



Arie de Geus tijdens NIDO-slotcongres:

“Leren is spelen”

“Duurzaamheid is een grondvoorwaarde voor langdurig zakelijk succes”, hield Arie de Geus de bezoekers van het NIDO-slotcongres voor. Hij brak een lans voor het concept van leren door voortdurende aanpassing. Invoering van het spelelement binnen het besluitvormingsproces vormt hiertoe een belangrijk element.

Voormalig Shell-topman De Geus stond aan de wieg van het concept van de lerende organisatie en kreeg wereldwijd bekendheid met zijn bestseller 'The Living Company'. Tijdens zijn NIDO-lezing op 10 december in de Nieuwe Kerk in Den Haag trok hij zijn ervaringen door naar duurzame ontwikkeling. Volgens De Geus betekent duurzaam ondernemen dat een bedrijf in harmonie opereert met de buitenwereld. Ultieme toets is dan hoe een bedrijf anticipeert op ontwikkelingen waardoor die harmonie onder druk komt te staan. “Het is vooral zaak dan tijdig beslissingen te nemen, als het moet pijnlijke, om de verstoorde relatie met de omgeving te herstellen. Dit is leren door aanpassing, een les die de natuur al lang geleden heeft geleerd en bekend staat als succesvolle evolutie.”

Basisvoorwaarde

De Geus vergeleek dit met de verandering die een kind doormaakt wanneer het voor de eerste keer naar school gaat. Hierdoor verandert het wereldbeeld van een kind totaal; het moet een nieuwe interne structuur creëren om daarmee om te gaan. Toch is deze stap de basisvoorwaarde voor de duurzame ontwikkeling van het individu. De Geus: “Waar het om gaat, is dat je op een goede, harmonische manier gebruik leert maken van de mogelijkheden die de buitenwereld aanreikt. ‘Learning by accommodation’ is een basisvoorwaarde voor duurzaam ondernemen.” Maar deze manier van lerend anticiperen werkt alleen als een ondernemer snel weet te handelen. Het reguliere besluitvormingsproces leent zich hiervoor niet. Vrijwel ieder besluit brengt namelijk voordelen voor de ene en nadelen voor de andere manager met zich mee. Er is altijd wel iemand die bang is aan invloed in te boeten. “Die onderliggende emoties werken belemmerend”, volgens De Geus. “Angst leidt hooguit tot herhaling van eerder beproefde succesformules, maar niet tot vernieuwing. Ik ken voorbeelden waarbij het nemen van een strategisch besluit in een directiekamer via de reguliere vergaderweg zo’n achttien maanden vergde. Dat is veel te lang, want binnen die periode kan alweer een nieuwe verstoring het systeem binnensluipen.”

Spelend leren

Het verbeteren van de effectiviteit van het leerproces moet alle aandacht krijgen. Dit kan door creativiteit toe te voegen aan de gebruikelijke besluitvormingsprocessen. “Creativiteit maakt dat er als vanzelf meerdere opties de revue passeren. Het benutten van die creativiteit kan zo voor een versnelling van het besluitvormingsproces zorgen. Hierdoor ontstaan ook openingen om de duurzaamheid van de bedrijfsvoering te vergroten.”

Invoering van het spelelement is volgens hem een geschikte manier om die creativiteit aan te boren. “Pas bij zekerheid over de werking van een idee in de fictieve spelsituatie neem je het besluit om daadwerkelijk tot praktijktoepassing over te gaan”, aldus De Geus. “Een leersituatie met behulp van modellen leent zich uitstekend voor deze manier van beslissen.” Om zijn woorden te staven wees hij op het voorbeeld van de flight simulator. Deze verschaft een zodanige representatie van de werkelijkheid dat piloten echt leren vliegen. “Waar dat lukt, gebeurt er iets. Dat komt omdat de onderliggende emotie ‘fun’ is. Lachen, pesten, het vindt allemaal plaats zonder dat iemand zich eraan stoort. De ene emotie lokt de andere uit. De hersens vliegen vooruit.” In dat proces vindt het werkelijke leren plaats, aldus de voormalige Shell-bestuurder. Zo komen als vanzelf nieuwe opties naar voren, waar men al vergaderend waarschijnlijk nooit op zou komen en zeker niet zo snel. De Geus: “Leren is spelen. Dat is gewoon de beste manier. Het spelen leidt tot een versnelling van de hele besluitvormingscyclus. Ik hoop dat dit voor u, voor allen die werken aan duurzame ontwikkeling, een positieve belofte is.”