



intermediair

op elk ● in je carrière

19 11 2009

#47

WWW.INTERMEDIAR.NL



**De loopbaan van
voetbalcoach
Vera Pauw**

PAG. 28



**Uit je lichaam
treden: niks
magisch aan**

PAG. 36



**Roos Vonk
liegt!**

PAG. 31



FOUTEN MAKEN IS GOED

I

n de wachtkamer van Het Oogziekenhuis Rotterdam staan twee beeldschermen. Op beide is een oog te zien. Hands in handschoenen snijden erin. De wachtenden in de wachtkamer kijken gebiologeerd: het zijn de ogen van hun familieleden die geope-

reerd worden, in de OK een paar meter verderop. Live te volgen voor wie het aandurft.

Artsen die fouten bij staaroperaties verdoezelen: het is in Het Oogziekenhuis Rotterdam niet langer mogelijk. 'Als een operatie niet slaagt, hebben familieleden dat al gezien voordat de arts het komt vertellen', zegt Oogziekenhuisdirecteur Frans Hiddema. 'Toch hebben we ondanks die openheid nog nooit een claim gekregen.'

De live-operaties zijn een van de manieren waarop het Oogziekenhuis het aantal medische missers probeert terug te dringen. Vreemd genoeg niet door streng op te treden tegen artsen die fouten maken, maar juist door over fouten niet langer geheimzinnig te doen. 'We stimuleren het juist dat artsen en verpleegkundigen al hun fouten en foutjes melden', vertelt Hiddema. 'Sinds we dat doen is het aantal foutmeldingen enorm gestegen. Wekelijks zitten artsen en verpleegkundigen om de tafel om alle fouten

Hoogopgeleid

'Mij valt op dat vaak gedacht wordt dat mensen met een hogere opleiding legerichter zijn [ofwel open staan voor fouten maken en kritiek daarop]... Maar er is geen enkel onderzoek dat aantoonde dat intelligentie of vaardigheden samenhangen met een leerdoeloriëntatie.'

ARJAN VAN DAM IN *DE KUNST VAN HET FALEN*

Taboeculturen

Ierland en Denemarken hebben de meest open foutencultuur in het Westen. De ergste taboecultuur heerst in:

- 1 Singapore
- 2 Duitsland
- 14 Nederland
- 22 Verenigde Staten

BRON: GLOBAL LEADERSHIP & EFFECTIVENESS STUDY

Foutenmijders

Prestatiegerichte egotrippers die een hekel hebben aan fouten maken en daarvan leren, herken je aan:

- uitstelgedrag
- snel opgeven
- waardering van anderen heel belangrijk
- zwart-witdenken (of goed-slecht)
- moeite met negatieve kritiek

BRON: *DE KUNST VAN HET FALEN*, ARJAN VAN DAM

Waarom je beter wordt van missers

BLUNDEREN IS ZO GEK NOG NIET, ZEGGEN PSYCHOLOGEN. WIE FOUTEN MAAKT, MAAKT SNELLER CARRIÈRE EN OOK DE WERKGEVER PROFITEERT ERVAN. 'HELAAS ZIJN JUIST PRESTATIEGERICHTE WERKNEMERS BANG OM FOUTEN TE MAKEN. HET STAAT HUN UITEINDELIJKE SUCCES IN DE WEG.

tekst **Kees Versluis**

door te nemen en ervan te leren. Een cultuuromslag.'

Het Oogziekenhuis Rotterdam is een pionier op het gebied van *error management*, zeker in de medische wereld. Fouten maken mag in het Rotterdamse ziekenhuis, zolang je erover praat en er met zijn allen lering uit trekt. En het lijkt te werken. Begin jaren negentig, toen Hiddema en zijn kompaan Kees Sol directeur werden, stond Het Oogziekenhuis Rotterdam matig aangeschreven. Nu prijkt het bovenaan in landelijke patiënttevredenheidslijstjes. Hiddema: 'En het aantal links-rechtsverwisselingen bij operaties is van vijf, zes per jaar gedaald tot nul of een, overigens altijd

'Zo'n tien procent van het succes van bedrijven bleek samen te hangen met de manier waarop ze met fouten omgaan'

zonder fatale gevolgen.'

Ernstige gevolgen

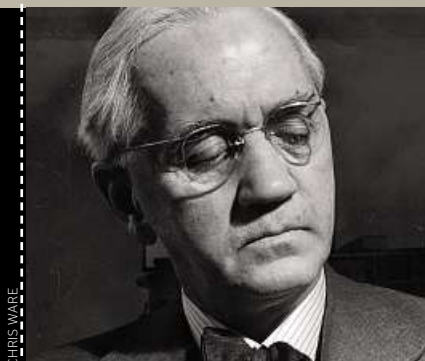
'Fouten maken op de werkvloer is bij de meeste organisaties helaas nog altijd taboe', zegt Cathy van Dyck, universitair docent *organization science* aan de VU. 'Fouten moeten voorkomen worden, is bij zulke bedrijven het uitgangspunt. Maar daardoor leren ze hooguit van fouten die ernstige gevolgen hebben. Zonde: want vergelijkbare fouten zijn vaak al eerder opgetreden, maar dan zonder grote gevolgen. En zonder dat ervan geleerd is.'

Niets is zo funest als een cultuur waarin fouten maken hard wordt afgestraft, weet Van Dyck, die al zo'n vijftien jaar onderzoek doet naar hoe bedrijven en organisaties met fouten omgaan. Vlieg je niet de laan uit bij een fout, dan belandt er wel een waarschuwingsbrief op de mat of krijg je een woedende baas over je heen. Het gevolg: mensen melden hun fouten niet, en er wordt dus geen lering uit ►



Het Oogziekenhuis

Toen Het Oogziekenhuis Rotterdam in 1874 werd opgericht, lagen patiënten er gemiddeld 39 dagen. Tegenwoordig kan bijna iedereen op de dag van de operatie weer naar huis. Jaarlijks aantal oogoperaties: ruim twaalfduizend.



Penicilline

Er zijn nogal wat ontdekkingen gedaan door fouten. Penicilline bijvoorbeeld. Toen de Britse arts Alexander Fleming (foto) in 1928 van vakantie terugkwam, bleek een van zijn bacterieculturen per abuis besmet te zijn door de schimmel *penicillium notatum*. Tot Flemmings verbazing bleek er rond de schimmel geen bacteriegroei op te treden.

▶ getrokken. Juist in zulke organisaties gaat het vaak uiteindelijk een keer goed mis.

Hoe het wel moet volgens Van Dyck: beloon mensen die hun fouten melden, in plaats van ze te straffen. Dat zo'n open foutencultuur beter werkt, blijkt volgens haar uit veel onderzoeken. Neem haar eigen promotieonderzoek van een aantal jaren geleden. Ze onderzocht de error-managementcultuur bij 65 Nederlandse bedrijven en organisaties en vergeleek die vervolgens met hun prestaties, zoals winst, *competitive advantage* en *return on assets*. 'Er bleek een duidelijke relatie. Zo'n tien procent van het succes van een bedrijf bleek samen te hangen met de manier waarop ze met fouten omgaan: repressie of juist ervan willen leren. Heel vaak zijn het overigens de managers waar de sleutel ligt: met de mond belijden ze een open foutencultuur, maar hun eigen fouten opbiechten doen ze niet. Je ziet dat een leergerichte foutencultuur bij medewerkers dan ook niet aanslaat.'

Vermijdcultuur

It'er Michiel Vrasdonk (32) is iemand die in een organisatie werkt die tegenwoordig zo'n open foutencultuur heeft. 'Een aantal jaren geleden is de cultuur bij ons duidelijk veranderd toen we een nieuwe manager kregen', zegt de Java-expert bij de Caesar Groep.

'Voor die tijd was het een doel op zich geworden dat medewerkers hun afspraken nakwamen', vertelt Vrasdonk. Had je een bepaalde klus niet op tijd af, dan was de baas boos. 'Maar het gevolg was dat medewerkers klussen niet durfden op te pakken, als ze niet

zeker wisten dat ze het op tijd en zonder problemen konden afronden. Ook aan ingewikkelde opdrachten met een groot gevaar op fouten, durfde niemand zijn vingers meer te branden. Er ontstond een vermijdcultuur; mensen waren veel te bang om te falen.'

Vrasdonk's nieuwe manager brak met die cultuur: voor hem geldt dat afspraken richtlijnen zijn. 'Medewerkers moeten de intentie hebben om een afgesproken klus op tijd te klaren, maar als je het toch niet haalt of als er iets fout gaat, is dat niet erg.' Het gevolg is, zegt Vrasdonk, dat medewerkers een stuk proactiever zijn geworden, dat ze meedenken, spannende projecten durven opzetten. 'En dat wil je als bedrijf toch.'

Vrasdonk is via de Caesar Groep jarenlang gedetacheerd geweest bij andere organisaties en heeft gezien hoe totaal verschillend er met fouten wordt omgegaan. Zo was hij een tijdje bij een organisatie geplaatst waar ze bij een fout eerst een week lang gingen uitzoeken wie er schuldig was voordat ze het probleem gingen oplossen. 'Na afloop werden extra controles ingebouwd en werd de hiërarchie nog duidelijker aangescherpt. Terwijl dat juist averechts werkte.'

Open met fouten omgaan, betekent dat je een platte organisatie nastreeft, heeft Vrasdonk ervaren. Zoals bij dat bedrijf in Soest waar hij gedetacheerd was. 'Daar speelde de schuldvraag geen enkele rol als er een fout gemaakt was. Het hele team was gezamenlijk verantwoordelijk en ging de gevolgen van de fout gezamenlijk rechtzetten. Dat werkte zo goed.'

Makkelijk met fouten omgaan en ervan leren om echte ongelukken te



In Het Oogziekenhuis Rotterdam zijn staaroperaties live te volgen door familie

EVERT JAN DANIELS



EVERT JAN DANIELS

'Het aantal links-rechtsverwisselingen bij operaties is sterk gedaald'

voorkomen is één ding. Maar het nut van fouten maken gaat volgens psychologen veel verder dan dat. Organisaties zouden (in ongevaarlijke situaties) hun medewerkers zelfs moeten stimuleren om meer aan te klooiën, om gewoon dingen te proberen, ofwel: om veel meer fouten te maken. 'Daardoor worden organisaties veel innovatiever en passen ze zich beter aan aan veranderende omstandigheden', zegt Michael Frese vanuit Singapore. 's Werelds beroemdste error-

managementgoeroe is tegenwoordig hoogleraar in het land dat samen met zijn vaderland Duitsland de 'ergste taboecultuur rond fouten maken' heeft. 'En dat remt aantoonbaar de creativiteit en innovatiegerichtheid van het bedrijfsleven in die landen.'

Om die reden zou het onderwijs in de westerse wereld flink op de schop moeten, meent Frese. In plaats van leren hoe iets moet, zouden scholieren en studenten dat veel meer moeten leren door stomme fouten te maken en te ervaren waarom iets wel of niet werkt. Op heel uiteenlopende terreinen – van socialevaardigheidstrainingen tot it-cursussen – werkt dat beter, blijkt volgens Frese uit onderzoeken. Zo deed Frese een experiment met studenten die het softwarepakket Excel onder de knie wilden krijgen. Eén groep kreeg alle informatie aan- ▶

Joy Division

And the only mistake, led to rumours unfound, Led to pressures unknown, different feelings and sounds

De Britse band Joy Division had in het nummer *The Only Mistake* het nut van fouten maken nog niet zo door

Foute dokters

In navolging van de luchtvaartsector proberen ook steeds meer ziekenhuizen een meer open foutencultuur te ontwikkelen. Belangrijk daarbij is dat de strenge hiërarchie in de operatiekamer wordt doorbroken, zodat verpleegkundigen artsen op onzorgvuldigheden durven wijzen. Dat dit vaak nog ver weg is, bewijzen de regelmatige nieuwsberichten over artsen die jarenlang kunnen blunderen voordat er wordt ingegrepen.

Innovatie

'In the long run, organizations that have an effective approach to errors are more apt to experiment and are more likely to innovate.'

MICHAEL FRESE EN COLLEGA'S IN EEN WETENSCHAPPELIJK ARTIKEL IN DE *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY* (2005)



Cathy van Dyck
'Beloon mensen die hun fouten melden in plaats van ze te straffen'

► gereikt en leerde stap voor stap hoe het programma werkte. Een andere groep kreeg nauwelijks informatie, maar wel moeilijke opdrachten en de aansporing om vooral veel fouten te maken. 'De laatste groep deed het bij de test na afloop duidelijk beter. En helemaal toen de Excel-kennis van de studenten na een week opnieuw werd getest.'

De Nederlandse psycholoog Arjan van Dam is het hartgrondig met Frese eens. In zijn recente boek *De kunst van het falen* haalt hij veel meer onderzoeken aan die hetzelfde lijken te bewijzen. Zoals dat onder studenten van een businessschool die een bedrijfssimulatiespel speelden. De ene groep kreeg opdracht zoveel mogelijk marktaandeel te veroveren. Een andere groep kreeg dezelfde opdracht, maar kreeg daarnaast te horen dat ze tenminste zes verschillende strategieën moesten ontdekken en toepassen, gewoon door uitproberen. Aan het eind van het realistische spel bleek van de eerste groep slechts 1,6 procent het beoogde marktaandeel te hebben gehaald. In de uitprobeergroep had-

den tien keer zoveel studenten het marktaandeel gehaald. Van Dam: 'Wereldwijd zijn er ongeveer vierhonderd vergelijkbare onderzoeken gedaan: uit vrijwel allemaal blijkt dat een faal-leergerichte houding soms even goed, maar meestal beter werkt dan een puur prestatiegerichte oriëntatie.'

Want daar ligt volgens Van Dam de belangrijkste verklaring waarom veel mensen zo bang zijn voor fouten maken: ze zijn te prestatiegericht. 'Ze willen anderen laten zien wat ze in hun mars hebben. Een fout maken doet daar afbreuk aan. Veel tijd nodig hebben, omdat je dingen uitprobeert eveneens: voor de buitenwereld lijkt het dan of je minder slim bent, anders had je niet zoveel tijd nodig.'

Het is een houding die op de korte termijn succes heeft, laat Van Dam in zijn boek zien, maar op de lange termijn tot weinig vooruitgang leidt. 'De angst om fouten te maken staat uiteindelijk succes in de weg', concludeert hij. 'Als het mensen erom gaat te laten zien wat ze kunnen, zoeken ze in het algemeen geen uitdagingen, maar veiligheid.' En het belangrijkste: ze willen complimenten scoren, van kritiek zijn ze veel minder genegen. 'Terwijl iemand die van zijn fouten wil leren, ofwel een leergerichte houding heeft, kritiek juist gebruikt om beter te worden.'

Egotrippers

Overigens werkt een prestatiegerichte, foutenvermijdende houding in sommige gevallen wél, geven psychologen Van Dam en Cathy van Dyck toe. Bij studenten die tentamens moeten halen bijvoorbeeld. Vlak voor en tijdens een tentamen heeft een onderzoekende leerhouding geen voordeel en kun je het best puur op de prestatie gericht zijn. Het zou een verklaring kunnen zijn waarom de slimste jongetjes van de klas, de egotrippers, na hun studie lang niet altijd de meest succesvolle carrières hebben. Hun aanpak werkte wel op school en universiteit, maar niet in het dagelijkse werkleven.



Michiel Vrasdonk
'Door de cultuuromslag zijn mensen pro-actiever geworden'

'Ook als je iets door en door beheerst, pakt een prestatiegerichte houding vaak wel goed uit', zegt Van Dam. 'Denk aan topsporters.' Ten derde kun je ook bij eenvoudige taken zoals afwassen, vakken vullen in de supermarkt of je koffer inpakken voor vakantie doorgaans het beste gericht zijn op een snelle prestatie.

'Maar', zegt Van Dyck, 'hoe ingewikkelder de taak, hoe beter juist een onderzoekende aanpak waarbij je veel fouten maakt.' Het is volgens haar jammer dat trainers en opleiders van dat inzicht niet meer gebruikmaken. 'Ict maakt het mogelijk om steeds meer moeilijke taken te simuleren, zodat fouten maken geen vervelende consequenties heeft. Denk aan flightsimulators of *skill labs* in ziekenhuizen. Laat piloten en artsen daarop gewoon lekker fouten maken. Maar ook bij gesimuleerde trainingen gaat het er helaas vrijwel altijd om taken zo goed mogelijk uit te voeren.'

Vrijwel altijd, maar er zijn uitzonderingen. Veiligheidsspecialist Fred Bleeker van het bedrijf QST Safe Skies geeft bedrijven in een flight simulator



Arjan van Dam
'De angst om fouten te maken staat uiteindelijk succes in de weg'

trainingen in het maken en leren van fouten. 'Teams van politiekorpsen, ziekenhuizen, pensioenfondsen, zelfs van de NOS oefenen zonder veel voorbereiding in de simulator', zegt Bleeker. 'Ze maken natuurlijk continu fouten, storten voortdurend neer, en daar leren ze ontzettend veel van: elkaar opmerkzaam maken op dingen die misgaan, met elkaar analyseren wat er fout ging. Het is vooral gezond voor echte professionals, die in hun werk te veel vertrouwen op hun vaardigheden en zich niet realiseren dat dingen ook anders kunnen.'

Het Oogziekenhuis Rotterdam is een van de klanten van Bleeker. Ziekenhuisdirecteur Hiddema heeft inmiddels al zijn artsen en verpleegkundigen met elkaar de simulator ingestuurd. Hij is er laaiend enthousiast over: 'Dit is de manier om de te hiërarchische cultuur in de operatiekamer te doorbreken en te stimuleren dat artsen en verplegend personeel in alle openheid discussiëren over wat er fout gaat en hoe het beter kan.'

KEES.VERSLUIS@INTERMEDIAR.NL

Narcisme

Werknemers met een narcistische persoonlijkheid (jezelf briljant vinden, eigen prestaties overdrijven, verslaafd aan bewondering) zijn volgens psychologen slecht in staat van hun fouten te leren. Slecht nieuws, want uit onderzoeken blijkt dat Nederlanders steeds narcistischer worden. 'Wie nu "gemiddeld" scoort op narcisme, zou twintig, dertig jaar geleden als een probleemgeval gelden', aldus kinderpsycholoog Sander Thomaes in *Trouw* (16/2/08)



Madoff

Psychologen maken onderscheid tussen fouten en overtredingen. Een fout maak je niet met opzet (al kun je er natuurlijk wel voor open staan). Een overtreding maak je bewust. Let goed op, Bernie Madoff (foto) en Cees van der Hoeven: het positief effect van fouten maken geldt niet voor overtredingen.