

Column: Ik vergis mij, dus ik besta

Henk Kievit, Reformatorisch Dagblad (07-03-2019)

Ik maak fouten, want ik ben een mens. Fouten maken is niet leuk, toch we maken ze allemaal. Vergissingen maken, dingen verkeerd inschatten, afspraken vergeten, dubbele afspraken hebben gemaakt, waardoor we mensen moeten teleurstellen. Ik kan over alles meepraten. Augustinus schrijft in boek 11 van de Stad Gods: „Als ik mij namelijk vergis, dan ben ik. Wie niet is, kan zich immers ook onder geen beding vergissen, en ik ben dus, als ik mij vergis.” Vergissen, fouten maken is een ding dat bij ons mens-zijn hoort, wil Augustinus maar zeggen.

Leren wij van onze fouten? – is ook een vaak gestelde vraag. Managementgoeroe Peter Senge beantwoordt deze vraag positief: „Mensen leren het best door ervaring uit de eerste hand. We leren lopen, fietsen, autorijden en pianospelen door vallen en opstaan: we doen, merken wat de gevolgen zijn, en stellen bij.”

Ook in organisaties worden fouten gemaakt. Het is interessant om te leren hoe men omgaat met een ‘foutencultuur’. Mijn Nyenrode collega Karssing wees mij op de boeken van Vollenbroek, om te leren van fouten en over foutenmanagement. Zij staan vol goede handreikingen. Vollenbroek geeft aan dat er een aantal stappen nodig is om van onze fouten te leren. „We moeten: 1. signaleren dat er een fout is gemaakt; 2. accepteren dat er aan het gegeven dat iets fout is gegaan niets verandert als we de schuld aan een ander of aan de omstandigheden geven; 3. de vraag beantwoorden of we van de fout iets willen leren; 4. de fout bestuderen en ervan leren.

In de praktijk blijkt dat een cultuur creëren waarin mensen zich veilig genoeg voelen om van fouten te leren, die bespreekbaar te maken van zichzelf of anderen, zeer gecompliceerd is. Organisatiewetenschapper Van Dyck bij de Vrije Universiteit in Amsterdam doet onderzoek naar fouten maken op de werkvloer. Zij haalt in een van haar artikelen het voorbeeld aan van Amy Edmondson, die tot haar eigen verrassing vond dat teams van verpleegkundigen met de meeste incidentmeldingen de best presterende teams waren. In deze teams werden niet meer (of minder) fouten

gemaakt, maar medewerkers informeerden elkaar en de organisatie over gemaakte fouten. Er heerste openheid, de teams zochten samen naar oplossingen en leerden van de dingen die mis gingen.

Van Dyck onderkent twee soorten mensen. Degenen die willen leren en zichzelf verbeteren en degenen die vooral willen laten zien dat ze iets goed kunnen en willen voorkomen dat ze door de mand vallen. De eerste groep blijkt na verloop van tijd ingewikkelder werk te kunnen verrichten en blijken ook beter in staat creatieve oplossingen voor problemen te vinden. Er is dus een lerend vermogen aanwezig. De tweede groep wil angstig fouten blijven vermijden, vreest uitdagingen en kiest voor het makkelijke werk.

Het is niet noodzakelijk dat een fout negatieve consequenties heeft. Fouten kunnen zelfs positieve gevolgen hebben: zo zijn er genoeg uitvindingen die met een fout zijn begonnen, zoals de ontdekking van penicilline door Alexander Fleming.

Toch kunnen fouten diep ingrijpen in het leven van anderen. Bij het maken van fouten hoort daarom het uiten van een excuus. Dat is fijn voor de ander, maar alleen als je het meent. Een gedwongen excuus, omdat je voor het aanbieden ervan (nog) niet klaar bent, zorgt voor meer verwijdering. Inleven in de gevoelens van de ander helpt om effectiever excuses aan te bieden.

Leren rekening met de ander te houden en verantwoordelijkheid leert nemen voor eigen gedrag, fouten toegeven, helpt allemaal om te leren conflicten op te lossen, jezelf en de ander weer aardig te vinden. Hoogleraar Lewicki van de Ohio State University deed in 2016 onderzoek hoe je het beste terug kunt komen op je fouten. Hij geeft zes stappen aan: druk spijtbetuiging uit, leg uit wat er verkeerd ging, neem verantwoordelijkheid voor de fouten, verklaar je berouw, biedt herstel aan en vraag uiteindelijk om vergeving.

Bij het goedmaken van fouten speelt zeker ook het geweten mee. „Veel mensen danken hun goede geweten aan hun slechte geheugen”, zei Godfried Bomans ooit.

De auteur is faculteits- en executive MBA directeur bij Nyenrode Business Universiteit en lector bij de CHE.