

# Handleiding onderzoek 'Leren van fouten'

Dit document geeft handvatten en tips om zelf onderzoek te verrichten naar het leren van fouten binnen uw organisatie. Dit document is aanvullend op de documenten [survey 'leren van fouten'](#) en de [interviewleidraad 'leren van fouten'](#).

Het onderzoek bestaat uit 5 onderdelen die hieronder in chronologische volgorde staan beschreven.

## Onderzoek naar omgang met fouten in de financiële sector



### 0. Start

Het starten van een onderzoek naar leren van fouten begint met de wens om inzicht te krijgen in de leercultuur. In de praktijk kan dat betekenen dat het bestuur of de directie geënthousiasmeerd en overtuigd moet worden van nut en noodzaak van dit onderzoek. In het gepubliceerde rapport [Onderzoek open foutencultuur](#) is opgenomen waar een goede omgang met fouten toe leidt: betere kwaliteit van dienstverlening, betere financiële prestaties en meer ethisch gedrag. De potentiële opbrengsten zijn dus enorm. Het realiseren van zo'n cultuur is niet eenvoudig en vraagt om toewijding en doorzettingsvermogen. Het inzicht dat ontstaat met dit onderzoek geeft een organisatie de mogelijkheid concrete verbetermaatregelen te nemen op weg naar een lerende cultuur.

Het is raadzaam om vooraf afspraken te maken over hoe de organisatie wordt geïnformeerd over de uitkomsten van het onderzoek en wat de vervolgstappen zullen zijn. Hier lees je meer over bij blok 5.

### 1. Deskresearch

Binnen het onderdeel deskresearch wordt in kaart gebracht of (en zo ja hoe) in beleid (documenten en intranet) staat beschreven wat de visie van de organisatie is op de omgang met fouten. En hoe het leren van fouten een plek krijgt in de interne communicatie. Gedragscodes, instructies hoe te handelen bij incidenten, documentatie voor nieuwe medewerkers, communicatie over bekend gemaakte fouten en richtlijnen voor functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn bijvoorbeeld interessante informatiebronnen.

Het is interessant om te beoordelen op welke wijze over fouten en het maken van fouten wordt gesproken. Mag je fouten maken? Ligt de nadruk op het beperken van schadelijke en juridische consequenties of op het leren van fouten? Wordt beschreven wat je moet doen als je een fout hebt gemaakt? Is het een onderwerp waar de leiding van de organisatie over spreekt in speeches, tijdens vergaderingen of bijvoorbeeld in een blog en waar ligt de nadruk dan op? Wordt er veel of weinig aandacht aan besteed in vergelijking met andere onderwerpen en wordt concreet gemaakt hoe medewerkers worden geacht met fouten om te gaan? In deze fase is het ook goed om de checkvraag te stellen wat je mist bij het analyseren van deze stukken. Wat had je wel vooraf verwacht maar blijkt helemaal niet terug te komen in de stukken?

## 2. Survey

De survey is een belangrijk onderzoeksinstrument omdat hiermee een groot deel van de organisatie zijn stem kan laten horen. De survey moet worden geprogrammeerd in een online tool; dit kan zowel een eigen afdeling (intern) als een externe partij doen. In beide gevallen moeten er afspraken worden gemaakt over het datagebruik en de databeveiliging zodat deze informatie niet vrij toegankelijk is en geborgd is dat de data te allen tijde zorgvuldig behandeld zal worden.

De aankondigingsmail wordt het liefst door de CEO of andere prominente leider verstuurd naar alle deelnemers. Idealiter bevat deze mail de volgende elementen:

- Waarom leren van fouten belangrijk is voor de organisatie.
- De verwachting dat iedereen de survey invult.
- Dat de antwoorden anoniem worden verwerkt.
- De invultijd ongeveer 8 minuten bedraagt.
- Waar de resultaten voor worden gebruikt.

De ervaring leert dat de verzender het prettig vindt als de mail wordt voorbereid. Hierbij dient voorkomen te worden dat de tekst te sturend is op de antwoordrichting van de survey. Wellicht kan in de mail goed worden aangesloten op andere initiatieven binnen de eigen organisatie of kan een relatie worden gelegd met de eigen kernwaarden. De mail bevat een link naar de online survey. Let op dat de toelichting in de mail niet (teveel) overlapt met de toelichting in de survey zelf. Het vooraf aankondigen aan leidinggevenden in een organisatie is handig om enerzijds de betrokkenheid bij hen te vergoten en anderzijds hen te mobiliseren in het stimuleren van deelname door medewerkers. Het geeft hen bovendien de mogelijkheid vragen te stellen en voorkomt dat ze worden verrast.

Het is belangrijk dat de survey wordt uitgezet in een zo groot mogelijk deel van de organisatie zodat veel medewerkers worden bereikt, omdat de kracht van een survey zit in een groot aantal respondenten. Bij een te klein aantal respondenten kunnen de uitkomsten niet (automatisch) gegeneraliseerd worden naar de hele organisatie. Bovendien, alle medewerkers in de organisatie maken fouten en hebben ervaring in hoe er met fouten wordt omgegaan. Als er weerstand is jegens de gehele organisatie adviseren we een deel van de organisatie (selectie van afdelingen) te selecteren en niet van alle afdelingen een aantal mensen.

In het tekstscherf van de survey is een toelichting opgenomen over wat de organisatie verstaat onder lerend vermogen, wat fouten zijn en dat anonimiteit is gewaarborgd. Deze tekst kan indien gewenst worden aangepast aan de eigen terminologie van de organisatie. Zeker waar voorbeelden van fouten gegeven worden zal het nodig zijn om goed aan te sluiten bij de beleving van de

medewerkers en het management. De vragen in de vragenlijst mogen nadrukkelijk **niet** worden aangepast in verband met de betrouwbaarheid van de te meten constructen. De daadwerkelijke en door medewerkers ervaren anonimiteit is enorm belangrijk om een kwalitatief goed beeld van de omgang met fouten te kunnen verkrijgen. In deze survey wordt daarom enkel gevraagd naar het hebben van een leidinggevende positie en de afdeling waar men werkt. De analyse vindt ook niet op individueel niveau plaats. Van andere vragen is afgezien om de anonimiteit te respecteren. Ook al is het verleidelijk om vanuit een HR- of veranderperspectief meer data als geslacht, leeftijd etc. uit te vragen, raden wij ten strengste af dit te doen. Op het moment dat deelnemers het idee hebben dat de antwoorden gemakkelijk terug te leiden zijn naar de individuele medewerker zal de mate van eerlijkheid van de antwoorden fors afnemen. Het advies is derhalve niets te veranderen aan de hier gehanteerde opzet. Dit betekent dat reminders naar zowel invullers als niet-invullers worden gestuurd, omdat niet op individuele basis kan worden gevolgd of men de survey al heeft ingevuld.

Als de opdeling in afdelingen leidt tot te kleine organisatorische eenheden (kleiner dan 25 tot 30 personen) kan een andere logische indeling worden gekozen. Hierbij geldt dat hoe kleiner de eenheid hoe groter de variatie in uitkomsten tussen de eenheden (bij te grote eenheden gaat de echt interessante variatie verloren) maar hoe lastiger het is om voldoende respons te realiseren. Een respons van 30% per eenheid is minimaal benodigd om voldoende representativiteit te garanderen. Uit oogpunt van anonimiteit is het belangrijk dat eenheden die worden geanalyseerd uit voldoende medewerkers bestaan. De uitkomst van deze afweging hangt ook af van de grootte en indeling van de organisatie en moet dus per organisatie worden gemaakt. De ervaring leert dat surveys vooral worden ingevuld op de dag van de mailing en de daaropvolgende dag. Een snelle reminder is vaak effectiever dan een week wachten.

De survey bestaat uit 2 inleidende vragen in deel A en 39 vragen in deel B die opgedeeld zijn in zes constructen:

1. Beleid: vraag 1 tot en met 4
2. Omgang met fouten in de praktijk: vraag 1 tot en met 10
3. Rol van de direct leidinggevende: vraag 1 tot en met 7
4. Toon aan de top: vraag 1 tot en met 6
5. Melden van fouten: vraag 1 tot en met 5
6. Leren van fouten: vraag 1 tot en met 7

De survey maakt gebruik van een 7-puntschaal (1 = gaat helemaal niet op voor onze organisatie, 7 = gaat volledig op voor onze organisatie). Over het algemeen geldt: hoe hoger de score, hoe beter. Om sociale wenselijkheid in de antwoorden tegen te gaan zijn enkele vragen negatief geformuleerd (waarbij 1 zeer positief is en 7 juist zeer negatief). In de analyse zullen deze vragen in dezelfde antwoordrichting moeten worden gebracht (het zogenaamde ompolen)<sup>1</sup>. De survey heeft geen antwoordmogelijkheid "weet niet / n.v.t.". Dit is een bewuste keuze. Enerzijds omdat deelnemers dan te snel in de verleiding worden gebracht die categorie te gebruiken wat vertekenend en belemmerend werkt in de analyse. Anderzijds omdat deelnemers worden geacht altijd een mening te hebben ten aanzien van cultuuraspecten. Potentieel nadeel is dat deelnemers gemakkelijker de categorie 4 (neutraal) zullen gebruiken. De survey wordt afgesloten met een open tekstveld zodat

---

<sup>1</sup> Dit betreft de vragen 2 en 3 van 'toon aan de top', vragen 3, 4 en 5 van 'melden van fouten' en vraag 7 van 'leren van fouten'.

deelnemers de gelegenheid hebben om aanvullende opmerkingen over het onderwerp of de survey achter te laten. De ervaring leert dat het open tekstveld zeer waardevolle informatie bevat.

Indien de survey te lang wordt gevonden kan die het best worden ingekort door er gehele onderdelen, bijvoorbeeld het construct 'melden' of het construct 'beleid', uit te laten. Bij elk onderdeel vragen schrappen is niet raadzaam in verband met de statistische betrouwbaarheid van die constructen. Afhankelijk van de grootte van de organisatie kan het voorkomen dat medewerkers nauwelijks of geen beeld hebben van de Raad van Bestuur of directie en hoe die met fouten omgaan. In dat geval kun je er voor kiezen dit te vervangen door het senior management of een andere laag die dichterbij de medewerkers staat.

In verband met auteursrechtelijke bepalingen van een deel van de vragenlijst dien je ons eerst een e-mail te sturen via [gedragcultuur@afm.nl](mailto:gedragcultuur@afm.nl) als je deze vragenlijst voor **commerciële doeleinden** gaat gebruiken. Dit is als voorwaarde gesteld door het tijdschrift dat het auteursrecht heeft.

### 3. Interviews

In aanvulling op de survey is het verstandig interviews te houden. Hiermee wordt het generieke beeld uit de survey verdiept met specifieke verhalen en voorbeelden uit de praktijk. Deze voorbeelden zijn belangrijk om concreet te kunnen worden tijdens het interview en geven kleur en verdieping ten behoeve van de terugkoppeling en het informeren van de organisatie.

Voor het afnemen van interviews is een leidraad opgesteld, zie ook het document de [interviewleidraad](#). Om een representatief beeld te krijgen is het belangrijk dat er voldoende spreiding is in de personen die worden geïnterviewd. Denk hierbij aan spreiding over functies, dienstverband en afdelingen. Indien niet van alle eenheden een medewerker kan worden geïnterviewd is het interessant om zowel van goed als slecht scorende eenheden medewerkers te interviewen. Dit betekent dat in ieder geval een deel van de interviews pas kan worden gepland nadat de data van de survey geanalyseerd is.

Het is raadzaam de interviews te laten afnemen door twee personen; één is de primaire gespreksvoerder en de tweede persoon let er vooral op of alle belangrijke en vooraf afgesproken onderwerpen zijn behandeld. Een notulist bij een interview verhoogt de kwaliteit van het interview omdat de interviewers zich dan kunnen focussen op het luisteren en doorvragen. Een notulist die niet deelneemt aan het gesprek, kan zich richten op een zo volledig mogelijke vastlegging waardoor het achteraf mogelijk is om terug te halen wat er precies werd gezegd.

Daarnaast is het cruciaal dat tijdens het interview een sfeer van veiligheid wordt gecreëerd, zodat de geïnterviewde zich veilig genoeg voelt om zijn of haar waarnemingen te delen. De geïnterviewde wordt duidelijk uitgelegd dat in de analyse en de terugkoppeling geen gegevens of voorbeelden uit de interviews worden gebruikt die herleidbaar zijn naar de geïnterviewden. Daarom moet goed worden nagedacht over wie de interviews afneemt en moet geborgd worden dat de interviewverslagen alleen voor de onderzoekers inzichtelijk zijn en anoniem worden verwerkt.

Het afnemen van interviews is niet eenvoudig. Daarom is het aan te bevelen dit door mensen te laten doen die hier ervaring mee hebben. Voor het afnemen van een interview is 1,5 uur een goed tijdsbestek.

## 4. Analyse

De analyse van de surveydata kan gedaan worden met behulp van programma's als SPSS en Excel. Deze programma's geven de mogelijkheid tot het maken van overzichten en grafieken per organisatieonderdeel, per construct en per vraag van de survey.

Ten behoeve van de analyse moeten de vragen die negatief zijn gesteld in de survey eerst worden omgepooled. Een hoge score op deze vragen betekent namelijk het tegenovergestelde als een hoge score op een positief gestelde vraag. Dit betekent dat de antwoorden op deze vragen in dezelfde richting moeten worden gezet, zodat op beide vragen hoge scores hetzelfde betekenen.

Dan worden gemiddelden per onderdeel uitgerekend door alle vragen per onderdeel bij elkaar op te tellen en te delen door het aantal vragen, bijvoorbeeld:  $Mean\ beleid = (vraag\ 1 + vraag\ 2 + vraag\ 3 + vraag\ 4)/4$ . Het gemiddelde van de vragen per construct wordt gebruikt om een uitspraak te kunnen doen over het construct als geheel.

Er is geen vastgestelde norm voor wat betreft de gemiddelde score die per onderdeel moet worden gehaald. Dit betekent niet dat er geen waardeoordeel kan worden gegeven. Het is namelijk interessant om te kijken naar die constructen (onderdelen van de survey) en vragen waar relatief grote verschillen zitten. Bijvoorbeeld grote verschillen tussen afdelingen of tussen managers en medewerkers. Een verschil vanaf één halve punt kan relevant zijn om te bekijken. Een verschil van minder dan een halve punt, is meestal niet relevant.

De score '4' op een individuele vraag lijkt neutraal, maar kan ook betekenen dat medewerkers er geen beeld bij hebben, er geen ervaring mee hebben of het lastig vinden zich daarover uit te spreken. Eigenlijk is een score '4' dus negatief als je een lerende organisatie wil zijn; op die onderdelen valt dan nog winst te behalen. Als er bij vragen (relatief) veel categorie 4 wordt gescoord is het interessant daar in interviews aandacht aan te besteden.

De data uit de survey moet uiteindelijk in samenhang worden bekeken met de antwoorden van de interviews en de deskresearch. Daarvoor kan het handig zijn om een apart (Excel) bestand aan te maken waarin de antwoorden uit de interviews ingedeeld worden naar één of meer van de onderdelen (constructen) uit de survey. Zo worden alle antwoorden die te maken hebben met het construct *toon aan de top* over alle interviews bij elkaar gebracht. Dit wordt vervolgens aangevuld met informatie uit de deskresearch en de survey zodat ten aanzien van één construct een overkoepelend beeld ontstaat. Er zijn verschillende manieren waarop dit gedaan kan worden, bijvoorbeeld via een observatiedatabase in Excel (zie voorbeeld hieronder).

Observatie	Construct	Gerelateerd aan observatie	Bron	Onderzoeker	Bladzijde

In deze database worden alle observaties (waarnemingen) uit de interviews en uit het deskresearch vastgelegd. Voor de analyse worden dan deze data met die van de survey in samenhang bekeken. Als bijvoorbeeld uit de survey een beeld naar voren komt dat leidinggevendens geneigd zijn fouten op te lossen en beperkt aandacht te hebben voor de oorzaak (root cause) van de fout, is het goed dit te vergelijken met de observaties uit de deskresearch en de interviews. Komt hier een zelfde beeld uit naar voren of juist een heel ander beeld? En is dit verschil te verklaren?

Het is raadzaam verschillende personen bij de analyse te betrekken om het risico op blinde vlekken of kokervisie te voorkomen. Een moment van challenge / tegenspraak inbouwen op de conclusies draagt hier ook aan bij.

## 5. Terugkoppeling

Bij de terugkoppeling van het onderzoek is het van belang dat niet alleen analyse en uitkomsten worden teruggekoppeld, maar ook dat er aanbevelingen worden gegeven hoe de organisatie de resultaten kan gebruiken in bijvoorbeeld het maken of aanpassen van beleid. Zie hiervoor ook het document [vervolgstappen na het onderzoek](#).

Maak bij de terugkoppeling alleen onderscheid tussen afdelingen als die voldoende groot zijn. Houd daarbij 15 respondenten als minimum aan en een minimale respons van 30% op de survey. Dit heeft zowel te maken met het voorkomen van gevoel van individuele herleidbaarheid als beperkte representativiteit. Afdelingen die hier niet aan voldoen kunnen niet losstaand worden gebruikt in overzichten met scores van de verschillende afdelingen, die afdelingen worden samengenomen. Deze resultaten worden uiteraard wel meegenomen in de scores van de gehele organisatie.

Een dergelijk onderzoek levert altijd een grote hoeveelheid bevindingen op. Kies de belangrijkste bevindingen om (als eerste) terug te koppelen. Het gaat niet om de volledigheid van de bevindingen maar om de organisatie te helpen te werken aan de belangrijkste inzichten. Te veel bevindingen terugkoppelen kan daarvan afleiden.

Het is belangrijk om naast de ontwikkelpunten ook aandacht te hebben voor de goede voorbeelden. Dit geeft een opstapje bij het formuleren van aanbevelingen en laat zien wat in de praktijk al (op kleine schaal) wordt toegepast. Dit hoeven niet per se grootse voorbeelden te zijn; ook kleine positieve voorbeelden kunnen veelzeggend zijn en inspiratie bieden om als organisatie te kunnen verbeteren, zoals bijvoorbeeld een hoge score op: 'Ik krijg van mijn leidinggevende altijd te horen wat er geleerd is van fouten.'

Een overzicht van potentiële aanbevelingen staat op de website van de AFM, [www.afm.nl/gedragcultuur](http://www.afm.nl/gedragcultuur). Hier kun je ook nadere informatie lezen over dit onderzoek. Indien je nog vragen hebt na het lezen van deze handleiding kun je een mail sturen naar [gedragcultuur@afm.nl](mailto:gedragcultuur@afm.nl).