



Onze maatschappij staat aan het einde van het klassieke gebruik der dingen. Het leven verandert voortdurend. Daarom moeten de bedrijven de werknemers vragen om vernieuwend te blijven. Zeker in West-Europa, waar de toegevoegde waarde vooral de hersenen zijn.

"Sommige veranderingen zijn enkel evoluties van een oude vorm, andere zijn echte innovaties. Die twee moet je van elkaar kunnen onderscheiden."

En de mogelijkheid om zich aan nieuwe situaties aan te passen? Is dat niet wat we juist goed kunnen?

Flexibiliteit zou ik niet omschrijven als een competentie. Het is ofwel een dwang ofwel een kans. Als je weinig kwalificaties hebt, zoals caissières in een supermarkt, is flexibiliteit: gedwongen langer werken op drukke dagen. Aan hogeschoolden biedt ze dan weer kansen. Flexibiliteit betekent vernieuwing, geeft je de mogelijkheid om van baan te veranderen of eventueel in het buitenland te werken. Voor een onderneming wordt het een dwang wanneer het personeel de werkuren zelf wil bepalen. Dan krijg je in de drukke periodes een tekort aan werknemers op de werkvloer. Wat deden we vroeger? Interims aannemen, om toch aan het hoge aantal bestellingen te kunnen voldoen.

Hoe zou u dat probleem oplossen?

Zoals Audi in Vilvoorde het nu al oplost. Hun systeem bestaat erin het personeel minder dagen te laten werken als het rustig

is, en meer als het druk is. Maar uiteindelijk verdienen ze het hele jaar door hetzelfde loon.

Niet de flexibiliteit op zich, maar zich kunnen aanpassen aan die -onvermijdelijke- flexibiliteit, dat is een competentie. Daarvoor moet je creatief kunnen omgaan met de wetgeving, en dan niet met het doel ze te omzeilen. Daarvoor heb je alternatieve onderhandelings technieken nodig, die meer gericht zijn op het individu. Geen cao's om de twee jaar, maar een wetgeving die verder kijkt, bijvoorbeeld naar het verloop van een carrière. Een voorbeeld: niemand blijft nog een hele carrière bij hetzelfde bedrijf. Dan vind ik dat de werkgever ervoor moet zorgen dat zijn werknemer te allen tijde aantrekkelijk blijft op de arbeidsmarkt. Dat kan door bijvoorbeeld opleidingen aan te bieden, zodat de werknemer geen marktwaarde verliest in vergelijking met het tijdstip dat hij werd aangenomen. Om dat af te dwingen, kunnen de vakbonden een belangrijke rol spelen. Nu houden ze te vaak vast aan de verdediging van in het verleden verworven rechten. Die blijven uiteraard belangrijk, maar er zijn nieuwe strijdpunten die hun aandacht verdienen.

Waar moet de werkgever van zijn kant meer aandacht aan schenken?

Hij moet meer openstaan voor het individu. Met het oog op de vergrijzing zal degelijk personeel zeldzamer worden. Werknemers die niet voldoen zonder meer ontslaan, zal contra-productief werken. Je moet mensen vertrouwen geven, in hen geloven, laten bijscholen. Vormingen worden belangrijker. Je moet er dan op voorhand wel zeker van zijn dat die vormingen het bedrijf ten goede komen. Dat doe je door achteraf het resultaat ervan te meten, met duidelijk vooropgestelde criteria.

Hoe stimuleer je innovatie?

Dat is een zaak van vertrouwen. Je moet je mensen de kans geven om fouten te maken, zodat ze kunnen leren. Dat betekent niet dat je hen niet meer mag controleren. Maar die controle moet zijn ingegeven door een oprechte zorg tot verbetering. Die verbetering staaf je met -opnieuw- duidelijke criteria. Een bedrijf mag geen angst hebben voor verandering, maar ze juist stimuleren. Solvay houdt bijvoorbeeld elk jaar een interne jobbeurs. Daar kan elke werknemer kwijt welke richting hij uit wil met zijn carrière. Het bedrijf zal daar dan proberen rekening mee te houden.

We bevinden ons in een crisis. In de politiek merk je dan dat de kiezer doorgaans conservatief stemt. Is het dan niet onnatuurlijk om in een bedrijf net nu verandering na te streven?

Crisis? Als sinds ik hier aan de UCL in 1972 begon te werken, is er sprake van crisis. De term is dus relatief.

Ik maak het onderscheid tussen de woorden crisis en verandering. Dat is niet louter een woordspelletje. Crisis houdt in dat je na een mindere periode terugkeert naar het oude systeem. Dat is in de huidige context onmogelijk. De wereld is in verandering, constante verandering zelfs. Het oude systeem komt niet meer terug. We evolueren naar een nieuwe sociale zekerheid, naar nieuwe manieren van communiceren. Dat houd je niet tegen, dat moet je accepteren.

Een verhaal dat ik vertel aan de studenten is dat van een Waalse glasblazerij. Ze maakte uitsluitend biërglazen. In 1975 stelde de fabriek nog driehonderd man te werk. Tot de firma Durobor de techniek uitvond om twee helften van het glas aan elkaar te solderen, een besparing van maar liefst dertig procent. De Waalse firma bleef bij het oude procedé. Drie jaar later was ze opgedoekt. En dat terwijl zulke innovaties nu voortdurend plaatsvinden! Van de andere kant is een crisis juist een ideale achtergrond voor innovatie. Wist je dat Ferdinand Porsche al in 1900 de eerste hybride motor heeft uitgevonden? Maar toen was dat niet meer dan een aardigheidje, want niemand had er behoefte aan. Het is pas nu dat die uitvinding zinvol is.

Een van de snelst veranderende technologieën is die van de communicatie. Hoe ga je daarmee om?

Het zal je misschien verrassen, maar niets is beter dan persoonlijk, fysiek contact. Ik weet dat netwerksites zoals Twitter of LinkedIn zeker hun waarde hebben, maar de beste manier om te communiceren blijft via fysieke aanwezigheid. Tegenwoordig verliezen bedrijven dat uit het oog. Ze denken dat e-mailverkeer evenwaardig is. Fout. In bedrijven waar enkel via de computer wordt gecommuniceerd, zie je de interne conflicten binnen de kortste keren oplopen.

Armand Spineux:
"Je moet je mensen de kans geven om fouten te maken, zodat ze kunnen leren."



U bent professor aan de Waalse UCL. Ziet u een verschil in HR-cultuur tussen Vlaanderen en Wallonië?

Zeker wel. Ik merk dat men in Vlaanderen meer werkt met vooropgestelde criteria om de eigen werking te toetsen. In Wallonië blijft de HR vaak steken in wat ik noem 'de kunst van het woord'. Ik heb ook de indruk dat in Vlaanderen de HR duidelijk haar plaats heeft veroverd in de bedrijven. In Wallonië krijgt ze vaak niet de ruimte die ze verdient.

Nochtans gaat het beter met de Waalse economie.

Dat klopt. Je hebt hier steeds meer succesvolle kmo-zones. De zones rond Louvain-la-Neuve of Luik zou je kunnen vergelijken met die rond pakweg Kortrijk. Op dat gebied heent Wallonië zeer snel bij. En wat de HR betreft: er wordt hier nauwlettend naar het Vlaamse voorbeeld gekeken. Ik denk dat de Waalse HR binnenkort ten volle haar plaats in het bedrijfsleven zal opeisen.