

Françoise Chombar: 'Het bestraffen van fouten ondermijnt elke vorm van innovatie'

Françoise Chombar, CEO van Melexis, wil vooral mensen inspireren. Ze doet dat niet alleen binnen haar bedrijf, maar ook daarbuiten, zo blijkt uit haar levens- en leiderschapslessen. 'Ego passeert niet bij ons, want grote ego's geven grote problemen.'

15 april 2020 | Maarten Deroey | Hans Westerling |



Levensles 1: streef naar the best imaginable future

'Ik doe wat ik doe omdat ik een verschil wil maken in het leven van mensen. De visie van Melexis – het bedrijf dat in '89 werd opgestart door Roland Duchâtelet, Rudi De Winter en mezelf – klinkt als volgt: *Inspired engineering that enables the best imaginable future.*

Wij geloofden dat we een verschil konden maken als we onze competenties zouden samenleggen. Dertig jaar later is dat ook effectief gebleken. Wij zijn heel complementair, luisteren goed naar de *unmet needs* op de markt en kunnen dat vertalen in een product.

'Het is belangrijk om ankers te voorzien waarmee medewerkers zelf een beslissing kunnen nemen'

Wij stellen onszelf regelmatig vragen zoals: '*Why do we exist? How do we behave? What do we do? and How do we succeed?*' We grijpen hiervoor terug naar onze *core values* en de strategische ankers van Melexis.

Waarom is vragen stellen zo belangrijk?

'Wij hanteren zoveel mogelijk het subsidiariteitsprincipe. Dat betekent dat beslissingen moeten genomen worden door die groep van mensen die daar het best voor geschikt is. Niet omdat iemand hoger op de hiërarchie staat, maar omdat iemand de beste is om die beslissing te nemen.

Met een groep van meer dan 1500 mensen is het belangrijk om *organisational clarity* te brengen en ankers te voorzien waarmee medewerkers zelf een beslissing kunnen nemen. Als ze twijfelen, dan kunnen ze die ankers gebruiken om te checken of ze onze *core values* uitdragen met hun beslissing.

So when in doubt, asks 3 questions. De 3 questions zijn voor iedere optie. Eén: what's the upside? Twee: what's the downside? Drie: can I live with the downside? Als je de laatste vraag beantwoord hebt, dan weet je al welke optie je moet kiezen.

Onze bedrijfscultuur is gesteund op de *Self Determination Theory*. Dat gaat over intrinsieke motivatie. Een prachtig boek dat ik iedereen kan aanraden is *Drive: the surprising truth about what motivates us* van Daniel Pink. Wij blijven onszelf als bedrijf in vraag stellen en motiveren onze medewerkers om hetzelfde te doen.

‘Onze medewerkers krijgen heel veel feedback op het respecteren van onze company values’

Als we over een nieuw product nadenken, dan kijken we naar de *desirability* en de technische en economische *feasibility*. *Desirability*: dekt het product een *unmet need*? *Technical feasibility*: kunnen we het überhaupt maken? Is het technisch mogelijk? En *economic feasibility*: is het economisch haalbaar? Want als wij een *best imaginable future* voor onze mensen en voor ons bedrijf willen hebben, moeten we ook winst maken natuurlijk. Daarom nemen we in alles wat we doen deze overwegingen in acht.

Hoe wordt innovatie gestimuleerd?

‘Wij doen het niet slecht met Melexis, maar ik vind dat je niet te snel tevreden mag zijn. Er kunnen nog veel dingen beter worden en daar werken we dus ook aan. Elk moment kan je in een probleem terecht komen en je mag niet zelfgenoegzaam worden. Ego passeert niet bij ons, want grote ego's geven grote problemen. Wij waken over onze bedrijfscultuur door zowel positieve als *re-directing feedback* te voorzien. Onze medewerkers

krijgen heel veel feedback op het respecteren van onze *company values*. We laten hen nadenken over hoe ze iets beter kunnen aanpakken in de toekomst. Dus feedback moet altijd toekomstgericht zijn.

‘In een omgeving van angst gaat je brein in overlevingsmodus’

Als je medewerkers die fouten maken op hun donder geeft – of erger nog – bestraft, dan ondermijnt je elke vorm van innovatie. Om innovatie te stimuleren, moet je iemand die gefaald heeft kunnen meenemen om te bekijken hoe ze dit in de toekomst kunnen vermijden en ervoor zorgen dat ze het beter kunnen doen, zodat zichzelf en anderen niet meer in dezelfde val trappen.

Er is dus altijd een leereffect aan gekoppeld, maar geen straf. Want in een omgeving van angst dan gaat je brein in overlevingsmodus. En in die *fight-flight-freeze* toestand kan je niet meer creatief of innovatief zijn. Consequenties volgen wel wanneer je dezelfde fout opnieuw maakt of wanneer mensen de schuld op iemand anders schuiven. Innovatie betekent dat je op verschillende manieren nieuwe dingen probeert te doen, maar dat niet alle manieren waarop je het probeert succesvol zullen zijn of resultaat gaan geven.

Levensles 2: Luck favors the prepared mind

‘Als je ontvankelijk bent voor wat op je afkomt, dan zie je meer opportuniteiten, hoe je er een win-win van kan maken en een positieve impact kan creëren. Soms doet zich een opeenstapeling van toevalligheden voor en dan moet je de opportuniteiten die zich aandienen ook vastpakken. Al blijft het cruciaal om te kunnen uitzoomen zodat je *the big picture* blijft zien.

'Wij hebben geluk gehad dat in onze beginperiode de elektronica van wagens heel sterk op kwam. Wij zagen dat halfgeleiders succesvol gingen zijn en dat er veel toepassingen mogelijk waren, vooral in de automobieliindustrie. Daar hebben wij goed op ingespeeld. Tegelijkertijd kwamen er heel veel *resources* (lees: ingenieurs) vrij door de val van de muur. De connectie met het Oosten was een opportuniteit die we met twee handen gegrepen hebben. Zo zijn we in '94 gestart in Bulgarije met vier ingenieurs in een appartement. Nu zijn we daar met meer dan 400.

Negentig procent van onze verkoop gaat naar de automobieliindustrie. Deze industrie zal de komende jaren meer veranderen dan de laatste twintig jaar samen, dus het is een noodzaak om na te denken over de disruptie die ons te wachten staat. We zijn daar al bijna tien jaar mee bezig. Ieder jaar zijn er drie momenten waarop we ons met het executive team voor één à twee dagen terugtrekken. Afhankelijk van het thema laten we dan externen komen om ons te helpen.'

Hoe laat u mensen nadenken over de toekomst?

'In het begin had ik het moeilijk om onze mensen te laten nadenken over de vraag: *what's going to be the future in 15 years?* In het boek *Toekomstmakers* van Gosselin en Tindemans had ik gelezen hoe Nelson Mandela in het begin van zijn presidentschap gebruik maakte van scenarioplanning om te bepalen welke bestuursvorm er in de plaats van het apartheid-regime moest komen.

Tijdens vier weekends eind '91 werden een honderdtal scenario's besproken en uiteindelijk herleid tot vier. De *Mont Fleur Scenario's*. Vier mogelijke scenario's voor de toekomst, waarvan het scenario *The flight of*

the flamingo's gekozen werd. Zo heeft Mandela een grote burgeroorlog kunnen vermijden in Zuid-Afrika.

‘Wij willen onze kop niet in het zand steken. Wij willen ons continu blijven verbeteren’

Scenarioplanning is een methode die Arie de Geus in de jaren '70 bij Shell heeft ontwikkeld. Melexis is met een expert ter zake op pad gegaan. Na heel wat literatuurstudies onderzocht te hebben, interne en externe interviews af te nemen en uitgebreid gesproken te hebben met mensen van andere sectoren en academici, hebben we een groep van dertig personen gevormd binnen Melexis.

De groep bestond uit een hele goede mix van diverse mensen met alle mogelijke rollen, nationaliteiten en vooral veel jonge mensen. Want het zijn de jonge mensen die het in de toekomst gaan moeten waarmaken. Een jaar lang hebben we verschillende workshops gedaan om scenario's te bouwen en dat verliep zeker niet zonder enige weerstand.

Uiteindelijk zijn we op vier scenario's uitgekomen en die hebben we gepubliceerd. Dat heeft heel wat verandering teweeggebracht. Op jaarlijkse basis vragen we ons nog steeds af: zijn we nog altijd goed bezig en waar staan we nu? En dan wordt die scenarioplanning uit de schuif gehaald om te kijken waar we moeten bijsturen. Wij willen onze kop niet in het zand steken. Wij willen ons continu blijven verbeteren. We zijn er nooit.'

Levensles 3: Ik ben een STEMinist

‘Als CEO ben ik slechts het gezicht van de mensen achter Melexis. Toen ik de ‘Global Award for Female Entrepreneur’ mocht ontvangen in New York hadden er eigenlijk meer dan 1500 mensen op dat podium moeten staan en niet alleen ik. Ik kan dit niet realiseren zonder hen. En misschien zij ook niet zonder mij (*lacht*). We zijn allemaal een deel van het geheel, dus het is een erkenning voor iedereen.

Mijn persoonlijke verdienste voor die global award ligt voor een stuk ook buiten het feit dat we met Melexis een goed parcours gereden hebben. Over de jaren heen heb ik mij ook consequent ingezet voor meer genderbalans, diversiteit en inclusiviteit in het algemeen en voor meer STEM: *Science, Technology, Engineering* en *Mathematics*.

In het algemeen zijn er te weinig STEM-opgeleiden in de wereld. Als je naar de OESO-landen kijkt, bengelt België helemaal onderaan het staartje. De OESO – Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling – is een samenwerkingsverband van 36 landen om sociaal en economisch beleid te bestuderen en te coördineren.

‘Diversiteit is op zich is niet genoeg. Je moet ze ook nog gebruiken’

De aangesloten landen proberen gezamenlijke problemen op te lossen en internationaal beleid af te stemmen. Het aantal jongeren dat voor harde STEM-richtingen kiest zoals burgerlijk ingenieur, wiskunde, engineering, techniek, technologie, ... is heel laag in ons land. In Duitsland is dat dubbel zoveel als in België. Duitsland is dan ook een pak succesvoller dan België. Zij hebben een betere economie en hun staatsbedrijf werkt beter dan dat

van ons, waardoor de return naar de burger veel beter is. Ik ben dus een STEMinist.'

Er is toch meer nodig?

'Als je daarbij nog eens kijkt naar de verdeling van meisjes en jongens, dan is België nog erger. Het is essentieel om een goed genderevenwicht en om voldoende diversiteit en inclusiviteit te hebben. Diversiteit is op zich is niet genoeg. Je moet ze ook nog gebruiken.

Veel van onze technologie, vooral de *silicon valley type technology* has a *white male problem*. Het zijn alleen maar blanke mannen. Dat betekent dat die producten vaak niet beantwoorden aan vijftig procent van de bevolking. We hebben dus alle baat bij inclusieve diversiteit.

Om dat te bekomen moeten we rekening houden met hun motivatie.

Jongens en meisjes en mannen en vrouwen worden doorgaans anders gemotiveerd. Jongens kan je motiveren voor STEM als het maar beweegt, ontploft of geluid maakt. *Girls couldn't care less*. Pas als je de link kunt leggen naar de maatschappelijke impact, hoe ze mens en milieu kunnen helpen, dan heb je hun aandacht.

'De uitdagingen van de 21ste eeuw zijn niet op te lossen met een denkwijze die 20ste- of zelfs 19de-eeuws is'

Een betere genderbalans in STEM versnelt trouwens ook het dichten van de globale genderkloof. IJsland staat op 1 in het *WEF Global Gender Gap Report*. IJsland staat ook op 1 in het aantal meisjes dat voor STEM-opleidingen gaat. De correlatie is kristalhelder.

Helaas zijn deze stereotypen nog altijd springlevend. Tot vijf of zes jaar merken we amper verschil tussen jongens en meisjes, maar vanaf dan speelt de beeldvorming van onze opvoeding en onze schoolsystemen een grote rol. Dus daar moeten we duidelijk nog iets aan doen.'

Hoe ziet u de robotisering evolueren?

'We moeten beseffen dat de uitdagingen van de 21^{ste} eeuw niet op te lossen vallen met een denkwijze die eigenlijk 20^{ste}- of zelfs 19^{de}-eeuws is. Het industrieel weefsel verandert helemaal door de automatisering en de robotisering en zullen onze levensstijl en onze economie beïnvloeden. Alles wat nog komt zal veel minder voorspelbaar zijn.

De routineuze jobs – of dat nu *brainpower* of *muscle power* is – worden allemaal overgenomen door automaten, machines, computers en dergelijke. En dus heb je veel meer gespecialiseerde vaardigheden nodig. Daarom is die digitale basis geletterdheid nodig voor heel de bevolking. Maar je hebt niet alleen specialisten in STEM nodig, maar ook multidisciplinaire specialisten.

'Tot nu toe was je hond je beste vriend, in de toekomst zal de robot je beste vriend worden'

De opkomende automatisering en robotisering is niet te stoppen. Je kan het niet tegenhouden. Er zullen mensen uit de boot vallen. Dat is onvermijdelijk. We kunnen niet iedereen omscholen, dat is gewoonweg niet te doen. Maar misschien is dat ook niet nodig. Want automatisering en robotisering zorgen ervoor dat de productiviteit naar omhoog gaat. En dan komt er tijd vrij om andere dingen te doen.

Daarnaast zijn er ook veel jobs die niet geautomatiseerd kunnen worden. Dat betekent dat er tijd vrijkomt om met mensen bezig te zijn. Veel werk – denk maar aan vrijwilligerswerk – dat nu niet betaald wordt maar wel noodzakelijk is, is zeer waardevol. Dat wordt vandaag niet meegerekend in het BNP.

Wanneer ik hierover een lezing geef dan zeg ik tegen mijn publiek: “tot nu toe was je hond je beste vriend, in de toekomst zal de robot je beste vriend worden”. Dan moet iedereen lachen. Maar uiteindelijk is het zo. Iedereen heeft al een robot in huis staan. Je wasmachine is een primitieve robot. Vroeger deden we de was met de hand. Dus we moeten daar niet bang voor zijn.

Een robot is goed in die dingen waar mensen niet goed in zijn en de mens is goed waarin een robot niet goed in is. Werk gaat anders zijn in de toekomst en dat is een goede zaak. We moeten dus niet de jobs beschermen, wel de mensen die uit de boot vallen.’

Is een universeel basisinkomen de oplossing?

‘Een universeel basisinkomen is zeker geen wondermiddel om armoede op te lossen, maar ik vind het belangrijk om drie redenen. Het is rechtvaardig, het is efficiënt en het is economisch verantwoord.

Ten eerste, het is rechtvaardig. Op zich is ongelijkheid geen probleem. Die was er altijd en die zal er altijd zijn. Mensen die door hun inzet of intelligentie rijk worden moeten niet gestraft worden, want meestal hebben ze iets gedaan dat de wereld beter maakt. Er zijn natuurlijk altijd uitzonderingen.

‘Een basisinkomen is een manier om de schrijnende armoede die nu aan het opkomen is, tegen te houden’

Aan de andere kant heb je altijd mensen die minder gegoed zijn, maar dat betekent niet dat ze geen kansen mogen krijgen. Een basisinkomen is dus voor de westerse wereld een manier om de schrijnende armoede die nu aan het opkomen is, tegen te houden.

Meerdere berekeningen tonen aan dat het voor ons land financieel haalbaar is. Hoe gaan we dat dan financieren? Waar we het eerst over eens moeten worden, is dat er nood is aan een nieuw systeem. Gedaan met de *koterijen* die onze sociale zekerheid door de jaren heen geworden is. Gedaan met een systeem dat vooral beperkingen en controles oplegt en de kans op misbruik en fraudes verhoogt. We hebben nood aan een eenvoudig, transparant en eerlijk nieuw systeem.

Als we al het geld nemen dat er vandaag verdeeld wordt aan vervangingsinkomens, afgezien van de gezondheidszorgen, dan kan je iedereen in België een gemiddeld basisinkomen geven van 10.000 euro per jaar.

‘Succes is krijgen wat je wil en geluk is willen wat je krijgt’

Koppel je nieuwe technologieën zoals blockchain aan een universeel basisinkomen, dan heb je een zeer transparant en efficiënt systeem met weinig kans op fraude. Iedereen krijgt wat hij of zij moet krijgen zonder dat we alles moeten controleren. Dat betekent dat de mensen die vrijkomen zich kunnen bezighouden met veel meer waardecreërende dingen. Daarom vind ik het economisch verantwoord en efficiënt.’

Wat is succes voor u?

'Succes is krijgen wat je wil en geluk is willen wat je krijgt. Beide zijn belangrijk voor mij. Ik heb geleerd geluk te appreciëren en te waarderen. Tegelijkertijd heb ik mezelf ook altijd een doel gesteld in mijn leven. Dat doel bereiken of het pad er naartoe afleggen, dat is voor mij succesvol zijn. Ik zou graag een 50/50 verdeling hebben in STEM. Misschien ga ik dat niet bereiken, maar dat wil niet zeggen dat ik die weg niet voor een stuk al kan gaan. Een doel hebben in mijn leven, waarmee ik een positieve impact kan maken en daar naar leven. Dat is succes voor mij.'