

People, Planet, Profit en Semco stijl.

Feike Sijbesma, CEO van DSM, houdt komende week op het World Economic Forum in Davos een speech over de rol van het bedrijfsleven nu en in de toekomst. In Buitenhof zei hij dat hij daarin zal benadrukken dat wat hem betreft winst maken niet het hoofddoel zou moeten zijn van ondernemingen. Sijbesma vindt dat ons denken over de economie is ontspoord. Economie zou moeten gaan over iets toevoegen aan deze aarde, zodat we met zijn allen gelukkig kunnen zijn, aldus Sijbesma.

In plaats van winst als hoofddoel ziet hij een driekoppig doel: 'People, planet, profit'. People (o.a. banen scheppen, zorgen voor een billijke inkomensverdeling) en planet (vervuiling terugdringen, duurzaamheid, ecologische voetafdruk klein houden) zijn daarin net zo primair als winst maken.

Semco-stijl

De laatste tijd is er op managementsite in columns of reacties op columns een aantal keer verwezen naar Ricardo Semler. Een Braziliaanse ondernemer die een organisatie heeft neergezet (Semco) waarin een verregaande vorm van verantwoordelijkheid en ondernemerschap is doorgevoerd. Elke medewerker is daar zelfstandig ondernemer en bepaalt derhalve zelf zijn salaris en werktijden. En dat heeft Richard Semler geen windeieren gelegd! Op zijn 21ste nam hij de machinefabriek van zijn vader over en gooide hij het roer volledig om. Het bedrijf had op dat moment een omzet van rond de 4 miljoen dollar. In 2007 boekte deze organisatie een omzet van 240 miljoen. In Brazilië is Semco inmiddels het meest geliefde bedrijf. Het verloop is er bijna nul en mensen staan in de rij om hier te mogen werken.

Een mooi concept met in ieder geval 1 succesvolle praktijkcase! Alleen...hoe zit het met de toepassing van dit concept in Nederland? Ik besloot contact te zoeken met Joseph Kessels. Via een artikel op internet kwam ik erachter dat hij dit concept succesvol toepast binnen zijn eigen organisatieadviesbureau. Op welke manier doet hij dit? En wat maakt dat dit concept nog niet op grote schaal wordt toegepast? Het leverde een boeiend gesprek op.



Ricardo Semler

Semco in Nederland

Ja, hij heeft het concept in verregaande vorm toegepast en is direct bij oprichting van zijn bedrijf een organisatie gaan bouwen volgens deze filosofie. Zo legt een ieder in de organisatie rekenschap af over wat hij/zij bijdraagt aan de organisatie en bepaalt op basis daarvan zelf zijn/haar salaris. Na drie jaar worden medewerkers zelfstandig en kunnen zij een uitnodiging krijgen om mede-eigenaar te worden. Er zijn geen managers en er wordt praktisch niet vergaderd. Wel zijn er groepjes opgericht rondom bepaalde thema's. Alles in de organisatie is zo ingericht dat er een inspirerende leeromgeving ontstaat, waarin iedereen continu kan blijven leren.

En nee, hij ziet het helaas in deze vorm nog weinig in andere organisaties toegepast. Wat maakt dit zo lastig? In de eerste plaats noemt Joseph Kessels *praktische hobbels*. Dit vraagt een hele andere manier van inrichting van de organisatie. En in sommige organisaties is deze omslag (bijvoorbeeld door

bindende CAO's) niet mogelijk. Maar ook de *menselijke neiging tot macht en beheersing* wordt door Kessels aangedragen als verklaring. Deze organisatievorm vraagt van managers dat zij een belangrijk gedeelte van de (machts)positie die zij in de loop der jaren hebben opgebouwd, afstaan. Maar willen en kunnen ze dat ook? En ten slotte stelt deze organisatievorm ook veel eisen aan de *bekwaamheden van medewerkers*. Medewerkers zullen moeten wennen aan een andere manier van werken, leren omgaan met veel grotere verantwoordelijkheden. En de vraag is of dit meteen lukt. Veel zijn immers 'opgegroeid' in een hiërarchische structuur met chefs die hen altijd vertelden wat ze moesten doen.

Aangeleerde hulpeloosheid

Opeens werd door deze laatste verklaring een luik in mijn geheugen geopend en herinnerde ik mij een concept dat ooit tijdens mijn studie psychologie is behandeld: aangeleerde hulpeloosheid. In 1967 deed Martin Seligman een experiment waarbij hij een hond in een kooi plaatste. Hij liet een fluittoon horen en op de fluittoon volgde direct een elektrische schok. De hond kon geen kant op en moest de schok dus passief ondergaan (barbaars experiment!). Vervolgens plaatste Seligman de (geconditioneerde) hond vrij in een kooi, m.a.w.: de hond kon ontsnappen (door over een hekje te springen). Echter, dit deed hij niet! Bij het horen van de fluittoon gedroeg de hond zich wel alsof hij een onaangename ervaring voorzag. Hij bleef echter staan en onderging passief de schok. Het dier had geleerd dat het onmogelijk was om de schok te vermijden en associeerde de fluittoon derhalve met een onontkoombare schok. En dus gedroeg het zich hulpeloos, ook in omstandigheden waarin het de schok wel kon vermijden.)

Aangeleerde hulpeloosheid in organisaties

Om nu te stellen dat de Nederlandse medewerker 'aangeleerd hulpeloos' is, gaat mij te ver...Maar je zou wel kunnen zeggen dat veel werknemers 'geconditioneerd' zijn door een structuur die hen verantwoordelijkheid ontnemt. Domweg de structuur c.q. stijl van leidinggeven aanpassen ('de kooi openzetten'!) zal daarom niet direct tot de gewenste effecten leiden. Mensen blijven in eerste instantie hetzelfde gedrag vertonen.

Praktische implicaties

Wat betekent dit nu in de praktijk voor organisaties die graag het ondernemerschap en de pro-activiteit van medewerkers stimuleren, maar daar niet in slagen? Wat zullen zij anders moeten doen? En wat zijn de implicaties voor de manier waarop bijvoorbeeld verandertrajecten, gericht op het stimuleren van dit gedrag, ingestoken dienen te worden? Ik wil daar graag in een tweede bijdrage wat nader bijilstaan. Maar ik ontvang in de tussentijd ook graag uw mening en ervaringen op dit gebied!