

Horizon 3 Ecosysteemdenken

Van vergezicht naar directe waarde

In een tijdperk waarin digitalisering en technologische vooruitgang de kern vormen van bedrijfstransformaties, is het cruciaal voor organisaties om verder te kijken dan de huidige bedrijfsmodellen en strategieën. De 'Horizon'-benadering biedt een raamwerk dat organisaties helpt navigeren door deze transformerende reis.

De 3 Horizons van innovatie: een overzicht

- **Horizon 1 (Optimaliseren):** De kernactiviteiten van een organisatie. Hier gaat het om stabiliteit en consistentie, het waarborgen van dagelijkse operaties, en het behouden of licht verbeteren van het marktaandeel. Dit vertegenwoordigt de huidige status quo. Bedrijven concentreren zich hier op het verfijnen en perfectioneren van bestaande producten, diensten en processen.
- **Horizon 2 (Groeien):** De uitbreidingsfase. Dit stadium gaat over het verkennen van nieuwe technologieën en manieren van werken, zonder het huidige businessmodel los te laten. Terwijl de kernactiviteiten nog steeds lopen, zoekt de organisatie naar nieuwe mogelijkheden op het businessmodel te vernieuwen.
- **Horizon 3 (Pionieren):** Dit is de visiefase. Bedrijven anticiperen op de toekomst en onderzoeken geheel nieuwe gebieden van groei. Hier kunnen totaal nieuwe bedrijfsmodellen, innovatieve producten of diensten en nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan. Het gaat over het creëren van geheel nieuwe businessmodellen, baanbrekende producten of diensten en het vormen van strategische samenwerkingen om innovatie te stimuleren.

Anders dan de eerste twee horizons, gaat Horizon 3 niet over lineaire groei of incrementele verandering. Het is een paradigmaverschuiving die een nieuwe manier van denken vereist.

Vooraf bij Horizon 3 is de grootste uitdaging vaak de onzekerheid. Organisaties moeten bereid zijn om te investeren in ideeën en projecten waarvan de uitkomsten onbekend zijn. Ze moeten flexibel en wendbaar zijn, en tegelijkertijd vasthoudend in hun langetermijnvisie.

Enkele Horizon 3 uitdagingen

1. **Langetermijnvisie:** Het definiëren van een duidelijke visie voor de toekomst kan moeilijk zijn gezien de onzekerheden.
2. **Technologische vooruitzichten:** Het voorspellen welke technologieën relevant zullen zijn in de verre toekomst.
3. **Talentmanagement:** Het aantrekken en behouden van medewerkers met de vaardigheden die nodig zijn voor toekomstige projecten.
4. **Investeringen:** Aangezien H3-projecten vaak een langetermijn ROI hebben, kan het moeilijk zijn om initieel financiële steun te krijgen.

De diepte van Horizon 3: Ecosysteemdenken

Horizon 3 is niet simpelweg een voortzetting van wat eerder is gedaan; het vereist een diepe transformatie in organisatorische strategie en cultuur. Hieronder volgt een uiteenzetting over de as van de journey fasen in Horizon 3 die in de eerste werkgroep van DESF door de deelnemers zijn vastgesteld:

1. **Mindset:** De eerste stap is zelfreflectie. Waar staat de organisatie nu? Hoe verhoudt het zich tot de idealen van een digitale organisatie? De overgang naar Horizon 3 begint met zelfbewustzijn. Organisaties moeten begrijpen waar ze staan in hun transformatiereis. Traditionele organisaties zijn vaak gestructureerd, hiërarchisch en IT-gecentreerd, ver verwijderd van klantinteracties. Digitale organisaties, daarentegen, zijn wendbaar, klantgericht en omarmen een cultuur van continue verbetering en innovatie. Hierbij kan de '**Awareness Scan**' nuttig zijn. Deze scan biedt inzicht in waar een bedrijf staat qua digitalisering en innovatie. Het vergelijkt traditionele aspecten zoals een watervalaanpak, plan-gedreven governance en IT-centrische cultuur met de meer flexibele en klantgerichte benaderingen van digitale organisaties.
2. **Modulariteit:** In het kader van Horizon 3 wordt van organisaties verwacht dat ze flexibel en aanpasbaar zijn. Modulariteit helpt hierbij. Het stelt organisaties in staat om snel te schakelen, te experimenteren en te leren van deze experimenten. Dit betekent het identificeren en integreren van verschillende bouwstenen – van technologieën tot processen – die samenwerken in een cohesief en open ecosysteem. Door middel van gerichte workshops zoals de '**Digitaal Ecosysteem Kickstart**' kunnen teams prototypes ontwikkelen en itereren, wat helpt bij het verfijnen van deze bouwstenen.
3. **Open Innovatie:** Horizon 3 draait om samenwerking en het benutten van externe kennis en expertise. Dit betekent het aangaan van strategische partnerschappen en het creëren van een cultuur waar open innovatie wordt gestimuleerd. In plaats van alles intern te doen, kan het waardevol zijn om externe expertise en perspectieven binnen te halen. Dit kan in de vorm van samenwerkingsverbanden, joint ventures of zelfs informele netwerken van kennisuitwisseling. In samenwerking met een open ecosysteem kunnen hackathons en design thinking sessies worden georganiseerd en prototypes worden getest. Het hebben van een specialist met kennis van business development, partnermanagement en de digitale economie is een must, echter missen organisaties en hun ecosysteem partners vaak deze expertise waardoor groei uitblijft. Een functieomschrijving '**Platform Ecosysteem Business Developer**' helpt organisaties het juiste talent te werven of ontwikkelen.

Omdat Horizon 3 initiatieven veelal visionair gedreven zijn, voelt het voor personen die zich minder met innovatie bezighouden als een vergezicht en abstract. Dat betekent echter niet dat organisaties een afwachtende houding aan kunnen nemen. Om te begrijpen hoe nieuwe concurrentie zich organiseert en om laagdrempelig te beginnen, worden de bovengenoemde diensten geadviseerd.

Voor meer informatie over de Awareness Scan, de Digitaal Ecosysteem Kickstart en/of de werving of ontwikkeling van een Platform Ecosysteem Business Developer, kan er contact opgenomen worden bij uw contactpersoon van het Digital Ecosystems Institute.

De Awareness Scan

Brug tussen traditioneel en toekomstgericht organiseren

In het huidige digitale tijdperk wordt van organisaties verwacht dat ze zich voortdurend aanpassen aan veranderende marktomstandigheden. Terwijl sommige organisaties vasthouden aan traditionele manieren van werken, erkennen anderen de noodzaak om zich te ontwikkelen en te transformeren. Hier komt de 'Awareness Scan' om de hoek kijken.

Wat is de Awareness Scan?

De Awareness Scan is een diagnostisch hulpmiddel dat organisaties helpt te begrijpen waar ze staan in hun transformatieeis. Door verschillende facetten van de organisatie te onderzoeken, biedt de scan inzichten in huidige sterktes en zwaktes en belicht het gebieden voor verbetering.

Kerncomponenten van de Awareness Scan

- **Doel:** Terwijl traditionele organisaties zich richten op het creëren van vertrouwen, streven toekomstgerichte organisaties naar wendbaarheid, zodat ze snel kunnen inspelen op marktveranderingen.
- **Waarde:** In een traditionele setting wordt waarde vaak gemeten aan de hand van de prijs-prestatieverhouding. Toekomstgerichte organisaties daarentegen kijken naar bredere indicatoren zoals omzet, merkherkenning en klantbeleving.
- **Aanpak:** De aanpak verschilt ook aanzienlijk. Terwijl traditionele organisaties vasthouden aan lineaire methoden zoals het Waterval-model, omarmen vooruitstrevende organisaties flexibele methoden zoals Agile en Scrum.
- **Governance:** Traditionele organisaties zijn vaak plan-gedreven met een nadruk op goedkeuringsprocessen. Toekomstgerichte organisaties richten zich meer op voortdurende, empirische en proces-gebaseerde benaderingen.
- **Sourcing:** Waar traditionele organisaties zich richten op enterprise leveranciers voor lange termijn deals, zoeken toekomstgerichte organisaties naar flexibiliteit met nieuwe partners en kortere termijn overeenkomsten.
- **Talent:** Het soort talent dat een organisatie aantrekt, verschilt ook. Traditionele organisaties waarderen vaak expertise in conventionele processen, terwijl toekomstgerichte organisaties op zoek zijn naar mensen die zich comfortabel voelen in nieuwe en onzekere projectomgevingen.
- **Cultuur:** De bedrijfscultuur kan sterk variëren, van IT-gecentreerd en verwijderd van de klant in traditionele settings, tot business-gecentreerd en dicht bij de klant in toekomstgerichte organisaties.
- **Cycle tijden:** Responsiviteit is cruciaal in de moderne zakenwereld. Waar traditionele organisaties maanden kunnen besteden aan projectcycli, streven toekomstgerichte organisaties ernaar om in dagen of weken te handelen.
- **Gedrag:** Het begrijpen van organisatiegedrag is essentieel om de bestaande cultuur, waarden en werkeethos binnen een organisatie te doorgronden. In de context van de Awareness Scan vormt gedrag een belangrijke pijler die inzicht geeft in hoe individuen en teams binnen een organisatie functioneren en interageren.

Hoe de Awareness Scan te gebruiken?

Organisaties kunnen de Awareness Scan gebruiken om (i) te beoordelen waar ze momenteel staan en (ii) waar ze naartoe willen. Per bovengenoemd onderwerp kunnen zij de balans opmaken en in gesprek gaan met een specialist. Door deze aspecten te evalueren, kunnen leiders een duidelijk beeld krijgen van welke gebieden aandacht nodig hebben. De scan is niet alleen een middel voor zelfreflectie, maar kan ook dienen als een startpunt voor discussie binnen teams over strategische richting en toekomstige initiatieven.

Het belang van gedrag

Het begrijpen van organisatiegedrag is essentieel om de bestaande cultuur, waarden en werkeethos binnen een organisatie te doorgronden. In de context van de Awareness Scan vormt gedrag een belangrijke pijler die inzicht geeft in hoe individuen en teams binnen een organisatie functioneren en interageren.

Traditioneel organisatiegedrag

In traditionele organisatiestructuren wordt gedrag vaak gekenmerkt door hiërarchie, duidelijk gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden, en een nadruk op processen en protocollen.

Kenmerken

- **Voorspelbaarheid:** Medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht en volgen vastgestelde procedures.
- **Afzonderlijke functies:** Teams en afdelingen werken vaak in silo's, met weinig interdisciplinaire samenwerking.
- **Weerstand tegen verandering:** Veranderingen worden vaak met scepsis bekeken, en er kan weerstand zijn tegen nieuwe ideeën of processen.

Toekomstgericht organisatiegedrag

In een toekomstgerichte benadering van organisatiegedrag ligt de nadruk op flexibiliteit, samenwerking en een openheid voor innovatie.

Kenmerken

- **Aanpasbaarheid:** Medewerkers en teams zijn flexibel en kunnen zich snel aanpassen aan veranderende omstandigheden.
- **Interdisciplinaire samenwerking:** Er wordt actief gezocht naar synergieën tussen verschillende teams en functies.
- **Embrace Change:** Er is een cultuur van continue verbetering, waarbij verandering wordt gezien als een kans in plaats van een bedreiging.

Het belang van gedrag in transformatie

Wanneer organisaties zich bewegen van een traditioneel naar een toekomstgericht model, is het cruciaal om het gedrag van medewerkers te begrijpen en te begeleiden. Gedragsverandering is vaak een van de moeilijkste aspecten van organisatorische transformatie, maar ook een van de meest cruciale. Zonder de juiste gedragsverandering kunnen de meest goedbedoelde strategieën en plannen stagneren.

Het belang van talent en talentmanagement

Talent is een drijvende kracht achter innovatie, groei en algeheel succes voor elke organisatie. Door te begrijpen hoe talentmanagement evolueert van traditioneel naar toekomstgericht, kunnen organisaties beter voorbereid zijn op de uitdagingen van morgen en ervoor zorgen dat ze het juiste team hebben om deze uitdagingen aan te gaan.

Voor Horizon 3 is niet alleen de juiste technologie of strategie nodig, maar ook de juiste mensen.

Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van het juiste talent kan het verschil maken tussen succes en falen. De Awareness Scan erkent dit belang en onderzoekt hoe organisaties hun talentbenadering aanpassen naarmate ze zich ontwikkelen en transformeren.

Traditioneel talentmanagement

In traditionele organisaties ligt de focus op medewerkers die vaardig zijn in conventionele processen en projecten. Deze medewerkers zijn vaak gespecialiseerd in hun vakgebied en hebben jarenlange ervaring met specifieke methodologieën en tools.

Kenmerken

- **Stabiliteit:** Medewerkers zijn vaak op zoek naar stabiliteit en lange termijn betrokkenheid bij de organisatie.
- **Diepgaande expertise:** Er wordt waarde gehecht aan diepgaande kennis op specifieke gebieden.
- **Lineaire groei:** Carrièretrajecten zijn vaak duidelijk gedefinieerd met vooraf bepaalde groeipaden.

Toekomstgericht talentmanagement

Toekomstgerichte organisaties, daarentegen, zijn op zoek naar dynamische individuen die zich gemakkelijk kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden en nieuwe uitdagingen. Deze medewerkers zijn vaak generalisten met een breed scala aan vaardigheden en de bereidheid om continu te leren.

Kenmerken

- **Flexibiliteit:** Het vermogen om zich snel aan te passen aan nieuwe situaties, tools en technologieën is cruciaal.
- **Multidisciplinaire vaardigheden:** Er wordt waarde gehecht aan medewerkers die op meerdere gebieden competent zijn en zich gemakkelijk kunnen bewegen tussen verschillende rollen.
- **Groei mindset:** Deze medewerkers zijn constant op zoek naar nieuwe leermogelijkheden en manieren om zichzelf te verbeteren.

Het belang van de juiste match

Ongeacht of een organisatie traditioneel of toekomstgericht is, is het essentieel dat er een juiste match is tussen de talentstrategie van de organisatie en haar algehele bedrijfsdoelstellingen. Organisaties die in staat zijn om hun talentstrategie af te stemmen op hun langetermijndoelstellingen, zullen beter gepositioneerd zijn om succesvol te zijn in het huidige concurrerende landschap.

Het belang van leiderschap en betrokkenheid

Leiderschap in transformatie

In elke transformatie speelt leiderschap een cruciale rol. Ze zijn niet alleen verantwoordelijk voor het formuleren van de visie en strategie, maar ook voor het inspireren en motiveren van medewerkers om deze visie te volgen en de strategie in actie om te zetten.

Kenmerken van effectief leiderschap

- **Visie:** Ze hebben een duidelijke visie voor de toekomst en kunnen deze op een inspirerende manier communiceren.
- **Betrokkenheid:** Ze zijn betrokken bij hun teams, begrijpen hun zorgen en behoeften en zijn bereid te luisteren en te leren.
- **Besluitvaardigheid:** Ze kunnen moeilijke beslissingen nemen, zelfs als ze niet populair zijn, maar noodzakelijk voor de toekomst van de organisatie.

Werknemersbetrokkenheid

Werknemersbetrokkenheid is een direct gevolg van effectief leiderschap en is cruciaal voor het succes van elke organisatorische transformatie. Betrokken medewerkers zijn gemotiveerder, productiever en meer geneigd om nieuwe ideeën en processen te omarmen.

Manieren om betrokkenheid te bevorderen

- **Duidelijke communicatie:** Zorg ervoor dat medewerkers begrijpen waarom veranderingen plaatsvinden en hoe deze hun rol en de bredere organisatie zullen beïnvloeden.
- **Training en ontwikkeling:** Investeer in de vaardigheden en kennis van medewerkers, zodat ze zich uitgerust en bekwaam voelen om met nieuwe uitdagingen om te gaan.
- **Waardering en erkenning:** Laat medewerkers zien dat hun inspanningen worden gewaardeerd en erkend, of dit nu door formele beloningsstructuren of informele feedback is.

Slotgedachten over Horizon 3 en de Awareness Scan

In de snel evoluerende wereld van digitale ecosystemen is de fasering van Horizon 3 een essentiële strategische benadering om blijvende waarde te creëren. Horizon 3 vertegenwoordigt de pioniersgeest, nieuwe innovatiemodellen en manieren van samenwerken, allemaal gebouwd op het solide fundament van Horizon 1 (optimalisatie) en Horizon 2 (groei).

De Awareness Scan dient als een krachtig instrument om organisaties bewust te maken van waar ze staan in hun transformatiereis. Met kerncomponenten als doel, waarde, aanpak, governance, sourcing, talent, cultuur, cyclusduur en gedrag, biedt het een holistisch beeld van de organisatie en haar bereidheid om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Bijzonder opvallend is het talentaspect. In het tijdperk van digitale transformatie hebben organisaties mensen nodig die flexibel zijn, kunnen werken in onzekere projectomgevingen, en die een mix van zowel conventionele als nieuwe vaardigheden hebben.

Gedrag, een kerncomponent van de Awareness Scan, benadrukt de rol van menselijke factoren in het succes van transformatie-initiatieven. Organisaties moeten zich richten op het bevorderen van gedrag dat in lijn is met hun strategische doelen, waarbij leiderschap en werknemersbetrokkenheid van cruciaal belang zijn. Echte verandering wordt gedreven door mensen, en effectief leiderschap kan het verschil maken tussen een geslaagde transformatie en een mislukte poging.

Ter afsluiting is het duidelijk dat, hoewel technologie en strategie belangrijke drijfveren zijn voor verandering, de menselijke factor - talent, gedrag, leiderschap en betrokkenheid - centraal staat in het bereiken van ware transformatie en innovatie. Als organisaties vooruit willen in dit digitale tijdperk, moeten ze niet alleen investeren in technologie, maar ook in hun mensen.