

**FABIAAN VAN VREKHEM**

# **DISRUPTIE**

**ACHT  
NIVEAUS  
VAN  
ONDERNEMERSCHAP**

**@WORK**

**D/2017/45/510 – ISBN 978 94 014 4715 7 – NUR 801**

Vormgeving omslag en binnenwerk: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

© Fabiaan Van Vrekhem & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2017.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of  
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,  
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

**Uitgeverij LannooCampus**

Erasmelensvest 179 bus 101

3001 Leuven

België

[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

## **OVER DIT BOEK**

Het boek van Fabiaan Van Vrekhem verschijnt net op het ogenblik dat honderd jaar na datum van de theoretische voorspelling het bestaan van zwaartekrachtgolven vastgesteld kon worden. Vanuit zijn ervaring met organisaties doet hij geen voorspellingen maar ontleedt hij de ‘schokgolven’ veroorzaakt door bestendige veranderingen, de uitdagingen die ze stellen voor de spelers op het veld en de maatschappelijke bijdrage die zij dienen te leveren met hun organisatie. Bij hem gaat het terecht niet om statische classificatie van veranderingsprocessen, maar wel over de noodzaak van waardecreatie. Hierbij is het niet langer voldoende om zijn best te doen in een bestaande context maar wel om zelf een nieuwe context te creëren. Alleen een duurzaam verhaal zal de relevantie van een organisatie overeind houden waarbij aanbod en vraag – eigenaarschap dus – gedeeld dienen te worden. Maatschappelijk betrokken brengt Fabiaan Van Vrekhem een positief verhaal, boeiend om het als leidraad te gebruiken.

*Luc Van den Brande*

Voorzitter VRT

# DISRUPTIE @WORK

## **INHOUDSTAFEL**

|  |     |
|--|-----|
| OVER DIT BOEK                                  | 5   |
| INLEIDING:<br>WAAROM ZOU JE DIT BOEKJE LEZEN?  | 9   |
| DISRUPTIE:<br>DE OLIFANT IN DE PORSELEINWINKEL | 12  |
| <b>1</b> KWALITEIT                             | 25  |
| <b>2</b> DIENSTVERLENING                       | 33  |
| <b>3</b> BEST PRACTICE                         | 41  |
| <b>4</b> DIFFERENTIATIE                        | 49  |
| <b>5</b> REPUTATIE                             | 59  |
| <b>6</b> MAATSCHAPPELIJKE BIJDRAGE             | 71  |
| <b>7</b> MAATSCHAPPELIJKE VOORUITGANG          | 81  |
| <b>8</b> UNIVERSELE ONTWIKKELING               | 87  |
| CONTEXT BEHEREN OF CREËREN                     | 91  |
| DE IMPACT OP ORGANISATIEONTWIKKELING           | 94  |
| WAT GA JE NU ANDERS DOEN<br>VANAF MORGEN?      | 103 |
| OVER DE AUTEUR                                 | 109 |
| QUOTES   | 110 |

**MET  
PRAKTISCH  
MODEL**

**P. 21**



## **WAAROM ZOU JIJ DIT BOEKJE LEZEN?**

We leven in een tijd waarin de snelheid van verandering alleen maar toeneemt. Internet heeft de beperkingen van tijd en ruimte deels weggewerkt. De economie is geglobaliseerd. Ondernemerschap is gedemocratiseerd, waardoor meer mensen de kans krijgen innovatie vorm te geven. De snelheid waarmee innovatie op ons afkomt, neemt hierdoor toe. De eisen die gesteld worden om zelf nog het verschil te maken, worden ook alleen maar complexer. Innovatie heeft het niveau bereikt waarbij volledige bedrijfssectoren in vraag worden gesteld.

Daar komt bij dat nieuwe generaties opgroeien in een leefwereld met veel meer mogelijkheden en andere types bedreigingen dan dertig jaar geleden. Om daarmee om te gaan, veranderen zienwijzen, bijvoorbeeld van ‘eigenaarschap’ naar ‘delen’. Maatschappelijke zienwijzen evolueren onder invloed van nieuwe contexten waarin de openvolgende generaties opgroeien. Hierdoor worden bepaalde activiteiten, producten of diensten niet langer zinvol en maken ze plaats voor andere prioriteiten. Duurzame ontwikkeling wordt stilaan ook onderdeel van het collectieve bewustzijn, waardoor andere ethische standaarden worden opgelegd aan ondernemers.

Met deze nieuwe realiteiten moet elke bedrijfsleider dagelijks rekening houden om zijn organisatie levensvatbaar te houden. Dit boek beschrijft waar disruptie haar oorsprong vindt, hoe je het kunt herkennen, welke vormen reeds achter ons liggen en wat ons nog te wachten staat. Het beschrijft waarop ondernemers reeds hebben ingezet en nog kunnen inzetten om disruptief te zijn. ‘Disruptie’ moet hier gelezen worden als elke evolutie op het vlak van ondernemerschap die ertoe leidt dat een product of dienst irrelevant wordt of dat een ondernemer dreigt zijn autonomie te verliezen en onderaannemer te worden van de nieuwe disruptieve leiders, of in het ergste geval zijn reden van bestaan verliest.

Lig je soms wakker van de levensvatbaarheid van je organisatie? Word je opgeslorpt door de verandering rondom je? Wil je weten wat jouw product, dienst of bestaansreden irrelevant kan maken? Wil je voorbereid zijn op wat gaat komen en niet ten prooi vallen aan disruptie? Wil je weten wat het volgende *next big thing* is dat de autonomie van jouw organisatie kan ondermijnen? Wil je de niveaus van ondernemerschap die disruptie mogelijk maken beter begrijpen? Dan raad ik je aan dit boek te lezen. Ik probeer in dit boek te beschrijven hoe disruptie tot stand komt, welke denkkaders aan



de oorsprong liggen en hoe de relevantie ervan evolueert in de tijd.

In elk hoofdstuk reik ik je een aantal vragen aan die je helpen na te denken over hoe het gesteld is met jouw organisatie. Tevens probeer ik een beeld te schetsen van de organisatieontwikkeling die nodig zal zijn om als organisatie de toekomst veerkrachtig tegemoet te kunnen gaan. Dit boek helpt je inzicht te verwerven in wat je als ondernemer in overweging dient te nemen, wanneer je mens, werk en strategie met elkaar wilt verbinden. Als individu krijg je bovendien een beeld van hoe je de realiteit rondom je beleeft en vorm probeert te geven, en welk loopbaanpad mogelijk voor je is weggelegd. Veel leesgenot.

## DISRUPTIE: DE OLIFANT IN DE PORSELEINWINKEL

'New  
products lead  
to new experiences,  
but it is new levels of  
awareness that lead  
to new products.'

De generatie waartoe ik behoor, wordt over het algemeen beschreven als de 'generatie X'. En zoals elke generatie heeft ook deze diverse interessante evoluties ervaren: de val van de Berlijnse Muur, de transitie van schrijfmachine naar pc, de opkomst van het internet, de eerste mobiele telefoon, Live Aid, de opkomst van e-mail, *paperless office* en het internet.

In Duitsland wordt deze generatie omschreven als de *Generation Zuviel*, de generatie die van alles te veel had: te veel informatie, te veel keuzes, te veel concurrenten, te veel onzekerheid, te veel verplichtingen ... Het is die generatie die de transitie heeft meegemaakt van ancienniteitsbarena's naar *performance management*. Ancienniteit als promotiemiddel maakte plaats voor carrièreladders. Maar het was niet langer de werkgever die carrières stuurde. Het was de werknemer zelf die zijn eigen loopbaan in handen nam en, wanneer het niet snel genoeg ging, van werkgever veranderde. Conformiteit, respect voor gewoonten en gebruiken dienden meer en meer af te rekenen met een behoefte aan autonomie en vrijheid.

Het is het gevolg van wat al veel vroeger begon: waar vroeger instituten zoals onder andere de Kerk niet alleen houvast boden maar ook de norm bepaalden, heeft de renaissance ertoe geleid dat de mens alle ruimte heeft gekregen om zijn eigen inzichten tot uiting te brengen. De industriële revolutie heeft geleid tot een nieuwe sociale orde, waar de interactie tussen de mensen andere vormen heeft aangenomen. De relatie werkgever-werknemer is daarin veel meer op de voorgrond gaan treden. Die nieuwe relatie heeft aanzien gegeven aan eenieder

die over kapitaal beschikte om werk te verschaffen: de industrieel, de ondernemer, de bankier, de advocaat en de volksvertegenwoordiger werden allemaal de hemel in geprezen. Ze kregen meer status en ontmoetten elkaar in businessclubs. Om in competitie te gaan met deze groep was er een belangrijke standaard waaraan men diende te voldoen: opgeleid zijn. De race naar diploma's startte en was een belangrijke standaard voor deze generatie. Kennis was macht. Diegene met het grootste diploma was het prototype van de potentiële CEO. Onderdeel worden van de businessclub was de volgende stap om erbij te horen.

Maar de komst van het internet heeft iets veranderd aan deze sociale orde. De relatie werkgever-werknemer ebt weg, waardoor de status die aan sommige beroepen werd toebedeeld aan het verdwijnen is. Ondergeschiktheid wordt vervangen door freelance, waardoor autonomie van denken en doen wordt versterkt. Niet alleen omdat die autonomie tot meer zelfontwikkeling kan leiden, maar omdat die autonomie van denken en doen meer en meer nodig is om als ondernemer nog het verschil te maken. Men ontmoet elkaar niet meer in businessclubs maar in *co-working ruimtes*, waar kennis en ervaringen dagelijks worden gedeeld. Sommigen

reizen als nomaden de wereld rond op zoek naar die interessante plek, waar ze hun volgende stukje software kunnen schrijven. Een van de belangrijke oorzaken van het succes van Facebook is waarschijnlijk het feit dat het een nieuwe sociale orde mogelijk maakt, waarbij je zelf beslist hoeveel autonomie je opgeeft, hoeveel je van jezelf prijsgeeft en wanneer je er een einde aan wilt maken of wilt overstappen naar een andere vriendengroep.

Internet, Instagram, Google en vele andere hebben het mogelijk gemaakt de harten en de zielen van velen wereldwijd te raken, zonder dat men zich nog fysiek moet verplaatsen en zonder dat men zich moet aanpassen aan bestaande sociale ordes. Kasteelmuren en kerkmuren zijn finaal vervangen door firewalls om zich te beschermen en om uiting te kunnen blijven geven aan eigen ideeën. De nieuwe vijand is de hacker, die op de loer ligt om alles wat hem niet bevalt plat te leggen of om nieuwe initiatieven te misbruiken.

Ondernemerschap is ondertussen op vele plaatsen gedemocratiseerd. Zich conformeren heeft plaatsgemaakt voor avontuur, genot en autonomie van denken en handelen, waarbij zo goed als iedereen – die weliswaar niet in onderdrukking leeft of zich moet focussen op overle-

ven – kan ondernemen en de wereld kan veroveren met zijn of haar ideeën. Meer mensen kunnen vandaag ondernemen, waardoor innovatie een vicieuze cirkel dreigt te worden om de eigen autonomie te vrijwaren of te versterken. Kennis op zich wordt ontoereikend. Inzicht of bewuster alles om je heen beleven is de vereiste om nog onderscheidend te kunnen zijn.

De mens is ook als consument, vanuit zijn behoefte om te overleven en te ontwikkelen, te verleiden tot alles wat daar ook maar toe bijdraagt. Om als ondernemer succesvol te zijn is het wenselijk steeds bewuster om te gaan met wat deze consumenten waardevol vinden.

---

**Bewuster omgaan met hoe de mens zich afstemt op zijn omgeving, in zijn zoektocht om te overleven en zich te ontwikkelen, is wat finaal tot disruptie leidt.**

---

Om dat mogelijk te maken is kennis en ervaring ontoereikend geworden. Weten wat bestaat en geleerd hebben ermee om te gaan – wat kennis en ervaring eigenlijk is – moet plaatsmaken voor een proactieve houding. Om voorsprong te nemen of om de autonomie van de eigen organisatie te behouden, moet men de trends van morgen voorspellen of een nieuwe realiteit creëren.

Ervaring uit het verleden moet aangevuld worden met de mogelijkheid om eventuele toekomst te ervaren of te beleven, om ze vervolgens vorm te geven. Dit vraagt een andere gave of kwaliteit, met name inzicht: de mogelijkheid om bewust te beleven wat er nog niet is maar wat zou kunnen zijn. Daar vindt disruptie haar oorsprong, omdat ze al altijd daar haar oorsprong gevonden heeft: ‘Verbinden wat nog niet verbonden was om datgene vorm te geven wat het bestaande irrelevant maakt.’

Wie oordeelt, vertrekt altijd van een bepaald inzicht en bijgevolg van een bepaald mentaal beeld of beleving van het probleem of opportuniteit. Disruptie ontstaat wanneer nieuwe mentale beelden andere inzichten verschaffen in probleemstellingen of behoeften. Niet iedereen heeft het talent om, geconfronteerd met problemen en vragen, complexe mentale beelden op te roepen. Hoe complexer het beeld is dat wordt opgeroepen, hoe disruptiever de mogelijke verandering zal zijn. Zelfs als we naar hetzelfde kijken, ervaren we elk iets anders. Het mentale beeld dat we ons vormen, gaat van weinig tot zeer complex en wordt bovendien ingekleurd door onze kennis, ervaring en drijfveren.

Wat ik niet kan zien of inbeelden kan mij vervolgens ook niet helpen om iets vorm te geven. Kennis is bovendien ontoereikend om het onbekende vorm te geven, want anders was het niet langer onbekend. De mate waarin we in staat zijn mentale beelden op te roepen, is een van de factoren die mensen van elkaar onderscheiden. Deze variatie geeft aanleiding tot gedragingen, visies op de externe omgeving, communicatieproblemen, meningsverschillen en vooral, in een sociaal-economische context, strategische ontwikkelingen die anders zijn in vorm, omvang en effect.

Disruptie wordt in het Engels als volgt beschreven:

*'To cause (something) to be unable to continue in the normal way. To interrupt the normal progress or activity of (something).'*

*Men doet iets waardoor wat er was niet meer kan functioneren zoals voorheen. De normale gang van zaken wordt onderbroken.*



---

Wanneer disruptie toeslaat in een sector, wordt de gebruikelijke wijze van ondernemen zo goed als irrelevant. De standaard wordt verlegd en de gewoonten en gebruiken zijn plots achterhaald. Traditionele ondernemers worden verdrongen door de 'vernieuwers'.

---

De verkoop van koffie heeft ondertussen plaatsgemaakt voor de verkoop van koffietijd; taxichauffeurs zijn ingevuld voor een app; gezonde voeding heeft een prominere plek veroverd op het rek en voeding naar het laagste schap verwezen; tv's dienen plaats te maken voor smart-tv's; *trade* wordt stilaan overal verdrongen door *fair trade*; en *cities* hebben de transformatie ingezet naar *smart cities*. 'Circulaire economie' wordt de nieuwe economische standaard, terwijl 'CO<sub>2</sub>-arm' de nieuwe energiestandaard wordt. Het zijn allemaal onomkeerbare transformaties.

Elke evolutie van standaarden ondersteunt de mens in zijn streven naar perfectie en in zijn dagelijks gevecht met tijd en ruimte, met zijn behoefte om te overleven en te groeien. 'Sneller', 'meer en beter', 'anders', 'groter', 'mooier', 'hier en nu', 'relevanter' en 'duurzamer' zijn

maar enkele superlatieven die elk dag opnieuw aan de orde zijn.

Ondernemers die bewuster omgaan met hoe de mens zich probeert af te stemmen op zichzelf, zijn omgeving en anderen – vandaag en in de toekomst – zijn ook diegenen die telkens de ‘disruptie’ op gang brengen. Het zijn zij die nieuwe standaarden zetten.

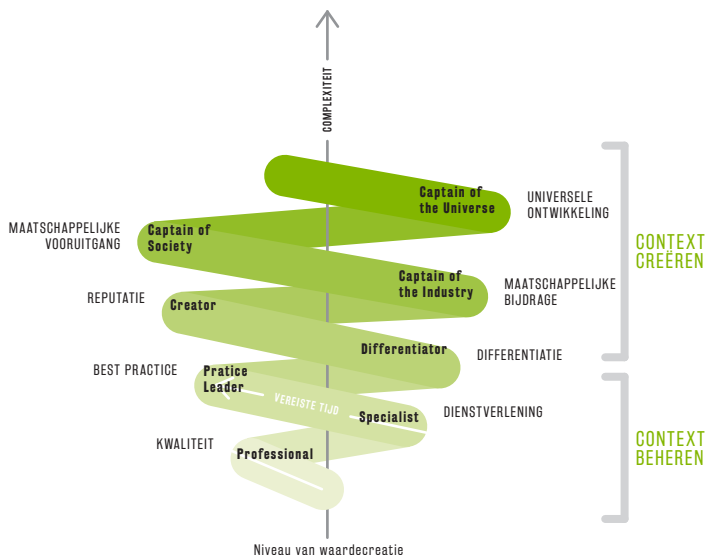
---

Innovatie is het verbinden van wat nog niet verbonden was. Om die reden ligt haar oorsprong bij bewustwording en niet bij opgedane ervaring.

---

Om disruptie bijgevolg mogelijk te maken is ervaring ontoereikend. De kans om fundamenteel nieuwe standaarden te zetten, vindt zijn oorsprong in de mate waarin men weet te beleven hoe de mens zich vandaag en in de toekomst zal afstemmen op zijn omgeving. Hoe complexer de nieuwe standaard wordt, hoe meer tijd vereist is om het resultaat ervan de facto te zien. De wereld veranderen vraagt gewoon meer tijd en moeite dan enkel morgen iets beter je best doen in datgene waar je net mee bezig was.

Achter elke disruptie, achter elke nieuwe standaard is een denkpatroon te herkennen. In dit boek neem ik je mee door de evolutie van de denkkaders of leefwerelden van waaruit disruptie vorm krijgt. Ze geven elk aanleiding tot een andere vorm van waardecreatie en een ander niveau van ondernemerschap. Op die manier kun je voor jezelf achterhalen welke fase je vandaag persoonlijk het meest aanspreekt en welke fase je in de toekomst meer en meer zal boeien vanuit je behoefte onderscheidend te blijven als ondernemer in een maatschappij in volle verandering.



Ik start bij de ambitie om iets kwaliteitsvols af te leveren en eindig bij de ambitie om van deze samenleving een mooiere plek te maken en nieuwe werelden te creëren. We gaan samen terug in de tijd om aan te tonen hoe deze standaarden elk op hun beurt tot fundamentele transformaties hebben geleid en nog zullen leiden. Want dit is waar disruptie toe leidt. Tevens beschrijf ik de verschillende loopbaanpaden omdat ze dezelfde weg volgen, van 'Professional' naar 'Captain of the Universe'.