



'Een bedrijf moet een cultuur creëren waarin mensen niet bang zijn om af te gaan.'

FOTO: HOLLANDSE HOOGTE

De kunst om fouten te maken

In een cultuur waarin fouten maken dom is, zullen mensen alles doen om hun fouten te verbergen. Jammer, want bedrijven die van hun fouten leren, zijn aantoonbaar succesvoller » Hilda Bouma

Om zakelijke klanten de kosten van het betalingsverkeer in rekening te brengen, schakelde ING Bank in 1998 over van betaling per periode naar betaling per transactie. Dat ging om bedragen van € 0,02 per betaling. Bij de omschakeling maakte iemand echter een fout: de nieuwe manier van berekenen werd ingevoerd zonder de oude op te heffen. Pas in 2004 werd dit ontdekt. De bank moest het te veel betaalde natuurlijk aan de bedrijven terugbetalen, mét rente. Een schadepost van € 38 mln.

Waar gewerkt wordt, komen fouten voor. Volgens John Vollenbroek, organisatieadviseur gespecialiseerd in foutenmanagement, zijn young professionals extra gevoelig voor het maken van fouten, vooral als ze net een nieuwe functie hebben gekregen.

'Jonge mensen zitten in een levensfase dat ze zich graag willen bewijzen, ze zijn verbaal goed en ze zijn niet altijd even gemakkelijk in de omgang met oudere collega's', zegt Vollenbroek, 'De Chinezen delen de levensloop in drieën: twintig jaar om te leren, twintig om

te vechten en twintig om wijs te worden.'

Een ding is zeker: zelfs de grootste control freak maakt fouten. Dat heeft te maken met de werking van onze hersenen, legt Vollenbroek uit. Nadenken doen we met de neocortex, maar dat kost veel energie. Als we enigszins kunnen, handelen we zaken liever af in ons limbisch systeem, waar de doorsnee handelingen liggen opgeslagen in de vorm van 'scripts'. Deur openen is hand op de klink, klink naar beneden, duwen, voet over de drempel, et cetera.

Vollenbroek: 'Het limbisch systeem heeft een vervelende eigenschap: het ziet kleine afwijkingen over het hoofd. Daarom gebeuren de meeste bedrijfsongevallen met mensen die tussen de tweede en derde maand zitten in een nieuwe baan. Dat is het moment dat de eerste uitzondering op de regel niet wordt herkend.'

Niets is zo vermoeiend als de hele dag opletten. Dus toen een handelaar van het effectenhuis Mizuho intikte dat hij 610.000 aandelen J Com wilde verkopen tegen 1 yen per stuk, in plaats van één

aandeel J Com voor 610.000 yen, had hij niets in de gaten. Het systeem waarschuwde wel, maar dat soort schermpjes popten zó vaak op dat hij het routinematig wegklikte. Het aanbod was veertigmaal zo groot als de uitstaande aandelen J Com. Foutje van € 200 mln.

Het probleem is niet dat we fouten maken, het probleem is dat we ze niet toegeven. Als een ander iets

Enige die de cultuur kan doorbreken is het management

fout doet, is het een sloddervos of een stomkop. Als we zelf fouten maken, proberen we daar een reden voor te vinden die buiten onszelf ligt. Het was te druk. De zon stond te laag.

Vollenbroek: 'Veel mensen willen niet vrijwillig deelnemen aan bijeenkomsten over gemaakte fouten, want dan lijkt het of ze zich verantwoordelijk voelen. Dat zie je zelfs in bedrijven die zichzelf een lerende organisatie noemen. De enige die dat kan doorbreken is het management. Dat is heel bepalend.'

Psychologe Cathy van Dyck, oprichter van adviesbureau The Cat's Eye, doet onderzoek naar foutcultuur. 'De manier waarop er binnen bedrijven met fouten wordt omgegaan, voorspelt voor ongeveer 10% hun economisch succes', zegt ze. 'Dat de organisatiecultuur zo'n grote rol speelt, is een betrekkelijk recent inzicht.'

Er zijn twee polen. Aan de ene kant heb je bedrijven die strikte regels hanteren en mensen bestrafen die ze overtreden. In zo'n cultuur worden natuurlijk ook fouten gemaakt, maar de sporen daarvan worden zo snel mogelijk uitgewist. De andere pool wordt gevormd door bedrijven die belonen dat mensen hun fouten melden, en altijd zeggen: een fout is niet erg, maar hoe kunnen we die voorkomen?

Van Dyck: 'Om van fouten te kunnen leren, moet je een klimaat

creëren waarin mensen niet bang zijn af te gaan. Dat kan door het goede voorbeeld te geven en door bijvoorbeeld als leidinggevende wekelijks te vertellen wat je fout hebt gedaan. Wat die fout is, maakt niet zo heel veel uit.'

Het probleem is dat veel bedrijven wel willen omschakelen, maar halverwege blijven steken. Van Dyck: 'Een leidinggevende kan wel zeggen dat men wil leren van fouten, als er toch wordt gefronst als iemand een fout meldt, verandert er niks. Of de top wil wel aan foutmanagement doen, maar het middelmanagement heeft er geen tijd voor. Andersom komt ook voor.'

Eén leidinggevende is voldoende om een goed klimaat om zeep te helpen, zegt Vollenbroek: 'In een bedrijf waar ik wel eens kwam, hingen op prikborden meldingen over kwaliteitsproblemen die in behandeling waren. Een jaar later hing er bijna niets meer. Ik vroeg waarom en kreeg te horen: "Het is tegenwoordig niet verstandig om te zeggen dat je problemen hebt, want dan heb je direct de nieuwe baas op je dak."''

carriere@fd.nl

