

Samenvatting Proefschrift

Making Errors Worthwhile: Determinants of Constructive Error Handling

Gert J. Homsma¹

Constructief omgaan met fouten wordt beschouwd als (1) actie gericht op het minimaliseren van negatieve consequenties; en (2) het leren van fouten. Met leren wordt bedoeld dat er vanuit fouten die gemaakt worden kennis wordt ontwikkeld om dergelijke fouten in de toekomst te vermijden, en waar mogelijk waardevolle nieuwe inzichten op te doen. Recent onderzoek toont aan dat een dergelijke manier van omgaan met fouten positief samenhangt met economische indicatoren van organisatie-prestatie (Van Dyck, Frese, Baer, & Sonnentag, 2005). Ondanks kennis op het gebied van constructief omgaan met fouten, blijkt uit de literatuur dat het leren van fouten makkelijker is gezegd dan gedaan. De nadruk in dit proefschrift lag daarom op het identificeren van die factoren die zouden kunnen verklaren waarom er in organisaties niet altijd constructief wordt omgegaan met fouten. In dit proefschrift wordt onder andere de invloed van organisatiecultuur en foutenkenmerken op het constructief omgaan met fouten nader onder de loep genomen.

De invloed van organisatiecultuur op het constructief omgaan met fouten

Organisatiecultuur wordt beschouwd als één van de voornaamste factoren die het constructief omgaan met fouten kan belemmeren of juist faciliteren. De focus in de studie naar de invloed van organisatiecultuur ligt daarbij op wat Schein (1992) assumpties noemt; de onderliggende organisatiewaarden en opvattingen die dienen als leidraad voor het doen en laten van werknemers. In lijn met Schein argumenteren Cannon en Edmondson (2001) dat de gedeelde, organisationele opvattingen ten opzichte van fouten grote invloed hebben op het gedrag dat werknemers vertonen nadat fouten optreden. Gedeelde opvattingen over fouten kunnen er bijvoorbeeld toe leiden dat werknemers er voor kiezen om hun fouten te verdoezelen omdat het als "not-done" wordt beschouwd om fouten te maken. Anderzijds kunnen gedeelde opvattingen ertoe leiden dat werknemers gedrag vertonen dat leidt tot minimalisatie van negatieve consequenties en het leren van fouten. Hoewel deze argumentatie wordt ondersteund door de literatuur, is deze relatie nog niet empirisch onderzocht (Edmondson, 1996; Van Dyck et al., 2005).

Aan de hand van twee studies is het hierboven aangegeven hiaat nader onderzocht. Het eerste doel was het ontwikkelen van dimensies waarop organisationele assumpties over fouten konden worden gecategoriseerd. Voor het ontwikkelen van deze dimensies werd gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. In totaal werden er 36 interviews gehouden in 12 organisaties (16 managers en 20 medewerkers). De interviews werden gebaseerd op de 'critical incident'-methode. Uit de interviews kwam

naar voren dat organisationele assumpties over fouten geïdentificeerd kunnen worden op basis van een raamwerk met twee dimensies. Foutenassumpties kunnen worden ingedeeld op basis van de mate van tolerantie ten aanzien van fouten en de mate van daadkracht ten aanzien van fouten. Hieronder volgt een voorbeeld van een citaat uit een organisatie waarin een tolerante én daadkrachtige opvatting gedeeld werd ten aanzien van fouten. "Als je hier een fout maakt, dan word je helemaal niet afgezeken, maar dan wordt er wel gezegd van, de volgende keer kun je het zo en zo doen. Dat maakt het voor mij een leermoment." Uit de interviewstudie bleek verder dat organisaties die gekenmerkt worden door een tolerante én daadkrachtige assumptie ten aanzien van fouten, constructiever met fouten leken om te gaan dan organisaties gekenmerkt door andersoortige assumpties over fouten. Met behulp van een scenario-experiment werd deze observatie bevestigd.

Conclusies (1)

Deze studies toonden dus aan dat tolerantie in organisaties een essentiële voorwaarde is voor het constructief omgaan met fouten omdat het openheid over fouten creëert. Het ontwikkelen van nieuwe inzichten en ideeën kan alleen ontstaan als er in een organisatie open over fouten gesproken kan worden. Intolerantie ten aanzien van fouten zal daarentegen eerder leiden tot het verdoezelen van fouten. Echter, tolerantie ten aanzien van fouten is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor het ontstaan van een constructieve omgang met fouten. Hoewel tolerantie essentieel is om openheid over fouten te creëren, dienen organisaties ook assumpties over fouten te hanteren die werknemers aanmoedigen om actief onderliggende oorzaken van fouten bloot te leggen. De studies laten zien dat hoewel tolerantie ten aanzien van fouten tot openheid leidt, werknemers deze openheid niet automatisch aangrijpen om van hun fouten te leren. Voor het ontplooiën van dergelijke initiatieven zullen werknemers gestuurd dienen te worden door een organisatiecultuur die zowel tolerantie als daadkracht ten aanzien van fouten uitstraalt.

De invloed van foutenkenmerken op het constructief omgaan met fouten

In de literatuur wordt beargumenteerd dat de mate waarin geleerd wordt afhankelijk kan zijn van het soort fout (Van Dyck et al., 2005). Een typefout bijvoorbeeld, is duidelijk onderscheidbaar van een inschattingfout van de kredietwaardigheid van een cliënt. Echter, tot dusver is er geen onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten fouten.

Om de invloed van het soort fout op leren in kaart te brengen

¹ Promotieinstituut: Afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie, Faculteit der Psychologie en Pedagogiek & Afdeling Bestuur en Organisatie, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit, Amsterdam; promotiedatum: 24 oktober, 2007.

² In totaal hebben 15 organisaties geparticipeerd in de studie. De participerende organisaties waren gesitueerd in IT, automatisering, groothandel, consultancy, detailhandel, verzekeringswezen, bouw, administratie, zorg en chemie.

werd aan werknemers gevraagd beschrijvingen te geven van fouten die zij onlangs tijdens hun werkzaamheden gemaakt hadden. Zes en twaalf weken nadat werknemers fouten hadden beschreven, werd aan hen gevraagd of er naar aanleiding van deze fout nog nieuwe inzichten en ideeën waren ontstaan en of de fout had geleid tot het doorvoeren van oplossingen om een dergelijke fout in de toekomst te voorkomen.

De onderzoeksresultaten tonen inderdaad aan dat de mate waarin er wordt geleerd van fouten afhankelijk is van het soort fout. De mate waarin er van fouten wordt geleerd is afhankelijk van de complexiteit van de fout. Als er fouten gemaakt worden tijdens complexe taken worden er meer verbeteringen doorgevoerd dan voor fouten die worden gemaakt tijdens routinematige taken. Het zou kunnen dat werknemers meer leren van fouten in complexe taken omdat deze als meer cruciaal worden beschouwd dan fouten in routinematige taken. Nader onderzoek is wenselijk om deze verklaring op juistheid te toetsen. De studie laat verder zien dat werknemers meer leren van fouten naarmate de negatieve consequenties van fouten meer ernstig zijn. Wanneer negatieve consequenties van fouten meer ernstig zijn, communiceren werknemers meer over hun fouten. Tevens worden er dan meer nieuwe inzichten en ideeën ontwikkeld en meer verbeteringen doorgevoerd die het optreden van dergelijke fouten in de toekomst kunnen voorkomen.

Conclusies (2)

Samengevat blijkt uit deze studie dat een fout niet automatisch wordt aangegrepen als een leermoment. Wanneer fouten leiden tot negatieve gevolgen, wordt er meer van fouten geleerd. Deze bevinding is in overeenstemming met de argumentatie dat 'small failures' vaak niet worden herkend als leermogelijkheden (Cannon & Edmondson, 2005; Sitkin, 1992). Echter, het is van groot belang om onderscheid te maken tussen de fout en de negatieve consequenties die daar uit voort kunnen komen. Afhankelijk van de situatie kunnen de negatieve gevolgen van dezelfde fout namelijk variëren van nihil tot zeer ernstig. Het per abuis toedienen van twee stuks in plaats van één paracetamol zal bijvoorbeeld nauwelijks negatieve gevolgen opleveren, terwijl het toedienen van een dubbele dosis bloedverdunders veel sneller tot een ernstige situatie leidt. Door te leren van fouten die niet leiden tot negatieve gevolgen zoals het per abuis toedienen van een dubbele dosis paracetamol kan men fouten met zeer ernstige gevolgen voorkomen.

Praktische implicaties

Adequaat en constructief omgaan met fouten waardevol is voor elke organisatie. Ook organisaties waarin fouten niet onmiddellijk tot catastrofes leiden, kunnen profiteren van gemaakte fouten. De Nederlandse bouw bijvoorbeeld raakt per jaar 20 procent van haar omzet kwijt aan fouten (USP Marketing Consultancy, 2005). Omgerekend is dit een kostenpost van 5 miljard Euro per jaar. Als door constructief om te gaan met fouten het aantal gemaakte fouten met 1 procent verminderd zou kunnen worden, zou dit al een kostenbesparing van 50 miljoen Euro per jaar opleveren.

Iedere manager die ik de afgelopen vier jaar in het kader van

het project gesproken heb, benadrukte zich bewust te zijn van het belang om te leren van fouten. Echter, organisaties en leidinggevendens verschillen in de manier waarop hoe zij het leren van fouten willen bewerkstelligen. Een omgeving waarin optimaal geleerd wordt van fouten kan alleen ontstaan als er in een organisatie open over fouten gesproken kan worden. Hoewel tolerantie essentieel is om openheid over fouten te creëren, dient er tevens een atmosfeer gecreëerd te worden die werknemers aanmoedigt om actief de onderliggende oorzaken van fouten te identificeren. De leidinggevende zal in het kader van het ontwikkelen en handhaven van een dergelijke cultuur een belangrijke rol spelen. Het gedrag van de leider is vaak een krachtig signaal dat dient als leidraad voor het gedrag van zijn of haar medewerkers (Schein, 1992).

Een tweede praktische aanbeveling betreft het belang om te leren van die fouten die niet direct tot negatieve gevolgen leiden. In het huidige proefschrift is aangetoond dat de ernst van de gevolgen een positieve invloed heeft op het leren van fouten. Zowel leidinggevendens als werknemers dienen zich er van bewust te zijn dat de mate waarin fouten tot negatieve gevolgen leiden geen valide standaard is om te leren van fouten. Het is belangrijk dat organisatielieden zich er in toenemende mate van bewust worden dat fouten die niet direct leiden tot negatieve gevolgen, waarschuwingen zijn die serieus genomen dienen te worden om fouten met catastrofale gevolgen te vermijden (zie Sitkin, 1992).

Fouten worden doorgaans in één adem genoemd met negatieve gevolgen. Dit proefschrift toont echter aan dat organisaties ook voordeel kunnen trekken uit fouten. Aangezien mensen feilbaar zijn en daardoor ook in hun rol als werknemer fouten zullen maken, is het van groot belang dat organisaties hier op inspelen. De inhoud van dit proefschrift geeft daartoe al enig gereedschap om constructief om te gaan met fouten.

Literatuur

- Cannon, M., & 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.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161-177.
- Edmondson, A. C. (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, 163-187.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231-266.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (3 ed.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- USP Marketing Consultancy (2005). Verspilling in de bouw gaat door. http://www.usp-mc.nl/bouw_nb1005_2.php.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1228-1240.