

## 'The Chinese Whisperer'

U kent vast en zeker het spelletje 'The Chinese Whisperer' waarbij mensen op een rij een zin aan elkaar doorgeven in zo kort mogelijke tijd: de ene persoon fluistert 'n zin in het oor van de volgende persoon, die op zijn beurt de zin weer doorgeeft aan de persoon naast hem of haar. Uit ervaring weten we dat de kans erg klein is dat de laatste persoon dezelfde zin ontvangt als de zin waarmee de eerste persoon is gestart. Het organiseren van duurzame organisaties heeft in wezen ook veel weg van het spelletje 'The Chinese Whisperer'. Hoe u dit kunt zien, probeer ik in het onderstaande met u te delen.

Zoals de groep mensen in deze 'woordspelketen' iets aan elkaar doorgeeft, zo kunnen we in ons dagelijks leven talloze ketens waarnemen waarin we niet alleen woorden maar ook producten en diensten aan elkaar 'doorgeven'. Een voor Nederland belangrijke keten die bijdraagt aan de realisatie van duurzaamheid zijn de kennisinstituten, zoals hogescholen, universiteiten en onderzoekscentra. Het gaat erom dat zij kennis ontwikkelen en doorgeven. Zoals bij de Chinese Whisperer zijn regels van toepassing, zoals dat geen enkele speler weigert zijn zin door te geven: hoe weet de laatste speler anders wat de oorspronkelijke zin was? Het zou *not done* zijn als iemand zich niet conformeert aan deze regels. Kennelijk gaat het in de praktijk er anders aan toe. Uit eigen ervaring heb ik kunnen constateren dat veel kennisinstituten bezorgd zijn dat andere partijen zomaar vandoor gaan met hun kennis. Al deze instituten hebben de keuze hoe men omgaat met kennisdelen: vaak wordt gekozen om de kennis af te schermen. Helaas moet worden geconstateerd dat hier de spelregel geldt 'Kennis is macht', macht die men anderen wil onthouden om daardoor zelf sterker te staan. Deze instituten mogen dan wel de oude stijl van 'leren creëren' beheersen, een stijl van 'leren co-creëren' blijkt hen vaak minder bekend. Het is niet zo vreemd dat hen de oude stijl of 'antico-creatie' stijl beter ligt. Het hangt samen dat in de DNA van de mens -en daarmee ook die van deze instituten- een zelfzuchtig gen zetelt: we willen wel samenwerken zolang het persoonlijk gewin zeker gesteld is. Op kleinere schaal zien we vergelijkbaar gedrag terug in talloze organisaties waar ideeënbus systemen zijn ingevoerd: medewerkers kunnen hierin besparende ideeën indienen waarvoor een geldelijke beloning wordt gegeven die afhangt van de besparing. Vaak dient zo'n medewerker zijn idee pas in als hij er zeker van is dat hij de beloning gaat krijgen. Hetzelfde idee zou in teamverband sneller gerealiseerd kunnen worden waardoor de organisatie sneller besparingen krijgt, maar dit zou ten koste gaan van het eigen gewin van die ene medewerker. Voor zo'n bedrijf is het dan ook van wezenlijk belang dat de medewerkers kennis delen, het maakt het bedrijf sterker. Ons land zou

volgens mij veel sterker zijn als de kennisuitwisseling tussen de kennisinstututen beter zou zijn. Het versnellen van broodnodige duurzame ontwikkelingen vereist een andere instelling, namelijk die van 'co-creatie', ook al druist dit in tegen de menselijke natuur. De toekomstige generaties worden uitgedaagd om het eigen gewin op de tweede plaats te zetten om daardoor de weg vrij te maken voor het onbaatzuchtig kennisdelen en daarmee in staat te zijn om duurzame '(her)gebruiksketens' te ontwikkelen.

Het spelletje 'The Chinese Whisperer' levert nog een ander inzicht op: ook als iedereen bereid zou zijn om onbaatzuchtig zijn bijdrage te leveren, dan vormt dat nog geen garantie dat de doorgegeven zin aan het eind hetzelfde zal zijn. Aangenomen dat iedere persoon in deze keten met de beste intenties het spel meedoet, hoe kan het dan zijn dat de woorden uiteindelijk niet goed overgebracht worden. Hier bepalen menselijke aspecten, zoals bijvoorbeeld de fysieke gesteldheid en gedrag het resultaat. Iedere keer als een persoon de woorden ontvangt van zijn buurman, is er een risico dat hij ze anders verstaat en daardoor gaat afwijken van de oorspronkelijke woorden. Zo worden er onbedoeld 'fouten' geïntroduceerd in het doorgeven. In de wereld rondom ons is dit niet anders: waar werk verricht wordt, worden fouten gemaakt of gefaald, 'waar gehakt wordt, vallen spaanders'. In onze tegenwoordig op prestatie gerichte maatschappij wordt 'het maken van fouten' veelal geassocieerd met iets wat beperkingen heeft, gestraft moet worden of minderwaardig is. In sommige organisaties lijkt soms wel sprake van een jachtseizoen: zodra de prestatie onvoldoende is, wordt de 'jacht' geopend op de mensen die verantwoordelijk zijn voor de slechte prestaties waarbij met name gelet wordt op de fouten die deze mensen hebben gemaakt. Is het vreemd dat het niet als prettig ervaren wordt als we op onze fouten worden aangesproken? Hier blijft het dan ook vaak niet bij: passiviteit die ontstaat omdat men angst heeft om aangesproken te worden op gemaakte fouten en de eventuele gevolgen ervan. Op alle niveaus in de organisaties, ja zelfs in alle lagen van de samenleving is dit waar te nemen. Voor velen is het aantrekkelijker om te wijzen naar de ander die 'het fout' heeft gedaan, dan bij zich zelf te rade gaan wat zijn eigen aandeel in de gemaakte fout is. Dit wijzen naar de ander staat het samenwerken, het ware co-creëren in de weg en daarmee het ontwikkelen van duurzame organisaties.

Met het bovenstaande in gedachten dient zich de vraag aan of het mogelijk is om duurzame organisaties te ontwikkelen. Hoe vanuit 'antico-creatie' naar 'co-creatie' te komen? Wat is er voor nodig om 'co-creatie' tot stand te brengen? Welke rol speelt het maken van fouten, het meest menselijke wat er is, in het bereiken duurzaamheid?