**Leren van fouten; op weg naar een open foutencultuur  
Inzichten vanuit onderzoek in de handelsketen  
Rapport AFM, oktober 2017**

Samenvatting

**Belang**  
Wat organisaties betrouwbaar maakt is niet de afwezigheid van fouten, maar een goede omgang hiermee.  
  
**Wat is een open foutencultuur?**  
Er is sprake van een open foutencultuur als er binnen de organisatie actieve communicatie plaatsvindt over fouten, en medewerkers hun fouten durven toegeven, omdat dit als onderdeel van menselijk handelen wordt gezien. Fouten worden zo snel gedetecteerd, geanalyseerd en gecorrigeerd. Kennis wordt actief gedeeld binnen de organisatie, met een focus op leren en het nemen van effectieve verbetermaatregelen.

**Hoe creëer je een open foutencultuur?**

* Aanpak op organisatieniveau, niet op het niveau van (enkele) individuele medewerkers
* De structuur moet goed aansluiten bij de cultuur, en v.v.
* Topmanagement en leidinggevenden hebben een belangrijke rol bij het creëren van een open foutencultuur: tone at the top, voorbeeldgedrag bepalen de collectieve cultuur

*Intern risicomanagement* is gebaat bij fouten en incidentenmanagement:  
- hoe wordt er vanuit de structuur met fouten en incidenten omgegaan?  
- hoe wordt er vanuit de mens / cultuur met fouten en incidenten omgegaan? [insteek van dit rapport]  
Wat is een fout: iets dat niet intentioneel, dus onbedoeld misgaat  
Wat is een incident: iets dat misgaat en intern gemeld moeten worden  
 **Relevantie open foutencultuur**

* Er wordt meer geleerd binnen de organisatie: op individueel, team als organisatieniveau
* Het lerend vermogen van een organisatie neemt toe door na een fout te onderzoeken of er lessen getrokken kunnen worden voor de organisatie als geheel: ga na of soortgelijke processen, prikkels of complexiteit ook spelen bij andere afdelingen, teams. Betrek deze collega’s in het leerproces
* Open en snelle communicatie bevordert inzicht en begrip, wat de detectie, snelheid en kwaliteit van de correctie ten goede komt
* ‘Fouten maken’ zien als kans bevordert innoveren, experimenteren en exploreren (vrijheid om fouten te mogen maken)
* De mogelijkheid om fouten eerlijk te melden (en daarop verantwoord te handelen), stimuleert ethisch gedrag binnen de organisatie
* Een open foutencultuur bevordert het willen verbeteren, en daarmee ook de vraag naar feedback; zo kan de kwaliteit van processen, diensten, producten en de dienstverlening aan de klant in zn totaliteit verbeterd worden
* Een open foutencultuur bevordert tenslotte een betere prestatie van de onderneming

**Aandachtspunten**

* Bestaat een duidelijke en heldere visie op fouten en incidentenmanagement? Wordt er een expliciet onderscheid gemaakt tussen de omgang met fouten (onbedoeld, per ongeluk) in de organisatie en de omgang met wangedrag (misconduct)?
* Is fouten- en incidentenmanagement structureel opgenomen in overleggen, aansturing van de organisatie? Leidinggevenden moeten een mindset creëren waarin fouten maken geaccepteerd wordt en de focus ligt op het leren. (psychological safety)
* Vind terugkoppeling van de casus (wat ging fout, wat hebben we ervan geleerd) plaats in de gehele organisatie?
* Worden alle medewerkers betrokken en uitgenodigd kritisch mee te denken, om gezamenlijk te komen tot verbeteringen?
* Worden incidenten op organisatieniveau besproken en niet alleen op individueel niveau (dus gericht op correctie van de fout)?

**Best practices**De belangrijkste best practices zijn voorbeelden waarin de structuur (systemen, beleid, procedures) en de cultuur goed op elkaar aansluiten en elkaar versterken.

Wordt het gewenste gedrag (open communicatie over fouten bijvoorbeeld) gemakkelijker voor medewerkers gemaakt met gebruiksvriendelijke systemen (structuur) én oprecht gewaardeerd in de organisatie (bijvoorbeeld door het topmanagement) (cultuur)?

Wordt eenduidig beleid echt ‘geleefd’? Staat het belang van het consequent melden van fouten niet alleen op papier, maar wordt het ook oprecht uitgedragen door de top, direct leidinggevenden en medewerkers onderling?

Zijn procedures vertaald naar praktische handvatten/technische hulpmiddelen? Bijvoorbeeld in de vorm van een gebruikersvriendelijk fouten/incidentenregistratiesysteem? Is het voor medewerkers helder (via de gebruikte software), waar en wanneer er iets gemeld moet worden, welke informatie van belang is, met wie dit gedeeld moet worden en wie verantwoordelijk is voor de opvolging?

Wordt het management van de onderneming dagelijks geinformeerd over zaken die misgaan, worden meldingen snel opgevolgd en teruggekoppeld aan de melder? Worden fouten grondig geanalyseerd, niet alleen op symptomen maar ook op grondoorzaken?

Worden medewerkers afgerekend op fout of melding, of worden zij gezien als scherp of slim? Is de focus verlegd van de fout zelf naar de verbetermogelijkheid?

Praten leidinggevenden en (top)management over hun eigen fouten om de dialoog over fouten te stimuleren?

**Valkuilen**

* Een overdreven focus op preventie van fouten kan leiden tot een angstcultuur
* Negeer niet de fouten die met een sisser aflopen
* Leertrajecten (zeker bij grote negatieve consequenties) kennen een natuurlijke focus op schadebeperking en bescherming van het imago; dit gaat ten koste van de focus op leren