

Alleen door fouten te maken, kun je jezelf verbeteren, ontdekte Gert Homsma tijdens zijn promotie. Hij pleit voor tolerant en daadkrachtig optreden van de baas. tekst Anouk Kemper

Een fout is niet verkeerd

dr.
in spe



Gert Homsma

Fouten maken mag, als het maar niet steeds dezelfde is, aldus het gezegde. Daarom moet er binnen bedrijven de ruimte zijn om van fouten te leren, concludeert psycholoog Gert Homsma (29) in het onderzoek waarop hij deze maand promoveerde aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. 'Dezelfde fout wordt vaak door meerdere mensen gemaakt.'

Wat is je belangrijkste conclusie?

'Bedrijven moeten erkennen dat mensen fouten maken. In veel bedrijven blijkt dit nog niet zo te zijn, ook al zeggen ze van wel. Tolerantie ten opzichte van fouten creëert wel openheid en meer kennis omtrent de gemaakte fout. Maar dat is niet genoeg, er moet ook daadkracht getoond worden. Er moet ook iets met de fout gedaan worden. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld bepaalde procedures ontwikkelen om de werknemers te laten nadenken over de oorzaken van een fout. Zo ontstaat verbetering.'

Wat versta jij precies onder een fout?

'Een fout is in principe een bepaalde actie waarbij het doel niet wordt bereikt. Dit kan ernstige gevolgen hebben, of niet. Of iemand een 'grote' fout maakt, zit hem dus in de consequentie. Maar het is verstandig om ook na te denken over kleine foutjes. Daar wordt nog weinig aandacht aan besteed, terwijl je op die manier grotere fouten kunt voorkomen.'

Hoe heb je je onderzoek aangepakt?

'Ik ben bij verschillende bedrijven geweest om werknemers te interviewen. Ik heb hen fouten laten beschrijven die ze recent gemaakt hadden. Weken later vroeg ik hen in hoeverre zij over die fout hadden gepraat. Waren ze tot nieuwe ideeën gekomen? Wat waren de verbeteringen?'

stelling

Bedrijven moeten erkennen dat fouten maken menselijk is

Daadkracht en tolerantie zijn belangrijk voor het leerklimaat binnen een bedrijf, stel je. Hoe meet je die begrippen?

'Ik vind een bedrijf daadkrachtig als het minimale negatieve consequenties aan een fout verbindt. En als er erkenning is voor de fout, er goed over gecommuniceerd wordt en er hulp wordt geboden. Vervolgens moet er natuurlijk actie worden ondernomen om de negatieve consequenties te beperken.'

En wanneer heeft iemand dan van zijn fout geleerd?

'Als iemand goed weet wat er precies gebeurde en ook analyseert welke oorzaken een fout heeft. Dezelfde fout wordt vaak door meerdere mensen gemaakt. Dus de oorzaak ligt dan misschien niet in de persoon, maar in de organisatiestructuur. Daar kan het bedrijf dan gericht verbeteringen in aanbrengen.'

Hoe gaat dit onderzoek de maatschappij veranderen?

'Een organisatieadviesbureau gebruikt de resultaten in de praktijk. Zij introduceren mijn inzichten. Het is voor bedrijven een handige stimulans om eens na te denken over fouten.'

Waarom is de interpretatie van het woord *fout* belangrijk?

'Men moet begrijpen dat een fout iets anders is dan de negatieve consequenties. Bovendien is een fout iets anders dan een overtreding. Bij een overtreding wijkt men doelbewust af van een bestaande procedure of bestaand protocol. Dat verschil moet duidelijk zijn, want als je die twee op één hoop gooit, kom je niet verder. Een overtreding vraagt om een andere maatregel dan een fout.'

Wat was moeilijk aan je onderzoek?

'Mensen vinden het moeilijk om over fouten te praten. Ze bleven vaak hangen in algemeenheden. Ze willen foutloos zijn en ook dat kun je weer koppelen aan de interpretatie van het woord fout. Data verzamelen was dus lastig, ik moest echt volledige anonimiteit beloven. Student-assistenten liepen ook rond op de bedrijven waar ik onderzoek deed. Zij fungeerden als een soort vraagbaak voor de werknemers. Zij maakten hen bekend met het onderwerp.'

'Uiteindelijk hebben 140 werknemers 218 fouten beschreven. Hiervoor ben ik bij 14 organisaties geweest, van klein tot groot, van non-profit tot commercieel.'

Waarom wilde je graag promoveren?

'Tijdens mijn studie psychologie in Groningen, ontdekte ik dat ik onderzoek doen erg leuk vond. Het ging me ook goed af. Het mooie is dat je als promovendus vakliteratuur kunt combineren met de praktijk. Hoe zit iets in elkaar?'

Was je je onderzoek na een tijd niet zat?

'Ik had wel dipjes. Vooral in de beginfase zag ik door de bomen het bos niet meer. Maar als je er eenmaal vat op krijgt, krijg je er juist méér ideeën over. Ik zou de rest van mijn leven kunnen vullen met dit onderwerp. Ik zeg kunnen, he? Willen is weer een ander verhaal.' (lacht)

Heb je zelf nog iets belangrijks geleerd?

'Ik heb onnoemlijk veel fouten gemaakt, maar sommige waren constructief. Eigenlijk denk ik dat als je beter wilt worden, je sowieso fouten moet maken. Als je uitzoekt waarom je een fout maakt, leer je daar weer van. Op het moment dat je foutloos wilt werken, val je terug op dat wat je al kunt. Zo verbeter je jezelf niet. Fouten kunnen leiden tot belangrijke inzichten.'

Wat ga je nu doen?

'Ik blijf op de VU als docent, ik begeleid studenten met hun masterscriptie en geef cursussen. Daarnaast wil ik de boodschap verspreiden dat er positieve effecten aan een fout zitten, bijvoorbeeld via symposia en publicaties.'

de zon schijnt.

die boterham smaakt heerlijk.

er liepen veel schapen de wei.

de kinderen lopen in de rij.