

# Fouten maken, toegeven of niet?

(1) In de wachtkamer van Het Oogziekenhuis Rotterdam staan twee beeldschermen. Op beide is een oog te zien. De wachtenden in de wachtkamer kijken aandachtig toe: in de operatiekamer worden de ogen van hun familieleden geopereerd. Met deze live-operaties probeert Het Oogziekenhuis in Rotterdam het aantal medische missers terug te dringen. Niet door streng op te treden tegen artsen die fouten maken, maar juist door over fouten niet langer geheimzinnig te doen. “We stimuleren dat artsen en verpleegkundigen al hun fouten en foutjes melden”, vertelt directeur Frans Hiddema. “Sinds we dat doen is het aantal foutmeldingen enorm gestegen. Wekelijks zitten artsen en verpleegkundigen om de tafel om alle fouten door te nemen en ervan te leren. Dat is een ware cultuuromslag.”

(2) Zolang je erover praat en er met zijn allen van leert, mag je in het Rotterdamse ziekenhuis fouten maken. Het lijkt te werken. Begin jaren negentig, toen Hiddema en zijn compagnon Kees Sol directeur werden, stond Het Oogziekenhuis Rotterdam matig aangeschreven. Nu prijkt het bovenaan in landelijke patiënttevredenheidslijstjes. Hiddema: “En het aantal links-rechtsverwisselingen bij oogoperaties is van vijf, zes per jaar gedaald tot nul of één, overigens steeds zonder fatale gevolgen.”

(3) “Fouten maken op de werkvloer is bij de meeste organisaties helaas nog altijd taboe”, zegt psychologe Cathy van Dyck, docente aan de Vrije Universiteit Amsterdam. “Het principe van zulke bedrijven is, dat fouten moeten

worden voorkomen. Maar daardoor wordt er hooguit geleerd van fouten met ernstige gevolgen. Jammer, want vergelijkbare fouten zijn vaak al eerder opgetreden, maar dan zonder grote effecten. En zonder dat ervan geleerd is.”

(4) “Niets werkt zo nadelig als een foutenmijdende cultuur, een cultuur waarin men fouten hard bestraft”, weet Van Dyck, die al zo'n vijftien jaar onderzoek doet naar hoe bedrijven en organisaties met fouten omgaan. “Vlieg je niet de laan uit bij een fout, dan belandt er wel een waarschuwingsbrief op de mat of krijg je een woedende baas over je heen. Het gevolg: mensen melden hun fouten niet en er wordt dus niets van geleerd. Juist in zulke organisaties gaat het vaak uiteindelijk een keer goed mis.” Volgens Van Dyck moet je mensen die hun fouten melden juist belonen in plaats van straffen. Dat zo'n open foutencultuur beter werkt, blijkt volgens haar uit veel onderzoeken.

(5) Computerdeskundige Michiel Vrasdonk (32) is iemand die bij een organisatie werkt die tegenwoordig zo'n open foutencultuur heeft. “Een aantal jaren geleden is de cultuur bij ons duidelijk veranderd toen we een nieuwe directeur kregen”, zegt hij. “Voor die tijd was het belangrijkste dat medewerkers hun afspraken nakwamen”, vertelt Vrasdonk. “Had je een bepaald karwei niet op tijd af, dan was de baas boos. Maar het gevolg was dat medewerkers klussen niet durfden op te pakken, als ze niet zeker wisten dat ze het werk op tijd en zonder problemen konden afronden. Ook aan ingewikkelde opdrachten met

een groot gevaar op fouten, wilde niemand meer zijn vingers branden.”

**(6)** Vrasdonks nieuwe manager

90 veranderde deze werkwijze: voor hem zijn afspraken richtlijnen. “Medewerkers moeten samen de instelling hebben om een afgesproken karwei op tijd af te hebben, maar als het toch niet  
95 gehaald wordt of er gaat iets fout, hoeft dat niet meteen erg te zijn.” Ook bij andere organisaties zag Vrasdonk dat het hele team daar gezamenlijk verantwoordelijk was en samen de  
100 gevolgen van een gemaakte fout ging rechtzetten. “Dat werkte zo goed!”

**(7)** Met fouten kunnen omgaan en op zo’n manier leren hoe je echte ongelukken kunt voorkomen is één

105 ding. Maar het nut van fouten maken gaat volgens psychologen veel verder. Organisaties zouden (ook in ongevaarlijke situaties) hun medewerkers zelfs moeten stimuleren om gewoon dingen te proberen, met het risico van mogelijke fouten. “Daardoor passen organisaties zich beter aan veranderende omstandigheden”, zegt  
115 hoogleraar Michael Frese, werkzaam in Singapore. “Om die reden zou het onderwijs in de westerse wereld flink moeten veranderen. In plaats van leren hoe iets moet, zouden scholieren en studenten veel meer moeten leren  
120 door domme fouten te maken en te ervaren waarom iets wel of niet werkt”, vindt hij.

**(8)** De Nederlandse psycholoog Arjan van Dam is het volledig met Frese

125 eens. In zijn pas verschenen boek *De kunst van het falen* haalt hij veel meer onderzoeken aan die hetzelfde lijken te bewijzen. Daar ligt volgens Van Dam de belangrijkste verklaring waarom  
130 veel mensen zo bang zijn om fouten te maken: ze willen prestaties verrichten. “Ze willen anderen laten zien wat ze in hun mars hebben. Fouten maken is daarbij verkeerd. Veel tijd nodig  
135 hebben omdat je dingen uitprobeert eveneens: voor de buitenwereld lijkt het dan of je minder slim bent, anders had je niet zoveel tijd nodig. De angst om fouten te maken staat uiteindelijk succes in de weg”, concludeert hij in zijn boek. “Als het mensen erom gaat te laten zien wat ze kunnen, zoeken ze in het algemeen geen uitdagingen maar veiligheid. En het belangrijkste:  
145 ze willen complimenten scoren, geen kritiek krijgen.”

**(9)** Overigens werkt een prestatiegerichte, foutenmijdende houding in sommige gevallen wél, geven de psychologen Van Dam en Van Dyck toe. Bij scholieren en studenten die tentamens moeten halen bijvoorbeeld. Vlak voor en tijdens een tentamen heeft een onderzoekende leerhouding  
150 geen voordeel en kun je het best puur op de prestatie gericht zijn. Het zou een verklaring kunnen zijn waarom de slimste jongetjes van de klas, na hun opleiding lang niet altijd de meest succesvolle carrières hebben. Hun  
155 aanpak werkte wel op school, maar niet in het dagelijkse werklevens.

*Naar een artikel van Kees Versluis, Intermediair, 19 november 2009*

## Tekst 1

---

- 1p 1 Op welke wijze wordt het onderwerp van de tekst in alinea 1 ingeleid?
- A door een belangrijk advies voorop te plaatsen
  - B door een conclusie vooraf te geven
  - C door een samenvatting van de tekst te geven
  - D door een voorbeeld bij het onderwerp te geven

*Gebruik de volgende informatie bij het beantwoorden van de vragen 2 en 3.*

We kunnen de tekst verdelen in vijf delen:

Deel 1: alinea's 1 en 2

Deel 2: alinea's 3 en 4

Deel 3: alinea's 5 en 6

Deel 4: alinea's 7 en 8

Deel 5: alinea 9

- 1p 2 Welk kopje geeft het beste de inhoud weer van deel 3 (alinea's 5 en 6)?
- A Het ontkennen van fouten en de gevolgen ervan
  - B Het principe van foutenmijdende cultuur
  - C Omgaan met fouten in bedrijven
  - D Twee voorbeelden van foutenmijdende cultuur
- 1p 3 Welk kopje geeft het beste de inhoud weer van deel 4 (alinea's 7 en 8)?
- A Fouten maken belonen
  - B Het nut van fouten maken
  - C Ongelukken in plaats van fouten
  - D Soorten fouten onderscheiden
- 1p 4 Hoe kun je het verband tussen alinea 4 en 5 het beste weergeven?
- A Alinea 5 geeft een voorbeeld bij de inhoud van alinea 4.
  - B Alinea 5 noemt een oplossing voor het probleem in alinea 4.
  - C Alinea 5 zwakt de inhoud van alinea 4 af.
  - D De inhoud van alinea 4 spreekt de inhoud van alinea 5 tegen.
- 1p 5 Hoe kun je het verband tussen alinea 7 en 8 het beste weergeven?
- A Alinea 8 bevestigt de inhoud van alinea 7.
  - B Alinea 8 geeft voorbeelden bij de inhoud van alinea 7.
  - C Alinea 8 noemt het gevolg van de inhoud van alinea 7.
  - D In alinea 8 wordt een conclusie getrokken uit de inhoud van alinea 7.

- 1p **6** De schrijver kan op verschillende manieren de meningen van deskundigen in een artikel gebruiken.  
Een schrijver kan
- 1 de meningen van deskundigen zonder commentaar weergeven.
  - 2 de meningen van deskundigen proberen tegen te spreken.
  - 3 aantonen dat de meningen van deskundigen niet kloppen.
  - 4 de meningen van deskundigen met elkaar vergelijken.
  - 5 de meningen van deskundigen gebruiken om zijn eigen mening te verdedigen.
- Op welke **twee** manieren gebruikt de schrijver in dit artikel de mening van de deskundigen? Noem alleen de nummers van je keuze.
- 1p **7** Wat is het belangrijkste doel van de tekst?
- A** de lezers informeren over de onbekendheid van de open foutencultuur bij veel bedrijven en managers
  - B** de lezers informeren over de voordelen van de open foutencultuur in ziekenhuizen en andere bedrijven
  - C** de lezers ervan overtuigen dat de open foutencultuur alleen maar helpt in overheidsbedrijven
  - D** de lezers ervan overtuigen dat je in een bedrijf moet durven praten over fouten van collega's
- 1p **8** Wat is de hoofdgedachte van de tekst?
- A** Een prestatiegerichte, foutenmijdende houding is bij scholieren en studenten wel aan te bevelen, omdat ze dan bij tentamens beter presteren.
  - B** In organisaties met een open foutencultuur voelen de mensen zich gezamenlijk verantwoordelijk en die organisaties worden flexibeler.
  - C** Omdat mensen complimenten willen scoren en liever geen kritiek krijgen, willen ze geen fouten maken en vermijden ze uitdagingen.
  - D** Organisaties moeten hun medewerkers ertoe dwingen grote risico's te nemen en collega's op fouten te wijzen.
- 1p **9** "Als het mensen erom gaat te laten zien wat ze kunnen, zoeken ze in het algemeen geen uitdagingen maar veiligheid." (regels 141-144)  
→ Citeer de zin uit deel 3 (alinea's 5 en 6) waarin ongeveer hetzelfde staat.
- 2p **10** In de tekst worden verschillende gevolgen van de foutenmijdende cultuur genoemd.  
→ Noem twee van deze gevolgen.

---

#### Bronvermelding

Een opsomming van de in dit examen gebruikte bronnen, zoals teksten en afbeeldingen, is te vinden in het bij dit examen behorende correctievoorschrift, dat na afloop van het examen wordt gepubliceerd.