nieuwe generatie microchips te ontwikkelen, dan om middle managers zo ver te krijgen een andere route in hun woon-werk verkeer te nemen. De technologie heeft een hoge vlucht genomen, maar de kwaliteit van leven is er alleen maar op achteruit gegaan. "De echt moderne onderneming vermijdt een obsessie met technologie en zet de kwaliteit van leven op de eerste plaats".

Vervolgens succes. Geen enkel bedrijf kan succesvol zijn, op de lange termijn, als winst zijn primaire doelstelling is. Hoe belangrijk is geld? Veel ondernemers die hun bedrijf verkopen, gaan na verloop van tijd weer werken. Ook voor werknemers is geld niet het enige doel. Bij Semco is geld niet de reden dat er zo weinig verloop is. De medewerkers zijn autonoom, partners. Geld is niet zo belangrijk als men denkt. Informatie wordt juist weer ondergewaardeerd. Informatie geeft macht. Vandaar dat bij Semco de informatie vrij werd gegeven.

De moderne mens is niet anders dan zijn voorouders. Ze hebben altijd in stammen geleefd en dat zal ook altijd zo blijven. Bedrijven moeten zodanig worden ingericht dat de stammen de ruimte krijgen. Verschillende stammen zullen nooit volledig integreren. Daarom is het dwaas om een sfeer van we-zijn-allemaal-één-grote-familie te kweken. Stammen trekken naar gebieden waar de levensstandaard hoger is. Veel organisaties zijn hier niet op voorbereid. Hun neiging is om alles homogeen te benaderen, alsof twee Vietnamese kantoorbedienden, een boekhouder uit Hong Kong en zes Canadese fabrieksarbeider zomaar ineens kunnen samenwerken. Discriminatie zal er altijd zijn, dat heeft met het

stamgevoel te maken. Het naast elkaar bestaan van stammen is mogelijk gebleken bij Semco.

Ondernemingen hebben een berucht korte levensduur. Zelfs in de betrekkelijk stabiele Verenigde Staten heeft een bedrijf slechts vijf procent kans om over vijftig jaar in een betere positie te verkeren dan nu. De grootste uitdaging voor een bedrijf is verandering. Een bedrijf moet een organisatiestructuur hebben die daarop is ingericht, die ruimte biedt voor stamculturen en macht laat berusten op respect, niet op voorschriften. Mensen ernaar laten verlangen om 's morgens naar hun werk te taan. De rest komt dan vanzelf. De basis van het experiment bij Semco is zo simpel dat het haast dwaas wordt:

“een bedrijf zou zijn toekomst moeten toevertrouwen aan zijn medewerkers”.