

Inhoudsopgave

Voorwoord	08
Inleiding	15

deel **1** **JIJZELF EN FALEN**

1 De faalparadox

1.1 Fouten zijn onvermijdelijk	27
1.2 Fouten zijn relatief	28
1.3 Fouten zijn nuttig	29
Fouten waarden	29
Schakelen naar het helikopterniveau	30
Optimalisatie en innovatie	32
1.4 Waarom we toch geen fouten willen maken	33
Perfectionisme	33
Faalangst	34
Zelfrechtvaardiging	36
Comfort zone	37
1.5 In het kort	40
1.6 Tips	41
1.7 Game	42

2 Fouten maken en mindsets

2.1 Vaste mindset	48
Bewijsdrang	48
Talenten en uitdagingen	50
Leren is minder leuk	51
2.2 Groeimindset	52
Inspanning geeft succes	53
Falen als verrijking	55
Stimuleren van een groeimindset bij anderen	56
2.3 Mindset en resultaten	58
2.4 In het kort	59
2.5 Tips	60
2.6 Game	61

deel **2** **TEAMS EN FALEN**

3 Laat de ander schitteren

3.1	Van ego naar eco	71
3.2	Kunnen gunnen	72
3.3	Zelf kwetsbaar durven zijn	74
3.4	Waarderend luisteren	76
3.5	In het kort	77
3.6	Tips	78
3.7	Game	79

4 En in plaats van *maar*

4.1	Van fout naar feit naar mogelijkheid	85
4.2	De bereidheid om te veranderen	88
4.3	<i>Ja en</i> in interactie	90
4.4	In het kort	90
4.5	Tips	91
4.6	Game	92

5 Faalplezier

5.1	Meer risico	97
5.2	Innerlijke criticus	98
5.3	In het kort	102
5.4	Tips	103
5.5	Game	104

6 De uitsmijters en de dj

6.1	De uitsmijters	109
6.2	De dj	115
6.3	Bonusgames	117

Literatuur	120
Over de auteur	122
Bedankt	125

Henk stop!
je vergeet
je fout!



ohnee
die is niet
van mij die
is van Gert
denk ik
doei!



Ik hoop dat je komend jaar
veel fouten maakt.

Omdat als je faalt, je nieuwe
dingen maakt, nieuwe dingen
probeert, leeft, jezelf vooruit
helpt, jezelf en je wereld
verandert. Je doet dingen die
je nooit eerder deed. En belang-
rijker: je doet iets! Sta niet
stil, stop niet en maak je geen
zorgen dat iets niet goed
genoeg of niet perfect is.

Wat het ook is, kunst, liefde,
werk, familie of het leven
zelf. Alles waar je bang voor bent,
doe het! Maak fouten,
het komend jaar en altijd.

— *Neil Gaiman*

Inleiding

Om te beginnen zelf maar even met de billen bloot: ik maak veel fouten. Tijdens het schrijven van dit boek heb ik er legio gemaakt. Eerste versies van hoofdstukken waren vaak structuurloos en zaten vol passages die ik later heb moeten weggooien omdat ze niet relevant bleken te zijn. Was dit nodig? Ja! Door mijn falen werden mijn teksten en schrijfcapaciteiten steeds beter. Maar zeg eens eerlijk, mag ik wel openlijk blij zijn met mijn falen als schrijver?

We leven in een tijd van afrekenen en verantwoorden. Falen is tegenwoordig steeds meer taboe en dat vind ik zonde. Openlijk fouten maken moet, om ervan te leren, beter te worden en te innoveren.

Ik werk als teamcoach/trainer en zie geregeld teams die hun best doen om fouten te verdoezelen of vermijden. Je kent het vast zelf ook als je samenwerkt in een team. Als voorzitter van een belangrijke vergadering vraag je bijvoorbeeld wie er een afwijkende mening heeft. Je ziet de onrust in de ogen van de teamleden. Je kunt bijna de gedachten van het team lezen: 'Laat me maar.' 'Ik doe het niet.' 'Ik zeg niets.' Jammer toch? Een mogelijkheid voor het team en de afzonderlijke teamleden om de discussie te verdiepen is verloren gegaan.

Het is tijd voor een klimaatverandering in het omgaan met fouten in teams. Als de kramp rondom het (niet mogen) maken van fouten weg is, ontstaat er meer werkplezier met ruimte voor ontwikkeling. En dat gun ik ieder team.

Hoe is het boek opgebouwd?

Dit boek geeft je handvatten om zelf anders om te gaan met falen én om jouw team daarmee te besmetten.

Het boek is verdeeld in twee delen:

- jijzelf en falen, hoofdstuk 1 en 2;
- teams en falen, hoofdstuk 3, 4, en 5.

Hoofdstuk 1 is de basis: hoe kun je falen gebruiken om ervan te leren en welke psychologische mechanismes veroorzaken het vermijden van falen?

In hoofdstuk 2 zoom ik dieper in op *mindsets*, een begrip uit de theorie van de Amerikaanse psychologe Carol Dweck. Zij heeft vastgesteld dat de manier waarop we denken (met een 'vaste' of een 'groeimindset') van groot belang is voor durven falen en ons lerend vermogen.

In de hoofdstukken 3, 4, en 5 krijg je L.E.F. om falen in teams mogelijk te maken. L.E.F. staat voor:

Laat de ander schitteren

Een ander de mogelijkheid geven te falen: hij mag fouten maken.

En in plaats van *maar*

Accepteren en benutten van situaties die fout gaan: het mag misgaan.

Faalplezier

Jezelf de mogelijkheid gunnen om met plezier nieuwe dingen uit te proberen: ik mag fouten maken.

Dit boek is om te lezen én te doen. Aan het eind van ieder hoofdstuk vind je een aantal speelse en praktische tips en een game die je kunt doen met je team. Ze zijn makkelijk te begeleiden en leuk om te doen!

Meer games, tips en inspiratie vind je op www.foutenmakenmoet.nl

Waarom speelsheid goed is voor teams: playfulness

‘Spelen is de sleutel tot het oplossen van problemen en het omgaan met conflicten.’

— Isabel Behncke

Misschien vraag je je af waarom er games in dit boek staan. Het antwoord is dat speelsheid dé manier is om een ander (leer)klimaat te scheppen in teams. Door de games in dit boek te spelen en de theorie en tips op een speelse manier toe te passen, creëer je al snel een veilige en vertrouwde omgeving waarin spontaniteit, experiment en falen mogelijk zijn.

Spelen is waardevol voor ontwikkeling en vernieuwing. Als kind speelden we veel en leerden we ervan. Spelen hoort dan ook bij de kindertijd, de periode in ons leven waarin we het meest leren. Met spelen leggen kinderen nieuwe verbindingen in hun brein.

Volwassenen spelen helaas niet meer zo vaak, zeker niet op ‘serieuze’ plekken, zoals op het werk. Toch is spelen ook voor ons waardevol: spel helpt ook ons om te leren en het brein te reorganiseren. In het plezier van spel kom je weg van rationele gedachten en gedrag. Hierdoor kun je soepel nieuwe dingen uitproberen en makkelijker toestaan dat situaties allerlei onverwachte kanten opgaan.

Speelsheid bevordert samenwerking. Ik merk dat in mijn teambuilding- en coachingssessies. Teamleden zijn als ze spelen eerder spontaan, open, onderzoekend en rebels. Dit zorgt voor nieuwe en positieve energie en het stimuleert creativiteit. Daarbij wordt in spel altijd veel gelachen. Dat vermindert stress en draagt bij aan een ontspannen sfeer en verbinding.

Een speelse houding hoort bij deze tijd. Alles verandert razendsnel: wat je vandaag bedenkt is morgen achterhaald. Om overeind te blijven heb je speelsheid nodig. Je moet durven innoveren en nieuwe spelregels volgen, die gaan over vrijheid, creativiteit, verbinding en co-creatie. Oude structuren en leiderschapstijlen voldoen niet meer.

Succesvolle organisaties als Apple en Google hebben spelen daarom omarmd in hun manier van werken. Het maakt hen flexibeler, ondernemender en innovatiever dan de meeste concurrenten.

Speelsheid is dus goed voor leren en ontwikkeling. Er is zelfs een professioneel vakgebied aan het ontstaan dat zich richt op *playfulness*. Als iemand je vraagt waarom je in vredesnaam games aan het spelen bent en speels omgaat met falen op je werk, dan kun je altijd zeggen dat je heel ‘bij de tijd’ bent omdat je playfulness aan het doen bent.

De Amerikaanse trainer Thiago, die playful-games voor trainingen ontwerpt, verwoordt het belang van de combinatie spelen/leren op zijn website: 'Een van de filosofieën die ik van mijn grootouders heb meegekregen, is dat het belangrijk is om serieuze dingen speels te nemen en speelse dingen serieus. Zoek naar wat mensen doet lachen en leren. Lach om jezelf en je eigen pretenties. Dat is een voedingsbodem voor ontwikkeling.' Door serieus te spelen ontstaat er een omgeving waarin fouten gemaakt mogen worden om van te leren.

Veel plezier met verder lezen en spelen!

Zoek de fout en win een training met je team!

In dit boek staan vast nog steeds fouten: spelfouten, onlogische gedachtes, verkeerde verwijzingen, et cetera. Ik wil je vragen mij hierop te attenderen. Hierdoor help je mij om mijn gedachtes en de volgende druk van dit boek te verbeteren. Mail de door jou gevonden fout naar info@vanduurenmedia.nl, of stuur hem naar het adres op de volgende pagina. Iedere tiende inzender met een unieke fout krijgt een gratis teamtraining 'Fouten maken moet'.

Naam:

Bedrijf:

Adres:

Postcode en woonplaats:

Telefoonnummer:

E-mail:

Ik vond deze fout:





Van Duuren Management BV
t.a.v. de redactie
Triosingel 38
4101 XC Culemborg



You might never fail on the scale I did, but some failure in life is inevitable. It is impossible to live without failing at something, unless you live so cautiously that you might as well not have lived at all – in which case, you fail by default.

— *J.K. Rowling*

‘Schaam je
niet voor
fouten,
waardoor je
er misdaden
van maakt.’

— *Confucius*

JIJZELF EN FALEN

Wanneer is er eigenlijk sprake van een fout? Wanneer heb je wel of niet gefaald? Vele deskundigen hebben zich over dit vraagstuk gebogen. Ik zal proberen het eenvoudig uit te leggen.

Er zijn feiten, en sommige feiten zijn fouten. We spreken van een fout als een situatie – het feit – niet overeenkomt met de norm, standaard of verwachting die je had van deze situatie. Of in iets makkelijker Nederlands: iets gaat niet zoals het zou moeten gaan volgens jou of je omgeving. Dit kan het gevolg zijn van een externe omstandigheid, pech, of door iets wat je zelf doet.

Het eerste deel van dit boek is gericht op jou en jouw relatie met fouten en falen. Je krijgt antwoord op deze vragen: ‘Wat is de faalparadox? Waarom moet je falen? Hoe kun je fouten waarderen? Waarom vermijden we ze? En wat is het effect van je eigen overtuigingen/mindsets op falen, leren en presteren?’

1

De faalparadox



jullie mogen bijvoorbeeld best
weten dat ik nu een
wind laat van de
spanning
En dat is niet fout,
het is gewoon een
feit!

‘Everybody makes mistakes but I feel alright when I come undone.’

— *‘Tribulations’ – LCD Soundsystem*

De faalparadox is de schijnbare tegenstelling die er bestaat rondom falen. We weten allemaal dat fouten maken goed voor ons is, en tegelijkertijd willen we het niet en vermijden we het. Dat is best raar toch? Houden we onszelf dan voor de gek met deze faalparadox?

Nee, want het is logisch dat we fouten vermijden: fouten maken is niet leuk. Het doet zelfs vaak pijn. Fouten hebben een negatieve connotatie: ‘Jij doet het fout’ klinkt vaak veroordelend. Je doet iets niet goed en dat willen we niet. Ook kunnen fouten nare gevolgen hebben, en dat voorkomen we natuurlijk graag!

Verder zorgt falen vaak voor vervelende emoties als angst en schaamte. Als je bijvoorbeeld een rekenfout hebt gemaakt in je begroting voor het nieuwe jaar, en je baas wijst je daarop, dan kun je wel door de grond zakken. Je schaamt je dat je de fout niet zelf gezien hebt: ‘Hoe kon ik zo stom zijn!’ Je kunt daarbij bang zijn voor je reputatie: ‘Straks vinden ze me een slechte accountant.’ Je kunt jezelf gaan verdedigen of rechtvaardigen: ‘Ik heb ook te weinig tijd gehad voor deze begroting en het is maar goed dat dit op deze manier aan het licht komt.’

Dus eigenlijk is het best logisch dat de faalparadox bestaat. Maar toch pleit ik voor het doorbreken ervan. Waarom? Fouten zijn onvermijdelijk, relatief en nuttig.



Fouten zijn onvermijdelijk

De enige fout die je niet moet maken is fouten vermijden.

— *Remko van der Drift*

Fouten zijn onvermijdelijk omdat het leven en onze samenleving complex zijn. Alles is met alles verbonden. Acties en reacties volgen elkaar in hoog tempo op. Uit de kleinste dingen kunnen dan fouten ontstaan.

Ik zal hier een hypothetisch voorbeeld van geven. Als je 's ochtends een straat niet in kunt rijden omdat er een vrachtwagen staat te lossen, kom jij te laat op je werk. Je mist daardoor de inleiding van een vergadering. Zonder jou maken je collega's daar een afspraak met een belangrijke klant. Deze valt echter precies in jouw vakantie. Je collega's vergeten je dit te vertellen als je aansluit bij de vergadering. Hierdoor kun je niet bij de afspraak met die klant zijn. Je collega's gaan nu zonder jou naar de klant. Het gesprek verloopt slecht. Jouw specifieke kennis en aanwezigheid bleken achteraf in dit gesprek onmisbaar te zijn, waardoor de deal met deze klant niet doorgaat.

In dit voorbeeld is er sprake van verschillende fouten. Waren al deze fouten onvermijdelijk? Misschien wel, misschien niet. Onduidelijk is in ieder geval wat nou precies de oorzaak was van het niet doorgaan van de deal met de klant. Oorzaken van fouten zijn vaak complex en niet lineair te herleiden naar slechts één aanleiding of oorzaak.

1×2

Fouten zijn relatief

‘Een fout maken is gewoon een van de manieren waarop je iets kan doen.’

— Katharine Graham

Naast het feit dat fouten onvermijdelijk zijn, zijn ze ook relatief. Een feit dat jij als een fout ziet, is misschien alleen een fout vanwege jouw interpretatie, verwachting, sociale omgeving en/of culturele context.

Allereerst een voorbeeld over interpretaties en verwachtingen. Stel je zit te lunchen op je werk. Je collega wil dat na de lunch de tafel meteen wordt opgeruimd. Jij houdt ervan nog even het nieuws te checken op internet voordat je weer aan het werk gaat. Net als jij nu.nl hebt opgestart, vraagt je collega je te helpen met opruimen. Maar wat zegt zij: ‘Wil ik net gaan opruimen, ga jij zitten internetten!’ Jullie hebben allebei een ander beeld en een andere verwachting van de situatie. Wie begaat hier de fout? En wat is hier de fout eigenlijk?

Ook je sociale omgeving en culturele context maken fouten relatief. Stel je gaat op bezoek bij de koning en je eet niet met mes en vork. Thuis is dat totaal geen probleem, bij de koning wel. Zonder mes en vork eten is daar een grote fout.



1x3

Fouten zijn nuttig

‘Only those who dare to fail miserably can achieve greatly.’

— *J.F. Kennedy*

Als je je realiseert dat fouten onvermijdelijk en relatief zijn, heb je een eerste stap gezet om ze als zinvol en nuttig te zien. Steve Jobs, de voormalige CEO van Apple, was bijvoorbeeld iemand die dat kon. Falen was voor hem de basis voor succes. Jobs stond weliswaar graag stil bij de dingen die hij goed deed en genoot daarbij van alle pluimen die hij daarvoor

kreeg. Zijn succes gaf hem, zeker ná zijn dood, een bijna goddelijk aanzien. Maar hij maakte ook heel veel fouten en waardeerde deze uitdrukkelijk.

In 2005 hield Jobs een beroemd geworden speech op Stanford University. Bekijk deze maar eens op YouTube, dat is echt de moeite waard. Hij stond in deze speech heel kort stil bij de successen in zijn leven maar benadrukte vooral zijn ervaringen met falen. Zo vertelde hij dat hij gefaald had op de middelbare school. Per ongeluk koos hij voor een verkeerde middelbare school: eentje waar hij zich totaal niet thuis voelde. Hij zag de waarde van de lessen die daar gegeven werden niet in en wist totaal niet wat hij wilde doen met zijn leven. Daarom stopte hij halverwege zijn schoolcarrière. Hij ging van school af en werd een ‘drop-out’, een falende leerling. Omdat hij geen normale lessen meer kon volgen, ging hij maar les nemen in kalligrafieren, iets wat op dat moment volkomen nutteloos was. Maar tien jaar later kon hij dit goed gebruiken bij het ontwerp van de eerste Mac-computer. Dus als hij niet had gefaald op school, en geen ‘drop-out’ was geworden, had de Mac nooit zo’n mooie typografie gehad.

Fouten waarderen

‘Als je mist, mis dan ook de les niet.’

— *Dalai Lama*

Het inspirerende van het verhaal van Steve Jobs vind ik dat hij overduidelijk zijn fouten waardeert. Hij durft openlijk de faalparadox te doorbreken door zijn fouten te bespreken en te laten zien wat ze hem hebben opgeleverd. Dat is iets wat voor veel mensen moeilijk is. Falen doet pijn, fouten leiden tot schade en tot schande. En dat is ook waar! Fouten maken is vervelend, punt uit.

Dus hoe doe je dat dan, fouten waarderen die wellicht pijnlijk zijn?
Door bij iedere fout bewust onderscheid te maken tussen twee niveaus:

1. de fout, het falen zelf;
2. het helikopterniveau: afstand nemen om ervan te leren.

Het niveau van de fout

Het falen zelf is vaak vervelend. Steve Jobs zal als tiener behoorlijk gebaald hebben van zijn verkeerde schoolkeuze. In zijn speech zegt hij dan ook dat het geen romantische tijd was. Hij moest bij een vriend logeren, op de grond slapen en colaflessen inzamelen om aan geld te komen.

De timmerman die zijn nagel kapot slaat, de politicus die ontdekt dat hij verkeerde beslissingen heeft genomen bij het uitzetten van asielzoekers, of de deelnemer aan een communicatietraining die een slechte beurt maakt bij het rollenspel: ze zullen allemaal balen van hun fout op het moment dat die gemaakt of ontdekt wordt. Op dat moment zijn fouten vaak letterlijk en figuurlijk pijnlijk.

Op dit niveau is falen gekoppeld aan prestatie. Je wilt iets presteren en dat lukt niet, want het gaat mis. Daarbij koppelen we fouten vaak aan ons zelfbeeld, wat falen nog eens extra lastig maakt: we hebben meestal een negatief oordeel over onszelf als we falen. Het is dus vrijwel onmogelijk om fouten positief te waarderen op dit niveau. Op het niveau van de fout baal je: 'Shit, het lukt niet, dit gaat mis.' Dat balen heeft overigens een belangrijke functie. Daarover later meer in dit hoofdstuk. Eerst nog even door naar het helikopterniveau.

Het helikopterniveau

Om fouten te kunnen waarderen, het nut ervan in te zien, is het nodig om afstand te kunnen nemen. Dit is het helikopterniveau: welke les valt er te leren uit de fout? Hier kijk je naar de fout met een zekere distantie. Afhankelijk van de aard en grootte van de fout kan het reflecteren hierop soms al na een paar milliseconden, en soms pas na een paar jaar.

Schakelen naar het helikopterniveau

'Koester je emoties en onderschat ze nooit.'

— *Robert Henri*

Fouten zorgen meestal voor emoties. Stel, je schrijft een belangrijk adviesstuk en nadat dit verspreid is ontdekt iemand dat er een joekel van een fout in staat. Op dat moment zul je negatieve emoties ervaren. Misschien baal je stevig, of ben je boos of verdrietig vanwege de fout die je gemaakt hebt. Door deze emoties is het moeilijk

om naar het helikopterniveau te gaan. Want als je vol emotie zit, is het lastig om neutraal te kijken naar wat er gebeurd is om ervan te leren.

Wat helpt om te kunnen schakelen naar het helikopterniveau, is het bewust ruimte geven aan deze emoties. Hierdoor kunnen ze zakken. Want emoties vlakken vanzelf af als je ze ruimte geeft.

Een man in Sint Pancras, bij Alkmaar, is op een onfortuinlijke manier 60.000 euro spaargeld kwijtgeraakt. Hij liet het domweg op het dak van zijn auto liggen. De man wilde het spaargeld in zijn auto leggen om het naar de bank brengen. Zijn gsm ging af toen hij buiten stond. De envelop met daarin 120 biljetten van 500 euro legde hij op zijn auto terwijl hij weer zijn huis binnenging om iets te noteren. Maar vervolgens vergat hij het geld. De volgende ochtend reed zijn vrouw met de auto weg. De envelop is toen waarschijnlijk van de auto gevallen. Het koppel heeft een beloning van 10.000 euro uitgelooft voor de eerlijke vinder.

Bron: www.vandaag.be

Deze man, ik noem hem voor het gemak even 'Herman', zal behoorlijk gebaald hebben op het moment dat hij ontdekte dat zijn geld door zijn fout verdwenen was. Als je hem op de parkeerplaats had gevraagd: 'En Herman, wat leer je van deze fout?', dan had hij je waarschijnlijk hard in je gezicht geslagen. Want zijn emoties zorgden ervoor dat hij nog niet neutraal en feitelijk, op helikopterniveau kon kijken naar de fout.

Dus het is goed als Herman eerst flink schrikt en even goed boos wordt als hij merkt dat zijn spaargeld weg is: 'Nee, dit kan niet waar zijn, mijn spaargeld is niet weg! Waarom moet mij dit gebeuren?! Waarom moest die *** van een collega me uitgerekend nu bellen en uit mijn concentratie halen!'

Na verloop van tijd zal zijn emotie wat gezakt zijn. Hij is écht zijn 60.000 euro kwijt, het geld komt niet meer terug. Nu kan Herman feitelijk terugkijken naar wat er precies mis is gegaan: 'Wat is er precies gebeurd? Wat maakte dat het misging? Wat was mijn aandeel daarin? Wat was het gevolg? Hoe had de fout voorkomen kunnen worden? Waar had ik wel en geen invloed op?' Zo kan hij dan bijvoorbeeld gaan leren over het omgaan met zijn waardevolle spullen.

Naarmate de fout groter is, zullen de emoties heftiger zijn. Als je de aardappels hebt laten aanbranden zul je minder heftig reageren dan wanneer je zoals Herman 60.000 euro verliest. Toch is het ook bij heel kleine foutjes goed om eerst even aandacht te hebben voor je emoties, voordat je overgaat tot het analyseren en waarderen van de fout om ervan te leren.