

COLUMN

Ben Tiggelaar

Samen leren van fouten. Hoe dan?

Samen leren van fouten is populair in veel werkomgevingen. Althans, in theorie. In het echt is het behoorlijk ingewikkeld. Bedrijven waar het wél lukt, organiseren het doelbewust. Techbedrijven en start-ups gaan er prat op dat ze allerlei dingen uitproberen en al lerend van hun fouten toewerken naar innovaties. Ook 'gewone' bedrijven zien de voordelen van een open cultuur waarin iedereen vrijelijk deelt wat er misging en samen van die fouten leert.

Maar een idee toejuichen is meestal niet genoeg om tot actie te komen. Gedragswetenschappers stellen dat voor een nieuwe aanpak van je werk niet alleen 'motivatie' en 'capaciteiten' nodig zijn (je moet het willen en je moet het kunnen), maar dat daarnaast 'gelegenheid' essentieel is. Oftewel: de werkomgeving moet het ook mogelijk maken - liever nog: stimuleren - om gevolg te geven aan een mooi voornemen.

Dat geldt zeker voor het samen leren van fouten. Want wat is, als je het niet organiseert, een goede gelegenheid daarvoor? Begin je gewoon spontaan over je laatste blunder bij de koffieautomaat? Zo van: 'Tjonge Ferdinand, wat mij nou overkwam. Heb ik zomaar 200 miljoen te veel uitgegeven aan die automatiseringsklus.' Of bevrage je collega's op hun flaters bij een functioneringsgesprek of een officiële evaluatie? En hoe voorkom je dan dat mensen vooral hun fouten toedekken of goedpraten?

In het leger, bij de politie en de brandweer (en ook in andere risicovolle banen) hebben ze daar al decennia een aanpak voor: de After Action Review of A.A.R. Na een training, een actie of een project komen de betrokken collega's bij elkaar en lopen samen de volgende vijf vragen door:

1. Wat waren onze beoogde resultaten?
2. Wat waren onze werkelijke resultaten?
3. Wat leidde tot onze resultaten?
4. Wat doen we de volgende keer hetzelfde?
5. Wat gaan we anders doen?

Wie even zoekt op internet vindt allerlei varianten van de A.A.R. De vragen variëren per organisatie. Het rijtje hierboven komt van Daniel Coyle, auteur van het recente boek 'The Culture Code'. Volgens Coyle zijn A.A.R.'s een essentieel onderdeel van de cultuur in succesvolle, innovatieve bedrijven.

Nog een paar tips van Coyle en andere experts:

- Wacht niet met een A.A.R., maar doe 't meteen nadat je een training, een klus of een belangrijk onderdeel van een project hebt afgerond.
- De teamleider mag erbij zijn, maar luistert alleen. Zij of hij laat de A.A.R. aan de werknemers over. Iedereen komt daar bij aan het woord.
- Een A.A.R. is vertrouwelijk. Er wordt daarom ook niet genoteerd. Hooguit worden enkele gezamenlijke leerpunten opgeschreven. Alles is erop gericht om te zorgen dat mensen vrijuit kunnen spreken over wat ze hebben geleerd en samen bedenken hoe de volgende stap beter kan.

Samen leren van fouten, wie wil dat nou niet? Maar de grootste fout die we vaak over het hoofd zien is dat mooie woorden hierover niets helpen. Als je geen heldere gelegenheid creëert en geen duidelijke leersituaties organiseert als vast onderdeel van het werk, dan zijn ontwikkeling en vooruitgang hooguit een toevalligheid.



Ben Tiggelaar is gedragsonderzoeker, trainer en publicist. Hij schrijft elke week over management en leiderschap.

SPITSUUR

Jordi (37) en **Wendy Jansen** (35) hakken graag snel knopen door. Hij heeft net zijn baan opgezegd en gaat websites bouwen, zij was al zelfstandige. „Soms zijn we achteraf niet zo blij met een beslissing. Maar ook met die uitkomsten kun je weer verder.”



Jordi: „Ik ben het goochelen pas wat professioneler gaan aanpakken door Wendy. Zij stimuleerde mij om verder te gaan.”
Wendy: „Ik vind dat je elkaar moet gunnen jezelf te zijn.”

‘Wendy was de enige date die ik ooit heb gehad’

Door onze medewerker **Fabian de Bont**

Jordi: „Na mijn havo ging ik biomedische chemie studeren. Maar ik wilde liever iets praktisch doen. Na mijn propedeuse ben ik de opleiding tot radiodiagnostisch laborant gaan volgen in Apeldoorn: het bedienen van MRI-scans, foto's maken - uiteindelijk heb ik mij gespecialiseerd en werd ik stralingsdeskundige.”
Wendy: „Ik kom uit de reiswereld. Ik verkocht tickets voor overtochten zoals naar Corsica, of van Hoek van Holland naar Harwich. Later werkte ik voor een zakelijk reisbureau. Toen dat failliet ging, ben ik weer boottickets gaan verkopen.”

Jordi: „In 2009 was mijn vorige relatie net uit. Ik zag een reclame voor onlinedaten. Ik dacht altijd: dat ga ik nooit doen, maar ik keek toch even. Ik vulde een test in, maakte honderdachtig euro over en na drie dagen ontmoette ik Wendy. Het was de enige date die ik ooit heb gehad.”
Wendy: „We zijn kort daarna in Putten gaan samenwonen. Daar kom ik vandaan.”
Jordi: „Ik zegde mijn baan op en solliciteerde bij het ziekenhuis in Harderwijk, zodat we samen konden wonen. Ik werd gelijk aangenomen. Na vier maanden heb ik haar ten huwelijk gevraagd.”
Wendy: „Het is best snel gegaan. We hadden allebei een relatie achter de rug, dan denk je in een eerder stadium aan de toe-

komst. Anderhalf jaar later zijn we getrouwd in het gemeentehuis van Putten, daarna hebben we het gevierd in een restaurant in Leuvenum, vlakbij Ermelo. Als onze kinderen ergens logeren, gaan we er nog wel eens eten.”

Koninklijke familie

Jordi: „Nu heb ik na achttien jaar besloten te stoppen bij het ziekenhuis. Ik wil websites gaan ontwerpen en optimaliseren. Dat kwam op mijn pad toen ik een site bouwde om mijn optredens als goochelaar te promoten, een uit de hand gelopen hobby. Ik leerde om de site hoger in zoekmachine's te laten verschijnen, het is een tweede passie geworden.”
Wendy: „Eigenlijk wilde ik mijn hele leven een vast contract. Dat geeft zekerheid. Tijdens mijn zwangerschapsverlof ging het reisbureau waar ik werkte failliet en zat ik alsnog zonder baan. Nu, vier jaar later, gaan onze kinderen Hidde en Lieke naar school en ik dacht: laat ik mijzelf ook gaan ontwikkelen. Ik stuurde op een Facebookadvertentie voor een cursus tot virtueel assistent. Je neemt dan allerlei taken uit handen van ondernemers die daar geen tijd voor hebben: blogs schrijven, visuals maken voor sociale media en websites up-to-date houden.”
Jordi: „We zijn altijd van de actie. Het goochelen was net zo. Het begon als kind met een goocheldoos, daarna heb ik in de bieb alle goochelboeken gelezen en uren geoefend. Op mijn elfde had ik mijn eerste optreden. Ik leg mij toe op kaarttrucs. Ik ben het pas wat professioneler gaan

aanpakken door Wendy. Zij stimuleerde mij om verder te gaan.”
Wendy: „Ik vind dat je elkaar moet gunnen jezelf te zijn.”

Jordi: „Het gaat heel goed. Ik zit tot het einde van het jaar volgeboekt. Mijn goocheloptredens doe ik vaak in het casino of bij personeelsfeesten. Laatst moest ik goochelen bij een doopfeest, kwam ineens de koninklijke familie binnen: Maxima, Willem-Alexander - ik vergeet nooit meer dat Beatrix stond te klappen.”
Wendy: „Toen we nog geen kinderen hadden, was ik wel eens Jordi's chauffeur.”
Jordi: „In Amsterdam deed ik veel shows bij advocaten- en accountantsbureaus. Heel leuk, maar het is zo ontzettend druk in die stad. Dan was het wel fijn dat ik kon uitstappen voor de deur en Wendy de auto ging parkeren.”
Wendy: „Dan parkeerde ik bij de Ikea. Als hij klaar was belde hij, en reed ik weer het centrum binnen.”

Snelle beslissers

Jordi: „Ik ben overtuigd dat ik het goochelen fulltime zou kunnen doen, maar het onlineondernemen trekt mij ook: werken wanneer je wil, waar je wil. Laatst waren we op vakantie, deden we overdag dingen met de kinderen en gingen we 's avonds werken.”
Wendy: „We zijn afgelopen jaren met het gezin naar Menorca op vakantie geweest. Vorige keer zat dat er helaas niet in, dus toen heb ik een huisje op een park bij Helendoorn geboekt.”
Jordi: „We hebben boven thuis nu een

kantoor ingericht. Soms werken we samen, maar echt geconcentreerd werken kan eigenlijk alleen als de een boven is en de ander beneden bij de kinderen. We wisselen elkaar af.”
Wendy: „Dan ga ik bijvoorbeeld naar zwemles met de kinderen. Soms neem ik boeken mee, maar vaak zijn er ook andere ouders waarmee ik koffie ga drinken. Maar de intentie is er. Of we gaan wel eens naar zo'n speelhal, dan neem ik werkgerelateerde tijdschriften mee.”
Jordi: „Vaak pak ik dan de laptop mee.”
Wendy: „In het begin had ik moeite met dat ik geen collega's meer had. Soms zit je ergens mee, wil je even iets kwijt.”
Jordi: „Nu zijn we elkaars collega's. Toen ik mijn vader vertelde dat ik was gestopt bij het ziekenhuis, zei hij: 'goed zo jongen, ga er voor!'”
Wendy: „We zijn snelle beslissers.”
Jordi: „In het ziekenhuis heb ik leren relativeren. Tijdens eerste hulpdiensten zag ik veel ellende voorbijkomen. Dan weet je dat het belangrijk is om te gaan voor wat je wil in het leven.”
Wendy: „Soms zijn we achteraf niet zo blij met een beslissing. Maar ook met die uitkomsten kun je weer verder.”

Jordi: „Ik probeerde ooit goochelartikelen te verkopen in een webshop. Dat werkte niet. Maar ik leerde wel hoe je bijvoorbeeld een onlinebetalingssysteem inricht. Uiteindelijk leidt alles weer tot iets nieuws.”

In Spitsuur vertellen stellen en singles hoe zij werk en privé combineren. Meedoen? Mail naar werk@nrc.nl

Hoe doen zij het?



Opstaan

Tussen 6.30 en 7.00. Tenzij Jordi heeft opgetreden. Wendy: „Laatst was hij pas om drie uur 's nachts thuis, dan laat ik hem liggen.”



Spitsuur

Maandag is een drukke dag want Lieke moet naar zwemles en Wendy gaat tennissen. „Ik kook een gedeelte, als Jordi thuiskomt ligt een briefje met verdere instructies klaar.”



Vervoermiddel

Twee auto's.



Luxe

Boeken, evenementen en coaching voor persoonlijke ontwikkeling.



Bedtijd

Tussen 23.00 en 24.00. Vaak schrijft Wendy nog in notitieboeken over haar intenties of waar ze die dag dankbaar voor is geweest.