



## 3.2 Fouten maken

*... I have failed my way to success ...*

- Thomas Edison

De meeste mensen willen fouten zoveel mogelijk vermijden. Want ze denken...

‘... ik kan me geen fouten veroorloven

‘... ik heb een reputatie waar ik aan moet denken’

‘... dan schaam ik me dood’

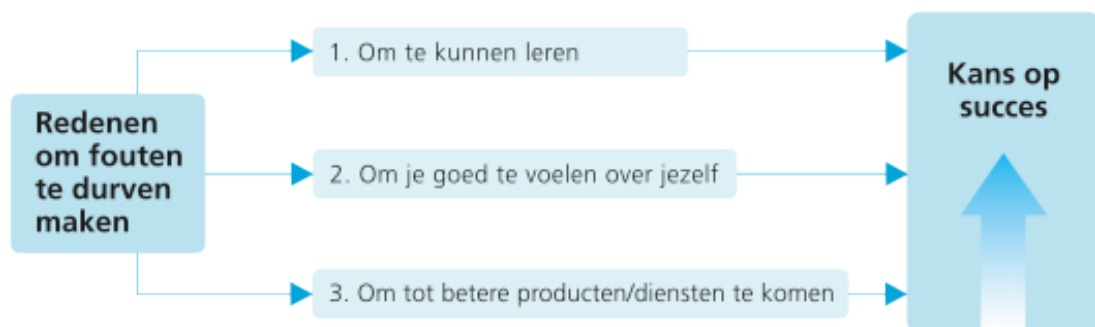
‘... dan komt het nooit meer goed’

En toch is fouten maken belangrijk. Als je geen fouten durft te maken ga je risico's vermijden. Zo verklein je de mogelijkheid om te leren. *If you're not failing, you're not learning.* Als je geen fouten maakt, leer je niet.

En iedereen maakt fouten. Zelfs apen vallen uit bomen, zeggen ze dan. Punt is dat wij hebben bedacht dat fouten slecht zijn. Dat begint al op school. Daar heb je ‘een goed antwoord’ en ‘een fout antwoord’. Het is niet prettig voor kinderen om een ‘fout antwoord’ te geven.

Er wordt door de reactie van de juf en van andere kinderen en door officiële beoordelingen de indruk gewekt dat je dom bent als je fouten maakt. Goed is slim en fout is dom. Met die boodschap gaan we een opleiding volgen of aan het werk. En ook daar wordt vaak die boodschap afgegeven. En dat is jammer.

Er zijn minstens drie redenen om fouten te maken, namelijk:





## Ad 1. Door fouten te maken leer je beter

*When you're green, you grow  
When you're ripe, you rot*

( 'Als je groen bent, groei je. Als je rijp bent, rot je.')

Doen waar je goed in bent is leuk, maar zorgt niet voor verbetering. Bovendien wordt het op een bepaald moment dan zo'n gewoonte, dat het niet eens echt meer leuk is. Als je fouten maakt, wordt het weer spannend. Je hersenen gaan actief werken als er iets spannends gebeurt. Er zijn dan meer zintuigen bij betrokken. En hoe meer zintuigen erbij betrokken zijn, hoe beter je leert, want hoe groter het netwerk.

Iets anders is dat het maken van een fout veel informatie oplevert. Veel zinnige informatie. Als je analyseert waar en wat er precies fout ging en dat tot je door laat dringen, ontstaat er de mogelijkheid om opnieuw te beginnen, maar dit keer met meer wijsheid. Een mooi onderzoek hierover is deze:

*In een onderzoek naar het effect van feedback op fouten maken, hadden de onderzoekers de deelnemers in twee groepen ingedeeld. Beide groepen kregen een lijst met woorden die ze uit hun hoofd moesten leren.*

*Groep A kreeg vier rondes de tijd om de woorden te leren. Na de 4<sup>e</sup> keer kregen ze een toets. Groep B kreeg maar één ronde de kans om de woorden te leren. Daarna werden ze drie keer achter elkaar getoetst. Bij iedere toets werd hun verteld wat ze goed en wat ze fout hadden gedaan.*

*Een week later kregen beide groepen dezelfde toets. Wat bleek? De mensen uit Groep B onthielden de woorden 50% beter. Terwijl ze maar een kwart van de tijd hadden geleerd in vergelijking met de mensen uit groep A. Ze bleken informatie veel beter te onthouden als ze*

- a. gerichte feedback kregen op hun prestaties;*
- b. de kans kregen dit te verbeteren bij een volgende gelegenheid.*

Fouten maken en daar feedback op krijgen, levert dus behoorlijke winst op.

Een ander mooi voorbeeld komt van Michael Jordan, de topbasketballer. In een tv-spotje zie je beelden uit zijn lange carrière. In een voice-over hoor je zijn stem terwijl de beelden doorrollen. Hij zegt het volgende:

*"Ik heb meer dan 9.000 worpen gemist in mijn carrière...*

*Ik heb bijna 300 wedstrijden verloren....*



*26 keer was ik degene die met 1 worp de wedstrijd kon bepalen. En miste...  
Keer op keer heb ik fouten gemaakt en gemist...  
En daarom heb ik succes.”<sup>i</sup>*  
- Michael Jordan

## **Ad 2. Door fouten te maken creëer je een kans om je goed te voelen over jezelf**

Iemand die een fout gemaakt heeft, zal veel geleerd hebben. Over valkuilen, doodlopende wegen, bochten die wel en die niet afgesneden kunnen worden, bepaalde strategieën, onderlinge verhoudingen, enzovoort. En als de situatie niet verandert en je stuurt zo iemand weg, is de kans groot dat de volgende persoon tegen dezelfde problemen aanloopt. Want die nieuwe persoon heeft niet de informatie die de eerste persoon inmiddels wel heeft.

Als je de mogelijkheid krijgt om te leren van je fouten zal de kans op dezelfde fout afnemen. Een arts die een fout maakt, zal die fout niet meer maken daarna. Een automonteur die een klus verknoeit, zal ervoor zorgen dat hem dat niet nog een keer overkomt. Juist omdat het zo onprettig voelt. En elke patient die daarna komt, die goed behandeld wordt, en elke garageklus die daarna goed gaat, zullen de arts en de monteur helpen om zich goed te voelen. Veel vaker dan wanneer ze het in een keer goed gedaan hadden.

Als iets vanzelf goed gaat, voelen we ons fijn. Maar het grift niet zo diep in. Je went daaraan. Mensen passen zich aan hun geluksgevoel aan. En daarmee dooft het oorspronkelijke positieve effect. Terwijl fouten langer blijven hangen. Je onthoudt het verhaal van een fout beter omdat die ‘fout’ betekenis heeft gekregen. We onthouden zaken met betekenis beter.

Als je fouten durft te maken en je kijkt ook goed naar die fouten, dan ontstaat er lef om de grens van het bekende over te steken. En dat is handig om doelen te halen. Als je alleen stappen van jezelf mag nemen in bekend gebied, dan is de kans klein dat je uitdagende doelen zult halen. En we hebben in het eerste hoofdstuk gezien dat uitdagende doelen beter werken en meer vreugde opleveren dan doelen die dichtbij de huidige situatie liggen.

Het gaat er dus niet zozeer om dat je een fout maakt, maar vooral hoe je daarmee om gaat. Wat doe je ermee? Denk je: ‘Wat ben ik dom’ of denk je: ‘Dit heb ik niet goed aangepakt met deze strategie? Denk je: ‘Dit komt nooit meer goed’, of denk je: ‘Dit doen we in het vervolg dus niet meer op deze manier?’ Laat je de kop hangen of kom je juist in de actie om bij een volgende poging er beter uit te komen?

Dat betekent niet dat je niet teleurgesteld kunt zijn of je zelfs afschuwelijk kunt voelen als iets misgaat. Het betekent wel dat er een verschil is tussen de mensen die zich naar voelen en het daarbij houden, en de mensen die zich naar voelen maar daar iets mee doen. Actie in plaats van



reactie. Initiatief en leren in plaats van je verschuilen. Zoals Jim Marshall, een beroemde American footballspeler, liet zien in een wedstrijd tegen de San Francisco 49-ers:

*Jim Marschall zag de bal voor zich, greep de bal, rende zo hard als hij kon en maakte een touch down. Het publiek gilde van vreugde. Alleen, dit was het publiek van de tegenstander. Hij was de verkeerde kant op gerend. Hij wilde dat de grond zich zou openen en dat hij met al zijn schaamte daarin kon verdwijnen.*

*Hij voelde zich afschuwelijk. Maar hij zei later hierover: "Ik realiseerde me op dat moment dat ik een keuze had. Ik kon zwelgen in mijn ellende of ik kon er iets aan gaan doen. Als je een fout maakt, moet je dat herstellen." Hij heeft gekozen voor het laatste en heeft een memorabele tweede helft gespeeld en daarmee bijgedragen aan de overwinning van zijn team.*

*Daar bleef het echter niet bij. Hij is lezingen gaan geven. Ook kreeg hij veel post van mensen die een belangrijke fout hadden gemaakt en zich daarvoor schaamden. Hij is die mensen gaan inspireren om de informatie uit zo'n fout of ervaring te halen die nodig is om er sterker en beter van te worden.<sup>ii</sup>*

### **Ad 3. Door fouten te maken kun je grote ontdekkingen doen**

Er zijn maar weinig uitvindingen en ontdekkingen gedaan op een slome zondagmiddag, geheel per ongeluk. Als je de biografieën leest van de grote uitvinders, wetenschappers en wereldreizigers, dan zie je een pad van uitproberen, doorzetten, opnieuw beginnen en vele, vele fouten maken. Niet het feit dat ze fouten maakten heeft hen uiteindelijk groot gemaakt, maar de manier waarop ze de informatie gebruikten die ze uit die fouten haalden. Ze zijn niet groot geworden **ondanks** de fouten, maar vaak **dankzij** de fouten.

Het citaat aan het begin van dit hoofdstuk is van Thomas Edison: "Het pad naar mijn succes is geplaveid met mislukkingen." Hij is een van de meest productieve uitvinders ooit. Dat hij vanaf zijn 12<sup>e</sup> doof was hinderde hem niet. Integendeel. Hij gaf er een eigen, positieve betekenis aan, namelijk dat hij op deze manier minder gestoord werd in zijn werk en minder afgeleid door 'gebabbel'. Edison leidde een onderzoekslaboratorium waar uiteindelijk duizenden mensen werkten. Hij patenteerde 1.093 ontdekkingen, waaronder die van de gloeilamp:

*Thomas Alva Edison maakte het tot zijn uitdaging een betaalbare gloeilamp uit te vinden die langere tijd mee kon gaan en geschikt was voor massaconsumptie. In principe hoefde daar maar één ding voor ontdekt te worden: beter materiaal om in de lamp electriciteit in licht om te zetten. Dat was alles. Het draadje in de gloeilamp. Om dat materiaal te vinden verzamelde Edison van over de hele wereld duizenden*



*materialen. Hij haalde vanuit de Amazone allerlei soorten riet en bamboe. Zijn hele laboratorium was volgestouwd met de meest vreemdsoortige grondstoffen.*

*Al deze materialen ondergingen een voor een dezelfde behandeling: ze werden verkoold, voorzichtig in een vacuüm glas geplaatst en daarna beoordeeld op hun geschiktheid om electriciteit in licht om te zetten. Vaak viel het materiaal van ellende uit elkaar nog voordat de stroom werd ingeschakeld.*

*Jarenlang was Edison op deze manier op zoek. Het was monnikenwerk. Tot hij op een dag het juiste materiaal had gevonden: verkoold katoen. De moderne gloeilamp was geboren. Over zijn jarenlange experimenteren zegt Edison: "Ik heb geen mislukking gekend, ik heb 10.000 manieren ontdekt waarop iets niet werkt."*

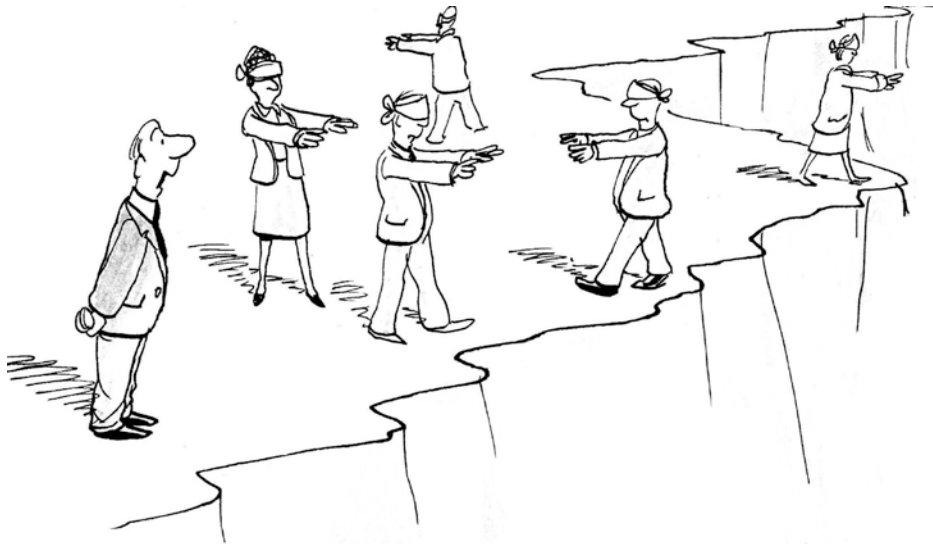
Berthold Gunster. 'Ja-maar ... huh?!', p. 123

Het blijkt dat creatieve mensen meer fouten maken dan minder creatieve mensen. Creatieve mensen 'prutsen' veel meer. En dan gaan er veel dingen ook inderdaad fout. Maar de waarde die zij daaraan hechten is een hele andere dan de meesten van ons: zij vinden de fouten interessant. Zij ontlene er informatie aan.

Dit is niet hoe wij zijn opgevoed. We hebben geleerd op school dat er twee manieren zijn om iets te doen: je doet het goed, of je doet het fout. Als je het goed doet, dan ben je slim. Als je het fout doet, dan ben je dom. Dit heeft onder andere tot effect dat we als volwassenen nieuwe dingen vaak in één keer goed willen doen. We willen geen fouten maken. Want we willen niet dom gevonden worden. Maar we vergeten dat onze eigen ontwikkeling er een is van vallen en opstaan. En dat heeft niets met 'dom' te maken. Maar alles met leren en groeien.

Een paar beroemde fouten die 'dom' gevonden hadden kunnen worden, maar dat gelukkig niet waren:

- ✓ Christopher Columbus was op weg naar Azië, niet naar Amerika.
- ✓ Assepoester was geen sloddervos: netjes als ze was, was het zeker niet haar plan haar muiltje achter te laten.
- ✓ De uitvinder van de Post-it was op zoek naar supersterke lijm. Hij vond superzwakke lijm. Pas jaren later, toen een collega zich tijdens een kerkbezoek ergerde aan de markeerblaadjes die elke keer uit zijn kerkboek vielen, kon deze fout een bijzonder winstgevende uitvinding worden.
- ✓ Wilson Greatbatch werkte aan een uitvinding om een onregelmatige hartslag te kunnen meten. Bij een technische fout zag hij dat het elektrische circuit werd onderbroken, in gang werd gezet, werd onderbroken... Net als een menselijk hart. Het idee voor een interne pacemaker was geboren en twee jaar later was de eerste versie daarvan klaar.



"HET THEMA VAN HET PERSONEELSUITJE DIT JAAR IS:  
'DÚRF DIE MISSTAP TE MAKEN'."

### Tips

- ✓ Stel uitdagende doelen.
- ✓ Durf fouten te maken, op weg naar je doel.
- ✓ Als je een fout maakt, bekijk dan goed welke strategie of vaardigheid anders had gekund en bedenk wat je op basis van deze informatie anders zult gaan doen.
- ✓ Als je een fout hebt gemaakt, sta jezelf dan toe om elke keer als je het in de toekomst goed doet, je hier ook goed over te voelen.
- ✓ Laat je inspireren door wetenschappers, uitvinders, politici of topsporters of mensen in je omgeving die vaak op hun neus zijn gegaan maar eindeloos hebben doorgezet.
- ✓ Bedenk: 'Het gaat er niet om hoe diep je valt, maar hoe hoog je daarna weer terugstuitert.'

### Oefening

#### 1. Je grootste mislukkingen op een rijtje

Ga voor jezelf in gedachten eens na welke fouten je hebt gemaakt in de periode van tien tot vijftien jaar geleden. Schrijf ze op. Ga dan na wat je daar van geleerd hebt. Ga na tot welke successen of inzichten dat in de periode daarna geleid heeft.

Als je niets kunt verzinnen, vraag het eens aan je dierbaren. Vraag hen ook wat je ervan geleerd hebt, op welke manier je hier beter van bent geworden.



+++++

## **Samenvatting Fouten maken**

Er zijn minstens drie redenen om fouten te maken, namelijk:

1. om te kunnen leren
2. om je goed te kunnen voelen over jezelf
3. om tot betere producten te komen

Doen waar je goed in bent is leuk, maar zorgt niet voor verbetering. Bovendien wordt het op een bepaald moment dan zo'n gewoonte, dat het niet eens echt meer leuk is. Als je fouten maakt, wordt het weer spannend. Je hersenen gaan dan actief werken. En hoe actiever je hersenen, hoe sneller en beter je dingen kunt onthouden en hoe beter je wordt in wat je doet. En als je feedback krijgt op je fouten, leer je nog meer.

Als je meer durft, zul je meer fouten maken. Maar daarbij is niet de fout het belangrijkste - zelfs apen vallen uit bomen - maar wat je ervan leert. Want elke keer als je het daarna goed doet, zul je je goed voelen over jezelf. Alle keren dat je het daarna goed doet, zul je dat beleven als een winstpunt en een overwinning. En dat gaat lang mee.

Als derde punt: experimenteren leidt tot betere producten. De meeste ontdekkingen en uitvindingen zijn gedaan omdat mensen durven te blijven experimenteren, soms tegen de klippen op. Het lukt niet? Nog een keer. En nog een keer. En nog een keer! Daar heeft de wereld iets aan. Daar heb jij iets aan.

## **Vragen**

- ✓ Wat zijn goede redenen om geen fouten te maken?
- ✓ Wat zijn goede redenen om wel fouten te maken?
- ✓ Is er bij jou op het werk een cultuur van fouten mogen maken of van fouten vermijden en verbergen?

---

<sup>i</sup> YouTube, Michael Jordan 'Failure' - Nike Commercial

<sup>ii</sup> Geciteerd in Dweck, C., p. 33-34