

LEIDINGGEVEN MET FALEN EN OPSTAAN

REMKO VAN DER DRIFT

LEIDINGGEVEN MET FALEN EN OPSTAAN

**Zo bouw je aan een
faalkundige cultuur**

VOOR
RADICALE MENSELIJKHEID,
OOK OP HET WERK

Inhoudsopgave

Waarom controlfreaks niet werken (en wat jij kunt leren van Dirks geheim)	8
--	---

Inleiding: 'Vlekvrij-Wonderland'	13
----------------------------------	----

DEEL 1

ZO BOUW JE AAN EEN FAALKUNDIGE CULTUUR

1 Psychologische fout-veiligheid: een onbevreesd team	24
2 Fout-verantwoordelijkheid: van vingerwijzen naar oplossen	54
3 Fout-vriendelijkheid: we hebben allemaal een 'L' op ons hoofd	79
4 De Blundercatalogus: de waarde van fouten bepalen	106

DEEL 2

JIJZELF OOK NOG EVEN DOOR DE WASSTRAAT

5 Het faalt soms niet mee om een manager te zijn	128
6 Leidinggeven met een slank ego	147
7 Opmerkelijk leiderschap: van ego naar bewustzijn	172

Epiloog: Durf aanwezig te zijn bij falen	191
--	-----

Remko van der Drift	197
---------------------	-----

Instituut voor Faalkunde	199
--------------------------	-----

Bronnen	201
---------	-----

Bedankt!	205
----------	-----

Waarom controlfreaks niet werken (en wat jij kunt leren van Dirks geheim)

**‘De waarheid is dat je niet perfect bent en dat niemand dat is.
Dit is ontzettend goed nieuws: als je deze realiteit
kunt accepteren, dan zul je gelukkiger zijn.’**

– ARTHUR C. BROOKS, AMERIKAANSE AUTEUR

Het is eind juli en heerlijk warm in midden-Frankrijk. Ik ben vol inspiratie klaar met mijn jaarlijkse faalfitnessweek. Een training van zeven dagen die ik aan zo’n twaalf mensen geef bij Preau, een Nederlands landgoed in Bourgondië. ‘Waar zal ik eens uitrusten en bijkomen?’ Ik heb nog een paar weken een lege agenda, dus alle tijd om nog wat rond te reizen met de camper. Ik open Google Maps en kijk naar de leuke locaties die daar opgeslagen staan – die sla ik altijd op als iemand mij tipt. Muziekcamping Lac de Marcenay. ‘Mmm, dat klinkt goed.’

Een magische plek

Een camping zoals ik die nog nooit eerder had gezien. Hier komen muzikanten, kunstenaars en creatievelingen samen om niet alleen te genieten van de omgeving, maar ook om actief bij te dragen aan de magie van de plek. Iedere avond zijn er optredens van de campinggasten zelf. Van professionele muzikanten tot amateurs die het lef hebben om hun talenten te tonen, of ze nu al ontdekt zijn of niet. De sfeer is er open, speels en doordrenkt met creativiteit. Overal op de camping vind je prachtige kunstwerken. Een gigantische contrabas bij de receptie, een stalen paard voor de ingang en allerlei speelse objecten die tussen de bomen hangen. Allemaal gemaakt door terugkerende kunstenaars uit Nederland en Frankrijk. En als je wilt zwemen, kan dat in een van de drie zelfgebouwde zwembaden. Ja, je leest het goed: zwembaden, gebouwd door de gasten zelf!

Dirks geheim

De eigenaar van deze creatieve oase is Dirk, een man die het leiderschap van zijn camping op een manier benadert die voor veel managers in de moderne zakenwereld als een complete nachtmerrie zou aanvoelen. Hij houdt geen administratie bij, vraagt mensen niet om te reserveren en vertrouwt erop dat je na je verblijf heus wel komt betalen. Hij beheert deze plek met een losse hand en laat de touwtjes met opzet flink vieren.

Uiteraard was ik nieuwsgierig. Dus ik vroeg Dirk wat zijn 'geheim' was. Wat doet hij, waardoor hij zoveel leuke, creatieve mensen aantrekt die met zoveel passie bijdragen aan de camping?

Dirk glimlachte ontspannen en zei: 'Ik waardeer alle ideeën. Ik geloof dat anderen vaak betere ideeën hebben dan ikzelf.' En toen, met een knipoog naar mij en mijn vak: 'En, ik geloof in proberen en fouten maken!'

Het lijkt zo eenvoudig

'Fouten maken mag' is een filosofie die veel mensen in organisaties theoretisch wel begrijpen, maar waar in de praktijk vaak geen ruimte voor is. Veel managers weten dat je van fouten leert, maar in hun manier van leidinggeven voeren controle uitoefenen en perfectionisme toch vaak de boventoon. Ze vinden dat hun medewerkers fouten moeten vermijden, dat elke misser een ramp is die ze hadden moeten voorkomen. Als je zo leidinggeeft, dan heb je een probleem: je haalt de dynamiek, de creativiteit en vooral de groei uit je team.

Dirk laat zien dat het anders kan

Dirk is gek op fouten. Hij waardeert ze niet alleen, hij verwacht ze bijna. En wat gebeurt er als er vertrouwen is en ruimte voor fouten? Mensen bloeien op, zijn betrokken, geven hun tijd en energie met liefde, en dragen bij aan iets groters dan henzelf.

Op die camping voelde ik het zelf ook. Ik durfde dingen te doen die ik normaal gesproken niet zo makkelijk zou doen. Zoals het improviseren van 'spoken word' op het camping-podium, samen met een stel muzikanten. Het was nieuw, spannend en ik maakte fouten, maar wat gaf het? In zo'n omgeving leer je dat fouten je geen gek figuur laten slaan, maar je juist vooruithelpen.



Wat mij betreft is Dirk een voorbeeld voor iedere micromanager met 'controlfreakerige neigingen'. Die zich te veel bemoeien met de details van andermans werk, in plaats van vertrouwen te geven en ruimte te laten voor initiatief.

Leiderschap draait uiteindelijk niet om controle, maar om vertrouwen. Om ruimte geven voor fouten, voor creativiteit, voor leren. Een foutloze werkvloer, als dat al mogelijk is, is een dode werkvloer.

Wil je innovatie, betrokkenheid en groei? Leer dan om fouten te waarderen, net als Dirk. Faciliteer een veilige omgeving waarin jouw mensen risico's nemen en nieuwe dingen durven te proberen.

Toch zie ik in veel organisaties het tegenovergestelde: een cultuur van controle en angst. Medewerkers die fouten maken, krijgen een tik op hun vingers waardoor ze zich onveilig voelen om risico's te nemen of zich kwets-

baar op te stellen. Tel daar de prestatiedruk, targets, klantverwachtingen en deadlines bij op, en het is niet gek dat iedereen in de organisatie fouten maken als een luxe ziet die je je niet kunt veroorloven.

Zeker in werkomgevingen waar onderlinge vergelijking en competitie de boventoon voeren. Waar managers met overvolle agenda's zichzelf uitputten in het beheersen van mensen en processen. Waar een fout voelt als zwakte en als een bedreiging voor je positie. Dus: waar kun jij, net als Dirk, vandaag al een beetje ruimte teruggeven?

**EEN FOUTLOZE
WERKVLOER,
ALS DAT AL
MOGELIJK IS,
IS EEN DODE
WERKVLOER.**


Leuk hoor Remko, maar bij ons kunnen fouten echt niet!

In mijn workshops en trainingen hoor ik regelmatig: 'Ik snap dat fouten belangrijk zijn voor leren en ontwikkelen, maar in mijn werk kunnen we ons geen fouten veroorloven.' Dat hoor ik vooral in sectoren waar mensen werken met patiënten, chemische stoffen of machines. In zorg, techniek of andere risicovolle omgevingen. Op het eerste gezicht klinkt dat volkomen logisch. En ja, sommige fouten *kún* je ook niet maken zonder ernstige gevolgen. Maar zelfs in deze kritieke sectoren draait het niet om het volledig vermijden van fouten. Het gaat erom hoe je ermee omgaat. Zelfs in de meest foutgevoelige contexten kun je oefenen, simuleren en leren van eerdere ervaringen.

Dat betekent niet dat je alle fouten klakkeloos accepteert. Natuurlijk bestaan fouten in gradaties. Niet elke fout is even ernstig en niet iedere situatie verdraagt dezelfde tolerantie. Een dubbele afspraak in je agenda is heel iets anders dan een vergissing in een betaling die je organisatie een grote financiële strop bezorgt.

Wel is het essentieel om een werkomgeving te creëren waarin mensen hun fouten zonder angst kunnen bespreken. Waar fouten niet meteen leiden tot schaamte of straf, maar uitnodigen tot onderzoek en verbetering.

Want alleen als mensen zich vrij voelen om eerlijk te zijn over wat er misging, kun je leren, aanpassen en voorkomen dat het nog eens gebeurt. Juist in die foutgevoelige organisaties!

Hoe je zo'n omgeving creëert? Dat ga je leren in dit boek met jouw *faalkundig leiderschapsgedrag*.

Nog even terug naar Dirk

Campingbaas Dirk probeert bewust rechtop te blijven staan in het ongemak van fouten maken. In het loslaten van perfectie. In het loslaten van controle en ego. Dat vereist moed en authenticiteit. Om continu te blijven leren en flexibel mee te bewegen met dat wat op je pad komt. Ook als dat fouten zijn. Dat is niet altijd eenvoudig, want achter het maken van fouten schuilt vaak de angst om niet te voldoen aan wat anderen verwachten. Dat kan, zeker als leidinggevende, lastig zijn. Vooral als je denkt dat een voorbeeldfunctie betekent dat je het altijd goed moet doen.

Welkom in een wereld waar fouten de norm zijn en de acceptatie ervan de sleutel is tot succes.

INLEIDING

‘Vlekvrij-Wonderland’

Er was eens een leidinggevende. Ze heette Mirte. Elke ochtend, als het kantoor nog rustig was en naar verse koffie rook, zat zij al rechtop achter haar bureau. Een stilleven van orde: mapjes op kleur, agenda dichtgetimmerd, to-dolijstjes scherp als scalpels. Alles aan haar ademde: *Hier weet iemand wat ze doet*. En meestal klopte dat ook.

Mirte was de rots in de branding. Als deadlines opdoemden als stormwolken, hield zij koers. Zij redigeerde nog even een rapport voor de directie, regelde een last minute-aanpassing, had altijd een plan B achter de hand voor als plan A struikelde.

Maar onder die strakke controle schuilde iets broos: een hekel aan fouten. Niet uit arrogantie. Niet uit hardheid. Maar uit een dieper, oud ongemak. Een fout voelde voor Mirte niet als een vergissing, maar als een brevet van onvermogen. Een bewijs dat ze niet goed genoeg was.

Dus elke misstap, hoe klein ook, werd snel en bijna onzichtbaar weggepoetst. Een frons, een korte correctie, een luchtige ‘Hoe kan dit gebeuren?’ Niet vijandig, maar wel genadeloos helder. Zo bouwde Mirte, zonder het zelf te merken, aan een ‘Vlekvrij-Wonderland’.

EEN FOUT
VOELDE VOOR
MIRTE NIET
ALS EEN
VERGISSING,
MAAR ALS EEN
BREVET VAN
ONVERMOGEN



De stilte die niemand durfde te benoemen

In Vlekvrij-Wonderland liep alles op rolletjes. Actielijsten werden afgevinkt, targets gehaald. De presentaties klopten tot achter de komma. Op papier leek alles perfect. Maar er was iets dat niet in de spreadsheets paste: de stilte.

In vergaderingen hingen ideeën als klamme mist boven de tafel – aanwezig, maar zonder vorm. Iedereen glimlachte, knikte en noteerde driftig. Maar zelden klonk een fris idee. Zelden een onbeholpen, spannend voorstel. Alsof het team onzichtbare koorden om zichzelf had geknoopt. Voorzichtig, beheerst, veilig. Mirte merkte het nauwelijks. Het voelde immers alsof alles soepel liep. Tot de dag dat de stilte kraakte.

Krak! De dag dat een fout live gebeurde

De grote presentatie voor de directie. Alles voorbereid tot in de puntjes. PowerPoint op scherp, cijfers nagelopen, alle mogelijke vragen geoefend.

Slide 1: vlekkeloos.

Slide 2: strak.

Slide 3 ...

Bam. Een verkeerd kwartaalcijfer knalde op het scherm.

Lisa, die presenteerde, verstijfde even. Een hap lucht. Een blik op het scherm. Op de zaal. Op Mirte. 'Eh ... dat klopt niet helemaal. Sorry, verkeerde versie.'

Het was alsof de hele ruimte zijn adem inhield. Iedereen keek naar Mirte.

Maar het was de directeur die als eerste bewoog. Hij schoot in de lach. 'Ach joh, kan gebeuren. Goed dat je het zegt. Hoe staan we er dan wél voor?'

En zomaar, ineens, viel de spanning weg. Lisa lachte opgelucht, corrigeerde zichzelf en ging verder. De wereld verging niet. Sterker nog: de sfeer werd lossler, menselijker, eerlijker.

Mirte? Zat stil. Binnenin voelde ze iets schuiven.

Als je denkt dat je controle houdt, maar eigenlijk mensen verliest

De weken daarna begon het te dagen. 's Avonds, als ze thuis haar laptop dichtklapte, bleef er iets hangen. Beelden van haar team: voorzichtige woorden, beheerste bewegingen, ontwijkende blikken. Niet omdat ze haar haatten. Niet omdat ze incompetent waren. Maar omdat ze voelden dat fouten niet mochten bestaan.

Mirte zag het nu. Haar goede bedoelingen, strak, netjes, zorgvuldig, hadden geleid tot iets anders. Een team dat zijn spontaniteit was kwijtgeraakt. Een plek waar mensen zichzelf censureerden om maar geen risico te lopen. Ze had geen veilige werkvloer gebouwd. Ze had een sprookje gebouwd. Een sprookje dat knelde.

Wat groeit er in Vlekvrij-Wonderland?

Vlekvrij-Wonderland lijkt mooi. Maar als je beter kijkt, zie je wat er onder het glimmende oppervlak groeit:

1. Mensen zwijgen in plaats van praten

In vergaderingen blijven meningen binnensmonds. Iedereen zegt wat jij wilt horen. Niet wat ze écht denken.

2. Leren stopt en stilstand begint

Fouten zijn de kortste route naar leren. Maar in Vlekvrij-Wonderland vegen mensen fouten onder het tapijt. En daarmee ook de groei.

3. Stress steekt de kop op: de sluipmoordenaar van werkplezier

Je ziet het niet aan de buitenkant. Maar vanbinnen lopen mensen op eieren. Bang om iets fout te doen. Moe van het voorzichtig zijn.

4. Kleine fouten die blijven liggen

Tot ze zich opstapelen. En iemand struikelt. Hard.

5. Initiatief dooft langzaam uit

Waarom een risico nemen als de lat onbereikbaar hoog ligt? Mensen trekken zich terug.

6. Betrokkenheid vermindert en verdwijnt eerst mentaal, dan fysiek

Wie geen ruimte voelt om bij te dragen, haakt af. Eerst stilletjes. Dan met een ontslagbrief.

En intussen gebeurt er iets wat funest is voor de hele organisatie in deze tijden van snelle verandering: **innovatie stopt**.

Want als niemand buiten de lijntjes durft te kleuren, blijft alles precies zoals het is. De focus verschuift van leren naar beheersen. Van nieuwsgierigheid naar controle. En zo stagneert de hele organisatie. Niet omdat mensen niet willen. Maar omdat ze geen ruimte voelen.



Misschien klinkt dit je te heftig in de oren: 'nee, bij ons is dat niet zo!' Ik wil je natuurlijk niets aanpraten, maar realiseer je wel dat dit vaak moeilijk zichtbare effecten zijn in teams en organisaties. Veel leidinggevenden die ik spreek, zeggen in eerste instantie: 'Bij ons is dat gelukkig niet zo'n groot ding.' Tot ik een paar vragen stel. Over wat ze écht weten over hoe hun medewerkers de 'faalkundigheid' van jullie team of organisatie ervaren. Dan hoor ik ineens: 'Tja, eigenlijk ...' of 'Ik weet het niet, want ik vraag hen er nooit naar'.

Dus misschien is dit geen rode vlag. Maar wél een vriendelijke vinger in je zij: zou hier iets zitten waar je eens naar mag kijken?

Ja maar ... moeten we fouten dan maar vieren?

Mocht je nu denken: 'Ja maar, moeten we fouten dan altijd maar vieren?', dan is mijn antwoord duidelijk: natuurlijk niet. Een fout is geen feestje. Een fout is een feit. En hoe je ermee omgaat, bepaalt of je stilvalt of groeit. Mensen zijn geen machines. Ze zijn levendig. Grillig. Slordig soms. En precies dat maakt samenwerking krachtig. Perfectie is een mooi ideaal. Maar leven en samenwerken is per definitie rommelig.

Wat als fouten geen rode kaarten zijn, maar startschoten? Elke misser is een kans om samen scherper te kijken, beter te begrijpen, anders te reageren. Elke misstap is een opening om iets te leren dat je anders nooit had ontdekt. In plaats van perfectie nastreven, kunnen we beter ruimte maken. Voor pogingen. Voor falen. Voor opstaan. Want zo ontstaat er iets veel stevigers dan foutloosheid: veerkracht.

**WAT ALS
FOUTEN GEEN
RODE KAARTEN
ZIJN, MAAR
STARTSCHOTEN?**



Wat Mirte uiteindelijk begon te ontdekken, was een faalkundige cultuur. Of, in gewoon Nederlands: een manier van samenwerken waarin we normaal doen over wat normaal is, namelijk dat mensen soms struikelen. En die cultuur is goud waard. Zie het als een vorm van sfeerbeheer, maar dan de versie waar je écht iets aan hebt. Want de sfeer die je neerzet maakt of breekt de werkdag van al je medewerkers. Als die goed is, vliegen de energie en motivatie omhoog.

Wat is faalkunde?

Faalkunde is niet: alles maar losjes nemen.

Faalkunde is wel: moedig en open omgaan met fouten. Niet veroordelen. Niet verbloemen.

Wel: kijken. Vragen. Proberen. Leren. Oplossen.

Faalkunde vraagt stevigheid én vriendelijkheid tegelijk. Een combinatie die niet zacht is, maar krachtig. Het is oefenen in nieuwsgierig blijven, ook als iets pijn doet. In verantwoordelijkheid nemen, zonder iemand af te serveren.

Mirte begon kleine faalkundige stapjes te zetten. Ze ademde uit als iets misging. Ze stelde vragen in plaats van te oordelen. Soms lachte ze gewoon om een vergissing, iets wat eerder ondenkbaar was geweest. Langzaam, heel langzaam, begon haar team te bewegen. Meer ideeën. Meer openheid. Meer echte samenwerking. Geen sprookje meer. Maar iets veel echters.

Hoe dit boek je helpt

Dit boek is er niet om je te vertellen dat je meer moet falen. Je doet het al vaak genoeg, geloof me. Het is er om je te helpen een cultuur te bouwen

waarin fouten geen ramp zijn, maar brandstof voor ontwikkeling. Voor jezelf, je team en je organisatie.

Het bestaat uit twee delen:

DEEL 1: Zo bouw je aan een faalkundige cultuur

In dit deel neem ik je stap voor stap mee door de vier pijlers van faalkunde. Met concrete tools, oefeningen en handvatten die je direct kunt inzetten met je team.

DEEL 2: Jijzelf ook nog even door de wasstraat

Eerlijk is eerlijk: je kunt je team niet verder brengen dan je zelf durft te gaan.

In dit deel duiken we in jouw persoonlijke faalkunde. Met een verrassend effectieve methode genaamd ACT.

Je kunt dit boek trouwens modulair lezen. Geen verplichte route van A naar Z. De hoofdstukken in deel 1 kun je prima los van elkaar lezen. Dus: volg je nieuwsgierigheid. Begin waar je zin in hebt. Sla wat over. Blader. Spring. Er is maar één uitzondering op deze flexibele logica: de laatste twee hoofdstukken van deel 2. Lees eerst hoofdstuk 6, dan pas hoofdstuk 7. Hoofdstuk 7 is stukken beter te begrijpen als je hoofdstuk 6 al in je rugzak hebt zitten.

Eén ding nog, voordat je met je medewerkers aan de slag gaat

Als je met de oefeningen in dit boek aan de slag wilt gaan met je team, begin dan niet halsoverkop. Neem eerst even de tijd om samen helder te krijgen waarom je dit doet. Wat is jullie doel? Wat wil je ontwikkelen, verbeteren of doorbreken?

Vraag ook consent. Niet iedereen staat meteen te juichen bij het idee om 'iets met fouten' te doen. Check of mensen mee willen doen en geef ruimte voor twijfel of terughoudendheid. Die zijn óók welkom.

Tip: plan eerst een goed gesprek. Verken samen wat er leeft in het team. Is er vertrouwen? Zijn er oude hobbels die aandacht vragen? Hoe kijken jullie eigenlijk naar falen? Dat hoeft geen therapiesessie te zijn, gewoon een eerlijke check-in.

En, o ja: denk ook even na over wie het proces begeleidt. Misschien doe jij dat zelf, dat is bij alle oefeningen goed mogelijk. Misschien is het handig om iemand van buiten erbij te vragen. Bijvoorbeeld als er te veel spanningen zijn waar jij rechtstreeks bij betrokken bent, waardoor je de oefening niet meer neutraal kunt begeleiden.

Hoe dan ook, maak ruimte voor fouten. Of, zoals Nelson Mandela het zei:

‘Beoordeel me niet op mijn successen; beoordeel me op het aantal keren dat ik ben gevallen en weer ben opgestaan.’

Misschien begint daar alles.





DEEL 1  ZO BOUW JE AAN EEN FAALKUNDIGE CULTUUR

OVER DEEL 1

In het eerste deel van dit boek krijg je praktische tools en oefeningen mee rond de vier faalkundige pijlers: psychologische fout-veiligheid, fout-verantwoordelijkheid, fout-vriendelijkheid en de moed om te proberen. Alles wat je nodig hebt om samen sterker, veerkrachtiger en wijzer om te gaan met fouten.

HOOFDSTUK 1

Psychologische fout-veiligheid: een onbevreesd team

Stel je een team voor waar iedereen vrijuit en open fouten bespreekt. Jij kunt dat als leider mogelijk maken: *psychologische fout-veiligheid* – een basisvoorwaarde voor een faalkundig team. En ja, dat vraagt lef. Lef om actief ruimte te maken voor openheid over missers. En om mensen niet af te straffen als ze je wijzen op een fout. Maar ze juist te belonen voor hun tegengeluid. Hel-dere, samen afgesproken omgangsvormen zijn hierbij goud waard: duidelijke afspraken over hoe je psychologisch fout-veilig met elkaar omgaat. Belangrijk is daarbij ook dat iedereen fouten ‘op ooghoogte’ behandelt – gelijkwaardig. Hoe je dit allemaal in de praktijk brengt, ontdek je in dit eerste hoofdstuk.

HOOFDSTUK 2

Fout-verantwoordelijkheid: van vingerwijzen naar oplossen

Een hoofdstuk over minder wijzen en meer wijsheid. Waarin je tools krijgt om fouten op een verantwoordelijke manier aan te pakken. Als leider zet jij de toon. Door zelf het ‘foute voorbeeld’ te geven, laat je zien dat fouten maken normaal is en hoe krachtig het is als jij bewust verantwoordelijkheid neemt. Je leert hoe je met ‘*perspective taking*’ het gesprek tussen medewerkers verschuift van schuld zoeken naar elkaar écht begrijpen. En je ontdekt hoe je fouten in de juiste context plaatst, zodat onnodige schuldgevoelens verdwijnen en de focus weer komt te liggen waar hij hoort: op leren en oplossen.

ZO BOUW JE AAN EEN FAALKUNDIGE CULTUUR

HOOFDSTUK 3

Fout-vriendelijkheid: we hebben allemaal een 'L' op ons hoofd

In dit hoofdstuk ontdek je de kracht van echte vriendelijkheid als iets misgaat. Niet de beleefde glimlach-variant, maar echte mildheid. Juist op die momenten dat je het liefst zou zuchten of oordelen.

Je leert hoe je fouten met begrip benadert, in plaats van met vage of botte kritiek. Hoe je een realistische lat neerlegt, waar iedereen onderdoor kan lopen. En hoe humor helpt om fouten lichter te maken, zonder ze weg te lachen.

Vriendelijkheid maakt fouten niet kleiner, maar maakt je team groter.

HOOFDSTUK 4

De Blundercatalogus: de waarde van fouten bepalen

In dit laatste hoofdstuk van deel 1 draaien we de spotlight van de mens naar de fout zelf. Want niet elke blunder is gelijk. Soms gaat er iets eenvoudigs mis, soms zit het ingewikkelder in elkaar.

Je leert het verschil kennen tussen vier typen fouten: eenvoudige fouten, eenvoudige probeersel-fouten, complexe fouten en complexe probeersel-fouten. Door dit onderscheid krijg je als leider meer grip op de waarde van verschillende fouten en hoe je ermee omgaat. Je herkent beter welke fouten je ruimte wilt geven om ze te voorkomen en welke ruimte verdienen om te vernieuwen. Je ziet het verschil tussen slordigheid en lef, tussen falen door onzorgvuldigheid en leren door experimenten te durven doen. Kortom: hoe beter je je blunders kent, hoe moediger je vooruitgaat.



HOOFDSTUK 1

Psychologische fout-veiligheid: een onbevreesd team



‘Psychologische veiligheid betekent niet dat je je altijd comfortabel voelt. Het betekent dat je je comfortabel voelt om te praten over wat je ongemakkelijk maakt.’

– *ESTHER DERBY, AMERIKAANS EXPERT IN LEIDERSCHAP EN ORGANISATIEVERANDERING*

VOORBEELD

Hanneke van de Pol, tegenwoordig spreker, auteur en trainer bij Zeg JA bij dementie, begint op haar 21e vol vuur aan haar carrière als verpleegkundige in een academisch ziekenhuis. Ze staat te popelen om te beginnen, maar op haar allereerste werkdag slaat de sfeer al om. Collega's bekijken haar kritisch. Als jonge HBO-verpleegkundige krijgt ze al snel het etiket 'arrogant' opgeplakt. Zelf voelt ze zich allesbehalve zeker. Eerder klein. Zoekend.

Wat volgt, is een zware periode. Collega's sluiten haar buiten, roddelen en laten haar links liggen. Haar zelfvertrouwen brokkelt af. De stress slaat op haar lichaam: ze krijgt chronische buikpijn en fietst regelmatig huilend naar haar werk.

Op een dag maakt ze een grote fout. Paniek slaat toe. Toch kiest ze ervoor om hulp te vragen. Niet uit gemakzucht, maar uit zorg voor de patiënt. Haar collega's reageren kil en afwijzend. Kort daarna krijgt ze te horen dat haar werkgever haar contract niet verlengt. De boodschap komt keihard binnen. Ze voelt zich afgewezen tot in haar diepste vezels. Ze zweert: ik keer nooit meer terug naar de zorg.

Maar de zorg laat haar niet los. Na een paar maanden thuis hakt ze de knoop door: ze probeert het opnieuw. Deze keer komt ze terecht in de wijkverpleging, in een team dat haar wél ziet, haar steunt en haar de