

INTERVIEW ■ HET SPAGHETTIMODEL VAN LARS KOLIND

# Laat iedereen zijn zin doen en je maakt pas echt winst

Wat als je zelf mocht kiezen aan welk project je werkt en wie je baas is? En wat als de collega's beslissen of je opslag krijgt? Het experiment van de Deen Lars Kolind bleek te werken. 'De meeste bedrijven beletten mensen om hun best te doen, bij ons had niemand nog een excuus.'

VAN ONZE REDACTEUR

DRIES DE SMET

**ANTWERPEN** | Toen de werknemers van het Deense gehoorapparatenbedrijf Oticon in 1991 hun werkplek binnenkwamen, stonden ze er wat onwennig bij. Afdelingen waren afgeschaft, de middenmanagers hadden geen werk meer en niemand had nog een functietitel op zijn visitekaartje staan.

Wat moesten de 150 werknemers precies doen? Ze mochten zelf de projecten kiezen waar ze zin in hadden. En ze mochten ook hun eigen baas kiezen.

Klinkt als een trefzeker recept voor een snel faillissement? Mooi niet, zegt Lars Kolind (69), toenmalig ceo van Oticon en bedenker van het zogeheten spaghetti-model. 'De eerste zes maanden hadden we al de problemen die je kunt voorstellen. Maar de volgende tien jaar draaiden we elk jaar 19 procent meer omzet. Onze winst steeg elk jaar met 40 procent. En in dezelfde periode groeide de aandelenkoers jaarlijks met 60 procent', zegt Kolind, die gisteren in Antwerpen te gast was bij werkgeversorganisatie Etion.

Oticon, dat initieel de boot van kleine gehoorapparaten gemist had, werd volgens Kolind 'de beste van de industrie'. Het geheim? 'We gaven de macht aan het individu. Hij kon zelf beslissen waar zijn bijdrage het grootst was. Zo stimuleer je mensen om hun best te doen, terwijl de meeste bedrijven mensen dat niet beletten. Niemand had nog een excuus', zegt Kolind.

## En de vervelende klusjes?

Maar kan zo'n bedrijf wel blijven draaien? Doet niet iedereen de leuke projecten, en blijven de vervelende klusjes onaangeroerd? 'De regel was: als je iets anders wilde doen dan je huidige functie, moest je iemand anders vinden om jouw job te doen. Velen deden hun job gewoon 30 procent sneller, waardoor ze meer dan één job tegelijk konden doen.'

En het loon? Dat bepaalden de collega's. 'Als iemand opslag wou, dan moest de baas – die de werknemer zelf gekozen had – aan de directe collega's in het project-

team vragen of hij meer verdiende. Dat systeem is zó motiverend, want als je je best doet, dan weet je dat je ervoor beloond zal worden.'

Werknemers mochten ook delen in de winst. 'Iedereen mocht aandelen kopen, en 85 procent deed dat ook. Ik heb van hen miljoeners gemaakt, in Deense kronen. Een doorsnee-werknemer verdiende 150.000 euro aan die aandelen, na belastingen. Dat is dus boven op hun loon.'

Na negen jaar en tien maanden kuste Kolind Oticon vaarwel – 'ik wilde geen tien jaar ceo zijn' – en ondertussen richtte hij al 25 bedrijven op. Hij toert de wereld rond om zijn managementvisie uit te dragen, die hij samen Jacob Batten noemschreef in het boek *Unboss*. Hun theorie heeft drie kernpunten.

De eerste klinkt als een dooddoener: 'het doel van het bedrijf gaat voor op de winst'. Doen niet alle bedrijven dat? 'O ja? Denk maar aan de bierbrouwers. Niemand praat over het doel, alleen over rendement en winst.'

Regel twee: een bedrijf is onbegrensd, en de beste (en goedkoopste) werknemers zijn diegenen die nít voor het bedrijf werken. Zoals bij Wikipedia. Of bij Kolinds eigen energieconsultancybedrijf. Dat vormde hij om tot een organisatie die energie- en waterspilling tegengaat. 'We hebben maar twintig werknemers en verdienen geld met de installatie van slimme meters. Het advies laten we aan de klanten over. Als een school ziet dat zijn veel hogere energierekening heeft, gaat ze bij een andere school kijken hoe het moet.' En regel drie: de baas moet *unbossen*: in plaats van orders uit te delen, moet de baas vragen wat hij kan doen, en werknemers inspireren om het beste van zichzelf te geven. 'Niet de baas als persoon is het probleem, maar het systeem deugt niet', zegt Kolind. 'Dat daartert nog uit de tijd van de massaproductie, waarbij taken zo klein en repetitief mogelijk gemaakt werden.'

Kolind introduceerde zijn spaghetti-model al in tientallen bedrijven, maar nog niet in België. 'Jammer. Denemarken heeft vijf-



'Als je iets anders wilde doen, moest je iemand vinden om jouw job te doen', zegt Lars Kolind. © Sebastian Stevensers

**'Niet de baas is het probleem, maar het systeem deugt niet. Het dateert nog uit de tijd van de massaproductie'**

tig wereldleiders, zoals Maersk, ISS en Novo Nordisk. En België? Misschien tien?'

## In Japan was het lastig

Maar niet overal slaat zijn model meteen aan, geeft hij toe. 'In Italië waren ze sceptisch omdat ze geen vertrouwen in elkaar hebben. Ook in Japan was het lastig. Maar uiteindelijk lukte het wel.'

En in zijn bedrijf, Oticon, wordt de spaghetti al lang niet meer zo heet

gegeten. Kolind werd vervangen door zijn cfo, die er nota bene was bijgehaald omdat de eerste financiële resultaten van zijn spaghetti-model niet echt rooskleurig waren. 'De cfo is een briljante kerel, maar geen inspirator. Sommige zaken gingen verloren, andere bleven behouden. Onder zijn leiding groeide de omzet en winst nog steeds 3 en 5 procent per jaar. Minder dan toen ik er was, maar nog altijd fantastisch.'

**'De eerste zes maanden hadden we al de problemen die je je kunt voorstellen. Daarna steeg de winst elk jaar met 40 procent'**

**Werknemers die in de winst delen, het is zeldzaam**

Vijftig procent van de bedrijven laat de werknemers delen in de winst, zo blijkt uit een enquête van werkgeversfederatie Etion en HR-dienstverlener Actera bij 320 bedrijfsleiders. In de meeste gevallen gaat het om een bonus of opties. Een echte winstdeling komt slechts in 6 procent van de bedrijven voor. 'Er is bij ons geen mentaliteit om werk te maken van winstparticipatie', zegt Geert Janssens, hoofdeconoom bij Etion. 'Nochtans is het financiële belangrijk als motivator.'

Volgens Janssens stuit een winstdeelnemers vaak op verzet van de vakbonden. 'Omdat ze schrik hebben dat medewerkers als eigenaars zouden gaan denken. Maar ook de Europese koepel vindt dat Belgische bonden daarin te terughoudend zijn.' Ook aan de inspraak van werknemers in strategische beslissingen is nog werk. In Duitsland is 'Mitbestimmung' of medezeggenschap de norm. Uit de enquête van Etion blijkt dat in één bedrijf op de zes werknemers in de raad van bestuur zitten.

Als belangrijkste redenen waarom bedrijven hun werknemers niet betrekken bij beslissingen en evaluaties, of laten delen in de winst, halen de ondernemers aan: 'de meerwaarde is moeilijk meetbaar', 'onbekend is onbetremd' en 'de fiscale ondersteuning is onvoldoende'. (dds)