

Promovendus: Cathy van Dyck

Studie: Psychologie (Vrije Universiteit, Amsterdam)

Dissertatie: Putting errors to good use: Error management culture in organizations (Universiteit van Amsterdam)

Duur: vier jaar

Promotie: donderdag 27 april

CHRIS SPRANGERS, Intermediair, 27 april, 2000

Hora Est!

Fouten maken moet mogen.

In de nacht van 9 op 10 mei 1996 maken op de zuidoostelijke flank van Mount Everest twee expedities zich op voor de laatste ruk naar de top. Van de 24 deelnemers die de laatste klim ondernemen, zullen er op de ochtend van de 11^e negentien levend – zij het niet allemaal heelhuids – in het basiskamp zijn teruggekeerd. De twee expeditieleiders, een gids en twee cliënten blijven dood achter. Had deze ramp voorkomen kunnen worden?

‘Ik ben geen klimmer, dus ik durf daar geen stellige uitspraken over te doen’, zegt Cathy van Dyck, ‘Maar op grond van mijn onderzoek zou ik wel wat suggesties kunnen doen.’

Het onderzoek waarop Van Dyck dezer dagen aan de Universiteit van Amsterdam promoveert, heeft alles van doen met fouten maken. Niet zozeer met de fouten zelf, als wel met wat bedrijven doen als er eenmaal een fout is gemaakt. Zijn er adequate en minder adequate manieren om met gemaakte fouten om te gaan? vroeg Van Dyck zich af; en schiet je er dan ook iets mee op als je het goed doet?

Het omgaan met de gevolgen van fouten heet in vakjargon *error management*. Het is een vorm van management waarvan veel vakgenoten vinden dat ze normaal gesproken niet nodig hoeft te zijn; omdat fouten in bedrijven *voorkomen* dienen te worden. ‘Ze zeggen dan: “Ja, in een rustig bedrijf als een boekwinkel kun je het je misschien veroorloven fouten te laten gebeuren en ze achteraf te herstellen, maar in situaties waar het veel nauwer luistert, zoals in een kerncentrale, moet je gewoon zorgen dat er geen fouten kunnen worden gemaakt”,’ zegt Van Dyck. ‘Desondanks leert de ervaring dat fouten toch gemaakt worden.

Je moet onderscheid maken tussen de fout en de gevolgen ervan. Error management gaat niet meer over de fout zelf, maar over: wat doe je daarna? Wat je wilt is: de negatieve gevolgen zo snel mogelijk terugdraaien of ongedaan maken en er daarnaast zoveel mogelijk positieve gevolgen van ondervinden. Want die gevolgen zijn er vaak ook; denk maar aan alle medicijnen die per ongeluk ontdekt zijn.’

Om te zien of bij bedrijven cultuurverschillen bestaan in error management voerde Van Dyck een pilot onderzoek uit, waarbij 44 bedrijfsteams het in een managementspel tegen elkaar opnamen. Aan de hand van vragenlijsten die ze de teams voorlegde, analyseerde ze vervolgens hoe de teams met fouten omgingen. Daarna legde Van Dyck de vragenlijst voor aan 350 managers uit 65 bedrijven, op grond waarvan van elk bedrijf de error management-cultuur kon vaststellen. Tot slot stelde ze prestatieniveau van elke onderneming vast in vergelijking met de andere bedrijven uit dezelfde sector.

‘De cultuur van error management en de prestatie van het bedrijf bleken wel degelijk met elkaar te maken te hebben’, zegt Van Dyck. Bedrijven die op een open manier met gemaakte fouten omgingen, niet bestraffend, maar vanuit een houding van “De fout is gemaakt, jammer, maar wat kunnen we ervan leren, en wat kunnen we doen om de schade nu zoveel mogelijk te beperken?” –die bedrijven bleken in het algemeen beter te presteren dan bedrijven die op een veel repressievere manier met fouten omgingen.’

En de Mount Everest expedities? ‘De ene expeditie werkte met de *legalist approach*: ze probeerden fouten te voorkomen door strenge regels te stellen en alle beslissingsbevoegdheid bij de deskundige leiding te leggen. Toen die wegviel, waren de overige leden volstrekt onthand. De andere expeditie volgde de *situational approach*: blij flexibel, handel naar de situatie zoals die zich voordoet. Maar de leden waren niet genoeg geëquipeerd – ze hadden bijvoorbeeld te weinig radio’s bij zich – om adequaat te kunnen handelen. De enige die echt *error management* heeft bedreven, is de gids: hij is eerst naar beneden gegaan om wat op krachten te komen en is daarna weer omhoog is gegaan om te zien of er nog iemand te redden viel – wat het geval was. Uitgerekend hij heeft naderhand zware kritiek te verduren gehad. Maar een jaar later leidde hij wel een succesvolle expeditie, die slaagde doordat hij van de fouten van 1996 had geleerd.’