

ONDERNEMEN



KRIS STERKENS, CEO JANSSEN PHARMACEUTICA

“Alles start met betrokken medewerkers”

AFGEFEEKANTOOR GENT X - P3A9157 - VERSCHIJNT IN MAART, JUNI, SEPTEMBER EN DECEMBER

ONDERNEMEN IN EEN COMPLEXE OMGEVING

ROGIER DE LANGHE
(ECONOMIEFILOSOOF)

NU MOET DE OVERHEID INVESTEREN

DUBBELINTERVIEW MET PAUL DE GRAUWE
EN GEERT JANSSENS

DIRK VANDEPUTTE, VOORZITTER ETION

Meer plaats voor dwarsdenkers

De situatie vandaag lijkt complexer dan ooit. De komst van vaccins heeft daar nauwelijks wat aan veranderd. We zijn met zijn allen volop aan het digitaliseren.

In die digitale revolutie ziet Rogier De Langhe een interessante overeenkomst met de industriële revolutie, die ook een disruptie en een andere manier van denken teweegbracht. De auteur van onze jongste inspiratienota ziet hoe we toen veel sterker werden en een moderne wereld bouwden naar analogie van een machine, gebaseerd op oorzaak-gevolgrelaties. Met deze digitale revolutie ziet de filosoof iets gelijkaardigs gebeuren: we kijken ook nu anders naar de wereld. Het grote verschil is dat we nu niet sterker, maar slimmer worden. Alles is meer met elkaar verbonden. Er ontstaat een nieuwe wereld waarin niet machines, maar netwerken de centrale analogie vormen. Die netwerken zetten onze vertrouwde intuïties over oorzaak-gevolgdenken op hun kop, zo concludeert Rogier De Langhe.

U leest daarover meer in dit magazine, maar op deze plek signaleer ik graag deze boeiende denkoefening om de link te leggen met de herpositionering van *Ondernemen* als magazine in de mediamix van ETION. Het zal u opvallen dat deze *Ondernemen* dikker is en dat we de lay-out hebben bijgewerkt. De *look & feel* is niet toevallig meer afgestemd op het informele en warme community-gevoel dat zo kenmerkend is voor ETION.



“Veel van hun ideeën zult u herkennen, een enkele keer kunt u zich misschien in uw koffie verslikken.

Inhoudelijk focussen onze vier *Ondernemens* (4 in plaats van 6 per jaar) op het meer tijdloze werk. Minder nummers dus, maar acht bladzijden extra per nummer. Hierdoor kunnen we per nummer op meer thema's inspelen.

Voor de keuze van die thema's baseren we ons op een lezersbevraging. Daaruit kwamen thema's naar voren die stuk voor stuk ook typische ETION-thema's zijn.

Vandaar in dit magazine nogal wat aandacht voor een aantal mensen die ons perspectief verbreden. Veel van hun ideeën zult u herkennen, een enkele keer kunt u zich misschien in uw koffie verslikken met 'dwarsdenkers' als Paul De Grauwe of Charles Leclef. Die aandacht voor ongewone of verrassende denkpijpen was trouwens ook een suggestie die uit onze lezersbevraging kwam.

Hoe dan ook: stof tot nadenken. Laat ons vooral horen wat u ervan vindt.

Dirk



www.etion.be

Volg ons en praat mee via ETIONforum

inhoud

- 6 ONDERNEMERSCHAP & VISIE**
Kris Sterkens: “Alles start met betrokken medewerkers”
- 11 GEËNGAGEERD ONDERNEMEN**
Automatiseren met mensen met autisme
- 13 ETION NIEUWS**
AI²: een begeleidingstool voor mensgericht digitaliseren
- 14 INSPIRATIENOTA**
Ondernemen in een complexe omgeving
Stay Alert
- 18 PARTICIPATIEF ONDERNEMEN**
Delen wat je oogst
Dubbelgesprek met Geert Janssens (ETION) en David Janssens (EASY-kit)
- 22 DIVERSITEIT**
Beter samenwerken door de Generatiebril
- 25 MENSGERICHT ONDERNEMEN**
De crisis als collectieve cultuurschok
- 26 ECONOMIE**
Nu moet de overheid investeren
Interview met Paul De Grauwe en Geert Janssens
- 31 ETION AGENDA**
- 32 DWARSDENKER**
Fairisme: naar een eerlijke vorm van samenleven
- 34 INNOVATIE**
Nu de evenementen- en beurzensector onder druk staan, moeten bedrijven zichzelf heruitvinden. Ondernemen sprak met Geert Vanoverschelde (Sylvester), Dominic De Gruyter (PFL Group) en Koen Bogaert en Steven Van Damme van Publiganda.
- 40 TOEKOMSTDENKEN**
Nepnieuws, echte gevolgen



26

PAUL DE
GRAUWE



18

PARTICIPATIEF
ONDERNEMEN



6

KRIS STERKENS,
JANSSEN
PHARMACEUTICA



11

GEËNGAGEERD
ONDERNEMEN



32

CHARLES LECLEF,
BROUWERIJ HET
ANKER



ROGIER DE LANGHE,
ECONOMIEFILOSOOF

14

42 MENSGERICHT ONDERNEMEN

Respectvol ontslaan

45 HR-MANAGEMENT

Leidinggeven vanop afstand

46 DIGITALISERING

Toepassingen van blockchain

48 LEESTIP

Mens versus Machine van Geertrui Mieke De Ketaere

50 DOORDENKER

Hans Diels: 'De illusie van zekerheid'

REDACTIE

Jo Cobbaut (hoofdredacteur) en Isabelle Verlinden (eindredactie-coördinatie) doen elk nummer een beroep op journalisten en experts uit diverse vakgebieden.

REDACTIEADRES

Sneeuwbeslaan 20 bus 1,
2610 Wilrijk
Tel.: 03 829 25 02
E-mail: redactie@etion.be
www.etion.be

RECLAMEREGIE

Publicarto
Driehoekstraat 18, 9320 Aalst
Tel.: 053 82 60 80
E-mail: com@publicarto.be

REALISATIE

Vormgeving: Vicky Knaepen
Druk: L.capitan
Lid van We Media

Versijnt vier maal per jaar
Abonnement: 110 euro (excl. btw) (mail naar redactie@etion.be)

CIM-gecontroleerde oplage
2019: 4.983 ex.
ISSN 07772-3326

Verantwoordelijke uitgever:
Serge Huyghe namens ETION
Ledenwerking vzw,
Sneeuwbeslaan 20 bus 1,
2610 Wilrijk

FOTO COVER
Jan Locus



KRIS STERKENS, CEO VAN JANSSEN PHARMACEUTICA

“Alles start met betrokken medewerkers”

Midden in de eerste golf van de coronacrisis werd Kris Sterkens CEO van Janssen Pharmaceutica. Tijd spenderen met de medewerkers en naar hen luisteren, verliep deze keer anders dan verwacht. “Toch zijn we blijven inzetten op betrokkenheid, innovatie en passie voor de patiënt. De komst van het vaccin wordt dit jaar de belangrijkste uitdaging.”

TEKST: MELANIE DE VRIEZE | FOTO'S: JAN LOCUS

Welke impact had de coronacrisis op Janssen Pharmaceutica?

Kris Sterkens: “Net zoals bij elk bedrijf heeft de coronacrisis een grote invloed op onze activiteiten, maar hoe we ermee omgaan, verschilt van andere sectoren. Als leidend bedrijf in de gezondheidszorg moeten we er in de eerste plaats voor zorgen dat we onze geneesmiddelen wereldwijd kunnen blijven leveren aan de patiënten. In de therapiegebieden waarin wij werkzaam zijn, is het soms letterlijk een kwestie van leven of dood voor patiënten die bijvoorbeeld kanker of hiv hebben.

We hebben onmiddellijk een noodplan gemaakt: wat moeten we nu acuut doen om onze business draaiende te houden vanuit het perspectief van de patiënten? Aangezien de productie niet mocht stilvallen, hebben we speciale maatregelen genomen om de gezondheid van onze medewerkers te garanderen, met uiteraard social distancing als een van de belangrijkste acties. Daar komt voor een campus met een omvang als de onze, heel wat bij kijken. Zo hebben we bijvoorbeeld zesduizend stoelen in een opslag geplaatst, zodat we in al onze vergaderzalen en in de cafetaria's de afstand van anderhalve meter konden respecteren. Daarnaast wilden we onze maatschappelijke rol opnemen en de overheid, waar mogelijk, bijspringen. In veertien dagen tijd bouwden we een diagnostisch testcentrum dat op zijn piek vijfduizend COVID-testen per dag deed. We zetten ook twee productielijnen op voor alcoholgel, omdat ziekenhuizen er niet voldoende hadden. Medewerkers konden op kosten van het bedrijf vrijwilligerswerk doen. Daar zijn de werknemers massaal op ingegaan.

Midden in de eerste golf werd ik aangesteld als CEO. Wanneer je zo'n nieuwe verantwoordelijkheid krijgt, wil je tijd spenderen met de medewerkers en naar hen luisteren, maar dat kon nu niet. Die start is helemaal anders verlopen.”

Hoe zorgt u ervoor dat de betrokkenheid van de medewerkers hoog blijft en dat ze doordrongen zijn van de bedrijfscultuur?

“Alles begint met passie voor patiënten, de spirit die dokter Paul Janssen indertijd verpersoonlijkte. ‘De patiënten wachten’, zei hij altijd en dat klopt. Dat DNA is nog altijd in ons bedrijf aanwezig. We rekruteren onze medewerkers ook op die eigenschap. De passie moet er zijn. Als medewerkers alleen uit hun bed komen omdat hun alarm afgaat, dan is dat onvoldoende. Tegelijk hebben we onze communicatie versterkt en de toon ervan gewijzigd. Voor corona was die vooral zakelijk, met updates van hoe we het doen, hoeveel patiënten we bereiken en welke medicijnen op de markt komen. Nu peilen we meer naar de emotionele toestand van onze medewerkers. Ik vertel ook hoe ik me voel bij de hele situatie. Die openheid wordt geapprecieerd.”

Heeft de coronacrisis een invloed gehad op jullie innovatiemachine?

“Het succes van gisteren is geen garantie voor het succes van morgen. Ons bedrijf kan alleen maar overleven door te innoveren. Vernieuwing komt er door mensen samen te brengen en te laten samenwerken. Dat was een van de uitdagingen van de coronacrisis: als we niet op de campus kunnen samenkomen, hoe stimuleren we dan die samenwerking en innovatie? Crea-

“Over vijftig jaar zullen mensen zeggen: kun je je voorstellen dat ze in 2020 wachtten voor ze ziek werden om behandeld te worden?”



Medewerkers inspireren om boven zichzelf uit te stijgen



Kris Sterkens heeft een duidelijke visie op leiderschap. “Als leider moet je tussen de medewerkers staan en hen de ruimte en de vrijheid geven om hun job te doen.”

“Ik probeer heel benaderbaar te zijn en open te staan voor eender welke mening”, zegt Kris Sterkens. “De beste observaties en input komen van medewerkers van wie je het soms niet verwacht. Theoretisch kan ik mijn job vanachter mijn bureau doen en alle informatie via Excel of PowerPoint krijgen, maar er is toch altijd wel iets in een bedrijf dat onderhuids leeft en dat je alleen maar te horen krijgt als je je ervoor openstelt.” Daarom legt hij zijn oor te luisteren bij iedere medewerker en niet alleen bij diegenen die aan hem rapporteren. “Anders krijg je misschien een te gepolijste boodschap. Je moet dieper in het bedrijf durven te gaan.”

Vijf vragen

Wanneer Sterkens een nieuwe functie heeft of een bijkomende verantwoordelijkheid opneemt, stelt hij altijd de directiezaal open voor de medewerkers. Anderhalf uur lang zijn die werknemers zijn directiecomité. “Alles wat ze zeggen, blijft in de directiekamer. Ik stel altijd dezelfde vragen: wat gaat er goed en waarom, wat loopt er minder goed, hoe kunnen we dit beter

krijgen en wat is het eerste waaraan jullie aandacht zouden besteden of waarover jullie zich zorgen zouden maken, mochten jullie in mijn schoenen staan? Die vijf vragen geven me altijd nuttige

input waarmee ik aan de slag kan. Door corona ben ik er nu niet in geslaagd om medewerkers bijeen te roepen, maar ik ben wel van plan om het alsnog te doen.”

Inspireren

Want het verschil wordt gemaakt door de medewerkers, voegt Kris Sterkens eraan toe. “Je mag nog de beste leider zijn met de beste visie, maar als je je medewerkers niet meekrijgt, gebeurt er niets. Je moet als leider op je mensen kunnen terugvallen en in

staat zijn om hen te inspireren.”

Hij ziet een groot verschil tussen een goede manager en een goede leider. “Een goede manager zal alles juist doen. Wat een goede leider

“Wat een goede leider uniek maakt, is dat hij een visie heeft die mensen willen volgen en medewerkers inspireert om boven zichzelf uit te stijgen.”

uniek maakt, is dat hij een visie heeft die mensen willen volgen — ook al is er soms veel onzekerheid — en die medewerkers inspireert om boven zichzelf uit te stijgen. Als ik achteromkijk, volgen de medewerkers mij nog of ben ik ze kwijt? Wanneer iedereen naar kantoor komt om zijn job van negen tot vijf te doen, dan zou ik me ik zorgen maken.”

Kris Sterkens is trots op wat zijn medewerkers in 2020 gerealiseerd hebben. Als leider staat hij tussen de

medewerkers en geeft ze de ruimte en de vrijheid om hun job te doen. “Hoe meer kansen je hen geeft, des te positiever verrast je zult zijn. Zij hebben het schip rechtgehouden. Dat had een directiecomité nooit zelf voor elkaar gekregen. Alle medewerkers zagen de noodzaak om meer te doen dan wat van hen verwacht werd en hebben zich ook 150% gegeven. Daar ben ik hen erkentelijk voor. Dat is een les in nederigheid.”

Door het vuur gaan

Zelf is Sterkens vaak geïnspireerd geweest door leiders voor wie hij door het vuur zou gaan. Wat hen zo uniek maakte, was hun passie, hun grote interesse in anderen en hun authenticiteit. “Ze zijn wie ze zijn”, zegt Kris Sterkens. “Zo probeer ik ook in het leven te staan. *‘Be yourself; everyone else is already taken.’* Dit citaat van Oscar Wilde is mijn motto. Mensen die aandacht hadden voor wie ik was, ook in het begin van mijn carrière, gaven me een speciaal gevoel. En dat gevoel probeer ik ook op andere mensen over te brengen.” (MDV)

tiviteit en entrepreneurship laten zich niet zo goed vertalen via de kabel. Maar toch kan dankzij technologie en digitalisering meer dan we mogelijk achtten. We hebben een manier gevonden om de innovatiemachine te laten draaien door te evolueren naar een hybride vorm van samenwerken. We zullen niet teruggaan naar de periode voor corona, maar het zal ook niet blijven zoals het nu is. Vóór corona vloog ik elke maand naar het hoofdkwartier in de Verenigde Staten om het belang van Janssen Pharmaceutica en de regio Europa, Midden-Oosten en Afrika onder de aandacht te brengen. Dat zie ik me niet meer elke maand doen, misschien wel een keer per kwartaal en de rest via Zoom. Elke crisis creëert ook opportuniteiten. Die andere manier van werken is er zo een. COVID is een soort teletijdmachine die ons geforceerd heeft om vandaag te doen wat anders nog drie tot vijf jaar zou duren.”

Om die innovatie op peil te houden, is het belang van talent niet te onderschatten. Hoe zorgen jullie voor de instroom en opvolging van dit talent?

“Zeker voor afgestudeerden in de STEM-richting heerst er een *war for talent*. Maar twee keer de Randstad Award voor Meest Aantrekkelijke Werkgever van het Decennium winnen, helpt wel. We krijgen veel meer sollicitaties binnen dan we kunnen invullen. Toch blijft het een uitdaging om de beste mensen aan te trekken. Eenmaal het talent aan boord is, hechten we veel belang aan interne mobiliteit, door iedere medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan te geven. Voor iedere

functie is er een opvolgingssysteem: wie komt er in aanmerking voor welke job en heeft die persoon wel de juiste opleiding en ontwikkeling? Die piramide evalueren we een paar keer per jaar om te zien of we *on track* zijn. We werken met kleurcodes: hoe sterk is de opvolging gegarandeerd, zijn er nog *gaps* die we moeten opvullen, waar moeten we bijsturen,...? De medewerkers appreciëren dit sterk ontwikkeld proces. We zijn er ook transparanter in geworden dan pakweg vijf of tien jaar geleden.”

Duurzaamheid is een van de onderdelen van het J&J-credo. Op welke domeinen passen jullie dit in de praktijk toe?

“*People, planet & profit* zit in elk aspect van onze bedrijfsvoering. De laatste jaren hebben we dat gekoppeld aan de Sustainable Development Goals 2030 van de Verenigde Naties. Op het vlak van *people* is het onze verantwoordelijkheid als gezondheidsbedrijf om de gezondheid en het welzijn van alle mensen ter wereld duurzaam te verbeteren. Zo werken we actief mee om iedereen toegang te geven tot gezondheid en onderwijs. We merken dat jongeren met een diverse etnische achtergrond nog ondervetegenwoordigd zijn in bedrijven als het onze. Daarom lanceren we concrete en gerichte initiatieven om die groepen te bereiken door bijvoorbeeld onze manier van communiceren aan te passen en bepaalde bevolkingsgroepen gericht aan te spreken. Op het vlak van *planet* doen we inspanningen om onze impact op het klimaat te verkleinen. Dankzij geothermie reduceren we onze CO₂-uitstoot met 30%. Daar-



“ Ons COVID-19-vaccin brengen we tijdens de pandemie aan een non-profitmodel op de markt.

naast halen we 100% groene elektriciteit uit een windmolenpark op de Noordzee. Tegen 2030 willen we carbon-neutraal zijn. Dit jaar nemen we ook ons wagenpark onder de loep om meer hybride en elektrisch te rijden.

Vaak wordt gezegd dat farmaceutische bedrijven winstgedreven zijn, maar dat wil ik nuanceren. Ook daar is het duurzaamheidsaspect aanwezig. We spenderen veel tijd, geld en energie aan wereldwijde gezondheidsprojecten in landen waar de toegang tot medicijnen minder evident is. En ons COVID-19-vaccin brengen we tijdens de pandemie in een non-profitmodel op de markt.”

Wat ziet u als de belangrijkste uitdaging voor 2021 en de daaropvolgende jaren?

“Dit jaar zal even intensief zijn als 2020, maar met een positievere insteek want we evolueren naar een oplossing. Alles zal in functie staan van het vaccin. Nog nooit hebben

we zo nauw samenwerkt met overheden, zowel de Europese als de



nationale. Het gaat niet alleen over het vaccin goedgekeurd te krijgen, maar ook over de hele logistieke uitdaging errond. De gezondheidszorg zal de komende tien jaar sterker evolueren dan de afgelopen vijftig jaar. Ik ben ervan overtuigd dat de combinatie van wetenschap en technologie zal leiden naar precisiediagnoses. Wat voor jou werkt voor een bepaalde ziekte, zal voor mij niet werken en omgekeerd. Dat creëert ongeziene opportuniteiten. Artificiële intelligentie, *machine learning* in R&D en *data science* zullen naar betere medicijnen leiden. We evolueren van therapie naar interceptie en preventie. Over vijftig jaar zullen mensen zeggen: kun je je voorstellen dat ze in 2020 wachtten voor ze ziek werden om behandeld te worden? Nu al is die interceptie aan de gang: zien wanneer iemand bepaalde symptomen begint te ontwikkelen zonder dat de ziekte al aanwezig is. Als we zo vroeg ingrijpen, zal die ziekte zich niet meer manifesteren en door preventie zullen sommige ziektes zich niet meer ontwikkelen. Dat is onze ambitie.”

Waarom hebt u destijds voor Janssen Pharmaceutica gekozen?

“Mijn vader was huisarts, dus de naam Janssen Pharmaceutica was bij ons zeker gekend. Misschien was hij ontgoocheld dat geen van

zijn vier zonen in zijn voetsporen trad, maar via mijn eerste job bij PriceWaterhouseCoopers kwam ik op de afdeling van Janssen terecht en zo leerde ik het bedrijf kennen. Ik was enorm onder de indruk van hoe ze het verschil wilden maken voor de patiënten. Dat vond ik heel inspirerend. Dokter Paul Janssen liep er zelf nog rond. Toen ze bij Janssen Pharmaceutica een vacature voor een financieel analist hadden, heb ik gesolliciteerd en ben ik aangenomen. Zo maakte ik toch de cirkel met mijn vader rond. Ik ben geen arts, maar ik probeer vanuit de tweede lijn toch mijn bijdrage te doen. Intussen werk ik hier al 32 jaar. Het is altijd een goed huwelijk geweest. Janssen Pharmaceutica is goed voor mij en ik hoop dat ik ook goed ben voor het bedrijf.” ■

“ We hebben onze communicatie versterkt en de toon gewijzigd. Voor corona was die vooral zakelijk, nu peilen we meer naar de emotionele toestand van onze medewerkers.