

Vervolgstappen na het onderzoek

In dit document geven we enkele tips en aanbevelingen voor de follow-up van het onderzoek leren van fouten; wat zijn de vervolgstappen en wat ga je met de resultaten doen? Uiteraard kan dit per type en grootte van de organisatie verschillen en zal er in de praktijk altijd sprake moeten zijn van maatwerk.

Leren van fouten in jouw organisatie, afdeling of team

Het is belangrijk de resultaten van het onderzoek te delen met alle teams en afdelingen die aan het onderzoek hebben meegedaan. Hiermee krijgen de deelnemers wat terug voor hun inspanning en het motiveert om leren van fouten op te pakken. Hoe dit het beste kan gedaan worden is per organisatie verschillend. Beperk deze informatie in ieder geval niet tot het bestuur, de directie of het senior management, want het delen van de uitkomsten is juist een mooie en belangrijke stap in het realiseren van een lerende organisatie.

Vervolgens is het van belang dat binnen afdelingen en teams de uitkomsten van dit onderzoek worden besproken en ontwikkelpunten worden afgesproken. Dit document geeft daarvoor wat handvatten en tips. Dit is zeker geen uitputtend overzicht en het is raadzaam om vooral zelf te bedenken wat de organisatie verder helpt.

In de tabel op bladzijde 4 staat een opsomming van een goede en slechte praktijken die we tijdens het uitvoeren van onderzoeken naar 'leren van fouten' zijn tegengekomen. Deze tabel geeft wellicht inspiratie en richting in wat voor soort maatregelen getroffen kunnen worden. Hou daarbij in gedachten dat structuur en cultuur op elkaar moeten aansluiten om een open foutencultuur te kunnen realiseren. Dit betekent dat als de organisatie uitdraagt het belangrijk te vinden dat fouten moeten worden gedeeld, je dit ook moet faciliteren. Bijvoorbeeld door toegankelijke software in te richten, teams te ondersteunen met een geschikte werkvorm en door als management het goede voorbeeld te geven. Alleen de goede woorden aan de top zijn niet voldoende.

Handvatten voor stimuleren van het goede gesprek voor leidinggevenden

Uit ons onderzoek blijkt dat medewerkers het vaak als lastig ervaren om in de hectiek van alledag fouten of ideeën voor procesverbeteringen te bespreken. Het werkt enorm drempelverlagend om hier expliciet ruimte voor te creëren. Dit kan door een platform te bieden zoals een weekstart, een scrumbord, een apart overleg of door het als vast agendapunt te agenderen op een regulier overleg. Medewerkers voelen dan eerder de ruimte om deze onderwerpen aan te snijden.

Met zo'n platform ontstaat niet automatisch het goede gesprek. Daar heeft de direct leidinggevende een hele belangrijke rol in. De openheid en eerlijkheid van medewerkers wordt namelijk voor een aanzienlijk deel bepaald door het gedrag van de manager. Begin bijvoorbeeld met het presenteren van de uitkomsten van het onderzoek. Een volgende stap is het onderwerp 'omgaan met fouten' op de agenda te zetten en met het team te bespreken welke uitkomsten worden herkend en welke juist niet. En wellicht bestaan daar binnen het team hele verschillende beelden over.

Hoe kun je daar als leidinggevende zelf een goede rol in spelen?

1. **Creëer veiligheid:** Zorg ervoor dat je medewerkers durven praten over het maken van fouten. Geef hen de zekerheid dat het delen van fouten geen negatieve consequenties heeft, zoals het in negatieve zin terugkomen van fouten in de beoordeling. Het leeraspect staat voorop, als medewerkers niet leren van fouten wil je daar met hen over in gesprek. Het bespreken van fouten moet dus eigenlijk positief terugkomen, het geeft de kans om als team en organisatie verder te komen. Benoem expliciet hoe je als leidinggevende hierin staat.
2. Koppel bij het bespreken van fouten de fout **niet aan de persoon**, maar kijk naar het proces (of systeem) waarin deze fout kon ontstaan. Met 'het proces' wordt hier het geheel van handelingen, interacties en procedures bedoeld die samenhangen met de fout. Uitgangspunt is dat iedere collega deze fout ook had kunnen maken. Ga daarom op zoek naar de root cause(s). Het is vooral interessant te kijken naar wat je kunt veranderen zodat deze of een soortgelijke fout niet meer wordt gemaakt. Deze benadering helpt ook het spreken over fouten minder beladen te maken.
3. Zorg ervoor dat de **leerpunten uit het bespreken van fouten worden opgevolgd**. Het is belangrijk om medewerkers te laten ervaren dat het zin heeft om fouten te bespreken. Dit betekent niet dat er altijd een oplossing moet komen, maar wel dat er serieus wordt geluisterd en dat waar mogelijk verbeteringen worden doorgevoerd. Dit effect kan worden versterkt door gemiste kansen ook als fouten te zien en medewerkers uit te dagen op die manier naar dagelijkse processen te kijken.

Bij een presentatie aan een externe relatie blijkt op slide 13 de naam van een andere externe relatie te staan. Kwestie van kopiëren en plakken en net deze naam over het hoofd gezien. De betreffende collega achteraf erop aanspreken is niet zo waardevol. Zoiets overkomt ons namelijk allemaal wel eens. Interessanter is het na te denken over het proces dat maakt dat deze fout is ontstaan en welke verbeteringen daarin zijn aan te brengen. Bijvoorbeeld door af te spreken altijd een niet betrokken collega een check te laten doen op slordigheden, taalfouten en layout. Zo voorkom je dat een collega dezelfde fout maakt.

Belangrijke rol voor management

Pas bovenstaande uitgangspunten in de praktijk toe en laat daarin het juiste voorbeeldgedrag zien. Bespreek eerst je eigen fouten en geef daarmee aan dat iedereen een fout kan overkomen. Door zelf kwetsbaarheid te tonen zullen medewerkers eerder geneigd zijn ook hun eigen fouten te delen. Neem vervolgens verantwoordelijkheid voor wat er in je team gebeurt. Beloon het bespreken van fouten, het willen leren van fouten en het scherp zijn op verbeterkansen meer dan de behaalde resultaten. Die komen namelijk vanzelf als er een lerend klimaat is geschapen.

Geef dit ook even de kans zich te ontplooien. Ervaring leert dat niet gelijk bij de eerste sessie de fouten in alle openheid worden besproken. Dit gaat volgens een zekere leercurve, waarbij op den duur de rol van de leidinggevende minder bepalend wordt en het team daar zelfredzamer in wordt. Vaak zie je ook dat eerst relatief veilige fouten worden gedeeld en dat gaandeweg de tijd meer persoonlijke en impactvollere fouten worden gedeeld. Geef het dus even de tijd en daag de medewerkers ook uit om hier op te reflecteren. Als iemand een fout heeft gedeeld is het niet

effectief om op zoek te gaan naar de schuldvraag, maar te onderzoeken welke grondoorzaak¹ achter deze fout zit door open vragen te stellen. Daar zitten vaak de verbetermogelijkheden. Als het lastig is uit de inhoud van de casus te blijven is het handig om één teamlid als facilitator aan te wijzen die oog houdt voor het proces en het respecteren van de eerder genoemde handvatten. Die persoon mag zich dan niet met de inhoud van de casuïstiek bemoeien. Eventueel kan de scissor methodiek (die beschreven staat in de interviewleidraad) hierbij als ondersteuning worden gebruikt.

Geslaagde werkwijzen aangetroffen in de praktijk...	...en de in de praktijk aangetroffen tegenhangers
 <p>Heldere, bruikbare definities van fouten en procedures over het melden van fouten. Wat moet wel gemeld worden en wat niet?</p>	 <p>Meerdere deels overlappende definities. Terminologie die niet aansluit bij de praktijk.</p>
 <p>Niet alleen fouten met grote consequenties worden gelogd, maar ook kleinere gevallen ten behoeve van meta-analyse.</p>	 <p>Alleen incidenten met grote consequenties of die kwalificeren als Wft-incident worden gelogd.</p>
 <p>Eén toegankelijk registratiesysteem waarin eenvoudig een melding kan worden gedaan.</p>	 <p>Meerdere registratiesystemen die deels overlappen en of zeer tijdrovend zijn om in te vullen.</p>
 <p>De informatie over een melding is in één oogopslag te doorgronden.</p>	 <p>Slecht gestructureerde en onoverzichtelijke informatie.</p>
 <p>Management wordt dagelijks geïnformeerd over nieuwe meldingen van fouten en bespreekt ze wekelijks. Melders krijgen snel reactie op hun melding.</p>	 <p>Management heeft pas aandacht voor fouten als een fout grote consequenties heeft. Melders krijgen regelmatig geen enkele respons.</p>
 <p>Per team en afdeling is een platform gemaakt dat aansluit bij de praktijk. Dit platform biedt de gelegenheid en ruimte om fouten te bespreken.</p>	 <p>Er zijn geen aparte momenten gecreëerd waardoor er weinig ruimte wordt ervaren dit gesprek aan te gaan.</p>
 <p>Management draagt uit dat melden van fouten geen consequenties heeft voor beoordeling, tenzij er sprake is van opzet of herhaaldelijk onvermogen.</p>	 <p>Management gebruikt gemaakte fouten als onderbouwing voor minder functioneren in beoordelingsproces.</p>
 <p>Werknemers worden uitgedaagd scherp te zijn op verbeterkansen in processen, procedures en eigen handelingen. Hierbij faciliteert en stimuleert het management.</p>	 <p>Werknemers worden vooral uitgedaagd resultaten te halen en er is minder oog voor hoe dat tot stand komt.</p>
 <p>Zaken die misgaan worden ook gezien als kans om van te leren door te kijken naar de verbetermogelijkheden in processen, procedures en interacties tussen mensen.</p>	 <p>Een kritische houding door medewerkers wordt niet gewaardeerd. Er wordt reactief op fouten gereageerd.</p>
 <p>Fouten worden grondig geanalyseerd en de leerpunten daaruit worden gedeeld in de eigen werkomgeving en daarbuiten.</p>	 <p>Fouten worden niet grondig geanalyseerd. De nadruk ligt op het snel oplossen van fouten en niet op leren.</p>

¹ Er zijn verschillende manieren om grondoorzaken te onderzoeken of root cause analyse uit te voeren. Vaak helpt het al om een aantal keer waarom te vragen ("5 times Why methode) maar er zijn ook modellen beschikbaar zoals een visgraatdiagram, COSO ERM model etc.

Overzicht goede slechte aangetroffen praktijken tijdens onderzoeken

Overige goede voorbeelden:

- Bij het jaarlijkse (beoordelings)gesprek met de medewerker ook (positief) aandacht besteden aan de bijdrage die de medewerker heeft geleverd op het gebied van leren van fouten. Dit betreft het actief en open delen van (mee)gemaakte fouten maar ook het leren daarvan en actief met verbetervoorstellen komen. Overwogen kan worden om dit expliciet mee te nemen in de beoordeling en beloning via competentieafspraken.
- Processen omtrent leren van fouten en de daadwerkelijke opvolging van fouten meenemen in interne risicoanalyses en auditonderzoeken.
- Herhalen van het onderzoek na 1,5 tot 2 jaar. Dit toont zowel het commitment van de organisatie met betrekking tot het onderwerp als ook de kans om verbeteringen en hardnekkige belemmeringen te meten.

In deze tabel staan nog enkele tips met hoe de leidinggevende kan reageren in bepaalde situaties:

Situatie	Reactie
Medewerker draagt een fout aan (iets wat is misgegaan)	Beloon medewerker voor het delen van de fout, denk samen na over oplossing, bespreek de oorzaak en de lessen die dit oplevert. Neem actie om herhaling te voorkomen. Sta ook expliciet stil bij wat jouw aandeel in deze fout is; misschien teveel ruimte gegeven, onduidelijke afspraken of verwachtingen, te weinig coaching of niet scherp geweest op bepaalde signalen?
Plenair gesprek over (leren van) fouten komt niet op gang	Focus minder op de inhoud en meer op het proces wat aan de fout vooraf is gegaan. Herkennen teamleden zich in dat proces? Wat is daarin moeilijk? Hoe ga je daar mee om? Wat kunnen we daar gezamenlijk van leren? Vaak helpt het als de manager vanuit zichzelf praat, wat vind je zelf lastig aan bepaalde situaties?
Medewerker draagt fout andere medewerker aan	Vraag 'andere medewerker' het proces of project plenair toe te lichten en stil te staan bij wat goed gaat en wat niet. Bespreek 1 op 1 met 'andere medewerker' welke belemmeringen worden ervaren om dit niet eerder te hebben gedeeld.
Medewerker blijft dezelfde (soort) fouten maken	Bespreken met medewerker waarom leerreactie uitblijft. Afspraken maken hoe dit wel te realiseren (coaching /training). Geef duidelijk bij de medewerker aan dat bij uitblijven leerreactie consequenties kunnen volgen (andere taken, andere functie, andere werkgever).
Medewerker maakt bewuste fout / handelt niet integer	Belangrijk om dit te scheiden van dingen die onbedoeld mis gaan. Direct acteren door de fout te melden bij Compliance & Integriteit en medewerkers hierin mee te nemen. Blijf betrokken bij afhandeling en check of er goede terugkoppeling wordt gegeven op de melding.
Medewerker maakt onbewust fout met grote gevolgen	In dit geval kan er mogelijk veel aandacht zijn van interne en/of externe stakeholders. Belangrijk om medewerker hierin te begeleiden en te beschermen. Het is immers niet intentioneel fout gegaan. Ga na de hectiek samen met de medewerker na hoe fout heeft kunnen ontstaan en neem actie om herhaling te voorkomen.