

# Disruptive innovation en vertrouwen

Nieuwkomers op de markt worden altijd met argusogen bekeken, vooral als ze vernieuwend én succesvol zijn. Want naast nieuwe mogelijkheden brengen ze ook concurrentie. Pauline Voortman laat zien hoe Airbnb ernaar streeft het vertrouwen van de klanten, medewerkers, opiniemakers, politici en beleidsmakers te winnen door voorbeeldgedrag. Het bedrijf spant zich actief in om een gelijk speelveld te creëren.

Door Pauline Voortman

**D**isruptive innovation' is van alle tijden. De katholieke kerk bijvoorbeeld had al honderden jaren geleden te maken met 'disruptors' (de islam, Luther en Calvijn) en zij was zelf ook een 'disruptor' in de tijd van het Romeinse Rijk.

Harvard hoogleraar Clayton Christensen gebruikte in 1995 als eerste de term disruptive innovation. Volgens hem wordt het begrip vaak misbruikt. Het gaat om die situaties waarin nieuwkomers op de markt of in de samenleving hun nieuwe producten of diensten aanbieden aan nieuwe klanten of aan klanten in het onderste marktsegment. Christensen houdt zich vooral bezig met de vraag hoe bestaande bedrijven zich het best kunnen aanpassen aan deze concurrentie enerzijds en hoe de disruptors de meeste kans op succes hebben anderzijds.

De reikwijdte van de 'verstoringen' gaat veel verder dan het concurrentiegevaar voor commerciële bedrijven. Ook bijvoorbeeld (lokale) overheden, toezichthouders en beroepsverenigingen worden hiermee geconfronteerd. Velen zien bedreigingen, anderen juist nieuwe mogelijkheden. De digitalisering en het internet hebben voor een enorme versnelling gezorgd: de deeleconomie komt op gang, burgerinitiatieven krijgen aandacht via de sociale media, nieuwe (duurzame) producten en diensten zien het licht en traditionele branches en beroepen moeten zichzelf hierdoor weer opnieuw uitvinden. Het is een fenomeen waar we niet meer omheen kunnen.

In dit artikel laat ik vanuit het perspectief van conflicthantering zien wat er nodig is om deze disruptive situaties in goede banen te leiden. Voor ons als samenleving is het van belang dat

we een aanpak vinden die in staat is het hoge tempo van de veranderingen bij te houden, op zo'n manier dat alle betrokkenen het gevoel hebben greep te houden op de gang van zaken. We moeten met elkaar zorgen voor een gelijkwaardig speelveld, waarin heldere regels voor iedereen gelden. De afmetingen van het voetbaldoel mogen aan de ene kant van het veld niet groter zijn dan aan de andere kant.

## De nieuwkomers

Wat karakteriseert deze nieuwkomers? Vaak zijn de disruptors alleen maar bemiddelaar, zoals in het geval van Amazon, Marktplaats, Tripadvisor of Airbnb. Deze bedrijven hebben met geringe initiële investeringen de markt kunnen betreden. We zien dat beoordelingen van gebruikers (*ratings* en *reviews*) instrumenten zijn die de burger en consument in het nieuwe model direct invloed geven, waardoor een ander soort economie gecreëerd wordt, de deeleconomie. Het sleutelwoord daarin is vertrouwen: zowel als aanbieder en als afnemer vertrouw je erop dat de geboden producten of service van goede kwaliteit zijn. De deeleconomie vraagt om een vertrouwenwekkende uitstraling van beide partijen. Maar deze initiatieven leiden bij anderen dan de enthousiaste klanten tot veel wantrouwen. Een snelgroeiend bedrijf zoals Airbnb zorgt voor onrust bij traditionele organisaties in de hotelbranche, die vervolgens gaan protesteren. En ook gebruikers kampen met onzekerheden, omdat wetgeving rond deze initiatieven (nog) niet goed geregeld is. De lokale horeca en buurtwinkels zijn blij met Airbnb-gasten, maar burens en woningbouwcorporaties komen in opstand. Ook kleine *start-ups* ondervinden hinderenissen. Een voorbeeld is Cocontest, eind 2012 gestart door een jonge Italiaanse architect met drie vrienden en geld van een

start-up financier. Dit bedrijf dat architecten van over de hele wereld koppelt aan mensen met projecten, is door de Italiaanse vereniging van architecten aangeklaagd bij de Antitrust. Hen wordt verweten zich niet aan de Italiaanse wetten en Europese regelgeving te houden.

Hoe leiden we dit proces in goede banen, zodat de nieuwe bedrijven binnen de (zo nodig vernieuwde) gevestigde orde gaan opereren?

### Betrouwbaarheid en deugden

Als oud en nieuw vanuit vertrouwen samenwerken, dan is iedereen bereid risico te nemen vanuit het gevoel dat het gegeven vertrouwen niet beschaamd zal worden. Dan kan er geëxperimenteerd worden. Daarvoor is het nodig dat we overleg voeren over de vraag wat we onder 'vertrouwen in

de mogelijkheid hun bestaande paradigma's kritisch onder de loep te nemen. Zij worden zo scherp gehouden op de missie, waarden en strategische doelen van hun instituut of organisatie en kunnen zij die zonodig bijstellen. Zo vinden partijen elkaar – als het goed is – in een aanpak die aansluiting vindt bij of een verbetering vormt voor het gevestigde systeem. Is dat realistisch? Laten we eens kijken naar disruptieve innovator Airbnb.

### Voorbeeldfunctie

Airbnb is in korte tijd gegroeid tot een organisatie waar inmiddels duizenden mensen werken. Airbnb is volgens [www.airbnb.com](http://www.airbnb.com): 'a trusted community marketplace for people to list, discover, and book unique accommodations around the world – online or from a mobile phone'. Sinds de start in 2008, hebben in medio 2014 meer dan 11 miljoen en eind 2015 al meer dan

## De goede wil om het vakmanschap van de nieuwkomers te onderzoeken ontbreekt

elkaar' verstaan. Het eens worden over de factoren van betrouwbaarheid in de gegeven situatie is hierbij een goed hulpmiddel: wat verstaan we onder vakmanschap, onder goede wil en integriteit? En hoe zorgen we ervoor dat we zorgvuldig communiceren? Als we dit helder hebben, is er een stevige basis om aan oplossingen te werken waar iedereen mee kan leven. Dan zorgen we voor een gelijkwaardig speelveld en ontstaat er een win-winsituatie.

Dan regeren niet de angst of boosheid, maar wordt er gezocht naar nieuwe wegen, die recht doen aan de redelijke belangen van een ieder. De deugdenethiek kan steeds een leidraad vormen voor onze activiteiten. Iedereen zal zich moeten afvragen of we de goede dingen doen. Door ons te blijven afvragen of we met gepaste moed, matigheid, verstandigheid en rechtvaardigheid handelen, toetsen we het vertrouwen in elkaar. Nu zien we veelal het tegenovergestelde gebeuren, het onderling vertrouwen staat onder druk. De risicobereidheid is laag, de weerstand is groot en men kiest liever de aanval. De goede wil om het vakmanschap van de nieuwkomers te onderzoeken ontbreekt. Men beschuldigt de ander van een gebrek aan integriteit, met taal die meer aan oorlog voeren doet denken dan aan een dialoog.

Terwijl wij er juist als samenleving baat bij hebben wanneer deze nieuwe ontwikkelingen een werk- en/of leefomgeving creëren waar mensen gezonder en gelukkiger van worden. Consumenten en bedrijven krijgen toegang tot producten en/of diensten die zij eerst niet hadden of waarvan zij het bestaan niet wisten, vaak voor gunstige prijzen. Medewerkers van deze nieuwe bedrijven krijgen carrièrekansen en kunnen zich blijven ontwikkelen. Politici, beleidmakers en toezichthouders krijgen

60 miljoen mensen op 34.000 plaatsen in 192 landen gebruikgemaakt van de internet boekingsmachine van Airbnb. Met behulp van de technologie maakt Airbnb het mogelijk mensen van over de hele wereld op een goedkope manier met elkaar in contact te brengen om voor korte periodes kastelen, villa's, kamers of woningen aan elkaar te verhuren, waarbij Airbnb de betalingen afwikkelt. Het scheidt transactiekosten, het is duurzaam (want bestaand onroerend goed wordt efficiënter gebruikt) en sociaal (want mensen uit verschillende landen leren elkaar op een andere manier kennen). Lukt het de leiding om de waarden die men voor ogen heeft in de 'community' – in de brede zin van het woord, dus niet alleen de klanten – ook in praktijk te brengen?

### Leiderschap: de juiste dingen goed doen

Wat onderscheidt dit bedrijf van een traditionele organisatie? De begrippen producten/diensten en klanten lopen door elkaar heen. Ogenscheinlijk lijkt alles bij Airbnb simpel en speels, maar het systeem zit heel strak in elkaar. Over alle details is nagedacht en men heeft al lerend in de praktijk oplossingen gevonden om het idee van de *trusted community marketplace* in praktijk te brengen. De missie is veranderd van 'geld verdienen door je extra ruimte te verhuren' via 'hospitality in een nieuw jasje' naar 'mensen verbinden via unieke reiservaringen'. Airbnb ondersteunt de lokale economie en bevordert sociale contacten van mensen over de gehele wereld.

En hoe staat het met de eigen organisatie? Op [www.glassdoor.com](http://www.glassdoor.com) (een internationale werving- en selectiewebsite) gaven tot mei 2014 29 (ex-)medewerkers hun mening. Men zei toen: 'Er

heerst een innovatieve sfeer, men is constant bezig de dienstverlening, de processen en ieders ontwikkeling te verbeteren'. Wat toen ook opviel in de commentaren was dat de sterke groei van het bedrijf het participatieve organisatieklimaat onder druk zette: 'Managers wisselen elkaar in hoog tempo af en hebben weinig ervaring en vaardigheden om goed leiding te geven. De werkdruk is hoog en salarissen aan de lage kant'. Medewerkers adviseerden in die periode de leiding om de interne communicatie(vaardigheden) te verbeteren. Mensen werken bij Airbnb vanaf veel verschillende plekken en in verschillende landen, goede communicatie is dus extreem belangrijk. Naast helderheid over de missie gaven mensen aan behoefte te hebben aan gevoelens van veiligheid, erkenning en rechtvaardigheid.

Het lijkt erop dat de aanbevelingen ter harte zijn genomen. Eind 2015 zijn de recente reviews (inmiddels 290) – naast een enkele negatieve, zoals *'poor work life balance'* – veel positiever: *'strong set of core values that promote a generally positive work atmosphere. Upper management is very mindful of long-term growth and development'*. Een van de drie oprichters in een interview antwoordt op de vraag of het niet moeilijk is het persoonlijke karakter van Airbnb te bewaren nu het grote geld zich ermee bemoeit dat het niet om geld gaat (NRC 2 januari 2016). Het gaat volgens hem om communicatie. Het is door de snelle groei moeilijk de geest van Airbnb te behouden met al die nieuwe mensen. Zij moeten de cultuur absorberen, hij moet heel duidelijk maken wat de waarden zijn. Hij begon als technicus maar houdt zich nu voornamelijk bezig met strategische zaken die de morele autoriteit van een oprichter vergen. Hij geeft dus aan zich continu af te vragen of het bedrijf vanuit haar waarden met haar missie en dus met de juiste dingen bezig is.

#### Omggaan met weerstand

Duurzaamheid, privacy en vertrouwen zijn belangrijke waarden voor Airbnb. Men heeft er al veel aan gedaan om de website en het betalingsverkeer zo veilig mogelijk te maken. Men geeft aan gebruikers ook zoveel mogelijk informatie over praktische zaken die je moet uitzoeken als je wilt verhuren via Airbnb. Maar de regels zijn niet altijd duidelijk als je als disruptor de bestaande markt betreedt en Airbnb en haar klanten lopen hier dan ook tegen aan. Een voorbeeld komt van een eigenaar van een appartement in Amsterdam die enkele nachten per maand toeristen in zijn huis liet overnachten. Hij ging in beroep tegen een uitspraak van de rechtbank die vond dat dit gebruik onder bedrijfsmatige exploitatie valt en in strijd is met de betreffende splitsingsakte van de vereniging van eigenaren. En als je zelf huurder bent en je huurovereenkomst een verbod tot onderhuur bevat, is het geen goed idee om via Airbnb iets bij te verdienen als je hier geen



toestemming voor hebt.

De gemeente Amsterdam onderkende al snel het belang van Airbnb voor het toerisme, maar zag ook de bezwaren. Ook in Berlijn wordt al enkele jaren door het gemeentebestuur gewerkt aan wetgeving die de deeleconomie bevordert en de stad *'a better place to visit'* maakt. Berlijn ging in 2013 de strijd aan met Airbnb. Airbnb voerde aan steden en buurten juist sterker te maken in plaats van zwakker. Gasten blijven langer, geven meer geld uit in lokale winkels en bevorderen zodoende de werkgelegenheid. Op de Airbnb *public policy blog* schreef Airbnb's David Hantman op 18 november 2013: *'We will continue to educate policymakers about the amazing personal empowerment and economic benefits is providing to Berlin as a whole. We will never stop fighting for our community of hosts and*

*travelers, and we keep you informed as this debate progresses*. Deze toon was niet vertrouwenwekkend, eerder aanmatigend.

Inmiddels zijn we ruim twee jaar verder en is de toon veranderd. Airbnb probeert met harde data de positieve effecten van Airbnb te benadrukken en samen met autoriteiten nieuwe regels te ontwikkelen. De organisatie doet nu proactief haar best met lokale overheden (waaronder Amsterdam) tot overeenstemming te komen over regulering van datgene wat het welzijn van de buurten in de stad bevordert, zoals het innen van toeristenbelasting en het tegengaan van illegale hotels op de Airbnb-website.

Airbnb heeft het thema van vertrouwen en veiligheid hoog in het vaandel. Dit heeft tot gevolg dat gebruikers en dan vooral de *hosts* aangemoedigd worden hun dienstverlening te optimaliseren. Als er problemen zijn tussen host en gast faciliteert Airbnb eerst via de website haar klanten om zelf het probleem op te lossen. Als dit mislukt, wordt heel effectief (is mijn persoonlijke ervaring) per telefoon een mediator ingezet om het probleem op te lossen. Airbnb voorziet, gezien haar succes, duidelijk in een behoefte, maar zet ook een trend in het zorgvuldig met elkaar omgaan.

#### **(Voorlopige) conclusie en aanbevelingen**

Het leiderschap van Airbnb stuurt op waarden en vakmanschap en werkt zo aan een cultuur van vertrouwen. De organisatie streeft ernaar het vertrouwen van de klanten, medewerkers, opiniemakers, politici en beleidsmakers te winnen door voorbeeldgedrag. Airbnb spant zich actief in om een gelijkwaardig speelveld te creëren.

En ook Clayton Cristensen benadrukt in zijn *Boston Tedxtalk* dat het volgens hem in je leven en werk uiteindelijk gaat om de manier waarop je de mensen die op je pad komen, helpt betere mensen te worden.

Voor het eerder genoemde Cocontest is er nog het nodige werk aan de winkel. Zij bewegen zich in de wereld van de architectuur, waar veiligheid en dus vertrouwen een belangrijke rol spelen. Durven cliënten het aan om architecten via het web in te huren? Dit is de gezonde uitdaging waar de initiatiefnemers voor staan. Maar veel van hun tijd en geld gaat zitten in de strijd met de eigen beroepsgroep in Italië. Elf procent van de

architecten in de wereld zijn Italianen. De eigen branche ziet dit initiatief niet als een nieuwe kans, maar heeft de strijd aangeboden met de nieuwkomers. De oprichter van Cocontest is uit het beroepsregister gezet en de beroepsvereniging van architecten dreigt hetzelfde te doen met professionals die zich willen inschrijven op de website. Cocontest ziet zich dus genoodzaakt zich te verweren en wil aantonen dat de internationalisering en digitalisering juist mogelijkheden bieden voor de sterke Italiaanse *brand* op het gebied van design en architectuur. Zij willen juist graag de dialoog opzoeken om een gelijkwaardig speelveld te creëren.

Maar niet alleen in Italië liggen er rond de disruptive innovation conflicten op de loer. Wat kunnen we vanuit het perspectief van conflicthantering hieraan bijdragen?

De eerste stap is dat we als samenleving een welwillende houding creëren ten opzichte van de nieuwkomers door hen vanuit een onderzoekende houding met nieuwsgierigheid tegemoet te treden en de dialoog op te zoeken. Het hangt vervolgens af van de rol die je hebt welke insteek je kiest: brancheorganisaties kunnen onderzoeken in hoeverre de nieuwkomers competent zijn, (lokale) overheden kunnen bijvoorbeeld uitzoeken in hoeverre de bestaande wet- en regelgeving nog adequaat zijn en of er aanpassingen nodig zijn. Om te voorkomen dat negatieve emoties de overhand krijgen en er een 'ik ben ok en jij bent fout-houding' bij partijen ontstaat, zijn positieve acties belangrijk. Als het de gevestigde orde lukt om niet te denken en te handelen vanuit macht, maar vanuit een waarderende houding en een zorgvuldige communicatie, dan kan er een positief overlegklimaat en een win-winsituatie ontstaan. Het conflictvaardig zijn en worden, speelt hierbij een belangrijke rol. Conflicten rond vernieuwende ontwikkelingen zijn onvermijdelijk. In het realiseren van vertrouwen van *stakeholders* in (nieuwe vormen van) mediation is daarom zeker winst te behalen.



#### **Over de auteur**

Pauline Voortman is bedrijfskundige, MfN-registermediator en oprichter van Trustworks. Zij is in 2012 aan de Erasmus Universiteit gepromoveerd met het proefschrift *Vertrouwen werkt. Over werken aan vertrouwen in organisaties*.