

# “Onze grootste successen waren het resultaat van teamwork”

Mocht er een top 5 van meest flamboyante Belgische ceo's bestaan, dan zou Jan Kriekels van Jaga zeker een ereplaats krijgen. Kriekels is echter geen *rebel without a cause* maar een man met een avant-gardistische visie op energie, mens en toekomst. DOOR PASCAL DEWULF - FOTO'S LIES WILLAERT

**U bent gekend voor uw onconventionele aanpak. Zo trok u met een honderdtal medewerkers twee maanden de Nevada woestijn in voor een kunstproject. Weigen zouden u dat nadoen?**

“Dat project was veel meer dan zomaar een kunstwerk neerpoten ergens in een stuk woestijn. Ik vind het belangrijk dat de medewerkers van Jaga doordrongen zijn van de waarden die het merk uitstraalt. Je kan wel een dag of twee de bossen in voor een survivaltocht maar wanneer je met zowat honderd mensen plots samenkomt in de woestijn waar het overdag veertig graden is en de temperatuur 's nachts tot onder het vriespunt daalt dan leer je mekaar pas echt goed kennen. Ruim twee maanden samen, dag en nacht, volledig zelfvoorzienend, samen bouwen aan een kunstwerk: dat schept een band voor het leven. Met die sculptuur wilde ik ook een krachtig statement maken, namelijk dat je als bedrijf telkens weer tabula rasa moet kunnen maken om iets nieuws te creëren en te innoveren. Met andere woorden: je moet geen angst hebben om de successen die je behaalde achter je te laten en volledig opnieuw te beginnen. De woestijn was eigenlijk een metafoor voor die leegte van waaruit je opnieuw iets opbouwt. Wanneer je in de woestijn vertoeft, wordt alles wat je geleerd hebt plots heel abstract en ontstaat er een compleet nieuwe soort samenhang. Niets is dan nog vanzelfsprekend: water, energie, een slaapplek, een thuis maar ook de relatie die je met mekaar hebt. Welke instrumenten gebruik je dan om te overleven, dat was eveneens onderdeel van dit project. Heel wat medewerkers zijn er een ander mens door geworden.”

**U hebt de hele wereld rond gereisd, welke ervaring neemt u daarvan mee in de visie die Jaga vandaag uitdraagt?**

“Vooral dat je geduld en doorzettingsvermogen moet hebben om dingen te bereiken. We zijn vandaag de dag veel te hard gericht op *immediate satisfaction*. In de middeleeuwen waren ontdekkingsreizigers maanden onderweg op zoek naar nieuwe continenten. De eerste mijnbouwers in Argentinië waren vaak jaren aan het graven vooraleer ze ook maar een idee

“Voor de ethische ondernemer is het altijd schipperen tussen opportunisme en idealisme.”

kregen of het hen uiteindelijk wat zou opbrengen. Het lijkt of die spirit bij heel wat mensen vandaag de dag compleet zoek is. Ze hebben geen uithoudingsvermogen meer, ze willen niet meer afwachten maar onmiddellijk resultaat boeken. Bij Jaga gaan we wel voor een langetermijnvisie. Dat vertaalt zich bijvoorbeeld in doorgedreven onderzoek naar materiaalefficiëntie maar ook architecturale efficiëntie, toch wel een werk van lange adem. Telkens we aan de slag gaan met een nieuw ontwerp, bekijken we dat ook steevast vanuit een holistisch perspectief. Het intermenselijke van onze oplossingen speelt daarbij een cruciale rol. Met andere woorden: de relatie met onze klanten moet even sterk zijn als de oplossingen die we hen aanbieden. Een klant moet zich kunnen vereenzelvi-

gen met onze bedrijfscultuur en onze oplossingen. We zijn absoluut niet uit op *quick wins*.”

**Hoe typeert u zelf uw managementstijl?**

“Ik ben zeker geen traditionele bedrijfsleider. In de beslissingen die ik neem voor Jaga primeert dat ze een bijzonder respect uitdragen voor een aantal essentiële waarden waaronder eerbied voor de natuur en het individu. Binnen Jaga probeer ik er ook over te waken dat mensen de continue cyclus van het *cradle-to-cradle* principe zo veel als mogelijk respecteren en dat doorheen alle geledingen van het bedrijf: R&D, productie maar ook de backoffice-diensten. Verder stimuleer ik waar mogelijk de medewerkers ook om de artiest in zichzelf wakker te maken. Iedereen kan creatief zijn en elk idee om innovatief te zijn moet worden gevaloriseerd. Ook wil ik de medewerkers

## HET PARCOURS VAN JAN KRIEKELS (53)

- Binnen Jaga doorliep Jan Kriekels alle echelons van productie over sales langs product development and research.
- Vandaag leidt hij niet enkel het bedrijf maar reist hij ook heel de wereld rond om ondernemers en politici warm te maken voor een omwenteling in het economische denken en dat denken te transformeren naar een creatievere, eco-efficiënte en op lange termijn meer empathisch georiënteerde samenleving.



Jan Kriekels, ceo Jaga: “De arbeidsmarkt van morgen zal er ééntje zijn met weinig langlopende overeenkomsten waar mensen vooral op *contractor* basis aan de slag zijn met een grote mate aan flexibiliteit en een brede inzetbaarheid.”

een en ander bijbrengen op het vlak van eco-efficiency, milieu-impact en de ethische waarden van het ondernemen. Kort samengevat: je zou me als een soort van waardebewaker kunnen beschouwen. Ik vind het erg belangrijk dat er een soort van collectief verantwoordelijkheidsgevoel heerst. Sociale openheid is een sleutelement binnen het bedrijf; er zijn hier dan ook geen eilandjes waar medewerkers samentroepen. In ruil daarvoor hebben de medewerkers van Jaga mijn volste vertrouwen. Ik ben iemand die medewerkers steunt door dik en dun. Ook naar hen toe zie ik enkel een meerwaarde in een duurzame relatie. Als ik dit bedrijf zou oppakken en het duizend kilometer verder zou neerzetten, dan wordt de totale kostenfactor gereduceerd tot slechts een derde van wat die vandaag is. Toch vind ik het erg belangrijk dat Jaga hier (in het Limburgse Diepenbeek, nvdr) is geworteld."

**In goede en slechte tijden dus?**

"Kijk naar de jaren 2008/2009 in volle crisis. Ook Jaga kreeg toen forse klappen op de wereldmarkt. Het gemiddeld bedrijf reageerde daarop door zich te ontdoen van een deel van het personeel. Niet zo bij Jaga, iedereen bleef. In ruil daarvoor vroegen wij aan onze medewerkers om tijdelijk op hun loon en/of arbeidstijd in te leveren en ze stemden allemaal toe. Dat is echt solidariteit. Daardoor gaat het vandaag ook weer veel beter. Uit mijn vele rugzakreizen heb ik ervaren wat het is als mensen je opvangen wanneer je in nood bent. Wanneer een bedrijf in nood is, zijn het ook de medewerkers die kunnen helpen en omgekeerd, dat is ondernemersethiek. Een bedrijf dient om welvaart te brengen. Mensen die vandaag geen job hebben, missen doorgaans het gevoel van welvaart, ze zijn dus in nood. Als ondernemer moet je hen helpen. Voor veel bedrijfsleiders lijkt dit een absurd gegeven. Dat komt omdat ze enkel in termen van groeicijfers en boardtabellen denken. We kunnen er uiteraard niet omheen: dat is natuurlijk ook nodig. Voor de ethische ondernemer is het op dat vlak echter altijd schipperen tussen opportunisme en idealisme."

**Ligt in die visie ook de reden van het succes van Jaga?**

"Volgens mij danken we ons succes inderdaad aan de vijf kernwaarden die we

als bedrijf hanteren. Het zijn *corporate values* die eigenlijk in ieder Jaga-mens en -partner vervat zitten en die we op een uitgebalanceerde manier naar buiten brengen. 'Respect Nature' is een eerste waarde, die staat voor zuivere technologie. Met zuiverheid krijgen we al in de baarmoeder te maken, het is een systeem dat zichzelf op

**"Denk eraan, ideeën die je niet kan delen, kan je ook niet vermenigvuldigen."**

een wonderbaarlijke manier autonoom in stand houdt. Dat soort echtheid willen we ook in onze producten of diensten werken. De balans met jezelf, het product en de omgeving moeten als het ware steeds in evenwicht zijn. 'Awake the Artist in You' is een tweede kernwaarde. Bij Jaga zien we vormgeving niet platweg als een opportuniteit om dingen aan de man te brengen, maar als bron voor innovatie. Mooie producten gooien mensen niet weg en zijn bijgevolg meer duurzaam. Het is

een soort van Darwiniaanse theorie van 'survival of the fittest' toegepast op producten of diensten. Iets hoeft niet het sterkste te zijn om betere overlevingskansen te hebben maar het moet wel het meest intelligente of meest aangepaste aan de omgeving zijn. Op dat vlak willen we dan ook meer dan producten maken, we willen designiconen creëren. 'Dream The Future' staat voor het feit dat we waar mogelijk alles op lange termijn bekijken. Betekenen de producten die we maken op lange termijn een blijvende structurele meerwaarde voor de mens? We vragen ons dan ook niet af of onze producten passen in deze wereld maar wel in welke ecologisch bewuste wereld onze nieuwe producten zouden kunnen passen. Wanneer je op de eerste manier denkt, blijft alles immers bij het oude. Heel wat van onze producten draaien al dertig jaar mee binnen het aanbod van Jaga. Een nieuw product moet je kunnen terugverdienen op een aantal jaren maar daarna moet het wel zo lang als mogelijk meegaan. 'Create Emotion' is een vierde waarde en die staat voor het collaboratieve, het samenwerken met andere mensen - ook uit compleet andere disciplines - om samen tot een resultaat te komen waar we als

**JAN KRIEKELS OVER SOCIALE MEDIA: "BEDRIJVEN ONDERSCHATTEN DE KRACHT VAN FACEBOOK"**

"Ik denk dat de kracht van virtuele gemeenschappen als Facebook, Twitter,... door bedrijven vandaag wereldwijd nog schromelijk wordt onderschat. Vandaag zitten heel veel mensen op het vlak van sociale media nog steeds in de belevingsfase. Binnen een aantal jaren zullen we op dat vlak echter in een nieuw stadium terecht komen waarbij die beleving transformeert naar een oriënterend gegeven dat maatschappelijke waarden aanstuurt en dus ook de relatie klant en bedrijf drastisch zal veranderen. Met andere woorden: die gigantische virtuele gemeenschap van vandaag vormt de virtuele kritische massa van morgen. **Sociale media zullen steeds verder ingeburgerd raken en dienst doen als katalysator voor maatschappelijke waarden** als sociale geëngageerdheid, rechtvaardigheid en ecologisch bewustzijn. Zeker is dat we die virtuele wereld in 2D of 3D verder moet opentrekken opdat mensen op een nieuw niveau met elkaar communiceren, met al hun zintuigen. Van een 2D-generatie zullen we geleidelijk aan evolueren naar een niveau waarin we die virtuele wereld met al onze zintuigen zullen kunnen ervaren. De enige vraag die ik me bij dat alles echter stel is **wat er zal gebeuren wanneer bijvoorbeeld een elektromagnetische schok, zoals bij de aardbeving in Haiti begin vorig jaar, alles plat legt** en op een paar minuten tijd heel die virtuele wereld waar we op rekenen er plots niet meer is. Dat heb ik zelf ook nog mogen ervaren toen ik me vorig jaar in Chili bevond en er plots die aardbeving van 8.8 op de schaal van Richter was. Waar ben je dan op aangewezen? Dat is eigenlijk de vraag die we vandaag al kritisch onder de loep zouden moeten nemen. Naar de toekomst toe moeten we dan ook meer inzetten op zelfvoorziening, iets wat we in een geïndustrialiseerde wereld compleet zijn kwijt geraakt."



mensheid gelukkiger en beter van worden. Hiervoor creëerden we het 'Jaga Experience Lab', ons eigen laboratorium. 'Building Bridges', ten slotte, is het spirituele coëfficiënt van hetgeen we doen met Jaga. Producten en diensten moeten als het ware meer gevoelsgedreven worden, minder rationeel, meer organisch en lichaam en geest 'voeden'. Kortom, de doelstelling is om onze planeet beter achter te laten dan dat we haar gekregen hebben."

**Wanneer u terugblijkt op uw carrière, wat hebt u daar dan zelf uit geleerd?**

"Wat heb je geleerd", dat klinkt als vlottooid verleden tijd. Ik leer nog elke dag en telkens nog boeiendere dingen. Ik probeer daarbij altijd naar het grotere plaatje te kijken. Ik observeer systemen (mens maatschappij, economie en toekomst...) vanuit macroperspectief en leer van vreemde culturen. Hoe gaan zij met de natuur en hun medemens om en wat kan je daarvan meenemen? De beste ideeën die ik ooit mee heb vormgegeven waren het resultaat van teamwork, een soort van versmelting van geesten om het zo maar te zegen. Cocreatie als sleutel van succes, daar geloof ik in. Probeer op alle vlakken - cultureel, technologisch,... - altijd in het brein van iemand anders te kruipen en van daaruit naar je eigen werkelijkheid te kijken. En *last but not least*, onthoud dat als je ideeën niet kan delen, je ze ook niet kan vermenigvuldigen."

**Wat zou u doen wanneer u opnieuw zou kunnen beginnen?**

"Precies hetzelfde. Dat vloeit voort uit het trouw blijven aan die eigenheid waar ik het daarstraks over had. Die echtheid maakt het leven veel rechtlijner en eenduidiger. Op dat moment zijn er immers geen tien verschillende waarheden waartussen je kan twijfelen. Ik kan me gewoon niet voorstellen dat ik de dingen anders zou doen. Misschien zou ik wat meer de artistieke richting opgaan maar dat ga ik compenseren in de tweede helft van mijn leven. Als bedrijf hadden we in de jaren 80 mogelijk ook wat meer moeten inzetten op alternatieve systemen voor energievoorziening. We waren op dat ogenblik met tal van avant-gardistische projecten bezig maar veel van die projecten hebben we helaas laten varen omdat fossiele brandstoffen op dat moment spotgoedkoop waren en er zich



Jan Kriekels, ceo Jaga: "Ook Jaga kreeg in de crisis forse klappen. We hebben in die periode niemand ontslagen, maar vroegen werknemers tijdelijk loon en/of arbeidstijd in te leveren en ze stemden allemaal toe. Dat is solidariteit."

andere pistes aandienden. Vandaag bewandelen we die avant-gardistische pistes echter opnieuw. We zijn er dus toch terug bij gekomen, zij het via een omweg."

### Hoe kijkt u naar de arbeidsmarkt van vandaag?

"Naar mijn mening zitten we in België met een structureel probleem. Vandaag leven we nog op onze reserves. Kijk naar Griekenland, dat land is nu uit zijn laatste reserves aan het putten maar die zijn helaas niet eindeloos. We kunnen er niet omheen: we zullen de tering naar de nering moeten zetten en dat betekent structurele beslissingen nemen op politiek niveau die

tot op vandaag helaas uitblijven. Ondanks het feit dat de overheid maar blijft beweren dat het allemaal goed gaat en we ons geen zorgen hoeven te maken, is de realiteit dat de gemiddelde mens vandaag behoorlijk onzeker is over zijn of haar toekomst. Dat zie je bijvoorbeeld aan het spaargedrag van de Belg. Ik heb de indruk dat de overheid de crisis te lijf probeert te gaan met dezelfde economische principes die ze decennia terug ook al hanteerde maar die in een geglobaliseerde wereld geen steek meer houden. We leven in een supercompetitieve bedrijfs wereld waar zelfs de factor innovatie, waar de overheid altijd graag als troef wil mee uit-

pakken, eigenlijk van geen tel meer is. Wat je vandaag hier maakt of aanbiedt, wordt morgen aan de andere kant van de wereld veel goedkoper en met dezelfde kwaliteit geproduceerd. We leven nog altijd in die zeepbel waarin we denken dat we in Europa slimmer zijn dan de rest van de wereld."

### Hoe ziet de arbeidsmarkt van morgen eruit?

"We leven in een mono-arbeidscultuur. In Azië heeft zowat iedereen meerdere jobs en werkt men zeven dagen op zeven. Hoe kun je dan als klein landje competitief blijven wanneer een werkdag er nauwelijks acht uur duurt? Wanneer je het aantal uren bekijkt dat de gemiddelde Belg op jaarbasis aan de slag is, dan is dat peanuts in vergelijking met de landen uit het verre Oosten. In een geglobaliseerde economie kan die tegenstelling niet zonder nadelige gevolgen blijven. De arbeidsmarkt van morgen zal er echter niet alleen een zijn waar meer moet worden gewerkt door iedereen maar ook anders zal worden gewerkt. De generatie die nu op de arbeidsmarkt komt, merkt al dat hun job geen job meer voor het leven is, maar dat bedrijven hen meer en meer, kleinere hapklare dingen aanbieden waar ze een aantal maanden of in het beste geval een paar jaren hun tanden kunnen inzetten. De arbeidsmarkt van morgen zal er dan ook eentje zijn met weinig langlopende overeenkomsten waar mensen vooral op *contractor* basis aan de slag zijn met een grote mate aan flexibiliteit en een brede inzetbaarheid."

### Om af te sluiten, hebt u nog een ultieme carriëretip voor jonge ondernemers of werknemers?

"Wees niet te opportunistisch en steek altijd je voelsprietten uit. Luister naar mensen met veel ervaring in hun disciplines. Zoek naar kruisbestuivingen tussen die verschillende disciplines, daar komen meestal de mooiste dingen uit voort. *Have no fear*, wees niet bevreesd voor de toekomst. Wees niet bevreesd om ancients uit het vak op te zoeken. Naast een berg ervaring snappen zij immers vaak ook het grote plaatje en dat is erg belangrijk wanneer je met innovatie bezig bent. Het grotere geheel zien en zien hoe jouw ideeën daar kunnen in passen is cruciaal. Breng die werelden samen en je krijgt sterke ideeën die de tand des tijds met het grootste gemak doorstaan." ☺