

Oeps!

Waarom we
mislukkingen
moeten
koesteren

Heeft u vandaag al een paar flinke steken laten vallen? Wie zijn fouten open tegemoet treedt, leert meer en is uiteindelijk succesvoller. Maar dat valt niet mee in een maatschappij die draait om presteren.

TEKST: PEGGY VAN DER LEE FOTO'S: ERIC VAN DEN ELSEN



FOTOGRAFIE-ASSISTENTIE: MARTA SERRANO
VISAGIE: CINDY MANTEL
STYLING: INGE DE RIDDER
MODEL: CHRISTIËNNE (MAX MODELS)
MET DANK AAN ANECDOTE, FILIPPA K, HEMA,
JOE'S, MBYM, SASCHA, SET

D

De dag waarop ik leerde dat fouten maken niet mag, staat me nog haarscherp voor de geest. Het was koud en de zon scheen, mijn vriendin en ik tennisten buiten. Hoewel de brugklas mij van haar gescheiden had (zij mavo, ik vwo) wisten we elkaar nog altijd direct na school te vinden. Toen we naar binnen kwamen om iets te drinken, spraken haar moeder en tante over een bekende voorstelling die naar de stad zou komen. 'Ken je dat stuk?' Ze keken me vragend aan. Ik had geen idee. Nooit van gehoord zelfs. De blikken van deze twee volwassen vrouwen keurden mij. 'En dát doet dan vwo,' zei de moeder van mijn vriendin.

Ik maak fouten, dus ik besta

Voor missers, fouten en mislukkingen is weinig tolerantie in onze maatschappij. De bedoeling is dat je het goed doet, dat het lukt, dat je het weet

Basketbal-ster **Michael Jordan:**

'Ik heb in mijn carrière meer dan negenduizend shots gemist. Ik verloor bijna driehonderd wedstrijden. Zesentwintig maal miste ik het winnende schot dat mij was toevertrouwd.

Ik heb in mijn leven keer op keer op keer gefaald en daarom ben ik succesvol.'

– zeker als je opleidingsniveau of positie daar aanleiding toe geeft. Het enige voordeel dat we uit fouten lijken te halen, is als anderen ze maken: dan vijzelen we er onze eigenwaarde mee op. Weet een presentator het even niet, dan lachen we hem uit. Gaat een bekende ondernemer aan zijn eigen succes ten onder, dan schenken we onszelf nog eens bij.

'Dat fouten maken menselijk is, zal niemand ontkennen,' schrijft psycholoog en faalexpert Arjan van Dam in zijn boek *De kunst van het falen*. 'Maar door de nadruk op prestaties, hebben fouten een minderwaardige plek gekregen.' We vinden allemaal dat mislukken moet kunnen, maar ondertussen rekenen we elkaar er keihard op af.

Vooropgesteld: het is ook naar om het verkeerd te doen. Om het mis te hebben. Gevaarlijk soms zelfs, als jouw fout het leven van een ander in gevaar brengt. Hoeveel zakdoeken zijn er niet versnoten vanwege pijnlijke misstappen en mislukkingen in alle maten? En toch: 1200 jaar voordat Descartes zijn beroemde woorden 'Ik denk, dus ik besta' uitsprak, schreef Augustinus al: 'Fallor ergo sum' – ik maak fouten, dus ik besta. De Amerikaanse fouten-expert Kathryn Schulz, auteur van het boek *Oeps – Waarom fouten maken ons grootste talent is*: 'Augustinus begreep dat ons vermogen om het te verknoeien niet een of ander vernederend defect is in het menselijke systeem, iets wat uitgeroeid of weggewerkt moet worden. Nee, fouten maken is compleet fundamenteel voor wie we zijn.'

Een bron van vooruitgang

Psychologen, schrijvers en therapeuten hebben ontdekt dat falen en succes bovendien helemaal niet zo tegengesteld aan elkaar zijn als je zou denken. Zonder mislukkingen geen succes, constateert

Wie fouten maken ziet als onderdeel van een leerproces heeft meer plezier in wat hij doet





Haal het beste uit je fouten

1 Check je mindset. Mensen met een *groei-mindset* geloven dat ze zichzelf altijd kunnen blijven verbeteren. Mensen met een *fixed-mindset* denken van niet, omdat ze 'nu eenmaal zo zijn'. Alleen in dat laatste geval is een fout bedreigend.

2 Richt je op leren in plaats van presteren. Wie een prestatie wil leveren mag geen steken laten vallen. Maar wie zijn bezigheden als leerproces ziet, krijgt vanzelf meer ruimte voor fouten. Fouten zijn immers onderdeel van elk leerproces.

3 Stel de juiste vragen. Natuurlijk: fouten kunnen vervelend zijn, maar als je er dan toch een hebt gemaakt kun je er maar beter het beste van maken. Cruciale vragen om er maximaal van te profiteren zijn: 'Wat heb ik geleerd?' en 'Wat kan ik de volgende keer anders doen?'

4 Beloon jezelf voor inspanning (en niet voor resultaat). Wie resultaat vooropstelt, legt de nadruk op het leveren van een goede prestatie. Dat geeft weinig ruimte voor fouten. Wie in plaats daarvan inspanning beloont, focust meer op proberen en leren.

Tips van Arjan van Dam, auteur van *De kunst van het falen. Hoe je door effectief te leren succesvol kunt presteren*, Ambo Anthos, € 19,95

Sarah Lewis zelfs in haar boek *De kracht van mislukking*, dat begin dit jaar verscheen. Daarin laat ze met inspirerende voorbeelden uit de kunst en wetenschap zien hoe falen en openstaan voor 'het niet weten' een bron van vooruitgang kunnen zijn. Zoals Thomas Edison, die ondanks talloze mislukte pogingen bleef proberen een lichtgevende lamp te maken. Hij zei: 'Ik heb niet gefaald, ik heb eenvoudig tienduizend manieren ontdekt die niet werken.'

Nog een voorbeeld: *Harry Potter*-schrijfster J.K. Rowling vertelde in een toespraak voor net geslaagde Harvard-studenten hoe ze eerst moest falen op alle vlakken – ze koos de verkeerde studie, haar korte huwelijk strandde en ze werd een arme, gescheiden, alleenstaande moeder zonder werk – voor ze kon worden wat ze nu is. 'Dat falen zorgde ervoor dat ik mezelf niet meer voorhiel dat ik iets anders was dan wat ik was. Daarna kon ik al mijn energie stoppen in het afmaken van het enige dat echt belangrijk voor me was. Als ik in een van die andere dingen geslaagd was, had ik misschien niet het doorzettingsvermogen gehad om te slagen op het gebied waarvan ik geloofde dat ik er echt thuis hoorde.'

Ook in het lab van Nobelprijswinnaar André Geim was ruimte voor fouten en juist dat veilige gevoel het verkeerd te mogen doen, leverde hem de prijs op. De natuurkundige zegt zijn succes te danken te hebben aan de 'vrijdagavondexperimenten' die daar plaatsvonden. Hij werkte dan met collega's aan 'geschifte dingen die helemaal mochten mislukken' – en die dat meestal ook deden. Vanaf het begin van zijn loopbaan besteedde Geim 10 procent van zijn tijd in het laboratorium aan dit soort onderzoek en uiteindelijk leverde hem dat de Nobelprijswaardige ontdekking van de stof grafeen op.

Wat kan ik hiervan leren?

Alles mooi en aardig, maar falen kan ook alles verpesten. Dat liet de beroemde Amerikaanse psycholoog Martin Seligman al zien met zijn aan-

Abraham Lincoln

leed aan zenuwzinkingen en probeerde meermalen tevergeefs een Congreszetel te veroveren, voordat hij president van de Verenigde Staten werd en de slavernij afschafte.

Walt Disney

werd ontslagen bij de plaatselijke krant omdat hij 'geen verbeeldingskracht' had en 'geen goede ideeën'.

geleerde hulpeloosheidstheorie: wie keer op keer faalt, probeert het niet meer.

Een leergerichte houding kan helpen voorkomen dat dat mechanisme in werking treedt, vertelt psycholoog Arjan van Dam. 'De crux zit hem in wat je verwacht van de dingen die je doet. Van de doelen die je stelt: zijn die prestatiegericht, of ben je leergericht? Wie prestatiegericht is, wil vooral laten zien wat hij kan.' Bijvoorbeeld dat hij dat bedrijf van de grond krijgt, dat hij die professorstitel kan behalen, dat droomgezin kan stichten of zijn targets met gemak haalt. Falen is dan een letterlijk falen: het doel is niet bereikt. 'Wie leergericht is, heeft als doel zichzelf te ontwikkelen. Falen is dan eerder een kans: "Hé interessant, een fout – wat kan ik hiervan leren?"'

Van Dam schreef het boek *De kunst van het falen*, geeft lezingen en trainingen en is inmiddels Nederlands grootste faalexpert. 'Een twijfelachtige eer,' lacht hij. Want, leergerichte houding of niet, leuk wordt 'falen' nooit: 'Het zit in onze natuur om genot te zoeken en pijn te vermijden – en dus ver van mislukkingen te blijven. Toch zijn we juist door daaroverheen te stappen verder gekomen als soort. Door ruimte te maken voor fouten, vergroten we ons aanpassingsvermogen.'

De angel eruit

De vader van de Amerikaanse Sara Blakely had al vroeg door hoe hij dat aanpassingsvermogen bij zijn kinderen kon kweken. In mooie cijfers voor toetsen of werkstukken van zijn dochter was vader Blakely niet speciaal geïnteresseerd. En ook niet in overwinningen op het sportveld. Als Sara vroeger aan het eind van een schoolweek thuis aan tafel zat, vroeg haar vader haar en haar broer steevast: 'En, nog iets mislukt deze week?' Sara merkte al gauw dat hij teleurgesteld was als dat niet het geval was. En als ze haar vader dan vertelde dat ze een nieuwe sport uitgeprobeerd had en er totaal niet goed in bleek te zijn, kreeg ze een stralende blik en een *high five*: 'Mooi! Goed werk!'

Blakely's strategie wierp haar vruchten af. Na een paar jaar aanmodderen – met bijbehorende le-

‘Perfectie? Dat is kinderachtig’

In het net verschenen *Een grootse mislukking* vertelt Rutger Lemm tal van anekdotes over klein en groot faal- leed. Hij ontdekte dat groei niet zozeer in meeslepend mislukken zit, maar juist in kleine, alledaagse fouten.

‘Faalervaringen probeerde ik altijd zoveel mogelijk te vermijden. Ik liep al lang rond met het idee voor een boek, maar zoals bij alles moest het in één keer goed. Inmiddels heb ik ontdekt dat het juist kinderachtig is om de hele tijd perfectie van jezelf en je omgeving te verwachten. De enige manier om de kloof te verkleinen tussen het ideaal in je fantasie en je eigen kunnen in werkelijkheid, is door gewoon heel hard te werken en lelijkheid en fouten toe te laten. Ik heb echt slechte stukken tekst geschreven, wat een bevrijding was dat! Ik raak daar nu niet meer van in paniek. Fouten maken en vervolgens schaven en zwoegen, dat is waar het echte werken om gaat. Saaie toewijding, geduld en vertrouwen. En trouwens, uiteindelijk mislukken alle boeken. Geen boek wordt ooit zo goed als je echt wilt. “Volwassen worden betekent dat je leert genieten van je frustraties,” zei mijn psycholoog. Ik heb geleerd om tevreden te zijn met de alledaagse imperfectie van het leven. Alledaags – dus niet dat grootse falen dat wordt geschetst in sommige zelfhulpboeken, dat je uiteindelijk alsnog die succesvolle carrière of dat perfecte leven zou brengen. Want dan draait het nog steeds om een lamleggende utopie. Juist om de kleine domme momenten zouden we vaker samen moeten lachen.’

Rutger Lemm, *Een grootse mislukking*, De Bezige Bij, € 18,90



Rutger Lemm: ‘Ik heb echt slechte stukken tekst geschreven, wat een bevrijding was dat!’

FOTO: GEERT SNOEIJER

venslessen – ontwikkelde Sara het vernieuwende merk Spanx voor onderjurken en werd zij een van de jongste miljardairs van Amerika. Dat iets niet lukt, is voor Sara Blakely geen falen. Dat je het niet probéert – dat wel.

Van Dam springt op als hij dit verhaal hoort. ‘Wat deze vader heeft gedaan, is de angel uit fouten halen. Het is niet erg als je faalt. Het is zelfs waardevol. Dat is zo’n belangrijke boodschap voor zijn

kinderen. Hij meet ze er een leergerichte houding mee aan. Uit onderzoek weten we dat leergerichte types bij fouten actief aan de slag gaan: hoe kan ik dit oplossen? Prestatiegerichten blokkeren juist. Mensen die fouten als onderdeel van een leerproces zien, hebben aanzienlijk meer vertrouwen in zichzelf en meer plezier in wat ze doen. En leren uiteindelijk ook meer, want de hoge hersendelen die nodig zijn om te leren, doen het beter onder veilige omstandigheden – dus als het is toegestaan om fouten te maken.’

Ouders kunnen een cruciale rol spelen bij de tolerantie die kinderen ontwikkelen voor falen. Zij bepalen, naast de eigenschappen waarmee kinderen nou eenmaal ter wereld komen, mede of hun kind een leergerichte instelling ontwikkelt. ‘De reactie van een ouder, vooral van de moeder, op de fouten die een kind maakt, heeft grote impact. Een opgetrokken wenkbrauw is al dodelijk,’ zegt Van Dam. ‘Het terugtrekken van liefde, noemen we dat in de psychologie. Hoe vaker dat gebeurt, hoe meer een

Fred Astaire deed in de jaren dertig een screentest. Het oordeel over hem: ‘Kan niet zingen. Kan niet acteren. Wordt kaal. Kan een beetje dansen.’

prestatieoriëntatie wordt gevoed. En hoe minder ruimte er is om te leren profiteren van mislukkingen – die er onherroepelijk zijn, in ieder mensenleven.’

Niets om je voor te schamen

Onze missers koesteren: in Nederland zijn we er doorgaans bijzonder slecht in. Uit het rapport *Stigma op falen* van het Economisch Bureau ING en het ministerie van Economische Zaken bleek eerder al dat ondernemers die een faillissement hebben meegemaakt hier als ‘mislukt’ worden beschouwd, terwijl zulke ondernemers in de VS gewoon een tweede kans krijgen.

Falen wordt nog te weinig gezien als manier om te leren, blijkt ook uit een onderzoek dat Hay Group recent deed onder 2200 organisaties wereldwijd. Daarin staat dat tweederde van de ondervraagde Nederlandse bedrijven zijn medewerkers geen ruimte geeft om fouten te maken. Hay Group noemt dat percentage opvallend hoog. En zorgwekkend. Organisaties waar die ruimte wel is – ruim 70 procent van het totaal aantal onderzochte Europese bedrijven meent dat ‘falen niets is om je voor te schamen’ – herstellen sneller en beter van tegenslagen. Bovendien zijn deze bedrijven innovatiever.

Van Dam denkt dat een oorzaak voor de lage faaltolerantie hier ligt in het feit dat Nederland een van de meest vrouwelijke culturen ter wereld heeft. ‘We zijn enorm gericht op harmonie en gelijkheid. Je moet je niet te veel onderscheiden – niet in positieve, maar ook niet in negatieve zin. In meer mannelijke culturen zoals de Amerikaanse, kan dat wel: wie goed is, mag dat zeggen. Fouten maken mag dan ook, zeker als je kunt benadrukken dat ze je helpen om nóg beter te worden.’

Pauline Krom schaamde zich in eerste instantie ook voor haar falen. Ze had haar goede baan als financieel specialist opgezegd om een eigen bedrijf als beleggingsadviseur te beginnen. ‘Ik moest er een bv voor oprichten en stak er een hoop geld in. Maar ik kreeg ruzie met mijn zakelijk partner en het bedrijf kwam niet van de grond. Daar zat ik met mijn bedrijf en mijn kantoor. Ik voelde me een mislukkeling. Korte tijd later werd ik voor mijn hobby als trouwambtenaar gevraagd om een huwelijk op het strand te voltrekken. Het was zó prachtig en intiem; zo anders dan in het gemeentehuis. Op de terugweg van Scheveningen naar Soest besloot ik te starten als zelfstandig trouwambtenaar. Dat was tien jaar geleden; afgelopen zondag heb ik uiterst dankbaar en trots mijn tienjarige bestaan gevierd. Zonder die mislukte bv was ik hier niet gekomen. Door deze ervaring heb ik het vertrouwen

Farmaceut **Pfizer** wilde een medicijn ontwikkelen tegen angina, pijn op de borst en hoge bloeddruk. Na zes jaar onderzoek bleek het toch niet te werken. Wel meldden patiënten erecties en hernieuwde potentie als bijeffecten. Zo ontstond de Viagra-pil.

gekregen dat dingen die “mis” gaan, op een ander moment van betekenis kunnen zijn. Ik ben daarvoor minder bang geworden om fouten te maken.’

Dapper falen

Onderzoekers naar leergedrag hebben inmiddels ook ontdekt hoeveel het oplevert als mensen veilig kunnen falen. ‘Laatst was er een onderzoek naar de reactiesnelheid van studenten,’ licht Van Dam toe. ‘Tegen de eerste groep werd gezegd: je reactiesnelheid wordt gemeten, laat zien wat je kunt. Een prestatiegerichte instructie dus. De tweede groep kreeg te horen: je reactiesnelheid wordt gemeten. Dat is iets wat je kunt trainen, dus zie dit als een mogelijkheid om te leren – een leergerichte instructie. De derde groep kreeg een neutrale instructie. Wat bleek: de groep die de prestatiegerichte instructie kreeg, bracht het er het slechtste vanaf.’

Heel voorzichtig wordt fouten maken dan ook iets minder een taboe in Nederland. Zo komen de in het buitenland populaire *Fuckup nights*, waar mensen dapper en grappig vertellen over hun mislukte projecten en bedrijven, hier nu – zij het bescheiden – ook van de grond.

Steeds meer mensen zijn moe van de prestatie-maatschappij, denkt psycholoog Arjan van Dam. Moe van het toetsen en afrekenen. In het onderwijs is een beweging die roept om minder nadruk op prestaties, en meer plezier in leren. ‘Uit onderzoek van TNS Nipo blijkt dat 60 procent van de Nederlanders het gevoel heeft in een prestatie-maatschappij te leven. Terwijl maar 10 procent dat prettig vindt. We zijn eigenlijk gewoon een stelletje hobbits dat het simpelweg gezellig wil hebben samen. Fouten mogen maken hoort daarbij.’

Moeite met fouten maken?

Faalexpert Arjan van Dam beantwoordt de komende maanden lezersvragen. **Plusabonnees kunnen een vraag stellen, anderen lezen de antwoorden mee.** ► psychologiemagazine.nl/vraagadvies