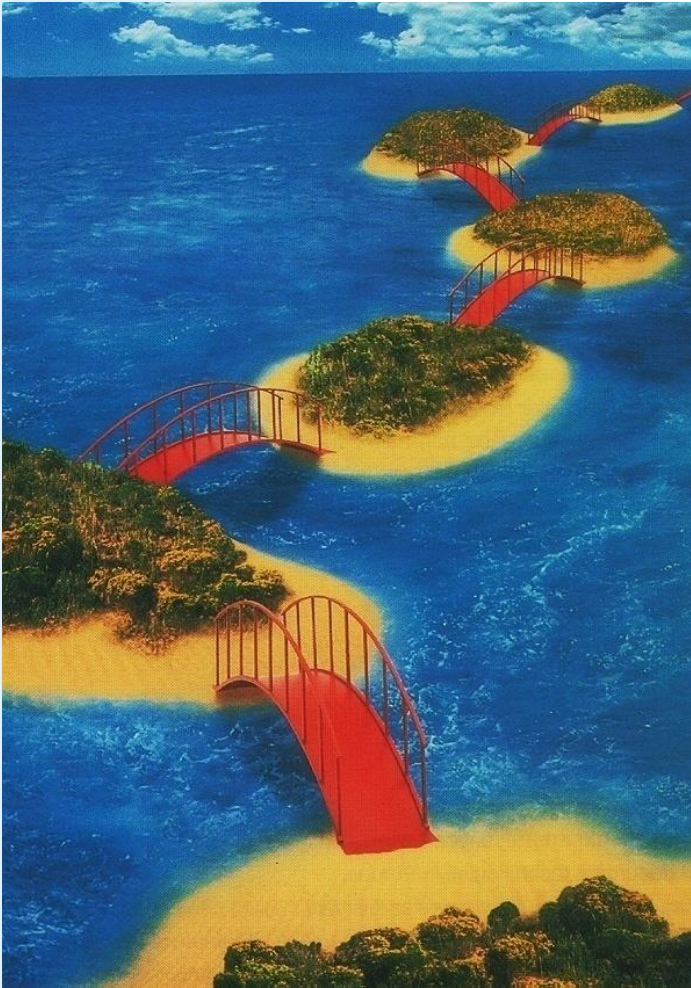




*If you don't know how to disrupt your
organization, someone else will!*

Flevum

Bilthoven

1 december, 2015

Frank Lekanne Deprez

Owner, Founder

& Inknovator



Senior Lecturer and Researcher
Organizations and HRM



Experience
(seven years
itch..)

*May the knowledge
be with you...*



Professor *Knowledge
Organization &
Knowledge Management*



Founder & Owner
Inknovator

INNOVATE
OR DIE ♥

Associate Partner:



* **Globally Cool (CSR, Triple P)**
<http://www.globallycool.nl/>

* **Catalyse (Cure & Care)**
<http://www.catalyse.nl/>

* **CBI**
<http://www.cbi.eu>

- ☐ 25+ years (inter)national business experience
- ☐ Organizational Psychology
- ☐ Education: VU/Tilburg University/AMA/ The Globe
- ☐ Personal interest: listening to music (No Classical Music please...Dance music; Jazz funk; Sympho-rock); reading; movies; watching sports (coaching).
- ☐ Passion: to put knowledge into value; inknovation; *"without space no progress"*
- ☐ Married, three children
- ☐ Email: frank.zerospace@planet.nl
- ☐ <http://nl.linkedin.com/pub/frank-lekanne-deprez/0/88b/722>

1) Dat is dus niet de bedoeling...

Gelukkig heeft Jos mij *niet* de volgende richtlijn/instructie voor deze middag meegegeven:

“Deelnemers komen niet naar een bijeenkomst om kennis op te doen. Kennis is ook op het internet te vinden. Zet de deelnemers dus vooral zelf aan het werk.”

Adapted van : Ellemers, 2015

1. Kennisverslaafd?

- ❑ “We zijn massaal kennisverslaafd. De Universiteit van Nederland, die gratis korte colleges online zet van vlotte hoogleraren, heeft een maand na de opening al bijna een half miljoen views (**Volkscrant, 6 november 2013**).”
- ❑ Belevingseconomie: 'Kennis willen we, net als winkelen, *beleven*.' Zie: TEDx, DWDD colleges, Pakhuis De Zwijger, Lowlands, Bootcamps, Hackatons etc..
- ❑ Daarnaast leren de meeste mensen informeel en spelenderwijs. (Hoge)scholen, universiteiten en organisaties e.d. zijn daar meestal (nog) niet op ingericht.

1. Een korte doch intensieve reis...

■ Kennis:

- Zit in het hoofd (direct beschikbaar, maar veroudert snel)
- Beweegt “phy gital*” tussen mensen (actualiseert snel, flow, exclusief, onderscheidend, interactief, ‘melting pot’)
- Bevordert leren, maar ook het leren te ‘vergeten’ (organizational unlearning & forgetting)
- Is niet makkelijk te organiseren en te managen (“organize first, manage later”)
- Creëert waarde (benodigd, specifiek, cruciaal)

*Source: Mindtree 2015

1. The Curse of Knowledge...

- ❑ “But as we gain expertise and become experts, we’re also suffering from an increasing *mental distance* from the people we have to communicate with.”
- ❑ “That is why knowledge, in a sense, is a curse. *Because the more we know, the harder it gets to communicate what we know.*”

1. Kenmerken van kennis

- Het nodigt uit tot bescheidenheid: er is immers zoveel kennis (digitaal) beschikbaar dat je als persoon nooit 'alleswetend' c.q. compleet kan zijn.
- Als we kennis in de praktijk gebruiken is het – na gebruik - niet opeens waardeloos of is er gevaar voor een 'tekort aan kennis'. Wat je gebruikt is niet 'op'.
- *Dezelfde* kennis is voor de ene organisatie 'sticky' (hecht /blijft hangen) en voor de andere 'leaky' ('hecht totaal niet'? Mister Tefal - effect).
- Fysieke goederen zijn makkelijk 'apart' te zetten. Je betaalt voor een tafel met stoelen en je neemt het mee naar huis. Bij geen betaling, geen tafel en stoelen...
- Bij kennis is het vaak moeilijk om niet betalende klanten de toegang tot de waardevolle kennis te *ontzeggen*. Zaken zijn makkelijk kopieerbaar en via streaming uitwisselbaar - echter men moet wel de bron en context kennen.

1 Kenmerken van kennis (vervolg)

- Gebruik en hergebruik van kennis maakt de 'bron' niet minder waard. Integendeel.
- Tegenwoordig kan veel kennis (ook zgn. deep knowledge en impliciete kennis) in een digitale vorm gegoten worden: 'gratis' uitwisselbaar, mondiaal betalen en dus mondiaal verhandelbaar.
- Kennis verpakt in boeken, films, figuren, software e.d. is wereldwijd beschikbaar door Internet en digitalisering (wereldwijde verdubbeling van digitale opslagcapaciteit: elke veertien maanden).
- Mondiale handelsstromen zijn steeds meer kennisintensief en minder arbeidsintensief of gekenmerkt door uitbesteding

1. Organizing the *mix* of flow(s)

- Cross-border flows of goods, services, finance, people, data, and communication: What is changing dramatically is the *mix* of flows.
- Digitization is transforming and sharply accelerating global flows in three ways:
 - by transforming flows of physical goods into new digital ones
 - by making it possible to track physical goods digitally (“wrapped in data”), and
 - by creating digital platforms (such as Amazon and eBay) that enable small companies and even individual entrepreneurs to play on a global stage
- The common perception of globalization is that it is driven by low-wage labor arbitrage or the need to access resources. But knowledge-intensive goods and services—embedded with technology and know-how—already account *for half of all cross-border flows* and are growing faster than any of the others.

Bron: Bughin et al, 2015

1. Knowledge (flow) embedded in technology: relocalization of making things



1. Handelen met kennis

- kennis zonder actie is 'waardeloos'
- actie zonder kennis is gevaarlijk
- Creëer kennis door 'learnability' en 'forgetting'

Bron: Lekanne Deprez, 2003 (Oratie)

1. Lifelong **Forgetting** in the Knowledge Era

“The problem is not to get new, innovative thoughts into your mind, but how to get the old ones out”

Source: D. Hock, former CEO of VISA

1) Kennis is ook maar een mening... (legitimiteit)

- ☐ Wetenschappelijke inzichten zijn vaak ook maar tijdelijk...
- ☐ Wetenschap is slechts een deel van de oplossing...
- ☐ Absolute zekerheden of waarheden maakt achterdochtig...
- ☐ Je moet niet blind vertrouwen op wat autoriteiten zeggen, 'want dan ben je tegenwoordig een sukkel.'

Bron: te Molder, 2014

1. From “knowing together” to “working together”: *innovatie ontstaat waar kennis is*

The Four Squares of Knowledge

I We know They know	II We don't know They know
III We know They don't know	IV We don't know They don't know

Anderson, 2005

1. From People to Content

- You can't find what you need, when you need it.
- Or, when you do find something, you don't know if its validated, how old it is, or is it someone's opinon.
- Simply, you don't know if you can trust it.

1. Basisgedachte + bestaansrede organisaties

- ❑ De *basisgedachte* van een organisatie is dat:
 - ❑ mensen *samen* activiteiten met elkaar willen verrichten,
 - ❑ vanuit de verwachting (en bedoeling) dat samenwerken *meer oplevert* dan wanneer iedereen individueel opereert
 - ❑ de samenwerking als *onderscheidenden waarde* wordt ervaren
- ❑ De *bestaansreden* van een organisatie is:
 - ❑ het met een *specifieke bedoeling* ('purpose') samen verrichten van werkzaamheden ten behoeve van klanten/cliënten/burgers
 - ❑ het creëren van een *eigen* speelveld (kader, ruimte, vorm)
- ❑ De *eerste zorg* voor een organisatie is dan ook bekwame mensen aan te trekken dan wel deze (verder) te bekwamen.

Adapted from Wierdsma, 2003

1. Dat gezeur over organisaties... 😊

All organizations are temporary arrangements and the great majority of organizations last for just a few years... (Starbuck & Nystrom, 1981)

But Cities..... (West, 2015)

Source : Starbuck & Nystrom, 1981; West, 2015

1. Breaking the Silo Mentality...



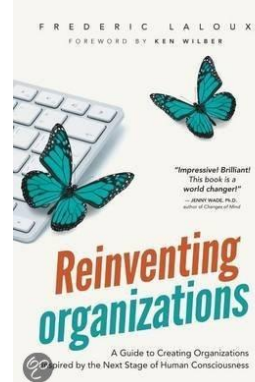
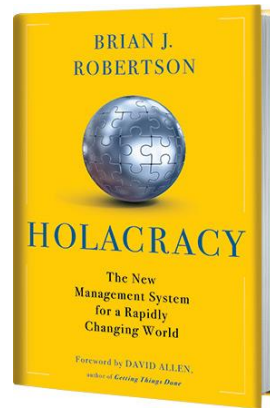
Organizations as ...silos, containers, garbage cans, machines, brains, theatres, morphings, platforms, clouds...

1. Silo Mentality

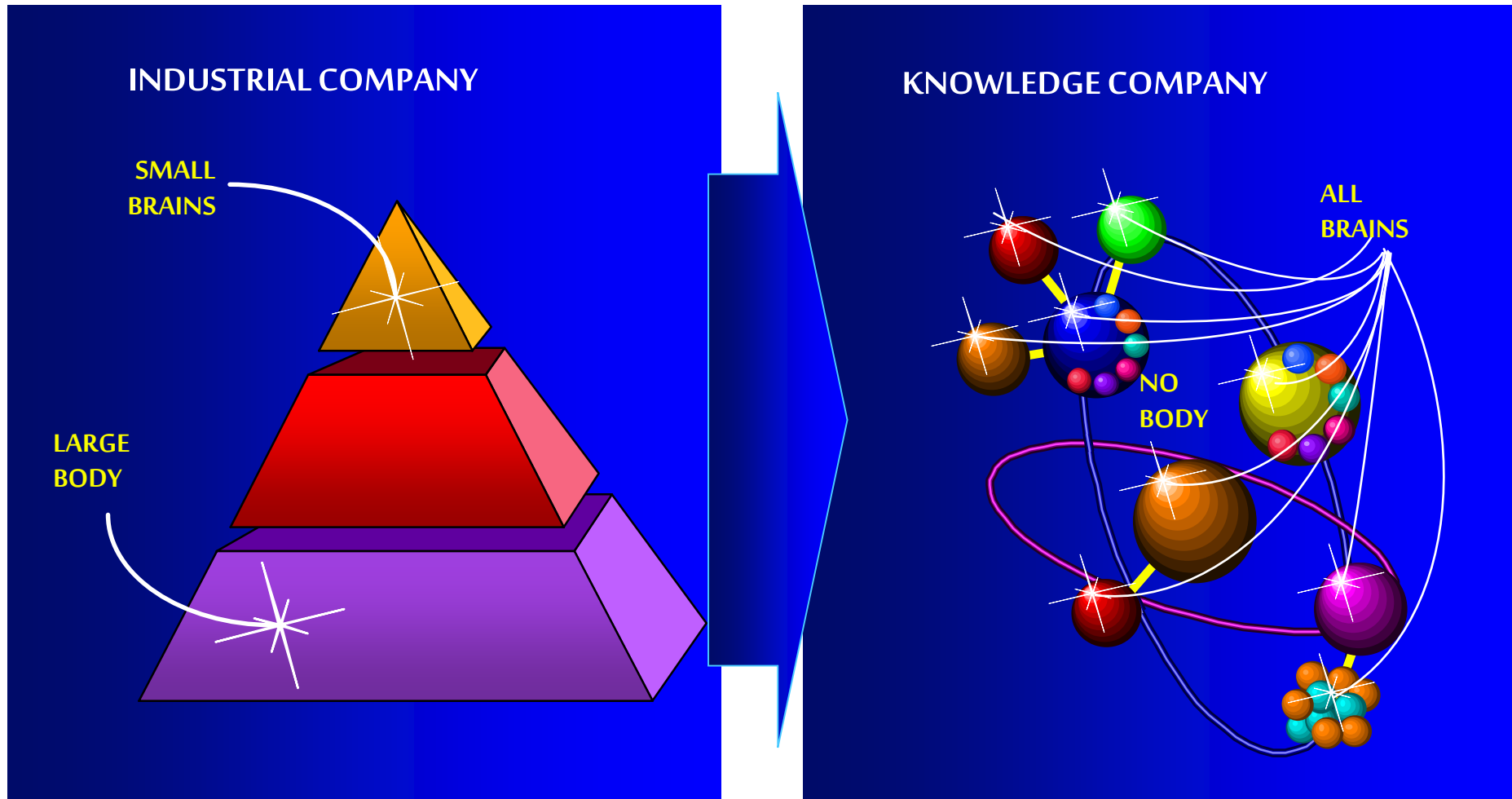
- Silo's zijn divisies, afdelingen, teams en groepen die onafhankelijk van elkaar werken en geen behoefte hebben aan samenwerken, uitwisselen e.d.
- Een 'doorgeschoten' silo –mentaliteit staat meestal voor 'narrow – mindedness' en komt voor in functionele organisaties met een hiërarchische structuur inclusief onderlinge competitie & beloning – en bonussystemen als smeerolie.
- Oorzaak : 'strategic drift' (defending existing borders: Tett, 2015); success breeds failure)
- Creër een cultuur waar nieuwe data, informatie en kennis kan worden opgenomen
- Mensen met een 'silo mentaliteit' zijn terughoudend:
 - met het uitwisselen van data, informatie en kennis
 - met het investeren in relaties met andere afdelingen
 - expertise opgedaan in het werk te ventileren bij anderen
 - samenwerken
- "Flexible minds are as important as flexible [organizational] structures (Tett, 2015)."

Op zoek naar *alerte* organisatievormen

- Tribes (ING)
- Zelfmanaged, zelfsturend (Laloux)
- Het 'verleanen' van organisatieprocessen
- Platform organisaties
- Holocracy (Robertson)
- Spatial Organizations (Lekanne Deprez & Tissen, 2011)
- Etc..



1. From '*designing for*' - mindset to '*designing with*' - mindset



Source: Tissen, Andriessen, Lekanne Deprez, 1997 ♦

1. It's All About Messy Vitality...



Source:
Tom Haak,
Arcadis, 2011

Imperfect, incomplete, organic, liquid, fluid...

1. Gig – economy... It's in the mix

- De *kern* van je organisatie zijn mensen die je algoritmes, processen, producten en diensten ontwerpen, ontwikkelen en het bijbehorende (terug)verdienmodel maken ('core')
- *Ondersteuning* (financiën, human resources, facility management, ICT, management) kan
 - op 'freelance' basis worden ingehuurd
 - door 'flex'-werkers worden ingevuld
- Charles Handy(1989) : "these leaves have to be held together by a very small core of totally committed and loyal people (identity)"



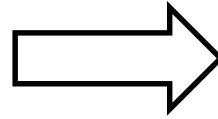
1. Changing the Change:

Change is not what is used to be

“Our biggest challenge is helping employees remember the names of all the change initiatives under way.”

De rode draad





2. A Gamechanger is...

- Een GameChanger is een visionair strateeg (?) op een leidende (?) positie in het midden- of grootbedrijf met de ideeën en de zeggenschap om ervoor te zorgen dat een situatie compleet verandert.
- Hij of zij zet deze ideeën om in daden die de regels van het spel (in zijn/haar business en/of sector) hebben veranderd. En oogst daarmee aantoonbaar succes (in omzet en/of resultaten).

<http://www.mt.nl/646/gamechangers-2015-lijst>

2. Figure out something that nobody else is doing and capture some of the value...

- In the real world every organization is successful exactly to the extent that it *does something others cannot*. Or do *exactly the same* (*Copy⁺⁺*) but cheaper, faster, experience-based and easier ('hassle free', surprising quality, more convenience)
- Van diensten iets unieks maken : iets wat anderen niet kunnen (Fostering a climate of *distinctive* capabilities)
 - "Only one organization can be the cheapest. All others must use design"
 - Average stuff for average people is getting ever more difficult to sell. If that's all you've got, get something else.
 - Gemiddeld..... het oude spoor oppakken en opknappen
 - "Be the best. It's the only market that's not crowded (G.Whalin)"
- "...because your organization could create a lot of value without becoming very valuable itself. Creating value is not enough—you also need to *capture* some of the value you create."

Based on : Thiel, 2014. Peters, 2014

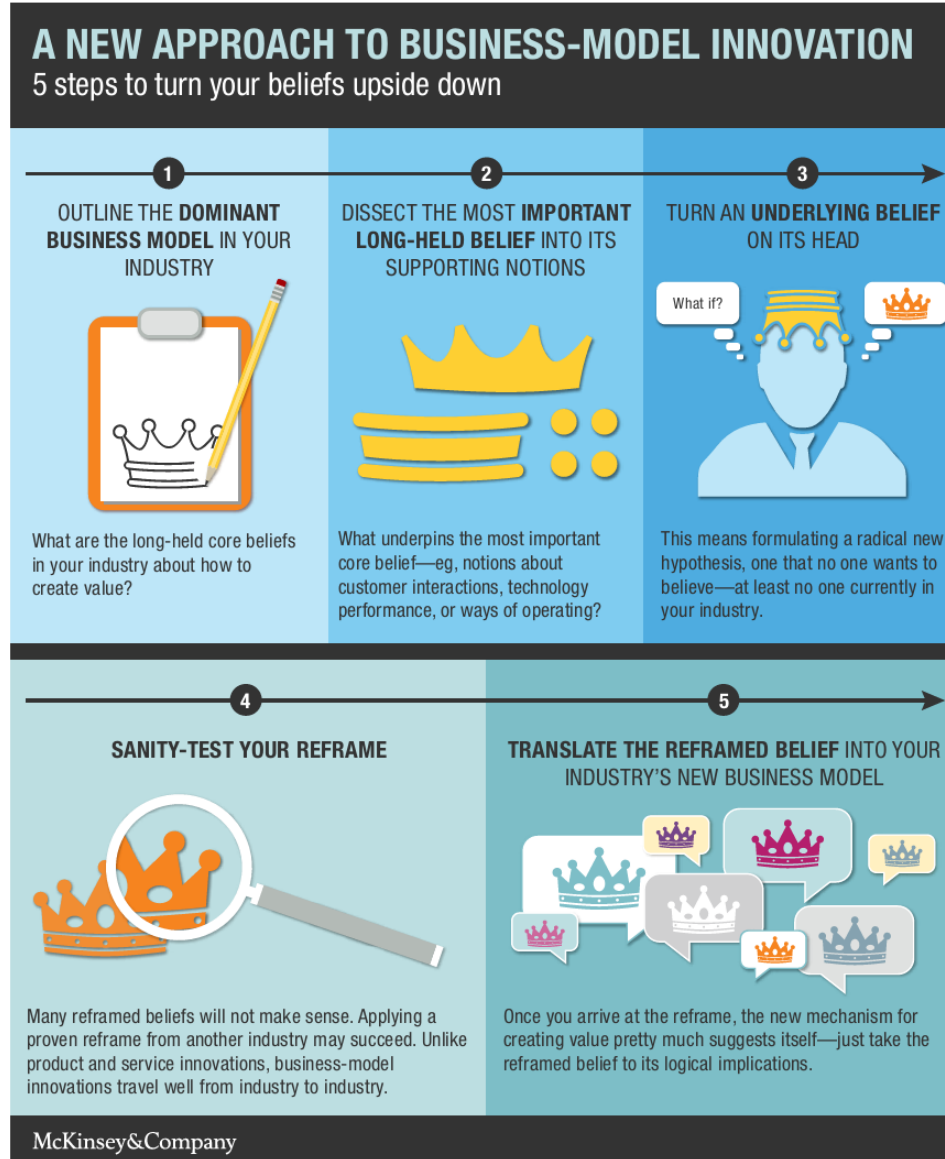
2. Early (Strategic) Warning Questions

- Wat zijn de ontwikkelingen in jouw vakgebied en de sector waar je werkzaam bent?
- Welke producten, diensten en processen heb je nodig om in de toekomst je huidige en toekomstige cliënten, burgers, klanten en andere stakeholders te bedienen
- Identificeer de drie belangrijkste concurrenten.....



DUH!

2. What underpins the most important core belief *and disrupt its current reality* (upside down *is not enough*...☹)



Bron: De Jong & van Dijk, 2015

2) Early warning questions to *disturb* yourself

- Waar ben jij eigenlijk *exceptioneel*/goed in (waar anderen dus *aantoonbaar* 'minder' in zijn)
- Zijn deze *aantoonbare* vaardigheden onderscheidend c.q. uniek?
- Wat is jouw *houdbaarheidsdatum*?
- Zou jij jezelf – in je huidige functie/rol - *aannemen* (van Kraaikamps, 2015)?
- Formuleer een verstorende situatie in de sector/organisatie waar je werkzaam bent:
 - Onze klanten / cliënten zouden nooit zo (=) over ons spreken
 - Bij ons zal nooit veranderen
 - Deze werkactiviteiten zullen nooit geautomatiseerd worden
 - Met deze organisatie/partij zullen we nooit samenwerken
 - Wij zullen ons product/onze dienst nooit op deze manier (.....) in de markt zetten
 - Onze cliënten/klanten zouden voor (product/dienst) nooit betalen
 - Bekende cliché's in onze sector/organisatie zijn.....

2. Disrupties per industrie

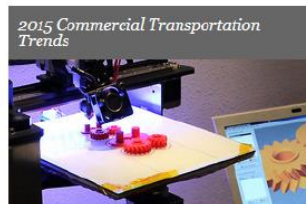


2015 Industry Perspectives

Our annual collection of industry perspectives addresses major trends, challenges, and opportunities for companies to consider in 2015 and beyond. Our experts developed their views from industry discussions, observations of shifting market dynamics, and skilled analysis of data in the sectors that Strategy& serves.

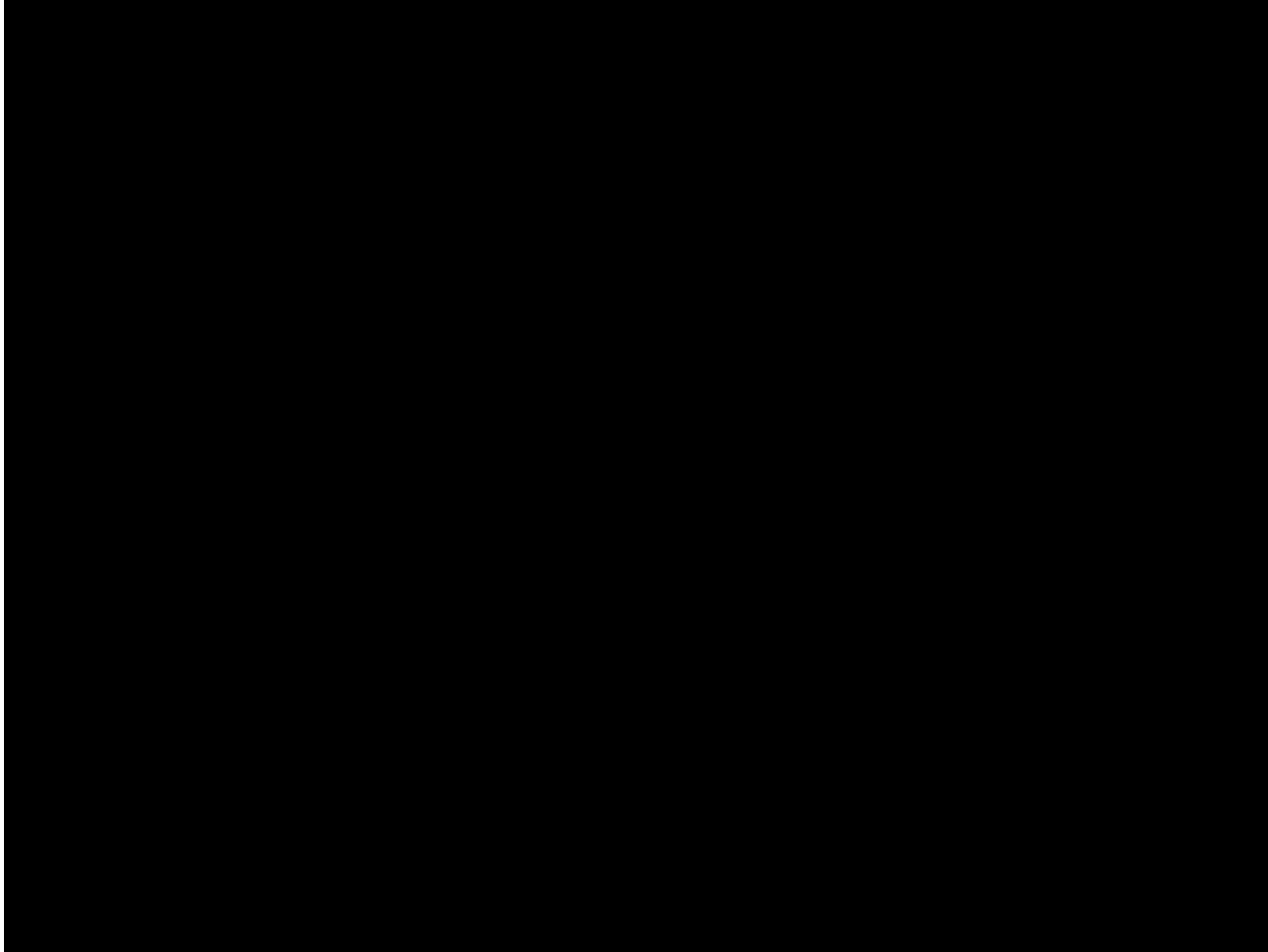


Filter by:



Bron: <http://www.strategyand.pwc.com/industry-perspectives>

2. Hoezo disruptie (*deel 1*)?



2. Hoezo disruptie (*deel 2*)?

- Disruptief is alles wat we nog niet bedacht c.q. gedaan hebben.
- Het residu dat overblijft na het verzinnen, stellen en co-creatief beantwoorden van een set onredelijke, tot de verbeelding sprekende en ongemakkelijke vragen.

2. Meanwhile in the Academic Jungle...

■ *Disruptie:*

- Christensen (1997) *Theory of Disruptive Innovations*

Versus

- *Has Disruptive Innovation Run Its Course? K@W, (2014), Lepore (2014), Saunders (2014), Van der Ree (2015), King & Baatartogtokh (2015)*

■ *Evolutie:* een snelle, innovatieve, evolutionaire verandering

- Plaat – CD = evolutionair;
- CD/MP3 – iTunes online/streaming = disruptive.

■ *Dematurity* (Abernathy, Clark & Kantrow, 1983): *This happens to an established industry/sector when multiple organizations adopt a host of small innovations in a short time. Making an old mature industry, young again by a crescendo of mini – disruptions that add up to a great effect (Sviokla, 2014): new customer habits, new production techniques, new lateral competition, new regulations, new means of distribution.*

2. The Unreasonable (wo)Man: Thinking the unlikely and doing the unreasonable.

- All progress depends on the unreasonable (wo)man (G.B. Shaw: 1856 - 1950)
- “The reasonable man adapts himself to the world, while the unreasonable persists in trying to adapt the world to himself,
- ...therefore for any change of consequence we must look for *a diverse team/tribe/community of unreasonable (wo)men...*”

Adapted from: Handy, 1989

2 Symptomen van disruptie

Symptomen van een disruptie:

1. De disruptor ondergaat een – korte maar - aantoonbare ‘spurt’ van continue, innovatieve, unieke vooruitgang.
2. Deze ‘spurt’ komt in geen enkel business plan voor. (“Immers ieder mislukt plan is meestal onderbouwd met een gelikte spreadsheet”)
3. Er is sprake van een disruptive mindset: “Tell engineers to think outside the box and they dutifully respond by immediately designing a *new* box (Ferren, 2015).”
4. Werkomgeving wordt gekenmerkt door een ‘ongebreidelde passie’.
5. Aantoonbaar veranderend klant/client en burgergedrag (men gaat *niet* voor loyaliteit, maar ‘gemak’).
6. Er spelen andere wetmatigheden (bijv: exponentiële groei i.p.v incrementele groei).

2. Verschijningsvormen van een disruptie

De zeven verschijningsvormen van een disruptie:

1. **Challenges entrenched beliefs ('facts')**
2. **Inferieure kwaliteit (in context)**
3. **Ander inkomsten- en kostenmodel**
4. **Ander marktsegment**
5. **Exponentieel doorbraakpotentieel**
6. **Digitaal beschikbaar c.q. traceerbaar**
7. **Simpel in gebruik, convenience – driven**

(Nog andere kenmerken?)

Gebaseerd op: Voermans, 2015

2. Ver*Hem*atisering van de notaris (Case)



Een notariskantoor in Leiderdorp protesteerde begin deze maand tegen de HEMA-notarisservice door rookworsten te verkopen.

Foto ANP

2. Verschijningsvormen van een disruptie

De zeven verschijningsvormen van een disruptie:

1. **Challenges entrenched beliefs ('facts')**
2. **Inferieure kwaliteit (in context)**
3. **Ander inkomsten- en kostenmodel**
4. **Ander marktsegment**
5. **Exponentieel doorbraakpotentieel**
6. **Digitaal beschikbaar c.q. traceerbaar**
7. **Simpel in gebruik, convenience – driven**

(Nog andere kenmerken?)

Gebaseerd op: Voermans, 2015

2. 'Sodexotisering' van de zorg (Case)



ADG, Sodexo Health Care gespecialiseerd in de 'onderkant van de arbeidsmarkt': laagbetaald werk voor veelal laagopgeleide mensen 'creating Quality of Life Services.'

Volkskrant, 2014

2. Verschijningsvormen van een disruptie

De zeven verschijningsvormen van een disruptie:

1. **Challenges entrenched beliefs ('facts')**
2. **Inferieure kwaliteit (in context)**
3. **Ander inkomsten- en kostenmodel**
4. **Ander marktsegment**
5. **Exponentieel doorbraakpotentieel**
6. **Digitaal beschikbaar c.q. traceerbaar**
7. **Simpel in gebruik, convenience – driven**

(Nog andere kenmerken?)

Gebaseerd op: Voermans, 2015

2. AirDnD : Voulez vous diner avec moi...

- Thuisrestaurants/huiskamerrestaurants (airdnd = Air Drink 'n Dine))
- Niet alleen thuis eten bereiden (dat je kan afhalen), maar de thuiskoks runnen ook een restaurant (klanten willen soms meehelpen afruimen etc..)
- Reactie Europese horeca branche vereniging Hotrec:

Deze nieuwkomers handelen in een 'wettelijk vacuüm':

☐ Hotrec wil tien stappenplan opstellen om deze uitwas van de deeleconomie 'het hoofd te bieden'

☐ 'oproep aan Europese wetgevers om snel met duidelijke wetgeving te komen en actief te gaan controleren.'

☐ 'belasting afdragen'

☐ Kortom.....

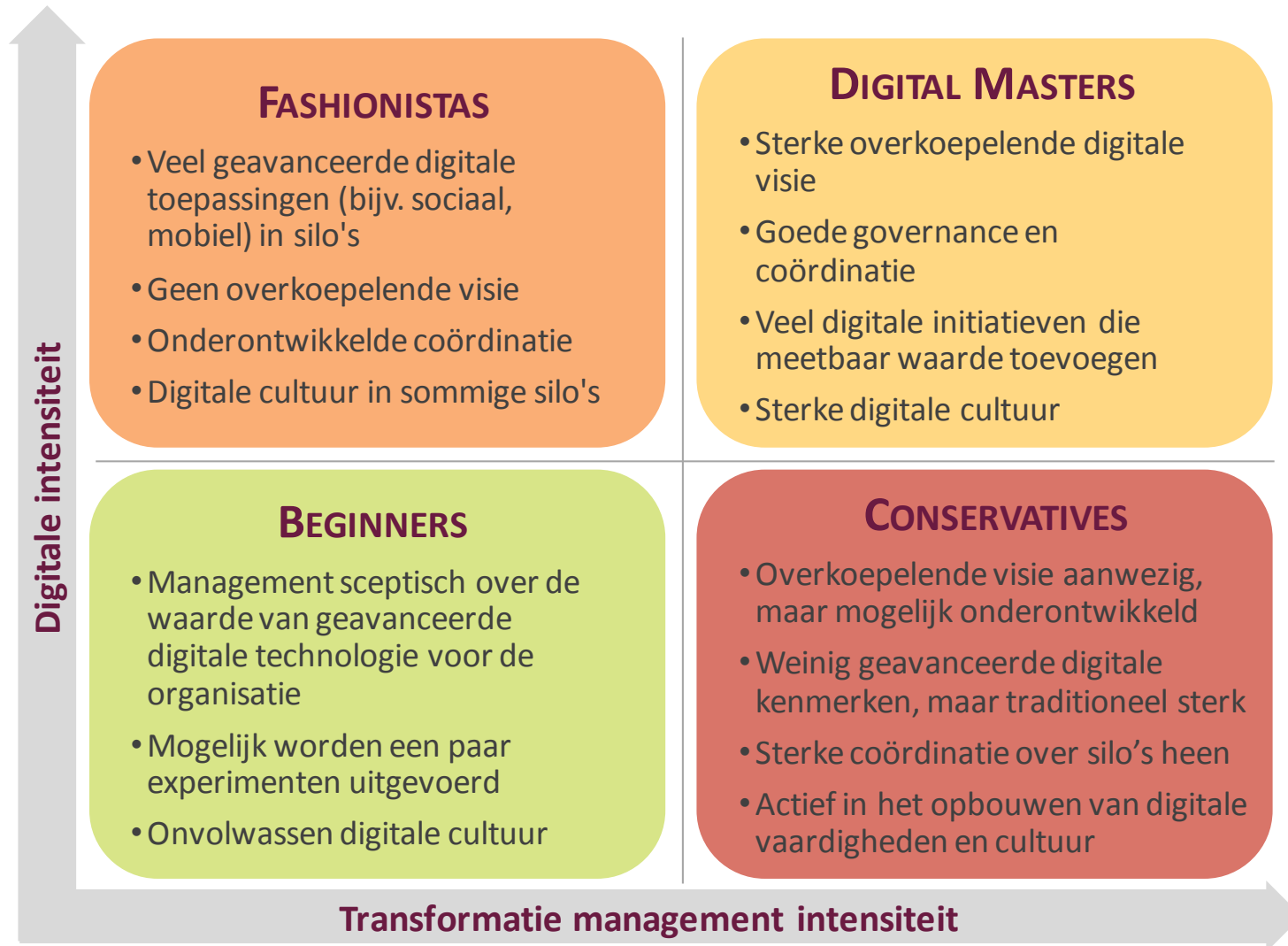
A large, bold, red 3D-style text graphic that reads "DUH!".

2 Ondergaat de Belastingdienst een disruptie?

- Alles met alles koppelen (this is the end of 'old' privacy thinking)
- Voorheen bedelen om wachtwoorden bij collega's (1200 onafhankelijke applicaties.....).
- Nu een manier om al de beschikbare applicaties te kunnen doorzoeken.
- End of work... voor average workers....
- Belastingdienst (incl, Fiod, douane): 30.000 werknemers.
- Vijfduizend hiervan zijn lager opgeleide belastingambtenaren die naar het werkbedrijf Switch – in de wandelgangen ook wel genoemd – omdat hun vaardigheden niet meer passen bij de nieuwe processen binnen de Belastingdienst. Kosten van deze 'switch': ruim een half miljard EUR.
- In hun plaats komen 1.500 hoger opgeleide ambtenaren (slim in data - analyse)

Bron: Volkskrant, 2015

Digital maturity langs 2 assen



De rode draad

