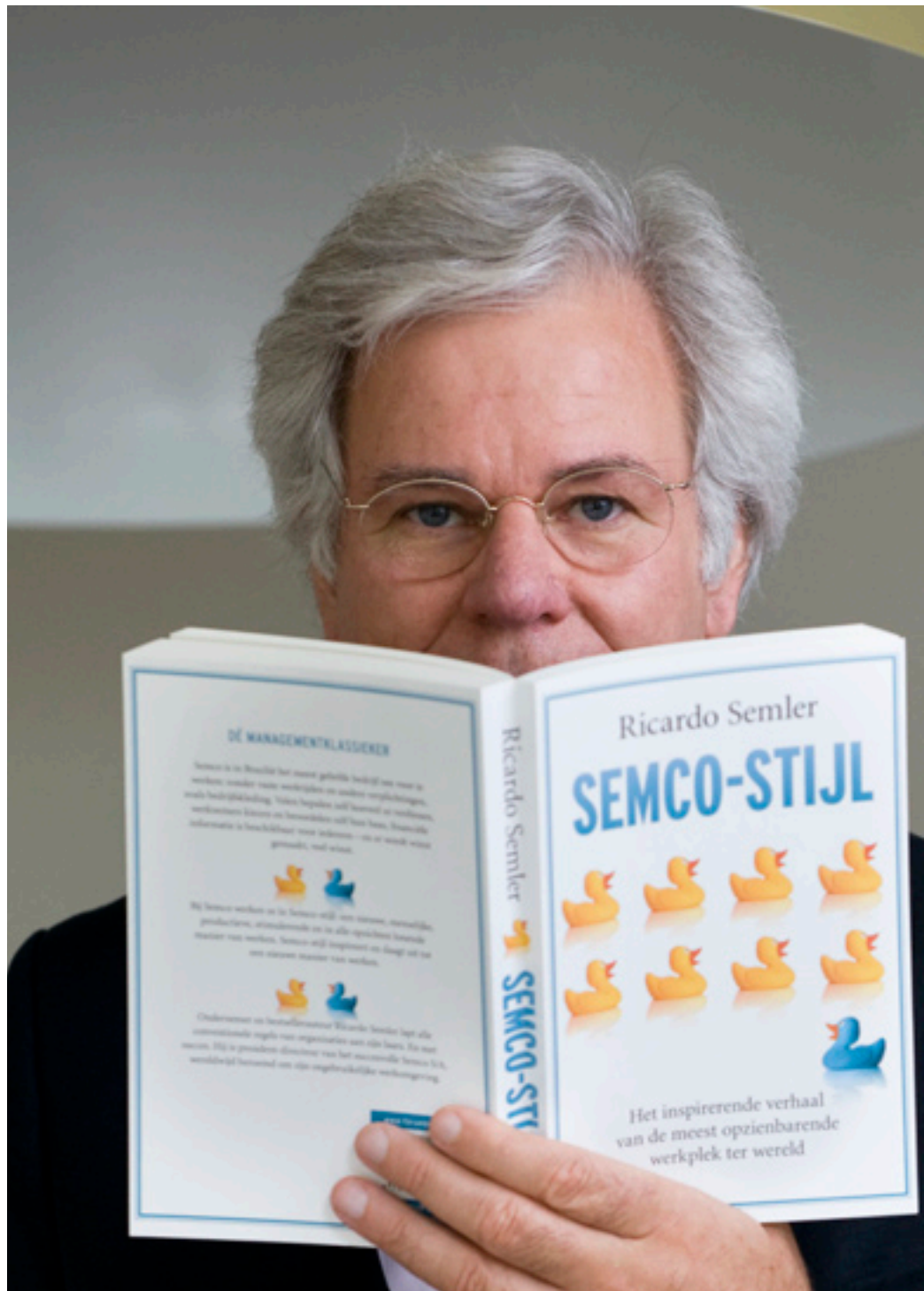


‘Je kunt niet slim zijn tegen je zin’

Tekst: **Rob Hartgers**

Het roer moet om, vindt Joseph Kessels. “Command and control heeft zijn langste tijd gehad.” De dean van TSM Business School pleit voor democratische organisaties.

Joseph Kessels heeft het niet zo op conventionele managers. Bij zijn eigen adviesbureau Kessels & Smit zijn de meeste adviseurs zelfstandig ondernemer. Er is geen management team, geen businessplan, geen secretariaat en geen dwingend groeicijfer. Medewerkers bepalen hun eigen salaris. Sinds twee jaar is Kessels decaan van de TSM Business School, waar zijn tegendraadse managementfilosofie de MBA-opleidingen niet ongemoeid laat. Het roer moet om, vindt hij: “Conventioneel manage-



mentdenken, met de sterke nadruk op *command and control*, rekenschap afleggen en doelen van anderen realiseren, heeft zijn langste tijd gehad.”

Kessels is geïnspireerd door de Braziliaanse entrepreneur en managementgoeroe Ricardo Semler, die pleit voor democratische organisatiestructuren. Opgelegde businessplannen en groeicijfers vindt Semler onzin. Dat zijn ideeën meer zijn dan luchtflitseriej, bewijst hij met zijn eigen bedrijf Semco Group. Hij stuwde de

omzet van het bedrijf omhoog van 4 miljoen dollar in 1982 naar de huidige 240 miljoen dollar. De boeken waarin hij zijn organisatiefilosofie beschrijft, zijn bestsellers. Toch vindt Semler weinig navolging. Ondernemers en managers durven zijn experimenten niet in de praktijk te brengen.

Kessels is een van de weinigen die dat wél doet. Dwingende doelen en daarop ingerichte werkprocessen passen niet bij kennisintensieve organisaties, vindt hij: “Kennisintensief werk

‘Na dertig succesvolle jaren kan niemand mij vertellen dat onze ‘ongestuurde’ werkwijze niet werkt’

“Die kritiek is terecht. Er zijn critici die stellen dat business schools medeplichtig zijn aan de grote fraudeschandalen van de laatste jaren. Eenzijdig sturen op *shareholders value*, voortdurend trucs bedenken om cijfers te ‘pimpen’, met alle immorele consequenties van dien; een aantal officiële managementtheorieën die onderwezen worden op business schools, lokt dat misschien zelfs wel uit. We hebben de schandalen gezien. Mensen die jarenlang

We worden alleen maar slimmer in het verplaatsen van problemen naar andere landen. We exporteren ons afval en het werk dat we hier niet kunnen of willen doen. Kijk naar de call centers, die hebben we aan India uitbesteed. In India spreek ik mensen die zeggen: ‘Ik wil niet doen alsof ik een Amerikaan ben en de shit van een Amerikaanse klant over mij heen krijgen omdat iemand die ik niet ken, aan de andere kant van de wereld, de boel heeft belazerd.’ Als de Indiërs het niet meer willen, waar schuiven we de rotklussen dan naar toe? Het loopt volkomen uit de hand. Daarom pleit ik voor duurzame ontwikkeling. We moeten geen activiteiten ontwikkelen waarvan we zelf op dit moment de problemen niet kunnen oplossen. Het duurzaamheidsdenken nodigt uit om waanzinnig te innoveren.”

Joseph Kessels

Prof. dr. Joseph Kessels (1952) begon zijn carrière bij het productiebedrijf van de Fabeltjeskrant, waarvoor hij als student een systeem van bandgestuurde diaprojecties ontwierp. Hij studeerde andragologie aan de Universiteit van Amsterdam en promoveerde aan de Universiteit Twente. In 1977 was hij met Cora Smit medeoprichter van adviesbureau Kessels & Smit, The Learning Company. Zijn belangstelling gaat uit naar de verschillende opvattingen over leren en opleiden, in het bijzonder in de context van een kennissamenleving. Hij was werkzaam als hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de Universiteit Leiden en is vanaf 2000 parttime hoogleraar human resource development aan de Universiteit Twente. Sinds 2006 is hij Dean van de TSM Business School. Daarnaast is hij voorzitter van de Adviesraad van HayGroup Nederland.

TSM verzorgt een MBA voor professionals in de bouw. Staan die open voor vernieuwende ideeën?

“De bouwwereld heeft duurzame, vernieuwende bouwprojecten nodig om te overleven, juist nu de sector het moeilijk heeft en de marges kleiner worden. Te vaak wordt de pijn naar beneden doorgegeven, totdat zij uitkomt bij de kleine onderaannemers. Die moeten bloeden. Daar kun je geen duurzame bedrijfstak op bouwen. Jonge professionals begrijpen dat het anders moet, maar mijn generatie kan zich dat maar moeilijk voorstellen. Die is geïndoctrineerd door de gedachte dat medewerkers je willen belazeren en dat je ze dus moet beheersen en controleren. Groei en ontwikkeling worden alleen gezien in termen van klimmen in een organisatie, niet in termen van talent ontwikkelen. Bedrijven waar verlichte mensen aan de top staan creëren vrijplaatsen voor jongeren: ‘Hier heb je een gebouw en een budget, begin maar een eigen bedrijf, wij ondersteunen dat.’

Bij TSM willen we de deelnemers aan onze managementprogramma’s opleiden tot ondernemers en leiders. De vorm van de programma’s moet daar ook toe uitnodigen. Ik streef naar programma’s waar deelnemers samen met de programmamanager beslissen over het opleidingsbudget en samen tot een ontwerp komen dat bij hen past. Studenten moeten regisseur worden van hun eigen leertraject. Als ze het bij ons niet leren, kunnen ze het ook niet in hun bedrijf toepassen. Een dwingend leerprogramma is net zoals als een beklemmende bedrijfsstrategie. Dat heeft zijn tijd gehad. Je moet verantwoordelijkheid niet bij studenten wegnemen.” >>

vergt een sterke persoonlijke betrokkenheid. Die kun je niet opleggen – ‘Je kunt niet slim zijn tegen je zin’, staat op de achterkant van mijn visitekaartje. De opkomst van de kenniseconomie zal onherroepelijk leiden tot organisaties met meer zelfsturing en meer verantwoordelijkheid en vrijheid voor medewerkers.”

Er is veel kritiek op de traditionele business schools. Ze lopen niet voorop in vernieuwende managementideeën.

goedgelovig hard hebben gewerkt en hun vertrouwen in managers hebben gesteld zijn daar het slachtoffer van geworden.

Ik wil werken bij een business school die ondernemers en leiders ondersteunt bij het inzetten van innovatie ten behoeve van duurzame ontwikkeling. Die duurzame ontwikkeling is alleen mogelijk als je op een slimme manier andere dingen gaat doen. De manier waarop we nu organiseren en produceren leidt tot meer gebruik van grondstoffen en energie.

In uw eigen bedrijf bepalen werknemers hun eigen salaris. Hoe gaat dat in zijn werk?

“Je salaris moet je bij ons zelf kunnen verdienen. Je moet aan elkaar rekenschap afleggen over wat je bijdraagt aan de organisatie. Aan hoeveel projecten wil je werken, voor welke opdrachtgevers, met welke talenten, en tegen welk tarief? Dat zijn vragen die medewerkers zelf moeten beantwoorden. Op basis daarvan stel je een salaris vast. Dat krijg je hoe dan ook. Als je inkomsten tegenvallen, passen wij bij. Als je langer bij ons bedrijf bent, neemt die zorg af en krijg je meer eigen verantwoordelijkheid. Het dwingt mensen om goed na te denken over hun werkwijze. Het is bijvoorbeeld niet slim om veel klusjes aan te nemen waar je niet echt de kwaliteiten voor hebt. Dan staat je ontwikkeling stil. In een systeem met een vaste functieomschrijving en een

salarisschaal, is van deze dynamiek geen sprake. Het leidt er vaak toe dat mensen hun werk zo inrichten dat ze voldoen aan hun functiebeschrijving, zodat ‘niemand ze wat kan maken’. Dat is vreselijk.

Elke jonge medewerker wordt in ons bedrijf ondersteund door enkele ervaren collega’s. Dat noemen we de ‘appelboom’, voor ons het symbool van de interne onderneming. De jonge collega maakt zelf een begroting, wij helpen hem om dat realiseren. Na drie jaar word je zelfstandig, en kun je een uitnodiging krijgen om mede-eigenaar van het bedrijf te worden. Je moet medeverantwoordelijkheid dragen voor het geheel en garant staan voor het bedrag op je begroting. Als je dat niet wilt, kunnen wij geen goede plek voor je bieden. Op dit moment zijn er 25 eigenaren.”

Is het met zoveel eigenaren niet ingewikkeld om beslissingen te nemen?

“Vier collega’s zijn ‘kernondernemers’. Zij hebben een groter pakket aandelen, en in ruil daarvoor een grotere bemoeienis met algemene zaken. We hebben geen managers. Er wordt bij ons vreselijk weinig vergaderd. Vergaderingen worden vaak een ritueel zonder inhoud. We zijn wel in clubjes georganiseerd. Zo is er een groep die zich bezighoudt met de ontwikkeling van de website, en een groep die verantwoordelijk is voor het gebruik van het pand. Er zijn ook Kessels & Smit-groepen in België, Zuid-Afrika, India en de VS. Die zijn ontstaan met lokale collega’s.”

Stellen jullie langetermijndoelen?

“Nee, dat heeft geen enkele zin. Er is niet eens een directie die dat zou kunnen doen. Er zijn vijftig mensen in Nederland en in het buitenland aan de slag onder onze naam. Ik weet niet wat ze doen, kan er niet op sturen, en krijg vanavond geen feedback op wat ze hebben gedaan. Als iemand begint over langetermijndoelstellingen, zouden we daar waarschijnlijk om lachen. Daar staat tegenover dat we onderling intensief contact hebben. We vragen elkaar wat onze dromen zijn. En natuurlijk delen we een belangstelling in alles wat met leren in de context van een werkomgeving heeft te maken. Dat is de enige afbakening van ons werkterrein. Het maakt ons enorm flexibel. We kijken welke mogelijkheden zich voordoen en hoe we daarop in kunnen spelen. Vroeger was ik wel eens verlegen over onze ‘ongestuurde’ werkwijze, maar we hebben net ons dertigjarig bestaan gevierd en het gaat ons voor de wind. Niemand kan mij vertellen dat onze manier van organiseren niet werkt.”

Wat is jullie omzet?

“Ik weet het niet. Zes miljoen of zo?”

Zelfs voor een democratisch gestuurd bedrijf is omzet toch van belang?

“Voor mij is het belangrijker dat iedereen een rechtvaardige beloning krijgt. En het is van belang dat we jaarlijks tien procent reserveren voor innovaties. Het lukt elk jaar om dat rond te krijgen.” ●

Boeken: ‘Maverick: The Success Story Behind the World’s Most Unusual Workplace’ (1993). ‘The Seven Day Weekend’ (2003).

Wie is Ricardo Semler?

Joseph Kessels laat zich inspireren door de Braziliaanse businessgoeroe Ricardo Semler. In 1980 nam Semler op 21-jarige leeftijd het roer over bij de machinefabriek van zijn vader die pompsystemen voor de scheepvaart produceerde. Het bedrijf (Semco) had op dat moment een omzet van rond de vier miljoen dollar. Op zijn eerste werkdag ontsloeg Semler zestig procent van het management. In de jaren die volgden vormde hij de organisatie om tot een ‘democratische onderneming’. Niet zonder succes. Vorig jaar had Semco Group drieduizend werknemers (met nauwelijks verloop) en een omzet van 240 miljoen dollar. De productie van scheepspompen vormt nog maar een klein onderdeel van de activiteiten van Semco. Het bedrijf houdt zich tegenwoordig ook bezig met de ontwikkeling van software, consultancy op het gebied van hrm en duurzaamheid, en de exploitatie van vliegvelden en ziekenhuizen.

De kenmerken van Semco:

- Geen businessplan
- Geen mission statement
- Geen functieomschrijvingen
- Geen IT- of personeelsafdeling
- Geen beursnotering
- Zo min mogelijk vergaderingen
- Democratische organisatie
- Decentraal leiderschap
- Open boekhouding
- Werknemers bepalen eigen salaris
- Werknemers beslissen zelf waar en wanneer ze werken
- Managers worden iedere zes maanden geëvalueerd door ondergeschikten.

