

Leren van kleine missers  
voorkomt grote blunders

# Beter worden van fouten

Elke werknemer maakt wel eens een fout, maar hoe ga je daar dan als bedrijf mee om? Gert Homsma onderzocht dit onderwerp voor zijn proefschrift 'Making errors worthwhile, determinants of constructive error handling' aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Zijn conclusie: bedrijven kunnen ook hun voordeel doen met fouten.

Gerard Zeegers



**D**e manier waarop een organisatie omgaat met fouten bepaalt tien procent van het economisch succes. Het is dus van belang om missers bespreekbaar te maken en ervoor te zorgen dat deze in de toekomst te voorkomen zijn. Toch ligt het maken van fouten nog in een taboesfeer. Niemand vindt het immers leuk om toe te geven dat hij heeft gefaald.

Om meer grip op dit onderwerp te krijgen interviewde Homsma verschillende werknemers van veertien organisaties. 'We hebben uiteenlopende organisaties benaderd, van zorginstellingen, bouwbedrijven en verzekeringsmaatschappijen tot aan de chemische industrie. Dat leverde opvallende verschillen in bedrijfscultuur op.' Over het algemeen zijn de reacties op foutmeldingen van werknemers op te delen in twee polen, met daar tussen in allerlei gradaties. Ofwel er wordt intolerant gereageerd en de werknemer wordt bestraft, of het wordt geaccepteerd omdat fouten maken menselijk is. Homsma: 'Een manager vertelde dat hij streng reageerde, omdat het in zijn sector nu eenmaal gevaarlijk was als er iets misging. Nu hoorde hij alleen iets als er een fout werd gemaakt met ernstige gevolgen. Hij wilde daar graag verandering in brengen, maar merkte dat het moeilijk was om het roer om te gooien. Omdat er eerst streng werd gereageerd, geloofden medewerkers niet dat het melden van fouten ongestraft zou blijven.'

Om de fouten boven tafel te halen is het dus van groot belang om werknemers ervan te overtuigen dat er tolerant mee wordt omgegaan. Om dit te bereiken moeten ook managers hun falen toegeven. Pas als iedereen ziet dat er zo veel openheid bestaat dat ook de leidinggevenden hun fouten toegeven,

*'Er bestaat geen verschil tussen fouten, alleen in de gevolgen'*

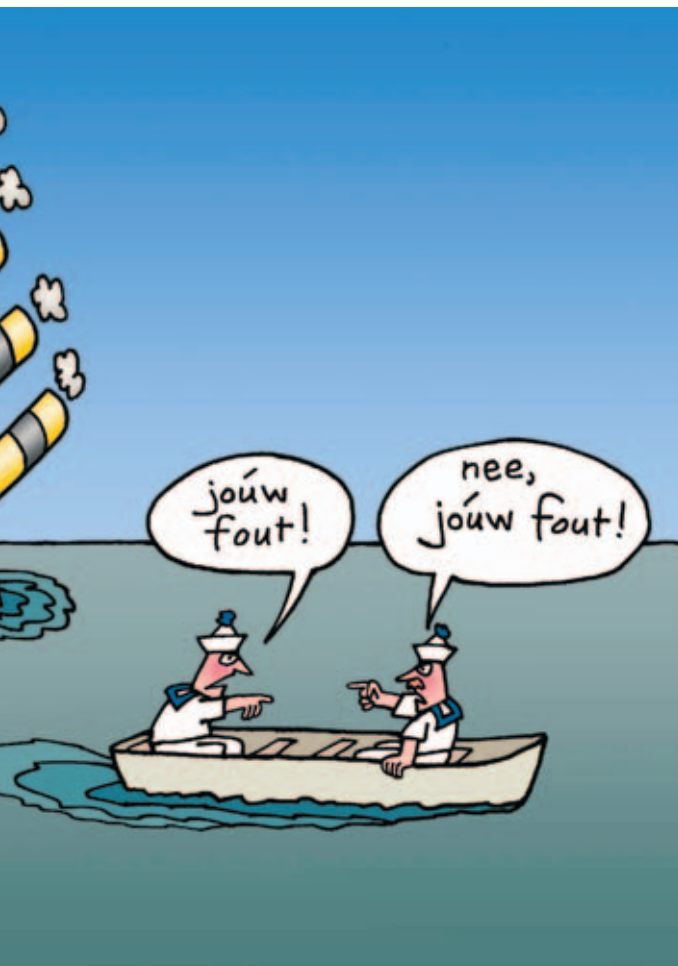
kan er iets veranderen. Volgens de wetenschapper blijkt uit onderzoek dat fouten toegeven een van de belangrijkste aspecten is van goed leiderschap. Deze cultuuromslag moet van boven naar beneden worden doorgevoerd en het kan een tijd duren voordat er iets verandert.

## 'Blamefree'

Een hulpmiddel om fouten naar boven te halen is het instellen van vaste procedures, zoals een foutregistratiesysteem. Homsma: 'Vooral in de zorg is men druk bezig om

### Tips

- Creëer een open cultuur waarin medewerkers fouten durven toegeven
- Geef managers een voorbeeldfunctie: zij moeten als eerste fouten bekennen
- Straf fouten niet meteen hard af
- Zorg voor een goed foutregistratiesysteem
- Toon daadkracht: stel altijd onderzoek in na missers
- Leer ook van fouten bij andere bedrijven of afdelingen



fouten naar boven te halen. Niet elke fout die daar gemaakt wordt is fataal. Maar dezelfde fout kan op een ander moment ernstige gevolgen hebben. Wanneer iemand bijvoorbeeld een paar aspirines teveel voorschrijft, gebeurt er niets. Als er met zware medicijnen een fout wordt gemaakt, kan één pil teveel schadelijk zijn. Als je ontdekt hoe de fouten worden gemaakt, die niet tot een catastrofe leiden, kun je ernstige gevolgen voorkomen.'

Veel zorginstellingen zijn begonnen met 'blame free' foutregistratiesystemen. Medewerkers melden fouten, zonder dat daar consequenties aan verbonden zijn. Ze worden bedankt bij het melden. Hierdoor gaat 'het deksel van de beerput' en komt er een stortvloed aan fouten boven, waarvan men daarvoor geen weet had. 'Managers schrikken in eerste instantie omdat veel meer mis lijkt te gaan dan in het verleden', vertelt Homsma. 'En dat terwijl zij juist hun best doen om de organisatie foutloos te maken. "Willen we dit allemaal wel weten?" vragen zij zich af. Een tolerante opvatting ten aanzien van fouten zorgt echter voor een beter beeld van de werkelijkheid. Dat wil zeggen dat het aantal gemelde fouten de hoeveelheid daadwerkelijke beter benadert.'

### Onbestraft falen

Het gevaar dat op de loer ligt bij onbestraft falen, is dat iedereen er met de pet naar gaat gooien. 'Dat is inderdaad een moeilijk punt', beaamt Homsma. 'Het is belangrijk toch te proberen de fouten naar boven te halen, omdat blijkt dat teams die veel fouten melden beter presteren. Zij leren telkens om het beter te doen.'

Behalve het goede voorbeeld geven en zorgen voor een tole-

### In de praktijk: Shell

Een sector waar het goed mis kan gaan is de petrochemische industrie. Shell is daarom al vanaf midden jaren negentig bezig een cultuuromslag op het gebied van fouten te bewerkstelligen. Het bedrijf is inmiddels al zover dat het ook anderen adviseert. Het 'blamefree' foutregistratiesysteem komt uit de koker van Shell.

Annemarie van der Rest is Manager Health Safety and Environmental Affairs van Shell Nederland en geeft ook regelmatig colleges over veiligheid op de Universiteit Twente. 'Ongeveer 80 procent van alle ongelukken heeft menselijk handelen als oorzaak. Daar moet je van leren door er voor te zorgen dat mensen fouten melden en die analyseren. Om iemand zijn fouten toe te laten geven moet je een cultuur neerzetten waarin het niet stom is om een fout te maken, maar benadrukken dat dat een leermoment is. Een van de vragen die je je kunt stellen is of de juiste leidinggevende op de juiste plek zitten. Bij arbeiders op een boorplatform worden bijvoorbeeld vooral taken uitgevoerd, terwijl ingenieurs gecoacht moeten worden.

De digitalisering heeft ook veel verbetering gebracht. Voorheen werkten we minder met computers. Er lag altijd ergens een protocol in een la, maar dat werd wel eens vergeten. Nu is de informatie altijd beschikbaar via een computer.'

### Leren van anderen

'Daarnaast kun je ook leren van fouten bij anderen. Zo was er in maart 2005 een ongeluk bij BP in Texas waarbij vijftien doden vielen. Dit heeft ons de laatste tijd erg beziggehouden. Wij vragen ons dan meteen af of zoiets ook bij ons kan gebeuren. Na het BP-incident hebben we een analyse naar alle raffinaderijen gestuurd. Zij moesten antwoorden wat ze ermee hebben gedaan. Daar komen weer allerlei verschillende ideeën uit voort die je ook ergens anders kunt toepassen. Verder hebben we 'OOG-rondjes'. Oog staat voor Observatie Onveilig Gedrag. Een leidinggevende loopt dan een kwartier rond bij een site en meldt wat hij goed en slecht vond.

Bij een *near-miss* vragen we ons altijd af waarom men zich niet aan de regels heeft gehouden. Het blijft natuurlijk altijd mensenwerk en iedereen moet een inschatting maken. Ik vraag studenten wel eens wat ze 's nachts doen als ze bij een rood stoplicht staan. Je maakt dan zelf een risico-inschatting of je wel of niet kunt oversteken.'

*'Teams die veel fouten melden presteren beter: zij leren meer'*

rante cultuur, moeten managers ook daadkracht tonen. 'Bij het melden van een fout, is het van belang dat er een onderzoek plaatsvindt. De manager moet de fout bespreekbaar maken, zoeken naar oplossingen voor de toekomst en de medewerkers aansturen om de fout voortaan te voorkomen.' Moeten kleine en ernstige fouten anders worden behandeld? Homsma: 'Er bestaat geen verschil tussen fouten, alleen in de gevolgen. In principe kan elke fout tot een catastrofe leiden onder bepaalde omstandigheden. Nu is het vaak zo dat er pas onderzoek wordt gepleegd als een misser een grote impact heeft. Dan laat je veel kansen liggen. Als je meer aandacht aan "kleine" fouten zou besteden, kun je die ene catastrofale misser voorkomen.' ❏