



En de prijs voor Beste Fout gaat naar...

U heeft mij niet nodig om te weten dat de wereld naar de verdommenis gaat. Dit is geen uitspraak van een verzuurde *apocalypticus*, maar van ieder weldenkend mens. Zoals u er ook een bent. Als dit u al niet bevalt, stop dan beter al maar meteen met lezen en doe iets nuttigs in de plaats. Twitteren, bijvoorbeeld. Of, het tegengif ervan. Zoals Manchester United-manager Alex Ferguson onlangs nog suggereerde: “ga naar de bibliotheek en lees een boek”.

We zijn dus – na deze *triërende* eerste paragraaf - onder gelijken, *inter pares*. Misschien gaat het bij u nog niet zo ver dat u zich, zoals in de roman van Willem Frederik Hermans, *Door Gevaarlijke Gekken*



Omringd voelt, maar het komt wel in de buurt. Maar u bent niet blind. Wat u rondom u ziet, elke dag weer, steeds opnieuw, is een oeverloze stroom van stommiteiten, blunders en dommigheden. Een *avalanche* van lompe fouten en regelrechte kemels, groot en klein, dik en dun, geproduceerd door allemaal en iedereen. U voelt zich Klein Duimpje in een oerwoud van incompetentie. U heeft zin om het uit te schreeuwen, hoe het in godsnaam mogelijk is dat “fout” de nieuwe norm is geworden. En dat dat dus

allemaal zo maar passeert, zonder dat iemand er iets van zegt. Maar omdat er de laatste tijd al zoveel in godsnaam is gebeurd, houdt u uw bek in uw pluimen. U vindt 's avonds uw troost in een blik op de bijbels die u op het goede pad moeten houden, de weinige zekerheden in het leven van de manager: *In Search of Excellence* van Tom Peters, *The Seven Habits of Highly Successful People*, van Stephen Covey en *Win!*, de biografie van *good old “iron” Jack Welch*.

De wereld staat op zijn kop en net daarom ziet u het helemaal fout. Waarom? Omdat fouten maken en daar openlijk voor uitkomen de nieuwe managementrage gaat worden. En niet, zoals u misschien zou verwachten, *in het verborgene*, maar open en bloot, zo maar voor de hele sociaalvernetwerkte wereld. Gedaan met de *Awards for Best Huppeldepup*, weg met literatuur in de stijl van “*The Way To Success*” of “*Fifty Ways To Reach The Top*” (met hoofdletters voor elk woord in de titel, zoals de Amerikanen dat altijd doen). Peters, Covey en konsoorten: ze kunnen in bulk de ramsj in. En hoe dat komt: het staat allemaal in de Harvard Business Review! In een volledig nummer van 140 pagina’s lang (toegegeven, met hier en daar wat reclame voor IT-gasten en dure consultants, omdat die mensen dat ding anders onmogelijk aan de schamele prijs van 14 dollar per nummer aan de man kunnen brengen). De Harvard Business Review dus. Dat is dus niet *Het Vrije Waasland* of de *Stoeten Ostendenoare*, maar het meest prestigieuze drukwerk dat er in het noordelijk halfrond te lezen valt – met uitzondering van AnnouceMenT, natuurlijk.

Zoals altijd waren die opportunisten van *The Economist* er als de kippen bij om in een van hun aprilnummer het geboorterecht van “*The Right to Fail*” te claimen. Typisch Engelsen: ze doen altijd alsof ze alles zelf hebben uitgevonden, maar als ze iets goed doen, dan hebben ze het van de Amerikanen gejat. Wij doen dat hier ook, maar hebben tenminste de deftigheid dat netjes te vermelden: *The Harvard Business Review. April 2011. The Failure Issue*. Ja, ja. U leest het goed: *The Failure Issue*. Wat is nu de drift van het verhaal van de HBR? Dat falen veel interessanter is dan succes hebben. Dat je van mislukkingen meer leert dan van succes, al was het maar omdat het meeste succes voortspuit uit wat wij hier *pure sjans* noemen, regelrecht *lichtemeisjegeluk*, en mislukken een veel rijker spectrum heeft. Het gaat van brute pech via regelrechte dommigheid naar onvoorzien omstandigheden, foute inschattingen, enzovoort.



Je hebt goede fouten (waar je iets van leert), slechte fouten (waar we foute inschattingen hebben gemaakt) en onvermijdbare fouten (waar je lang over kan zeuren, maar niets aan kan doen). Het probleem is dat we vaak al bij het rangschikken van onze fouten verkeerd zitten. Gewoon omdat we, gefocust als we zijn op succes, fouten als vervelende spelbrekers zien die zo snel mogelijk moeten worden vergeten om weer fris opnieuw te beginnen.

Twee dingen daarover. Ten eerste: het is dat dus een hele stap verwijderd van het geprogrammeerde succesdenken van een Jim Collins in zijn standaardwerk *Good to Great*. Zijn stelling komt erop neer dat succesvolle bedrijven een vergelijkbaar patroon laten zien en dat je daar dus van kan leren. Kort gezegd bedrijven die door Collins als succesvol werden geïdentificeerd (waar er – oh, *Schadenfreude*, overigens ook toko’s van het slag Enron en Freddie en Fannie Mae tussen zitten...) lieten allemaal vergelijkbare patronen zien. Succesbedrijven doen a, b en c; als jij dus ook a, b en c doet word je een succesbedrijf. Een redenering die wijlen Wim Sonneveld met de uitroep *Ammehoela!* zou hebben bestempeld en waartegen ook Phil Rosenzweig in *The Halo Effect* fulmineert: hij klasseert het onder de Collins-assumptie onder logicadenken in de lijn van “ik kan in mijn hemd, mijn hemd kan in mijn valies, dus ik kan in mijn valies”. Kwakzwalverij dus.

Ten tweede: het leren van fouten vooronderstelt een cultuur die de meeste bedrijven absoluut niet hebben: openheid, transparantie en volwassen omgaan met fouten. Fouten worden ofwel toegedekt, ofwel openlijk getolereerd en niet gecorrigeerd omdat ze alleen maar de persoon die de fout maakt treft en er dus verder voor het bedrijf niet toe doen. Iets wat ik een collega van mij altijd als “*the open fly phenomenon*” hoor benoemen: iedereen ziet dat je rits openstaat, maar verdomt het er iets tegen jou over te zeggen omdat jij uiteindelijk de enige bent die er nadeel van ondervindt. Terwijl het geven van feedback net op zo’n momenten nuttig en nodig is.

Toen Alan Mullaly in 2006 de grote baas van Ford Motor Company werd, vroeg hij iedere medewerker naar zijn grootste mislukkingen. Toen niemand daar eigenlijk een antwoord op scheen te weten, vroeg hij zich luidop af hoe het dan kwam dat het bedrijf een paar miljard dollar in het rood was gereden... . Zolang bedrijven “fout” identiek als “slecht” zien, leren ze ook niets van die fouten en wordt een cultuur van (snel) succes gepromoot. En omdat we weinig over fouten weten, doén we er ook niets mee. In *Being Wrong. Adventures in the Margin of Error*, pleit Kathryn Schulz voor een nieuwe wetenschap: de *Wrongology*, de leer van de fouten, gewoon omdat fouten zo veel interessanter, zoveel diverser zijn dan successen¹.

Wat kunnen wij daar nu in de praktijk mee. Wel, laten we dit al proberen: elke sollicitant aanmanen om bovenaan het cv, net onder naam, adres, enzovoort een verplichte paragraaf in te lassen: Wat waren de vijf belangrijkste fouten in je leven en wat heb je ervan geleerd?

En voorts: denk ook even aan Gerard Reve: *Het gaat slecht, verder gaat het goed*.

¹ Wie voetnoten leest wordt hier beloond met een schitterende quote van Benjamin Franklin (*Report of Dr. Benjamin Franklin, 1784*): *Perhaps the history of errors of mankind, all things considered, is more valuable and interesting than that of their discoveries. Truth is uniform and narrow; it constantly exists, and does not seem to require so much an active energy, as a passive aptitude of soul in order to encounter it. But error is endlessly diversified; it has no reality, but is the pure and simple creation of the mind that invents it. In this field, the soul has room enough to expand herself, to display all her boundless faculties, and all her beautiful and interesting extravagancies and absurdities.*