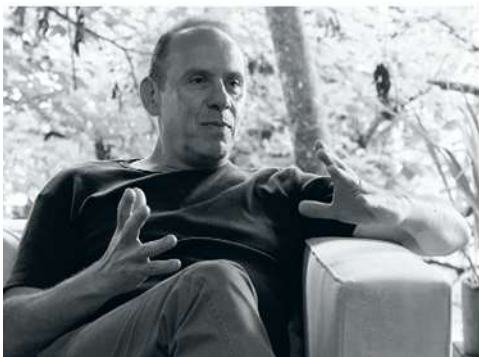


CHANGEMAKERS

Knack en Canvas gaan op zoek naar innovatieve denkers die het systeem van onderuit willen veranderen. Slot: Ricardo Semler herdenkt de manier waarop we bedrijven runnen.



LUMIAR-SCHOOL 'We willen kinderen vormen die creatief genoeg zijn om zich aan te

Weg met al die managers

Ondernemer Ricardo Semler houdt er revolutionaire ideeën opna over bedrijfsvoering. Weg met managers, werknemers mogen doen en laten waar ze zin in hebben. Het werkt, en niet alleen in zijn eigen concern. Een gesprek met een visionair die ook het onderwijs en de stedenbouw radicaal wil herdenken.

DOOR ERIK RASPOET

Ricardo Semler heeft de gouden graal gevonden. De Braziliaanse ondernemer werd schatrijk door... zijn werknemers gelukkig te maken. De toverformule: zo weinig mogelijk regels, zo veel mogelijk autonomie en zo min mogelijk managers. Doe waar je zin in hebt, is het motto, als je werk maar op tijd klaar is. Semler schreef tal van bestsellers over zijn vernieuwende ideeën en reist de wereld rond als keynotespreker op peperdure congressen over management en human resources. *Time Magazine* doopte hem tot 'global leader of tomorrow', want naast ons werk wil hij ook het onderwijs en onze manier van samenleven veranderen.

Semler was een rockgitarist van 21 toen hij zijn vader in 1980 opvolgde aan het hoofd van Semco, een familiebedrijf in Sao Paulo dat scheepspompen en industriële mengmachines maakte. Senior en junior hadden op dat moment al een stevig generatieconflict uitgevochten, want Ricardo's geloof in een gedecentraliseerde, participatieve managementcultuur stond haaks op vaders traditionele, hiërarchische visie. De machtswissel werd meteen duidelijk: op zijn allereerste dag als ceo stuurde Ricardo meer dan de helft van het management de laan uit, waarna hij een ambitieuze diversificatie op de rails zette. Hij overschatte zijn krachten, en kreeg een inzinking die hem deed nadenken over de balans tussen werk en vrije tijd. Na die ervaring sloeg hij definitief het pad in van de innovatieve bedrijfsvoering. Met spectaculaire resultaten: Semco groeide in minder dan tien jaar uit tot een holding met 3000 werknemers, actief in onder andere machinebouw, automatisering, internet-diensten en hr-consultancy.

Semler draagt zijn revolutionaire ideeën ook buiten het bedrijfsleven uit. In zijn drie experimentele Lumiar-scholen gaan leerlingen en pedagogen als gelijkwaardigen met elkaar om. Nog ambitieuzer is de bouw van Mellos, een nieuwe leefgemeenschap waar alles rond duurzaamheid en innovatie draait, en waar rijk en arm niet door prikkeldraad worden gescheiden maar echt samenleven.

Hoe bent ertoe gekomen om als prille twintiger de bedrijfscultuur van Semco compleet op z'n kop te zetten?

RICARDO SEMLER: Al bij het eerste bezoek aan vaders bedrijf werd ik getroffen door het contrast met de rockband waarmee ik als adolescent optrok. Een goeie



Ricardo Semler

1959: geboren in São Paulo.

1980: volgt vader op als ceo van Semler Company.

1989: rolt een innovatieve managementmethode uit. Semco groeit uit tot een gediversifieerde holding met wereldwijd 3000 medewerkers.

1993: het boek *Maverick* wordt een wereldwijde bestseller.

2003: richt Lumiar op, 'de democratische school'.

2014: houdt de TED-lezing *How to run a company with (almost) no rules*.

passen aan de veranderingen van hun tijd.'

rockband ontleent zijn kracht aan de vrijheid van de individuele leden, het is een voorbeeld van synergie waarbij het collectief uitstijgt boven de som van de delen. Ik wilde diezelfde energie en drive in het bedrijf stoppen, maar dat kon alleen als ik de traditionele managementcultuur radicaal bijstuurde.

Geef medewerkers vrijheid en vertrouwen, luidt uw motto, dan worden ze gelukkiger en productiever. Controle is toch een illusie, ze zijn best zelf in staat om hun werk en agenda te plannen. Bij Semco zijn alle vergaderingen voor iedereen toegankelijk, arbeiders mogen mee beslissen over de bezoldigingen en delen in de winst. Dat klinkt goed, maar is die aanpak universeel toepasbaar? Ook bij voorbeeld in de autoassemblage, waar juist in time een heilig principe is?

SEMLER: Ja, want ik vertrek vanuit een universele, antropologische benadering:

hoe kun je mensen laten samenwerken, dat is de centrale vraag. Natuurlijk hebben factoren zoals cultuur of de omvang en het type van de organisatie een invloed, maar ze vormen geen obstakel. Mijn aanpak werd met succes toegepast in uiteenlopende omgevingen, van traditionele industrie, dienstverlening en software tot de film- en de muziekindustrie. Bij jullie in België is het ministerie van Sociale Zaken ermee aan de slag gegaan. En ja, het kan ook in de autoassemblage. De vraag is niet of de Semco-stijl daar een kans maakt, wel of de klassieke Henri Ford-benadering nog een toekomst heeft.

De Lumiar-scholen hanteren een radicale, ervaringsgerichte pedagogie waarbij mentoren de kinderen als gelijkwaardige partners behandelen en waar leerplezier centraal staat – een concept dat ook in Europese methodescholen opgang maakt. In heel wat Aziatische landen, daarentegen, zweren scholen bij discipline en strakke hiërarchie. Met succes: ze leveren aan de lopende band ingenieurs en concertpianisten af. Wie slaat hier de plank mis?

SEMLER: Als het afleveren van zo veel mogelijk ingenieurs en pianisten het maatschappelijke doel is, dan leveren die Aziatische scholen fantastisch werk. Ik vind dat een enge en zelfs gemakzuchtige visie op onderwijs. Laat kinderen twaalf uur per dag op zo'n instrument oefenen, en na een paar jaar krijg je vanzelf fantastische pianisten die helaas geen benul van de wereld hebben. Bij Lumiar willen we kinderen vormen tot jonge volwassenen die creatief genoeg

zijn om zich aan te passen aan de maatschappelijke en technologische veranderingen van hun tijd.

Lumiar-scholen spelen ook een rol in Mellos, de nieuwe stadswijk waar rijk en arm harmonieus moeten samenwonen. Is dat geen utopie?

SEMLER: Het is vooral een uitdaging om dat project te realiseren in de rand van São Paulo, een stad waar de ongelijkheid extreme vormen aanneemt. Mellos moet een referentie worden: als het hier lukt, krijgt het hopelijk elders in de wereld navolging. Ook in Europa, waar de vluchtelingencrisis steden confronteert met prangende vragen over diversiteit en sociale ongelijkheid. Samenwonen in waardigheid, is mijn credo. In Mellos zijn alle woningen hedendaags en voorzien van hetzelfde basiscomfort, zowel de kleine units voor arbeiders als de veel grotere villa's voor rijke inwoners. We vlakken de inkomensverschillen niet uit, maar we organiseren de stad wel op zo'n manier dat arm en rijk elkaar echt ontmoeten, al was het maar omdat ze gemeenschappelijke belangen hebben. ☑

Het motto is: 'Doe waar je zin in hebt, als je werk maar op tijd klaar is.'

Op woensdag 5 oktober staat Ricardo Semler centraal in de documentairereeks *Changemakers*, om 21.40 uur op Canvas.