

*‘Achteraf is het mooi wonen’, zeggen we in Eindhoven**

WAAROM FOUTEN, FALEN EN FIASCO'S ACHTERHAALD ZIJN, ALS WE DE CONCLUSIE TREKKEN

Jaap VAN 'T HEK en Leike VAN OSS

INLEIDING Wanneer heb je gefaald? Wat is een fiasco? En aan wie is de fout toe te schrijven, die daartoe heeft geleid? Voor sommige zaken is dat vrij makkelijk te bepalen. Als je bij het bereiden van een cake 500 gram bloem toevoegt, in plaats van de aangegeven 250 gram, dan maak je een fout, wordt de cake een fiasco en heb je gefaald. Als je voor jezelf - al dan niet realistisch - bepaalt dat je de 100 meter in minder dan 10 seconden wilt afleggen, en je haalt het niet, dan heb je gefaald. Of het een fiasco was, is afhankelijk van hoe goed je inschatting vooraf was.

Maar faalde Steven Kruijswijk toen hij viel en daarmee de kans op de eindzege van de Giro dit voorjaar verspeelde? Was zijn optreden een fiasco? Of was het gewoon domme

pech of een stuurfout? En wat als hij middenin het peloton in een valpartij was terechtgekomen? Wie was het falen van Kruijswijk dan aan te rekenen?

WAT BEPAALT UITKOMSTEN? Wat de voorbeelden uit de inleiding gemeen hebben, is dat er vooraf duidelijk is wanneer het achteraf succesvol is. Daardoor ben je in staat om achteraf te weten of je gefaald hebt en of iets een fiasco is geworden. Wat je in het voorbeeld van Kruijswijk niet vooraf kunt bepalen, is óf er iets fout zal gaan of wát er fout zal gaan. De stroom der gebeurtenissen heb je niet in de hand. Datzelfde geldt voor

*Aldus de cabaretier Theo Maassen in een van zijn voorstellingen.

J. van 't Hek en L. van Oss vormen samen Organisatievragen. E-mail: jaap@organisatievragen.nl.

organisaties, waarin altijd sprake is van een complexe sociale context, waarin veel mensen een bijdrage leveren.

Organisaties zijn complexe sociale systemen. Zulke systemen bewegen mee met hun omgeving, die meer en meer volatiel, onzeker, complex en ambigue ofwel VOCA is. Niet alleen de technologie innoveert razendsnel, ook de beurskoersen slaan sneller uit, politieke ontwikkelingen buitelen over elkaar heen. De wereld groeit in onzekerheid. Economieën grijpen in elkaar, met onvermoeide gevolgen. We gaan in Europa van crisis naar crisis - het Midden-Oosten, Rusland, vluchtelingenstromen, het klimaat. We beseffen steeds sterker dat we geen idee hebben hoe de wereld er over tien jaar uit zal zien.

Vooraf aangeven wat achteraf haalbaar moet zijn, is in dat soort situaties niet zo makkelijk. En daarmee ook niet of je gefaald hebt, of dat wat je gedaan hebt een fiasco is. We bevinden ons immers in een stroom van gebeurtenissen, een complexe context met heel veel verschillende variabelen. Het is zelfs niet altijd vooraf duidelijk wie achteraf een oordeel mag vellen over het eindresultaat. 'Geschiedenis wordt geschreven door de overwinnaars', schijnt Churchill gezegd te hebben. Andere overwinnaars oordelen weer anders over het succes of falen. Kortom, de vier VOCA-begrippen leiden er, in hun onderlinge samenhang, toe dat organisaties - en daarbinnen mensen die organisaties begeleiden in hun ontwikkeling - geconfronteerd worden met samenlopen van omstandigheden die vooraf niet te voorzien zijn. Juist dat wat we niet zien aankomen is bepalend voor hoe het verder gaat. En dus of er sprake is van falen of slagen.

COMPLEXITEIT EN DE STROOM DER GEBEURTENISSEN Als een situatie complex is -

en organisaties zijn dat - hoe kun je dan zien in welke richting een situatie zich ontwikkelt? Kun je dan überhaupt bepalen wat briljant of oliedom is, of wat gaat bijdragen aan succes of aan een fiasco? Het antwoord: niet op het moment van handelen, maar wel achteraf.

Volgens Taleb zijn wij waardeloze voorspelers (Taleb, 2009). Niet dat we het niet proberen. We voorspellen toekomst, bepalen strategieën, zetten doelen en bepalen vooraf resultaten die we achteraf moeten halen. De aanslag op de Twin Towers (9/11), Fukushima en Lehman Brothers kwamen onverwacht. Ze waren niet voorzien in de leidende toekomstvoorspellingen die tot dan toe gedaan waren. We baseren ons, volgens Taleb, in onze verwachtingen te veel op het verleden. Je kunt volgens hem de toekomst niet uit het verleden afleiden; het zijn juist de onverwachte gebeurtenissen die de loop van de geschiedenis bepalen.

Controle over de toekomst?

Joke Hermsen maakt de houding van het Westen ten opzichte van de toekomst heel helder, door het verschil te beschrijven tussen hoe westerlingen en Grieken naar de toekomst kijken. Als je westerlingen vraagt of ze de toekomst fysiek vóór of achter zich ervaren, zegt vrijwel iedereen dat de toekomst voor hen ligt en het verleden achter hen. Joke Hermsen legt uit dat de Grieken dat precies andersom ervaren (Hermsen, 2009). Zij plaatsen het verleden voor zich en staan met hun rug naar de toekomst. Die is niet te kennen, tot hij zich vertoont in het heden. Alsof je roeit in een roeiboot: je ziet pas waar je bent, als je eraan voorbij bent. We hebben, als je zo kijkt, veel minder controle over succes of falen, dan wij in het Westen blijkbaar denken. 

Successen in het verleden voorspellers voor de toekomst?

Volgens Taleb trappen mensen regelmatig in de valkuil van de narratieve misleiding. Hij geeft als voorbeeld dat zeelieden die in de negentiende eeuw een schipbreuk overleefden, allemaal meldden dat ze tot God hadden gebeden en door Hem waren gered. Hun overleven zou het bewijs zijn. Wat we echter niet weten, is of degenen die niet overleefden niet ook gebeden hebben.

Doen wij in ons vak niet hetzelfde? We kennen allemaal de boeken die beschrijven hoe succesvolle organisaties handelen, want daar kunnen we van leren. We brengen echter zelden ook de organisaties in kaart die het op dezelfde manier probeerden of over dezelfde eigenschappen beschikten, maar toch faalden. Of herhaling leidt tot succes, is dus maar de vraag.

Falen of slagen?

Voor kalkoenen is de boer een held, stelt Taleb. Komt elke dag eten brengen, verschoont het hok. Zorgt dat ze het prettig hebben. Dat denken ze ook nog op 24 december 's ochtends ...

In sommige opzichten lijken we op die kalkoenen. We voorspellen toekomst op grond van het verleden en denken dat we het daarmee bij het rechte eind hebben. Vreemd eigenlijk, want terugkijkend weet je dat dit niet zo is. Of, om nog maar een voorbeeld van Theo Maassen te geven: "Tijdens de Tachtigjarige Oorlog zei echt niemand na veertig jaar: "Hè, hè, we zitten op de helft, pfoe!"

Toch handelen we - als het gaat om weten wat er gaat gebeuren - vaak alsof we de toekomst kennen, alsof we op grond van wat er eerder gebeurde, weten wat er in het vervolg ook gaat gebeuren.

Ondertussen ...

In ons boek *Ondertussen in de organisatie* verkenden we hoe dat nu precies werkt, die complexiteit van het systeem, die onverwachte zaken die er altijd zijn, terwijl je probeert om de ontwikkeling van mens en organisatie te begeleiden (Van Oss & Van 't Hek, 2012). Terwijl je mooie plannen ten uitvoer brengt, draait de wereld gewoon door. Dat 'alles wat gewoon doordraait', hebben we het Ondertussen genoemd. We maakten een onderscheid in drie soorten Ondertussen die ervoor zorgen dat het onmogelijk is om de lijn der gebeurtenissen te voorspellen, laat staan zo te sturen dat het een succes wordt. Het eerste Ondertussen dat maakt dat je dat nooit lukt, is het individuele Ondertussen: het komt voort uit je onvermogen om alles te overzien en voorzien, uit de eigen gelimiteerde cognitieve vermogens. De mate waarin we ons ergens op richten, de manier waarop we naar de wereld kijken en de manier waarop onze overtuigingen onze blik bepalen, zorgen ervoor dat we veel signalen missen. Ons waarnemingsvermogen is per definitie beperkt. Het individuele Ondertussen bestaat uit al die signalen uit de omgeving die je net mist, doordat je aandacht naar iets anders uitging. Je hebt ze gewoon niet gezien, of je zag ze maar vond ze niet belangrijk. Tot je er een moment later in de tijd mee geconfronteerd wordt. Het is als de touringcarchauffeur die zegt: 'Als u nu rechts kijkt, ziet u links niets.'

Het sociale Ondertussen, de tweede barrière in ons vermogen om te kunnen voorspellen, maken we met elkaar. Dat doen we door elkaar selectief te informeren. We spelen altijd een sociaal spel. We vertellen niet iedereen alles, zijn selectief in wat we waar zeggen. We gebruiken taal waarmee we onze bedoeling uitdrukken, maar daarmee ook al

ternatieve betekenissen uitsluiten. We maken zaken zichtbaar voor sommigen, houden andere zaken op de achtergrond of misschien zelfs wel geheim. Dat doe jij, maar dat doen ook mensen om je heen. En omdat je niet weet wat al die mensen in jouw omgeving voor je achterhouden, is dat voor jou een Ondertussen. Een Ondertussen waarmee je geconfronteerd wordt als een alternatief scenario dat mensen om je heen aan het maken waren, en dat zich door omstandigheden aan jou ontvouwt.

Een van ons werd eens gevraagd te bemiddelen in een conflict tussen de ondernemingsraad, de directie en het bestuur van een Kamer van Koophandel. Alle drie de partijen waren boos op de andere twee. Na een serie gesprekken met de afzonderlijke partijen ontstond een beeld van hoe alle drie regelmatig buiten de orde traden, door op elkaars stoel te gaan zitten, of door sterk op de man te spelen waardoor de bal uit het spel raakte. Hoewel alle drie de partijen het best lastig vonden om dat onder ogen te zien, werd die kritiek geaccepteerd. Daardoor werd de lucht geklaard en kon gewerkt worden aan oplossingen ter verbetering van de samenwerking. Een succes, zou je denken.

Wat we echter over het hoofd hadden gezien - maar misschien wel hadden kunnen weten - was dat er verkiezingen voor de Kamer van Koophandel op stapel stonden. De achterbannen kozen massaal voor nieuwe bestuursleden. En het nieuwe bestuur committeerde zich niet aan de conclusies en afspraken die het oude bestuur had gemaakt. Wat succesvol leek, eindigde roemloos door de gebeurtenissen die Ondertussen ontstonden en waar we niet erg op hadden opgelet. Het derde type Ondertussen ontstaat door de abstracties die we gebruiken. In ons handelen en in onze professie gebruiken we mo-

dellen, taal en beelden om de werkelijkheid te beschrijven. We beschrijven niet de werkelijkheid zelf. Dat kan ook niet, want die bestaat uit te veel componenten om in samenhang te gebruiken. In het Latijns betekent 'abstrahere': weglaten. En dat weglaten helpt ons om de wereld te ordenen. Maar juist door dat ordenen worden andere dingen onzichtbaar. Zo creëren we met elkaar een Ondertussen van weggelaten zaken. Een managementdashboard laat jou en je baas misschien heel overzichtelijk zien hoe het staat met je KPI's, maar bedenk eens wat je allemaal niet ziet, dat er toch toe doet.

Als je met besef van het Ondertussen kijkt naar de wereld om je heen, dan wordt falen en fiasco een ingewikkeld iets om te attribueren. Immers, wie was er de ultieme oorzaak van?

HANDELEN IN HET MOMENT Succes is in complexe situaties dus niet vooraf te voorspellen. Wat fout of falen is, is altijd interpretatie achteraf. Als dat zo is, dan wordt handelen in het nu des te belangrijker: mindful en bewust handelen, daarmee gebeurtenissen zo goed als je kunt beïnvloedend. Wetend dat je niet kunt voorspellen wat er echt gaat gebeuren. Door zo te handelen, neem je afstand van de voorspelbaarheid der dingen, maar het vermogen om passende keuzen te maken in het moment neemt toe. Een aantal auteurs biedt hiervoor handvatten.

Streetwise handelen

Taleb laat een andere vorm van voorspellen zien, dan het beschrijven van de meest aannemelijke toekomst. Hij hanteert hiervoor het begrip streetwise handelen (Taleb, 2012). Dat is vermogen van mensen om in het moment, op grond van (inmiddels impliciete) kennis over hoe de wereld in elkaar zit, snelle en intuïtieve beslissingen te nemen over



wat in een specifieke situatie het meest passend is. Door je oogvelden kijkend, mogelijkheden op de hand wegend, je een voorstelling makend van wat zou kunnen werken. Je kunt aspecten van totaal verschillende aard betrekken in je afweging (de betrouwbaarheid van de ander, de kwaliteit van de oplossing, de timing).

Het blijkt een vorm van kijken die betrouwbaarder voorspellingen geeft over wat er gaat gebeuren, dan welke rationele (toekomst) analyse ook. Geen garantie voor succes, maar wel een behoorlijk betrouwbaar 'lucky shot'.

Antifragiele ontwikkeling

Het gaat niet alleen om goede inschattingen. Je hebt ook een organisatie nodig die iets met die inschattingen kan. In zijn boek *Antifragiel* maakt Taleb onderscheid tussen systemen die fragiel zijn (heel efficiënt ingericht voor een specifieke situatie, maar kwetsbaar als het opeens anders is), systemen die robuust zijn (onverstoortbaar hetzelfde blijvend) en antifragiele systemen. De laatste hebben juist baat bij verstoring; ze worden er sterker van. Ons lichaam bijvoorbeeld wordt sterker van kleine tegenslagen. We raken erin getraind, juist doordat we steeds verstoord en uitgedaagd worden. Kleine fouten zijn daarom, volgens Taleb, nodig om ook goed met grotere verstoringen te kunnen omgaan.

Omdat de grootste veranderingen voortkomen uit het onverwachte, kun je je systemen maar beter antifragiel laten zijn: niet al te efficiënt, een beetje redundant en met altijd de mogelijkheid om te kunnen blijven kiezen. Het is geen garantie voor succes, maar maakt je wel wendbaarder en zelfs sterker.

Aandacht voor het onverwachte

Weick en Sutcliffe onderzochten 'high relia-

bility'-organisaties: organisaties waarbij kleine fouten het primaire proces enorme gevolgen kunnen hebben, en waar je dus zo min mogelijk fouten mag maken (Weick & Sutcliffe, 2001). Gemeenschappelijk kenmerk van die organisaties bleek dat ze alle gepreoccupeerd zijn met kleine afwijkingen, signalen die wijzen op een niet-standaardverloop van het proces. En ze zijn toegewijd aan veerkracht en wendbaarheid, aan onmiddellijk kunnen schakelen op afwijkende signalen.

Hoe meer we ons realiseren dat een heel klein dingetje hele grote gevolgen kan hebben, des te beter moeten we leren veerkrachtig met het onverwachte om te gaan. Het maakt de kans dat er fouten gemaakt worden kleiner. Let wel: omgaan met het onverwachte gaat natuurlijk nooit 'foutloos'. Kenmerk van het onverwachte is immers dat je er geen routines voor hebt en er dus niet raffeloos mee kunt omgaan. Maar verkleinen van de kans op fouten, door alert en wendbaar te zijn, is natuurlijk wel heel handig.

Reflection on/in action

Natuurlijk is het verstandig om, als er iets misloopt, te achterhalen hoe dat kwam. Of iets een fiasco is, of fout gegaan is, blijkt achteraf waardevolle informatie om van te leren. Donald Schön laat ons zien, met het begrip 'reflection on action', hoe we dat goed kunnen doen (Schön, 1983). Zijn doel is echter niet dat er minder fouten worden gemaakt, maar dat we in het heden attent zijn op wat er eigenlijk allemaal gebeurt, en goede inschattingen kunnen maken voor ons handelen. Hij noemt dat 'reflection in action'. Reflection on action helpt patronen te doorbreken waar je middenin zit, maar die je alleen achteraf kunt kennen. Reflection in action helpt je bij het handelen in het moment. Het zorgt er niet voor dat je foutloos gaat han-

delen, maar wel dat de foutkans afneemt. Kijken we naar al deze auteurs, dan is ons vermogen om in het moment, in het handelen, goede inschattingen te maken belangrijk om de kans op fouten te verkleinen. En het is de de antifragiliteit en redundantie van een organisatie die maakt dat hier zo wendbaar op gereageerd kan worden, dat de kans op fouten afneemt.

TOT BESLUIT Of we iets een succes noemen, heeft vaak te maken met ons streven naar perfectie. Google eens naar 'steven naar perfectie' en je ziet ondernemers die er helemaal in geloven en anderen die het je ten stelligste ontraden. Het ingewikkelde is dat perfectie of volmaaktheid erg aantrekkelijk is als doel. Maar stel je eens voor dat je er bent aangekomen. Dan staat alles stil; het is

klaar, de spanning is eraf. Alles wat je doet, maakt het minder volmaakt. Dat is misschien even leuk, maar al snel dodelijk saai ... en dus niet perfect!

Omgekeerd kun je zeggen dat aantrekkelijkheid schuilt in het feit dat iets niet perfect is, dat er nog iets op spanning zit, iets schuurt. Zoals een echt gezicht meer schoonheid heeft dan de gefotoshopte versie ervan. En laten we wel wezen: het is toch fascinerend om te zien hoeveel er vaak goed gaat, terwijl er zoveel niet zoals gepland verloopt? Fouten en falen maken onderdeel uit van de echt bestaande wereld. Ze leiden zelfs vaak naar iets dat best goed loopt, al had je het niet zo bedacht. Of naar iets fantastisch dat niemand had kunnen voorzien. Fouten, falen of fiasco - we kunnen de negatieve connotatie ervan maar beter van ons afschudden. ^

LITERATUUR

- Hermsen, J.J. (2009). *Stil de tijd. Pleidooi voor een langzame toekomst*. Amsterdam: Arbeiderspers.
- Oss, L. van & Hek, J. van 't (2012). *Ondertussen in de organisatie*. Amsterdam: Mediawerf.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner*. Basic Books.
- Taleb, N.N. (2009). *De zwarte zwaan. De impact van het hoogst onwaarschijnlijke*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Taleb, N.N. (2012). *Antifragiel*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2001). *Managing the unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.