

Leren van je fouten: makkelijker gezegd dan gedaan

VERKENNEND ONDERZOEK EN PRAKTIJKEXPERIMENT MET DE BIECHTBOX

Suzanne VERDONSCHOT en Kirste DEN HOLLANDER

INLEIDING We zeggen het regelmatig: ‘Van fouten kun je leren ...’ Toch maken de meeste mensen liever geen fouten en lukt het lang niet altijd om een fout te benutten als kans om van te leren. Wij onderzochten wat leren van fouten zo belangrijk maakt en welke stappen nodig zijn om van een onbedoelde uitkomst werkelijk een leerervaring te maken. Op basis van deze bevindingen ontwikkelden wij de Biechtbox, om het leren van fouten te versnellen. In dit artikel zetten we ons onderzoek uiteen en doen wij verslag van een praktijkexperiment met de Biechtbox.

FOUTEN HELPEN BIJ LEREN, MAAR TOCH LUKT DAT LANG NIET ALTIJD Fouten maken wordt breed erkend als startpunt voor leren en vernieuwen (zie o.a. Argyris & Schön,

1978; Auernhammer & Hall, 2013; Rybowiak e.a., 1999; Tjosvold, Yu & Hui, 2004). Fouten of onverwachte uitkomsten liggen aan de basis van veel vernieuwingen. Neem de Slinky-spielgoedveer die je van de trap kunt laten wandelen. Die is ontwikkeld door een ingenieur die eigenlijk een gevoelige veer wilde maken voor toepassing in de scheepvaart. Bij het ontwikkelen ervan stootte hij per ongeluk een prototype van de kast. Hij zag hoe de veer stuiterde en begreep meteen hoe hij er speelgoed van kon maken. Er zijn ook meer alledaagse voorbeelden van fouten die tot een nieuwe aanpak leiden. Zo-

Dr. S. Verdonschot en K. den Hollander werken als adviseur en onderzoeker bij Kessels en Smit, The Learning Company te Utrecht. Website: www.kessels-smit.com. E-mail: sverdonschot@kessels-smit.com.

als een supermarktmanager die graag betrokkenheid wil tonen en nieuwsgierig is naar hoe het er werkelijk aan toegaat op de werkvloer. Hij kiest dagelijks een observatiemoment, waarbij hij vanuit een vaste plek in de winkel bekijkt hoe iedereen werkt. Hoewel hij dit met de beste intenties doet, voelt het team zich gecontroleerd door deze zwijgende manager 'op zijn post' in de winkel. Het roept een sfeer van verantwoording afleggen op, in plaats van dat het gaat om samen aanpakken en zich verbeteren. Gelukkig vertelt iemand hem dat, en kan hij de onbedoelde uitkomst van zijn actie zien als kans om iets anders te proberen. Vanaf dat moment maakt hij, samen met steeds een ander teamlid, een rondje door de winkel. Ze bespreken wat ze zien en koppelen verbeterkansen terug naar het team. Dit leidt tot een productieve sfeer, waarin men in korte tijd tot verbeteringen in de winkel komt.

Het lastige is echter dat fouten vaak niet verwelkomd worden. Toedekken van wat verkeerd gaat, ontkennen van verantwoordelijkheid, anderen de schuld geven en defensieve routines maken in veel organisaties deel uit van de dagelijkse praktijk (Argyris & Schön, 1978; Edmundson, 1996; Frese & Keith, 2015; Tavis & Aronson, 2011; Tjosvold, Yu & Hui, 2004). Deze manieren van doen bemoeilijken het leren van fouten. In dit artikel gaan we na wat het leren van fouten zo belangrijk maakt, door in te zoomen op het proces van innovatie en de leerprocessen die hierbij komen kijken. Daarnaast zetten we uiteen welke stappen er nodig zijn om van een fout een leerervaring te maken. Ten slotte komen onze ervaringen met de Biechtbox aan bod. Dit is een praktijkexperiment dat we gestart zijn om het leren van fouten makkelijker te maken.

WAT LEREN VAN FOUTEN ZO BELANGRIJK MAAKT

Leren in de context van werk kan verschillende vormen aannemen (Verdonschot, 2009). Zo kan het leren plaatsvinden met de bedoeling medewerkers voor te bereiden op hun werk, het kan ingezet worden om medewerkers te helpen beter te worden in het werk en het kan plaatsvinden met de bedoeling het werk zelf te verbeteren en vernieuwen. Met name die laatste vorm van leren is relevant in een kenniseconomie (Verdonschot, 2009).

Bij het werken aan verbeteringen en vernieuwen is het leren van fouten een belangrijk onderdeel van het leerproces. Sterker nog, innovatie kan niet plaatsvinden zonder fouten te maken, omdat innovatie actie in een nieuwe en onbekende omgeving impliceert, waarbij er minder kennis is en er minder routines bestaan (Frese & Keith, 2015). Dit maakt innovatie een chaotisch proces dat van zichzelf foutgevoelig is (Frese & Keith, 2015). Deze fouten vormen een belangrijke bron om van te leren. Het is hierbij wel van belang dat mensen niet enkel oppervlakkige symptomen van complexe problemen aanpakken, want dan blijven de onderliggende problemen onopgelost (Edmondson, 1996). Argyris en Schön (1978) verwijzen naar dit type leren als 'single loop learning'. Daarbij kan de organisatie verdergaan, vanuit de huidige doelen en beleid. 'Double-loop learning' kan volgens dezelfde auteurs plaatsvinden wanneer onbedoelde uitkomsten van acties opgelost worden, op een manier die ook onderliggende normen en overtuigingen verandert. Het is dit tweede type van leren dat aan de basis ligt van graduele verbetering en radicale innovatie in organisaties (Verdonschot, 2009) en dat men ook kan beschou-



wen als een proces waarbij effectief geleerd wordt van fouten.

VAN EEN FOUT NAAR EEN LEERERVARING IS EEN LANGE WEG

Een proces van 'trial and error' leidt niet automatisch tot leren. Allereerst doet het ertoe wat voor type fout wordt gemaakt. Een denkfout, een verspreking of bijvoorbeeld een overtreding zijn niet het meest interessant om van te leren. Met name de zogenoemde actiefouten hebben leerpotentie, aldus Frese en Keith (2015). Dit zijn fouten waarbij je onbedoeld afwijkt van een gesteld doel of een plan. Anders gezegd: je doet wat je van plan was, maar zit in het verkeerde scenario.

Cannon en Edmondson (2001) definiëren een fout als een afwijking van een resultaat dat je verwacht en nastreeft. Wat hen betreft, gaat het dan zowel om vermijdbare fouten als om onvermijdelijke uitkomsten, doordat je aan het experimenteren bent of risico neemt. Om zo'n fout als leerkans te benutten, zijn verschillende stappen nodig (Cannon & Edmondson, 2005): a identificeren van fouten, b analyseren en bediscussiëren van fouten, en c doelbewust experimenteren. Hierna komt elk van deze stappen aan bod.

Fouten zien

Om te kunnen leren van fouten, moet je allereerst inzien dat er wat spaak loopt. Dit lijkt logisch, maar in de praktijk is het niet altijd gemakkelijk. Daar zijn verschillende verklaringen voor.

- Gek genoeg voelt fout zitten precies als goed zitten: 'Being wrong feels like being right', aldus foutenexpert Kathryn Schulz. In een TED-talk. Je hebt gewoonweg, vlak voordat je ontdekt dat je een fout maakte, geen aanwijzingen dat er iets misgaat (Schulz, 2011). Mensen handelen in het al-

gemeen naar beste eer en geweten, en een fout kom je alleen op het spoor als je actief op zoek gaat naar de uitkomsten van jouw acties. De supermarktmanager uit de inleiding had de negatieve impact van zijn aanpak niet gekend, als zijn medewerker hem er niet op gewezen had. Hij had er uiteraard ook naar kunnen vragen, maar normaal gesproken doen we dat niet zo snel, als we geen idee hebben of er iets belangrijks over te weten valt.

- Er is ook een mechanisme dat 'strong but wrong' genoemd wordt. Dit treedt op als mensen gedrag vertonen dat in lijn is met wat in het verleden nodig was, maar niet past bij huidige omstandigheden. Dit gedrag is zo sterk en mensen zijn zo vol vertrouwen, dat ze vaak denken: 'Ik zit goed en de wereld is gek geworden.' De fout vormt dan een bedreiging voor het gevoel van eigenwaarde en dit staat het (h)erkennen ervan in de weg (Cannon & Edmondson, 2005).

- We weten wel dat fouten maken menselijk is, maar toch kunnen fouten allerlei negatieve emoties oproepen (zoals boosheid, frustratie en angst) en associëren we fouten maken regelmatig met 'niet goed' zijn (Heimbeck, Frese, Sonnentag & Keith, 2005; Cannon & Edmondson, 2005) en dat willen mensen liever niet. Dus is het vaak gemakkelijker om een fout toe te dekken of aan een ander toe te schrijven, dan deze zelf onder ogen te zien (Tavris & Aronson, 2011).

- Naast de genoemde mechanismen, die meer op individueel niveau spelen, zijn ook processen in organisaties niet altijd behulpzaam voor het opsporen van fouten. Veel organisaties hebben enkel procedures ontwikkeld die ervoor moeten zorgen dat fouten voorkomen worden (Frese & Keith, 2015). Doordat de nadruk ligt op preventie, worden kleine fouten vaak over het hoofd gezien.

Terwijl juist kleine missers een eerste aanwijzing zijn voor fouten met veel grotere consequenties (Cannon & Edmondson, 2005).

Bespreekbaar maken en analyseren

Om van een fout te leren, zul je deze moeten analyseren. Zo kun je onderzoeken wat tot deze uitkomst leidde. Hierbij is het belangrijk dat anderen open en zonder direct oordeel naar je luisteren. Al pratend kun je samen een nieuwe betekenis geven aan de fout, waardoor je anders naar jezelf en je handelen kunt kijken. Dit kan vervolgens leiden tot nieuwe ideeën voor acties.

Voordat je hem kunt analyseren, is het echter essentieel dat de fout bespreekbaar is. Het melden van een fout aan een collega blijkt in de praktijk niet zo gemakkelijk. Al wat ouder onderzoek (Edmondson, 1996) laat zien dat er een soort zichzelf versterkende cyclus bestaat. Hoe meer fouten gerapporteerd en besproken worden, des te meer zijn teamleden bereid om fouten in de toekomst te melden en geloven zij dat fouten niet tegen hen gebruikt zullen worden. Edmondson vond veel fouten in teams van verpleegkundigen, waarbij de manager een sterke coachende rol op zich nam. Zij veronderstelt dat de teams gemakkelijker fouten zien en melden, als de cultuur dit bevordert.

Experiment of actie

Vooraf een doordachte manier van werken, waarbij je telkens nieuwe hypothesen hebt en daarnaar handelt, draagt bij aan leren van fouten (Frese & Keith, 2015). Anders gezegd: alleen na intelligent experimenteren komen nieuwe ideeën tot leven (Cannon & Edmondson, 2015). Als je uit bent op verbeteringen en vernieuwingen in de organisatie, kan het niet anders dan dat je regelmatig voor



Figuur 1 De Biechtbox.

nieuws uitprobeert. Het hoort er bij dat dit niet altijd direct de gewenste uitkomst heeft.

DE BIECHTBOX ALS EXPERIMENT Congresorganisator Ank Diercx (SBO) was op zoek naar een manier om sponsors op een verrassende manier in contact te brengen met deelnemers bij haar events. In een brainstormsessie hierover vroeg Job Bilsen (van Bright Alley) zich hardop af: 'Waarom willen we ons toch altijd van onze beste kant laten zien? Iedereen faalt toch, waarom is dát niet bespreekbaar? We zouden een biechtstoel moeten neerzetten.' Op dat moment was ons onderzoek naar het leren van fouten in volle gang en wij zagen kansen om de bevindingen te vertalen naar een concrete aanpak voor een 'biecht'. We besloten onze krachten te bundelen. Dit leidde tot de Biechtbox. Het eerste experiment hiermee vond plaats tijdens het congres 'Next learning' op 19 april 2016 te Den Bosch.

Aanpak

De biechtbox (zie figuur 1) is ongeveer 4 m² groot. De box bestaat uit een ruimte voor de 'afnemer van de biecht' en een ruimte voor



de 'gast'. De twee ruimten worden gescheiden door gaas, waardoor je elkaar niet goed kunt zien. In elke ruimte staat een hoge kruk. Een gesprek in de Biechtbox duurt zo'n vijftien minuten en vindt plaats aan de hand van diverse gespreksstarters op kaarten. We ontwikkelden deze kaarten op basis van onze bevindingen vanuit een verkennend literatuuronderzoek en praktijkervaringen. Het gesprek bestaat uit drie onderdelen.

- *Verkennen van manieren om naar fouten te kijken.* In het eerste deel kiest de deelnemer in de Biechtbox een stelling die hem aanspreekt. De stellingen zijn bedoeld om in gesprek te komen over de houding ten aanzien van fouten. Vervolgens onderzoek je samen hoe deze zich verhoudt tot de werkomgeving van de deelnemer. Voorbeelden van stellingen zijn: 'Het maken van fouten is een van de belangrijkste wegen naar succes' (Rybowiak, Frese & Bantinic, 1999), en: 'De angst voor het maken van fouten hindert het leren van fouten' (Cannon & Edmondson, 2005).

- *Opsporen van de eigen opvatting over het maken van fouten.* In het tweede deel kiest de deelnemer een opvatting uit ten aanzien van fouten die het meest past bij de eigen manier van denken. In het gesprek wordt de deelnemer uitgedaagd na te denken over wanneer deze manier van denken helpt en wanneer deze in de weg staat. Dit gebeurt door concrete situaties op te sporen. De bedoeling hiervan is om bewustwording van de eigen opvattingen te stimuleren. Voorbeelden van opvattingen zijn gerelateerd aan de zes manieren waarop mensen met fouten omgaan en/of hierop reageren: preventie, angst, analyseren, corrigeren, leren en verhullen (Rybowiak, Frese & Bantinic, 1999). Voorbeelden van opvattingen zijn: 'Ik maak liever fouten dan dat ik niets doe' (preven-

tie), en: 'Ik vind het belangrijk een fout zo snel mogelijk op te lossen' (corrigeren).

- *Leren van momenten dat iets anders liep dan vooraf gedacht.* In het laatste onderdeel van het gesprek kiest de deelnemer een vraag die hij wil beantwoorden. De vragen zijn elk indirecte manieren om fouten op te sporen in levensechte situaties. We hebben de vragen ontwikkeld nadat we erachter kwamen dat al te directe vragen naar fouten meestal geen goed resultaat opleveren (juist doordat de negatieve associatie met fouten dan geprikkeld wordt; Verdonshot, 2016). Voorbeelden van vragen zijn: 'Wanneer deed je iets dat anders uitpakte dan je verwacht had?', en: 'Hoe zorgen jij en je collega's ervoor dat je voortdurend je aanpak bijstelt en al doende slimmer wordt?'

We hebben met vijf collega's de 'biecht' afgenomen. Zij hebben vooraf geoefend met het materiaal in een 'train de biechtafnemer'-sessie. De Biechtbox stond acht uur lang op het congres en de biechtafnemers wisselden elkaar elk half uur af. In totaal hebben 24 deelnemers een biechtgesprek gevoerd.

Praktijkervaringen met de biecht

'Wat gezegd werd tijdens de biecht, blijft in de Biechtbox', beloofden we onze gasten. Wel vroegen we de deelnemers na afloop een bericht achter te laten. Bijna elke deelnemer voldeed aan dit verzoek. Hierna volgt een korte impressie.

- Verschillende mensen merken iets op over de kracht van het anders kaderen van fouten. Iemand zegt bijvoorbeeld dat de Biechtbox hielp om 'het woord en gevoel bij "fout" te reframen'.

- Verschillende mensen benoemen de kracht van het proces van reflectie dat

plaatsvond tijdens het gesprek. Iemand noemt het een ‘verfrissende manier van zelfreflectie’. Het lijkt erop dat het gesprek niet draait om het advies of de reflecties van de persoon die de biecht afneemt. Iemand zegt hoe belangrijk het is om naar jezelf te luisteren: ‘Jezelf hardop horen spreken over een fout geeft ruimte voor denken in oplossingen.’ En een ander benadrukt ook dit punt van luisteren: ‘De bevestiging dat een luisterend oor zeer belangrijk is en door niets vervangen kan worden.’

- Ten slotte gingen veel reacties over de waarde van de ervaring op zich. Mensen noemden deze bijvoorbeeld ‘cool’, ‘verhelderend’, ‘super leuk en verrassend’ en ‘verdiepend’.

Met de groep van vijf personen die de biecht afnamen vond een reflectie plaats. Ook gedurende dag wisselden we ervaringen uit. Dit zijn de belangrijkste reflecties.

- De gespreksstarters op de kaarten bieden een goede houvast om een gesprek over dit kwetsbare onderwerp te starten. Deelnemers kunnen hiermee zelf bepalen hoe diep ze willen gaan in het gesprek.
- Hoewel we aan veel deelnemers merkten dat zij het spannend vonden om in de Biechtbox te komen, hebben we telkens betekenisvolle gesprekken gevoerd. De ‘mores’ van een biechtstoel zorgen ervoor, dat je snel tot de kern kunt komen. Je hoeft je immers niet voor te stellen (want de biecht is anoniem) en je hoeft niet ‘aan elkaar te snuffelen’ (omdat je elkaar nauwelijks ziet en niet tegenover, maar naast elkaar zit).

CONCLUSIES EN REFLECTIES Leren van fouten is essentieel om tot verbetering en vernieuwing te komen. Belangrijke stappen hierin zijn het herkennen van fouten en het

bespreekbaar maken ervan. Hoewel dit bekwaamheden zijn die essentieel zijn voor het leervermogen van kenniswerkers, blijkt het lang niet altijd eenvoudig om deze in praktijk te brengen. De Biechtbox als plaats om te praten over fouten, lijkt een aantrekkelijke manier om deze bekwaamheden te ontwikkelen.


De anonimiteit en setting van de Biechtbox zorgen ervoor dat een gesprek over fouten snel persoonlijk en diepgaand wordt. De gesprekskaarten zijn hierbij een belangrijk instrument. Ze bieden deelnemers de kans de regie te nemen; tegelijkertijd vormen de kaarten voor de biechtafnemers een goed houvast voor het structureren van een betekenisvol gesprek.

Interessant is wel dat de metafoer van het biechten benadrukt dat fouten iets zouden zijn om je voor te schamen of iets dat je anoniem zou moeten melden. In de katholieke kerk is iemand die een fout maakt een ‘boeteling’. Na het belijden van de zonden legt de priester de boeteling de penitentie op. De metafoer van de biecht komt uit een context waarin fouten onlosmakelijk verbonden zijn aan boetedoen en schuld. In die zin sluit de metafoer van het biechten juist aan bij het overheersende denkkader over fouten.

Het is de moeite waard om na te gaan in hoeverre het aanhouden van deze metafoer kan helpen om fouten definitief in een ander daglicht te plaatsen. Je zou kunnen redeneren dat het uitnodigen van veel mensen om te komen biechten over hun fouten, er op zijn best toe leidt dat meer mensen over die vervelende fouten komen praten. Dit terwijl het voor kennisontwikkeling belangrijk is een ‘fout’ radicaal te herkadere naar iets dat je wilt omarmen. Want het ligt in de verwachting dat op plekken waar het lukt om onverwachte uitkomsten enthousiast te onthalen,



de kans op innovatie groter is. Mogelijk zouden we naast de Biechtbox met een ander experiment kunnen beginnen, waarin we een geheel nieuw denkkader aan-

bieden. Het is dan interessant te onderzoeken wat de verschillende ervaringen ons kunnen leren. 

LITERATUUR

- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Auernhammer, J. & Hall, H. (2013). Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: towards the Freiraum model. *Journal of Information Science*, 40, 1-13.
- Cannon, M. & Edmondson, A. (2001). Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161-177.
- Cannon, M.D. & Edmondson, A.C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): how great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38, 299-319.
- Edmondson, A. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5-28.
- Frese, M. & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual Review of Psychology*, 66, 661-687.
- Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S. & Keith, N. (2003). Integrating errors into the training process: the function of error management instructions and the role of goal orientation. *Personnel Psychology*, 56, 333-361.
- Rybowski, V., Garst, H., Frese, M. & Batinić, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 527-547.
- Schulz, K. (2011). *Kathryn Schulz: on being wrong*. Internet: www.ted.com/talks/kathryn_schulz_on_being_wrong.
- Tavis, C. & Aronson, E. (2011). *Er zijn fouten gemaakt (maar niet door mij). Waarom we dwaze overtuigingen, slechte beslissingen en kwetsend gedrag rechtvaardigen*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Tjosvold, D., Yu, Z. & Hui, C. (2004). Team learning from mistakes: the contribution of cooperative goals and problem solving. *Journal of Management Studies*, 41, 1223-1245.
- Verdonschot, S. (2016). *Leren van fouten: welke vragen kun je stellen*. Internet: www.kessels-smit.com/nl/leren-van-fouten-welke-vragen-kun-je-stellen?filter_category=2379.
- Verdonschot, S.G.M. (2009). *Learning to innovate: a series of studies to explore and enable learning in innovation practices*. Dissertatie. University of Twente: Enschede.