

Faculteit der Sociale wetenschappen
Afdeling Bestuur en organisatie

Symposium

Foutenmanagement in organisaties: Ontwikkelingen vanuit de wetenschap en de praktijk



Zoals de titel van het symposium al aangeeft, was het doel van de middag het ontwikkelen en delen kennis op het gebied van foutenmanagement vanuit wetenschap en praktijk, in hoog risico en innovatieve settings. De directe aanleiding vormde het promotieonderzoek van Gert J. Homsma, waarin de relatie tussen organisatiecultuur en leren van fouten centraal stond.

Gert Homsma lichtte, als eerste spreker, zijn promotieonderzoek en de resultaten verder toe: Een tolerante, maar tegelijk daadkrachtige basishouding ten aanzien van fouten biedt de beste kansen om als organisatie fouten tijdig te herstellen en op lange termijn van fouten te kunnen leren.





Paul Swuste (TU Delft) presenteerde een historisch overzicht van theorieën en modellen in de veiligheidskunde. Sinds het begin van de vorige eeuw is de aandacht verschoven van individuele oorzaken naar oorzaken op het niveau van structuur en cultuur binnen organisaties. Swuste besprak het probleem dat vele modellen niet gevalideerd zijn, en geen empirische basis hebben.



Frank Guldenmund (TU Delft) haakte hierop in, door te stellen dat het bouwen van een stevige empirische basis problematisch is, aangezien cultuur moeilijk te meten is. In hoeverre de organisatiecultuur effect heeft op het ontstaan van incidenten is lastig vast te stellen. Wel is volgens Guldenmund duidelijk dat een tolerante houding ten aanzien van fouten moeilijk verenigbaar is met de Westerse (organisatie)cultuur, die veelal nog gericht is op de schuldvraag.



Na de pauze presenteerde Cathy van Dyck (Vrije Universiteit, Amsterdam) de resultaten van een klein onderzoekje waaraan zowel deelnemers van het symposium als studenten Human Resource Management hadden deelgenomen. Insteek was op luchtige wijze de discussie over Homsma's onderzoeksbevindingen aan te zwengelen. Is de combinatie van tolerantie en daadkracht ook wenselijk in hoog risico settings? Als dezelfde fout herhaald voorkomt? Als het gaat om een fout van een hogergeplaatste?

De deelnemers was gevraagd voor drie scenario's aan te geven hoe zij zouden reageren. Zowel deelnemers als studenten kozen overwegend voor een tolerante, daadkrachtige aanpak van fouten. Een deel van de studentrespondenten koos daarnaast iets vaker voor

intolerante, of tolerant berustende aanpakken. Uit de reacties op een van de scenario's en de discussie die volgde bleek dat voornamelijk hiërarchische relaties een constructieve houding bemoeilijken.

Jille Tabak (Unilever Nederland) kwam als eerste spreker 'uit de praktijk' aan bod. Hij onderstreepte dat



Unilever een fout beschouwt als een leerervaring, als een experiment met een bepaalde uitkomst. Hoewel Unilever tolerant is ten aanzien van fouten, gaf Tabak wel aan dat dit in sommige settings net wat genuanceerder ligt. Bij die verschillende settings moet dan bijvoorbeeld gedacht worden aan R&D versus de fabrieken versus marketing/verkoop die elk vragen om specifieke ingrepen in geval van fouten.

Alice Hamersma (MediRisk) betoogde dat fouten gezien kunnen worden als kansen om voortschrijdend inzicht te



realiseren. MediRisk probeert de basisoorzaken van fouten te achterhalen om zo dezelfde, of gerelateerde fouten in de toekomst te kunnen voorkomen. Het accent ligt dus op toekomstige preventie. Een sterke focus op de schuldvraag wordt daarbij als minder belangrijk, of zelfs nadelig gezien. Aldus sluit Hamersma's in haar betoog aan bij een tolerante, daadkrachtige basishouding.

Greet van der Kaap (Hogeschool Windesheim, Isala Klinieken) presenteerde resultaten van onderzoek in de zorgsector. Daaruit komt naar voren dat, ondanks



het belang van openheid, veel incidenten niet worden besproken of gemeld. Zeker het rapporteren van fouten van leidinggevendenden, of van fouten met minder ernstige gevolgen gebeurt minder frequent. Alice Hamersma merkte daarbij op dat, hoewel het nog steeds beter kan, de openheid is toegenomen. Het proces van cultuurverandering richting tolerantie en daadkracht lijkt dus wel in gang gezet.

Al met al waren deelnemers en sprekers het erover eens dat openheid en constructief omgaan met fouten leiden tot leren van fouten. Een tolerante en tegelijkertijd daadkrachtige cultuur ondersteunt constructief afhandelen van fouten.

De toepasbaarheid in de praktijk is echter wat problematischer, vooral waar hiërarchische relaties een rol spelen, of daar waar fouten mogelijk zeer ernstige gevolgen (kunnen) hebben.

Nieuwe uitdagingen

Door verder onderzoek naar de rol van foutencultuur kunnen belangrijke theoretische én praktische inzichten worden ontwikkeld. De volgende onderwerpen hebben daarbij onze specifieke aandacht:

generaliseerbaarheid constructieve basishouding

Constructieve foutenafhandeling vindt vooral plaats in organisaties met een tolerante en tegelijkertijd daadkrachtige houding ten aanzien van fouten. Het is echter nog niet duidelijk in hoeverre deze bevinding zijn geldigheid houdt in verschillende bedrijfstakken. Uit eerder onderzoek binnen ons team is gebleken dat kenmerken van de werksetting (risico en onzekerheid of dynamiek) het type fouten beïnvloeden. Onderzoek naar dominante typen fouten, risico, en onzekerheid, is cruciaal voor het vermeerderen van kennis over de optimale basishouding ten aanzien van fouten in verschillende werksettings.

sociale interactie

Organisaties kenmerken zich door interne en externe samenwerkingsverbanden, dus fouten kunnen door meerdere personen worden veroorzaakt, of hebben consequenties voor andere personen of werkprocessen. Dit is nog grotendeels een braakliggend terrein. Onze onderzoeksinteresse gaat onder andere uit naar determinanten van fouten en constructieve foutenafhandeling in een samenwerkingscontext. Zo wordt bijvoorbeeld onderzocht in welke mate de oorzaak van het ontstaan van fouten ligt in gebrekkige samenwerking en informatie-uitwisseling tussen leden van de organisatie die verschillen in professionele achtergrond.

In de komende jaren willen we deze uitdagingen aangaan, in samenwerking met geïnteresseerde organisaties. Dit gaan we doen met kleinschalige en grootschalige projecten en - zo mogelijk - met nieuw promotieonderzoek.



Wellicht heeft u - of is er binnen de organisatie waarin u werkt - ook interesse in een verdere samenwerking met onze onderzoeksgroep. Dat kan voor één van bovenstaande terreinen zijn, maar ook voor onderwerpen gelden die specifiek in uw organisatie van belang zijn. In alle gevallen kunt u vrijblijvend contact opnemen met:

Dr C. van Dyck
T 06 250 251 62
E vandyck@thecatseye.nl

verslag:

Emmie van Oirschot, Eelke Kroes & Leonie Heres.
Research master studenten aan de afdeling Bestuur & Organisatie, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam.



vrije Universiteit amsterdam

