

Semco-stijl

Ricardo Semler bij Boekerij:

Semco-stijl
Het weekend van zeven dagen

Ricardo Semler

Semco-stijl

Het inspirerende verhaal van de meest
opzienbarende werkplek ter wereld



Eerste druk 1993
Eenendertigste druk 2022

ISBN 978-90-225-9680-7
ISBN 978-94-6092-336-4 (e-book)
NUR 801

Oorspronkelijke titel: *Turning The Tables*
Vertaling: Nico Kuipers
Omslagontwerp: Ingrid Bockting
Omslagbeeld: © Shutterstock
Zetwerk: Mat-Zet bv, Huizen

© 1993 Ricardo Semler
© 1993 Nederlandse vertaling Meulenhoff Boekeryj bv, Amsterdam

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor Antonio Curt, met liefde

Voorwoord

Met de Verenigde Oost-Indische Compagnie kan Nederland stellen dat het de eerste naamloze vennootschap had. Het idee om een organisatie op te zetten die hele continenten zou gaan ontdekken is bijzonder moedig, in de zeventiende eeuw nog meer dan vandaag de dag.

De tijd verstreek en door de protestantse levenshouding en de calvinistische arbeidsethos ontstonden er veel plichten, moest men hard werken en was er weinig werkplezier.

Nederland heeft zich altijd staande weten te houden te midden van zware uitdagingen en heeft een cultuur weten te creëren waarin tolerantie gepaard gaat met discipline en hightech activiteiten met het behoud van historische waarden. In België is het een subtiel evenwicht tussen stabiliteit en intellectuele eerlijkheid dat resulteert in een stabiele samenleving.

De achilleshiel in de plannen van deze twee culturen is dezelfde als waar de rest van de wereld mee worstelt: hoe men vrijheid en democratie een plaats kan geven op de werkplek. Nu de ideeën en modes van kapitalisme en socialisme alleen nog figureren in de geschiedenisboeken, moeten we het beste van beide stelsels tot iets nieuws samenvoegen. En dat is wat Nederland en België, met nog een selecte groep andere landen, proberen te bewerkstelligen. Het is echter een stelsel dat geen enkel land tot dusverre heeft kunnen realiseren.

In dit millennium willen jonge mensen zich niet meer aan strenge regels houden. Ook zij die opgeschrikt zijn door de ijdelheid, politieke macht en het gebrek aan vrijheid in bedrijven, staan open voor nieuwe inzichten.

Hoe kunnen we de rechten van werknemers erkennen zonder te belanden in een keurslijf dat het haast onmogelijk maakt mensen te ontslaan? Hoe kunnen we mensen vrijheid bieden in hun werk zonder dat recht vast te leggen in wetten die snel achterhaald raken? Hoe kunnen we werknemers van een goede medische zorg verzekeren zonder terecht te komen in levenslange uitkeringen op medische indicatie?

Bij Semco hebben we met dit alles geëxperimenteerd. Het resultaat is natuurlijk geen oplossing, zelfs geen suggestie, voor Nederland en België, maar wel

een aanleiding om na te denken over veranderingen die op de werkvloer tot stand kunnen komen als bedrijfsdemocratie de locomotief wordt voor positieve verandering.

Nu Europa geconfronteerd wordt met nieuwe verhoudingen met minderheden en zich staande moet houden te midden van ‘ups’ en ‘downs’ van economieën, wil dit boek verslag doen van ervaringen van een heel nieuwe wijze van besluitvorming. Bij Semco willen we de weg vrijmaken voor een volwaardige democratie op de plek waar we de meeste tijd van ons leven doorbrengen.

De tijd van ‘out of the box’-denken is voorbij. Wij moeten juist ‘in the box’-denken en ons aanpassen. We zijn erfgenamen van de mentaliteit die begon met de autoritaire houding van de eerste vennootschap. We leven in appartementen en huizen, we nemen de lift, rijden in een auto naar een kantoor en werken op een computer, we gaan naar huis en kijken naar onze televisie; dat zijn allemaal ‘boxen’. Het is tijd om onze bedrijven en ons leven op een nieuwe manier te organiseren.

Dit is geen business-boek. Het is een boek over werk en hoe dat ten goede veranderd kan worden. Het is gebaseerd op de ervaringen van een bedrijf, Semco, dat winst maakt en tegelijk een positieve kracht is in het leven van zijn werknemers. Volgens sommigen is Semco niet meer dan een grillig laboratorium, beheerd door een paar schaamteloze en beeldenstormende managers. Het is de echte wereld niet, zeggen ze. Het is Brazilië. Alle andere argumenten heb ik ook al gehoord: we zijn te ver gegaan, we deden het allemaal te snel, we zijn te groot, we zijn te klein, we zijn te high-tech, we zijn niet high-tech genoeg.

Een paar mensen echter – ze raken misschien sneller opgewonden of laten zich makkelijker beïnvloeden, maar ze staan ook meer open voor nieuwe dingen – zullen in het verhaal van deze inderdaad unieke onderneming een nieuwe methode zien voor de organisatie van een bedrijf. Het is niet socialistisch, zoals sommige critici beweren. Het is ook niet helemaal kapitalistisch. Het is een nieuwe methode. Een derde weg. Een methode die menselijker is, meer uitgaat van vertrouwen, een methode die productiever, enerverender en in alle opzichten verrijkend is.

I

Natuurlijk ondernemen

Elke woensdagmiddag melden zich tientallen mannen en vrouwen bij de poort van Semco, het bedrijf in het Braziliaanse São Paulo waar ik directeur van ben; ze moeten naar een vergaderzaal op de derde verdieping. De portier verwacht ze. Jarenlang nu hebben managers van enkele van de grootste en bekendste bedrijven ter wereld – IBM, General Motors, Ford, Kodak, Bayer, Nestlé, Goodyear, Firestone, Pirelli, Alcoa, BASF, Chase Manhattan, Siemens, Dow Chemical, Mercedes-Benz en Yashica, om er een paar te noemen – een onwaarschijnlijke pelgrimage gemaakt naar ons gewoontjes ogende bedrijfscomplex aan de rand van de stad.

Semco produceert een indrukwekkende reeks producten, waaronder pompen die een olietanker in één nacht leeg kunnen halen, vaatwasmachines die 4100 borden per uur aankunnen, koeleenheden voor air-conditioners die grote kantoortorens in een verzengende hittegolf leefbaar houden, mixers die van alles mengen, van raketbrandstof tot kauwgom, en complete biscuitfabrieken met zesduizend verschillende componenten en vijftig kilometer bedrading. Managers en managementdeskundigen uit de hele wereld vragen al maanden van tevoren om een rondleiding door onze kantoren en productiebedrijven, maar niet vanwege Semco's producten. Het is de manier waarop de mensen van Semco die producten maken.

Toen ik Semco twaalf jaar geleden van mijn vader overnam, was het in alle opzichten een traditioneel bedrijf dat een piramidale structuur kende en voor elke eventualiteit zijn regels had. Maar tegenwoordig bepalen onze produktiemedewerkers soms hun eigen productiequota en komen ze zelfs in hun vrije tijd naar de zaak om dat quotum te halen, zonder dat het management hen daarom hoeft te vragen en zonder dat ze voor de overuren betaald worden. Ze bemoeien zich met het ontwerp van de producten die ze maken, en stellen de verkoopplannen op. Van hun kant hebben hun bazen uitzonderlijk veel vrijheid in de manier waarop ze de units leiden, en kunnen ze de bedrijfsstrategie vaststellen zonder dat de bovenbazen zich daarmee bemoeien. Ze hebben zelfs onbeperkte vrijheid in het

vaststellen van hun eigen salaris. Maar iedereen weet dan wél wat dat salaris is, want bij Semco wordt open gepraat over alle financiële informatie. Onze medewerkers hebben zelfs onbeperkt inzage in onze boeken (en we houden er slechts één set op na). Om te bewijzen dat ons dit ernst is, heeft Semco samen met de vakbonden die onze medewerkers vertegenwoordigen, een cursus ontwikkeld waarin iedereen – tot de medewerkers van de postkamer en de schoonmakers toe – leert een balans en een cash-flow-overzicht te lezen.

Bij echt grote beslissingen, zoals het kopen van een ander bedrijf, heeft iedereen bij Semco een stem in het kapittel. Een paar jaar geleden zochten we een nieuwe locatie voor een fabriek; we gingen een dag dicht en laadden iedereen in bussen om drie mogelijke vestigingsplaatsen te bekijken. Toen namen de medewerkers een beslissing. We waren niet bepaald blij met hun keuze, want het was naast een bedrijf waar veel gestaakt werd. Maar niemand in de bedrijfsleiding zat te wachten op een ruzie tussen management en personeel en dus hebben we de keus gehonoreerd.

. . .

In de hal van ons hoofdkantoor, een gewoon kantoorgebouw met verdiepingen van staal en glas, staat een balie, maar er is geen receptioniste. Dat is het eerste teken dat er met ons iets aan de hand is. We hebben geen receptionistes. We vinden ze niet nodig, al hebben we nog zoveel bezoekers. We hebben ook geen secretaresses of persoonlijke assistentes. We willen onze loonkosten niet belasten met onbevredigende, uitzichtloze baantjes. Iedereen bij Semco, ook de topmanager, haalt zelf zijn gasten op, maakt zijn eigen fotokopieën, verstuurt zijn faxen, typt zijn brieven en draait zelf zijn telefoonnummers. We hebben geen aparte kantine voor de bedrijfsleiding en parkeren gebeurt volgens de regel: wie het eerst komt, het eerst maakt. Het hoort allemaal bij het runnen van een 'natuurlijk bedrijf'. Bij Semco hebben we alle onnodige extra's en voorrechten weggesneden die goed zijn voor het ego maar slecht voor de resultaten, en die iedereen slechts afleiden van de wezenlijke taak van het bedrijf: produceren, verkopen, factureren en innen.

Onze kantoren hebben niet de gebruikelijke hoeveelheid muren. De bureaus, computers en tekentafels op onze werkplekken worden van elkaar gescheiden door een woud van planten. De sfeer is informeel: sommigen dragen een pak met stropdas of een jurk, anderen doen het met een spijkerbroek en gympen. Het maakt niet uit. Als mensen een wit overhemd à la Thomas Watson willen aandoen, prachtig. Maar een coltrui of een t-shirt is ook goed. En ik wil dat onze mensen ongeneerd hun benen op

tafel kunnen leggen, zoals ik dat ook doe. Het doet me genoeg te kunnen melden dat een groep Semco-managers meer dan eens werd lastig gevallen door mensen die hun vergaderzaal wilden gebruiken voor een verjaardagsfeestje. Ik vind het prachtig om adjunctdirecteuren gebak te zien eten op bordjes die versierd zijn met Mickey en Minnie.

We hebben een verkoopleider, Rubin Agater, die uren achter elkaar de krant zit te lezen en niet eens de schijn ophoudt het druk te hebben. Ik weet zeker dat sommige bezoekers van ons dat raar vinden. De meeste moderne managers zouden het niet toelaten. Maar als een Semco-pomp aan de andere kant van de wereld het begeeft en er olie in zee dreigt te lopen, komt Rubin in actie. Hij weet alles van onze pompen en hoe je ze weer aan de praat kunt krijgen. Dan maakt hij zijn salaris waar. Het kan niemand wat schelen dat hij de rest van de tijd niets *lijkt* te doen.

Ik heb mijn kamer op de vierde verdieping – althans, de laatste keer was dat nog zo. Ik ben er niet zo vaak als andere gebruikers. 's Ochtends werk ik meestal thuis. Ik kan me daar beter concentreren, ondanks twee herders die staan te blaffen als ik belangrijke klanten aan de lijn heb. Ik zie ook graag dat andere Semco-managers thuis werken. Ik neem elk jaar minstens twee maanden vrij om te reizen en ik mag graag verre reizen maken. Er hangen in mijn kamer foto's van twee recente expedities: een ballonsafari in Tanzania en een trektocht door de Khyber Pas in Afghanistan. Ik laat nooit een telefoonnummer achter waar ze mij kunnen bereiken als ik op reis ben, en ik zoek dan ook nooit contact met de zaak. Ik wil dat iedereen bij Semco zichzelf kan redden. Het bedrijf is zodanig georganiseerd – nou, dat is voor ons misschien niet helemaal het juiste woord – dat het niet te veel van een bepaald persoon afhankelijk is, zeker niet van mij. Het geeft mij een gevoel van trots dat ik tijdens mijn lange reizen tot tweemaal toe een andere kamer kreeg – en iedere keer een kleinere. Mijn rol is die van een katalysator. Ik probeer een context te creëren waarin anderen beslissingen nemen. Succes betekent dat ik ze niet zelf hoeft te nemen.

. . .

Een van de eerste dingen die ik bij Semco deed, was een eind maken aan alle regels. Alle bedrijven hebben procedurebijbels. Sommige zien eruit als de Encyclopaedia Britannica. Wie heeft daar wat aan? Ze staan flexibeliteit in de weg en werken gemakzucht in de hand. Ik wist dat onze huisregels nutteloos waren toen ik bij wijze van proef eens een aanvulling van een paar bladzijden rond liet gaan. Ik vroeg een paar managers de nieuwe passages te lezen en me te laten weten wat ze ervan vonden. Bijna iedereen zei er geen problemen mee te hebben. Het probleem was dat ik de bladzij-

den zo aan elkaar had geniet dat men ze niet kon lezen zonder ze eerst weer los te peuteren. Raar dat niemand daar iets van zei. Het enige dat de werknemers van Semco tegenwoordig krijgen, is een brochure van twintig bladzijden die we *De Overlevingsgids* noemen. Er staan veel tekeningen in en weinig tekst. De rode draad: gebruik je gezonde verstand.

Voor het geval u het nog niet doorhebt: het standaardbeleid van Semco is geen-beleid. Veel bedrijven hebben hele afdelingen die stapels paperassen produceren om hun werknemers te controleren. Neem reizen. Ze hebben regels die bepalen hoeveel iemand in elke mogelijke situatie mag uitgeven. Bij Semco willen we dat onze mensen uitgeven wat zijzelf nodig vinden, alsof ze een privé-reis maken, met hun eigen geld. Er zijn geen afdelingen, geen regels, geen controles. Als we mensen niet durven laten beslissen in welke klasse ze hun vliegreis maken, of hoeveel sterren hun hotel moet hebben, dan horen we ze ook niet naar het buitenland te sturen om namens ons zaken te doen, of wel soms?

We hebben volledig vertrouwen in onze werknemers. We zien hen als compagnons. Omdat we vinden dat een kapitalistische samenleving voor iedereen kapitalistisch moet zijn, heeft Semco een winstdelingsplan – maar niet zomaar een. Normaal komen bedrijven met zo'n plan zoals God de tien geboden aan Mozes overhandigde. De eigenaars bepalen wie wat krijgt en wanneer. Bij Semco is de winstdeling democratisch. We hebben met onze werknemers onderhandeld over het percentage van de winstuitkering – ongeveer een kwart van onze winst, was het resultaat – en zij beleggen vergaderingen over de verdeling van het bedrag. Die beslissing is aan hen. De winstdeling was zo'n succes dat een vakbondsleider bij onderhandelingen over een nieuwe arbeidsovereenkomst, eens vond dat een te grote verhoging een te zware last zou zijn voor het bedrijf.

Sommige mensen hebben de Semco-filosofie socialistisch genoemd, in de oude, Oosteuropese zin van het woord. *Nonsenskaya*. Wat wij bewijzen, vind ik, is dat inspraak niet betekent dat bazen macht verliezen. Wat wij ongedaan maken, is blinde, irrationele gezagsuitoefening die de produktiviteit ondermijnt. Wij vinden het heerlijk dat onze werknemers zichzelf bestieren, zelf besluiten nemen. Het betekent dat ze betrokken zijn bij hun werk en bij hun bedrijf, en daar hebben we allemaal baat bij.

Bij de herstructurering van Semco hebben we uit vele systemen de beste elementen gehaald. Aan het kapitalisme ontleen we de idealen van persoonlijke vrijheid, individualisme en wedijver. Van de theorie, niet de praktijk, van het socialisme hebben we geleerd hebzucht in te dammen en informatie en macht te delen. Van de Japanners hebben we de waarde van flexibiliteit geleerd, hoewel we niets voelen voor hun familieachtige banden met het bedrijf en hun automatische verering van ouderen. We willen

dat mensen vooruit komen vanwege hun kundigheden, niet omdat ze al zo oud of zo inschikkelijk zijn.

. . .

Als je een eind maakt aan vastgeroest denken en een hiërarchische structuur, worden de dingen meestal rommelig, en zo zien onze fabrieken er dan ook uit. De machines staan niet keurig netjes in rechte rijen achter elkaar, zoals Henry Ford wilde; ze staan schots en scheef en op onverwachte plekken. Dat komt omdat onze werknemers meestal in groepen werken en een compleet produkt assembleren, niet zomaar een los onderdeel. Dat geeft ze verantwoordelijkheid en meer greep op de dingen; zij worden er vrolijker van en onze produkten beter. Bijna al onze werknemers kunnen meerdere taken aan. Ze rijden zelfs op vorkheftrucs om hun teamgenoten te voorzien van grondstoffen en onderdelen, die ze soms zelf bij leveranciers hebben gekocht.

De Metaalbond moest eerst niets hebben van deze flexibiliteit. Als verdediging tegen grote ondernemingen die steeds feller hamerden op de noodzaak van grotere produktiviteit en winstgevendheid, moest de vakbeweging lang geleden steeds gedetailleerdere functieomschrijvingen afdwingen. Uiteindelijk begrepen de bonden dat ze het systeem tegen de werkgevers konden keren door een veto uit te spreken over elke afwijking van de regels zonder extra loon. Na verloop van tijd hadden de werknemers meer profijt van het systeem dan de werkgever – maar geen van beide partijen was er echt bij gebaat.

Toen de bond begreep dat Semco haar macht helemaal niet wilde ondermijnen, dat de grotere winsten van onze fabrieken zouden resulteren in een hoger inkomen voor haar leden, en dat we werknemers echt inspraak wilden geven in onze bedrijfsvoering, gaf ze haar verzet geleidelijk op. We mochten innoveren – onze werknemers mochten innoveren. Het was voor ons allemaal een bevrijding.

Onze produktiemensen bijvoorbeeld kunnen 's morgens ergens tussen zeven en negen uur met hun werk beginnen. Het is hun keus, niet die van ons. Maar als de een om zeven uur wil beginnen en een teamgenoot besluit pas om negen uur te komen? Dat zou de hele produktie toch in de war gooien? Daar waren wij ook bang voor, en dus stelden we een werkgroep in om bij eventuele problemen te bemiddelen. De groep heeft nog niet in actie hoeven komen. Onze werknemers begrepen dat de produktie eronder zou lijden als ze hun werktijden niet op elkaar afstemden – en dat deden ze dus.

Bij Semco denken we zelfs liever niet in termen als werknemer en baas.

We hebben het liever over medewerkers en coördinatoren. En we zien graag dat iedereen met ieder ander contact heeft, ongeacht de functie. In onze kantoren hebben we de inkoop- en ontwerpafdelingen door elkaar gegooid, zodat iedereen bij elkaar zit, vlak bij de produktievloer. Het idee is dat we allemaal van elkaar kunnen leren. De aankleding van het kantoor is allesbehalve luxueus en soms ligt er vuil en olie op de grond. Niemand stoorde zich daaraan, behalve ik, en nu ik mijn modieuze Italiaanse stapers met hun flinterdunne zolen niet meer draag, kan het mij ook niets meer schelen.

...

Wat vinden de chefs daar allemaal van? wordt mij vaak gevraagd. Nou, we hebben niet zoveel chefs meer als vroeger. Naarmate werknemers meer invloed kregen op hun werk en een grotere stem hebben in ons beleid, is de behoefte aan chefs minder geworden. We hebben onze stafafdeling – die onze produktie-eenheden voorziet van juridische, boekhoudkundige en marketing adviezen – met meer dan 75 procent ingekrompen. We hebben zelfs geen afdelingen Automatisering of Opleidingen meer. Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen werk en dus kunnen we zonder een afdeling Kwaliteitsbewaking. We hebben onszelf eens goed onder de loep genomen en de bureaucratie toen teruggebracht van twaalf managementlagen tot drie en een nieuwe structuur ontworpen: de traditionele, en inperkende, bedrijfspiramide werd vervangen door een systeem van concentrische cirkels.

Ook de manier waarop afdelingen zaken met elkaar doen, hebben we veranderd. Als de een geen diensten bij de ander wil inkopen, staat het hun vrij die buiten het bedrijf te halen. Door die concurrentiedreiging blijven we allemaal op scherp staan. Sinds kort moedigen we onze werknemers ook aan een eigen bedrijf te beginnen – we verhuren ze Semco-apparatuur onder gunstige voorwaarden. Wij kopen natuurlijk bij onze vroegere werknemers, maar het staat hun vrij ook aan anderen te verkopen, zelfs aan Semco's concurrenten. Door dit programma zijn we slanker en leniger, en hebben zij hun broodwinning helemaal in eigen hand. Het maakt van werknemers ondernemers.

Dit is een extreem geval natuurlijk, maar we proberen de mogelijkheden te maximaliseren en voor iedereen bij Semco de supervisie te minimaliseren. Niet dat mensen geen verantwoording hoeven af te leggen. Voordat mensen in dienst worden genomen of in een leidende functie worden benoemd, worden ze ter goed- of afkeuring door iedereen die voor hen moet werken, aan de tand gevoeld. En om de zes maanden worden managers

door hun ondergeschikten beoordeeld. Iedereen kan kennis nemen van de bevindingen. Betekent dit dat werknemers hun chef kunnen ontslaan? Dat lijkt me wel, want als iemand steeds slecht scoort, gaat hij meestal bij Semco weg – op de een of andere manier.

. . .

We zijn niet het enige bedrijf dat met inspraak experimenteert. Het is mode geworden. Maar heel veel pogingen tot bedrijfsdemocratie hebben niets te betekenen. Niet dat de bedoelingen slecht zijn, maar het is nu eenmaal veel makkelijker over medezeggenschap te praten dan haar in de praktijk te brengen. We zijn nu meer dan tien jaar bezig Semco uit elkaar te halen en stukje bij beetje weer in elkaar te zetten en wat dat aangaat is pas dertig procent van het werk gedaan. Maar de vruchten van die operatie zijn al heel substantieel.

We hebben van een bedrijf dat ten dode was opgeschreven, een bloeiende onderneming gemaakt, vooral door zuinig te zijn op ons belangrijkste bezit, onze mensen. Ondanks moordende recessies, een torenhoge inflatie en een chaotisch economisch regeringsbeleid zijn we zesmaal zo groot geworden. De produktiviteit is bijna met het zevenvoudige toegenomen. De winst is vijfmaal zo hoog. En we hebben perioden tot veertien maanden gehad dat geen enkele werknemer bij ons wegging. En we hebben een stapel van meer dan tweeduizend sollicitaties liggen, waaronder honderden van mensen die schrijven dat ze elke functie willen accepteren, als het maar bij Semco is. Onze laatste personeelsadvertentie leverde de eerste week al 1400 reacties op. En bij een peiling onder mensen die net een universitaire studie hadden afgerond, zeiden 25 procent van de mannen en 13 procent van de vrouwen dat ze het liefst bij Semco wilden werken.

Nog niet zo lang geleden kwam de vrouw van een van onze werknemers eens praten met iemand van onze afdeling Personeelszaken. Ze begreep haar man niet meer. Hij schreeuwde niet meer tegen de kinderen, zei ze, en vroeg iedereen wat ze in het weekend wilden doen. Hij was helemaal niet chagrijnig en bazig meer.

De vrouw maakte zich zorgen. Wat, wilde ze weten, waren we met haar man aan het doen?

We begrepen dat niet alleen Semco ten goede veranderd was, maar hij ook.

Goedgekeurd

Het filmpje schakelt ineens over op een opname van een smal pad aan de rand van São Paulo. Het is eind jaren vijftig. De camera komt dichterbij – hevig schuddend, zoals dat met zelf gemaakte filmpjes gaat – en drie mannen en een vrachtwagen komen in beeld. In de bak van de vrachtwagen staat een draaibank, een simpel werktuig voor het snijden van metaal. Te oordelen naar de eerbiedige uitdrukking van de magere, zongebrende man links zou je zeggen dat ze van goud is gemaakt.

Het geeft even een beeld van wat het betekent een eigen bedrijf te beginnen. Slechts weinig momenten gaven mijn vader, die magere man in het filmpje, zoveel voldoening als toen de eerste machine bij zijn nieuwe werkplaats werd afgeleverd.

Antonio Curt Semler werd in 1912 in Wenen geboren, aan het roemloze einde van een roemvol rijk. Zijn vader, een geslaagde tandarts, had gehoopt dat Antonio arts zou worden. Maar nee, hij had zijn hart verpand aan de techniek en studeerde af aan Wenens Polytechnische Universität. Hij voelde dat de kansen in het Oostenrijk van het interbellum niet meer voor het opscheppen zouden liggen en zocht daarom mogelijkheden in het buitenland. In 1937 schreef Curt op een advertentie van DuPont en kreeg al gauw een baan als produktietechnicus bij een DuPont-fabriek voor kunstvezels en textiel in Argentinië; hij overleefde daar de woelingen van het peronisme en werd uiteindelijk bedrijfsleider.

In 1952 bracht Curt een bezoek aan Brazilië en raakte ge ntregerd door de mogelijkheden van zo'n groot en onderontwikkeld land. Hij werkte toen aan het patent voor een centrifuge waarmee smeerolie aan plantaardig materiaal onttrokken kon worden en hij hoopte daarmee zijn eigen bedrijf te kunnen beginnen. Eerst leek Rio de Janeiro de aangewezen plek. Maar hij veranderde van mening toen hij vanaf een heuvel over São Paulo uitkeek. Dit was een plek, dacht hij bij zichzelf, voor een ondernemer.

Het was ook de plek waar deze 42-jarige vrijgezel in contact kwam met een andere Oostenrijkse balling, Renée Weinmann, met wie hij trouwde en een gezin stichtte. Mijn moeders vader was met zijn gezin naar China

getrokken waar hij zijn geld verdiende met de export van textiel en porselein uit Sjanghai. De Weinmanns leidden een beschermd bestaan, net als duizenden Europeanen voor wie de Britse en Franse wijken van Sjanghai eilanden waren in een oceaan van ellende. Maar naarmate de armoede van de Chinezen zich verscherpte, gingen ze zich meer aan buitenlanders ergeren. Mijn grootvader stierf vlak voor de machtsovername van de communisten en mijn grootmoeder zei met haar enige kind op een vrachtboot het land vaarwel – feitelijk uitgewezen door Mao Zedong. Na een maand op zee zetten ze in de haven van Santos, in het zuiden van Brazilië, weer voet aan wal. Al gauw gaf mijn moeder Engelse les aan de rijke burgers van São Paulo – en een van hen bracht haar in contact met mijn vader.

Aan de eettafel van hun flatje in het centrum van de stad sleutelde mijn vader aan de strategie voor Semco, een samentrekking van Semler & Co. Hij werkte aan één stuk door – en stopte alleen om mijn moeder de tafel te laten dekken zodat ze samen konden eten. Daarna werkte hij tot in de kleine uurtjes.

Kinderen waren een prioriteit, want Curt vond het al belangrijk dat iemand anders de zaak kon overnemen. Drie zwangerschappen mislukten tot uiteindelijk mijn zus, Susan, werd geboren. Maar mijn vader kon zich nauwelijks voorstellen dat een vrouw een hard bedrijf als Semco zou leiden. Al elf maanden later werd ik geboren, een onwetende erfgenaam van een bedrijf dat nauwelijks ouder was dan ikzelf.

Semco en zijn eigenaar waren onbekend, net als de olieseparatiemachine waar mijn vader inmiddels patent op had gekregen. Maar Brazilië was een land vol mogelijkheden, met een enorme honger naar allerlei nieuwe producten. Binnen de kortste keren was de Semco-centrifuge marktleider en kochten drie Braziliaanse partners met het hoognodige kapitaal en kennis van het land zich in het bedrijf in. Mijn vader bleef hard werken en de jaren vijftig en zestig waren hem goedgezind. Dit waren de jaren van het Braziliaanse wonder, toen de economie jaarlijks met zeven procent groeide, een groei die nergens geëvenaard werd. Semco, een paar jaar eerder nog een simpele machinewerkplaats, groeide uit tot een bloeiend bedrijf met 110 personeelsleden en een jaaromzet van twee miljoen dollar.

De militaire dictators die Brazilië regeerden, waren weliswaar pure kapitalisten, maar moeten ook onder de indruk zijn geweest van Stalin: ze waren gek op vijfjarenplannen. Aan het eind van de jaren zestig besloten ze dat het land een scheepsbouwindustrie nodig had en plotseling was er een vijfjarig Nationaal Scheepsbouwplan. Mijn vader rook zijn kans en nam twee Britse pompfabrikanten als compagnon, waarna Semco in Brazilië een belangrijke leverancier werd van scheepspompen, een produkt waar het nog steeds bekend om staat.

Altijd en overal zeggen ondernemers dat ze het bedrijf aan de volgende generatie willen overdragen, maar als je er even over nadenkt, is dat eigenlijk heel onbegrijpelijk. Hebt u ooit gehoord van de zoon van Einstein? Of de dochter van Churchill? Kunt u zich voorstellen dat het avondjournaal ooit gepresenteerd wordt door de zoon van Dan Rather? Soms kan een zoon of dochter van een ondernemer een voortreffelijke manager zijn, zoals Thomas Watson jr. van IBM in de jaren zestig en zeventig bewezen heeft. Maar wie neemt die beslissing? Altijd is het de vader. En laten we eerlijk zijn: die is niet bepaald onpartijdig.

'Ik wil dat de zaak in de familie blijft,' zeggen de tycoons. (Doet u dat denken aan Lodewijk XIV?) Die-en-die 'is de enige die ik kan vertrouwen'. Maar is het beter het bedrijf langzaam te laten ondergaan in vertrouwde handen dan om het te laten bloeien door de inspanningen van vreemden?

En in mijn geval gaf ik niet bepaald aanleiding tot veel vertrouwen. Als kind had ik het concentratievermogen van een eendagsvlieg. Ik vond het heel gewoon om mijn wiskundehuiswerk te doen terwijl de tekenfilmfiguren over het scherm dansten. Mijn moeder begrijpt nog steeds niet waarom ze me met zoveel onvoldoendes over hebben laten gaan of waarom zij en mijn vader zo vaak moesten opdraven om met onderwijzers te praten over bijvoorbeeld mijn geloof dat boterhammen met pindakaas of jam aan het plafond van de schoolkantine thuishoorden.

Toen ik ouder werd, ging ik me gewoon schamen voor mijn eeuwige behoefte om de hoofdrol te spelen. Maar de een of andere sterke magneet trok me steeds weer naar situaties waarin ik de aandacht kon trekken of de eerste viool kon spelen. Op de middelbare school stelde ik me kandidaat voor allerlei functies: klasseoudste, aanvoerder van het sportteam, fotoredacteur van het jaarboek. Ik was zelfs verantwoordelijk voor een snackkraampje in de middagpauze, een klusje voor de lagere klassen dat geld op moest leveren voor het schoolreisje van het daaropvolgende jaar. En hierbij trad voor het eerst een zakentalent aan de dag. Ik stopte met de gratis lokkertjes waar eerdere kraambeheerders mee hadden gewerkt, en ik moedigde leveranciers als Coke, Pepsi, Kellogg en Fritolay aan om tegen elkaar op te bieden om bij ons in het assortiment te komen. Ik kan niet zeggen dat ze daarvoor in de rij stonden, maar onze inkomsten vlogen omhoog. Vervolgens belegde ik de winst op de effectenbeurs en het volgende jaar had ik inmiddels genoeg verdiend om de hele klas naar een badplaats te kunnen laten vliegen. 'Op school altijd in zaken', was hoe mijn klasgenoten me in het jaarboek omschreven.

Maar dit ontluikende kapitalistische talent verbleekte helemaal bij mijn verlangen gitaar te leren spelen, vooral een Gibson Les Paul. Ik was helemaal weg van rock'n'roll – de Stones, Led Zeppelin, Pink Floyd, Uriah Heep. Voor mij betekende diversificatie ook dat ik de bas en de drums moest leren bespelen. Dit alles baarde mijn vader zorgen; hij wachtte ongeduldig op het eind van wat, hoopte hij, een voorbijgaande fase was, om over mijn bedrijfs carrière te kunnen gaan praten.

Toen ik zestien was, had ik een vakantiebaantje op de inkoopafdeling van Semco en boog ik mij over specificaties voor één centimeter dik staalplaat voor scheepspompen. Ik had alleen maar lol toen een vrachtwagenchauffeur me leerde autorijden. Ik was de enige jongen in de buurt die achter het stuur van een Mercedes mocht kruipen – al was het dan een tientonner, geen 560 SEL convertible.

Na de zomer stortte ik me weer op de gitaar en mijn wanhopige vader overwoog om het bedrijf maar te verkopen. Maar ik kwam er gauw genoeg achter dat mijn muzikale talenten droevig beperkt waren. Omdat mijn vader een opvolger wilde en ik een tijdje de scepter had gezwaaid over de snackkraam, leek het bedrijfsleven zo gek nog niet.

. . .

Er was alleen één probleem: in Brazilië moeten alle jonge mannen die gezond van lijf en leden zijn, op hun achttiende voor minstens een jaar het leger in.

Mijn vader, die al zo lang had moeten wachten, leek dit voor mij wel een goed medicijn. Het zou me wat discipline bijbrengen; vroeg opstaan zou ik waarschijnlijk nooit leuk vinden, maar ik zou in ieder geval leren wat dat was. Ik ben er nooit achter gekomen of hij me alleen maar de duim-schroeven wilde aandraaien of dat hij het echt meende. Voor alle zekerheid begon ik mijn moeder te bewerken. Ik was ineens altijd op tijd voor het eten, mijn cijfers gingen erop vooruit en mijn bed was vaak wonderbaarlijk netjes opgemaakt. Mijn weekends begonnen met vroeg opstaan, geholpen door twee wekkers die in de verste hoek van mijn kamer waren opgesteld.

Vaders begrijpen zulk gedrag en de mijne bleef me aankijken met zo'n blik van daar-trap-ik-niet-in-jongen. Moeders zijn heel anders, goddank.

'Curt,' zei die van mij, 'Dickie kan niet zomaar een jaar van zijn leven verspillen in het leger.'

Op de achtergrond zat ik heftig te knikken.

'Ze maken daar een kerel van hem,' zei mijn vader dan. 'Ik heb zelf ook in dienst gezeten.'

Mijn moeder en ik leunden dan achterover op de bank om (alweer) te luisteren naar verhalen over marsen in de sneeuw, koude douches en het poetsen van laarzen en gespen.

Al gauw werd ik opgeroepen voor een keuring bij het plaatselijke rekruteringsbureau en dus vertrok ik midden in de nacht om met alle andere lui in een wachtkamer te zitten. Alle belangrijke lichamelijke of geestelijke afwijkingen werden toen besproken en ik zag verscheidene mensen in de wachtkamer oefenen met platvoeten, zenuwinstortingen en allerlei andere mankementen. Ik had er de moed niet voor. De rekruteerders waren tevreden over mijn lengte, waren onder de indruk van mijn gewicht en constateerden dat ik aan al hun zware eisen – zoals het hebben van twee armen en twee benen – voldeed.

Twee weken later moest ik mijn militair goedgekeurde lijf bij een andere dienst aan een uitgebreider medisch onderzoek laten onderwerpen. Vrienden van mij hadden me daar spookverhalen over verteld. De traditie wilde dat iedereen die werd afgekeurd, werd opgetrommeld (door een soldaat met een fysiek waar Sylvester Stallone jaloers op zou zijn) om bloed te geven voor het militaire hospitaal. Een verpleger stak een enorme naald in je benedenarm, douwde je een twee-literfles in handen en nam dan het volgende slachtoffer. Alle vorige keren dat ik met bloed in aanraking was geweest, was ik flauwgevallen, dus ik zag het al voor me: het langzaam donker worden voor mijn ogen, het voorover tuimelen van mijn lichaam, het geluid van brekend glas, een visioen van zandstranden in de Zuidzee. Dan een zwaar hoofd en veel soldaten die me vanaf het plafond wenkbrauw fronsend aanstaarden.

Nou ja, als dat de prijs was die ik voor mijn vrijheid moest betalen...

En dus ging ik weer voor zonsopgang de deur uit en na de gebruikelijke vijf uur in de wachtkamer stond ik met honderden naakte jongemannen in de rij en beantwoordde vragen over kinderziekten, volwassen ziekten en vooral geslachtsziekten. Eén gozer gaf een perfecte demonstratie van het doorslikken van de tong en werd onmiddellijk onder arrest geplaatst. Opnieuw kwam ik door de keuring. Ik hoefde in ieder geval geen bloed te geven, hield ik mezelf voor.

Een maand later draafde ik op voor het schriftelijke onderzoek. Opstaan om vier uur 's morgens ging me inmiddels heel makkelijk af, want ik kon toch niet slapen. De test was lang en gecompliceerd. Ik deed mijn best om het zo slecht mogelijk te doen en ging zeer gespannen naar huis. Drie dagen later hoorde ik dat ik er weer doorheen was gekomen.

Mijn uniform, pet en laarzen had ik al toen ik me moest melden bij de officier van dienst; na tweeënehalf uur wachten mocht ik uitleggen waarom ik het onzin vond om dienst te doen in het leger van een land dat

nog nooit oorlog had gevoerd en daar absoluut niet alsnog aan zou beginnen – waarop ik mocht gaan.

Bedrijfseconomie studeren wilde ik niet, maar ik schreef me in aan de juridische hogeschool van São Paulo, de meest prestigieuze universiteit van het land en een waar menig Braziliaanse president gestudeerd had. Ik wist zeker dat die meer op de humaniora gerichte studie daar me wel zou bevalen. Maar met lage cijfers haalde ik het allemaal maar net – deels doordat ik na het begin van de studie weer bij Semco was gaan werken.

3

Dr. Dickie

Mijn eerste ervaringen in de directieburelen maakten me diep ongelukkig. Iedereen zat net zo in de plooi als hun broekspijpen.

Ik heb geprobeerd me aan te passen, echt waar. Ik ben zelfs naar een modieuze herenzaak gegaan en kocht daar een complete directie-uitrusting: een marineblauw pak met witte strepen, een wit overhemd met Franse manchetknopen, zwarte schoenen. Ik droeg het pak niet – het pak droeg mij.

Ik had er nog niet zo lang gewerkt toen mijn vader me bij zich liet komen; hij zei me dat ik me niet bij mijn bijnaam, Dickie, moest laten noemen. Dat zou het respect jegens mij ondermijnen, zei hij streng. Ik moest me altijd laten aanspreken als Dr. Ricardo, een titel die mensen als ik in Brazilië automatisch krijgen na een universitaire studie. En dan te bedenken dat ik iedereen al gevraagd had me Dickie te noemen. Er gingen daardoor zulke verwarrende signalen naar de organisatie uit dat ik tot op de dag van vandaag nog steeds memo's krijg die gericht zijn aan Dr. Dickie.

Mijn vader was, net als de meeste selfmade men, een traditionalist. Hij ging vaderlijk met zijn personeel om en beschouwde stakingen en acties als een persoonlijke belediging. Hij was nooit vergeten dat hij Semco aan een eettafel had opgericht.

Hij stond elke dag om precies half zeven op en volgde een dagelijkse routine die even onbuigzaam was als een I-balk. Dinsdags, woensdags en donderdags speelde hij 's morgens vroeg, voor hij naar de fabriek ging, een partijtje golf; tussen de middag at hij thuis, deed een hazeslaapje van vijftien minuten en ging dan weer naar de zaak. Om kwart voor acht precies kwam hij altijd weer thuis voor het eten. Vrijdags sloeg hij het golfen over en woonde hij de lunchbijeenkomst van de Rotary Club bij.

Zijn secretaresse, Fernande, een korte, gezette vrouw met een serieus voorkomen, was, toen ik kwam, al vijftien jaar bij hem, al heb ik dat nooit begrepen, want ze zaten altijd over elkaar te klagen. Als Fernande zes minuten te laat kwam, zou mijn vader er altijd wat van zeggen. Als hij een fout in een brief met een pen in plaats van een potlood corrigeerde, was het