

FUTURE FORWARD

60 JAAR ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL

12 juni 2019

Gerealiseerd door Mediahuis Brand Studio, onderdeel van de commerciële afdeling van Mediahuis.

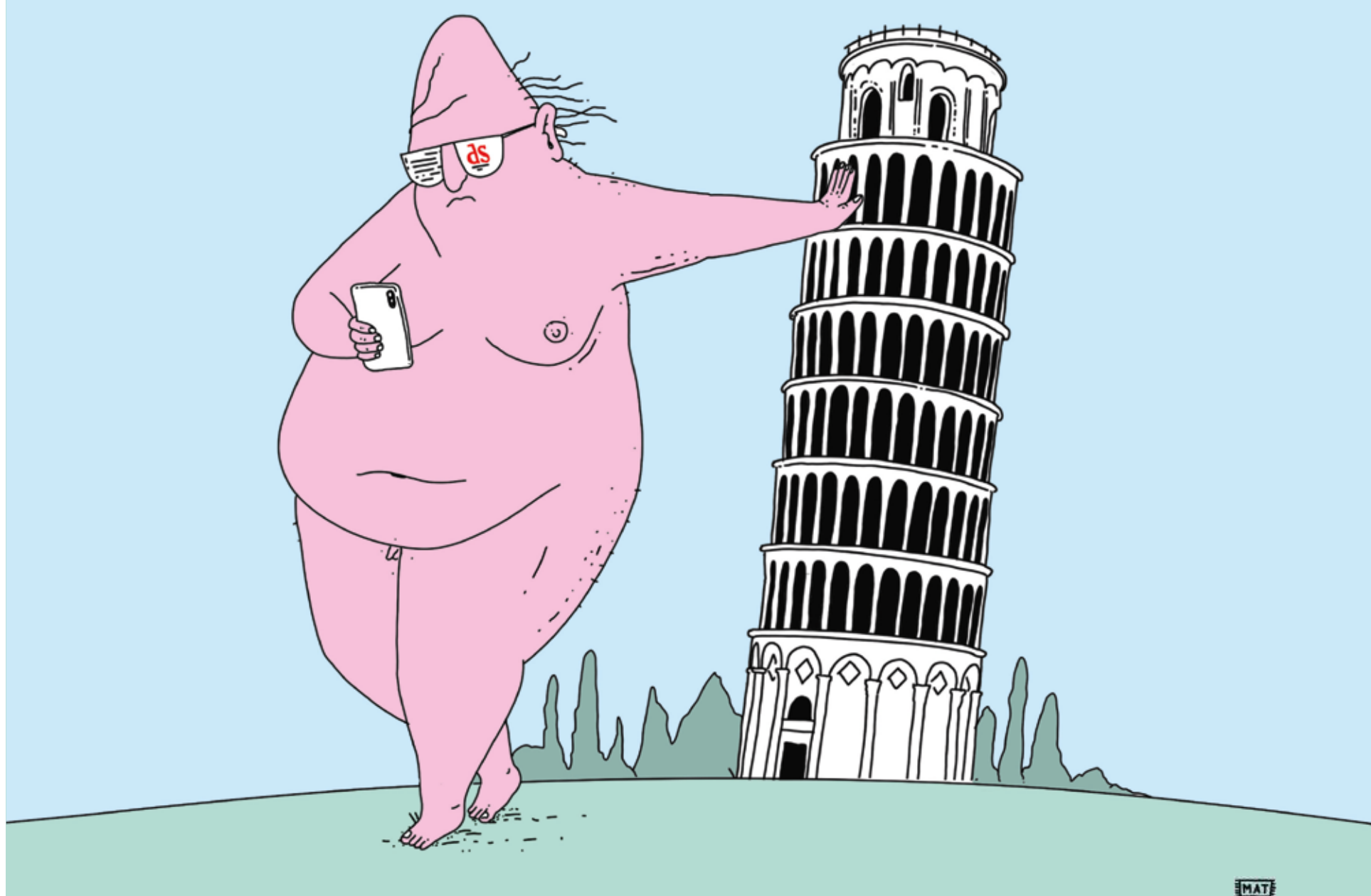


In gesprek met
Dries Van Noten:
‘Mode is te vluchtig’

**60 jaar Antwerp
Management School:**
een vooruitblik

**Sneller en slimmer
innoveren
doe je zo**

**Hoe geraakt
duurzaamheid van
zijn puberimago af?**



De Standaard reist met u mee

De scherpste nieuwsupdates, waar u ook bent

Download dS Nieuws en mis tijdens de zomer niets van onze heldere journalistiek en onderbouwde opinie:

- ✓ De hele dag door **betrouwbare updates**
- ✓ Uw **favoriete thema's** in één handig overzicht
- ✓ De **podcasts** van dS Audio altijd op zak

Volg er ook onze zomerreeksen:

- Zomertijd: over engagement, generositeit, goede gesprekken en warme buurten
- Villa Hellebosch: een reeks onbevangen dubbelgesprekken
- De tocht: erop uit met een interessante Vlaming die zelf kiest waarheen de tocht gaat
- De omweg: een dagelijkse tip voor een plek die een omweg meer dan waard is

 Download onze nieuwsapp dS Nieuws
via standaard.be/app

VERWACHT HET ONVERWACHTE

dS De
Standaard

De wereld verandert. Wij ook. Samen met u?

De wereld is in een fase van continue transformatie beland. Uw werk of organisatie zal er over een paar jaar helemaal anders uitzien dan nu het geval is. Ook Antwerp Management School zit midden in een transformatie die samenvalt met en gesymboliseerd wordt door onze verhuis naar een nieuwe campus. En dat bovendien in het jaar waarin de school zijn 60-jarige bestaan viert.

We verlieten het zestiende-eeuwse Brantijser aan de Sint-Jacobsmarkt en namen onze intrek in onze duurzame en flexibele campus van de toekomst: De Boogkeers.

Onze nieuwe campus straalt uit waar AMS voor staat: openheid, transparantie en samenwerking, zowel intern als extern. De campus is ook een schoolvoorbeeld van duurzame transformatie. Onze meubels zijn circulair, alle ruimtes zijn flexibel en onze impact op de omgeving is minimaal. De grote overspanningen in de nieuwbouw zorgen ervoor dat de indeling onafhankelijk is van de draagstructuur. Als we over tien jaar drie keer meer docenten en studenten hebben, kan het gebouw probleemloos met ons meegroeien. Antwerp Management School bestaat zestig jaar. Dat is een moment om even terug te blikken, maar vooral ook om vooruit te kijken. Dat doen we in deze bijlage en op het Future Forward Festival, dat plaatsvindt van 28 tot 31 augustus. We reiken daar ook de *AMS Global Citizen Award* uit aan iemand die wereldwijd een impact heeft in overeenstemming met onze waarden: duurzaamheid en zelfkritiek. Dries Van Noten treedt dit jaar in de voetsporen van baron Jacques Rogge, Thomas Bergström, baron Peter Piot en Anna Teresa De Keersmaecker. Na de sportwereld, het bedrijfsleven, de wetenschap en de kunst is nu iemand uit de modewereld aan de beurt.

Daarnaast organiseren we een 'home coming' voor onze alumni. 25000 alumni, verspreid over 87 landen, praten we bij over innovatie, ondernemerschap, ecosystemen en samenwerken, en innovatieve, mensgerichte organisatie-modellen. En omdat we geloven in ecosystemen, sluit ons feestje naadloos aan bij de Mechelsepleinfeesten, een van de grootste buurtfeesten van 't Stad.

Ik hoop u daar te ontmoeten.

Steven De Haes,
Decaan Antwerp Management School



IN DEZE BIJLAGE

MODE & MANAGEMENT

Interview met Dries Van Noten 4-5

60 JAAR AMS

Vooruitblik met decaan
Steven De Haes 6-7

INNOVATIE

De lessen van Aquafin
en Brandweer Zone Antwerpen 8-9

PROJECTEN & START-UPS

De impact van AMS op
de maatschappij 10-11

VERANDERENDE ARBEIDSMARKT

Werken als/met freelancer(s) 12

NEUROTRAININGLAB

Neuroscience en leiderschap 13

DUURZAAMHEID

Interview met Wayne Visser 14

AMS lanceert duurzame
transformatie-index 15

COLOFON

MH Brand Studio is de branded content afdeling van Mediahuis, die samen met commerciële partners verantwoordelijk is voor de inhoud van deze publicatie.

Verantwoordelijke uitgever:

Hans De Loore, Katwilgweg 2, 2000 Antwerpen

Productbeheer:

Anja Tys

Redactie:

Jan Bosteels, Robby Sterkens

Productie:

Mediahuis Brand Studio

Lay-out:

Paul Van Dooren

Beelden:

Karel Hemerijckx, eigendom van de respectieve merken, tenzij anders vermeld.

60 jaar inspiratie en kennis

Gefeliciteerd met jullie verjaardag!

DELEN

PRIVATE BANK



Antwerp
Symphony
Orchestra

PROFICIAT
met jullie 60e verjaardag

#thesoundofantwerp
www.antwerpso.be

‘Mode is te vluchtig’

In het voormalige pakhuis Godfried op het Eilandje in Antwerpen is het een aan- en afrijden van bestelwagens met dozen vol kleren. Dries Van Noten liet het imposante gebouw bijna twintig jaar geleden renoveren, ondertussen barst het bijna uit zijn voegen. Wij leggen de modeontwerper vijf (schijnbare) tegenstellingen voor.

ANTWERPENAAR EN WERELDBURGER

‘Als Antwerpenaar was het logisch dat ik me in de jaren tachtig in Antwerpen vestigde. Alles is heel organisch gegroeid. We hadden geen geld, ik werkte als commercieel ontwerper voor andere bedrijven en ik wou mijn eigen collectie uitwerken. Misschien droomde ik wel van Parijs of Londen, maar dat was geen optie. Als jonge ontwerper moet je de beperkingen ombuigen in je voordeel, en beter nog: doen alsof het een bewuste strategie is. Door in Antwerpen te zitten, zijn we altijd een beetje een buitenbeentje gebleven. Vanop een afstand heb je bovendien een beter overzicht, en toch ben je op een paar uur met de trein in Londen of Parijs. Het is ook een luxepositie: een gebouw als dit had ik twintig jaar geleden nooit kunnen kopen in Parijs. Nog een voordeel: als ik in Parijs zou werken, zou ik moeten roepen, in Antwerpen volstaat het om te fluisteren.’

CREATIVITEIT EN BUSINESS

‘Dat is geen tegenstelling: beide gaan hand in hand. Wij vergelijken onszelf vaak met een goede bakker: als je een taart bakt die er fantastisch uit ziet, maar er is niemand om ze op te eten, wat voor zin heeft dat dan? Wij moeten telkens weer een goede balans vinden om de mensen te verrassen zonder ze te bruuskieren. Dat doen we door dingen te tonen die niet evident lijken, maar toch aantrekkelijk zijn. Eigenlijk komt het erop aan om dingen te maken waarvan mensen niet wisten dat ze ze wilden hebben. Dat is onze niche. Waar we ver van moeten weg blijven, zijn de clichés, de dingen die andere bedrijven maken. Iedereen wil korte rokken, iedereen wil lycra? Dan zoeken wij een andere invalshoek, soms met kleinere details, soms met wat meer geweld. Maar de basis van elke collectie moet iets zijn dat veel mensen aanspreekt en veel mensen willen dragen.’



‘Dingen maken waarvan mensen niet wisten dat ze ze wilden hebben. Dat is onze niche.’

ONAFHANKELIJKHEID EN PARTNERSCHAP

‘Ik was het voorbeeld van de *independent* designer, wat heel veel voordelen maar ook veel nadelen biedt. Als je bijvoorbeeld plots handtassen wilt maken en je maakt deel uit van een groep als LVMH, dan hebben die alles in huis om dat te realiseren. Ik voelde me bijzonder sterk omdat ik totaal onafhankelijk was en de volledige vrijheid had. Tot ik op een bepaald moment beseftte dat de firma zo’n omvang had aangenomen dat vrijheid heel relatief werd. Hier werken meer dan honderd mensen, we hebben bureaus en winkels in Londen, Tokio en Parijs, er zijn de fabrikanten, de borduurders in India, ... Als ik het op een bepaald moment beu ben en beslis te stoppen, is dat niet haalbaar en niet betaalbaar omdat zo veel mensen in het bedrijf een leven en carrière hebben opgebouwd. De enige goede oplossing bestond erin een partner te zoeken. Ik koppelde wel bepaalde voorwaarden aan het voortbestaan van de naam en collectie: ik wil nog jaren verder werken zoals ik bezig ben. Ik wil niet alles omgooien en verhuizen naar Parijs. Ik wil geen andere producten maken. Het klikte met Puig omdat het zijn merken als individuele entiteiten beschouwt. Dat betekent dat je een aantal typische schaalvoordelen van een grote groep mist, maar ook de nadelen vermijdt, zoals in een bepaalde mal gedrukt worden. Het fantastische aan Puig is dat ze sterk appreciëren wat we hebben opgebouwd, dat ze ons mogelijkheden geven en een sterkere structuur opbouwen, zodat het huis kan blijven bestaan, ook als ik ooit wil minderen of stoppen. Is het nu rustiger geworden omdat ik de verantwoordelijkheid niet meer alleen draag? Neen, nu moet ik niet alleen aan mezelf verantwoording afleggen, maar ook aan de mensen van Puig. En mijn eergevoel zorgt ervoor dat ik daarvoor mijn uiterste best wil doen. Het is een boeiende periode, maar er is wel iets meer druk. (lacht) Maar het zijn boeiende tijden, zowel voor mezelf als voor het hele bedrijf.’

‘Wat ik van het proces heb geleerd, is dat ik uiteraard heel betrokken ben bij mijn bedrijf, maar dat de collectie Dries Van Noten ook door andere personen kan worden gemaakt. Wij staan voor een bepaald type draagbare kleding in niet-neutrale print. Maar er is niet zoiets als een typische Dries Van Noten-stijl: wij begin-

nen elk seizoen opnieuw. Er zijn nog heel veel andere invalshoeken mogelijk en het is niet noodzakelijk aan mij om dat te blijven doen.’

DUURZAAMHEID EN MODE

‘Ik heb mode altijd beschouwd als iets dat te vluchtig is. *This is in, this is out*. En out wil doorgaans zeggen: gooi het weg. Dat is een principe waar ik niet van hou. Het grootste deel van de kleren die ik in de jaren negentig heb gemaakt, kun je nog altijd aantrekken. Onze klanten gaan mee in dat verhaal en beschouwen onze kleren als de letters van het alfabet die ze gebruiken om zich uit te drukken. Hoe duurzaam kan mode zijn? Wij doen ons best. Wij proberen redelijk te zijn. Maar mode ecologisch maken is een contradictie. Ook ecologisch katoen wordt via DHL verscheept, ingepakt in plastic. Om nog te zwijgen over de défilés en het rondvliegen van mannequins en persmensen. Het blijft een business en mode blijft ook een mooie vorm van luxe. Het is kwestie om naar de juiste balans te zoeken. Geen maandelijkse collectie, zoals in de grote ketens, geen vier zoals in de grote modehuizen, maar twee per jaar, zoals bij ons. Meer is te veel: dan verlaag je luxe naar consumptie.’

‘Duurzaamheid is ook meer dan het ecologische. Het is de band die je opbouwt

met je leveranciers en de ambachtsmensen die de kleren maken. In India werken we bijvoorbeeld al twintig jaar met twee ateliers in Calcutta. Die mannen (borduurwerk is een mannentaak, nvdr) werken al jaren voor ons, dus is het belangrijk dat er in elke collectie borduurwerk is.’

BEWIEROKING EN ZELFKRITIEK

‘Ik probeer altijd te weten wat mensen zeggen over mijn collecties. Als kritiek terecht is, heb ik er geen probleem mee. Als die onterecht is, doet het pijn. Ik denk dat ik meer dan kritisch genoeg ben voor mezelf, en als ik dat soms niet ben, zijn er genoeg mensen om mij heen die open en eerlijk zijn. Mijn partner Patrick is een heel goed klankbord. Ik werk al twintig jaar samen met een styliste aan wie ik om de paar weken uitleg waar ik mee bezig ben. Dan beslissen we: dat wel, dat niet. Want soms werk je iets kapot. Op zakelijk vlak ben ik ook prima omringd.’

‘Bewieroking kan ik gemakkelijk relativeren. Het is natuurlijk leuk om naar Berlijn te reizen en tussen filmsterren te zitten die op me afkomen en zeggen: ‘*You’re my favourite designer! I wear only you.*’ Waarbij ik vaak moet vaststellen dat ze die dag toevallig net wat anders aan hebben. (lacht) De dag nadien kom ik thuis en ga ik met de hond wandelen, dat is eigenlijk veel belangrijker.’



BIO

Modeontwerper Dries Van Noten (61) ontvangt op 28 augustus de *AMS Global Citizen Award*. Van Noten is de zoon van een kleermaker en een van de Antwerpse Zes. Hij bouwde een wereldwijd modelabel uit met als centrum Antwerpen. Zijn creaties worden verkocht in 16 eigen winkels over de hele wereld en in honderden multi-merkenwinkels. Na jaren op eigen benen te hebben gestaan verkocht Van Noten vorig jaar de meerderheid van zijn aandelen aan het Spaanse Puig, bekend van onder meer Nina Ricci, Paco Rabanne en Jean Paul Gaultier. www.driesvannoten.be

MASTER IN FASHION MANAGEMENT

Als alles volgens plan verloopt, studeert Anouk Van Dingenen (23) straks af als een van de eerste Masters in Fashion Management van Antwerp Management School. Van Dingenen, Master in de Communicatiewetenschappen (KU Leuven, 2018), besloot zich dit academiejaar te verdiepen in de businesskant van de mode-industrie. ‘In vergelijking met de unief is er naast de theorie ook heel veel praktijk, met veel bedrijfs- en winkelbezoeken. Onze docenten zijn heel internationaal en staan met beide voeten in de modewereld’, zegt Anouk.

De studenten werken ook samen met creatievelingen. Hoe gaat dat in zijn werk? ‘Heel wat startende modebedrijven kijken enkel naar het creatieve en houden onvoldoende rekening met het zakelijke. Ik vond het heel interessant om met een modedesigner samen te werken. Zij had best wat ervaring, maar uit mijn marktanalyse bleek dat haar prijzen en winstmarge eigenlijk te laag waren. Ze is nu van plan om voor haar volgende collectie de prijzen aan te passen. Ik hielp haar ook bij haar cashflowplanning om een meeting met een investeerder voor te bereiden. Het is leuk om iemand op die manier aan te vullen.’

Fast forward naar 2079

Bij de viering van 60 jaar Antwerp Management School kijkt decaan Steven De Haes vooral vooruit naar de komende 60 jaar. Maar tegelijk is het nuttig om even stil te staan bij de oorspronkelijke ambitie van de managementschool.

De decaan heeft de originele missie van 60 jaar geleden nog op papier. En die missie van Antwerp Management School is verrassend actueel, ondanks het verouderde taalgebruik: 'Deelnemers cultiveren in de kunst van het nemen van beslissingen en in het leiden van mensen en organisaties. Een vorm van kunst die eerst en vooral zijn oorsprong moet vinden in een nobele houding en levensstijl.' De eikenhouten meubels mogen dan vervangen zijn door circulair meubilair, de inhoud is gebleven en actueler dan ooit in onze globale en snel veranderende wereld, vindt Steven De Haes. 'De missie die onze founding fathers neerschreven, huldigen we nog steeds. Het zit in ons DNA om onze studenten te vormen tot sterke leiders die de juiste beslissingen kunnen nemen, zowel voor mens als organisatie. Uiteraard gaat dat gepaard met persoonlijke ontwikkeling, een ethische houding en kritische reflectie.'

Hoe vult AMS dat in, vandaag en voor de volgende 60 jaar?

'Onze tagline 'Opening minds to impact the world' vat het mooi samen. Alles wat wij doen, vertrekt vanuit drie kernwaarden: een global mindset, maatschappelijk bewustzijn en kritische reflectie. Een global mindset leidt tot meer creativiteit en inventiviteit om complexe uitdagingen aan te pakken. Maatschappelijk bewustzijn staat voor het bouwen van organisaties en modellen vanuit een geïntegreerd evenwicht op alle dimensies: sociaal, bedrijfseconomisch, klimaat, ... om zo te komen tot impactvolle en duurzame transformatie. Tot slot moet je als manager ook zelfkritisch zijn om in alle openheid in en met teams te kunnen samenwerken. Met hoogkwalitatieve, multidisciplinaire teams kun je alle paradoxen overstijgen en hoge prestaties realiseren, daar zijn we van overtuigd.'

'Opening minds', is dat niet moeilijk in gepolariseerde tijden?

'Wij kiezen niet voor kortetermijnoplossingen, maar voor de weg die nodig is voor een duurzame impact op de lange termijn. Voor een manager is het essentieel om open te staan voor de diversiteit van andere inzichten en meningen, en



Steven De Haes: 'We kunnen complexe uitdagingen rond mobiliteit, klimaat en sociale innovatie enkel oplossen als we samenwerken over organisatiegrenzen heen.'

daarmee aan de slag te gaan. Daar zetten we heel hard op in en we passen het ook zelf toe. Zo hebben we vorig jaar onze eigen toekomstambities geformuleerd samen met al onze aandeelhouders. Alleen maar mensen met een uitgesproken mening. Toch hebben wij uit onze strategische workshops met hen een algemeen gedragen visie gedistilleerd, en dat door diep en oprecht te luisteren naar elkaar en te verbinden. Als je zo'n verhaal samen schrijft en mensen erin meeneemt, kun je beter de focus behouden en de lange termijnimpact realiseren die je ambieert.'

Waarvoor staat 'impact' in de tagline van AMS?

'Als managementschool staan we aan de top van wetenschap, inzicht en kunde in de praktijk van bedrijfswetenschappen, management en organisatie. We creëren kennis door eigen onderzoek en doen aan kennisoverdracht, maar daar stopt het niet. Samen met onze partners willen wij vooral reële verandering realiseren, zowel op persoonlijk niveau bij onze alumni als in de organisaties waarin zij actief zijn. Dat betekent trouwens niet dat wij alle oplossingen en antwoorden zomaar in de

klaar hebben liggen. Wij zijn ons bewust van de complexiteit van de reële problemstellingen in de maatschappij. Wij zijn dan ook eerder een coach en partner in een duurzaam transformatietraject. Samen met onze deelnemers en klanten bewandelen we het vaak onbekende pad van transformatie om zo echte verandering te realiseren. De drang naar 'societal impact' is ingebakken in de werking van Antwerp Management School. Ook onze opleidingen zijn hiervan doordrongen. Zo scoort onze Executive MBA wereldwijd op plaats 4 in de Financial Times-rankings op de dimensie van duurzaamheid.'

AMS wil 'global' zijn, maar noemt zich ook 'Antwerps'. Is dat geen paradox?

'Ik denk het niet. Antwerpen is, ondermeer dankzij de haven en zijn rijke handelsgeschiedenis, van nature een ecosysteem van intercontinentaal werken. We maken als AMS deel uit van internationale ecosystemen. Als je de deur van onze campus uitloopt, zit je midden in een wereldhaven, een uniek veld van creatieve industrieën met internationale faam, bijvoorbeeld in de mode- en diamantwereld, een bruisend systeem van ondernemerschap, start-ups en scale-ups met globale impact, en een unieke cluster van kennis rond healthcare en de publieke en sociale sector.'

COCREATIE

Onze wereld is voortdurend in verandering. Hoe speelt AMS daarop in?

'Vanuit onze drie kernwaarden (global mindset, maatschappelijk bewustzijn en kritische reflectie) zien we drie dimensies die samenkomen om duurzame verandering te realiseren. Ten eerste moet je durven outside-in denken, waarbij je jezelf in vraag durft te stellen en voortdurend durft heruit te vinden. En zo vanuit nieuwe strategische kaders innovatieve bedrijfs- of organisatie modellen opzetten die impact hebben. Dat is de enige manier om je organisatie, privaat of publiek, af te stemmen op veranderende tijden en de digitalisering.'

'Daarnaast moet je beseffen dat transformatie niet kan slagen zonder dat je je mensen meekrijgt, dus een wendbare,

mensgerichte organisatie ontwerpen en opzetten is essentieel. Ten slotte moet je beseffen dat we de complexe globale uitdagingen van deze tijd niet meer alleen kunnen oplossen als organisatie, maar dat het moet gebeuren in cocreatie met het ecosysteem waar je deel van uitmaakt. Zo gaan we complexe uitdagingen rond thema's zoals mobiliteit, klimaat en sociale innovatie enkel oplossen als we samenwerken over organisatiegrenzen heen.'

AMS groeide uit de vroegere drie Antwerpse universiteiten en werkt nu in partnerschap met Universiteit Antwerpen (UAntwerpen). Waarom?

'Onze sterke relatie en strategisch partnerschap met UAntwerpen is cruciaal. Samen vormen we een zeer krachtig en internationaal centrum van expertise rond bedrijfs- en sociale wetenschappen, economie, technologie en innovatie. Ook voor supply chain, maritiem en luchttransport management horen we samen tot de wereldtop. Wij versterken elkaar als aparte entiteiten, wisselen professoren en kennis uit, en starten samen spin-offs en scale-ups. We praten dus niet alleen over het bouwen van ecosystemen, we passen



Campus Boogkeers: een voorbeeld van duurzame transformatie.

dit zelf ook toe vanuit een cultuur van openheid, vertrouwen en transparantie.'

AMS doet aan onderzoek en geeft kennis door. Daarnaast wordt de school ook meer een B2B-partner van bedrijven. Hoe gaat dat in zijn werk?

'Antwerp Management School is niet alleen een managementschool met opleidingen die internationaal heel hoog

scoren in de rankings, maar ook een expertisecentrum met unieke assets: onze professoren, elk jaar 250 dynamische, jonge studenten die afstuderen, future leaders, jaarlijks ongeveer 400 bedrijfsmensen die deeltijds studeren voor een Executive Master, nog veel meer bedrijfsmensen die kortlopende opleidingen volgen, jaarlijks 50 verschillende nationaliteiten op onze campus, 25000 alum-

ni verspreid over 87 landen, toegang tot internationale partnerships met bedrijven en topmanagementscholen, overheden en kennisinstellingen. We willen deze unieke assets op creatieve manieren beschikbaar stellen voor organisaties om zo samen het pad van duurzame transformatie te bewandelen. Samen kunnen we zoveel meer, vandaag en ook in de komende 60 jaar.'

Future → Forward → Festival



Future → Forward → Festival

Future → Forward → Festival

AMS is celebrating its 60th anniversary and looks ahead with four stimulating days at the end of August. Come celebrate with us!

28.08 The Future starts today

Join this exclusive evening with a panel of **international guests**, the celebration of our Global Citizen **Dries Van Noten** and listen to a concert with **Jef Neve and Teus Nobel**.

FOR AMS ALUMNI

29.08 Discover the future of Antwerp

A homecoming visit to the Antwerp City for our (international) alumni.

FOR AMS ALUMNI

30.08 Re: Think ahead

Participate in inspiration sessions and workshops, dealing with the challenges of the future. Discover what your fellow alumni are doing and meet your former faculty.

FOR AMS ALUMNI

31.08 Fans of the Future

AMS happily welcomes all its fans and friends to listen to **alumni pitching** their best investment and management ideas to a jury chaired by **Mr. Thomas Leysen**. Or get a first introduction in our **Lego Serious Play workshops**.

Enjoy the great AMS atmosphere and join us for cocktails and great music on our summer terrace.

FOR ALL AMS FANS AND FRIENDS — FREE ENTRANCE

Register now
on www.AMS60.be



Antwerp
Management School
Opening minds
for 60 years

Sneller en slimmer innoveren doe je zo

Hoe boor je het innovatief potentieel in een bedrijf beter aan? Bij Aquafin werken ze sinds een jaar met vijftien innovatieversnellers, die ondertussen al even veel projecten in de pijplijn hebben zitten.

Zoals bij veel bedrijven was R&D bij Aquafin tot voor kort een apart en ietwat geïsoleerd departement, bevolkt met wetenschappers en gefocust op de core business: waterzuivering. Toen het bedrijf in 1993 zijn missie verruimde tot 'een propere leefomgeving creëren in harmonie met water' bleven schone waterlopen de basis, maar sindsdien is er ook een focus op duurzaam omgaan met water, klimaatverandering, circulaire economie, schaarse grondstoffen, enzovoort.

'Met dergelijke uitdagingen moet je R&D ruimer opentrekken en ervoor zorgen dat de ontwikkelingen leiden naar nieuwe producten en diensten', zegt Danny Baeten, Directeur Business Development en Innovatie bij Aquafin. 'Dat wil niet zeggen dat iedereen per se innovatief moet zijn, maar dat we een cultuur creëren waarbinnen innovatie maximale kansen krijgt en moet leiden tot business. Wij doen niet aan fundamenteel onderzoek: innovatie moet waarde creëren. Om dat te realiseren, zocht Aquafin hulp bij Antwerp Management School.'

INNOVATIEVERSNELLERS

Tijdens enkele workshops op AMS tekende het management een nieuw innova-



Danny Baeten, Directeur Business Development en Innovatie bij Aquafin: 'Wanneer je denkt in businessmodellen, kom je sneller tot bruikbare concepten.'

Innovatieversnelling bij Aquafin



tieproces uit. Meteen werd ook de nood duidelijk aan mensen die dat proces inhoudelijk zouden begeleiden: innovatieversnellers of -coaches. De geselecteerde kandidaten volgden een halfjaarlijkse opleiding bij Antwerp Management School en zijn sinds 2018 aan het werk. Danny Baeten: ‘Als er nu ergens in de organisatie een idee ontstaat, wordt dat gecapteerd, geëvalueerd en begeleid volgens een vaste methodiek. Het grote verschil met vroeger is dat we nu van in het begin van het proces nadenken over de toegevoegde waarde van een idee. Wanneer je denkt in businessmodellen, kom je sneller tot bruikbare concepten.’

INNOVATIE IN DE PIJPLIJN

Wat? Fosfor terugwinnen uit afvalwater.
Waarom? Eindige en noodzakelijke grondstof (o.a. voor kunstmest), bovendien verantwoordelijk voor watervervuiling.
Stand van zaken? In Leuven en Vilvoorde loopt bij Aquafin een proefproject waarbij fosfor wordt geïsoleerd en herwonnen uit afvalwater.
Probleem? Herwonnen fosfor is moeilijker verwerkbaar en duurder dan fosfor uit fosformijnen.
Oplossing? ‘Door het innovatietraject en de innovatieversneller wordt er nu gedacht in businessmodellen’, zegt Danny Baeten. “Wie zijn onze klanten? Welke waarde creëren we voor wie? Hoe geraken we daar? Dat opent perspectieven om openingen te zien voor een proces waar we al langer mee bezig waren. We moeten nog een paar hindernissen overwinnen, maar hebben perspectief op een goede uitkomst.’

IDEEËNBUS

Het begint allemaal met het opvangen van nieuwe ideeën binnen en buiten de organisatie via een sterk netwerk. De ideeën passeren via een redactiecomité van twee personen dat snel beslist of er werk wordt gemaakt van het idee of niet. ‘Als het een ja is, krijgt de *idea owner* (de oorspronkelijke bedenker van het idee) een innovatieversneller toegewezen, die als een mix van sparringpartner en trajectbegeleider functioneert’, legt Danny uit. ‘De innovatiecoach stelt de juiste vragen en daagt de bedenker uit: wat is precies het probleem dat je wilt oplossen? Beide rollen zijn essentieel: de *idea owner* die enthousiast is en razendsnel vooruit wil gaan, en de innovatieversneller die niet te zeer betrokken is bij het oorspronkelijk idee, zodat hij voldoende kritisch en van buitenaf naar het probleem blijft kijken.’ Binnen de maand wordt het idee door de *idea owner* samen met de innovatieversneller gepitcht op de *innovation board*, waar Danny Baeten deel van uit maakt, naast onder andere de R&D-manager en accountmanager. ‘Daar verwachten we niet alleen een goed verhaal, maar ook dat de toegevoegde waarde van het project goed omschreven is: wie zit erop te wachten en waarom is het een goede oplossing? We willen ook weten welke aannames er in het businessmodel zitten.’ Soms vraagt de *innovation board* meer duidelijkheid over die assumpties, maar het kan ook zijn dat je direct een go krijgt. Dan wordt er een projectteam samengesteld, met onder meer een projectmanager innovatie. Opmerkelijk: de *idea owner* blijft betrokken bij het project zo lang hij of zij dat wil, maar is niet noodzakelijk degene die al het werk moet verzetten. Waarom? ‘Als iedereen die een goed idee heeft het zelf zou moeten uitwerken en combineren met zijn normale werk, ontstaan er remmingen om ideeën te spuien en lijdt het andere werk eronder. Dan neemt de

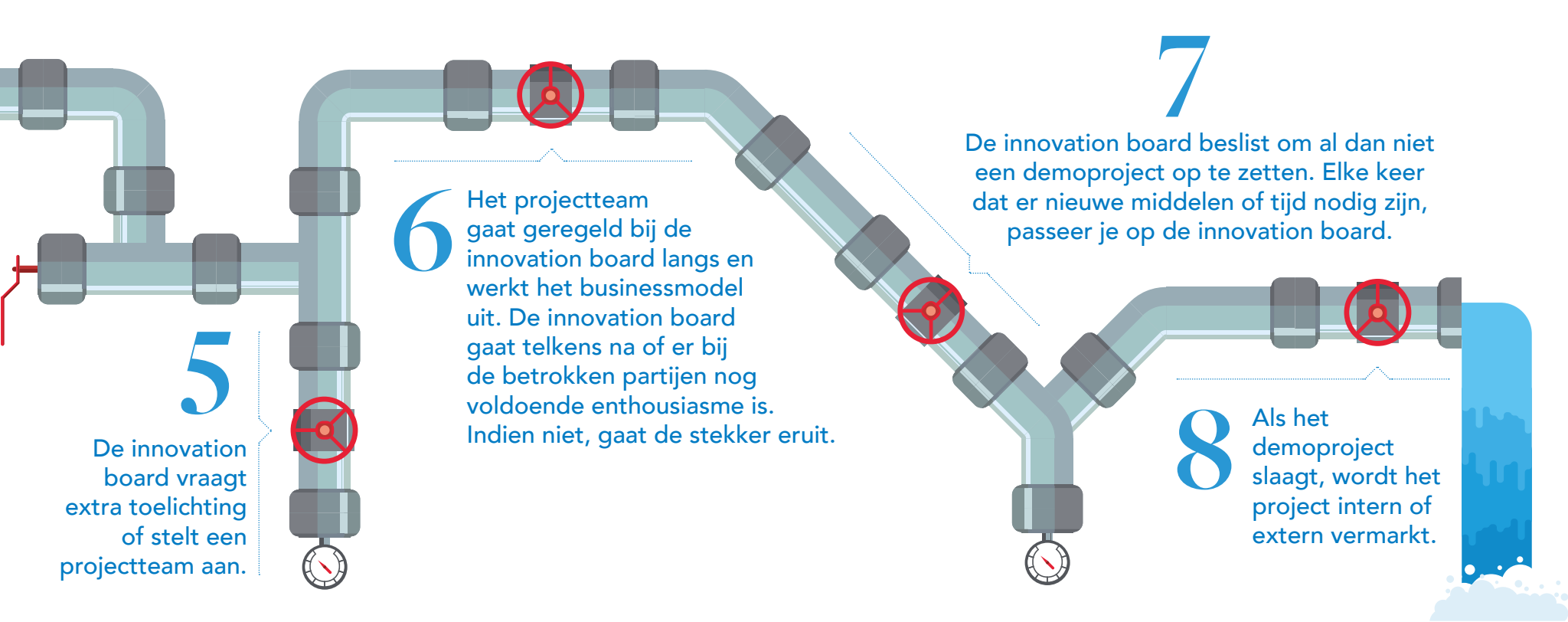
innovatiesnelheid van een organisatie onmiddellijk af.’
RESULTAAT
Het nieuwe innovatietraject loopt nog maar een jaar, te weinig om al op concrete resultaten te kunnen hopen. Danny Baeten bespeurt toch al een nieuwe dynamiek in de organisatie. ‘Goede idee-

en drijven sneller boven. Zeker bij onze teams op het terrein, waar de drempel vroeger wellicht groter was om ideeën op te werpen. De innovatieversnellers versterken de ideeën en maken betere presentaties, waardoor het makkelijker is om ideeën te verspreiden in de organisatie en naar buiten. We zijn sneller geworden, ons netwerk is versterkt en er zitten heel wat interessante ideeën in de pijplijn.’

BRANDWEER ZONE ANTWERPEN BEREIDT ZICH VOOR OP DE TOEKOMST



Een jaar geleden startten Antwerp Management School en Brandweer Zone Antwerpen (BZA) een vierjarig onderzoeksproject op om de brandweer beter voor te bereiden op de toekomst. Wat zijn de eerste resultaten? Majoor Bert Bruggheemans (foto), commandant BZA en alumnus Master in Publiek Management: ‘Het onderzoek spitst zich onder meer toe op de brandweer als netwerkorganisatie. Hoe beheer je een netwerk van netwerken? De inzichten willen we verwerken in onze organisatie en in onze opleidingen.’ BZA werkt daarnaast mee aan een doctoraatsonderzoek over artificiële intelligentie. ‘Daarbij hopen we onder andere te leren van de optimale werking van koerierbedrijven: wat zijn succesvolle strategieën om zo snel en efficiënt mogelijk ter plaatse te komen? Hoe kunnen we technologie beter integreren in onze processen? Vroeger werkten we op buikgevoel, nu maken we gebruik van wetenschappelijke inzichten.’ Het onderzoek focust ook op andere actuele tendensen, zoals smarthomes. ‘Op termijn wordt het mogelijk dat je virtuele assistent meldt dat het brandt. Hoe zorgen we ervoor dat die melding bij ons geraakt, en zo kwalitatief mogelijk is?’ Naast het onderzoek over efficiëntie en technologische vernieuwing spitst de samenwerking zich ook toe op de opleiding en coaching van leidinggevenden. Vanwaar de keuze om met AMS samen te werken? ‘We wilden een wetenschappelijke businesspartner die dicht bij de praktijk staat en een goede connectie heeft met de Haven van Antwerpen en Stad Antwerpen. AMS is bovendien ideaal gepositioneerd door de contacten met de bedrijven, het is een win-win voor alle betrokken organisaties.’



Impact op de samenleving

Elk jaar bedenken studenten producten die soms bij een one-shot blijven en soms uitgroeien tot echte succesverhalen. Ook de alumni zitten niet stil. Een greep uit recente projecten van Antwerp Management School-studenten, -alumni en -staff.



POPPY

WAT?

Auto-, scooter- en stepdeelform in Antwerpen en Brussel.

WAT LOST HET OP?

Een deelauto haalt negen particuliere auto's van de baan. Deelmobiliteit is een deel van de oplossing voor de parkeerdruk, files en luchtvervuiling. De auto's van Poppy rijden elektrisch of op aardgas.

STATUS VAN HET PROJECT?

Gelanceerd op 15 januari 2018. Een jaar later waren er al 20000 geregistreerde gebruikers voor 350 auto's en 25 scooters in Antwerpen. Enkele maanden later lanceerde Poppy de tweede stad, Brussel. En het breidde de vloot uit met elektrische deelsteps.

WIE?

Moos Tits, medeoprichter Poppy en Master of Innovation & Entrepreneurship (2014).

www.poppy.be

[@poppy-mobility](https://twitter.com/poppy-mobility)

YUMM

WAT?

Een thuis geleverde, maandelijkse box met gezonde snacks voor kinderen. De box wordt gelinkt aan verschillende online games die het eten van de snacks koppelt aan een extra voordeel in het spel.

WAT LOST HET OP?

Yumm spoort kinderen aan om op een leuke manier gezonde snacks te leren kennen. Het verandert eetgewoontes van kinderen en neemt kopzorgen van ouders weg.

STATUS VAN HET PROJECT?

In de opstartfase. Geïnteresseerden kunnen zich registreren via de website en maken kans op een gratis Yumm-snackbox.

WIE?

Sophie Saia en Lena Van Deynze, beide student Master Innovation & Entrepreneurship (2019), en Meike Papenfuss, Bachelor in Design Management.

yumm.launchaco.com



MONOA

WAT?

Wearable ecosysteem met de focus op dagelijkse functionaliteit en stijlvolle draagbaarheid. Ondersteuning van persoonlijk welzijn door het detecteren en vertalen van stresssymptomen.

WAT LOST HET OP?

MoNoA biedt een oplossing voor de impact van stress in onze maatschappij. Met behulp van zelfbewustheidssessies toont het gebruikers de impact van stress en welzijn op hun lichaam.

STATUS VAN HET PROJECT?

Orders staan open. Op 13 juni worden de eerste bestellingen uitgeleverd.

WIE?

Stijn Bogaerts (31) behaalde in juni 2018 zijn executive MBA aan Antwerp Management School.

www.monoa.tech

ZO HOUD JE JE EMOTIES ONDER CONTROLE OP DE START-UPROLLERCOASTER

Elke start-up kent zijn ups en downs. Robin De Cock, Professor Ondernemerschap en Academisch Directeur van de Master Innovation & Entrepreneurship, volgde samen met collega's van de Universiteit Tilburg (Prof. Lien Denoo) en ETH Zurich (Prof. Bart Clarysse) 180 Vlaamse technologiestart-ups gedurende een periode van negen jaar.

Robin De Cock: 'Een opstartend bedrijf wordt voortdurend heen-en-weer geslingerd tussen hoogtes en laagtes: de euforie rond de eerste klant, het afhaken van een belangrijke investeerder, het voort-

durende tijdsgebrek, een overdosis informatie: het heeft allemaal zijn impact op beslissingen die de ondernemer vaak in zijn eentje moet nemen.'

Het lijvige onderzoek bevat onder andere de volgende concrete tips om het beter op die start-uprollercoaster uit te houden:

- Wees ervan bewust dat je je emoties kunt managen en dat dit een impact kan hebben op de beslissingen die je neemt en op de overlevingskansen van de start-up.
- Soms is het nodig om bepaalde negatieve emoties te onderdrukken

(*expressive suppression*). Dat werkt alleen bij extreem slechte prestaties. Wanneer iets heel slecht loopt, kunnen negatieve emoties je afleiden van de kernproblemen. Ze zijn ook heel besmettelijk onder medewerkers en onder alle aandeelhouders.

- Cognitieve herwaardering (*cognitive reappraisal*) kan je helpen om een situatie positiever te bekijken en beter om te gaan met mogelijk moeilijke momenten. Als je het gesprek met een belangrijke investeerder aangaat, wees dan niet alleen gefocust op het al

dan niet verkrijgen van middelen. Besef dat de feedback die je zal krijgen ook heel waardevol kan zijn en dat er zeker nog andere mogelijke investeerders zijn.

De Master Innovation & Entrepreneurship bij Antwerp Management School simuleert de start-uprollercoaster door zijn specifieke structuur, waarbij studenten direct de opgedane kennis toepassen op hun eigen start-up of op een bedrijfsproject. Dit start reeds in het begin van het academiejaar.



BAO LIVING / SAM

WAT?

Bao Living ontwikkelt en -commercialiseert nieuwe producten die de residentiële bouwmarkt goedkoper en duurzamer moeten maken. SAM (Slimme Aanpasbare Module) is het eerste product dat ze bedachten en ontwikkelden.

WAT LOST HET OP?

De inefficiënte, kostelijke en vervuilende manier waarop nutsvoorzieningen worden geïnstalleerd in (stedelijke) woningen.

STATUS VAN HET PROJECT?

In volle commercialisatie en groeifase.

WIE?

Benjamin Eysermans en Axel van der Donk, Master Innovation & Entrepreneurship (2015).

www.baoliving.com

TALENTO TODAY

WAT?

Talento Today is een tool om jong voetbaltalent (8-16 jaar) al vroeg in kaart te brengen door het digitaliseren, structureren en analyseren van data.

WAT LOST HET OP?

Talento Today biedt een oplossing voor de alsmaar stijgende transferprijzen van jonge profvoetballers.

STATUS VAN HET PROJECT?

Talento Today heeft kapitaal opgehaald van twee investeerders als pre-seed en is op zoek naar seed-kapitaal.

WIE?

Oprichters Dyon Nelis en Predrag Tokovic, medewerkers Lennert Peer en Tom Schellekens, allemaal studenten Master Innovation & Entrepreneurship (2019).

www.talentotoday.com



TWIKIT

WAT?

Twikit is een B2B-softwarebedrijf in digital manufacturing. Het connecteert interfaces rechtstreeks met manufacturing (o.a. 3D-printing) en laat zo merken (zoals BMW) toe om gepersonaliseerde producten aan te bieden op schaalbare wijze.

WAT LOST HET OP?

Schaalbare productie laat automerken toe om next-level te gaan in de individualisering van producten. In de sector van protheses en ortheses zorgt de oplossing voor betere producten met perfecte maatvoering, bijvoorbeeld.

STATUS VAN HET PROJECT?

In de scale-up fase met een wereldwijd team van 35 medewerkers.

WIE?

Martijn Joris, medeoprichter van Twikit, heeft een achtergrond in productontwikkeling en studeerde af in de eerste lichting Master Innovation & Entrepreneurship (2007).

www.twikit.com



SPARK

WAT?

Online responsive ICT-platform dat de mogelijkheden van Spatial Augmented Reality ten volle benut in het creatieve ontwerp-proces. De klant kan als het ware in de stoel van de ontwerper plaatsnemen.

WAT LOST HET OP?

SPARK stimuleert internationale, creatieve samenwerking door taalbarrières en de diversiteit in achtergrond en tekencapaciteit van de designteamleden te overwinnen.

STATUS VAN HET PROJECT?

Afgewerkt Horizon 2020-onderzoeksproject. Momenteel worden de mogelijkheden onderzocht om het platform te commercialiseren. Het SPARK-lab in Kortrijk kan ingehuurd worden voor cocreatiesessies en demonstraties.

WIE?

Philippe Martens, Business Design & Innovation-coach AMS.

spark-project.net

[@SparkH2020](https://twitter.com/SparkH2020)

ECHODRONE

WAT?

De valorisering van het autonome vaartuig Echodrone, een innovatie van Port of Antwerp. Het studententeam onderzoekt hoe Port of Antwerp de meeste waarde kan halen uit de innovatie.

WAT LOST HET OP?

Echodrone laat havens toe hun dieptemetingen op een veel goedkopere en efficiëntere manier uit te voeren. Een enorme besparing van personeel, kosten en brandstof.

STATUS VAN HET PROJECT?

De Echodrone kan volledig autonoom metingen uitvoeren in een gebied dat vooraf wordt vastgelegd.

WIE?

Het innovatiedepartement van Port of Antwerp (opdrachtgever) en een team van AMS-studenten uit de Master Innovation & Entrepreneurship (2019): Pieter Rosseel (België), Dimitar Ivanov (Bulgarije), Fanni Mester (Hongarije), Tyler Mathews (V.S.) en Asheesh Bhasin (India).

www.portofantwerp.com



FAMILIEBEDRIJVEN EN START-UPS

De een heeft iets wat de ander te kort komt, en omgekeerd. Gevestigde familiebedrijven beschikken over de nodige middelen en netwerken, maar schieten soms te kort op het gebied van innovatie. Start-ups zijn vaak innovators, maar hebben een tekort aan middelen en geen netwerk. Het praktijkgerichte onderzoeksproject The Art of Corporate Venturing van AMS gaat na of samenwerking mogelijk is en wat ze tot een succes maakt.

Andries Reymer en professor Vincent Molly, de onderzoekers van de studie, wijzen op een paradox: 'Start-ups gaan eerder met multinationals in zee, terwijl de wederzijdse behoeften bij kmo's veel groter zijn. Voor start-ups is de samenwerking aantrekkelijker omdat ze dan niet met managers samenwerken, maar met ondernemers. Voor kmo's zou het goed zijn om hun koudwatervrees te overwinnen en samenwerking met start-ups te beschouwen als geoutsourcete innovatie.'

Enkele belangrijke inzichten uit het onderzoek:

1. Je hebt geen grote R&D-afdeling nodig om succesvol te zijn in innovatie. Het is meer een kwestie van het goed organiseren en onderhouden van je externe innovatie-ecosysteem.
2. Bij zowel start-ups als kmo's leeft de vrees voor een (te) groot verschil in cultuur bij een dergelijke samenwerking. Verschillende cases leren dat een persoonlijke klik met een sleutelpersoon het verschil kan maken.
3. Een partnerschap kan verschillende vormen aannemen. De studie onderscheidt twintig vormen van samenwerking tussen gevestigde bedrijven en start-ups, gaande van een losse samenwerking tot een volledige overname.

De veranderende arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt flexibiliseert, met minder vast werk en meer losse opdrachten. Bedrijven werken meer en meer met freelancers, maar niet altijd om de juiste redenen of binnen een duidelijk beleid. Hoe pak je dat beter aan? En welke vragen moeten freelancers zich stellen?

WERKEN ALS FREELANCER?

5 VRAGEN DIE FREELANCERS IN SPE ZICH MOETEN STELLEN

1 Is freelancen iets voor mij?

'Freelancen is geschikt voor mensen die meer afwisseling en autonomie willen, en weg willen van vaste structuren, organigrammen, vergaderen en rapportering. Maar vergeet niet dat zelfstandigheid ook heel wat administratie vergt.'

2 Beschik ik, naast de nodige expertise, ook over andere competenties?

'Je moet niet alleen iets kunnen waar vraag naar is in de markt, je moet ook kunnen verkopen, prijszetting bepalen, zelf waken over je gepresteerde uren, facturen opvolgen, ... Als freelancer zit je ergens in het midden van het continuüm tussen werknemer en ondernemer.'

3 Kan ik goed met mensen connecteren?

'Zeker als je veel korte opdrachten doet, moet je goed kunnen netwerken, en over de nodige assertiviteit beschikken om opdrachten binnen te halen en connecties met de interne medewerkers op te bouwen.'

4 Blijf ik duurzaam inzetbaar?

'Durf te investeren, niet alleen in je sociale kapitaal via netwerken, maar ook in opleidingen. Vergewis je ervan dat je expertise op termijn niet kan worden overgenomen door een robot. Denk dus verder dan wat de opportuniteitskost is van een dag opleiding volgen, maar zie het als een investering.'

5 Schakel ik me in een groter netwerk in?

'Bij een recente bevraging van zelfstandigen zei 31% deel uit te maken van een netwerk van zelfstandigen. Daarbij gaat het in 43% van de gevallen om informele uitwisselingen. 37% werkt samen via een vennootschap en de rest op een andere manier. Met andere woorden, 69% van de zelfstandigen maakt geen deel uit van een netwerk, terwijl dat toch nuttig kan zijn.'

WERKEN MET FREELANCERS?

7 VRAGEN DIE BEDRIJVEN ZICH MOETEN STELLEN

1 Wat kost een freelancer echt?

'Freelancers zijn snel inzetbaar en kunnen goedkoper zijn, maar dat is niet altijd zo. Zeker niet als ze heel lang voor een bedrijf blijven werken. Het volstaat ook niet om alleen naar het uurtarief te kijken: houd ook rekening met de Total Cost of Ownership (TCO).'

2 Wil ik talent bouwen, kopen of huren?

'Je kunt investeren in jong talent, mensen zoeken op de arbeidsmarkt of tijdelijk freelancers inhuren. Het inzetten van freelancers kan positief zijn om de werkdruk te verlichten. Maar kijk uit dat je niet alleen routineklussen aan je vaste mensen geeft en voor interessante projecten freelancers inzet. Het is belangrijk dat je als bedrijf een bewuste, onderbouwde keuze maakt.'

3 Welke rol kan HR spelen?

'HR zorgt er idealiter voor dat er een goed beeld is van de beschikbare competenties binnen de organisatie (via onder andere talentreviews) en op de arbeidsmarkt. Vanuit die globale visie kun je beslissen om al dan niet freelancers in te zetten.'

4 Heb ik een beleid rond freelancers?

'In deze snel veranderende wereld is het aantrekkelijk om te kiezen voor freelancers voor digitale of technologische klussen wanneer je eigen mensen niet over de nodige competenties beschikken. Maar zo riskeer je de bestaande workforce te verarmen en hun inzetbaarheid te ondermijnen.'

5 Op welk niveau ontwikkel ik een visie rond freelancers?

'Als bedrijf moet je een hoop werk gedaan krijgen. Hoe regel je dat het best? Welk takenpakket breng je samen onder een job? Welke taken kun je toch beter uitbesteden? Dat is een thema dat HR overstijgt. Dit beleid moet ontwikkeld worden op het niveau van het management, de board of de COO, samen met de HR-afdeling.'

6 Behandel ik freelancers hetzelfde als werknemers?

'Er is een aantal wettelijke belemmeringen: er mag bijvoorbeeld geen gezagsrelatie ontstaan tussen bedrijf en freelancer. Anderzijds heeft een freelancer vaak meer nodig voor zijn functioneren dan toegang tot een bepaalde map. Wat doe je met teammeetings? In sommige gevallen is het logisch dat de freelancer daar aanwezig is.'

7 Hoe realiseer ik het volle potentieel van mijn freelancers?

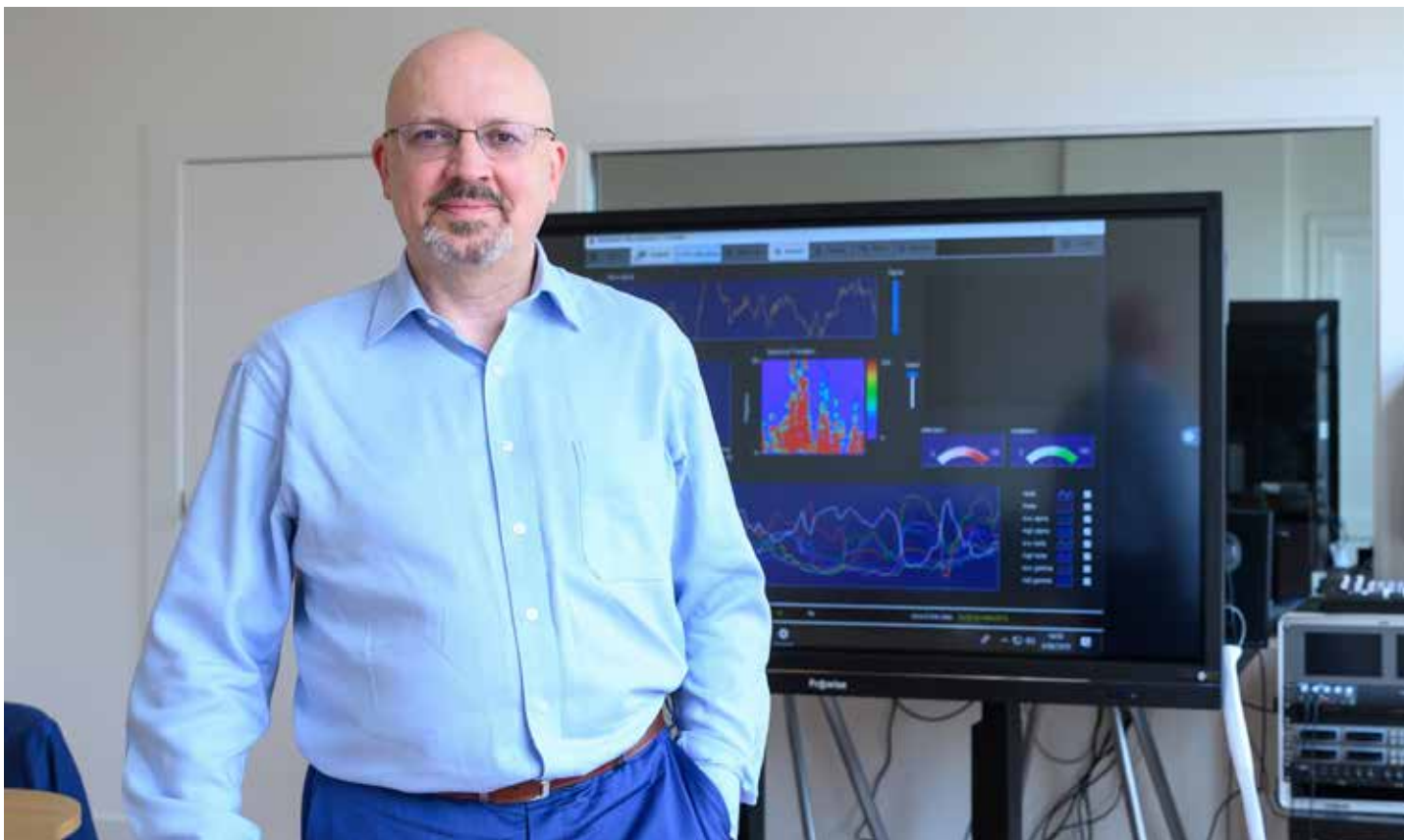
'Extern perspectief kan een enorme meerwaarde bieden, maar zorg ervoor dat de freelancer goed in het team wordt opgenomen. Voor veel opdrachten is het noodzakelijk dat de freelancer voldoende voeling heeft met het bedrijf om efficiënt en effectief te werken. Connecteren binnen het team is daarvoor belangrijk.'



Professor Ans De Vos is hoogleraar aan Antwerp Management School. Ze is houder van de SD Worx-leerstoel 'Next generation work: Creating Sustainable Careers'. Het flexibel inzetten van talent en de loopbanen van freelancers vormen daarbinnen een centraal onderzoeksthema. Daarnaast doet ze onderzoek naar veranderende arbeidsrelaties en duurzame loopbanen.

Beter leidinggeven kun je leren

Een betere leider worden dankzij een hersenscan? Het klinkt futuristisch, maar in het NeuroTrainingLab van professor Steven Poelmans is het dagelijkse kost.



Steven Poelmans: 'Managers die switchen tussen verschillende stijlen of "dansen tussen de paradoxen" zijn succesvoller.'

Het contrast is groot. Het ene moment loop je over de krakende vloeren van het gerestaureerde Antwerpse stadspaleis waarin de kantoren van de nieuwe Campus Boogkeers van Antwerp Management School zijn ondergebracht. Het volgende moment sta je in een observatieruimte met een paar flatscreen-tv's, een rek vol elektronica en een raam dat aan de andere kant een spiegelwand is.

Aan de spiegelkant bevind je je in een soort met camera's en microfoons uitgeruste vergaderruimte waar mensen worden getraind om een betere leider te worden. Het enige ongewone is dat de andere aanwezigen acteurs zijn. En dat de kandidaten (studenten van AMS of managers) een hoofdtelefoon op hebben waarmee de activiteit in hun prefrontale cortex wordt gemeten, de hersenkwab waarmee we plannen maken en onze impulsen beheersen.

'Het gaat hier vooral om dat laatste', luidt het bij Steven Poelmans, houder van de Melexis Chair on Neurosciences and Technology-Enabled High Performance Organizations. 'Het is makkelijk om een leider te zijn in tijden van

voorspoed, maar echt leiderschap toont zich op de moeilijke momenten. Scholen bereiden hun studenten daar nu te weinig op voor. We zijn dus niet goed bezig in de business schools. Daar ontwikkelen we zogezegd leiderschap door het te bespreken in klaslokalen, maar we bereiden de cursisten niet voor op moeilijke tijden. Door simulaties en rolenspellen kan er beter getoond worden wat mensen in huis hebben en kunnen ze een gedragsrepertoire trainen voor situaties waarin ze onder druk staan.'

ROLLENSPEL

Het NeuroTrainingLab is opgericht om hiervoor een oplossing te bieden. In de veilige omgeving van het lab spelen acteurs levensechte situaties na waarop de proefpersonen aanvankelijk reageren zoals ze gewoon zijn. Ondertussen worden ze geobserveerd door wetenschappers en gemonitord door machines. Door de feedback achteraf leren de proefpersonen van hun fouten en kunnen ze hun reacties en gedrag aanpassen om in de toekomst beter te reageren in stressvolle situaties.

geen actieve, bewuste processen. Het is een routine die je reproduceert en die niet noodzakelijk is aangepast aan de situatie die zich nu voordoet. Dat is een belangrijk inzicht voor iedereen die leiding geeft. Leiders zouden zich moeten concentreren op stressmanagement en het aanleren van goede routines. Want eens die geautomatiseerd zijn, worden het gewoontes die moeilijk te veranderen zijn.'

DANSEN TUSSEN PARADOXEN

Door de oefeningen en de feedback in het trainingslab leren studenten en managers anders om te gaan met stress, en een andere vorm van leiderschap te ontwikkelen, legt Steven Poelmans uit. 'Op basis van honderden observaties in het NeuroTrainingLab hebben we de paradoxtheorie van leiderschap ontwikkeld, die een stap verder gaat dan situationeel leiderschap. Situationeel leiderschap betekent dat je in functie van de situatie of persoon je leiderschapsstijl aanpast. Wij ontdekten dat ook bij dezelfde persoon en in dezelfde situatie managers, die switchen tussen verschillende stijlen of "dansen tussen de paradoxen", succesvoller zijn. Iedere goede vergadering heeft bijvoorbeeld momenten van consultatie en participatie, maar vergt ook van de manager dat er kordaat beslissingen worden genomen.'

Maar waarom eigenlijk die focus op de prefrontale cortex? Steven Poelmans: 'Onder acute stress krijgt het limbisch systeem voorrang en wordt de bloedtoevoer naar de prefrontale cortex vertraagd, waardoor het maken van beslissingen wordt bemoeilijkt. Je denkt nog wel te kunnen beslissen, maar dat zijn



Schakel uw financiering een tandje hoger met PMV

Ondernemen is durven en doen. Dat vraagt niet alleen inzicht, energie en lef, maar ook financiële slagkracht. PMV zet uw ondernemingsplannen uit de wind met financiële oplossingen op maat. We bekijken samen wat de beste opties zijn om uw project een lengte voorsprong te geven. Bovendien kan PMV ook andere financiers mee over de streep trekken door hen een waarborg te verstrekken. Met PMV als partner blijft uw ondernemingszin in topconditie en kunt u de steilste bergen aan. Blijf dus niet zitten met uw ideeën, trek een sprintje en maak een afspraak met onze financiële experts.

www.pmv.eu



PMV is partner van het Future Forward Festival

‘Duurzaamheid is als een sullige, puistige puber’

Het duurzaamheidsdiscours heeft nog te vaak last van het opgeheven vingertje. In plaats van te focussen op wat we allemaal niet meer zullen mogen, vertelt professor Wayne Visser, houder van de BASF-Port of Antwerp-Randstad Chair in Sustainable Transformation, liever over hoe de ideale wereld eruitziet en hoe we hem kunnen realiseren.

In zijn boek *Sustainable Frontiers* vergelijkt Wayne Visser duurzaamheid met een sullige puber die naar het feestje is gekomen, maar de muziek afzet en iedereen vertelt dat we allemaal gelukkiger zouden zijn als we niet zo veel plezier hadden. De sleutel tot plezier maken, volgens onze party-pooper, is zelfbeheersing.

Een volledig verkeerde aanpak, vindt u. Hoe moet het dan wel?

‘De duurzaamheidsbeweging heeft gefaald in storytelling. In plaats van te zeggen wat er allemaal niet meer zal kunnen, moeten we vertellen hoe we onze levenskwaliteit zullen verbeteren in de toekomst. We moeten toekomst-scenario’s schetsen die focussen op leven in een wereld die slim, veilig, delend, duurzaam en bevredigend is.’

Wat bedoelt u daar precies mee?

‘In een slimme wereld zijn we allemaal geconnecteerd op een manier die ons sterker maakt en ons in staat stelt om te delen wat we belangrijk vinden, ons een stem geeft en ons een kans geeft om actief mee te beslissen over hoe we worden bestuurd. Het moet een veilige wereld zijn waarin we het risico van vernietiging onder controle krijgen en die veerkrachtig is in tijden van crisis. Waarin we gewapend

zijn tegen alle vormen van disruptie, of het nu klimaatverandering is of andere veranderingen. Een delende en duurzame maatschappij is een inclusieve samenleving, waar niemand uit de boot valt, waar diversiteit heerst en discriminatie niet wordt getolereerd, en waarin we slimmer omspringen met eindige grondstoffen, in het besef dat het beter is om ze te delen dan alles te bezitten. Een bevredigend leven krijgen we door in te zetten op fysieke gezondheid en psychisch welzijn, en te zorgen voor een betekenisvol bestaan. Slechts weinig mensen zullen ontkennen dat dit de contouren zijn van een ideale samenleving.’

Hoe overwinnen we de obstakels tussen de wereld zoals we hem kennen en de wereld zoals hij zou kunnen zijn?

‘Het begint met te erkennen dat er een kloof gaapt tussen de realiteit en deze droom: er is veel disruptie, disconnectie, ongelijkheid, verwoesting en ontevredenheid. Heel herkenbare gevoelens en bovendien een bewijs dat de samenleving zoals we die kennen aan het uiteenvallen is. Het is belangrijk te benadrukken dat dit geen persoonlijke indruk is, maar dat het gaat om wetenschappelijk vast te stellen problemen waar ook oplossingen voor bestaan.’



Wayne Visser: ‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de laatste jaren veel breder geworden.’

Hoe bereiken we die betere wereld?

‘Daarvoor moet je duidelijke doelstellingen formuleren. Doelen waarin mensen kunnen geloven en enthousiast over zijn. Je moet ambitieus zijn. Je inspireert niemand met als doelstelling de afvalberg met vijf procent te verminderen. Maar die ambitieuze doelen kun je alleen maar bereiken met kleine stapjes. Gelukkig leven we in een tijd waarin we heel wat innovaties kunnen aanwijzen die aansluiten bij de toekomstvisie, en die werken. Het is een kwestie van opschalen.’

Hoe maken we van verandering een grotere en bredere transformatie?

‘Daarvoor heb je een *sense of urgency* nodig, zoals we nu zien met sociale bewegingen als Youth For Climate. Dat is

essentieel, want het besef moet doordringen dat we niet kunnen voortdoen zoals we bezig zijn. Niet als individuen, niet als bedrijven en niet als overheden.’

Tegelijk is er nog een meerderheid van de mensen die bang zijn van verandering en het verlies van dingen die we gewoon zijn.

‘Verandering komt van een aantal voorlopers, maar op een bepaald moment bereik je een kantelpunt waarbij de meerderheid van de mensen zijn gedrag verandert om aan de nieuwe norm te voldoen. Belangrijk om weten is dat je niet de helft van de bevolking nodig hebt om dat kantelpunt te bereiken. Het gaat veel sneller. Al is het typisch menselijk om te wachten tot het bijna te laat is om in te grijpen.’

Building leading companies

Ondernemen. Innoveren. Marktleider worden. Groeien.

Gimv investeert in innovatieve bedrijven die bouwen aan de oplossingen van morgen in sectoren met een duurzaam groeipotentieel. **Connected Consumer, Health & Care, Smart Industries** en **Sustainable Cities**. Via sterke partnerships en het investeren van kapitaal, mensen en expertise, werken we samen aan verdere groei en ondersteunen we bedrijven op hun weg naar marktleiderschap.

Op haar beurt investeert **AMS** als management school al 60 jaar lang in inspirerende leerervaringen, via state-of-the-art kennis en praktische inzichten die er echt toe doen!

Onze welgemeende felicitaties met dit jubileum.

www.gimv.com

Gimv

AMS lanceert duurzame transformatie-index

Antwerp Management School lanceert de duurzame transformatie-index, een index die rekening houdt met onze samenwerkende maatschappij, een geïntegreerde economie en een bloeiend ecosysteem. Want duurzaamheid gaat over veel meer dan milieu alleen.

Jan Beyne, onderzoeker van het Sustainable Transformation Lab, legt uit: 'Als bedrijven het hebben over duurzaamheid, kijken velen nog vooral of uitsluitend naar de impact op de planeet. Maar duurzaamheid gaat over veel meer. Wij hebben het steeds over duurzame transformatie en geïntegreerde waarde. Wij kiezen voor een positieve, oplossingsgedreven aanpak van mondiale uitdagingen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de laatste

jaren veel breder geworden: het gaat over het herdenken van ons economisch systeem, van producten en diensten en het heroverwegen van bedrijfsmodellen.'

PERCEPTIE

Met de Sustainable Transformation Index (STI) wil de vakgroep de voortgang van organisaties in duurzame transformatie meten aan de hand van de per-

ceptie van werknemers en stakeholders. De STI wordt op dit moment op punt gesteld via de Chair Duurzame Transformatie, met Randstad België, Port of Antwerp en BASF als chair-partners.

'STI is gebaseerd op het academisch werk van professor Dr. Wayne Visser. De index meet duurzaamheid vanuit geïntegreerde waarde. De nadruk ligt hierbij op vijf economische gebieden: veerkrachtige, toegankelijke, circulaire, digitale en welzijnseconomieën. Binnen

elk gebied ontwikkelen zich innovatiepaden die leiden tot een toekomst die veilig, gedeeld, duurzaam, slim en bevredigend is.'

Geïnteresseerd om de duurzame transformatie van jouw organisatie te laten onderzoeken? Neem contact op met Eva Geluk (eva.geluk@ams.ac.be).

Zin om
te innoveren in
een uitdagende
werkomgeving?

Maak mee
het verschil en
solliciteer via
kbc.be/jobs

Gefeliciteerd AMS met
jullie 60e verjaardag!

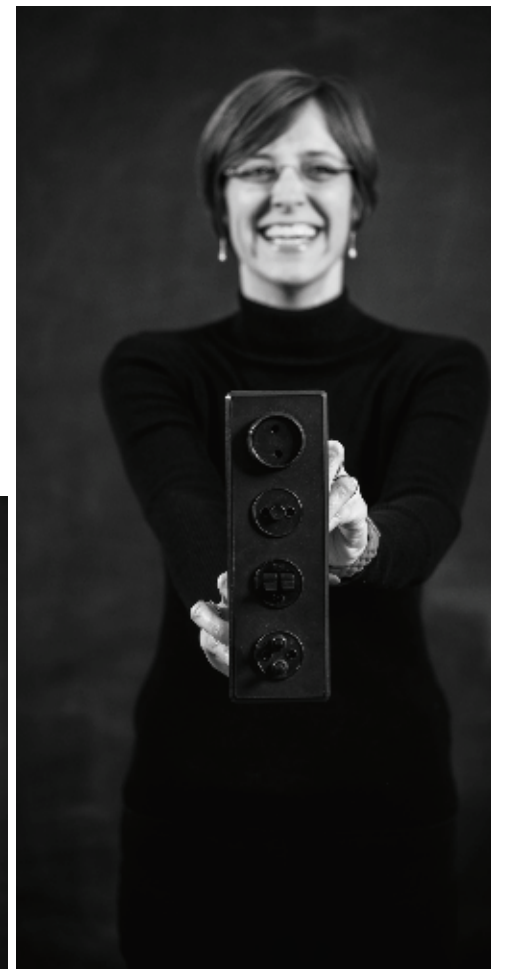
M A A K
H E T M E E



Niko wil gebouwen beter doen werken. Dat is de missie die ons al 100 jaar lang elke dag drijft en energie geeft. Op die zoektocht zijn er waarden waar Niko nooit van afwijkt.



We geven om innovatie en design
Geloof in de kracht van eenvoud



We geven om mensen
Gedreven medewerkers, trotse
installateurs, gelukkige klanten



We geven om onze partners
Co-creatie maakt ons sterker



We geven om onze planeet
Een duurzaam beleid, jaar na jaar
beloond met milieucharters

