

De disruptieve competentie



De reis naar duurzaam ondernemen,
van materie naar zingeving

Fabiaan Van Vrekhem

Compact Publishing

De disruptieve competentie
De reis naar duurzaam ondernemen, van materie naar zingeving
juni 2015

Fabiaan Van Vrekhem, Managing Partner van Accord Group Belgium.
Accord Group is een executive management consulting onderneming , gespecialiseerd in het bouwen van veerkrachtige organisaties waar mens, werk en strategie hun evenwicht vinden, met het doel waarde te creëren door te focussen op de essentie.
www.accordgroup.be

Practice Leader Leadership Services bij AltoPartners, een internationaal netwerk van executive search organisaties. www.AltoPartners.com

Medeoprichter van Valpeo - Valuing People and Organisations.
Een internetplatform om de zelfredzaamheid van organisaties en consultants te verhogen.
www.valpeo.com

Rijvisschestraat 118, B 3
9052 Gent, België
Esplanade 1 B78, Buro & Design Center,
1020 Brussel
+32 9 221 53 10
info@accordgroup.be
<http://www.accordgroup.be>

Uitgegeven door
Compact Publishing
De Eendracht 26, 2920 Kalmthout
hans@compactpublishing.be
www.compactpublishing.be
Copyright © Compact Publishing, Valpeo
Alle modellen, © Accor Group Belgium, tenzij anders vermeld.

Redactionele ondersteuning: Geert Degrande
Eindredactie: Brenda De Windt en Geert Degrande
Vormgeving: M-idea, www.m-idea.be

ISBN 978 94 91803 123

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een digitaal gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op elke andere wijze zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

VOORWOORD	06
INLEIDING	12
1 DRIJFVEREN ALS BASIS VOOR ONDERNEMERSCHAP	19
2 HOE BEDRIJFSLEIDERS WAARDE CREËREN	25
Dimensie 1: Kwaliteit	33
Dimensie 2: Dienstverlening	39
Dimensie 3: Positionering	45
Dimensie 4: Differentiatie	57
Dimensie 5: Identiteit	69
Dimensie 6: Maatschappelijke bijdrage	78
Dimensie 7: Maatschappelijke vooruitgang	85
Besluit	89
3 DE ESSENTIE VAN ELKE ORGANISATIE	97
4 COMPLEXITEIT EN STRATEGIE	103
5 COMPLEXITEIT EN ORGANISATIEONTWIKKELING	111
Organisatiedesign	114
Verloning	119
Cultuur	127
De rol van systemen	129
6 COMPLEXITEIT EN DE MEDEWERKER	131
Interne talentontwikkeling	132
Aanwerven voor vandaag of voor de toekomst	136
7 COMPLEXITEIT EN CONSULTANCY	141
8 COMPLEXITEIT EN DEMOCRATIE	145
SLOT	149
Verwijzingen	150

Inleiding

” The future you see is the future you get.

Robert G. Allen

Internet heeft de invulling van tijd en ruimte fundamenteel veranderd. Snellere toegang tot meer consumenten en een overaanbod aan informatie dat toegankelijk is voor bijna iedereen, veranderen grondig de context waarin het bedrijfsleven opereert. Terwijl organisaties vroeger geleidelijk hun marktpositie konden uitbreiden, moeten ze nu opereren in een context waarin complexiteit en veranderingen, die zich tegen een steeds hoger tempo voltrekken, de referentie worden.

Morgen is anders dan gisteren. Disruptieve businessmodellen vernietigen tradities en doen hele sectoren op hun grondvesten daveren. Globalisering leidt tot consolidatie in een gefragmenteerde markt, waarin concurrentie op de meest onverwachte momenten en uit alle hoeken van de wereld opduikt. Innovatie wordt onvoorspelbaar en de managementboeken waarin gepoogd wordt om strategieën haarfijn uit te leggen, zijn nog voor ze verschijnen alweer verouderd. Elke dag of elk uur kan u een nieuwe app downloaden. Niets valt nog op. Alles verdwijnt in de mainstream, behalve die benaderingen die disruptief zijn omdat ze met één klik een volledige groep in de maatschappij beïnvloeden of van de kaart vegen.

Uber is daar een voorbeeld van. Niemand zat er bewust op te wachten. Niemand zag het komen en plots was het er. “Uber is evolving the way the world moves”¹ staat als basisintentie op de site van het bedrijf. Daar was blijkbaar niet zoveel voor nodig, enkel een strategische intentie, een app om die intentie vorm te geven en een professioneel team om het waar te maken. Ook de wetgevers waren niet op de komst van *Uber* voorbereid. De overheid stond erbij en keek ernaar. De taxidriver – één van de meest traditionele sectoren – werd in één klap helemaal op zijn kop gezet. Alleen de angst voor verandering kan nog enigszins een rem zetten op de transformatie van deze sector. En de politiek en de belangengroepen zullen, om de stabiliteit te verzekeren, proberen om de onvermijdelijke veranderingen nog wat tegen te houden, maar uiteindelijk wint de consument, zoals we ook bij zoveel andere innovaties hebben gezien.

Eigen comfort staat voorop. Waarom zou u nog faxen als u e-mails kunt verzenden? Waarom zou u nog cd's kopen als *Spotify*² bestaat? Al is het ook zo dat trends altijd gepaard gaan met tegentrends. In een tijd waarin de hele speelgoedindustrie de tablet voor kinderen promoot, neemt ook de vraag naar houten speelgoed weer

1 Uber. <https://www.uber.com/about>

2 Spotify: Music for Everyone. <http://www.spotify.com>

toe. En, nu vinylplaten eigenlijk niets anders zijn dan industrieel erfgoed kunnen ze opnieuw op bijzonder veel belangstelling rekenen, hoewel velen deze industrie al hadden afgeschreven.

Bovendien, en dat is toch ook wel een fenomeen dat we niet uit het oog mogen verliezen, is het diezelfde consument die bescherming zoekt bij de politiek en bij belangengroepen als hij zich bedreigd of benadeeld voelt en de verandering in zijn omgeving niet zomaar wil aanvaarden. Elk individu vult in zijn leven bewust of onbewust verschillende rollen in van waaruit hij of zij bijgevolg oordeelt. Afhankelijk van de rol van waaruit een individu op een bepaald moment bewust of onbewust oordeelt, krijgt de context die de betreffende man of vrouw beoordeelt ook een andere betekenis. Een taxichauffeur kiest als consument dagelijks voor de beste oplossing voor zichzelf. Zo zou hij misschien dus wel graag van de diensten van Uber gebruikmaken, maar als taxichauffeur kiest hij voor zijn dagelijks brood. Met andere woorden, in dezelfde context kiest hij, afhankelijk van de rol die hij op dat moment invult, ofwel voor vernieuwing ofwel voor verzet of weerstand tegen de vernieuwing.

Wie had vijf jaar geleden kunnen voorspellen dat we ook producten als schoenen massaal via internet zouden kopen of dat we eender welke film of tv-serie overal en op elk moment van de dag zouden kunnen bekijken? Nochtans is de doorbraak van *Zalando*³ en *Netflix*⁴ niet te ontkennen.

Bovendien overstijgen ondernemingen ondertussen al lang de geografische grenzen van de politiek. De politiek is in de eerste plaats nog altijd nationaal georganiseerd, de bedrijven internationaal. Het zijn deze laatste die meer en meer bepalen hoe de kaarten van de wereld op tafel liggen. We zien een enorme machtsverschuiving, in die mate zelfs dat overheden, eerder nog vandaag dan morgen genoodzaakt worden hun beleid sterker te integreren om de stabiliteit van de samenleving te verzekeren. Is het niet precies omdat Europa niet snel genoeg de nodige structurele hervormingen doorvoert, dat het oude continent eind 2014 eigenlijk nog altijd met een serieuze crisis kampt, terwijl de sterker geglobaliseerde Verenigde Staten er sneller in geslaagd zijn om de economie anno 2014 weer op een normaal peil te brengen?

En een overheid, die belastingstelsels inzet als middel tot inkomensherverdeling verliest - wanneer geen internationale afspraken bestaan - haar impact wanneer bedrijven over de geografische grenzen heen actief zijn en over die grenzen heen streven naar winstmaximalisatie en belastingminimalisatie.

Deze dualiteit van elke maatschappij stelt in een sneller veranderende omgeving dus ook meer en meer eisen aan de politiek. Dienstbetoon op zich is ontoerei-

³ Zalando: Shoes and Fashion Online. <http://www.zalando.com>

⁴ Netflix. <http://www.netflix.com>

1

DRIJFVEREN ALS BASIS VOOR ONDERNEMERSCHAP

Drijfveren als basis voor ondernemerschap

” Men (people) are rarely aware of the real reasons which motivate their actions.

Edward L. Bernays

We beginnen bij het eerste element, dat een essentiële impact heeft op de ontwikkeling van een organisatie: de drijfveren van het individu, die bepalend zijn voor de intensiteit van het ondernemerschap, ongeacht of het om een privé-initiatief of om een overheidsinitiatief gaat. In het ecosysteem dat de maatschappij is, hebben die drijfveren van het individu een cruciale impact.

Om de intensiteit van ondernemerschap te begrijpen, moeten we ons dus in de eerste plaats afvragen hoe mensen oordelen en beslissen.

Doen we dit vanuit onze permanente zoektocht naar evenwicht, zoals Ken Robinson¹³ in zijn boek ‘The Element’ stelt? Daarin wijst hij erop dat mensen hun energie gebruiken om die balans te vinden. Observaties door middel van de vijf zintuigen en de gevoelens die deze zintuigen oproepen, zetten ons, volgens Robinson aan tot actie die tot doel hebben een innerlijk evenwicht te vinden. Het is het ultieme streven naar een gevoel van evenwicht, dat ons een goed gevoel geeft.

Het concurrerende waardemodel¹⁴ geeft een goed beeld van de manier waarop mensen hun energie inzetten om het evenwicht te vinden waarnaar Ken Robinson verwijst en van de rol die ze nastreven. Uit het volgende model kan afgeleid worden hoe individuen hun waarden tot uiting brengen in groepsverband en dus ook in de context van een organisatie.

¹³ Robinson, K., Aronica, L. (2009). The Element: How finding your passion changes everything.

¹⁴ Cameron, K., Quinn, R., DeGraff, J., Thakor A. (2006). Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited

2

HOE BEDRIJFSLEIDERS WAARDE CREËREN

Hoe bedrijfsleiders waarde creëren

” Life is really simple, but we insist on making it complicated.

Confucius

Ons gedrag vloeit ook voort uit hoe we elke dag onze externe omgeving waarnemen en er betekenis aan geven. Precies daardoor zorgen we in de externe omgeving ook voor dynamiek, want al onze beslissingen hebben in het ecosysteem dat de samenleving is een impact. Met andere woorden, meer nog dan de drijfveren die mee aan de basis liggen van ons handelen, is de betekenis die we aan onze externe omgeving toekennen, bepalend voor ons gedrag. Dit heeft ook impact op de maatschappij en op de ontwikkeling van de organisaties waarin we actief zijn. De Engelse term ‘meaning-making’¹⁶ wordt omschreven als de manier waarop mensen betekenis geven aan kennis, ervaring, relaties, en zichzelf. Hoe doen we dat?

Een van de bekendste denkers die rond deze thematiek heeft gewerkt is Peter Senge. Hij geeft in zijn boek ‘The fifth discipline’¹⁷ aan dat mensen mentale modellen hanteren die diepgewortelde veronderstellingen, veralgemeningen of zelfs foto’s van beelden omvatten die invloed hebben op hoe we de wereld begrijpen en hoe we actie ondernemen.

In zijn boek ‘The Evolving Self’¹⁸ onderzoekt Robert Kegan, professor aan de Harvard Graduate School of Education, menselijke problemen dan weer vanuit het perspectief van één enkel proces: het zingevingsproces of de activiteit die betekenis geeft aan ervaring door de ontdekking en door het oplossen van problemen. Hij wijst erop dat een betekenis geven niet iets is wat individuen bewust doen, het is gewoon een onderdeel van henzelf. **De manier van betekenis geven is dus inherent aanwezig in het individu en evolueert volgens Kegan levenslang.** Het begint in de vroege kindertijd en het wordt via een reeks evolutionaire fasen steeds complexer. Daarbij komt een evenwicht tot stand tussen het ‘ik’ en de andere (in psychologische termen), tussen subject en object (in filosofische termen),

¹⁶ Ignelzi, M. (2000). Meaning-Making in the Learning and Teaching Process.

¹⁷ Senge, P. (2006). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. United States: Currency.

¹⁸ Kegan, R. (1982). The Evolving Self: Problem and Process in Human Development. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press

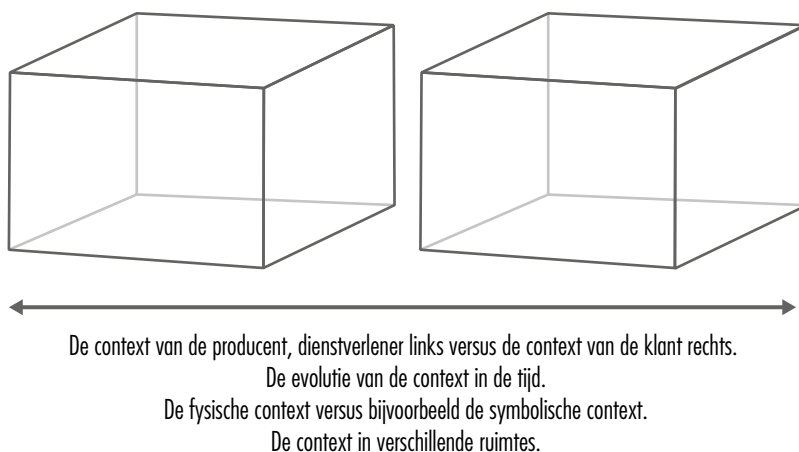


Fig. 11

Context wordt in deze complexiteitsdimensie bewust beleefd en wordt als vierde dimensie toegevoegd aan het mentale beeld.

Context is de totale omgeving waarin iets een betekenis krijgt. De best toepasbare beschrijving van context is misschien wel deze⁴⁴: “Context is een set van belemmeringen die een invloed uitoefent op een systeem tijdens de uitvoering van een taak.”

Om de eenvoudige reden dat door onbewust betekenis te geven aan iets, zoals in de vorige dimensie, automatisch alle andere mogelijke betekenissen worden uitgesloten in het daaropvolgend besluitvormingsproces. **Zich bewust worden van context betekent bijgevolg zich bewust worden van de belemmeringen die impact hebben om vervolgens te reflecteren om er iets mee te doen of om deze belemmeringen trachten te overbruggen of te benutten.**

Organisaties komen in deze vierde dimensie snel terecht bij wat de klant als waardevol aanziet en bij de context die hij of zij in overweging neemt. Wat is er zo waardevol voor de klant dat hij of zij - op basis van de kwaliteit van het aanbod en de perceptie die hij of zij daarvan in een welbepaalde context heeft - tot een aankoop overgaat?

⁴⁴ Bazire, M., Brezillon, P. Understanding context before using it. Laboratoire Cognition & Usages.

4

COMPLEXITEIT EN STRATEGIE

Complexiteit en strategie

**” If a man knows not to which port he sails,
no wind is favorable.**

Seneca

De verschillende stadia van complexiteit van waaruit er vorm kan worden gegeven aan een organisatie werden hierboven beschreven, maar het is belangrijk om nog even terug te komen op de waardecreatie die op elk niveau plaatsvindt, omdat dit aangeeft wat de waarde is die door de samenleving wordt gehecht aan elk van die niveaus.

Naarmate een organisatie erin slaagt om meerdere dimensies toe te voegen aan haar product, zal er vanuit het standpunt van de klanten ook meer bereidheid ontstaan om daar een hogere prijs voor te betalen, om de eenvoudige reden dat de waardepropositie ook groter is geworden.

Ziehier een voorbeeld vanuit de koffiemarkt. (*figuur 18*)

Maar er is uiteraard niet alleen een verticale evolutie. Binnen elke dimensie is er ook een evolutie mogelijk waarbij men bereid zal zijn een meerprijs te betalen voor het meesterschap dat wordt getoond binnen dat niveau.

De keuze rond de dimensie van waaruit een organisatie vorm wil geven aan haar activiteiten wordt bepaald door het niveau van bewustzijn van de leider. Het is tevens belangrijk te beseffen dat:

- meer dimensies leiden tot meer waardecreatie,
- meer dimensies leiden tot een langere realisatietijd,
- meer dimensies ook een hogere investeringsbereidheid vragen.

Innovatie begint bij het stellen van de juiste vragen. Wanneer de juiste vraag wordt gesteld, ligt het antwoord meestal voor de hand. Het beeld komt vanzelf te voorschijn. Hoe complexer het beeld, hoe eenvoudiger de oplossing finaal zal lijken, maar hoe meer tijd het zal vragen vooraleer de realisatie ervan zichtbaar wordt.

Naarmate er meer dimensies in overweging worden genomen, wordt beter en beter ingespeeld op een veelheid aan individuele behoeften omdat dit proces een langzame overgang impliceert van fysisch waarneembare output naar de invulling van drijfveren, zelfs in die mate dat soms de facturatie naar de klant stopt en vervangen wordt door omzet van al diegenen die het gecreëerde ecosysteem willen gebruiken als markt. We nemen *LinkedIn* als voorbeeld: het is niet de gebruiker die betaalt, maar diegene die LinkedIn als markt wil inschakelen.

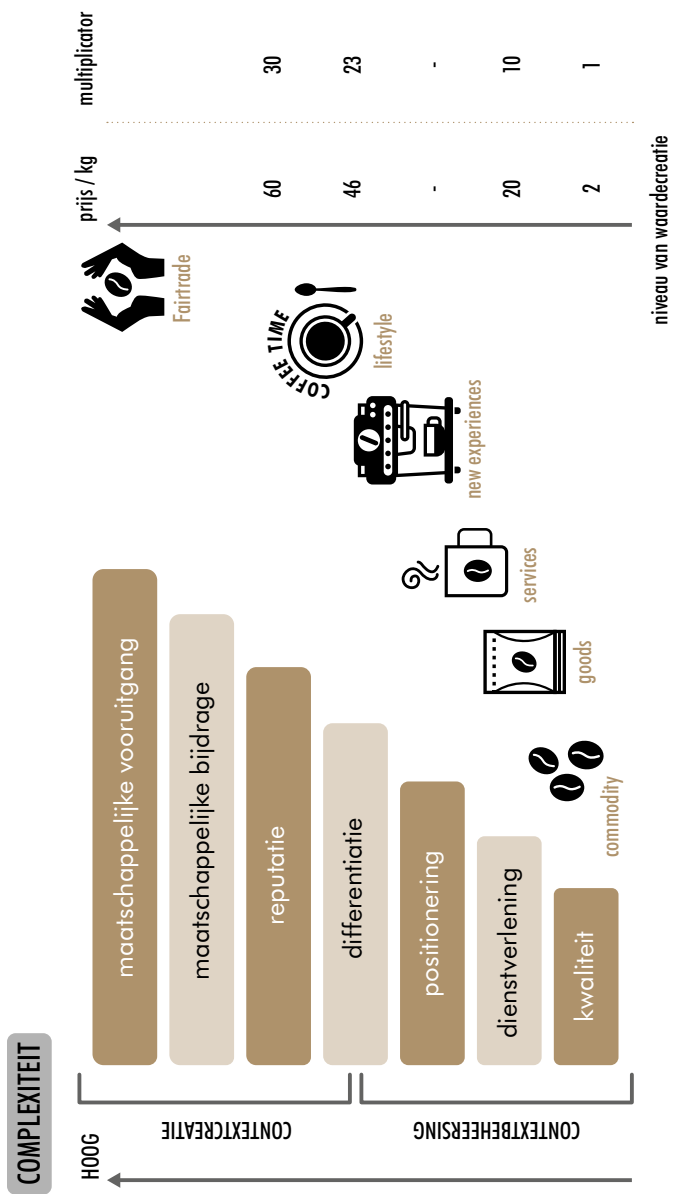


Fig. 18

Mentale modellen brengen structuur aan in de huidige chaos.

Maar hoe krijgen deze modellen zelf vorm?

Wat is hun impact op onze manier van ondernemen?

Hoe beïnvloeden ze de maatschappij?

Dit boek geeft een antwoord door terug te gaan naar de essentie. Hoe creëren bedrijfsleiders waarde? Waarom kijken we naar ervaring en vragen we ons minder af of mensen in staat zijn een bepaalde complexiteit te vertalen naar concrete output, dienstverlening, methoden, concepten en maatschappelijke belang? Wat zijn de zeven dimensies van complexiteit, die bepalend zijn voor de ontwikkeling van organisaties en individuen? Hoe verklaren deze dimensies waarom de ene organisatie succesrijk met veranderingen omgaat en de andere er systematisch het slachtoffer van wordt? De antwoorden in dit boek bieden een vernieuwend, maar ook een pragmatisch inzicht in strategie-, organisatie- en talentontwikkeling.

“Dit boek is een glashelder pleidooi voor de zoektocht naar een betekenisvolle en waardevolle bijdrage tot een betere maatschappij. Een aanrader voor wie duurzaam wil ondernemen en werken.”

Nathalie Bekx, ceo Trendhuis & Time4Society

“De stelling ontwikkeld in dit boek biedt krachtige inzichten over ‘waar werk als waardecreatie echt toe bijdraagt’ op elk niveau van een organisatie, om te kunnen concurreren in open systemen. Het beschrijft eenvoudig, maar elegant wat de ‘magische saus’ is om continue groei en duurzame ontwikkeling te garanderen.”

Dr. Gerald A. Kraines, Chairman and CEO of Levinson & Co,
The Levinson Institute Faculty Member at the Harvard Medical School



Over de auteur

Fabiaan Van Vrekhem staat sinds 2005 aan het hoofd van de executive management consultancy organisatie Accord Group Belgium die zich specialiseert in de ondersteuning van het topmanagement. Sinds 2014 is de auteur Practice Leader Leadership Services binnen AltoPartners, een internationaal netwerk van executive searchorganisaties. In 2015 lanceerde hij www.valpeo.com, een platform om de zelfredzaamheid van consultants en organisaties te verhogen, gebaseerd op de hier beschreven principes.

 compact
publishing

www.compactpublishing.be

49,95 euro

ISBN 9789491803123



9 789491 803123