

Psychologische veiligheid ontdekken

Veel later gebruikte ik de term ‘psychologische veiligheid’ om dit verschil in werkomgeving te markeren en ontwikkelde ik een set items voor vragenlijsten om dit te meten.⁸ Hiermee riep ik een deelgebied in het onderzoek naar organisatiegedrag in het leven. Inmiddels hebben meer dan duizend onderzoeksartikelen op allerlei gebied, van onderwijs en geneeskunde tot bedrijfsleven, aangetoond dat teams en organisaties met een hogere psychologische veiligheid beter presteren, minder last hebben van burn-outs, en in de geneeskunde zelfs een lager sterftcijfer onder patiënten.⁹ Hoe zou dit komen? Doordat psychologische veiligheid mensen helpt de interpersoonlijke risico’s te nemen die nodig zijn voor optimale prestaties in een snel veranderende, onderling afhankelijke wereld. Als mensen in een psychologisch veilige omgeving werken, weten ze dat vragen op prijs worden gesteld, ideeën welkom zijn en fouten en mislukkingen bespreekbaar zijn. In zo’n omgeving kunnen mensen zich concentreren op hun werk zonder zich zorgen te maken over wat anderen van hen kunnen denken. Ze weten dat een fout niet fataal is voor hun reputatie.

Psychologische veiligheid is een sterke factor in de kunst van goed fout zitten. Hierdoor zijn mensen in staat om hulp te vragen als ze vast komen te zitten, wat helpt om vermijdbare fouten te voorkomen. Hierdoor kunnen mensen gemakkelijker fouten melden – en dus opvangen en corrigeren – om ernstiger gevolgen te voorkomen. Hierdoor kunnen ze ook op een weloverwogen manier experimenteren om nieuwe ontdekkingen te doen. Denk aan de teams waarvan je deel hebt uitgemaakt op je werk, op school, in de sport of in je buurt. Deze groepen varieerden waarschijnlijk wat betreft psychologische veiligheid. Misschien voelde je je in sommige teams helemaal op je gemak als je met een nieuw idee kwam, of het niet eens was met een teamleider, of om hulp vroeg als je het niet helemaal snapte. In andere teams vond je het misschien beter om je in te houden – om af te wachten wat er gebeurde of wat andere mensen zeiden en deden voordat je je nek uitstak. Voor dat verschil bestaat nu de term ‘psychologische veiligheid’ en ik heb bij mijn onderzoek ontdekt dat het een bijkomende eigenschap van een groep is, geen kwestie van persoonlijkheid. Dit betekent dat je

perceptie of het veilig is om op het werk je mond open te doen, niets te maken heeft met het feit of je extravert of introvert bent. Deze perceptie wordt daarentegen gedragen door de wijze waarop mensen om je heen reageren op dingen die jij en anderen zeggen en doen.

Als een groep een hoge mate van psychologische veiligheid kent, is de kans groot dat deze groep innovatiever is, werk van hogere kwaliteit levert en beter presteert dan een groep met een lage psychologische veiligheid. Een van de belangrijkste redenen voor dit verschil in resultaat is dat mensen in psychologisch veilige teams hun fouten kunnen toegeven. Dit zijn teams waar openhartigheid wordt verwacht. Het is niet altijd leuk en zeker niet altijd aangenaam om in zo'n team te werken vanwege de moeilijke gesprekken die je soms zult voeren. Psychologische veiligheid in een team is vrijwel synoniem met een leeromgeving in een team. Iedereen maakt fouten (niemand is volmaakt), maar niet iedereen bevindt zich in een groep waar mensen zich op hun gemak voelen om erover te praten. En het is moeilijk voor teams om te leren en goed te presteren zonder psychologische veiligheid.

Wat is het goede soort misser?

Je zou kunnen denken dat het goede soort misser gewoon neerkomt op de kleinst mogelijke mislukking. Grote mislukkingen zijn slecht en kleine mislukkingen zijn goed. Maar omvang is eigenlijk niet de maatstaf voor een onderscheid tussen missers, of voor een beoordeling van missers. Goede mislukkingen zijn mislukkingen die ons waardevolle nieuwe informatie opleveren die we op geen enkele andere manier hadden kunnen verkrijgen.

Elke vorm van mislukking biedt kansen om iets te leren en te verbeteren. Om te voorkomen dat we deze kansen laten liggen, hebben we een mix van emotionele, cognitieve en interpersoonlijke vaardigheden nodig. Deze worden in dit boek uitgewerkt op een manier die het, naar ik hoop, gemakkelijk maakt om ze meteen toe te passen.

Maar voordat we verder gaan, zijn een paar definities op hun plaats. Ik definieer 'mislukking' (of 'misser') als een resultaat dat afwijkt van de gewenste resultaten, of het nu gaat om het niet winnen van een

gehoopte gouden medaille, een olietanker die duizenden tonnen ruwe olie in de oceaan laat stromen in plaats van veilig aan te komen in een haven, een startup waarmee het slecht gaat, of het aanbranden van vis die bedoeld was voor het avondeten. Kortom, een mislukking is een gebrek aan succes.

Vervolgens definieer ik een ‘fout’ (synoniem voor ‘vergissing’) als een onbedoelde afwijking van vooraf vastgestelde normen, zoals procedures, regels of beleid. De cornflakes in de koelkast zetten en de melk in het keukenkastje is een fout. Een chirurg die de linker knie van een patiënt opereert terwijl de rechter knie kapot is, heeft een fout gemaakt. Het belangrijkste van fouten en vergissingen is dat ze onbedoeld zijn. Fouten kunnen relatief kleine gevolgen hebben – de cornflakes bewaren in de koelkast is onhandig en de melk die in het keukenkastje blijft staan kan bederven – terwijl andere fouten, zoals de patiënt van wie de verkeerde knie wordt geopereerd, ernstige gevolgen hebben.

Tot slot is er sprake van een ‘overtreding’ als iemand opzettelijk afwijkt van de regels. Als je doelbewust brandbare olie op een lap stof giet, er een brandende lucifer bij houdt en die lap vervolgens in een deuropening gooit, ben je een brandstichter en heb je de wet overtreden. Als je vergeet om een met olie doordrenkte lap stof goed op te bergen en deze spontaan begint te branden, dan heb je een fout gemaakt.

Al deze termen kunnen zo emotioneel beladen zijn dat we in de verleiding komen ons ervan af te wenden en te vluchten. Maar als we dat doen, missen we de intellectueel (en emotioneel) bevredigende reis om met een mislukking te leren omgaan.

Goed fout, slecht fout

Misschien ben jij een van de velen die er ten diepste van overtuigd zijn dat een mislukking slecht is. Je hebt de nieuwe retoriek gehoord over het omarmen van mislukkingen, maar je hebt er moeite mee om dit serieus te nemen in je dagelijks leven. Misschien denk je ook dat leren van mislukkingen heel eenvoudig is: nadenken over wat je fout hebt gedaan (niet hard genoeg je best gedaan tijdens de wiskundeles, de boot te dicht bij de rotsen gestuurd) en het de volgende keer gewoon

beter doen, door meer te studeren of ervoor te zorgen dat je de nieuwste kaarten hebt voor nauwkeurige navigatie. Bij deze benadering wordt een mislukking gezien als iets beschamends en grotendeels de schuld van degene die faalt.

Deze overtuiging is even wijdverbreid als misplaatst.

Ten eerste is een mislukking niet altijd slecht. Op dit moment heb ik geen enkele twijfel dat mijn mislukking om steun te vinden voor de eenvoudige onderzoekshypothese die de leidraad vormde voor mijn eerste onderzoek, het beste was wat me in mijn onderzoekscarrière is overkomen. Natuurlijk voelde het op dat moment niet zo. Ik voelde me beschaamd en vreesde dat mijn collega's me niet in het onderzoeksteam zouden houden. Mijn gedachten dwaalden af naar wat ik daarna zou gaan doen, als ik gestopt was met mijn promotieonderzoek. Deze onbehulpzame reactie geeft aan waarom ieder van ons moet leren diep adem te halen, opnieuw na te denken en een nieuwe hypothese op te stellen. Die eenvoudige taak van zelfmanagement maakt deel uit van de kunst van goed fout zitten.

Ten tweede is leren van fouten lang niet zo eenvoudig als het klinkt. Toch kunnen we leren hoe we het goed kunnen doen. Als we verder willen gaan dan oppervlakkige lessen, moeten we een paar achterhaalde culturele overtuigingen en stereotiepe opvattingen over succes overboord gooien. We moeten onszelf accepteren als mensen die fouten kunnen maken, en vandaaruit verder gaan.

Routekaart voor de komende reis

Dit boek biedt een raamwerk waarvan ik hoop dat het je helpt om over missers na te denken, erover te praten en met missers om te gaan op een manier die je in staat stelt om met meer voldoening te werken en te leven.

In deel 1 introduceer ik een kader voor verschillende soorten missers. Het eerste hoofdstuk biedt kernbegrippen uit de wetenschap van mislukkingen, gevolgd door drie hoofdstukken met een beschrijving van de drie archetypen van mislukking: intelligent, basaal en complex. Aan de hand van deze taxonomie krijg je een beter begrip van de

mechanismen van missers en wat het betekent om goed fout te zitten. Dit zal je helpen bij het ontwerpen van je eigen experimenten om grenzen te verleggen, of ze nu door jezelf zijn opgelegd of anderszins. Ik zal enkele voorbeelden van de beste aanpak delen met betrekking tot elk type mislukking, zowel om ervan te leren als om sommige te voorkomen. Dit overzicht van het foutenlandschap zal je helpen om de goede soorten mislukkingen echt te verwelkomen, terwijl je er beter in wordt om van alle soorten mislukkingen te leren.

‘Intelligente mislukkingen’, het onderwerp van hoofdstuk 2, zijn de ‘goede mislukkingen’ die nodig zijn voor vooruitgang – de kleine en grote ontdekkingen die wetenschap, technologie en ons leven vooruit helpen. Pioniers die iets nieuws doen, komen altijd voor onverwachte problemen te staan. De cruciale factor is dat je daarvan leert, in plaats van ze te ontkennen of je er slecht over te voelen, op te geven of te doen alsof het anders had moeten zijn.

Hoofdstuk 3 gaat in op de ‘basale mislukkingen’, die het gemakkelijkst te begrijpen en te voorkomen zijn. Basale mislukkingen worden veroorzaakt door fouten en uitglijders, en kunnen worden voorkomen met zorgvuldigheid en toegang tot relevante kennis. Als je per ongeluk een e-mail die is bedoeld voor je zus verstuurt naar je baas, is dat een basale misser. Sommigen zouden het een rampzalige fout noemen, maar het is niettemin een basale misser. Een checklist is slechts één van de hulpmiddelen waarover je zult horen om basale missers terug te dringen.¹⁰

Hoe schadelijk basale mislukkingen ook kunnen zijn, de ‘complexe mislukkingen’ die worden beschreven in hoofdstuk 4 zijn de echte monsters, die nadrukkelijk aanwezig kunnen zijn in ons werk, ons leven, onze organisatie en onze samenleving. Complexe mislukkingen hebben niet één maar diverse oorzaken en omvatten vaak ook een beetje pech. Deze ongelukkige verstoringen zullen altijd bij ons zijn vanwege de inherente onzekerheid en onderlinge afhankelijkheid waarmee we in ons dagelijks leven te maken hebben. Daarom is het een cruciale vaardigheid in de moderne wereld om kleine problemen op te vangen voordat ze uit de hand lopen en een veel grotere complexe mislukking kunnen veroorzaken.

In deel II presenteer ik mijn nieuwste ideeën over bewustzijn van

jezelf, van de situatie en van het systeem – en hoe deze vaardigheden samenhangen met de drie typen mislukking. Dit is een kans om dieper in te gaan op tactieken en gewoonten die mensen in staat stellen om de kunst van goed fout zitten in praktijk te brengen op het werk en in het leven. Hoofdstuk 5 verkent het ‘bewustzijn van jezelf’ en de cruciale rol daarvan in de kunst van goed fout zitten. Ons menselijk vermogen tot bestendige zelfreflectie, nederigheid, eerlijkheid en nieuwsgierigheid stimuleert ons om patronen te zoeken die inzicht geven in ons gedrag. Hoofdstuk 6 gaat dieper in op het ‘bewustzijn van de situatie’ en hoe je kunt leren een bepaalde situatie te analyseren wat betreft de kans op mislukking. Je zult een besef ontwikkelen voor situaties waarin je een ongeluk eigenlijk kunt zien aankomen, en zo kunt voorkomen dat zich een onnodige mislukking voordoet. Hoofdstuk 7 gaat over het ‘bewustzijn van het systeem.’ We leven in een wereld van complexe systemen waar onze acties onbedoelde gevolgen kunnen hebben. Maar als we leren systemen te zien en op waarde te schatten – bijvoorbeeld gezin, organisatie, natuur of politiek – dan kan dat ons helpen veel mislukkingen te voorkomen.

Deze ideeën en kaders komen in hoofdstuk 8 samen om ons te helpen de vraag te beantwoorden hoe we het goed kunnen doen als fouten-makende mens. We zijn geen van allen volmaakt. De vraag is of en hoe we dit gegeven inzetten om een leven van permanent leren te leiden dat voldoening geeft.

Deel I

Het foutenlandschap

Wat is een goede misser?

‘Alleen wie grote missers aandurft kan ooit iets groots presteren.’
– Robert F. Kennedy

Op 6 april 1951 opereerde de toen eenenveertigjarige hartchirurg dr. Clarence Dennis de vijfjarige Patty Anderson in een hypermoderne operatiekamer.¹ Het ging niet goed. Dennis wilde gepassioneerd en vol overtuiging het kind redden bij wie een zeldzame aangeboren hartafwijking was geconstateerd. In de observatieruimte keken enkele collega's van het academisch ziekenhuis in Minnesota toe terwijl Dennis zijn nieuwe hart-longmachine op het meisje aansloot. De machine was ontworpen om tijdens een operatie de functies te verrichten van de longen en het hart van de patiënt, maar was tot dan toe alleen in een laboratorium getest bij honden. De machine was uiterst gecompliceerd en vereiste de assistentie van zestien mensen tijdens de procedure, waarbij roterende schijven als longen fungeerden, een pomp de hartfuncties uitvoerde, en talloze slangen de rol vervulden van bloedvaten die het bloed door het lichaam voerden. Dennis was in de jaren vijftig een van de weinige pionierende chirurgen die vastbesloten waren een manier te vinden om met succes een mens aan het hart te opereren. In die tijd was het een schijnbaar onoverkomelijke hindernis om het bloed in bedwang te houden dat met veel kracht naar buiten spoot als er in het hart van een patiënt werd gesneden. De functie van het hart is immers dat het bloed door het lichaam pompt en dat doet het goed. Een andere uitdaging was het uitvoeren van subtiele chirurgische reparaties aan een kloppend hart. Het hechten van een orgaan dat perfect stil lag, was al lastig genoeg. Maar als je het hart liet stoppen om de procedure te vergemakkelijken zou de bloedstroom door het lichaam stilvallen, en dat zou de patiënt niet overleven. Met zijn ingewikkelde machine probeerde Dennis dit tot dan toe onoverkomelijke probleem op te lossen.

Om 13.22 uur gaf Dennis zijn team opdracht om Patty's hart af te

binden en de pomp te starten. Je kunt je gemakkelijk voorstellen dat het hele team de adem inhield toen de eerste incisie werd gemaakt.

Toen kwam het onverwachte. Op het moment dat de chirurg in de bovenste rechterkamer van het kleine hart sneed, stroomde er bloed – veel te veel bloed – in de streek rond het hart en kon het team het bloed niet snel genoeg afzuigen. Er ging iets heel erg mis. Door de incisie werd duidelijk dat de oorspronkelijke diagnose onjuist was. Patty had niet één gat, zoals de artsen hadden gedacht, maar diverse gaten in het midden van haar hart. Geen van de chirurgen had deze aandoening eerder gezien. Dennis en zijn team hechtten de incisie zo snel als ze konden en legden elf hechtingen aan in het grootste gat, maar het bloeden ging door, overstelpte hun inspanningen, belemmerde hun zicht en maakte een volledige reparatie onmogelijk. Na veertig minuten koppelden ze het meisje los van de machine, maar het duurde nog drieënveertig minuten voordat Dennis zijn nederlaag kon toegeven. Patty stierf een dag voor haar zesde verjaardag.

Een maand later probeerde Dennis het opnieuw. Nu verrichtte hij samen met een collega een hartoperatie bij de tweejarige Sheryl Judge, onder het toezien van de tweeëndertigjarige Clarence Walton ‘Walt’ Lillehei, die later de ‘vader van de openhartchirurgie’ zou worden genoemd. Bij Sheryl was een atriumseptumdefect geconstateerd – een gaatje in de wand tussen de twee boezems van het hart. Ook in dit geval zou de aangeboren aandoening zonder behandeling al snel fataal zijn voor het kind.

Toen de chirurg het hart opende, deed zich ditmaal een ander probleem voor: er begon lucht uit de kransslagaderen te lekken, waardoor de bloedstroom werd geblokkeerd. Een van de technici (die een lichte verkoudheid had, naar later bleek) had het machinereservoir met schoon bloed leeg laten lopen, waardoor de patiënt vol lucht werd gepompt en haar hersenen, hart en lever werden vergiftigd. De gevolgen waren desastreus. Na acht uur overleed Sheryl Judge. Een tragisch geval van een menselijke fout – op wat nog vreselijk onbekend terrein was – vertroebelde de resultaten van de chirurgen die de grenzen van de medische mogelijkheden wilden verleggen.

Voor de meesten van ons is het moeilijk om over deze desastreuze mislukkingen na te denken. We zijn misschien zelfs verontwaardigd bij

het idee dat er experimenten plaatsvinden die beslissend zijn voor leven of dood. Maar voor deze patiënten was hun enige hoop een chirurgische reparatie. Als we een beetje afstand nemen, kunnen we begrijpen dat de meeste als vanzelfsprekend opgevatte medische wonderen van nu – zoals openhartchirurgie voor zieke vaten en kleppen – ooit de onmogelijke droom van medische pioniers waren. Zoals de cardioloog dr. James Forrester schreef: ‘In de geneeskunde leren we meer van onze fouten dan van onze successen. Fouten leggen de waarheid bloot.’²² Maar de waarheid van Forresters uitspraak als zodanig maakt het voor de rest van ons niet gemakkelijker om met de pijnlijke gevolgen van een mislukking om te gaan. We hebben iets meer hulp nodig voor het nemen van de emotionele, cognitieve en sociale barrières om goed fout te zitten.

Waarom is het zo moeilijk om goed fout te zitten?

Goede missers zijn om drie redenen moeilijk: aversie, verwarring en angst. Aversie verwijst naar een instinctieve emotionele reactie op een mislukking. Verwarring ontstaat als we geen toegang hebben tot een eenvoudig, praktisch kader om soorten mislukkingen te onderscheiden. Angst komt voort uit het sociale stigma van een mislukking.

In ons dagelijks leven zullen de meesten van ons nooit te maken krijgen met het soort mislukking waarbij zoveel op het spel staat als Clarence Dennis heeft meegemaakt, maar toch kan het verhelderend zijn om te leren van mensen die met mislukkingen op hoog niveau te maken krijgen, zoals Dennis – net zoals het kijken naar professionele sportteams de recreatieve sportbeoefenaar kan helpen en inspireren. Zelfs als je geen medisch pionier of topsporter bent, is het nuttig om te begrijpen waar zij mee te maken krijgen en wat ze moeten overwinnen om hun vak uit te oefenen. Als Robert F. Kennedy, van wie een citaat aan het begin van dit hoofdstuk staat, gelijk had met zijn bewering dat er voor grootse prestaties grootse missers nodig zijn, dan hebben de meesten van ons nog werk te doen.

Hoewel de eerste succesvolle openhartoperatie niet plaatsvond op die dag in april in Minneapolis, voeren vandaag de dag tienduizend chirurgen in zesduizend centra over de hele wereld elk jaar meer dan