

Concept module Ecosysteem

D. Wullaert

In een notendop

In deze module wordt het ecosysteem van de organisatie in kaart gebracht. Hierdoor wordt duidelijk wie de betrokken stakeholders zijn in het proces van DT en wat de onderlinge relaties zijn en het zorgt ervoor dat er geen vergeten of ondergewaardeerde partijen of relaties aanwezig zijn in het transformatieverhaal.

Premisse

- De organisatie ondergaat een proces van digitale transformatie of heeft hierop een visie ontwikkeld.

Doelen

- Een holistisch beeld verkrijgen van de betrokken stakeholders (klanten, de interne organisatie en externe partners).
- Een overzicht opstellen van de belangrijkste groepen van stakeholders.
- Inzicht verwerven in de relaties tussen de verschillende groepen.
- Detecteren van mogelijke stakeholders, groepen of relaties die tot nu toe onderbelicht zijn gebleven in het DT verhaal.

Succesvoorwaarden

- Voldoende diversiteit aan profielen, ervaring en achtergrond bij de deelnemers
- Vrijwilligheid primeert op verplichting voor deelname aan de sessies.
- Leidinggevenden zijn bereid oprecht open te staan voor de inbreng en ideeën van medewerkers en/of de groep.
- Een cultuur met psychologische veiligheid om ideeën, bedenkingen en vragen vrijuit te kunnen delen.

Outcome

De uitkomst van deze workshop is een kaart van het ecosysteem van de organisatie met daarin duidelijkheid over een aantal factoren die de werking van het ecosysteem in functie van digitale transformatie beïnvloeden. Met dit grotere plaatje en met de suggesties kan verder aan de slag gegaan worden om acties en prioriteiten op te stellen.

Materiaal

- Kleefbriefjes in verschillende kleuren en stiften voor alle deelnemers
- 2 tot 4 whiteboards en markers (afhankelijk van het aantal deelnemers)

Timing:

1 voor- of namiddag (+/- 2,5 tot 3 uur)

Verloop

1. *Planning en voorbereiding.*

- Bepaal wie je als deelnemers aan de workshop zal uitnodigen. Zorg voor een diverse samenstelling uit alle afdelingen van de organisatie. Selecteer hiervoor minimum 6 tot maximum 20 collega's. Zorg dat er minstens een persoon uit het hoger kader aanwezig is die op het einde de uitkomst kan meenemen naar het managementteam. (bij voorkeur is deze persoon niet de workshop facilitator)
- Nodig de deelnemers persoonlijk uit, bij voorkeur in een gesprek en niet via mail en beschrijf het doel van de workshop. Stel verwachtingen op voor je workshop en communiceer deze duidelijk. Hiervoor kan je de doelstelling, de succesvoorwaarden en de uitkomst zoals beschreven op de website gebruiken.
- Bedenk eventueel een incentive voor deelname aan de workshop.
- Bereid de ruimte voor (of een andere locatie die je kiest voor jouw workshop) en maak een lijst zodat je geen essentieel materiaal vergeet (sjablonen, plakbriefjes, pennen, whiteboard en stiften).
- Stel faciliterende richtlijnen op om een veilige ruimte te creëren en laat de deelnemers met elkaar kennis maken. Gebruik eventueel een "ice breaker" oefening om de toon te zetten, bijvoorbeeld: <https://gamestorming.com/ice-breaker/>

2. *Verwelkom de deelnemers en stel groepen samen. - 15 min (excl. ice-breaker oefening)*

- Begin jouw workshop met een welkomstwoord, waarin je het doel en de agenda van de workshop beschrijft, en maak een introductierondje. Na een eventuele warming-up verdeel je de deelnemers in subgroepen van 3-5 personen en geef je duidelijke instructies over wat ze moeten doen in de volgende stap. Geef die uitleg echter stap voor stap en niet voor alle volgende stappen in één keer.

3. *Stakeholders benoemen - 20 min.*

- Schrijf individueel zo veel mogelijk stakeholders op plakbriefjes. Dit kunnen namen van klanten, leveranciers of collega's zijn maar ook afdelingen zoals marketing, sales, productie of rollen zoals manager, productieleider, vertegenwoordigen enz. Gebruik hierbij gekleurde plakbriefjes (bijvoorbeeld groen = intern, roze = klanten en oranje voor externe partners. Spreek de kleurcodes duidelijk af zodat elke groep op dezelfde werkwijze volgt.) - 5 min.
- Presenteer in de kleine groepjes aan elkaar welke stakeholders je hebt opgeschreven en voeg deze samen. Er zullen waarschijnlijk dubbele voorkomen maar dat is niet erg. Verwijder gewoon de dubbele plakbriefjes. - 5 min.
- Ga nu samen in het groepje na of je niemand vergeten bent. Gebruik hierbij volgende richtvragen. - 10 min.
 - Intern:
 - Wie heeft er rechtsreeks contact met de klanten?
 - Wie trekt nieuwe klanten aan?
 - Welke interacties zijn er allemaal met de klanten en wie is hierbij betrokken, ook achter de schermen?
 - Wie neemt er allemaal beslissingen die een impact hebben op de klanten?
 - Wie heeft impact op, en wie ondervindt impact van de digitale transformatie?
 - Klanten:

- Wie gebruikt jouw producten of dienstverlening?
- Wie betaalt hiervoor?
- Wat zijn de verschillend klantsegmenten? Denk aan demografische en geografische verschillen maar ook aan verschillen in gedrag, wensen, noden en de waarde die klanten aan jouw product geven.
- Extern:
- Wie zijn jouw leveranciers?
- Wie vertegenwoordigt de firma of verzorgt de marketing?
- Wie zijn de concurrenten?
- Wat zijn de organisaties waar jouw klanten naar opkijken en verwachten dat jij iets gelijkaardigs doet of levert?
- Wie is verantwoordelijk voor standaarden en wetgeving?

4. *Stakeholders filteren, selecteren en groeperen – 10 min.*

- Breng nu samen met jouw teamgenoten in elke kleine groep de plakbriefjes samen op een whiteboard (of groot vel papier of op een digitaal werkblad). Hang de briefjes samen volgens kleurcode. - 5 min.
- Selecteer briefjes en groepeer tot clusters die volgens jullie samen horen. Hierbij kan je te gedetailleerde of alles omvattende stakeholders wegfilteren. - 5 min.

5. *Label – 15 min.*

- Nu je clusters gevormd hebt kan je gaan nadenken over namen of “labels” voor deze clusters. Maak samen met jouw teamgenoten in het kleine groepje deze labels door ze op nieuwe (en een andere kleur) plakbriefjes te schrijven. - 5 min.
- Bespreek jullie labels en vul nu eventueel aan met deze: - 9 min.
 - Primaire gebruiker
 - Eerstelijns medewerkers met direct klantencontact
 - Werknemers
 - Regelgevers of toezichthouders
 - Leveranciers
 - Concurrentie
 - Beslissers
 - Leidinggevende
- Voeg nu de labels toe op het whiteboard. - 1 min.

Pauze – 15 min.

6. *Illustreer en verduidelijk – 25 min.*

- Gebruik een of meer van de volgende “activiteiten” om meer inzicht te verwerven in het ecosysteem van uw organisatie. Deze stap voer je samen met jouw teamgenoten uit.
 - Wat zijn de relaties? - 5 min.
Nu je jouw ecosysteem in kaart hebt gebracht, ga je na welke relaties er bestaan. Hoe ziet de stroom van geld, goederen/diensten en informatie eruit? Teken pijlen om het ecosysteem te illustreren.
 - Wie is belangrijk? - 5 min.

Denk na over de machtsdynamiek in jouw ecosysteem. Wie heeft macht over wie, in het bijzonder in functie van digitale transformatie?

Teken kroontjes om de beïnvloeders van je ecosysteem te illustreren.

- Wie ben je vergeten? - 5 min.

Denk eens na over de manier waarop jouw organisatie werkt. Aan wie denkt jouw organisatie het meest en wie wordt buiten beschouwing gelaten?

Zet groene, gele en rode stippen op de plakbriefjes voor stakeholders of clusters waar altijd wordt over gepraat (groen), soms over wordt gepraat (geel) of zelden over wordt gepraat (rood). - 5 min.

- Waar liggen er kansen? - 5 min.

Bedenk waar in het ecosysteem de grootste kansen voor verbetering of innovatie liggen om het proces van digitale transformatie vlotter te laten verlopen.

Markeer deze plaatsten door te omcirkelen met een zwarte stift.

7. *Presenteer aan elkaar - 10 min*

- Overleg met jouw teamgenoten hoe en wie het resultaat van jullie werk wil voorstellen aan de grote groep. - 5 min.
- Pitch! - 5 min. (per groepje)

8. *Stel vragen en geef feedback – 20 a 30 min.*

- Pas nadat elk groepje de kans kreeg om hun ecosysteem toe te lichten ga je over tot vraag en feedback. Zo voorkom je dat het eerste groepje veel kan uitleggen of veel vragen krijgt en de volgende groepjes steeds minder inbreng hebben omdat er veel overlap in de ecosystemen van verschillende groepjes zal zitten.
- Eerst vragen. 10 a 15 min. Afhankelijk van aantal groepjes en deelnemers.
 - Nodig de deelnemers uit om vragen te stellen. De bedoeling is om meer te weten te komen of verduidelijking te vragen. Vermijd suggestieve vragen en “vermomde” feedback zoals bijvoorbeeld “Vind je niet dat die stakeholder in die andere cluster beter thuishoort” = feedback want de vraagsteller suggereert dat hij het beter zou vinden.
Als je oprecht wil weten waarom het groepje deze stakeholder daar geplaatst heeft kan je eenvoudigweg vragen “Waarom heb je die stakeholder daar geplaatst?”
- Dan feedback. 10 a 15 min. Afhankelijk van aantal groepjes en deelnemers.
 - Nodig de deelnemers uit om feedback te geven. Vraag om in de “**ik vorm**” te spreken en hun feedback **toe te lichten**. Bijvoorbeeld “**Ik** vind die stakeholder niet zo belangrijk als jij **omdat** die in het aankoopproces geen stem heeft. **Ik** weet dit **omdat** ik elke dag nauw met hen samenwerk en dat al meermaals geobserveerd heb.
- Optioneel: breng alles samen in één gezamenlijke ecosysteemkaart. Je kan dit overwegen voor een workshop met beperkt aantal deelnemers en slechts 2 tot 3 groepjes. Vanaf meer dan 3 groepjes wordt dit vaak te complex (vooral met de relaties moeten dan vaak aangevuld of hertekend worden)

9. *Reflecteer individueel – 5 min.*

- Benoem een aantal werkpunten of opportuniteiten die voor jou persoonlijk belangrijk zijn (individueel) Wat zou voor jou de gewenste situatie zijn. Wat weerhoud je ervan (of

jouw organisatie) om dit te veranderen. Welk voorstel kan ze zelf formuleren om dit aan te pakken.

10. Debateer en rond af – 10 min.

- Vraag na of er deelnemers zijn die nog iets uit hun reflectie willen delen. Debateer hier eventueel nog over en captureer de input en suggesties.
- Proficiat: Jullie hebt nu het ecosysteem van de organisatie in kaart gebracht en waarschijnlijk een aantal factoren ontdekt die de werking van het ecosysteem in functie van digitale transformatie beïnvloeden. Om innovatie- of verbeteringskansen te ontdekken, moet je namelijk het grotere plaatje zien. Het managementteam kan nu namelijk met dit plaatje en de suggesties aan de slag, kan acties opstellen, prioriteiten stellen, etc.