



# Omgaan met het onverwachte - lessen uit de praktijk



## **Jean Muls**

Former CEO of Flightcare  
Former CEO of Imtech Belgium  
Former CEO TNT Air hub  
Former VP European Air Hubs Europe (FedEx)  
Former CEO of bpost (Belgium)

# Inhoud

- 3 voorbeelden van VUCA-situaties
  - Sabena – Flighcare
  - Imtech
  - FedEx-TNT
- Lessen geleerd - naar eigen emoties - maar ook naar houding & invloed op je eigen medewerkers & andere stakeholders. Het belang van emotionele intelligentie (EQ) in VUCA omstandigheden.

# SABENA – Flightcare (2002)

- 11/2001: Faillissement Sabena. Deel activiteiten onmiddellijk verder gezet door curator
- Ex-Sabena personeel door successieve fases :  
Overmoedig – Ongeloof – Woede – Acceptatie - Hoop
- 09/2002 : Overname van afhandeling & cargo door Flightcare (nieuwe arbeidsvoorwaarden)



# SABENA – Flightcare (2001-2005)

- 11/2002 faillissement **Van Gaever Airlines** (3de grootste klant). Nieuwe herstructurering.
- Extremistische politieke figuren - “Alles is slecht”
- Zorgen voor trots & fierheid:
  - Europese Veiligheidsprijs
  - **“I love my airport job”** campagne met VOKA

**Ons Huis** (Notre Maison),  
Stationstraat (rue de la Gare) 58,  
1930 Zaventem  
(tout près de la gare de Zaventem) (VLAARU HET STATON VAN ZAVENTEM)

**Tous ensemble,  
jugeons les coupables**

**Samen  
de schuldigen veroordelen**



## RAMP HANDLING Safety Awards 2004

**P**ictured here are the winners of the 2004 Ground Handling International Ramp Safety Awards.

The presentations were made at the Gellért Baths in Budapest, during the Conference Gala Dinner.

Handler of the evening was undoubtedly Jean Muls, of BGS, who secured not only the European trophy but whose handling incident was also voted worthy of The Best of the Best award.

Thanks are once again due to those whose generosity sponsored the awards: Air Marrel for

Schopf's Hermann Bruggemann presents the Middle East/Asia award to Nazri Othman of JASA on behalf of SATS.



Samir Sursock of MEAG sponsored the Europe/Africa award, which was won by Belgian Ground Services. Jean Muls accepts.



## EQ

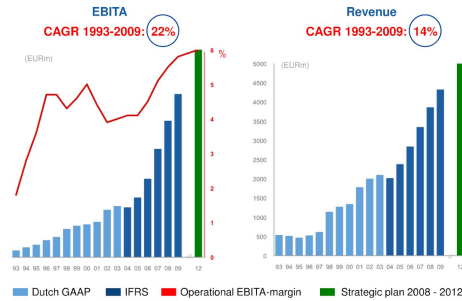
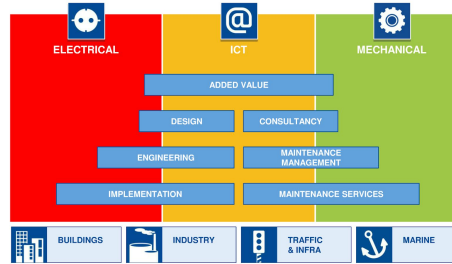
- Nieuwe start was hoopvol.
- Na 2 maanden, opnieuw faillissement. Van angst naar optimisme, maar we moeten verder”.
- Eens gestabiliseerd, opnieuw zorgen voor fierheid. Inspireren.
  - ✓ ***Emotional awareness (recognizing one’s emotions and their effects)***
  - ✓ ***Emotional self-control (keeping disruptive emotions & impulses in check)***
  - ✓ ***Optimism (Persistence in pursuing goals despite obstacles and setbacks)***

# Royal Imtech (2010-2015)

- Snelle groei door acquisities
- “Royal” Imtech, lieveling van de beurs
- Imtech Belgium’s resultaten teleurstellend
- Turn-around was nodig
- Oefening van drie jaar



Unique profile 2010: Competence pyramid



## Netto

Het antwoord op al uw geldvragen

[Netto](#) > [Sparen](#)

# Tips van geldevenement Netto

SPAREN

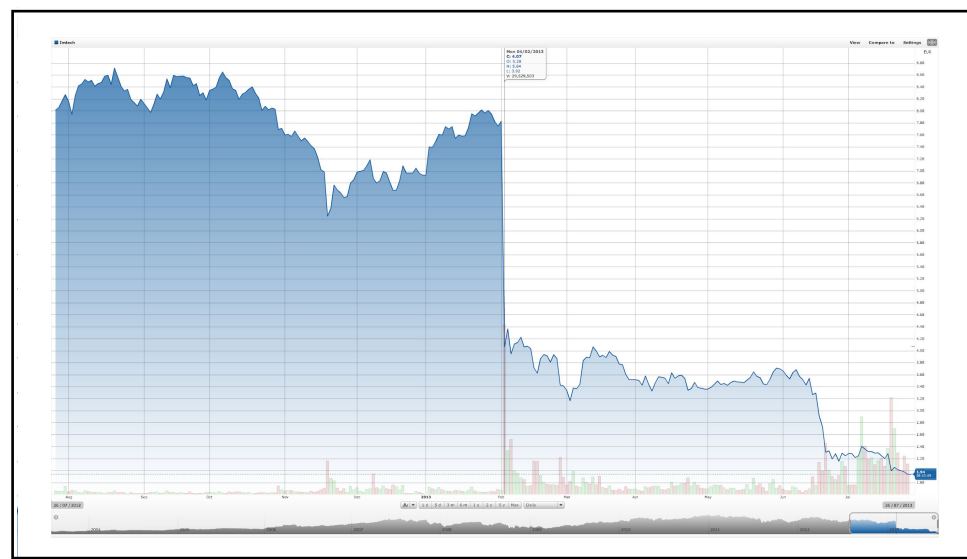
Raphael Cockx, RC  
26 oktober 2008 20:17

## Conservatieve beleggers wachten beter

Koen De Leus van KBC Bolero treedt hem daarin bij: "Als **conservatieve belegger** is het nu geen moment om in de markt te stappen. **Wacht** gewoon af en hou de signalen in de gaten. Misschien mis je dan de eerste 5 of 10 procent, maar dat is beter dan denken dat de bodem bereikt is en toch nog geld verliezen." Ook hij verwijst naar **bedrijven met een goede balans** als interessante investeringen. "Banken hebben het moeilijk en zullen de geldkraan dichtdraaien. Bedrijven die een goede balans hebben overleven dat. De Leus verwijst onder meer naar [Hamon](#), [Imtech](#) en [Van de Velde](#) als recessiebestendige aandelen.

# Royal Imtech (2010-2015)

- KPMG refusal to approve accounts
- Nieuwe CEO & Mgt team
- Full scope audit
- 2 jaar later faillissement  
Duitse & Nederlandse  
divisie alsook groep.  
Andere divisies verkocht  
aan verscheidene partijen.  
Imtech België overgenomen  
door Cordeel.



BUSINESS INSIDER NEDERLAND

ONDERNEMEN TECH FINANCE CARRIÈRE AUTO PREMIUM ALLES

HOME > ARCHIEF > EX-TOPMAN IMTECH VERDRAAIDE FEITEN POOLS PRETPARK

## 'Ex-topman Imtech verdraaide feiten Pools pretpark'

21 jul 2014

f t in w e v

Imtech

Language

Newsroom People Investors Corporate Governance Sustainability About Imtech Contact

Newsroom

> Press releases

> Press release from the trustees of Royal Imtech N.V.

Royal Imtech N.V. declared bankrupt by Rotterdam court; Marine and Nordic divisions sold and 7,300 jobs secured; objective to preserve as much as possible other parts of the group

Added on: 13 August 2015

## EQ

- Resultaten moesten beter : basis creëren voor verandering
- Dankzij integere aanpak tijdens traject, serene houding tijdens externe Due-Diligence.
- Stabiliteit in tijden van onzekerheid

✓ ***Change catalyst : Initiating or managing change***

✓ ***Transparancy : Maintaining integrity, acting congruently with one's values***

✓ ***Empathy : sensing other's feelings and perspectives***



# FedEx-TNT (2015-2021)

- TNT European Hub
- FedEx acquisitie
- Integratie “European Air Network” belangrijke bijdrage aan waarde creatie
- Initieel plan was alles te integreren in CDG
- Onvoorzien obstakel bracht LGG naar voor als betere optie.



## Een overname door FedEx is het beste wat het kwakkelende TNT kon overkomen

Ceo Tex Gunning ziet in Amerikanen ideale ouder voor Nederlandse pakketbezorger

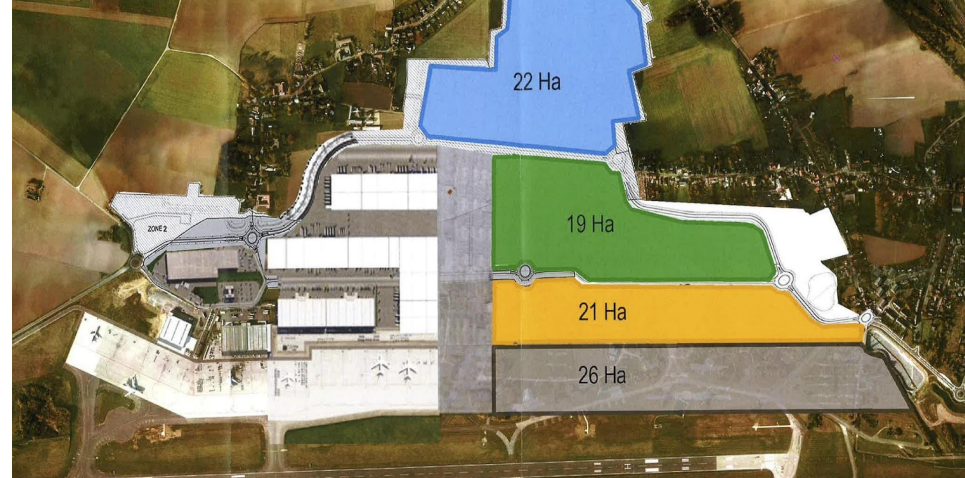
Pieter Couwenbergh en  
Eva Rooijers  
Amsterdam

Toen FedEx februari vorig jaar meldde belangstelling te hebben voor TNT Express maakte topman Tex Gunning een vreugdesprongje op zijn kantoor in Hoofddorp. Een overname door de Amerikaanse pakjesvervoerder was het beste dat het kwakkelende Nederlandse bedrijf kon overkomen. Gunning had weliswaar een nieuwe strategie geformuleerd en meer dan zestig man in de bovenlaag vervangen, de ceo was er op dat moment niet van overtuigd dat TNT zou overleven.



# FedEx-TNT (2015-2021)

- Studie in samenwerking met vlieghaven Luik
- Ali Baba selecteert Luik als Europese hub
- Beschikbaar land niet meer geschikt voor FedEx
- CDG uiteindelijk gekozen als primaire hub.



## EQ

- Wissels in de integratie plannen
- In kader onderhandelingen sociaal plan, identificeren van oplossingen die het sociaal plan aanvaardbaar maakte

✓ ***Adaptability : Flexibility in handling change***

✓ ***Conflict management : negotiating & resolving disagreements***