

De winst van het veilig fouten mogen maken

Jessica de Jong

Personeel presteert minder goed als de baas boos wordt bij een fout. Een werkgever kan daar juist van leren. 'Weg met het taboe!'

Ik kan er niet echt over praten in mijn omgeving', zegt een leerling-verpleegkundige op het Viva-internetforum. 'Ik heb gisteren een enorme fout gemaakt. Ik heb een cliënt verkeerde medicatie toegediend. Ik kan me wel voor mijn loop slaan. Hoe kan dit? Ik ben vaak in mijn hoofd al druk bezig met wat ik nog meer moet doen. Daardoor heb ik twee namen door elkaar gehaald. Echt vreselijk stom. Dit mag natuurlijk niet gebeuren.'

Wie een fout maakt, staat voor een dilemma. Als je de fout opbiecht, loopt je kans op een reprimande of een boze baas. Als je niets zegt, kan zich dat tegen je keren als het uitkomt. Kortom: de twijfel slaat toe.

'De arts is meteen ingeschakeld', vervolgt de verpleegkundige haar relaas op het Viva-forum. 'Waarschijnlijk loopt het met een sissert af. Maar ik voel me vreselijk schuldig en vraag me af: ben ik wel geschikt voor dit vak?'

Een rondgang langs internetfora leert dat veel werknemers worstelen met hun missers. In drie weken heb ik twee enorme fouten gemaakt', verzucht een ICT-beheerder. 'De ene keer lag het mailverkeer een dag plat, de andere keer het hele netwerk voor een halfuur. Mijn baas zei dat ik voorzichtiger moet zijn. Ik ben er behoorlijk zuur van. En kwade collega's zijn natuurlijk nooit leuk.'

Er zijn maar weinig bedrijven met een open foutcultuur. Ze stimuleren praten over fouten niet. 'Het taboe op fouten maakt het lastig om ermee om te gaan', weet universitair hoofddocent organisatiewetenschappen Cathy van Dyck van de Amsterdamse Vrije Universiteit. 'Werkgevers straffen fouten af en reageren stug. Ze trekken alleen lessen uit grote missers, niet uit de kleinere.'

Het is belangrijk dat bedrijven wel aan foutenmanagement doen, zegt Van Dyck. Zij onderzocht de error-managementcultuur bij 65 Nederlandse bedrijven en organisaties. Uit het onderzoek blijkt dat 10% van de winst wordt verklaard door de manier waarop werkgevers met fouten omgaan.

In elke fout schuilt een les. 'Het pro-



Bedrijven in de luchtvaart, de zorg en de voedingssector lopen voorop waar het gaat om errormanagement



Fouten ontstaan niet expres — een medewerker kan zich vergissen of iets verkeerd begrijpen

Word niet boos bij een heftuurgeluk maar maak de fouten duidelijk met loopaden of lijnen



**Stugge werkgevers
Ze straffen fouten af
en trekken alleen
lessen uit grote
fouten, niet uit kleine**
**Onderzoek
10% van de winst
van bedrijven wordt
verklaard door goed
foutenmanagement**

bleem ligt vaak niet bij de primaire oorzaak', zegt veiligheidsspecialist Dirk de Knecht van Vapro, opleidingsbedrijf voor personeel in de procesindustrie.

'Bedrijven moeten verder kijken dan hun neus lang is. Het is weinig zinvol om de schuld af te schuiven op Henk omdat hij Piet aanreed met een vorkheftruck. Maak een opslagloods veiliger met loopaden of lijnen.'

'Bedrijven belijden vaak met de mond dat fouten maken mag', zegt Van Dyck. 'Maar dat klopt niet. Artsen bijvoorbeeld durven hun opleiders tijdens een nachtdienst vaak niet uit bed te bellen als ze twijfelen of ze iets wel goed doen.'

Die ervaring heeft ook auteur Arjan

van Dam van het boek *De kunst van het falen*. Als een baas breed uitmeest hoe slecht een ingeleverd rapport is, is duidelijk dat fouten niet worden getolereerd. 'Fouten ontstaan niet expres. Van Dyck: 'Werknemers kunnen zich vergissen, iets vergeten of verkeerd begrijpen.'

Wie persoonlijk falen niet erkent, maakt het juist erger. 'Het zelfvertrouwen neemt af, zegt voormalig leidinggevende en trainer Ingrid Bannink van Bannink Coaching & Consultancy. 'Werknemers vermijden risico' en maken juist fouten.'

Koplopers

Toch zijn er wel bedrijven die echt werk

maken van een open cultuur, waarin werknemers geacht worden van fouten te leren. Bedrijven in de luchtvaart, de zorg en de voedingssector lopen hierin voorop, constateren organisatiewetenschappers.

Tijdens een error-managementproject van FrieslandCampina in Nuenen stond het terugdringen van doseerfouten centraal, zegt Dirk de Knecht van Vapro, die de kick-off-meeting deed. 'Hierdoor voldoen producten niet aan de kwaliteitseisen van de klant. Het project ging om het aandragen en bespreken van persoonlijke fouten en het bedenken van oplossingen.'

In de Kinderkliniek Almere maken werknemers digitaal melding van verbeterpunten, aldus procesmanager en lid van de veiligheidscommissie Karin Stricker. 'De afgelopen jaren hebben wij een forse toename van het aantal meldingen waargenomen. Het besef dat praten goed is, groeit. Het is belangrijk om zo'n melding een vervolg te geven.'

Camera's leggen operaties in het Oogziekenhuis Rotterdam vast, zodat familie van de patiënt kan meekijken in de wachtkamer. 'De angst voor klikken is afgenomen', zegt bestuurslid Marion Heres. 'Collega's spreken elkaar aan op fouten. De verantwoordelijke verpleger of arts doet uit zichzelf vaak melding. Dat is veilig en nuttig voor de cliënt.'

Hoe is de foutcultuur in uw bedrijf? Hier de vier belangrijkste punten.

Mag u fouten maken?

Scan uw omgeving. 'In een nieuwe baan hoorde ik dat fouten maken mocht', zegt schrijver Arjan van Dam. 'Maar toen het gebeurde, werd ik meteen van het project af gehaald.'

Houd de regio

Zoek een oplossing. 'Pas toen een secretaresse haar boze baas vroeg of hij de aanwezigheidslijsten wilde controleren, maakte zij minder fouten in de leerlingadministratie', vertelt Guido de Valk van De Valk Leadership Company.

Wat ging er mis?

Zoek uit wat uw aandeel is. 'Ik vergaam om bij een zwangere een laboratoriumafpraak te maken', zegt Marion Heres van het Oogziekenhuis Rotterdam. 'Het zou fijn zijn als er bij dertig weken een seintje komt bij bepaalde zwangers.'

Wees open

'Een bankmedewerker maakte een verkeerde planning. Gevolg: de halve afdeling was leeg', vertelt Ingrid Bannink van Bannink Coaching & Consultancy. 'Hij biechtte zijn fout direct op, regelde dingen en stelde een minimale bezetting voor.'