



# Controle is een illusie

Micromanagen werkt niet, volgens Braziliaanse topman Ricardo Semler. Hij adviseert ondernemingen om werknemers vrijheid en vertrouwen te geven en transparantie, participatie en democratie te cultiveren. Wat doet de Semco-stijl voor de advocatuur?

*Nathalie Gloudemans-Voogd*

**O**p het bedrijfsparkeerterrein van Semco prijkt geen bordje met de naam van bestuursvoorzitter Ricardo Semler. Ook een eigen kantoor ontbreekt. Sowieso is Semler maar een halve dag per week bij zijn bedrijf te vinden. Dat draait uitstekend zonder hem. Het concern Semco, dat onder meer machines en koeltorens produceert en actief is in HR en consultancy, haalt jaarlijks een omzet van 400 miljoen dollar en blijft groeien. Semler maakte van Semco het populairste bedrijf van Brazilië vanuit een eenvoudige filosofie: behandel je werknemers als volwassenen en laat ze hun gezond verstand gebruiken. Controle is een illusie, leerde Semler nadat hij de onderneming van zijn vader overnam. Hij merkte dat als

werknemers zich meer betrokken voelen bij het bedrijf, ze gelukkiger, creatiever en productiever zijn. Hij gaf het bedrijf dus terug aan het personeel: vertrouwen, democratie en participatie, transparantie en vrijheid werden de kernwaarden van de Semco-stijl.

Dat ook in de advocatuur ruimte is voor het participatiemodel van Semco bewijst Bruggink & Van der Velden in Utrecht. Oprichters Harm Bruggink en Sjoerd van der Velden bestudeerden Semlers eerste boek in aanloop naar de oprichting van hun eigen kantoor. 'Het is een van de weinige managementboeken die ik ooit gelezen heb,' geeft Van der Velden toe. Bij zijn weten is Bruggink & Van der Velden, of BvdV zoals hij het afkort, het enige advocatenkan-

toor dat à la Semco is ingericht. Semler bevestigde de oprichters van BvdV erop te vertrouwen dat werknemers kunnen beslissen wat goed is voor hen én voor het bedrijf. 'Geef hen het gevoel dat zij het bedrijf mede bezitten en dat ze er niet alleen maar werken,' schrijft de Braziliaanse topman. Bij Semco doen ze dus niet moeilijk over bijvoorbeeld thuiswerken of een powernap en kiest een deel van het personeel het eigen salaris. Bij BvdV is thuiswerken de uitzondering, maar worden vrije dagen niet bijgehouden en bepaalt iedereen zelf hoeveel ze verdienen. BvdV'ers ontvangen een basissalaris ('ongeveer 64 procent van wat je elders krijgt'). Vervolgens wordt het break-evenpoint van kantoor bepaald: hoeveel uren met

gemiddeld tarief iedereen moet maken om quitte te draaien. De helft van de eigen geïncasseerde uren boven die rentabiliteitsdrempel is bonus. 'Daarmee verdienen je al snel zoveel als elders, maar dan met normale werkuren,' zegt Van der Velden.

Dit systeem werkt alleen bij transparantie: iedere werknemer krijgt volledig inzicht in de bedrijfsvoering. 'BvdV heeft een focus op kostenbesparing en niet op omzet. Zo kunnen we ook lagere tarieven aan de cliënt doorberekenen,' legt Van der Velden uit. Iedereen heeft er belang bij om de kosten zo laag mogelijk te houden, dan draait BvdV immers sneller quitte en gaat de bonus eerder lopen. Op knowhow bespaart het kantoor niet, maar de kosten van overhead beperken BvdV'ers door veel zelf te doen. Zo is het slagen van het kantoor niet alleen een zaak van de partners, maar van iedereen verbonden aan BvdV. Het Utrechtse kantoor is ook helder over de toekomstperspectieven. Waar het voor veel advocaat-medewerkers maar de vraag is of ze ooit in de maatschap kunnen komen, maken BvdV-partners na dertien jaar aandeelhouderschap ruimte voor een jongere lichter. 'Een toetreding als aandeelhouder moet breed worden gedragen en je moet ook voldoen aan de objectieve criteria, maar dan is er ook plek,' legt Van der Velden uit. Als iedereen voor is, kan een partner ook wel langer blijven dan dertien jaar, maar in beginsel doen oudere advocaten hun aandelen over en worden bijvoorbeeld of counsel. 'Wij vinden dat goodwill bij een persoon hoort en niet bij het bedrijf, dus bij toetreding of vertrek wordt niets afgerekend.' Deze visie maakt het voor bestaande kantoren wellicht moeilijker om de Semco-stijl door te voeren. 'Dan zouden ze het systeem met goodwill moeten afbouwen bijvoorbeeld,' suggereert Van der Velden. Een nieuw bedrijf is makkelijker te 'versemcoën'. Het idee erachter is niet ingewikkeld, maar het vraagt wel om de controle los te laten. Van der Velden: 'Als je de eerste drie

## Meer lezen?

Ricardo Semler, *Semco-Stijl. Het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld*, 24e druk, 2015, Amsterdam: Meulenhoff Boekerij.

Ricardo Semler, *Het weekend van zeven dagen. Een goede balans tussen werk en privéleven*, tweede druk, 2015, Amsterdam: Meulenhoff Boekerij.

hoofdstukken van Semlers boek hebt gelezen, weet je het.'

### Democratie

De traditionele piramidestructuur is dus niet des Semco's. Semler bracht twaalf managementlagen terug naar drie bij zijn bedrijf. 'In de advocatuur kan de organisatie nog platter,' stelt Van der Velden. 'Ik geloof niet zo in de figuur van de "stevige kantoordirecteur"'. Wij hebben geen managers nodig: we zijn hier allemaal ondernemers.' Ook de stagiaires die binnenkomen bij kantoor hebben net zoveel te zeggen als oudgedienden: er heest democratie. In het bedrijf van Semler kiest elke groep werknemers een vertegenwoordiging voor zogeheten bedrijfscommissies, die met de bedrijfsleiding overleggen over bedrijfsaangelegenheden en beleidszaken. Dat is bij BvdV niet nodig: daar heeft overleg over grote en kleine bedrijfszaken gewoon plaats met het hele kantoor. 'De begeleiding van stagiaires is volgens mij niet zoveel anders dan bij andere advocatenkantoren,' schat Van der Velden in. 'We stimuleren dat een stagiaire hulp zoekt bij iemand die ervaring heeft.' Het grootste verschil is vooral dat iedereen zeggenschap heeft, niet alleen de aandeelhouders. Democratie brengt ook met zich dat er geen onnodige extra's en voorrechten bestaan die alleen maar goed zijn voor het ego en slecht zijn voor het resultaat (denk aan de *corner office of personal assistants* op het hoogste niveau). Bij BvdV werkt het ook zo. 'Ik doe veel zelf,' zegt Van der Velden. Het kantoor kent twee secretarissen en twee andere ondersteunende krachten op 23 advocaten. Het is Van der

Velden duidelijk wat het oplevert. 'Wij verdienen echt een leuke boterham.' Niet voor niets werd BvdV door MKB Krachtcentrale uitgeroepen tot 'Slimste bedrijf van Nederland 2014'. Bovendien zorgt de democratisering voor innovatie. 'Bij ons is iedereen bijvoorbeeld zelf verantwoordelijk voor cliëntcontact, dus ook als rekeningen niet worden betaald. Verschillende kantoorgenoten begrepen daarom al snel van cliënten dat in toenemende mate behoefte bestaat aan betere fee quotes en vaste prijzen. Ze gingen vervolgens zelf experimenteren met vaste prijzen en op zoek naar een oplossing, vonden offreerssoftware en zochten contact met de aanbieder. Vervolgens overtuigden ze de rest van kantoor van nut en noodzaak van die softwareoplossing.'

Naast vertrouwen en openheid, en een cultuur gericht op participatie en democratie, is vrijheid een belangrijke kernwaarde in een Semco-gestyled bedrijf. 'Vrijheid leidt tot creativiteit,' zegt Van der Velden. Bij BvdV werkt iedereen maximaal vier dagen. Die vijfde dag delen de advocaten naar eigen goeddunken in: of ze nou meer tijd met de kinderen doorbrengen, een studie doen of toch werk inhalen is aan hen. Wel kent het bedrijf een omzetmaximum. 'Dit stimuleert advocaten hun werk ook echt binnen vier dagen te houden, voorkomt bonus najagen en minimaliseert het risico op burn-out,' zegt Van der Velden. Vrijheid gaat volgens Semler samen met discipline en verantwoordelijkheid; de klus moet natuurlijk wel geklaard worden. Waar de Braziliaanse topman zelf niet vaak meer op de zaak hoeft te verschijnen, geniet Van der Velden zo van het inhoudelijke werk dat hij vaker op kantoor te vinden is. Maar of hij de volle termijn als aandeelhouder uitzit, weet hij nog niet. 'Ik vind het vak te leuk om te stoppen, maar misschien ga ik er wel bij ondernemen!' oppert hij. Kennelijk voelt het managen in Semco-stijl zo natuurlijk dat Van der Velden bijna vergeet dat hij nu al onderneemt.