

# 10 MYTHES ONTKRACHT; WAAROM DEMOCRATISCH MANAGEMENT GOED IS VOOR ORGANISATIES

Gebaseerd op een serie  
video's door Ricardo Semler



## In dit E-book

**07**

Mythe 1: Het is utopisch en naïef

**09**

Mythe 2: Het ontketent anarchie

**11**

Mythe 3: Het is niet schaalbaar

**13**

Mythe 4: Het is ouderwets

**15**

Mythe 5: Het houdt niet lang stand

**17**

Mythe 6: Het is te duur

**19**

Mythe 7: Er gaat veel tijd verloren

**21**

Mythe 8: Het is te riskant

**23**

Mythe 9: Je moet echt álles veranderen

**25**

Mythe 10: Het duurt te lang

**27**

Over Ricardo Semler, Semco Style Institute

Dit e-book is gebaseerd op een serie video's met Ricardo Semler, geproduceerd door Semco Style Institute's zusterbedrijf LeadWise ([www.leadwise.co](http://www.leadwise.co)).

Kijk de video's op het [LeadWise YouTube channel](#).

# DE WERELD IS IN BEWEGING

---

De wereld is in beweging, en de zakelijke kansen liggen voor het oprapen. Verandering is de enige constante, en stilstand is achteruitgang. Tijdens onze reis zijn er altijd mensen die de weg vrijmaken: de koplopers en pioniers. Zij hebben een andere kijk op de huidige wereld en besluiten om zaken op hun eigen manier aan te pakken. Het deert hen niet dat anderen denken dat ze te idealistisch zijn om een kans van slagen te hebben. Ze steken de handen uit de mouwen, breken met traditionele patronen en creëren ruimte voor groei.

Zodra deze pioniers succesvol blijken, zijn anderen geneigd om in hun voetsporen te treden. Maar vaak worden volgers gewaarschuwd door mensen die liever vast blijven houden aan oude gewoontes. Als je de sceptici moet geloven, zou democratisch management nooit kunnen werken. Hebben ze gelijk? Niemand wil zijn onderneming in negatief opzicht zien veranderen. Maar wat als de onderneming in positieve zin verandert? Laten we eens ingaan op een aantal mythes die beweren dat democratisch management niet zou werken. Wie kan deze misvattingen beter weerleggen dan Ricardo Semler? Hij is alom geprezen vanwege zijn voortrekkersrol op het gebied van leiderschap dat door werknemers zelf wordt bekrachtigd. Al ruim twintig jaar wordt hij al als één van de belangrijkste pioniers op dit vlak beschouwd. Hij heeft met diverse vormen van democratisch management geëxperimenteerd. Als CEO van een grote onderneming heeft hij alle tegenwerpingen gehoord.

Hieronder volgt Ricardo's overzicht van de tien meest hardnekkige mythes, die zakelijke besluitvormers ervan weerhouden om democratisch management in te voeren.

“Allemaal mooi in **theorie**, maar het is niet toepasbaar op **mijn situatie**”

# MYTHE 1: HET IS UTOPISCH EN NAÏEF

Eén van de mythes die je het vaakst hoort tijdens gesprekken over democratisch management is dat het concept utopisch is, of misschien zelfs naïef. Het lijkt onmogelijk dat mensen uit eigen beweging zouden samenwerken, zonder dat dit van hogerhand wordt opgelegd. Dat democratie niet zou werken is echter een achterhaalde visie van oude dictators.

Een bedrijf met alleenheerschappij dwingt medewerkers om vaste taken op vaste tijden uit te voeren. Het lijkt dat werkgever hiermee alle controle over de bedrijfsvoering heeft. Het echte potentieel van mensen wordt hierdoor niet aangesproken en dit leidt tot een ongebalanceerde bedrijfsvoering. Als je medewerkers een bepaalde mate van vrijheid biedt, zoals om zelf te bepalen hoe, waar, met wie en wanneer ze werken, zullen ze namelijk veel productiever worden. De controle uit handen geven aan de medewerkers kan dus van grote waarde zijn voor een manager.

Democratisch management lijkt nu misschien een utopie, maar kan leiden tot fundamentele positieve veranderingen.

Wanneer stapt jouw bedrijf over op democratisch management?

 [bekijk de video](#)

“Het werkt  
ongehoorzaamheid  
en gebrek aan  
respect voor  
leidinggevenden  
in de hand”

## MYTHE 2: HET ONTKETENT ANARCHIE

De veronderstelling is dat de manager voortdurend op de hoogte moet zijn van alles wat er gebeurt. In de praktijk is dit echter bijna onmogelijk. Het werkt eerder contraproductief omdat het veel tijd kost en je de capaciteiten van je medewerkers niet ten volle benut.

Stel, je hebt iets nodig voor een project en de ander levert dit onderdeel op bepaalde voorwaarden. Als jij en alle anderen die aan de afzonderlijke onderdelen van het project werken niet aan zelfsturing doen, leidt dat inderdaad tot anarchie. Maar bij andere significant complexe zaken die niet door zichzelf worden aangestuurd (zoals bijvoorbeeld in het verkeer) zie je dat het ook goed gaat, als iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid neemt. Het is dus een mythe dat mensen doen waar ze maar zin in hebben, in plaats van datgene wat je met ze hebt afgesproken.

Geef de controle uit handen. Een medewerker die als verantwoordelijke volwassene wordt gezien, kan zelfstandig plannen maken en uitvoeren.

 [bekijk de video](#)

“Het werkt  
misschien voor  
**kleine organisaties,**  
maar niet voor **grote  
multinationals**”

## MYTHE 3: HET IS NIET SCHAALBAAR

De mythe dat democratisch management niet schaalbaar zou zijn ontstond 20 jaar geleden, toen Semco nog een kleinschalig bedrijf was. Maar toen Semco uitgroeide tot een organisatie waar duizenden werknemers per business unit actief waren, merkten we dat omvang geen enkel verschil maakt. Democratisch management werkt even goed voor grote multinationals als voor kleine bedrijven. Waarom? Uiteindelijk komt het neer op de interactie tussen kleine groepen medewerkers.

Alle vormen van samenwerking zijn gebaseerd op kleine groepen met een gezamenlijk doel. Deze groepen gaan tot interactie over met andere kleine groepen. Hierbij is sprake van tijdelijk overlappende doelstellingen, net als bij sportteams of een militaire eenheid. Deze groepen van acht tot twaalf mensen werken volgens de principes van vrijheid, transparantie en zelfmanagement. In feite maakt het niet uit hoeveel van deze groepen er binnen je organisatie actief zijn. In elke organisatie, klein of groot, blijft de effectieve omvang van groepen grofweg gelijk indien elke groep toestemming krijgt voor zelfmanagement.

Hoe schaalbaar wil je dat jouw onderneming is?

 [bekijk de video](#)

“Het werkte misschien  
in de jaren ‘80 of ‘90  
maar we leven nu in  
een **totaal andere**  
**wereld**”

## MYTHE 4: HET IS OUDERWETS

Door innovaties en technologische vooruitgang is de wereld steeds meer binnen handbereik gekomen. We zijn veel mobieler geworden en hebben meer vrijheid gekregen in onze manieren van werken.

De manier waarop mensen samenwerken en de problemen die met samenwerking gepaard gaan, zijn echter onveranderd gebleven. De eigenschappen en problemen van teams, en de antropologische principes achter de manier waarop bedrijven zijn ingericht zijn nog steeds hetzelfde. Medewerkers willen namelijk altijd deel uit blijven maken van een groep, en zich gedragen zoals de groep dit voorschrijft. Wat dat betreft lijken de issues nog steeds op die waaraan Semco in de jaren '80 en '90 werkte. De wereld is ingrijpend veranderd. Dat geldt echter niet voor de manier waarop mensen samenwerken. Samenwerken op basis van eigen verantwoordelijkheid is dus allerm minst ouderwets.

Ben je er klaar voor om dit taboe te doorbreken?

 [bekijk de video](#)

“Het werkt **misschien even**, maar vroeg of laat **zal het ontsporen**”

## MYTHE 5: HET HOUDT NIET LANG STAND

Soms geven mensen aan dat democratisch management hen geen duurzame oplossing lijkt.

Stel je voor dat mensen ergens met veel liefde werken, op een plek waar ze zelf de regie hebben over wat ze doen en hoe ze dat doen. Een plek waar ze zich kunnen kleden zoals ze willen en het salaris krijgen dat ze willen. Zouden mensen dan terug willen gaan naar een negen-tot-vijf baan onder een autoritair bewind?

Democratisch management is ook van invloed op de bedrijfsethiek en de producten waar mensen aan werken. Doordat mensen zich persoonlijk kunnen ontwikkelen, gaat de organisatie met haar tijd mee. Een organisatie die zichzelf voortdurend vernieuwt en ruimte biedt voor aanpassingen blijft in verbinding met haar medewerkers en de buitenwereld.

Voortdurende en stapsgewijze verbeteringen doorvoeren is de meest duurzame aanpak. Is jouw bedrijf daar klaar voor?

 [bekijk de video](#)



“Als werknemers hun eigen **salaris bepalen**, lopen de kosten **uit de hand**”

## MYTHE 6: HET IS TE DUUR

Deze mythe is gebaseerd op de angst dat medewerkers te duur worden als ze hun eigen salaris mogen vaststellen. De zorg is dat de operationele kosten van de organisatie te hoog oplopen en de producten of diensten daarmee te duur. De afgelopen dertig jaar hebben we echter iets heel anders gemerkt: als je mensen accurate informatie verschaft over de context van hun salaris en de kostenstructuur van de onderneming, is het eenvoudig voor hen om het juiste salarisniveau te bepalen.

Een transparante aanpak maakt mensen bewuster, en daarmee groeit hun verantwoordelijkheidsbesef ten aanzien van de financiële huishouding van de organisatie. Ze worden efficiënter en dit leidt uiteindelijk tot betere bedrijfsresultaten.

Wanneer geef jij de financiële verantwoordelijkheid aan je medewerkers?

 [bekijk de video](#)

“Democratisch management zit lean, scrum en agile processen in de weg”

## MYTHE 7: ER GAAT VEEL TIJD VERLOREN

Moderne bedrijven moeten optimaal wendbaar zijn en in staat zijn om snel beslissingen te nemen. Om aan deze eisen te voldoen gebruiken veel bedrijven tegenwoordig LEAN, Scrum en Agile processen en werkmethoden. Er is echter een hardnekkige mythe dat democratisch management juist éxtra tijd kost.

In werkelijkheid zijn er voor democratisch management geen regels of richtlijnen nodig. Dit maakt een einde aan een groot aantal beperkingen die bedrijven in de weg zitten. Deze manier van werken is daarom net zo snel als andere processen, zo niet sneller. Als er sprake is van een bedrijfscultuur die mensen aanmoedigt om de dingen te doen waarin zij geloven, de samenwerking bevordert en een gemeenschappelijk doel voor ogen stelt, is er niets wat je medewerkers nog tegenhoudt.

Democratisch management is zo lean en agile als het maar kan. Het ontsluit het volledige potentieel van je onderneming.

Ben je er klaar voor om een einde te maken aan de beperkingen?

 [bekijk de video](#)

“Er zijn **te veel**  
compliance &  
governance  
**risico's**”

## MYTHE 8: HET IS TE RISKANT

---

Democratisch management is onmogelijk vanwege de compliance-risico's die deze aanpak met zich meebrengt. Deze mythe wordt vaak uitgesproken door mensen die werken in sterk gereguleerde omgevingen zoals banken en publieke instellingen. Ze beweren dat democratisch management hen blootstelt aan een onacceptabel niveau van aansprakelijkheid. Volgens hen is er slechts één manier om aan alle wet- en regelgeving te voldoen: door het volgen van specifieke regels in een specifieke volgorde.

De afgelopen dertig jaar hebben we echter iets heel anders gemerkt. Leg je medewerkers uit welke beperkingen er gelden met het oog op de bedrijfsethiek en wetgeving. Wanneer er sprake is van compliance-vraagstukken, moet je hen niet alleen vertellen wat ze moeten doen, maar ook waarom. En dat zullen ze vervolgens doen. Ze blijken prima in staat om binnen dat kader te werken, net zoals ze in staat zijn om met alledaagse beperkingen om te gaan.

Vertrouw op het beoordelingsvermogen en verantwoordelijkheidsgevoel van je medewerkers. Hun professionaliteit was immers de reden waarom je hen in dienst nam. Ben je klaar om de compliance en governance naar een hoger niveau te tillen?

 [bekijk de video](#)

“Ik kan **niets** met  
**standaard**  
praktijken en  
**oplossingen**”

## MYTHE 9: JE MOET ECHT ALLES VERANDEREN

---

Er is sprake van een hardnekkige mythe dat het overgaan op democratisch management een kwestie van alles of niets is. In werkelijkheid zijn er tal van aspecten die je geheel op eigen tempo kunt invoeren.

Begin door medewerkers binnen een bepaald gebied de vrije teugel te geven en hanteer een evaluatiecyclus van zes maanden. Gebruik de bevindingen om te bepalen wat voor jouw organisatie werkt. Als je tevreden bent met de resultaten, bied je medewerkers ook op andere terreinen meer vrijheid. Op deze manier hoef je je organisatie niet volledig op de schop te gooien.

Veranderen gaat niet van de ene dag op de andere. Je moet ergens beginnen. Waarom begin je niet vandaag?

 [bekijk de video](#)

“Ik ben pas  
overtuigd als ik  
snelle resultaten  
zie”

## MYTHE 10: HET DUURT TE LANG

---

In de hectiek van alledag gaan mensen vaak voor snelle resultaten. Dit kan zijn omdat ze druk voelen vanuit de markt, van aandeelhouders of van hun leidinggevende. De snelle oplossing lijkt de meest aantrekkelijke. Maar je moet de adrenalinestoot die je van snelle beslissingen krijgt niet verwarren met kortdurend optreden.

Neem bijvoorbeeld personeelwerving. Als je iemand zo snel mogelijk aanneemt, zou je het gevoel kunnen hebben dat je het probleem hebt opgelost. De kans dat je in kort tijdsbestek de juiste persoon vindt, is echter bijzonder klein. Het is veel beter om een pas op de plaats te maken en goed na te denken voor je het wervingsproces begint. Ga na wat voor type persoon je werkelijk nodig hebt en nodig kandidaten uit voor verschillende sollicitatiegesprekken en meetings. Maak kennis met elkaar op de werkvloer en laat alle vooroordelen varen. Neem vervolgens een weloverwogen beslissing.

Neem de tijd om je opties op een rijtje te zetten in plaats van blind te handelen. Beslissingen die op de lange termijn in tijdsparingen resulteren zijn beter dan tijdelijke stoplappen. Hoe breng jij strategie en snelheid met elkaar in evenwicht?

 [bekijk de video](#)

A portrait of Ricardo Semler, a middle-aged man with short, light-colored hair, smiling slightly. The image is overlaid with a semi-transparent green and blue gradient. The background is dark and out of focus.

# OVER RICARDO SEMLER

---

Ricardo Semler is een voorvechter van de werknemersvriendelijke radicale bedrijfsdemocratie. Hij heeft deze organisatiestructuur 20 jaar lang als CEO van Semco toegepast en sindsdien voortdurend verfijnd. Zijn visie is: als we ons simpelweg afvragen waarom we dingen doen en werknemers het heft in handen geven, kunnen we wijzere ondernemingen creëren waar de productiviteit hoogtij viert en werknemers het echt naar hun zin hebben.

Ricardo is de auteur van bestsellers zoals Semco-stijl en Het weekend van zeven dagen. Hij was actief als hoogleraar Leadership bij de MIT Sloan School of Management en gastdocent bij de Harvard Law School. Momenteel is hij bezig om radicale bedrijfsdemocratie naar het onderwijs te brengen door middel van zijn eigen Lumiar Schools.

Meer [informatie](#) over Ricardo.



# OVER SEMCO STYLE INSTITUTE

Semco Style Institute biedt trainingsprogramma's aan voor consultants, interim-managers, changemakers en ondernemers die een 'Semco Style' werkplek willen creëren. Daarnaast bieden we, samen met ons netwerk van gecertificeerde Semco Style-consultants, adviesdiensten aan die organisaties helpen bij de overstap naar democratisch management of zelfsturing.

Waarom bieden wij deze programma's en diensten aan? We doen dit omdat we iedereen in staat willen stellen om productief te zijn, voldoening te vinden in werk en een gezonde balans te vinden tussen werk en privé. Tegelijkertijd willen we bedrijven op weg helpen naar duurzame winstgevendheid.

Semco Style-organisaties maken dit mogelijk door wijselijk rond de mens te organiseren in plaats van slim rond structuren en procedures. Ze behandelen medewerkers als volwassenen, stellen mensen boven bedrijfspraktijken en zien vrijheid en gezond eigenbelang als de basis voor een collectieve koers. Semco Style organisaties blijken in de praktijk beter te presteren dan traditionele organisaties.

Semco Style Institute is opgericht door drie Nederlandse ondernemers met een onderwijs- en consulting-achtergrond, in samenwerking met Ricardo Semler, op wiens filosofie Semco Style gebaseerd is. Semco is het Braziliaanse bedrijf waar Semler voor het eerst met succes zijn revolutionaire ideeën toepaste. Onze programma's zijn volledig ontwikkeld in samenwerking met Ricardo Semler en zijn team, de Semco Style Guardians.

Semco Style Institute is sinds mei 2016 actief in Nederland. We werken samen met nationale en internationale partners om onze programma's in andere landen te introduceren en een internationaal netwerk van Semco Style Certified Consultants op te zetten.

Wil je meer over ons weten? [Neem contact met ons op!](#)

# SEMCO STYLE INSTITUTE

## Geniet van de reis!

Geïnspireerd door de inhoud van dit e-book? Neem contact met ons op! Wij denken graag met je mee over hoe jouw organisatie flexibel en toekomstbestendig kan worden - zonder verplichtingen.

Op zoek naar meer inspiratie? We organiseren vaak (gratis) webinars en publiceren regelmatig nieuwe blog artikelen. Houd onze [website](#) en socials in de gaten voor nieuws, evenementen en updates!

Voor meer informatie over dit e-book, of andere onderwerpen met betrekking tot zelfmanagement en het creëren van autonome teams, kunt je contact met ons opnemen via [els@elsooms.be](mailto:els@elsooms.be)

**Semco Style Institute**

[els@elsooms.be](mailto:els@elsooms.be)

[www.elsooms.be](http://www.elsooms.be)