

"A master class in navigating failure."

—ANGELA DUCKWORTH, #1 *New York Times* bestselling author of *Grit*

Right Kind



Wrong

THE SCIENCE OF
FAILING WELL

AMY
EDMONDSON

Boekbespreking

“The Right Kind of Wrong” van Amy Edmondson

Door: Ronald van Aggelen

Inleiding

Edmondson heeft haar sporen verdiend met haar onderzoek naar teamprestaties, de lerende organisatie en psychologische veiligheid. Als Harvard professor en als kennis professional heeft zij wereldwijd een publiek aan zich gebonden.

De basis voor haar succes ligt in een combinatie van haar engineering achtergrond en haar eindeloze nieuwsgierigheid naar hoe mensen samenwerken en presteren. Haar nieuwste boek is een logisch vervolg op haar eerdere publicaties waarin de zoektocht naar succesvol functionerende teams en organisaties centraal stond.

Van de filosofie van “Organise to Learn” via de kunst van “Teaming” naar de noodzaak van “Psychologische veiligheid”. Allemaal gericht op het creëren van een omgeving waar fouten maken wordt gezien als de kern van leren en innoveren.

The Right Kind of Wrong geeft een heerlijk inzicht in de wereld van fouten maken. Niet vanuit naïviteit, maar vanuit de kunst van leren. De structuur van de wetenschapper gecombineerd met de eindeloze hoeveelheid anekdotes en de schwing van een keynote spreker maken het boek tot een heerlijk leesbaar en inspirerend geheel.

Het is overduidelijk dat Edmondson tonnen aan ervaring in onderzoek heeft. Ze maakt op een toegankelijke wijze duidelijk hoe wij als mens hard moeten werken om te begrijpen hoe ons handelen enerzijds verbonden is met vooroordelen en anderzijds met sociaal psychologische en neurologische systemen.

Het boek staat vol met verhalen en casuïstiek om de wetenschappelijke lading te illustreren. De schema's en de plaatjes geven in één oogopslag weer welke samenhang en logica in het verhaal van fouten maken zit. De inleiding is al voldoende om een volledig beeld te krijgen van het concept achter “Goed Fout”. Een heerlijke toelichting op soorten fouten en ons gedrag wat snel duidelijk maakt hoe fouten leiden tot succes.

The Right Kind of Wrong. De kunde om goed fouten te maken.

Right Kind of Wrong bestaat uit twee delen.

Deel 1 beschrijft het “fouten landschap”. Welke soorten fouten zijn er? Dit varieert van fouten die je maar beter kan voorkomen tot fouten die je moet omarmen, omdat ze je verder brengen. Edmondson beschrijft drie soorten fouten: basis fouten, complexe fouten en intelligente fouten. Deze typologie geeft een concreet handvat voor het omgaan met fouten en de cultuur die daaraan vastzit. Daarbij is haar standpunt dat elke fout ons kansen biedt om te leren en te verbeteren.

Deel 2 beschrijft hoe mensen omgaan met fouten en hoe je daarvan kan leren in je eigen praktijk. Daarbij wordt stilgestaan bij de vaardigheden die mensen helpen om te leren en vooral bij het zelfbewustzijn wat de sleutel is tot leren, ontwikkelen en innoveren.

Het is volgens Edmondson onze opdracht om menselijk falen te omarmen en zo een leven lang te kunnen leren.

Deel 1: Het fouten-landschap

Het eerste deel van Right Kind of Wrong bestaat uit vier hoofdstukken die elk voor zich een kader scheppen om soorten fouten te herkennen en daarnaar te kunnen handelen. Want, zoals de titel al suggereert: wat is dan de goede kant van fouten maken? Hoe kunnen we dat categoriseren in de ernst van fouten, de impact en de kans om ervan te leren? Wij zijn als mens slecht in staat om met onze fouten om te gaan. We weten meteen wanneer we ze maken, maar we hebben ook mechanismen in ons brein waarmee we onze fouten feilloos weten te maskeren:

1. We ontkennen gewoon dat we fouten maken.
2. De veranderende omstandigheden zijn een excuus.
3. We geven niet toe omdat we bang zijn.

Onze fouten zijn te categoriseren in drie types:

Basis fouten

De fouten die we maken ondanks het feit dat er afspraken en protocollen zijn. We weten hoe we een resultaat moeten boeken, maar we doen het niet.

Complexe fouten

Een opeenstapeling van fouten beïnvloedt door de context en de samenhang.

Edmondson geeft vijf tips om complexe fouten te herkennen en daarop te handelen:

1. Leer van het verleden
2. Wees alert op vroege signalen
3. Zorg dat je direct handelt.
4. Leer van vals alarm

5. Zie de context

Intelligente fouten

Fouten waarbij een onbekend terrein wordt betreden en we ontdekken wat goed gaat. Daarbij geldt dat er sprake moet zijn van een nieuw terrein, een slagingskans, en een kleine stap om te kunnen leren.

Intelligente fouten kan je alleen maken als je heel goed bent voorbereid, je huiswerk hebt gedaan en je hypothese en je doelen hebt gedefinieerd. Daarbij is oprechte nieuwsgierigheid leidend. Intelligente fouten zijn “the right kind of wrong”.

Fouten maken is een elementair onderdeel van het “mens-zijn”. Maar we willen maar al te graag dat we ze niet maken. We ontkennen, we manipuleren en we geven anderen de schuld. Edmondson geeft een aantal tips om ons te beschermen tegen onszelf:

- Toon kwetsbaarheid
- Zorg voor veilige feedback
- Maak afspraken over de wijze van werken
- Train jezelf en anderen

Deel 2: De kunde van goed fouten maken beoefenen

Het tweede deel bestaat eveneens uit vier hoofdstukken. Gericht op het omgaan met fouten en de leercurve die daaruit voortspuit.

Wij zijn als mens ingericht op de schuld op de ander te schuiven. Instinctief proberen we elke fout van ons weg te houden. Daarbij zit ons ego in de weg. Daarnaast zijn onze hersenen ingericht om op bedreigingen te reageren. Zelfs als we niet meer in een bedreigende prehistorische oerwereld zitten blijven de mechanismen hetzelfde. De perceptie van een dreiging komt vaker voor dan de feitelijke bedreiging. De oplossing hiervoor wordt door wetenschappers uit verschillende disciplines telkens weer op dezelfde manier beschreven: Pauzeer, neem tijd, denk na en reflecteer. Dat voorkomt een instant reactie die veelal leidt tot het maken van fouten.

Een tweede strategie is die van “re-framing”. Framing is het fenomeen dat een woord of een beeld direct leidt tot een serie van gedachten en associaties die op zich weer leiden tot oordelen en gedrag. Re-framing is een moeilijke, maar zeer effectieve, vaardigheid die voorkomt dat we blijven denken in belemmeringen.

Edmondson beschrijft in dit deel van het boek hoezeer wij als mens onze focus leggen op fouten. Niet de positieve feedback blijft hangen maar de kritiek. In verschillende onderzoeken kwam keer op keer naar voren dat mensen minder leren van informatie over wat verkeerd is gegaan dan over wat goed is gegaan. De bedreiging van het ego speelt daarbij een bepalende rol.

Leren blijft een uitdaging die onder andere te maken heeft met een mindset ten opzichte van ontwikkeling. Edmondson verwijst vaker naar wetenschappers, zoals Kahneman e.a. In dit deel geeft ze het podium aan Carol Dweck die met haar concept van “fixed mindset” en “growth mindset” de kern raakt van ontwikkelingsgericht werken en leven.

Ze haalt Larry Wilson aan om te illustreren hoe mensen met “self-counseling” kunnen komen tot een proces van leren van fouten. Stop. Challenge. Choose. Of anders gezegd: neem een pauze, beoordeel je intuïtieve oplossing en doe iets wat je dichterbij je doelen brengt.

Het leukste verhaal uit het boek gaat over een experiment met een tapijt met vakjes waar deelnemers een route moeten vinden zonder een “beep” geluid te maken. Op de mat kan je op verschillende punten dat geluid tegen komen en dan moet je opnieuw beginnen. The Beep is the right kind of wrong. Experimenteer en leer zodat de volgende keer je zonder falen naar de overkant komt.

Deel 2 sluit af met hoofdstukken over de context van fouten, de systeemkant en de menselijke aard. Edmonson stelt dat als we accepteren dat we allen feilbaar zijn, we ons open kunnen stellen voor leerervaringen.

Het boek eindigt niet met een test of een examen over “the right kind of wrong”. Edmondson sluit af met de uitnodiging om te blijven oefenen in de praktijk en zodoende bij te dragen aan de wetenschap van het op een goede manier fouten maken. Goed fout. De kunst van het fouten maken en daarvan leren.

Right Kind of Wrong is een boek dat het ene moment leest als een roman, met anekdotes die je raken, en op het andere moment de mooie wetenschappelijke en conceptuele context beschrijft.

Bij Braintality gebruiken we Edmondson's theorie als basis om organisaties te helpen om te leren, innovatie te versnellen en strategieën lerende wijs naar de praktijk te brengen.

Make
strategy
happen!