

# Mijn organisatie is een oerwoud

*Jef Staes vertelde een verhaal. Een verhaal over verandering en innovatie. Permanent verbeteren is namelijk niet meer voldoende in een wereld die evolueert van 2D naar 3D. Rode apen spelen de hoofdrol. Red Monkey® Breeders en Red Monkey® Hunters strijden op het front.*

## We leven in een informatie- en innovatietijdperk

Een informatievloed overspoelt ons momenteel. Jef Staes noemt informatie het vijfde element dat we naast water, vuur, lucht en aarde nodig hebben om te overleven. De belangrijkste informatiebron van het moment heet internet en de daaraan verwante nieuwe media. Overleven in het informatietijdperk kan enkel door jezelf de vrijheid te gunnen om informatie te selecteren en filteren volgens eigen belangstelling en passies. Netwerking wordt een van de belangrijkste leeractiviteiten. Innovatie wordt gedreven door een permanent proces van snelle en massale informatieoverdracht.

## Van 2D naar 3D

Jef Staes gebruikt de metaforen van een rustig kanaal en een woeste oceaan om de overgang van een 2D(tweedimensionale)-wereld waarin we gisteren leefden naar een 3D(driedimensionale)-wereld waarin we vandaag leven weer te geven. Hij vergelijkt ondernemingen met logge binnenschepen die van een rustig kanaal op een wilde zee terechtkomen. Deze logge binnenschepen, die de ondernemingen van het verleden illustreren, waren gewoon recht vooruit te gaan. Ze waren permanent in evenwicht door logische beslissingen en continu verbeteren volstond om de uitgestippelde koers ongehavend te varen. Het voorspelbare, horizontale evenwicht van het kanaal heeft momenteel echter plaats gemaakt voor een gigantische horizon van 360 graden op een zee met vele en hoge golven. Maar ook in een 3D-wereld moet een schip niet stuurloos zijn. Overal tekenen zich namelijk trends af: golven waarop men kan meesurfen. Een wendbaar schip haalt zo zijn vermogen uit de golfslag en de

wind. Visie en passie zijn de instrumenten van een moderne kapitein om zijn missie en een 3D-evenwicht te bereiken. Een evenwicht in een chaos ...

## Echte innovatie als oplossing

Innovatie is een samenspel van visievermogen en veranderingsvermogen. Innovatie in het 3D-tijdperk gebeurt wanneer creatievelingen en ondernemers mekaar ontmoeten. In het 2D-tijdperk zou innovatie permanent en voorspelbaar verbeteren betekenen. Innovatie in 3D is echter niet per definitie voorspelbaar. Het vermogen om de juiste beslissingen te nemen op basis van te weinig informatie en veel intuïtie wordt enorm belangrijk. Een organisatie kan bovendien nooit evolueren van 2D naar 3D op basis van consensus en democratie. Managers en het topmanagement zullen zich dus moeten overleveren aan een conflictmodel, waarbij durf en lef nodig zijn om de zaken aan te pakken. Innovatie is een slagveld ... en een organisatie is een oerwoud.

## Innovatie in het 3D-tijdperk gebeurt wanneer creatievelingen en ondernemers mekaar ontmoeten

## Rode apen ontstaan aan de rand van het oerwoud

Stel, een bruine aap uit het oerwoud gaat op avontuur naar de rand van het woud. Daar ontmoet hij een rode vis en uit deze ontmoeting ontstaat een rode aap. Verandering begint namelijk niet in het midden van het woud, maar wel op de rand waar er kruisingen zijn met andere ecosystemen. In het midden van het woud zou zo'n rood aapje onmiddellijk worden afgemaakt door de heersende orde, omdat het aapje het systeem en de bestaande zekerheden overhoop haalt.



Jef Staes, Engine of Innovation

Bovenstaande beschrijving kan vertaald worden naar organisaties. Veel organisaties denken namelijk dat verandering enkel kan starten in het hart van de organisatie. Veel veranderingsplannen worden daar inderdaad bedacht en losgelaten op de organisatie, maar ... worden er ook onmiddellijk terug afgeschoten of gesaboteerd.

Een rode aap is een confronterend idee dat mensen, teams en organisaties uit hun evenwicht brengt. Het is een idee dat de gevestigde waarden en processen in vraag stelt en aldus voor- en tegenstand oproept. Voor de een is het een opportuniteit, voor de ander een bedreiging. Innovatie is het gevolg van een rode aap die een conflict heeft overleefd.

De overlevingskansen in de toekomst van een organisatie hangen dus af van het aantal confronterende ideeën die worden gegenereerd en kunnen overleven. Via open innovatie gaat een organisatie doelbewust op zoek naar netwerking met andere organisaties, leveranciers en klanten om sneller te kunnen innoveren. Er is dus nood aan

Red Monkey® Breeders die ideeën opsporen en rode apen laten groeien en ontwikkelen.

### Opgelet voor de Red Monkey® Hunter!

Rode apen gooien het bestaande systeem overhoop. Een meerderheid van medewerkers en managers heeft een ingebouwd afweermechanisme tegen nieuwe ideeën. Zij zijn de Red Monkey® Hunters en hebben een 2D-attitude, waarmee ze permanent zoeken naar evenwicht en veiligheid. Zodra iets in de organisatie 'ontregeld' geraakt, treden noodzakelijke processen en krachten in het werk om het evenwicht duurzaam te herstellen. Er verandert niets.

Verbeteringsprocessen en huidige kwaliteitssystemen zoals ISO, EFQM ... leggen de organisatie vast in procedures en spelregels en zorgen ervoor dat men enkel het pad kan bewandelen van continu en langzaam verbeteren. Afwijken van het bestaande pad of vernieuwende ideeën lanceren wordt zo goed als onmogelijk en Red Monkey® Hunters kunnen ze met één goed gemikt schot afmaken.

Red Monkey® Hunters herkent men aan uitspraken als: 'Dat lukt nooit', 'Dat hebben we al geprobeerd', 'We zullen nog harder moeten werken', 'Dat leidt tot chaos' ... Zij doen deze uitspraken niet uit bezorgdheid voor de organisatie, maar wel omwille van persoonlijke motieven. Mogelijks begrijpen zij nieuwe ideeën of mogelijkheden niet. Denken we aan de weerstand tegen bijvoorbeeld 'instant messaging' of 'facebook' als communicatietools. De persoonlijke status van de Hunters kan in het gedrang komen of zij denken geen kans meer te maken in de toekomst en verdedigen daarom de oude wereld. Red Monkey® Breeders 'doden', openlijk supportereren voor collega-jagers, rode aapjes voedsel weigeren, het zijn een aantal sluwe tactieken die Red Monkey® Hunters gebruiken.

### Creators, Pioneers, Followers en Settlers

In 3D-tijden waar de kernbegrippen informatie en innovatie zijn, moeten

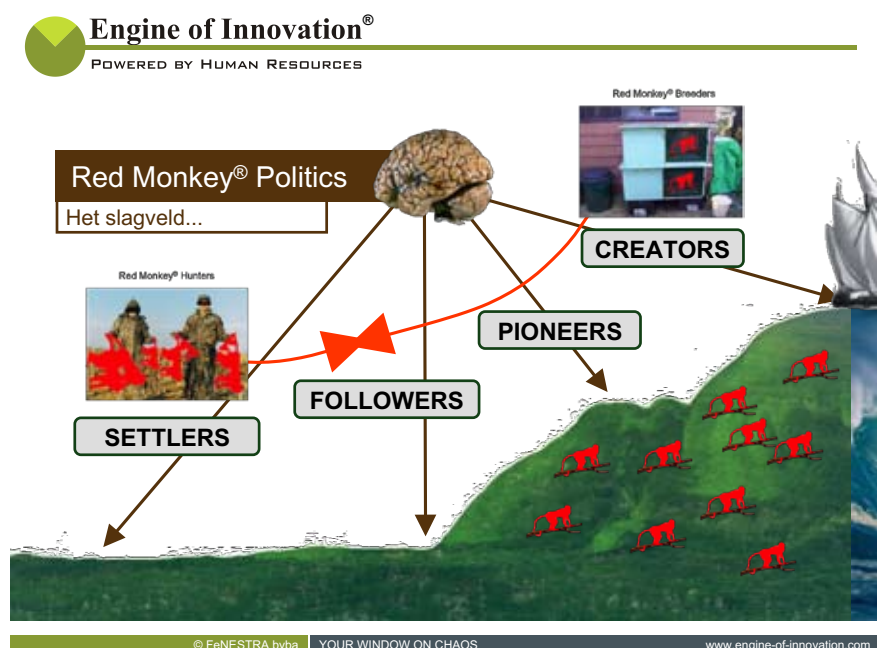
managers de Red Monkey® Breeders en hun rode aapjes beschermen. Jef Staes reikt hiervoor ideeën en technieken aan onder de noemer van Red Monkey® Politics. Red Monkey® Breeders moeten de bovenhand krijgen op Red Monkey® Hunters. De wijze waarop binnen een organisatie coalities en netwerken worden gesmeed, bepaalt de mate waarin het innovatieproces zal slagen of stagneren.

*Een rode aap is een confronterend idee dat mensen, teams en organisaties uit hun evenwicht brengt*

De partijen waarmee men rekening moet houden zijn de creators, de pioniers, de followers en de settlers. Creators zijn het venster van de organisatie op de wereld. Steeds opnieuw vinden ze nieuwe inzichten en informatie om vastgeroeste denkkaders te doorbreken. Ze lanceren constant confronterende ideeën. Creators zijn echte Red Monkey® Breeders. Probleem is dat zij hun klus haast nooit afmaken of dat hun voorstellen vaak nog fouten bevatten. Dit volstaat in 2D-organisaties om hun ideeën af te schieten. Creators zoeken vaak aansluiting bij een tweede groep in de organisatie, de pioniers. Pioneers zijn Red Monkey® Lovers.

Pioniers staan open voor nieuwe ideeën en herkennen goede invallen. Zij zijn de couveuses voor kleine rode aapjes. Daarnaast zijn er nog de Followers. Zij huldigen het motto 'Eerst zien en dan geloven'. Zij zijn geen Red Monkey® Hunters. Hoewel ze aanvankelijk sceptisch staan tegenover nieuwe ideeën, zijn ze bereid echt werkende innovatie te ondersteunen. Followers zijn een makkelijk beïnvloedbare groep. Wanneer zij beïnvloed worden door de laatste groep, de Settlers, wordt innovatie moeilijk. Settlers zijn namelijk het echte gevaar. Zij geloven niet in verandering en voor hen hoeft het allemaal niet. Zij zijn de echte Red Monkey® Hunters.

Bovenstaande indeling is natuurlijk arbitrair. Niemand behoort altijd en steeds tot één categorie. Een follower is nooit alleen follower. Een pionier is niet altijd pionier. Een creator blijft misschien niet altijd creator. Creators kunnen zich als settler gedragen tegenover andermans ideeën. Creators die ook pionier zijn, brengen hun aapjes graag zelf tot leven. Doorgaans bepaalt ook de omgeving hoe mensen zich gedragen. Het vinden van de juiste omgeving is cruciaal. Het is daarom belangrijk de wispelturigheid van mensen te aanvaarden en om de oorzaak ervan te herkennen.



figuur 1: Red Monkey® Politics: het slagveld ...

## Netwerken, lobbyen en coalities sluiten

In innovatieve 3D-organisaties dient men een strategie uit te dokteren waardoor hoe langer hoe meer rode apen met meer gemak geadopteerd worden. Sommige krachten bevorderen dit, andere werken dit tegen. Jef Staes onderscheidt drie krachten: het visievermogen, het veranderingsvermogen en het weerstandsvermogen. In figuur 1 vindt men links de settlers of de Red Monkey® Hunters en rechts de creators of Red Monkey® Breeders. Tussen hen is een front van followers en pioniers. Al deze groepen sluiten netwerken en coalities en lobbyen bij elkaar.

Pioniers en creators zijn via een samenspel tussen beide dragers van het visievermogen van de organisatie en zo de motor van vernieuwing. Creators leveren de organisatie aan trends ontleende nieuwe inzichten en via de pragmatische ingesteldheid van pioniers worden deze gekoppeld aan de realiteit van de organisatie. Pioniers en creators zorgen zo voor golven van vernieuwing.

Als de creators en pioniers golven maken, zijn er altijd mensen bereid om erop mee te surfen. Dat zijn de followers. Pioniers hebben het talent om followers aan de verandering te laten meedoen. Zij betrekken hen bij de verandering en kunnen duidelijk maken aan de followers waarom de verandering nodig is. De overtuigingskracht van de pioniers ten aanzien van de followers bepaalt daarom het veranderingsvermogen van de organisatie.

In de driehoeksverhouding tussen de pioniers, followers en settlers hebben de pioniers niet per definitie de bovenhand. Followers zullen uit gemakzucht vaak de kant van de settlers kiezen. Settlers zijn als echte Red Monkey® Hunters gehaaide netwerklers die het innovatieproces door hun weerstandsvermogen dwarsbomen. De settlers hebben dus de followers nodig om hun doel te bereiken.

Op het front van innovatie zullen de overwinnaars degenen zijn die het best kunnen netwerken en zo de meeste followers in hun kamp kunnen binnen-

halen. Halen de creators het samen met de onschatbare hulp van de pioniers, dan zal de organisatie kunnen innoveren. Vormen de settlers de sterkste groep, dan zal het schip kapseizen in een 3D-wereld en ten onder gaan.

## Red Monkey® Innovation Management: een organische evolutie

Veranderingsprocessen worden beter niet top-down, vanuit de kern van de organisatie (oerwoud) ingevoerd. Innovatie is het resultaat van een stille (r)evolutie en een proces dat start aan de rand van de organisatie. Dit noemt Jef Staes Red Monkey® Innovation Management.

### *Innovatie is het resultaat van een stille (r)evolutie en een proces dat start aan de rand van de organisatie*

Creators pikken een vernieuwend idee op. Pioniers laten het idee groeien tot een werkend prototype. Zodra het prototype werkt, worden de followers overtuigd om in te stappen in de verandering. Dankzij deze organische, misschien voor sommigen langzame, implementatie van een idee krijgt het concept de kans zich stevig te verankeren in de hoofden van de medewerkers. Wanneer het idee onmiddellijk in het midden van de organisatie zou worden gedropt, is de kans veel groter dat het idee afgeschoten wordt. Op het moment dat in een organisch proces de followers één voor één het idee omarmen en het nut ervan inzien, wordt het voor de settlers uiterst moeilijk om de followers opnieuw naar hun kant te halen.

Belangrijk gegeven in dit proces is echter 'respect'. Respect voor de ideeën van creators, respect voor de bezorgdheden van de followers, maar zelfs voor onderliggende motivaties van de settlers als Red Monkey® Hunters.

## 3D-managers sta op!

3D-managers zorgen voor een permanent proces waarin Red Monkey® Innovation op kruissnelheid komt. Ze creëren de juiste voorwaarden voor creators en pioniers. Motivatie, enga-

gement en passie zijn de symptomen. De lerende innovatieve organisatie ontstaat. Zij vinden steeds een nieuw evenwicht in de schijnbare chaos van willekeurig creatief en intuïtief ondernemen. Volgens Jef Staes beschikt de 3D-manager over onderstaande competenties. Tussen haakjes vindt men de vergelijkbare competenties van een 2D-manager die niet meer voldoen.

- 'visioning' of een visie ontwikkelen (doelstellingen vooropstellen);
- 'casting' (functiebeschrijvingen);
- 'learning' of levenslang leren (opleidingen organiseren);
- 'investing' of via budgetten en resources kenbaar maken (delegeren).

Deze vier competenties worden 'agility-competenties' genoemd. 'Agility' betekent letterlijk 'vingervlugheid' en het geeft de vaardigheid en vorm weer van flexibiliteit in denken en handelen. 3D-organisaties hebben vingervlugge managers én medewerkers nodig om beweeglijk en snel te kunnen inspelen op de veranderingen die zich voordoen.

**Mijn organisatie is een oerwoud** (176 p) van Jef Staes is uitgegeven door LannooCampus, Leuven en Scriptum Uitgeverij, Schiedam. In dit vlot leesbare, inspirerende en vaak ook confronterende boek kun je het verhaal dat Jef Staes bracht op het ISB-Congres 2009 rustig en diepgaander nalezen. In het boek vind je ook meer uitleg over hoe je als manager in een 3D-organisatie kunt fungeren, over het begrip 'integrale innovatiezorg' en over 'cultuurinnovatie' omtrent het ontwikkelen van een innovatiecultuur in je organisatie. Drie thema's die in de voordracht niet aanbod kwamen, maar die je een totaalplaatje geven. Op de website [www.redmonkey.be](http://www.redmonkey.be) kan je het boek bestellen (€ 22) en kan je via diverse YouTube-filmpjes het verhaal herbeluisteren. Eind mei lanceerde Staes bovendien zijn nieuwe boek met als titel 'Mijn manager is een held', waarin hij ingaat op de competenties van een manager in relatie met innovatie.

» **Jef Staes**  
Engine of Innovation  
congresspreker ISB-Congres, 19 maart 2009

» **Verslag:** David Nassen  
directeur ISB

» **Trefwoord(en):** innovatie, management, personeelsmanagement