

Vandaag kan nu eenmaal niet wachten:

Hoe focus ik toch op morgen?

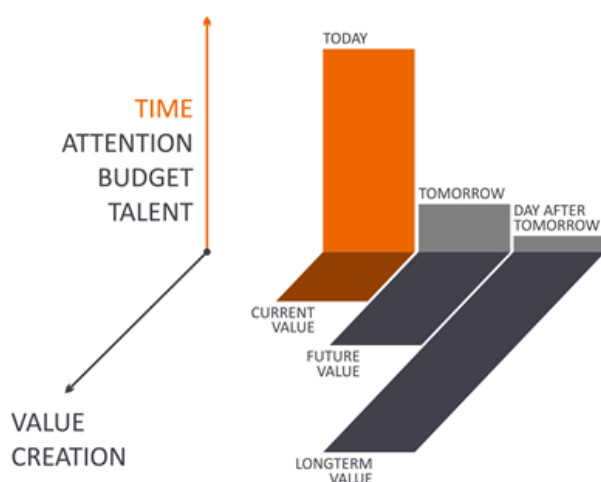
Instant bevrediging als sta-in-de-weg voor toekomstige waardecreatie

Wij mensen zijn rare wezens. We praten graag over de toekomst en dromen over zaken die we later willen oppakken, maar in de praktijk houden we ons het liefst bezig met dingen die ons direct voordeel opleveren. Ook al gaat dit ten koste van onze mooi gedroomde toekomst. Een fenomeen dat uit tal van onderzoeken naar voren komt en we ook allemaal herkennen. Instant bevrediging en leven in het hier en nu, dat kenmerkt mensen én dus ook organisaties. Organisaties maken plannen voor de toekomst, visies en vergezichten en handelen vervolgens vooral in het hier en nu.

Iedereen begrijpt dat het belangrijk is om met morgen bezig te zijn. Morgen besluiten klanten of ze klant blijven of ze kiezen voor onze organisatie, morgen moeten we leveren wat we vandaag beloven. En dan heb je ook nog overmorgen of mooier gezegd 'the day after tomorrow', de toekomst waar een organisatie echt een verandering kan realiseren, weg van de concurrentie, waar het kan dromen over een blauwe oceaan.

Peter Hinssen presenteert in zijn boek 'The day after tomorrow' een aansprekend model, waarvan de kern is dat organisaties hun aandacht, budget, middelen etc moeten verdelen over drie emmers: vandaag, morgen en overmorgen. Met *vandaag* doelt Hinssen op wat nu belangrijk is – dus de 134 mailtjes in je inbox die je op een reguliere maandagochtend aantreft. *Morgen* heeft betrekking op een horizon van 12 maanden, zeg maar de volgende begrotingscyclus. En *overmorgen* gaat over alles wat daarna gebeurt.

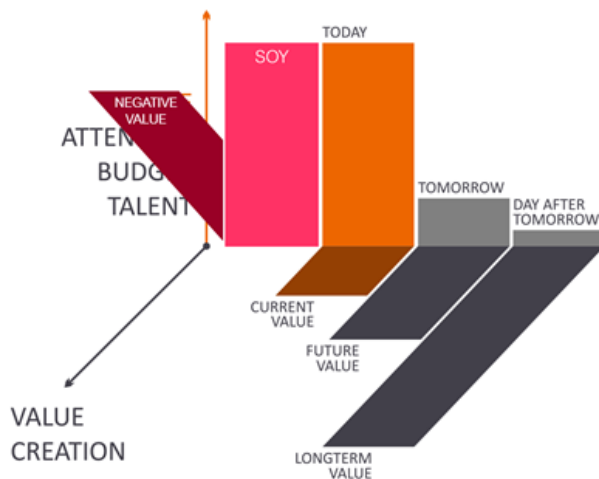
Veel mensen zeggen dat een ideale verdeling over deze drie emmers 70% – 20% – 10% is. Dat klinkt fantastisch, 10% van alle tijd en resources inzetten om ook in de toekomst succesvol te zijn. Hoe anders is de werkelijkheid. Net zoals in ons privéleven instant bevrediging en leven in het hier en nu domineren, is dat binnen organisaties exact hetzelfde.



Hinssen schat in dat organisaties 93% aan vandaag besteden, slechts 7% van hun resources aan morgen en een resterende 0% (!) aan overmorgen. Natuurlijk is het belangrijk om met vandaag bezig te zijn, dit realiseert de waarde uit onze huidige activiteiten. Maar activiteiten gericht op morgen leveren ons toekomstige waarde op. Alle ideeën, concepten, ontwikkelingen gericht op overmorgen zijn cruciaal om op lange termijn waarde te realiseren. Uit de figuur lezen we dat de inspanningen gericht op overmorgen het grootste potentieel van waardecreatie in zich behelzen. En die lopen we dus mooi mis als we hier 0% van onze resources aan besteden...

Gisteren vreet energie

Hinssen heeft op basis van de feedback van een van de CEO's waarmee hij werkt zijn model uitgebreid met een vierde balk – genaamd de 'SOY'. Dit staat voor alle tijd en resources die gaan naar het opruimen van 'the Shit Of Yesterday'. Deze resources leveren helemaal geen waarde op, ze veroorzaken juist negatieve energie. Helaas een heel herkenbare en terecht aanvulling. Bij veel organisaties waar wij als adviseurs strategische planning of innovatieprojecten begeleiden lopen we hier keer op keer tegenaan. Eerst moet dit nog hersteld of gerealiseerd worden, of de bestaande systemen gekoppeld cq geïntegreerd worden. Daarna beschikt de organisatie over wat vandaag eigenlijk nodig is en pas dáárna kunnen we starten met datgene wat we in de toekomst willen bereiken.



Ook de toekomst kan niet wachten

Het model van Hinssen legt haarscherp een uitdaging bloot die we bij veel van onze klanten zien en horen. Het belang van innoveren en vernieuwen, zeker in de afgelopen jaren van radicale veranderingen en de talloze voorbeelden van gevestigde bedrijven die zijn ingehaald door outsiders, is overduidelijk. Iedereen praat over innovatie, nieuwe businessmodellen en digitale transformatie. Maar wat we ook zien is dat te vaak in de praktijk gekozen wordt om eerst vooral te focussen op het op orde brengen van de basis ('get the basics right') – met andere woorden op de 'Shit Of Yesterday'. En hoe kunnen we het daar nu mee oneens zijn? De vraag is echter of je het wel gaat lukken om eerst de basis op orde te brengen zonder met de toekomst bezig te zijn.

De realiteit is namelijk dat wanneer je uiteindelijk klaar bent met het wegwerken van de huidige achterstanden in de organisatie, je opnieuw een achterstand hebt opgelopen! De wereld draait immers door. En die nieuwe achterstand heeft vervolgens opnieuw de hoogste prioriteit in de organisatie om te worden aangepakt. Voor dat je het weet ben je tot in lengte van dagen bezig met het inlopen van achterstanden, en kom je nooit toe aan het voorsorteren op de situatie van morgen of overmorgen. En de cruciale vraag is of je jezelf dit gedrag wel kunt permitteren, zeker wanneer je organisatie zich bevindt in dynamische marktomstandigheden.

Kiezen voor overmorgen en voor vandaag

Sequentieel denken – eerst de basis op orde en dan de toekomst oppakken – maakt ons inziens dat je altijd achter blijft lopen – met het risico dat je steeds net iets achter de markt aan werkt tot je helemaal niet meer meedoet. Alleen met de toekomst bezig zijn is uiteraard ook niet reëel, je huidige waarde komt immers uit wat je vandaag realiseert. Parallel werken is dus de enige optie. Een evenwichtige verdeling van resources over alle vier de categorieën die Hinssen onderscheidt, een verdeling die past bij de organisationele context en geldende marktomstandigheden.

Het meest geschikte moment voor een onderneming om te starten met de transformatie richting de toekomst is wanneer de zaken voorspoedig gaan, wanneer er groei en rendement is. Het moment waarop organisaties neigen naar alle aandacht op het hier en nu te richten omdat daar nu veel succes te behalen is, is ook het moment dat er resources en tijd vrijgemaakt kunnen worden om te werken aan de waarde van de toekomst.

The Day After Tomorrow canvas

De day after tomorrow is dus belangrijk maar niet urgent. Het vraagt een expliciete keuze om hier prioriteit aan het te geven. Onze ervaring is dat organisaties makkelijker ergens prioriteit aan kunnen geven als er een duidelijk en gezamenlijk idee is wat het doel is en hoe te beginnen en vooral waarom het belangrijk is. De onderstaande canvas die we hebben ontwikkeld is een hulpmiddel om dit gesprek te voeren en tot een gedeeld, duidelijk en makkelijk overdraagbaar verhaal te komen over wat voor jouw organisatie investeren in de 'day after tomorrow' betekent.



Het canvas bestaat uit 9 bouwstenen, samen te vatten in 4 blokken:

- > Het eerste blok gaat over het Doel: wat wil de organisatie bereiken, waar willen we staan op de day after tomorrow, voor welke klanten creëren we dan op welke gebieden nieuwe waarde? Op welke klantbehoeften spelen we in en wat is ons nieuwe aanbod?
- > Het tweede blok gaat over het Proces: wat zijn de belangrijkste ontwikkelstappen in de totstandkoming van het nieuwe aanbod? En heel belangrijk: hoe voorkomen we dat 'the shit of yesterday' ervoor zorgt dat we vastlopen in onze daily business?
- > Het derde blok zijn de Requirements: wat is er nodig om het doel te realiseren? Over welke technologie moeten we beschikken, welke mensen en competenties hebben we nodig en hoe plaatsen we het in de organisatie – waarbij altijd de uitdaging is te zorgen dat gisteren en vandaag zo min mogelijk invloed hebben en tegelijkertijd de kennis en ervaring van de organisatie wel benut wordt.
- > En tot slot het Waarom: wat is de sense of urgency – wat maakt dat we ondanks de sterke druk en verleiding om eerst bezig te zijn met vandaag toch tijd en middelen blijven besteden aan onze day after tomorrow projecten? Een concreet, duidelijk en gedeeld antwoord op de vragen in dit blok helpt om ook in moeilijke tijden, als het even niet lukt of de druk van vandaag wel heel groot is, toch de rug recht te houden en te blijven investeren in jouw toekomst.

Tot slot: er zijn altijd voldoende redenen waarom iets wat vandaag moet voorgaat op iets wat morgen ook lijkt te kunnen. Echter wij zien in de praktijk dat als het mensen in een organisatie lukt om echt met het realiseren van waarde voor de toekomst bezig te zijn dat zoveel energie en plezier oplevert dat ook het werk voor vandaag makkelijker gaat. Een gemeenschappelijk doel en een stapsgewijze aanpak helpen om van denken en dromen naar actie en resultaat te komen.

Meer weten? We wisselen graag ervaringen uit. Neem contact op met Yousri Mandour of Dorien van der Heijden.

Yousri Mandour en Dorien van der Heijden zijn partner bij adviesbureau **ICSB**. Zij begeleiden organisaties in de transformatie richting een klantgerichte toekomst. Yousri is op Nyenrode werkzaam als gastdocent Strategy & New business models.

Bron: Hinssen, P. (2018) *The day after tomorrow – hoe overleven in tijden van radicale innovatie*, Van Duuren Management, Tiel.