



BEN TIGGELAAR

Leren van fouten is hard werken

Van je fouten leer je. Wie meer fouten maakt leert meer. En wie sneller fouten maakt, leert sneller. Althans, dat is de theorie... Onder softwareontwikkelaars is het een geveuld uitspraak: *'Fail faster'*. Wie gelooft dat hij met succes een nieuw product of een nieuwe dienst kan ontwikkelen door eerst een volledig uitgewerkt plan te maken en het dan in één keer perfect uit te voeren, komt bedrogen uit. Als je iets maakt en dat laat uitproberen door klanten, kom je erachter wat er beter moet. Pas dan leer je. Zoek daarom zo snel mogelijk de confrontatie met de buitenwereld. Voor mij persoonlijk was dit een belangrijke les. Tijdens mijn promotieonderzoek, een paar jaar geleden, wachtte ik te lang met het voorleggen van mijn werk aan kritische collega's. Juist omdat het kritische collega's waren, wilde ik ze graag iets goeds tonen. Iets wat eigenlijk al helemaal af was. Zodat ze niet te kritisch, maar vooral collegiaal zouden reageren. Zo werkt dat dus niet. Door te lang alleen te knutselen had ik slechts mijn leerproces nodeloos vertraagd. De kritiek kwam toch wel. En omdat ik zo lang aan mijn ideeën en teksten had geschaafd, kwam hij des te harder aan. Leren van een fout is nog niet zo eenvoudig. Drie belangrijke lessen om de ergste blunders op dit gebied te vermijden.

Drie belangrijke lessen om de ergste blunders te vermijden

Alleerst: stel je grenzen. Volgens managementonderzoeker Rita McGrath moet een bedrijf vooraf bepalen waar fouten mogen worden gemaakt en waar niet. Niet alle werkzaamheden lenen zich voor *'trial and error'* als leermethode. Bijvoorbeeld omdat er te grote veiligheidsrisico's spelen. Of omdat het vertrouwen van de klant niet geschaad mag worden. Klinkt logisch, maar heb je dit ook met elkaar afgesproken, vraagt McGrath. Wat is je *'no-fail zone'*? En waar is het juist gewenst om vroeg, snel en veel te falen?

Ten tweede: organiseer het leren. Leren van fouten is hard werken. Bij een goed experiment horen allerleest een paar spelregels. Zoals: vooraf aangeven wat je verwacht dat je idee of je product te weeg zal brengen. En heldere maatstaven voor wat je als slagen en falen beschouwt. Vervolgens leer je pas iets als je ook de tijd neemt om je fouten te bestuderen en te begrijpen. Eigen ervaring: na een experiment op het gebied van gedragsverandering bij een vervoersbedrijf vroeg ik aan de medewerkers of zij konden uitleggen waarom de resultaten zo tegenvielen. Hoewel ik dacht dat ik de werksituatie haarfijn in kaart had gebracht, bleek ik cruciale details over het hoofd te hebben gezien. Zonder een grondige evaluatie had ik dezelfde of vergelijkbare fouten domweg opnieuw gemaakt.

Ten derde: organiseer openheid. In je eentje stiekem leren van je eigen fout, dat gaat misschien nog wel. Maar actie bij fouten bespreken met collega's, dat werkt in veel bedrijven niet. Hoe hard de baas ook roept: fouten maken mag. Dus? Geef als leidinggevende zelf het goede voorbeeld. Neem de verantwoordelijkheid voor de fouten die er worden gemaakt én voor de lessen die er uit worden getrokken. Begin het werkoverleg met de drie belangrijkste fouten van de afgelopen week en deel de leerpunten. Of doe wat managementauteur Tom Peters al jarenlang propageert: bestraf middelmatige successen en beloon grandioze mislukkingen. Oja, en wacht vooral niet tot je de perfecte aanpak hebt bedacht om van je fouten te leren.

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



6.00 uur: Stephan staat op. Neemt een uurtje 'stille tijd' en leest in de bijbel. Laat de hond uit.



7.00 uur: Iedereen wordt wakker, Kelly als laatste.



7.30 uur: Justin en Danny dekken de ontbijt-tafel. Daarna met elkaar ontbijten.



8.00 uur: Justin en Danny zijn naar school, een half uurtje later volgt Jiven.



9.00 uur: Kelly en Stephan gaan aan het werk, soms naar afspraken of kantoor, meestal thuis.



18.30 uur: Samen eten aan tafel met het hele gezin.



20.00 uur: Danny gaat naar bed. De rest gaat samen even televisie kijken en kletsen. Mobielletjes gaan uit.



22.00 uur: Naar de sauna, even bijkletsen. Daarna gaan Kelly en Stephan naar bed.

SPITSUUR

'We trekken geen fles wijn open, we doen de haard aan'

Stephan Roelofs (46) was verslaafd aan cocaïne en alcohol. **Kelly Roelofs** (34) ging ook steeds vaker gebruiken. Nu werken ze allebei in de verslavingszorg.



Kelly Roelofs: „s Avonds hebben we een telefoonvrije zone.“

Door **Charlotte van 't Wout**

We zijn nu 7,5 jaar clean

Stephan: „Bij mij ging het om alcohol en cocaïne, en eigenlijk alles wat je kan roken of snuiven. Ik ben begonnen toen ik een jaar of 14 was en de verslaving heeft tot mijn 37ste geduurd.“

Kelly: „Hij stond ermee op en ging ermee slapen. Toen ik hem leerde kennen was ik nog anti-drugs. Na twee jaar wilde ik toch ook eens drugs proberen, dus deed ik steeds vaker mee. Maar ik was geen dagelijkse gebruiker. Meer in het weekend of tijdens feestjes. Ik had wel in de gaten dat het met Stephan niet goed ging, hij werd echt heel ziek. Onze relatie stond onder druk doordat we veel ruzie maakten. Ik heb voor hem een afspraak gemaakt met een afkickkliniek.“

Stephan: „Ik heb drie maanden in Zuid-Afrika gezeten om af te kicken, met behulp van het Narcotics Anonymous-programma.“

Kelly: „Toen hij weg was merkte ik pas dat ik ook de controle over de drugs kwijt was. Ik nam me telkens voor geen drugs te gebruiken, maar deed het toch. Toen ben ik zelf ook hulp gaan zoeken en ben ik naar meetings voor verslaafden gegaan.“

Stephan: „We zijn nu allebei 7,5 jaar clean.“

Ik bleef verslaafd

Stephan: „Het was liefde op het eerste gezicht.“

Kelly: „We hebben elkaar leren kennen op een feestje in Amsterdam. Inmiddels zijn we dertien jaar samen en vijf jaar getrouwd.“

Stephan: „We zijn allebei in de verslavingszorg gaan werken. Ik help bedrijven aan een alcohol- en drugsvrije werkvloer met mijn bedrijf Be-Responsible. Door gebrek aan kennis ben ik te lang verslaafd gebleven; ik had een ziekte ontwikkeld, en wist niet

hoe ik eruit kon komen. Nu wil ik die kennis aan anderen doorgeven.“

Kelly: „Ik geef voorlichting op scholen. Als we niet op pad zijn werken we thuis, tegenover elkaar.“

Stephan: „Ik vind het soms wat moeilijker om thuis te werken dan Kelly. Ik neig er toch naar even te gaan sporten, of naar de winkel te gaan. Ik ben wat sneller afgeleid.“

De kinderen koken ook

Kelly: „We hebben een takenlijst. Elke dag kookt iemand anders, ook de kinderen hebben een eigen kookdag. En woensdagochtend en zaterdagochtend maken we samen schoon.“

Stephan: „Dat doen we al iets van drie jaar op deze manier. We willen meegeven dat je met z'n allen sterker bent dan alleen. Het draait om teamwork. En door zo'n schema is het voor iedereen prettig, omdat ze weten wat ze moeten verwachten.“

Kelly: „We hebben eens in de zoveel tijd een gezinsavond, waarbij iedereen vertelt wat er wel of niet goed gaat in het gezin. De kinderen kwamen met het idee om ook te koken.“

Stephan: „We hebben een agendabord waar precies op staat waar iedereen is. Tandarts, sportspraken, werk, alles staat erop.“

Kelly: „Ik heb ADHD en ben vrij chaotisch. Ik vergeet alles als ik het niet opschrijf. We moeten bijvoorbeeld vaak terug naar huis omdat ik mijn tas ben vergeten. Stephan is veel preciezer. Als ik vijf minuten te laat kom aansjokken bij ontbijt, wekt dat ook lichte irritatie op.“

Stephan: „Ik hou van op tijd zijn.“

Kelly: „En ik vind te vroeg zijn vaak een beetje zonde van mijn tijd.“

Ze betalen hun iPhone zelf

Stephan: „De jongens hebben per dag anderhalf uur gametijd.“

Kelly: „s Avonds hebben we een telefoonvrije zone. Dan zitten we even

HOE DOEN ZIJ HET?



Kelly Roelofs (34) werkt bij Be Aware en geeft voorlichting over verslaving op scholen. De kinderen Jiven (16) en Justin (14) kreeg ze voor haar relatie met haar man Stephan. Zoontje Danny (9) kregen ze samen.



Stephan Roelofs (46) is eigenaar van Be-Responsible en geeft voorlichting en training over gebruik en verslaving aan bedrijven. Ze wonen in Hilversum. Inkomsten: samen ruim twee keer modaal

met z'n allen bij elkaar, zonder laptops. Rond tien uur liggen alle jongens op bed en dan gaan wij in de sauna nog drie kwartier even kletsen en de dag doornemen. We investeren veel in dingen doen met onze pubers. Even naar het bos, of bootcampen met elkaar.“

Stephan: „We proberen het zo in te plannen dat een van ons thuis is als de jongste uit school komt.“

Kelly: „En we doen ook veel één op één. Een paar keer per jaar ga ik met de jongste een weekendje naar een hotel. Dan betaalt hij de helft en ik de helft. Ik wil dat ook met de andere jongens hoor, alleen hebben zij er geen geld voor over.“

Stephan: „Ze krijgen allemaal zakgeld, en de oudsten hebben ook allebei meerdere baantjes. Dus hun iPhone betalen ze zelf.“

Iedereen weet dat we niet drinken

Kelly: „Hebben we wat geld over, dan gaan we lekker uit eten. We doen één keer in de week boodschappen voor de hele week, dat scheelt wel in kosten, anders blijf je maar lekkere dingen kopen.“

Stephan: „Dat past ook wel bij een verslaafde: we kunnen impulsief zijn.“

Kelly: „Ons geld gaat op aan leuke dingen. Even een kopje thee met de jongens op de he. Misschien gaat het meeste geld wel op aan sushi.“

Stephan: „We drinken geen alcohol en we roken niet.“

Kelly: „Iedereen weet dat van ons en houdt er rekening mee.“

Stephan: „We hebben standaard geen drank in huis, alleen als we een feestje geven soms.“

Kelly: „In plaats van een fles wijn optrekken, doen wij gezellig de open haard aan. En dan zitten we gewoon te zijn. In het moment.“

Ook vertellen over de balans tussen werk en privé? Mail werk@nrc.nl

LEVENSLESSEN

'Zonder planning kom je ook bij je bestemming'

Aukje Nauta (47) is bijzonder hoogleraar *'employability in werkrelaties'*. Ze pleit voor een economie waarin geven voorop staat. Door **Christel Don** Foto **Maurice Boyer**



Geboren 25 juli 1967 in Leeuwarden
Studie Stedelijk Gymnasium Leeuwarden, sociale- en organisatiepsychologie, promotie Rijksuniversiteit Groningen (1996)
Loopbaan (selectie) postdoc Universiteit Groningen (1997-2002), onderzoeker en adviseur bij TNO Arbeid (2002-2007). Sinds 2007 bijzonder hoogleraar employability in werkrelaties aan de Universiteit van Amsterdam en eigenaar adviesbureau Factor Vijf
Nevenfuncties (selectie) kroonlid SER, raad van toezicht ING Bank Nederland, bestuurslid SBI Formaat, raad van toezicht Sloop
Boek *Tango op de werkvloer*
Privé single, dochters Rixt (22) en Brecht (19)

Cassettrecorder

„Van vroeger herinner ik me vooral de maaltijden. Dat we met z'n zevenen aan tafel zaten. Op z'n Fries, iedereen at thuis tussen de middag. Dat was toen heel gewoon. Al was de sfeer ook wel eens om te snijden als mijn oudste puberende broer weer eens ruzie maakte. Dat vond ik vreselijk. Soms nam ik onze maaltijden stiekem op met een cassetrecorder. Ik vergat al snel dat die aantstond. Achteraf luisterden we de opnames terug en moesten we hard lachen om ons geruzie. Door dingen vast te leggen en te reflecteren kom je verder. Dat doe ik nu nog dagelijks.“

Bakvissenjaar

„Toen ik in groep 8 zat werd onze school opgeheven. Vrij traumatisch. Onze kleine klas met zestien leerlingen werd samengevoegd met een andere klas op een nieuwe school. Waren we opeens met dik dertig kinderen. Mijn beste vriendinnetje maakte andere vriendinnen, mijn vertrouwen was weg en ik kreeg het met de halve klas aan de stok. Ik ben later gepromoveerd op conflicthantering en ik denk dat ergens in dat specifieke bakvissenjaar mijn voorliefde voor dat vak ontstond. Ik was erg bezig met groepsprocessen en vroeg me af of ik er wel bij hoorde.“

Voorspelling

„Op 4 april 1984 deed ik een onderzoek naar loopbanen van vrouwen bij de toenmalige Amro-bank. De helft was vrouw, maar zij zaten enkel in ondersteunende functies. Dat maakte me kwaad. Vrouwen voelden zich vaak belemmerd door stereotyperende denkbeelden die over hen bestonden. Sommige mannen die ik interviewde, spraken met veel dedain over 'balietrutten'. Toen leerde ik voor het eerst dat stereotypen echt een probleem vormen. Dat doen ze trouwens nog steeds. En ik ontdekte ook dat ik wilde promoveren. De databank die ik voor dat onderzoek verzamelde, vond ik een prachtige puzzel.“

Stereotypen

„Toen ik stage liep, deed ik onderzoek naar loopbanen van vrouwen bij de toenmalige Amro-bank. De helft was vrouw, maar zij zaten enkel in ondersteunende functies. Dat maakte me kwaad. Vrouwen voelden zich vaak belemmerd door stereotyperende denkbeelden die over hen bestonden. Sommige mannen die ik interviewde, spraken met veel dedain over 'balietrutten'. Toen leerde ik voor het eerst dat stereotypen echt een probleem vormen. Dat doen ze trouwens nog steeds. En ik ontdekte ook dat ik wilde promoveren. De databank die ik voor dat onderzoek verzamelde, vond ik een prachtige puzzel.“

Scheiding

„Mijn scheiding heeft een grote impact gehad op mijn carrière. In positieve zin. Onze dochters waren nog jong, zes en drie jaar. Door omstandigheden waren ze een periode minder bij mij dan bij hem, maar daarvoor focuste ik des te meer op mijn werk. Veel vrouwen plegen in zo'n situatie economische suïcide en identificeren zich zo erg met hun kinderen dat hun carrière er bekaaid vanaf komt. Eis niet meteen 100 procent die kinderen op, maar ga voor co-ouderschap. Met de kinderen hebben we allebei een goede band, omdat we beiden voor hen hebben gezorgd.“

Succes

„De samenleving is aan het kantelen. Professionaliteit en vakmanschap zijn even waardevol als management. Waarom betekent succes hebben dat je directeur wordt? Daar gaat het gelukkig steeds minder om. Belangrijk is dat je als een spin in een web dingen voor elkaar probeert te krijgen. Met dat uitgangspunt kun je het succes van vrouwen niet meer afmeten aan hoeveel procent er in besturen van grote ondernemingen zit. Succes is dat je op de plek zit waar je het meest uit je talent haalt. En dan wordt succes bijna onvergelijkbaar. Wat juist goed is, want van sociale vergelijkingen worden mensen meestal niet blij.“

Altruïsme

„Waar ik van droom is een economie die 'prosociaal' is. Een raar woord dat niet in het woordenboek staat. Eigenlijk is het hetzelfde als altruïsme. Adam Grant, één van mijn helden, schrijft er over in zijn boek *Give and Take*. Aan de top van maatschappelijk succes staan vaak *givers*. Die geven meer dan dat ze nemen, omdat de beloning kan wachten. Dat merk ik ook. Regelmatig koppel ik mensen aan elkaar die zakelijk wat voor elkaar kunnen betekenen. Daar hoef ik niets voor terug en tegelijk word ik vaak spontaan gebeld voor mooie opdrachten. Dat vrouwen dat altruïsme werkt, gun ik de hele wereld.“