



Goed fout

LEREN VAN VERHALEN OVER WAT ER MIS GAAT

Structureel leren van fouten is één van de voorwaarden voor duurzaam succes in iedere organisatie. Het vertellen van verhalen over fouten is een zeer effectieve manier om dat te doen. Het kan bovendien zorgen voor een positieve cultuur waarin creativiteit, resultaatgerichtheid en intern ondernemerschap centraal staan. De praktijk leert echter dat het niet vanzelf gaat. Niemand wil de vuile was buiten hangen.

door Bob de Boers

Ukent het gevoel vast wel. Die ene gebeurtenis waar u het steeds weer warm van krijgt als u er aan terugdenkt. O, wat ben ik stom geweest! Iedereen heeft van die momenten waar hij liever niet meer aan terugdenkt. Zelfs uw baas. Fouten maken doet pijn en soms heel erg veel pijn. Maar wat nog erger is dan fouten maken, is er niets mee te doen: fouten verdoezelen en verzwijgen in de hoop dat niemand ze opmerkt. Je ontnemt jezelf en anderen daarmee bewust de kans van jouw fout te leren, je versterkt

bewust een bedrijfscultuur waarin fouten maken taboe is en je veroorzaakt bewust een bedrijfsrisico. Het structureel leren van fouten is daarentegen één van de vier criteria waarop zeer goed presterende organisaties zich onderscheiden van goed presterende organisaties.

Enorm bedrijfsrisico

Veel organisaties gebruiken kwaliteitssystemen om fouten zoveel mogelijk te vermijden. Hiermee worden bedrijfsprocessen zodanig gestructureerd dat de kans op fouten gereduceerd wordt. Er kleeft echter ook een risico aan: als kwaliteitssystemen te dominant worden, kunnen ze de vitaliteit van de organisatie schaden. Dit is in mijn ervaring een probleem van veel organisaties: het vinden van de balans tussen ontwikkeling en risicobeheersing. Het verdoezelen en – mede daardoor – herhalen van fouten vormen een enorm bedrijfsrisico. Een onnodig groot risico, dat sterk gereduceerd kan worden door open over fouten te communiceren. Dit geldt zowel voor interne als externe communicatie.

Het zou mooi zijn als medewerkers zonder vrees over hun fouten

zouden durven te praten. Want fouten maken hoort bij resultaatgerichte organisaties met ondernemende mensen die nadenken, initiatief nemen en verantwoording afleggen over hun werk. De werkelijkheid is echter meestal anders. Terwijl resultaatgerichtheid en ondernemerschap binnen veel organisaties in hoog aanzien staan, blijkt het vaak uiterst lastig te zijn om te praten over de fouten die daar zo nu en dan mee gepaard gaan. Het gedrag van managers is vaak bepalend voor de manier waarop de organisatie met fouten om gaat. Daarbij gaat het vooral om de manier waarop zij op hun eigen en op andermans fouten reageren en om de emotionele lading die zij daarmee aan het maken van een fout meegeven.

Het maken van een fout geldt over het algemeen bepaald niet als een aanbeveling. Maar is dat wel terecht? Een fout is immers het gevolg van een handeling met een heel ander doel. Hij ontstaat door een verkeerde beslissing, slordigheid of nalatigheid – niet door hoze opzet. Door er op die manier naar te kijken, ontstaat er ruimte om van fouten te leren. Waarom-vragen zullen een andere emotionele lading krijgen, als het er puur om gaat te achterhalen hoe en waarom een fout kon ontstaan. Vooral managers moeten hier bekwaam in zijn: vaststellen dat er een fout is gemaakt, emotionele lading weghalen, begrijpen waarom de fout is gemaakt, leren van de gemaakte fout.

Positieve cultuur

Een zeer effectieve manier om te leren van fouten is het vertellen van verhalen erover. Degene die de fout gemaakt heeft, erkent in de eerste plaats publiekelijk dat hij de mist in is gegaan. Door daar rond voor uit te komen, haalt hij de negatieve emotionele lading weg en door middel van zijn verhaal verschaft hij waardevolle informatie over de context. Hierdoor kan de fout begrepen worden en kan ervan geleerd worden. Er is nog een belangrijker effect: in een organisatie waarin het vertellen van verhalen over

fouten gewoon wordt, ontstaat een positieve cultuur die als voedingsbodem kan dienen voor creativiteit, resultaatgerichtheid en intern ondernemerschap. Collega's zullen zich met de verteller gaan identificeren, en zullen sneller voor hun eigen fouten uitkomen, waarmee zij anderen weer van leerzame informatie voorzien.

Vertellen over fouten gaat echter niet vanzelf. Als medewerkers niet gewend zijn om open over fouten te praten, zullen ze dat niet van de ene op de andere dag gaan doen. Er is durf en vertrouwen voor nodig. Daarnaast vergt het vertellen van verhalen over fouten, door de gevoeligheid van het onderwerp, een projectmatige aanpak en voorbeeldgedrag van de bedrijfsleiding. Het management zal dus als eerste over de brug moeten komen met verhalen over eigen fouten. Zie het als een uitnodiging aan de rest van het bedrijf om ook hun verhalen te vertellen. Het is lastig, maar organisaties die volhouden zullen snel de positieve effecten in de organisatie merken.

Investeren in journalisten

Veel organisaties willen echter niet dat hun fouten bekend worden. Als organisatie kun je ervan uitgaan dat alles wat wordt gepubliceerd voor intern gebruik, ook op straat komt te liggen. Dit is misschien wel het belangrijkste obstakel voor het intern communiceren over fouten: de angst om negatief in het nieuws te komen. Toch is deze angst niet terecht. Want net als de fouten van individuele medewerkers, zullen ook fouten die van invloed zijn op het imago van de totale organisatie, vroeg of laat aan het licht komen. Hoe vervelend en schadelijk het ook is, het is beter om als organisatie zelf het slechte nieuws naar buiten te brengen dan te wachten tot anderen het ontdekken. Sterker nog: in veel gevallen zullen organisaties die zelf over hun fouten en gebreken beginnen, juist extra vertrouwen wekken.

Een investering in journalisten kan in dit geval een heel verstandige zijn. Het vraagt vakmanschap om van een gemaakte fout een

Dat hebben we niet besteld

Als jonge organisatieadviseur was ik vrijwel meteen verantwoordelijk voor het werven van nieuwe klanten. Al vrij snel mocht ik bij een aantal potentiële klanten een offerte uitbrengen. Mijn oplossingen zaten goed in elkaar, waren professioneel omschreven en de tarieven konden geen reden zijn om mijn aanbod af te slaan. Toch werd geen van de opdrachten mij gegund. Uit nader onderzoek bleek dat ik te enthousiast was geweest: ik had veel meer, en andere, oplossingen aangeboden dan waar de opdrachtgever om had gevraagd. Nu zou je kunnen zeggen dat dit een puur persoonlijke stommeit was. Echter, toen ik later als directeur leiding gaf aan een groep jonge adviseurs, bleek keer op keer dat dit bij uitstek een fout is van jonge, ambitieuze mensen. Het verhaal over mijn eigen beginjaren overtuigde deze mensen ervan om dichtbij de vraag van de klant te blijven.

Verkeerde nummer

Als eerste journalistieke opdracht moest mijn partner twaalf jaar geleden voor een lokale kabelkrant een stuk schrijven over een actie van een hypotheekadviseur waarbij iedereen een gratis financieel plan kon krijgen. Omdat het een maatschappelijk belangrijke actie was, was hij zo aardig om bij het stukje het telefoonnummer van het bedrijf te vermelden. Alleen had hij per ongeluk de laatste twee cijfers van het nummer omgedraaid. Het gevolg was dat een nietsvermoedende inwoner die week 300 keer is gebeld voor een gratis plan. Iedere keer dat er nu telefoonnummers worden vermeld, wordt er nog steeds verwezen naar de blunder van mijn partner en worden de nummers dubbel gecontroleerd.

WAT NOG ERGER IS DAN FOUTEN MAKEN, ER NIETS MEE TE DOEN

verhaal te maken dat kan worden doorverteld, een verhaal waarmee mensen zich kunnen identificeren en een verhaal waarvan kan worden geleerd. De kwaliteit van de verhalen is van groot belang. Ze moeten boeiend zijn, en misschien mag er later ook wel om gelachen worden. Journalisten met gevoel voor organisa-

ties zijn als geen ander in staat deze goede verhalen boven water te halen en ze op een aantrekkelijke manier te vertellen. Nadat de eerste verhalen van het management zijn gepubliceerd, kunnen mensen eventueel worden uitgenodigd zelf verhalen te vertellen over fouten. Vanzelfsprekend kunnen deze verhalen, zonder afbreuk te doen aan de authenticiteit ervan, worden geredigeerd om ze beter leesbaar te maken.

Zorg er dus voor dat u de verhalen over fouten ontdekt, en dat ze verteld worden. Tegenwoordig heeft iedere organisatie wel een intranet of een bedrijfsblad met ruimte voor een rubriek 'verhalen over fouten'. De verhalen zouden bovendien bij interne opleidingen kunnen worden gebruikt.

Zonder te beweren dat het niet erg zou zijn om fouten te maken, stel ik wel dat het maken van fouten hoort bij ondernemen, innoveren, creëren en verantwoordelijkheid nemen. Natuurlijk, als fouten onbestraft blijven ligt het gevaar op de loer dat iedereen er met de pet naar gaat gooien. Dat doet echter niets af aan het belang van het opsporen van fouten en het kweken van een cultuur waarin het melden van fouten iets vanzelfsprekends is.

Uit onderzoek blijkt dat teams die veel fouten melden, beter presteren. Zij leren steeds beter om met fouten om te gaan, en in dat licht bezien is het maken van fouten gezond. Het zou mijns inziens dan ook sympathieker zijn om over vergissingen te praten. Hoe dan ook, het is nooit goed om ten koste van alles te trachten het maken van fouten te vermijden. Los van het feit dat dit een onmogelijke opgave is, is het een teken van angst en stagnatie in de organisatie. Als we dan toch vergissingen maken, laten we er dan ook wat moois van maken.

Drs. A. de Boers is mede-oprichter van adviesbureau Engbers & De Boers – Sterke Verhalen.
bab@engberscendeboers.nl

Literatuur

- C. Stadler (2007), *The 4 principles of enduring success*. In: *Harvard Business Review*, July-August.
- Dr. C. van Dyck, *Putting errors to good use: error management culture in organizations*. Universiteit van Amsterdam.
- Drs. J.A. Vollenbroek (2004), *Leren van fouten*. In: *Tijdschrift voor Management Development*, september.

Drie jaar ellende van één bedrijfsfout

Iedere grote deuk in de bedrijfsreputatie kost ruim drie jaar om te herstellen – drie jaar van minder omzet en klanten die eerder zeuren, claimen en gemakkelijker switchen. Snel melden is het devies voor organisaties die snel uit een crisis willen komen. Lekker met de billen bloot, dat kweekt goodwill, aldus een onderzoek van Burson-Marsteller.

Tien meest genoemde oplossingen bij bedrijfsschandalen:

- Snel openbaar maken (69%).
- Openheid in de vooruitgang en het herstel (59%).
- Onderzoeken wat er mis ging (58%).
- De bestuurlijke structuur verbeteren (38%).
- Goed bereikbaar zijn voor de media (34%).
- Ontslaan van de veroorzakers van alle ellende (32%).
- Hoge normen stellen en naleven voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (23%).
- Herzien van beleid voor bedrijfsethiek (19%).
- Een externe accountant inhuren voor interne audits (18%).
- Een spijtbetuiging van de algemeen directeur (18%).

Lekke beveiliging op Schiphol

Toen Alberto Stegeman van SBS begin dit jaar liet zien dat de beveiliging van Schiphol niet deugde, stuurde de luchthaven de directeur Operations naar het programma Pauw & Witteman om tekst en uitleg te geven. De man ontkende, volledig ongeloofwaardig, in alle toonaarden dat Schiphol fouten had gemaakt omdat de luchthaven voldoet aan de Europese regelgeving. Hij werd nog net niet uitgelachen. De volgende dag moet Schipholbaas Gerlach Cerfontaine, die natuurlijk zelf bij Pauw & Witteman had moeten zitten, met de billen bloot. Om de boel nog enigszins te redden gaf hij toe dat het foutier dan fout is dat beveiliging zo lek is. En passant meldde hij ook dat de betrokken medewerker inmiddels in ontslagen.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Gedrag en cultuur.