

Stom stom!

FOUTEN ONDERMIJNEN HET ZELFVERTROUWEN VAN VROUWEN MEER DAN DAT VAN MANNEN, BLIJKT UIT ONDERZOEK. WIJ VERGETEN ZE OOK MINDER SNEL. HOE GAAN WE OP EEN POSITIEVE MANIER OM MET TEKORTKOMINGEN? EN HOE LEREN WE ER HET MEEST VAN?

Een paar weken geleden wandelde ik op een zondag met mijn buurvrouw urenlang in een natuurgebied. Toen we heerlijk uitgewaaid terugkeerden bij haar hoogbejaarde auto startte de motor niet. Pas op dat moment herinnerde ze zich dat ze na een tunnel de lampen had aangelaten. 'O, wat ben ik toch stom, stom, stom,' riep ze wanhopig uit. 'O, wat ben ik toch verstrooid, dit is de zoveelste keer. En de startkabels liggen thuis. Oliedom, hè.'

Vrouwen zijn bij het maken van fouten harder voor zichzelf dan mannen, is uit onderzoek gebleken. Fouten benadelen ons zelfvertrouwen meer dan dat successen onze eigenwaarde opkrikken. We vergeten ze ook minder snel. Zo beweert 73 procent van de mannen nooit fouten te maken op hun werk tegenover 11 procent van de vrouwen.

Opvallend was wel dat meer dan de helft van de tien ondervraagde topvrouwen in het novembernummer van *Opzij* zich evenmin blunders

kon herinneren. Zijn ze al zo gepokt en gemazeld in de mannencultuur dat ze het niet willen toegeven? Of hebben zij meer mannelijke eigenschappen ontwikkeld, zoals het verdoezelen van uitglifiers?

'Ik zie in mijn praktijk inderdaad dat de gemiddelde man een fout eerder ontkent of bagatelliseert,' beaamt psychotherapeute Annette Raaijmakers (60), directeur van trainingsinstituut Core en auteur van het onlangs verschenen boek *Volledig vrij*. 'Mijn vrouwelijke cliënten hebben meer de neiging zich er dood voor te generen. Er eindeloos over te piekeren. Er verstrikt in te raken.'

Noch de reactie van de gemiddelde man noch die van de gemiddelde vrouw is ideaal om van fouten te leren. Want als je je kop in het zand steekt of de schuld bij een ander legt, groei je niet als mens. Maar doemdenken in de trant van: ik ben een stomeling, ik kan niks, tot zelfs: ik mag er niet meer zijn, ik wil dood, is evenmin verstandig. Ook dan ben je niet →



OEPS! ALWEER EEN BLOS

☛ Als iemand ons op een fout wijst of we ontdekken hem bij onszelf, wordt er een centrum in onze hersenen geactiveerd, het zogeheten oepscentrum. Ook wel acc genoemd, een afkorting van anterior cingulate cortex. Op onze wangen verschijnt dan niet zelden een blos.

☛ Een veel gemaakte fout is een onderdeel van een serie handelingen vergeten, bijvoorbeeld het geld niet uit een automaat pakken.

☛ Experts maken evenveel fouten als beginners, maar wel andere. Beginners zijn meestal nog niet goed bekend met een procedé, terwijl deskundigen vaker worden afgeleid.

☛ Hiërarchische verhoudingen kunnen ertoe leiden dat topmensen niet meer worden gecorrigeerd, het zogeheten cockpitsyndroom. Het feit dat een jonge co-piloot een rot in het vak niet op een fout durfde te wijzen, heeft meermaals tot een (bijna-) ongeluk geleid. Uit onderzoek is gebleken dat 55 procent van de assistent-chirurgen een fout van de hoofdchirurg niet durft aan te kaarten.

☛ Ongelukkige mensen maken meer fouten, gelukkige minder. Geluk vergroot ons probleemoplossend vermogen.

met open vizier bezig fouten in de toekomst te vermijden. Raaijmakers: 'Al moeten we nooit zo arrogant worden om te denken dat we ze nooit meer zullen maken.'

Hoe ga je zo goed mogelijk met fouten om?

Stap 1 in alle literatuur erover is: erkennen dat je er een hebt gemaakt, zonder te veroordelen. Fouten maken is menselijk, fouten ontkennen is onmenselijk, zoals een gezegde luidt. Laten we even terugkomen op het gedrag van mijn buurvrouw. Zij had simpelweg kunnen zeggen: 'Ik ben vergeten de autolampen uit te doen.' Punt uit.

Stap 2 is spijt betuigen en zeggen dat je ervan wilt leren.

Stap 3 is een oplossing zoeken; mijn buurvrouw klampte een automobilist aan.

Stap 4: wat kun je doen om herhaling te voorkomen? Mijn buurvrouw zou, behalve dat ze subiet startkabels in haar auto zou moeten leggen, een briefje op de portieren kunnen plakken met de tekst: Lampen uitdoen! Ze zou zelfs een cursus mindfulness kunnen volgen om geconcentreerder te worden. Dat zal zeker positiever uitpakken dan alleen maar verzuchten dat je zo verstrooid bent.

Stap 5, die gelukkig bij meer dan 99 procent van de fouten niet gezet hoeft te worden: een schadevergoeding aanbieden bij materiële schade en onherstelbaar leed.

Hoe komt het dat ondanks dit eenvoudige stappenplan veel mensen zo spastisch met fouten en foutjes omgaan? Dat heeft alles te maken met hoe onze omgeving erop reageert. Als je in een gezin opgroeide waarin fouten vreselijk werden afgestraft, zul je ze eerder proberen te verbloemen. Of faalangst ontwikkelen.

Raaijmakers: 'Stel dat ik jou vraag een dienblad met peperdure, antieke glazen te verplaatsen. Omdat er beslist geen een mag afvallen, zul je verstijven van angst en rigide gaan lopen.' En het ironische is dat de kans op een



fout dan juist groter wordt. Het is dus belangrijk dat kinderen fouten mogen maken en dat ouders hun leren daar met een vrije geest naar te kijken. Hoe komt het dat het zo is gegaan, in plaats van: jij deugt niet.

Ook de cultuur in het bedrijf waar we werken, speelt een rol in hoe ontspannen of gespannen we onze tekortkomingen onder ogen zien. Het omgaan met fouten op het werk, ook wel *error management* genoemd, is de specialisatie van sociaal-psycholoog dr. Cathy van Dyck (39), verbonden aan de Vrije Universiteit en directeur van organisatie- en adviesbureau The Cat's Eye. 'De beste aanpak van leidinggevendenden – maar ook van ouders, trouwens – is fouten tolerant én daadkrachtig tegemoet treden. Als je er alleen maar tolerant op reageert, blijven mensen dezelfde fouten maken.' Tot dat daadkrachtige reageren op het werk behoren bijvoorbeeld een verplichte checklist op de operatiekamer of in een vliegtuig.

Wanneer bedrijven wel daadkrachtig maar intolerant met fouten omgaan, ontstaat er een straf- en schuldcultuur. Van Dyck: 'Uit mijn eigen onderzoek en uit dat van anderen blijkt dat als werknemers fouten mogen maken, ze deze beter herstellen, er meer van leren en dat ze uiteindelijk beter presteren dan in een strafcultuur.'

Onlangs vertelde een gynaecoloog in het medische tijdschrift *Mednet*: 'Ik doe er als afdelingshoofd alles aan om een veilige omgeving te creëren. Een omgeving waar een assistent of collega open kan zijn over fouten die hij of zij heeft gemaakt.' Van Dyck hoort leidinggevendenden vaker iets dergelijks zeggen. Maar van werknemers hoort ze geregeld een ander verhaal. 'Dan blijkt er toch een discrepantie tus-

sen wat leidinggevendenden zeggen en doen en dat ze in eerste instantie toch boos reageerden op een fout.'

Belangrijk voor een open foutencultuur is dat leidinggevendenden (en ook ouders) hun eigen falen ter sprake brengen. Een tijdje geleden ontmoette Van Dyck een directeur van een adviesbedrijf die elke maand een 'leergeldbijeenkomst' met haar werknemers houdt om van fouten te leren. 'Zij begint dan altijd met een door haar zelf gemaakte fout. Dat maakt het voor haar werknemers makkelijker er ook mee voor de dag te komen.'

Van Dyck, die al vanaf 1995 met *error management* bezig is, is inmiddels ook tolerant en daadkrachtig ten aanzien van haar eigen uitglijders geworden. Ze maakte onlangs een foutje dat haar duur kwam te staan. 'Het oliepeil in mijn auto was te laag. Ik vulde het bij, maar iemand belde en daardoor vergat ik de dop op de tank te doen. Ja, afleiding is een belangrijke bron voor fouten. Op de snelweg is de olie eruit geklotst, waardoor ik de motor in de soep heb gereden.'

Oeps, ik ben de dop vergeten, besefte ze toen de rookpluimen omhoog stegen. 'Ik heb mezelf niet uitgescholden, nee, ik was juist trots op mezelf dat ik de auto behendig van de linkerrijstrook naar de vluchtstrook heb gemanoeuvreed.' Ze heeft zich heilig voorgenoemen de telefoon niet meer op te pakken tijdens het vullen van de olietank. 'Maar ik ga vast nog veel andere fouten maken in mijn leven...' ●

Joseph Hallinan, *Uitglijders. Waarom we fouten maken en hoe we ze kunnen voorkomen*, Scriptum Psychologie, € 19,95

John Vollenbroek, *Leren van fouten. Mogelijkheden voor individu, groep en organisatie*, Nelissen, € 13,50

Jef Nieuwenhuis, *Omgaan met fouten (verpleegkundepraktijk)*, Bohn Stafleu van Loghum, € 14,25

Annette Raaijmakers, *Volledig vrij. Een gids voor bewust zijn*, Samsara, € 19,95

Arjan van Dam, *De kunst van het falen. Hoe je door effectief te leren succesvol kunt presteren*, Ambo, € 18,95

BELANGRIJKE OORZAKEN VAN FOUTEN

☛ Gebrek aan concentratie, bijvoorbeeld door vermoeidheid of haast.

☛ Afleiding. Autobestuurders waren in 78 procent van de ongelukken en in 64 procent van de bijna-ongelukken met een mobiele telefoon, blackberry of iets anders in de weer of keken naar iets dat hun aandacht trok.

☛ Zelfoverschatting. Mannen lijden hier vaker aan dan vrouwen. Zoals te optimistisch taxeren hoe lang een klus zal duren – even van de oorzaken dat bouwprojecten nogal eens uit de klauwen lopen.

☛ Vrouwen maken eerder fouten vanwege risicomijdend gedrag, mannen vanwege het tegendeel. Zo schieten vrouwelijke soldaten soms niet op de vijand terwijl ze dat wel hadden moeten doen. Hun mannelijke collega's knallen vaker 'goede mensen' neer.

☛ Veel fouten zijn mede te wijten aan zwaktes in een systeem. In oude telefooncellen lieten mensen hun portemonnee geregeld op de richel liggen, in nieuwe ontbreekt deze. En de meeste auto's geven tegenwoordig een waarschuwingspiep als de lampen bij het uitstappen nog branden.

☛ Wie uitroept 'zo ben ik nu eenmaal' zal fouten blijven herhalen.

Deze maand: Wil Merkies WIJ WAREN MAKKELIJKER

Dochter Anne (45) vindt dat de vrouwenbeweging voor haar generatie veel heeft bereikt. Als werkende moeder met twee kinderen en een druk sociaal leven begrijpt zij niet hoe wij gezin en baan combineerden met onze emancipatiestrijd. Ik op mijn beurt vind dat veel jonge vrouwen het nu zwaar hebben door de eisen waaraan zij als moeder, partner en carrièrevrouw moeten voldoen. Hedy d'Ancona, columniste bij *Vrouwenbelangen*, met wie ik daarover weleens sprak, is het met mij eens. 'Maar,' zei zij, 'wij waren makkelijker en niet zo perfectionistisch als onze dochters.'

Die eigenschap kwam mij goed van pas. Want als oprichter van het Utrechtse Vrouwenhuis en de Utrechtse *Vrouwenkrant* (1974) was ik druk met schrijven en actievoeren. Politiek en feminisme, onderdrukking van vrouwen door mannen, baas in eigen buik, vrouwen tegen verkrachting, daar ging het over. Het Amsterdamse Vrouwenhuis was ons grote voorbeeld, dáár gebeurde het allemaal: debatteren, acties voorbereiden én feesten.

Tegelijkertijd volgde ik de ontwikkelingen binnen de vrouwenbeweging voor een dagblad. Er ging weleens iets mis doordat ik ergens met twee petten op liep: die van actievoerder en verslaggever. Zoals in 1982, na de verschijning van het boek *De vrouw bestaat niet* door Maarten 't Hart. De 'seksistische' inhoud was aanleiding voor een goed voorbereide actie: talloze exemplaren van dit boek werden tijdens een koopavond in de grote steden uit de band gehaald. Die avond werd ik met andere actievoerders door de Utrechtse politie opgepakt. Het verslag kon ik niet meer op tijd bij de krant inleveren en dat werd me niet in dank afgenomen.

In gesprekken met buurtgenoten merk ik nu vaak dat het feminisme, ook bij jonge vrouwen, een negatieve klank heeft. Dat irriteert mij. Wij waren niet perfect. En de meningsverschillen tussen gematigden en radicalen waren ook niet gunstig voor de beeldvorming. Maar vergeten wordt dat dankzij deze tweede golf de positie van vrouwen is verbeterd.

Toen ik trouwde, raakte ik mijn vaste baan als sportverslaggever bij de *Volkscrant* kwijt: als getrouwde vrouw mocht je niet werken. Nu is het vreemd als je bij je huwelijk je baan opgeeft. Voor mijn dochter en haar vriendinnen spreekt het vanzelf dat zij naast hun gezin aan hun carrière werken.

Mét mijn dochter ben ik ervan overtuigd dat economische zelfstandigheid in een relatie heel belangrijk is. Ik ben er trots op dat ik die zelfstandigheid heb bereikt. ●

Er ging weleens iets mis doordat ik ergens met twee petten op liep