

*Cathy van Dyck:  
'Fouten maken in je voordeel'*

# Error management helpt veiligheid en bedrijfsresultaten

Ondanks protocollen, richtlijnen en veilige installaties, blijft de procesindustrie gevoelig voor incidenten. Fouten maken is menselijk, je kunt het niet uitbannen. De kunst is een goede balans te vinden in een cultuur waarbij fouten kunnen worden gemaakt, maar waarbij de consequenties in de hand gehouden worden en de organisatie er als geheel van leert. Dit is het domein van Error Management, een relatief nieuw vak in de organisatiewetenschappen en sociale psychologie. Proccessional praat met dr Cathy van Dyck, verbonden aan de VU. Ze is een van de sprekers op het seminar over Error management dat VAPRO op 16 juni organiseert.

*Een succesvol vertegenwoordiger van groot bedrijf maakt in de laatste fase van taaie onderhandelingen voor een nieuwe order een inschattingsfout. Als gevolg daarvan loopt het bedrijf een opdracht van 1 miljoen mis. Terneergeslagen zit hij in achter zijn bureau en ruimt zijn laden leeg. Dan gaat de deur met een zwaai open. "Wat ben jij aan het doen?" roept de directeur. "Ik ben maar vast begonnen met inpakken." "Hoezo inpakken? Jij gaat helemaal niet weg. Jouw opleiding heeft me zojuist een fortuin gekost."*

Sociaal psychologe Cathy van Dyck promoveerde in 2000 aan de UvA met een onderzoek naar cultuurverschillen bij bedrijven op het gebied van error management, ook wel foutenmanagement genoemd. In het kort: hoe ga je met (onbedoelde)

fouten om. De studie startte met een pilotonderzoek waarin een groot aantal bedrijfsteams het in een managementspel tegen elkaar opnam. Ze bestudeerde aan de hand van ingevulde vragenlijsten hoe de teams met fouten omgingen. Vervolgens legde ze de vragenlijst voor aan 350 managers uit tientallen bedrijven, op grond waarvan van elk bedrijf de error management-cultuur kon vaststellen. Hieruit kon ze een prestatieniveau van elke onderneming vaststellen, in vergelijking met de andere bedrijven uit dezelfde sector. Een *benchmark error management* in Nederlandse organisaties was geboren.

## Andere houding

De belangrijkste conclusie was dat bedrijven die op een open manier met gemaakte fouten omgaan in het algemeen beter





## *De gemiddelde manager weet weinig tot niets van foutenmanagement*

blijken te presteren dan bedrijven die het repressief benaderen. "De cultuur van error management en de prestatie van het bedrijf bleken een duidelijke relatie met elkaar te hebben", begint Cathy van Dyck. "Als je niet straft maar het benadert vanuit een houding van 'vervelend, er is een fout gemaakt, maar wat kunnen we ervan leren en wat kunnen we doen om de schade zoveel mogelijk te beperken' haal je er veel meer uit. Uit onderzoek is gebleken dat de manier waarop organisaties met fouten omgaan zo'n tien procent van de harde economische uitkomsten van die organisaties voorspelt."

### **Honest mistake**

Het studiegebied error management is nog jong, het stamt uit de jaren negentig, schetst Cathy van Dyck. "Toen ontstond

voor het eerst besef dat fouten niet per se verkeerd zijn: de zogenaamde *honest mistakes*. Dat is wezenlijk anders dan bijvoorbeeld de veiligheidsregels negeren. Dat noemen we een overtreding, een *violation*. Er werd bij voorbaat niet negatief naar fouten gekeken. Aan de universiteit van Berkeley startte een groep met onderzoek naar wat er mis kan gaan, maar vooral ook hoe fouten die in ingewikkelde organisaties worden gemaakt toch niet leiden tot problemen."

### **Leiderschap**

Wat weet de gemiddelde manager tegenwoordig al van foutenmanagement? 'Weinig tot niets', aldus Van Dyck. 'Op de opleidingen of tijdens de studie krijgen ze het niet mee. Sommige goede managers hebben het wel in de genen.'

## Foutenmanagement in vogelvlucht

Een fout is een onbedoelde afwijking. Het gaat om situaties waarbij in de planning, uitvoer of controle ergens iets mis is gelopen. Wat de fout ook was, deze is onbedoeld opgetreden. Dat betekent dat een beschuldigende reactie bij fouten niet op zijn plaats is.

Maar een organisatie wil ook vermijden dat dezelfde fout keer op keer optreedt.

Daarom moet ze duidelijk zijn over waar en waarom het mis ging. Degene die een fout maakt, helpt de organisatie door hier open over te zijn, verantwoordelijkheid te erkennen. Helaas is de mens is van nature geneigd bij succes de oorzaak bij zichzelf te leggen, terwijl bij falen de eigen verantwoordelijkheid wordt gebagatelliseerd. Begrijpelijk, maar het verhindert dat er wordt geleerd van fouten.

De erkenning van de eigen verantwoordelijkheid wordt bevorderd als de organisatie voorwaarden voor openheid schept. Leidinggevend hebben daarom een belangrijke rol in het creëren en actief in stand houden van een cultuur die tolerant en tegelijkertijd daadkrachtig is in de benadering van gebleken fouten.

Tolerantie werkt alleen wanneer ze met daadkracht wordt gecombineerd: in samenspraak met leidinggevend en teamgenoten komen tot nieuwe inzichten om verbeteringen te formuleren en door te voeren. Bij het analyseren van fouten moet worden gefocust op oorzaken die medewerkers zelf in de hand hebben.

Vaak worden dan nieuwe regels en protocollen geformuleerd. Deze zijn meestal bedoeld voor preventie en, voordat er gevolgen zijn opgetreden, herstel. Op het moment dat een medewerker afwijkt van zo'n procedure is er geen sprake meer van een fout, maar van een overtreding. De afwijking is niet onbedoeld opgetreden, maar er is voor gekozen.

Daarvoor kunnen verschillende redenen zijn. Medewerkers kunnen het idee hebben dat regels voor hen eigenlijk niet zouden hoeven te gelden. Of procedures zijn in strijd zijn met andere taakeisen zoals productiedoelen. Ook kan kennis over of training van procedures ontbreken of zijn procedures onwerkbaar. Overmatig sturen via regelgeving is dan ook onwenselijk.

In een enkel geval worden regels ingezet om individuele medewerkers ter verantwoording te kunnen roepen voor gemaakte fouten. Dit verkleint de bereidheid tot het nemen van verantwoordelijkheid.

Er zijn meer strategieën om preventie en management van fouten te ondersteunen. Er kan gewerkt worden met zogenaamde 'forcing functions', waarbij het optreden van een fout onmogelijk wordt gemaakt. Fouten kunnen door systeemontwerp ook minder waarschijnlijk worden of systemen kunnen snelle detectie bevorderen dan wel negatieve gevolgen voorkomen.

Voor leidinggevend ligt er een belangrijke taak. Enerzijds in het bekrachtigen van foutenpreventie en management. Anderzijds door voorbeeldgedrag dat weerspiegelt wat zij ook graag bij medewerkers zouden zien.

*Bron: Van Dyck in ZOUT, magazine van KPMG.*

Managers die het van huis uit niet hebben, kunnen het overigens wel leren. Als een manager het verschil snapt tussen overtreding en fout, dan kan hij ermee omgaan. Bij foutenmanagement draait het om de cyclus: corrigeren, analyseren, leren. De combinatie van tolerantie en daadkrachtig optreden is noodzakelijk voor het creëren van een open cultuur waarin over fouten wordt gecommuniceerd. Maar is meer voor nodig. Leiderschap en voorbeeldgedrag scheppen ook de voorwaarden.'

### Zoektocht

Van Dyck wordt regelmatig ingehuurd door bedrijven die al goed snappen hoe het werkt maar toch nog verder willen verbeteren. Denk aan ziekenhuizen, die aan de slag willen met de onderwerpen kwaliteit, veiligheid en cultuur. Soms nemen ze een probleem waar, bijvoorbeeld het afwijken van een bepaald protocol. Van Dyck: "Dat is altijd een zoektocht. Daarom heb ik daarvoor bepaalde instrumenten ontwikkeld, zoals vragenlijsten. Ik neem interviews in bepaalde doorsneden van de organisatie af en neem daarin bepaalde concrete gevallen door. Zo ontstaat een beeld van de kwesties die op dat moment spelen. Als we alle aspecten in kaart hebben, kan ik de organisatie benchmarken en daarop een advies baseren. Overigens lopen de scores van bedrijven zeer sterk uiteen. Over het algemeen praat ik of mijn promovendi met bedrijven die op het terrein van veiligheid en foutenmanagement al de nodige stappen hebben gezet. Het lukt ons helaas niet altijd om alles binnen bedrijven te onderzoeken. Soms gaat de deur dicht, dan wordt het te confronterend."

### Veranderde werkwijzen

Heeft u een idee hoe de situatie in de chemie is? Deze sector heeft veel te maken met richtlijnen en voorschriften op het terrein van veiligheid. "Over de hele sector zou ik het niet durven zeggen", verontschuldigt Van Dyck zich, "maar we hebben wel onderzoek in een specifiek petrochemisch bedrijf uitgevoerd. We hebben aan operators gevraagd een fout te beschrijven die in de afgelopen twee weken is opgetreden. Na een aantal weken zijn we terug gekomen om vast te stellen of er iets is gebeurd met deze, in totaal 87 fouten, of het bijvoorbeeld heeft geleid tot een verandering in de werkwijzen of werkprocessen. Het bleek dat met name de fouten die door de groep moesten worden opgelost – de fouten met grotere gevolgen – leidden tot veranderde werkwijzen. Dat is mooi, maar ook wel zorgelijk. Want over fouten waarbij men mazzel had omdat ze geen gevolgen hadden, werd niet gecommuniceerd. Natuurlijk moet je niet alle fouten uitkauwen, dat is weer het andere uiterste. Maar als dezelfde fout divers –

goed of fout – kan eindigen, moet je dat wel detecteren en analyseren.”

### Inperken kans

Van Dyck stelt dat in organisaties met hoog risico ofwel, met in potentie zeer negatieve gevolgen men vaak erg gefocust is op het inperken van de kansen daarop. “Veel hangt daarbij af van de onzekerheid van het product of het proces, als de uitkomst moeilijk voorspelbaar is. In die organisaties kun je doorgaans weinig met protocollen en regels. Daar kun je veel meer winst behalen door uit fouten te leren. Omgekeerd: het leereffect bij organisaties met veel protocollen en bekende werkwijzen is doorgaans niet zo groot. Het gevaar bestaat dat als je teveel leunt op regels het onwerkbaar wordt, het interfereert met andere doelen. Ik denk bijvoorbeeld aan de verplichting bij sommige bedrijven met één hand de trapeleuning vast te houden. Ik denk dat ze daarin doorschieten, geen goed onderscheid maken tussen regels en richtlijnen, ofwel tussen verplichting en advies. De kunst is juist om een goede balans te vinden.”

### Cultuuraspecten

Is de omgang met fouten sociologisch of cultureel bepaald? Zien we bijvoorbeeld verschillen tussen oude en jonge mensen of mannen en vrouwen? Van Dyck: “Daar durf ik zo geen antwoord op te geven. Wat ik wel weet vanuit de psychologie is dat mannen de neiging hebben de oorzaak van een fout eerder buiten zichzelf te zoeken, bij vrouwen is dat andersom. Aan de andere kant moet je ook zeggen dat de organisaties waar overwegend mannen dan wel vrouwen werken vaak erg verschillend zijn. Kijk je naar leeftijden, dan signaleer ik dat jongeren een nieuw apparaatje als een mobieltje leren gebruiken door trial and error. Ouderen gaan eerst de handleiding lezen. Ik denk dat jongeren error management eerder zal aanspreken.”

### Niet aanmoedigen

Van fouten leren we, is het oude gezegde. Moet een organisatie dan ook het maken van fouten in zekere zin aanmoedigen? Van Dyck is resoluut: “Nee. Wat je wel moet doen is in trainingssituaties het maken van fouten aanmoedigen. Want het klopt inderdaad dat je van fouten maken het meeste leert. Er kunnen veel leuke dingen uitkomen. Een fout die in een training is gemaakt wordt op het echte werk sneller herkend en hersteld. In ziekenhuizen en op luchtvaartvaart-, scheepvaart- en procestechiek-scholen staan simulatoren. Die worden meestal voor trainingen en voor beoordelingen gebruikt. Maar als je het beoordelen loskoppelt en de setting wat losser maakt, zal de kandidaat eerder fouten maken. Dat betaalt zich uiteindelijk dubbel en dwars terug.” ■

#### Do's

- Ken de uitgangspunten en veronderstellingen van je foutencultuur.
- Let erop dat de praktijk, richtlijnen en handhaving daarmee overeenstemmen.
- Maak onderscheid tussen fouten, consequenties van fouten en overtredingen.
- Wees mild ten aanzien van fouten (niet naar overtredingen), maar ga er wel serieus mee om.
- Creëer een veilig klimaat voor openheid en verantwoordelijkheid.
- Creëer een omgeving voor het leren van nieuwe, complexe taken door training waarin fouten gemaakt mogen worden.
- Gebruik positieve versterking van gewenst gedrag (in plaats van negatieve versterking van ongewenst gedrag).
- Doe wat je zegt. Wees een rolmodel in de omgang met fouten.

#### Dont's

- Concentreren op straffen.
- Concentreren op controleren.
- Uitgaan van kwade opzet (ofwel fouten met overtredingen verwarren).