



# DE **FOUTEN** DIE ONS STERKEN

Het cultiveren  
van een cultuur  
van leren  
en innoveren



MARK  
GRABAN

# De fouten die ons vormen (Nederlandse Editie)

Het cultiveren van een cultuur van leren en innovatie

Mark Graban

Dit boek is beschikbaar op <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>

Deze versie is gepubliceerd op 2025-09-03



Dit is een [Leanpub](#) boek. Leanpub stelt auteurs en uitgevers in staat om gebruik te maken van het Lean Publishing proces. [Lean Publishing](#) is het publiceren van een boek in ontwikkeling met behulp van lichtgewicht tools en vele iteraties om feedback van lezers te krijgen, bij te sturen tot je het juiste boek hebt en vervolgens tractie op te bouwen.

© 2025 Mark Graban

# Inhoudsopgave

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Opdracht . . . . .                                                   | 1  |
| Dankbetuiging . . . . .                                              | 2  |
| Over de Auteur . . . . .                                             | 3  |
| Ook door Mark Graban . . . . .                                       | 4  |
| Podcasts door Mark Graban . . . . .                                  | 5  |
| Lof voor The Mistakes That Make Us . . . . .                         | 6  |
| Inleiding . . . . .                                                  | 9  |
| Positief Leren van Fouten . . . . .                                  | 10 |
| Vaak Zijn Het de Fouten Die Ons Maken Tot Wie We Zijn . . . . .      | 10 |
| Hoe Het Begon . . . . .                                              | 11 |
| Een Manier Vinden om 'Ja' te Zeggen . . . . .                        | 11 |
| Wat Maakt een Fout een Favoriet? . . . . .                           | 12 |
| Wie Plantte het Zaadje voor Dit Boek? . . . . .                      | 12 |
| De Cultuur Cultiveren—Wat Er Komen Gaat . . . . .                    | 13 |
| Hoofdstuk Een: Denk Positief . . . . .                               | 15 |
| Wat Zijn Fouten? . . . . .                                           | 16 |
| Vervang Straf door Verbetering . . . . .                             | 18 |
| Vaak Falen - of Leren te Slagen? . . . . .                           | 19 |
| Ontdek Kloven tussen Verwachtingen en Resultaten . . . . .           | 20 |
| Koester Fouten . . . . .                                             | 22 |
| Het Delen van Fouten Vereist Psychologische Veiligheid . . . . .     | 23 |
| Van Straf naar een Positief Pad Verschuiven . . . . .                | 24 |
| Identificeer Fouten om te Reflecteren, Leren en Verbeteren . . . . . | 25 |
| Toyota's Cultuur van Leren van Fouten . . . . .                      | 26 |
| Jongere Bedrijven Kunnen Deze Cultuur Kweken . . . . .               | 28 |

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Hoofdstuk Twee: Geef Fouten Toe</b> . . . . .                                          | <b>30</b> |
| Raak Meer Vertrouwd met het Toegeven van Fouten . . . . .                                 | 30        |
| Bestrijd de Neiging om Fouten te Verbergen . . . . .                                      | 30        |
| Verlicht de Last door te Praten over Spijt en Fouten . . . . .                            | 30        |
| Is Het Nu Veilig om Je Fouten Toe te Geven? . . . . .                                     | 30        |
| Cultiveer een Cultuur van Fouten Toegeven, Zoals Garrison Brothers . . .                  | 30        |
| Als Leider, Geef Als Eerste Je Fouten Toe . . . . .                                       | 30        |
| Als Oprichter of CEO, Geef Je Fouten Toe om Anderen te Helpen . . . . .                   | 31        |
| Mijn Onverwachte Kans om de Garrison Brothers Cultuur op de Proef te<br>Stellen . . . . . | 31        |
| De Overname Zorgde voor Naamsbekendheid maar Bevatte een Fout . . .                       | 31        |
| Laat een Coach Fouten Aanwijzen die Je Zelf Niet Ziet . . . . .                           | 31        |
| Zie Fouten als een Investering, Niet als een Kostenpost . . . . .                         | 31        |
| Van Perfectie Eisen naar Samen Leren . . . . .                                            | 31        |
| . . . . .                                                                                 | 32        |
| <b>Hoofdstuk Drie: Wees Vriendelijk</b> . . . . .                                         | <b>33</b> |
| “Vriendelijk” Is Beter Dan “Aardig” . . . . .                                             | 33        |
| Slimme Mensen Maken Fouten . . . . .                                                      | 33        |
| Leer de Wetenschap over Hoe Onze Hersenen Reageren op Fouten . . . .                      | 33        |
| Toon Vriendelijkheid bij het Proberen van Iets Nieuws . . . . .                           | 33        |
| Beoefen Zelfcompassie en Bied je Excuses aan voor je Fouten . . . . .                     | 33        |
| Reflecteer Zonder Erin te Blijven Hangen of Jezelf Af te Breken . . . . .                 | 33        |
| Word Beter in het Verwerken van Falen en Fouten . . . . .                                 | 34        |
| Pas lessen uit een mislukt bedrijf toe op het volgende . . . . .                          | 34        |
| Laat je inspireren door het meisje dat eindelijk een fout maakte . . . . .                | 34        |
| Vriendelijk en Constructief: Twee Handen op Één Buik . . . . .                            | 34        |
| <b>Hoofdstuk Vier: Voorkom Fouten</b> . . . . .                                           | <b>35</b> |
| Vervang Angst door Foutpreventie . . . . .                                                | 35        |
| Is de Software Foutgevoelig of Foutbestendig? . . . . .                                   | 35        |
| Maak onderscheid tussen Plannings- en Uitvoeringsfouten . . . . .                         | 35        |
| Voorkom of Herstel Snel Uitvoeringsfouten . . . . .                                       | 35        |
| Gebruik checklists om uitvoeringsfouten te voorkomen . . . . .                            | 35        |
| Prioriteren van de problemen of fouten die we moeten voorkomen . . . .                    | 35        |
| Leer van Fouten om Herhaling te Voorkomen . . . . .                                       | 36        |
| Checklists Helpen Alleen als Je Ze Gebruikt . . . . .                                     | 36        |
| De Noodzaak van Foutpreventie in de Gezondheidszorg . . . . .                             | 36        |
| Gebruik Kleine Fouten om Grote te Voorkomen . . . . .                                     | 36        |
| Fouten Voorkomen of hun Impact Beperken . . . . .                                         | 36        |

|                                                                               |               |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Hoofdstuk Vijf: Help Iedereen om Zich Uit te Spreken</b>                   | <b>37</b>     |
| Wanneer een Chirurg Zich Niet Veilig Voelt om een Fout Toe te Geven           | 37            |
| Een Vergissing Gevolgd door een Slechte Beslissing                            | 37            |
| Als “Never Events” Toch Constant Gebeuren                                     | 37            |
| De Fout van de Anesthesioloog Vormde zijn Carrière in Patiëntveiligheid       | 37            |
| Model en Beloon het Juiste Gedrag                                             | 37            |
| Zorg dat het Echt een “Veilige Omgeving” Is                                   | 37            |
| Geef het Voorbeeld als Leider                                                 | 38            |
| Nodig Je Leiders Uit om het Voortouw te Nemen                                 | 38            |
| Psychologische Veiligheid Leidt tot Betere Prestaties                         | 38            |
| Trek aan de “Andon-koord” om Problemen te Melden                              | 38            |
| Verandering in Management Leidt tot Cultuurverandering                        | 38            |
| Zich Veilig Voelen om van Fouten te Leren bij Toyota                          | 38            |
| Wat als Toyota een Ziekenhuis zou Runnen?                                     | 39            |
| <br><b>Hoofdstuk Zes: Kies voor Verbetering, Niet voor Bestraffing</b>        | <br><b>40</b> |
| Tegen Iemand Schreeuwen Maakt de Kans Niet Kleiner dat Ze de Fout Herhalen    | 40            |
| Een Constructievere Aanpak Demonstreren bij KaiNexus                          | 40            |
| De Congresafgevaardigde Die Koos voor Leren in plaats van Straf               | 40            |
| Reageer Goed Wanneer Slecht Nieuws Sneller naar Boven Komt                    | 40            |
| Vier Fouten en Leer Ervan                                                     | 40            |
| Accepteer Fouten om Betere Prestaties te Stimuleren                           | 41            |
| Verbeter Systemen in plaats van Individuen de Schuld te Geven                 | 41            |
| Creëer Veilige Mogelijkheden om te Oefenen en te Leren                        | 41            |
| Mijn Kans om Goed te Reageren bij KaiNexus                                    | 41            |
| Innoveer en Leer van Fouten                                                   | 41            |
| .....                                                                         | 41            |
| <br><b>Hoofdstuk Zeven: Werk Stapsgewijs naar Succes</b>                      | <br><b>43</b> |
| Vervang Schijnzekerheid door Leren via Experimenten                           | 43            |
| Test Je Ideeën en Leer                                                        | 43            |
| Wees Nederig, Niet Koppig                                                     | 43            |
| Plan en Doe Niet Alleen, Bestudeer en Pas Ook Aan                             | 43            |
| Mislukkingen Zijn Informatie                                                  | 43            |
| De Kleine Test van de Therapeut Voorkwam een Dure Vergissing                  | 43            |
| Verschuif van “Ik Weet dat Ik Gelijk Heb” naar “Ik Zou het Mis Kunnen Hebben” | 44            |
| Je Kunt Niet Alle Antwoorden Hebben                                           | 44            |

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Constructief Reageren op een Fout Was een Enorme Overwinning voor<br>Garrison Brothers Distillery . . . . . | 44        |
| Testen en Itereren Zoals Washington Health System . . . . .                                                 | 44        |
| 80% Kan Goed Genoeg Zijn . . . . .                                                                          | 44        |
| Verbeter Je Begrip om Aannames te Vervangen door Helderheid . . . . .                                       | 44        |
| Omarm Je Innovatiefouten . . . . .                                                                          | 45        |
| <b>Hoofdstuk Acht: Blijf Cultiveren . . . . .</b>                                                           | <b>46</b> |
| Een Fout Omzetten in een Experiment . . . . .                                                               | 46        |
| Toyota Plantte Zaaialingen in de V.S. . . . .                                                               | 46        |
| David's Nieuwe Inzicht op de Proef Gesteld . . . . .                                                        | 46        |
| Deel de Opbrengst van Je Fouten . . . . .                                                                   | 46        |
| De Cultuur Verspreiden binnen Toyota . . . . .                                                              | 46        |
| Toyota's Zaden Overplanten in een Overgenomen Bedrijf . . . . .                                             | 46        |
| Een Beetje Worsteling Kan Betere Resultaten Opleveren . . . . .                                             | 46        |
| Hoe een Arts de Cultuur Cultiveert bij een Softwarebedrijf . . . . .                                        | 47        |
| De Bodem Opnieuw Analyseren: De Huidige Staat van Psychologische<br>Veiligheid . . . . .                    | 47        |
| Geef Fouten Toe en Vraag: "Wat Kunnen We Hiervan Leren?" . . . . .                                          | 47        |
| Begin met Cultiveren en Plan om het Gaande te Houden . . . . .                                              | 47        |
| Houd de Plagen Buiten . . . . .                                                                             | 48        |
| Begin met Cultiveren en Experimenteren . . . . .                                                            | 48        |
| <b>Nawoord . . . . .</b>                                                                                    | <b>49</b> |
| Nieuwe Uitdagingen Aangaan en Leren van Fouten . . . . .                                                    | 49        |
| Herinneren om Positief te Zijn over Fouten . . . . .                                                        | 49        |
| Een Betere Tuin voor Groei Vinden of Starten . . . . .                                                      | 49        |
| Itereer Je Weg naar Succes . . . . .                                                                        | 49        |
| Van Iteratie naar Voltooiing . . . . .                                                                      | 49        |
| <b>My Favorite Mistake Podcast Gasten in het Boek . . . . .</b>                                             | <b>50</b> |

# Opdracht

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

# Dankbetuiging

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

# Over de Auteur

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

# Ook door Mark Graban

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

# Podcasts door Mark Graban

- *My Favorite Mistake*
- *Lean Blog Interviews*
- *Lean Whiskey*
- *Lean Blog Audio*
- *KaiNexus Continuous Improvement Podcast*
- *Habitual Excellence, Presented by Value Capture*

# Lof voor The Mistakes That Make Us

Een volledige lijst met aanbevelingen is te vinden op [www.mistakesbook.com](http://www.mistakesbook.com).

“Fouten maken is geen keuze. Leren van fouten is dat wel. Of we het nu toegeven of niet, fouten zijn een bron van potentieel leren en een middel waarmee we vooruitgang boeken en verder komen. Mark Graban’s *The Mistakes That Make Us* behandelt dit onderwerp briljant en helpt om fouten op de juiste manier te kaderen, ze los te koppelen van angst en ze te zien als iets dat je kunt verwachten, niet als uitzonderingen. De ultieme bijdrage van dit boek is dat het ons helpt te beseffen dat het creëren van een cultuur van productief fouten maken, het leren, het zelfvertrouwen en het succes versnelt.”

- Timothy R. Clark, PhD, Auteur van *The 4 Stages of Psychological Safety*, CEO van LeaderFactor

“Eindelijk! Een boek over fouten, blunders en missers dat verder gaat dan platitudes en daadwerkelijk laat zien hoe we onze fouten kunnen inzetten als motoren van leren, groei en vooruitgang. Duik in *The Mistakes That Make Us* en ontdek de geheimen om een psychologisch veilige omgeving te koesteren die de kleine experimenten aanmoedigt die leiden tot grote doorbraken.”

- Daniel H. Pink, #1 *New York Times* bestsellerauteur van *DRIVE*, *WHEN*, en *THE POWER OF REGRET*

“Mark’s tentoonstelling van fouten erkent niet alleen een kernervaring van de mens die vaak wordt verborgen, maar bevordert ook een gevoel van saamhorigheid onder zijn publiek, wat inspireert om door te zetten in het streven naar educatie en persoonlijke ontwikkeling.”

- Jim McCann, oprichter & voorzitter, 1-800-FLOWERS.COM, INC.

“In het bedrijfsleven, net als in het leven, maakt iedereen fouten. Hoe we fouten bekijken en verder gaan kan ze transformeren van problemen in kansen om te leren en groeien. Mark’s boek verdiept zich in de manieren waarop we fouten kunnen gebruiken om een cultuur van begrip en continu verbeteren te helpen opbouwen en koesteren die de menselijkheid als een integraal onderdeel van het werk omarmt.”

- Eric Ries, auteur van *The Lean Startup* en *The Startup Way*

“Nog een nuttig boek van Mark Graban! De voorwaarden creëren om fouten aan het licht te brengen en ervan te leren, zorgt niet alleen voor continue verbetering en innovatie, maar ook voor goede banen. *The Mistakes That Make Us* laat ons zien hoe we daar kunnen komen. Ik vond zijn lessen nuttig voor zowel het bedrijfsleven als het leven.”

- Zeynep Ton, Professor of the Practice aan MIT Sloan, President van Good Jobs Institute, en auteur van *The Case for Good Jobs, How Great Companies Bring Dignity, Pay & Meaning to Everyone's Work*

“Bij Menlo Innovations is een van onze favoriete uitspraken ‘Maak Sneller Fouten!’ Het is niet dat we graag fouten maken, we geven er gewoon de voorkeur aan om snel kleine fouten te maken in plaats van LANGZAAM grote fouten. Het verschil komt voort uit het creëren van een cultuur waarin we ons veilig voelen om onze fouten te delen. Mark Graban leert ons allemaal hoe we dit kunnen doen en deelt verhaal na echt verhaal over de voordelen. Het zou een GROTE fout zijn om deze wijsheid te negeren!”

- Richard Sheridan, CEO & Chief Storyteller, Menlo Innovations, Auteur van *Joy, Inc. - How We Built a Workplace People Love* en *Chief Joy Officer - How Great Leaders Elevate Human Energy and Eliminate Fear*

“Mark Graban's verkenning van fouten biedt een nieuwe verzameling kennis - zowel praktisch als psychologisch - voor zowel individuen als bedrijven om hiervan te profiteren. De grootste kracht van dit boek is hoe Mark de principes voor succes verweeft met praktijkvoorbeelden en lessen die lezers direct kunnen toepassen. Het zou een fout zijn om dit boek niet te lezen!”

- Karen Martin, President & Oprichter TKMG, Inc. en TKMG Academy, Inc. en bekroond auteur van *Clarity First* en *The Outstanding Organization*.

“Eindelijk een boek dat verder gaat dan het belang van groei en verbetering en laat zien hoe het omarmen van fouten ons daar kan brengen. Dit boek biedt praktische inzichten en praktijkvoorbeelden over hoe je een psychologisch veilige omgeving kunt bevorderen die experimenteren en innoveren aanmoedigt. Het pad naar continue verbetering is er; leer hoe je de hobbelige weg kunt omarmen.”

- Ethan Burris, Ph.D., Niessa Professor of Management en Senior Associate Dean for Academic Affairs, McCombs School of Business aan de University of Texas at Austin

“Het pad naar succes is geplaveid met fouten. En - zoals het Japanse spreekwoord ‘Zeven keer vallen, acht keer opstaan’ aangeeft - wat ertoe doet is hoe we opstaan na de tegenslagen die ons uit koers slaan. We kunnen ons allemaal herkennen in - en leren van - de verhalen en inzichten in Mark’s boek, jouw gids voor hoe je fouten kunt omzetten in een weg naar succes.”

- Katie Anderson, leiderschapsconsultant en auteur van *Learning to Lead, Leading to Learn*

“Dr. Deming leerde ons om angst uit te bannen. Het model van Toyota is respect voor mensen en continue verbetering. Ze gaan hand in hand. Fouten verbergen is de dood van continue verbetering. Mark gebruikt verhalen om diep in de ziekte te duiken en geeft ons krachtige suggesties voor het creëren van een omgeving die vertrouwen en hoge prestaties bevordert.”

- Jeffrey Liker, auteur van *The Toyota Way*

# Inleiding

“Wat is je favoriete fout?”

Toen ik deze vraag aan 200 succesvolle mensen stelde, ontdekte ik dat mijn podcastgasten een bewonderenswaardige combinatie van zelfvertrouwen en bescheidenheid bezitten. Ze hebben verhalen, reflecties en lessen gedeeld, waaronder:

- Het Congreslid dat zijn eerste voorverkiezing verloor voordat hij van zijn fout leerde en in zijn tweede poging won
- De CEO wiens slimme overname letterlijk een naam maakte voor zijn bedrijf, maar het opzadelde met een verrassende schuldenlast die misschien wel een geluk bij een ongeluk was
- De gepensioneerde Japanse Toyota-directeur die niet werd ontslagen voor een fout die de lak van 100 auto's verpestte, en de Amerikaanse leider die decennia later dezelfde ervaring had in Kentucky
- De medewerker wiens losse tong leidde tot een pikant citaat in *USA Today*, maar die gelukkig werkte voor een Congreslid die zich richtte op leren in plaats van straffen
- De distilleerder die 100 vaten dure whiskey te lang liet rijpen maar werkte voor een oprichter die beseftte dat fouten gebeuren als je innoveert
- De haai wiens fout zijn bedrijf bijna voorgoed onder water zette...

Wacht, een haai? Dat is geen typfout. Ik zal het zo uitleggen.

Waarom zouden mensen dit soort fouten toegeven in het openbaar? Ze begrijpen hoe het vriendelijk reageren op fouten kan leiden tot groei en vooruitgang. Ze vieren de vooruitgang en groei die voortkomen uit fouten wanneer we er op constructieve wijze op reageren. Mijn podcast en boek zijn geen klaagzang of beschamingssessie. Het zijn plekken om te herinneren dat we allemaal fouten maken en om het leren en de kwetsbaarheid te vieren die een krachtig voorbeeld stellen voor anderen.

Wanneer mensen een verhaal beginnen met “Ik ga me hier kwetsbaar opstellen”, maken we ons vaak op om iets persoonlijks, zo niet gênants te horen. Het toegeven van een fout op het werk voelt kwetsbaar omdat het ons blootstelt aan het risico van professionele schade of verlies—wat kan betekenen dat we gemarginaliseerd, gedegradeerd of ontslagen worden.

Gasten in *My Favorite Mistake* erkennen en accepteren hun fouten in plaats van anderen de schuld te geven van tegenslagen. En ze voelden zich veilig genoeg om dat

te doen. Helaas voelen veel mensen zich onder druk gezet om zichzelf te beschermen door stil te blijven over fouten.

Je uitspreken is geen kwestie van karakter of moed—het wordt bepaald door cultuur. Mensen voelen zich veilig om te delen wanneer hun leiders en collega's hen met respect behandelen. In plaats van mensen te vragen moedig te zijn, moeten leiders omstandigheden creëren waarin mensen zich veilig kunnen voelen.

De krachtigste vraag die men kan stellen na een fout is: “Wat hebben we geleerd?” Mensen die weten dat hun werkomgeving constructief reageert op fouten kunnen reflecteren, leren en verbeteren—waardoor wordt voorkomen dat fouten worden herhaald, ze leren hoe fouten die nog niet zijn gebeurd kunnen worden voorkomen, en ze proactief elk aspect van ons werk verbeteren om betere resultaten te behalen.

## Positief Leren van Fouten

Velen zeggen dat we het meest leren van onze fouten en mislukkingen, waaronder een bepaald geliefd groen personage uit een beroemde reeks sci-fi ruimte-avonturenfilms, die zei: “De grootste leermeester is falen.”

Het bespreken van fouten lijkt misschien negatief, maar het helpt ons groeien en leidt tot meer succes. Daar ben ik positief over. Fouten kunnen worden omgezet in iets positiefs—als we er op de juiste manier op reageren (door vriendelijk te zijn) en de juiste aanpassingen maken (door constructief te zijn).

## Vaak Zijn Het de Fouten Die Ons Maken Tot Wie We Zijn

*De Fouten Die Ons Maken*—dat zou een goede titel zijn voor een boek. Maar ik zou het mis kunnen hebben. Heb ik een fout gemaakt? Alleen de tijd zal het leren.

De fouten waarvan we leren zijn fouten om te koesteren.

De fouten die ons van streek maken zijn kansen om na te denken over vriendelijker zijn.

De fouten die ons onze acties doen onderzoeken helpen ons verbeteren.

De fouten die ons frustreren, omdat we ze eerder hebben gemaakt, kunnen ons inspireren om eindelijk actie te ondernemen en te verbeteren.

De fouten die ons een klein probleem vroeg doen opmerken helpen ons grote fouten en mogelijk catastrofale mislukkingen te voorkomen.

De fouten die ons in verlegenheid brengen worden, hopelijk, gemaakt op een werkplek die kiest voor vriendelijkheid en leren in plaats van verwijten en straffen.

De fouten die ons aan het lachen maken vrolijken onze dag op.

We kunnen dankbaar zijn voor fouten.

## Hoe Het Begon

Hoe is dit boek tot stand gekomen? In mei 2020 stuurde een public relations medewerker een e-mail waarin stond: “Ik schrijf om een van de originele ‘haaien’ van de hit TV-show Shark Tank te introduceren, de bedenker van de infomercial en pionier van de ‘As Seen on TV’ industrie, Kevin Harrington, en zijn protegé, serieondernemer Mark Timm.”

De e-mail eindigde met: “Ik hoop dat u een interview met Kevin en Mark voor uw show wilt overwegen.” Wauw! Ja! Dat wilde ik. Maar Kevin en Mark, en hun boek over mentorschap, pasten niet helemaal bij het thema van de podcast die ik sinds 2006 presenteert, “Lean Blog Interviews.”

Ik ben al lang een student van “Lean Management”, gebaseerd op het beroemde Toyota Productie Systeem, en pas deze methoden en denkwijzen toe in omgevingen zoals productie, gezondheidszorg en softwareorganisaties. Toyota heeft lang een cultuur gecultiveerd van het voorkomen van fouten en ervan leren. U zult in het boek verhalen lezen van Toyota-mensen die deze cultuur levend en groeiend hebben gehouden. Toyota is niet perfect, maar ze bieden ons veel om van te houden en van te leren.

In een van mijn eerdere boeken, *Practicing Lean*, deelden vijftien auteurs en ik fouten die we aan het begin van onze carrières maakten. Ik wilde ook mijn gewoonte veranderen om af en toe sarcastische blogposts te schrijven waarin ik mensen bekritiseerde die fouten maakten, implicerend dat ze beter hadden moeten weten. Als auteurs wilden we anderen geruststellen (en onszelf eraan herinneren) dat we allemaal fouten maken bij het leren en doen van nieuwe dingen. Ik denk graag dat ik mijn leven gebeterd heb. Ik zou het mis kunnen hebben.

## Een Manier Vinden om ‘Ja’ te Zeggen

Gelukkig zei een stem in mijn hoofd: “Vind een manier om *ja* te zeggen.” Dus vroeg ik de PR-professionals wat ze dachten van mogelijke thema’s en titels voor een nieuwe zakelijke podcast. Deze omvatten “My Favorite Mistake,” waarbij ik voorstelde dat gasten een verhaal zouden vertellen over een fout die een geweldige leerkans bleek te zijn, iets wat ze op dat moment niet hadden verwacht.

Dit voorstel was niet riskant. Als ik het niet zou proberen, zou ik daar waarschijnlijk meer spijt van krijgen. Ik slaagde erin om een potentieel verloren kans om te zetten in een grote kans—en was verheugd toen Kevin en Mark zeiden dat ze graag over fouten wilden praten! De podcast was geboren!

Maar één aflevering maakt nog geen podcast. Ik ging ervan uit dat ik andere succesvolle mensen kon vinden die bereid waren zich publiekelijk open te stellen aan een willekeurige man en zijn podcastluisteraars. Ik nam aan dat gasten boeiende verhalen te vertellen hadden. Als gasten alleen bescheiden-opschepperige fouten wilden delen zoals “Ik heb te hard gewerkt en ben te succesvol geweest,” zou ik ervoor gekozen hebben de lancering van de podcast te schrappen.

Gelukkig bleken mijn aannames waar te zijn. Ik vond gasten die niet alleen bereid waren kwetsbare verhalen te delen, maar ook wilden onthullen wat ze hadden geleerd en hoe ze zich hadden aangepast—en hoe de pijn veroorzaakt door hun fout met de tijd en reflectie verminderde. Dat stelde ons in staat om te praten over hoe we iets positiefs kunnen maken van onze fouten—en hoe anderen hetzelfde hebben gedaan.

Ik heb tot nu toe meer dan 200 afleveringen uitgebracht, met meer in het verschiet. Ik ben het nog niet zat om naar favoriete fouten te vragen of te horen hoe mensen antwoorden.

## Wat Maakt een Fout een Favoriet?

Wat is een fout? We zullen dat bespreken in Hoofdstuk Een. Wat maakt dat iemand besluit dat een fout een favoriet is? Mijn vraag aan gasten is opzettelijk open, en het antwoord is volledig subjectief. Een favoriete fout is niet noodzakelijk hetzelfde als iemands “grootste” fout. Vragen naar de *slechtste* fouten zou spijt en verdriet kunnen oproepen.

Door deze gesprekken begreep ik beter wat een “favoriete fout” betekent voor een breed scala aan mensen. Een favoriete fout kan een of meer van de volgende zijn:

- Een fout die belangrijk genoeg is om je bij te blijven
- Een fout die een toevallige kans of nieuwe richting creëerde
- Een fout die we hopen dat anderen kunnen vermijden
- Een fout die leidde tot leren, inclusief de acties die nodig zijn om herhaling van de fout te voorkomen

## Wie Plantte het Zaadje voor Dit Boek?

Nadat we hun aflevering hadden opgenomen, vroeg een van mijn eerste gasten: “Ben je deze podcast begonnen omdat je een boek over fouten aan het schrijven bent?” Mijn

antwoord was een oprecht “nee.” Ik werd op dat moment gedreven door nieuwsgierigheid, leren, en de kans om geweldige mensen te ontmoeten.

Na ongeveer honderd afleveringen, toen er patronen zichtbaar werden, realiseerde ik me dat deze interviews dienden als “veldonderzoek”. Deze zaadjes begonnen te ontkiemen toen ik overwoog een boek over fouten te schrijven, maar ik weet niet meer welke gast het zaadje plantte! Destijds leek het niet belangrijk om precies te onthouden wie het vroeg. Laat het me weten als je dit leest en je herinnert dat jij degene was die de vraag stelde. Ik ben je zeer dankbaar, wie je ook bent.

## De Cultuur Cultiveren—Wat Er Komen Gaat

In dit boek lees je over bedrijven die een cultuur van leren van fouten cultiveren, waaronder wereldwijde fabrikanten zoals Toyota, softwarebedrijven zoals KaiNexus](<http://kainexus.com/>), en, misschien verrassend, twee kleine whiskystokerijen. Het vermogen om van fouten te leren is geen technologie die alleen de grootste bedrijven zich kunnen veroorloven. Het is iets dat iedereen kan cultiveren.

Na veel overwegingen en discussie koos ik het woord “cultiveren” om de ondertitel van het boek te beginnen. Dat woord was een geschenk van mijn oude vriend Don Coon, een professioneel kunstenaar die de omslag van het boek heeft gemaakt. Ik gebruik het woord door het hele boek in plaats van alternatieven zoals “bouwen” of “creëren”. Voor mij klinkt “een cultuur bouwen” te mechanisch. “Creëren” klinkt als een eenmalige gebeurtenis.

Ik beschouw mezelf niet als iemand met groene vingers, maar we kunnen parallellen trekken tussen een tuin en onze cultuur. Het woord “cultuur” heeft wortels in het Latijnse *cultus* (“verzorgen”) en het Franse *colere* (“de grond bewerken”).

Ten eerste moeten leiders de intentie uitspreken om de cultuur te gaan cultiveren. Als we een startup beginnen, kunnen we beslissen wat we waar willen planten. Of soms ontdekken we dat er een gezonde cultuur is opgekomen als gevolg van de manier waarop mensen handelen, en verklaren we vervolgens onze intentie om de cultuur bewust te laten groeien en floreren.

De tweede stap is het analyseren en voorbereiden van de voedingsbodem die de basis vormt voor onze cultuur. Welke figuurlijke stenen en onkruid moeten we verwijderen? Zijn er leiders die de bodem te zuur maken voor groei? Zijn zij bereid en in staat om te veranderen, of moeten we bepaalde leiders vervangen om ervoor te zorgen dat onze tuin zal overleven?

Ten derde planten leiders de zaadjes voor een cultuur van leren van fouten door gedrag te modelleren zoals het toegeven van fouten aan zichzelf en vervolgens aan anderen. Zodra medewerkers zich veilig genoeg voelen om hun voorbeeld te volgen, zullen anderen meer zaadjes planten door hun fouten toe te geven.

Ten slotte heeft een tuin voortdurend voedsel, water, mest en zonlicht nodig. Onze cultuur wordt gevoed door wat we doen en hoe we handelen. Voedsel en water worden vertegenwoordigd door leiders die vriendelijk en constructief reageren op fouten. Effectieve probleemoplossing en procesverbetering zijn de mest die groei versnelt. Het zonlicht van transparantie betekent het delen van fouten, geleerde lessen en verbeteringen—omdat het veilig voelt om dit te doen.

Het eerste deel van het boek richt zich op acties die beginnen op individueel niveau: positief denken over fouten (Hoofdstuk Een), fouten toegeven (Hoofdstuk Twee), en aardig zijn voor jezelf en anderen (Hoofdstuk Drie). Vervolgens kijken we naar methoden voor het proactief voorkomen van fouten (Hoofdstuk Vier) terwijl we hogere niveaus van psychologische veiligheid cultiveren die nodig zijn voor medewerkers om zich veilig te voelen om zich uit te spreken (Hoofdstuk Vijf). Het laatste deel van het boek bespreekt de noodzaak voor leiders om constructief te reageren op fouten, waarbij de focus verschuift van bestraffing naar verbetering (Hoofdstuk Zes), de kans om stapsgewijs naar succes toe te werken (Hoofdstuk Zeven), en enkele afsluitende voorbeelden en gedachten over het starten of voortzetten van onze cultivatie-inspanningen (Hoofdstuk Acht).

Bedankt voor het lezen. Ik hoop dat je niet besluit dat dat een fout is.

#### **Openbaarmakingen:**

Ik heb formele zakelijke relaties met enkele organisaties waarover ik schrijf in dit boek:

- **KaiNexus:** Sinds 2011 ben ik contractor, parttime medewerker en investeerder geweest, en bezit ik momenteel een klein aandelenbelang in het bedrijf.
- **Value Capture:** Ik heb eerder voor hen gewerkt als parttime onderaannemer (als klantadviseur en in een marketingrol) van 2017 tot en met 2023.
- **LeaderFactor:** Zij hebben mij opgeleid en gecertificeerd in hun methodologieën voor psychologische veiligheid op het gebied van educatie, beoordeling en verbetering, die ik in licentie gebruik voor organisaties.

# Hoofdstuk Een: Denk Positief

*“Ervaring is simpelweg de naam die we aan onze fouten geven.”*

— Oscar Wilde, Ierse dichter en toneelschrijver (1854-1900)

We maken allemaal fouten — zelfs haaien.

Het kan moeilijk zijn om onze fouten toe te geven. Haaien voelen die last niet.

Maar wat als de haai Kevin Harrington is, die verscheen in het eerste seizoen van de hit TV-show *Shark Tank*? Hij was mijn eerste gast in de *My Favorite Mistake* podcast.<sup>1</sup> Net zoals grote witte haaien continue beweging nodig hebben om te ademen en te leven, hebben ondernemers zoals Kevin een continue kasstroom nodig om te overleven.

Als serie-ondernemer is Kevin de uitvinder van de moderne televisie “As Seen on TV” infomercial, en verkocht hij beroemde producten zoals de George Foreman Grill en Jack LaLanne sapcentrifuges. Hij geeft toe: “30 jaar geleden maakte ik een grote fout. Ik heb er sindsdien nog veel meer gemaakt.”

Kevin’s bedrijf ging bijna ten onder door *zijn* fout, een fout die hij bereid was toe te geven en te bespreken. Sommigen denken misschien dat de Kevin Harrington’s van de zakenwereld succesvol zijn omdat ze fouten *vermijden*. Dat klopt niet. Succesvolle mensen (en organisaties) zijn beter in het *leren* van fouten, en ze vermijden het herhalen ervan.

Dertig jaar geleden had Kevin’s bedrijf een jaaromzet van \$100 miljoen uit een dozijn producten. Ongeveer \$2 miljoen aan verkopen werd elke maandag op de bankrekening gestort, voornamelijk gedreven door de verkopen in het weekend.

Een week begon met een schok toen hij aankwam en zijn extreem ontstelde financieel directeur in zijn kantoor aantrof. De CFO informeerde Kevin dat de bank de inkomsten van die week had vastgehouden. “Die \$2 miljoen vertegenwoordigde mijn leven,” zei Kevin. Deze situatie bracht zijn vermogen om salarissen te betalen en zendtijd voor zijn infomercials te kopen in gevaar. Hij vreesde dat ze snel “As Formerly Seen on TV” zouden worden.

Waarom hield de bank het geld vast? Een van Kevins twaalf infomercial-producten had een extreem hoog defectpercentage van 30%, wat leidde tot een golf van klachten en terugbetalingen. De bank hield de \$2 miljoen vast om zichzelf te beschermen tegen het risico van mogelijke aanvullende terugbetalingen.

---

<sup>1</sup>My *Favorite Mistake*, “Aflevering 1: Kevin Harrington & Mark Timm,” <https://markgraban.com/mistake1>.

Destijds verwerkte Kevins bedrijf de creditcardbetalingen voor al zijn producten via één creditcard-verwerkingsaccount. Hij beseftte niet dat dit riskant was totdat het een enorm probleem werd. Het problematische product vertegenwoordigde slechts 3% van zijn verkopen, maar bracht het hele bedrijf in gevaar.

Hij werkte samen met de bank om 80% van die fondsen vrij te geven, wat de druk op de kasstroom op korte termijn verlichtte. Toen de crisis voorbij was, vroeg Kevin zich af of dit opnieuw zou gebeuren. Zou de bank de volgende keer net zo coöperatief zijn? “Het is iets wat we nooit meer wilden meemaken,” herinnerde hij zich.

Ze konden stoppen met het verkopen van het product totdat ze de kwaliteitsproblemen in de fabriek konden elimineren of een nieuwe leverancier konden vinden. Maar wat zouden ze doen als ze in de toekomst een kwaliteitsprobleem met een ander product zouden hebben? Kevin nam maatregelen om het systemische kasstroomrisico aan te pakken en legde uit: “We hebben voor elk product aparte rekeningen opgezet. Aparte bedrijven, aparte winst-en-verliesrekeningen. En we runden ons bedrijf volledig in deze kleine silo’s,” wat het risico isoleerde dat werd gecreëerd door een enkel defect product. Als klachten voor één product zouden pieken, zou de resterende kasstroom door gescheiden rekeningen blijven lopen.

Kevin noemt dit zijn “favoriete vergissing” omdat hij ervan leerde, zich aanpaste en voorkwam dat die fout opnieuw gebeurde, en beschrijft deze ervaring als “een geweldige leercurve.” Hij overleefde en liet het bedrijf groeien naar meer dan \$500 miljoen aan jaaromzet voordat hij het bedrijf verkocht en overging naar de nieuwe wereld van online adverteren en verkoop.

Kevin benadrukt ook de noodzaak om te itereren bij het lanceren van nieuwe producten, en realiseert zich dat “niet alles een hit zou worden.” Het bedrijf probeerde meestal tot drie keer voordat ze een product dood verklaarden, met als doel “goedkoop te falen” door zo min mogelijk geld in de mislukkingen te steken. Kleine experimenten en de voordelen van iteratief werken naar succes worden besproken in Hoofdstuk Zeven.

Wanneer mensen zoals Kevin publiekelijk fouten toegeven, kan hun verhaal iemand anders helpen zijn fout te vermijden, maar weinigen van ons zullen ooit in precies dezelfde situatie terechtkomen. Zijn houding ten opzichte van het toegeven en leren van fouten kan ons echter allemaal helpen. Het kan verleidelijk zijn om een publiek imago van perfectie te creëren, maar wat kunnen andere mensen daarvan leren? Om perfect te zijn? Om harder te proberen perfect te zijn? Nee, dat gaat niet gebeuren. Zo simpel is het niet.

We zullen waarschijnlijker leren, verbeteren en groeien wanneer we onze fouten toegeven, al is het maar aan onszelf. Sommige mensen kunnen succesvol zijn ondanks dat ze nooit een fout toegeven, maar het is onwaarschijnlijk dat ze geen fouten hebben gemaakt. Ik weet zeker dat ik elke dag fouten maak. Maar ik werk eraan om die fouten om te zetten in iets positiefs, wat me helpt te groeien, te leren en te verbeteren.

## Wat Zijn Fouten?

Fouten zijn handelingen of beoordelingen die achteraf gezien verkeerd of onverstandig blijken te zijn. We geloven op dat moment dat we de juiste beslissing nemen, maar ontdekken uiteindelijk dat het verkeerd was, of dit nu seconden of jaren later is. Het woord “fout” is een zelfstandig naamwoord. Fouten bestaan, of we ze nu erkennen en toegeven of niet. Na het ontdekken van een fout bepalen onze keuzes of we er iets positiefs van maken (leren en verbeteren) of de zaken verergeren (onzelf verdoemen tot het herhalen ervan).

Fouten ontstaan uit beslissingen en handelingen die resultaten opleveren die niet overeenkomen met onze beoogde uitkomsten. Of we besloten om bij het oude te blijven terwijl we een verandering hadden moeten doorvoeren—misschien wel een willekeurige verandering. Dit noemen we een “passiviteitsfout.”

We gebruiken de term “planningsfouten” voor beslissingen en handelingen die weloverwogen waren maar uiteindelijk verkeerd blijken. Een voorbeeld was toen ik een e-mail stuurde naar een nieuwe collega en “Kayleigh” typte als deel van het e-mailadres, een bewuste spellingskeuze. Ik ontdekte mijn fout snel toen de e-mail terugkwam omdat het adres niet bestond. Ik wist niet hoe haar naam correct gespeld werd en maakte een verkeerde aanname.

De term “uitvoeringsfouten” is van toepassing wanneer onze beoogde handelingen *juist* zouden zijn geweest, maar we er om een of andere reden niet in slaagden ons plan te volgen. In antwoord op een latere e-mail van deze nieuwe medewerker typten mijn vingers nog steeds “Hoi, Kayleigh,” hoewel ik al had geleerd dat haar naam “Kaleigh” werd gespeld. Ik maakte een vergissing. We noemen dit soms menselijke fout. Ik leerde snel en creëerde de gewoonte om haar spelling te gebruiken, hoewel ik die fout nog steeds zou kunnen maken. Sorry, Kaleigh.

We kunnen een fout ook definiëren als “een vergissing in handeling, berekening, mening of oordeel veroorzaakt door gebrekkige redenering, onzorgvuldigheid, onvoldoende kennis, aannames, etc.” Die definitie omvat ook veelvoorkomende oorzaken van fouten.

Wanneer we kennis missen, hebben we de neiging dat gat op te vullen met aannames die onjuist kunnen zijn—wat tot fouten leidt. Idealiter zouden we onze beslissing kunnen uitstellen tot we betere informatie hebben. Als de informatie niet bestaat, moeten we misschien vooruit zonder te beseffen dat we onze aannames moeten testen en evalueren, klaar om ongelijk te krijgen. Koppig vasthouden aan aannames kan veel fouten veroorzaken. Wanneer een aanname onjuist blijkt, moeten we dit vroeg ontdekken om dienovereenkomstig bij te sturen—vierend wat we hebben geleerd in plaats van onszelf af te straffen (en hopelijk zullen anderen vriendelijk reageren). Fouten die veroorzaakt lijken door “onzorgvuldigheid” zijn meestal gecompliceerder dan dat. Het is niet zo dat

mensen *niets om geven*—zelfs de *meest* zorgvuldige mensen struikelen over een slecht ontworpen proces. Veel soorten menselijke fouten kunnen worden voorkomen door verschillende foutpreventietechnieken, zoals we zullen leren in Hoofdstuk Vier.

## Vervang Straf door Verbetering

Leiders en organisaties hebben een keuze: het cultiveren van een angstcultuur en bestraffing of een cultuur van leren en innovatie. Die keuze heeft een significante invloed op geluk en prestaties op alle niveaus binnen de organisatie. We zijn beter af als we ervoor kiezen positief om te gaan met fouten. We hoeven niet blij te zijn dat fouten gebeuren. Maar ze zijn een feit. Het kiezen van het positieve pad na een fout leidt op termijn tot betere resultaten, ook al lijkt het de weg die minder wordt bewandeld. Meer dan 200 podcastgasten hebben dat duidelijk gemaakt.

Een angstcultuur drijft fouten ondergronds. Een organisatie met een angstcultuur kan niet leren van fouten, omdat mensen zich niet veilig voelen om ze toe te geven. Mensen die *wel* fouten toegeven aan hun leidinggevende zijn niet deugdzamer of moediger; ze bevinden zich waarschijnlijk in omstandigheden waarin ze zich veilig voelen om dit te doen. In plaats van mensen te vertellen dat ze moedig moeten zijn, moeten leiders mensen helpen zich veilig te voelen.

Wie niet leert van fouten is gedoemd ze te herhalen.

Een cultuur van leren van fouten is vriendelijk en constructief. Het is effectiever. Het stelt mensen in staat een actieve rol te spelen in het voorkomen van herhaalde fouten. Door dit te doen, leren ze hoe ze het aantal gemaakte fouten in de loop van de tijd kunnen verminderen. Ze voelen zich veiliger en beter in staat om verbetering en innovatie te stimuleren.

De meeste organisaties van vandaag staan dicht bij een angstcultuur dan bij een leercultuur—het is lang de standaard geweest in de bedrijfscultuur. Kiezen voor een positieve en constructieve houding ten opzichte van fouten kan een onderscheidend concurrentievoordeel zijn. Het zal je helpen toptalent aan te trekken en te behouden, en klanten effectiever te bedienen. Meer leren leidt tot meer innovatie, groei en betere zakelijke prestaties op de lange termijn.

Straffen is een moeilijk te doorbreken gewoonte. Maar het moet. Lucian Leape, MD, een van de leiders van de moderne patiëntveiligheidsbeweging, bevestigde dit idee in een getuigenis voor het Congres met een uitspraak die van toepassing is op de meeste werkplekken: “Het grootste enkele obstakel voor foutpreventie in de medische sector is dat we mensen straffen voor het maken van fouten.”

Donald Berwick, MD, MPP, is president emeritus en senior fellow bij het Institute for Healthcare Improvement en voormalig administrateur van de Centers for Medicare

& Medicaid Services. Berwick is lang een voorvechter geweest van een positieve kijk op problemen. In een redactioneel artikel in het *New England Journal of Medicine* uit 1989 citeerde hij een epigram: “Elk gebrek is een schat,” en voegde daaraan toe: “In de ontdekking van onvolmaaktheid ligt de kans voor processen om te verbeteren.”<sup>2</sup>

Berwick zei dat organisaties kwaliteitsproblemen niet konden elimineren door mensen de schuld te geven en zogenaamde “rotte appels” te verwijderen, een les die hij leerde van de beste fabrikanten, waaronder Toyota. De meeste problemen en fouten hebben systemische oorzaken, en we kunnen dat ontdekken door te vragen “Hoe kon dat gebeuren?” in plaats van “Wiens schuld is dat?” Het bestaan van een fout betekent niet dat iemand het heeft verpest. Geef het proces de schuld, niet de mensen.

Veel zorginstellingen gebruiken enquêtes, waaronder een van Press Ganey, om medewerkers te vragen in hoeverre ze het eens zijn met de volgende stelling: “Ik kan patiëntveiligheidsfouten melden zonder bang te zijn voor straf.”<sup>3</sup> Op elke werkplek zou iedereen de mogelijkheid moeten hebben om fouten van welke aard dan ook te melden zonder angst voor straf.

De volgende stelling in de Press Ganey-enquête benadrukt de noodzaak om een niet-bestrafende aanpak te combineren met effectieve probleemoplossing: “In mijn werkeenheid/afdeling bespreken we manieren om te voorkomen dat fouten opnieuw gebeuren.” Praten moet leiden tot actie terwijl we de effectiviteit van onze preventiemaatregelen testen en evalueren.

Bedrijven in uiteenlopende sectoren kiezen ervoor om positief te denken over fouten. Het lijkt misschien makkelijker wanneer de gevolgen geen kwestie van leven of dood zijn. Kevin Goldsmith, chief technology officer bij DistroKid, 's werelds grootste digitale muziekdistributeur, zegt bijvoorbeeld: “Uitvinden hoe je effectief kunt falen is een superkracht bij organisaties, in tegenstelling tot anderen die... nog steeds falen bestraffen. Het vernietigt alle innovatie.”<sup>4</sup>

Een cultuur van leren van fouten brengt veel voordelen met zich mee, waaronder hogere medewerkerbetrokkenheid, lager verloop, meer verbetering en grotere innovatie. Het gaat om betere resultaten - als individuen, teams en organisaties.

---

<sup>2</sup>Berwick, Donald, MD, “Continue Verbetering als Ideaal in de Gezondheidszorg,” *New England Journal of Medicine*, jan. 1989.

<sup>3</sup>Press Ganey, “Safety Solutions Starter®,” <https://oneumms.org/wp-content/uploads/Solutions-Starter-Safety.pdf>

<sup>4</sup>Debevoise, Nell Derick, “Het Vieren van Fouten Creëert Psychologische Veiligheid op de Werkplek,” *Forbes.com*, <https://www.forbes.com/sites/nelldebevoise/2021/05/29/celebrating-errors-creates-psychological-safety-in-the-workplace/>

## Vaak Falen - of Leren te Slagen?

In de afgelopen jaren zijn ondernemers steeds meer geneigd om over mislukkingen te praten. Mensen in Silicon Valley en andere innovatiecentra organiseren “faalavonden”, soms “F-Up Nights” genoemd (vaker met de vulgaire versie van die uitdrukking). Anderen delen online “failure resumes”.

Het woord “mislukking” wordt soms door elkaar gebruikt met het woord “fout”. De woorden zijn verwant maar verschillend. Fouten *kunnen leiden* tot mislukkingen, maar mislukkingen worden niet altijd veroorzaakt door een fout.

Fouten zijn onvermijdelijk, maar mislukking is dat niet.

Een fout is een slechte beslissing of een onbedoelde vergissing. Mislukking is een uitkomst. Wanneer gedefinieerd als “een gebrek aan succes”, klinkt “mislukking” absoluut, omdat het “complete mislukking” impliceert. Als een beslissing leidt tot resultaten die net iets onder de verwachtingen liggen, lijkt het woord “mislukking” te hard.

Innovators houden van uitdrukkingen als “Faal vroeg, faal vaak.” Ik zeg (en ervaar) liever dingen als:

- Faal vroeg, niet herhaaldelijk
- Faal snel, leer vaak
- Faal vroeg, slaag later
- Faal klein, niet groot

Laten we het denken verschuiven van “Faal vroeg, faal vaak” naar “Maak vroeg kleine fouten, leer, pas aan en slaag.” Of, beknopter gezegd, *kleine fouten leiden tot succes*.

Ook als je geen startup-CEO bent, kun je fouten omarmen, ongeacht je beroep, sector of bedrijfsgrootte. Je kunt deze mentaliteit als individu bevorderen, zelfs als je team of andere leiders in je organisatie dat niet doen. Maar het is beter wanneer je leiders deze visie delen. Als je een leider bent, plant positief denken de zaden voor anderen om hetzelfde te doen.

## Ontdek Kloven tussen Verwachtingen en Resultaten

Ik heb veel voormalige Toyota-medewerkers ontmoet die een probleem definiëren als “de kloof tussen verwachte en werkelijke resultaten.” Het kan de kloof zijn tussen ons doel en de werkelijke prestatieniveaus. De rol van een leider is om iedereen te helpen samen te werken om die kloven te dichten.

Aangezien een fout een soort probleem is, brengt het me ertoe vergelijkbare taal te gebruiken: Een fout resulteert in een kloof tussen verwachte en werkelijke resultaten.

Veel podcastgasten deelden persoonlijke verhalen over de kloof tussen wat ze verwachtten van een nieuwe baan (iets positiefs) en het werkelijke resultaat (een slechte situatie). Sommige kloven waren enorm, wat betekende dat ze die baan moesten verlaten. Andere kloven waren relatief klein, en ze konden worden opgelost door te blijven en het beste te maken van de fout.

Scott Hirsch, de chief technology officer van een Canadees bedrijf, Talent Marketplace, lanceerde de bètaversie van een banenzoekplatform met een prijs die hij aantrekkelijk dacht: gratis. Hij ontdekte snel de kloof tussen zijn verwachte resultaat (dat veel mensen zich zouden aanmelden omdat het gratis was) en het werkelijke resultaat (mensen waren sceptisch en meldden zich niet aan). Een gratis site leek te mooi om waar te zijn. Scott leerde van de vroege fout, begon klanten te laten betalen en begon te groeien.<sup>5</sup>

Soms kunnen we de kloven kwantificeren. In 2015, toen Kevin Goldsmith technologieleider was bij Spotify, was het bedrijf van plan om een nieuwe set functies te lanceren genaamd “Spotify Now.” Er was een gevoel van urgentie, omdat ze de verwachte aankondiging van Apple’s muziekstreamingdienst voor wilden zijn. Spotify voorspelde niet specifiek hoeveel Spotify Now het gebruikersbehoud zou verhogen, maar een bescheiden stijging van 1% zou een “enorme zaak zijn op Spotify’s bereik,” zegt Kevin.

Het uitrollen van Spotify Now naar alle gebruikers zou een publiek falen kunnen riskeren, dus testten ze het door de functies aan een kleine groep gebruikers in Nieuw-Zeeland te geven. Klanten werden niet gefactureerd voor de Spotify Now-functies, of ze nu de gratis versie van de Spotify-dienst (met advertenties) of de betaalde, advertentievrije versie gebruikten. De testresultaten toonden een stijging van 6% in retentie. Kevin vond die resultaten “geweldig” maar “volledig onrealistisch.”

Op basis van de testresultaten, en zelfs met Kevins zorgen hierover, ging Spotify verder. Ze voerden een iets grotere test uit door de Spotify Now-functies aan 1% van hun klanten in Spotify’s vier grootste markten te geven. Hoe pakte het uit in de grotere test? Ze waren verrast om een *daling* van 1% in gebruikersbehoud te zien. Wat was er gebeurd?

Na enig onderzoek en verdere tests ontdekte Spotify dat ze per ongeluk advertenties hadden verwijderd voor gebruikers in deze testgroep die de gratis versie gebruikten. Ze kregen in feite de betaalde dienst gratis, en daarom was de testgroep zo tevreden! In dit geval was gratis beter, wat de testresultaten vertekende en ervoor zorgde dat Spotify een onjuiste conclusie trok over de effectiviteit van Spotify Now. Één fout (het verwijderen van advertenties voor gratis gebruikers) leidde tot een andere: beslissen om door te gaan voorbij de initiële testgroep op basis van die misleidende testgroepresultaten.

---

<sup>5</sup> *My Favorite Mistake*, “Aflevering 154, Scott Hirsch,” <https://markgraban.com/mistake154>.

De daling van 1% in gebruikersbehoud in de bredere testgroep maakte de fouten pijnlijk duidelijk. Het verschil was groot genoeg dat het woord “mislukking” van toepassing is, zoals Kevin het noemde.<sup>6</sup> Geleidelijk ontdekten Kevin en zijn team welke Spotify Now-functies gebruikers wegjoegen. Na het verwijderen daarvan en het maken van verbeteringen, begon de wereldwijde uitrol met “een bescheidener retentiewinst,” zoals ze hadden gehoopt.

Kevin schreef: “Tot Spotify’s enorme eer, in plaats van mij, mijn collega’s en het team te straffen, werden we beloond voor hoe we met de mislukking omgingen. De lessen die we leerden van de fouten van Spotify Now waren immens voordelig voor het bedrijf.”<sup>7</sup>

Zoals hij mij vertelde: “Spotify ging zeer goed om met mislukkingen, en ik heb veel geleerd van het bedrijf over hoe zij met fouten omgingen.” Wanneer leiders mensen straffen voor fouten, zeggen ze misschien dat ze “mensen verantwoordelijk houden,” maar dat is vaak een beleefde manier om straf te beschrijven. Zoals Kevin zich herinnerde, was verantwoordelijkheid anders bij Spotify, en voegde hij toe: “Je houdt mensen nog steeds verantwoordelijk, maar je houdt ze verantwoordelijk voor goed falen. Dat betekent als ik een fout maak, leer ik ervan.”<sup>8</sup>

We riskeren fouten te maken wanneer we creëren of innoveren, of wanneer we proberen een product, dienst of proces te verbeteren. Het Duitse woord (natuurlijk een heel lang woord) *verschlimmbesserung* betekent “een poging tot verbetering die de zaken alleen maar verslechtert.” Wanneer het veilig is om toe te geven dat we het erger hebben gemaakt, kunnen we de verandering terugdraaien of aanpassingen maken in een nieuwe poging om dingen te verbeteren.

## Koester Fouten

“Koesteren” lijkt misschien een vreemd positief woord om te gebruiken met betrekking tot fouten. Twee van mijn podcast-gasten gebruikten dat woord, wat me sindsdien is bijgebleven. Een fout “koesteren” betekent het dierbaar maken omdat het betekenisvol is. In plaats van fouten te vieren, komt de zachtere taal van het *omarmen* en *koesteren* van onze fouten misschien dichterbij de waarheid.

De eerste die het woord in mijn podcast gebruikte was Greg Cote, een langdurige sportcolumnist bij de *Miami Herald*, die reageerde op mijn “favoriete fout” vraag door te

<sup>6</sup>My Favorite Mistake, “Aflevering 198, Kevin Goldsmith,” <https://markgraban.com/mistake198>.

<sup>7</sup>Goldsmith, Kevin, “Veilig Falen, Slim Falen, Slagen! Deel Vier: Mijn Grootste Mislukking,” <https://blog.kevingoldsmith.com/2020/12/30/fail-safe-fail-smart-succeed-part-four-my-biggest-failure/>.

<sup>8</sup>My Favorite Mistake, “Aflevering 196, Kevin Goldsmith,” <https://www.markgraban.com/mistake196>.

zeggen: “Wat een vreemde uitdrukking. Het is een oxymoron. Waarom zou ik een fout beschouwen als iets dat gekoesterd en favoriet is?”

In 1982, toen nog verslaggever voor de krant, deed Greg verslag van een professioneel voetbalteam in Fort Lauderdale. Greg interviewde een speler uit Engeland, Ken Fogarty, waarin Ken zei dat zijn zus in de Britse marine zat en op weg was om te vechten in de Falklandoorlog. Greg schreef hierover een artikel voor de krant.

Greg was beschaamd toen hij ontdekte dat de voetballer loog. “Het was destijds nogal gênant, maar het leerde me een les,” om alles dubbel te controleren, en daarom is het Greg’s favoriete fout.<sup>9</sup>

Het woord “koesteren” werd ook gebruikt door Matt Boos, nu de chief insights officer bij een datadienstverlener, Calligo. Hij “koestert” zijn favoriete fout omdat hij “er elke dag aan denkt.” Eerder in zijn carrière bij een grote Amerikaanse telecommunicatieprovider, verzuimde Matt zijn senior vice president om hulp te vragen toen een van zijn projecten ver achter op schema lag.

Matt werd ontboden naar het kantoor van de VP en dacht dat hij ontslagen zou worden. In plaats daarvan kreeg hij een kalme maar gerichte vraag: “Waarom denk je dat ik de eer en het respect van de waarheid niet verdien?”

De VP koos ervoor om te coachen in plaats van te straffen. Hij moedigde Matt aan om met problemen naar hemte komen, aangezien de leider duidelijk maakte dat hij bereid (en in staat) was om te helpen.<sup>10</sup> Deze les bleef Matt bij als werknemer en leider. Leaders kunnen mensen aanmoedigen om zich uit te spreken over slecht nieuws of problemen. Nog belangrijker is dat ze moeten laten zien dat het veilig is om dit te doen, zoals wordt besproken in Hoofdstuk Zes.

## Het Delen van Fouten Vereist Psychologische Veiligheid

Om van fouten te kunnen leren en te verbeteren, moeten we erover horen. Maar leiders kunnen mensen niet zomaar opdragen zich uit te spreken. Zeggen dat “Het veilig is” maakt het nog niet waar. Elk individu bepaalt zelf of zij een niveau van psychologische veiligheid ervaren dat hoog genoeg is dat de potentiële voordelen van het zich uitspreken opwegen tegen de waargenomen risico’s.

Zoals Harvard-professor Amy Edmondson, PhD definieert in haar uitstekende boek *The Fearless Organization*:

---

<sup>9</sup>My Favorite Mistake, “Speciale Aflevering: Dan Le Batard Show Persoonlijkheden,” <https://markgraban.com/mistakeLAF>.

<sup>10</sup>My Favorite Mistake, “Aflevering 76, Matt Boos,” <https://markgraban.com/mistake76>.

“Psychologische veiligheid is de overtuiging dat men niet gestraft of vernederd zal worden voor het uiten van:

- ideeën
- vragen
- zorgen of
- fouten.“

Leiders kunnen niet zomaar verklaren: “Wij zijn een psychologisch veilige organisatie.” Dat is aan elk individu om te bepalen. De echte vraag is: “Hoe veilig voelt elke persoon zich?” Organisaties die leren van fouten delen een belangrijke culturele eigenschap. Hun cultuur, de manier waarop leiders zich gedragen, helpt mensen te beslissen of ze zich veilig voelen om over fouten te spreken, zoals wordt besproken in Hoofdstuk Vijf.

De verbanden zijn duidelijk. Leiders die openlijk hun fouten delen, creëren een omgeving waarin anderen zich veilig en bereid voelen om hetzelfde te doen. Wanneer een medewerker een fout toegeeft, merkt deze snel hoe goed de organisatie ermee omgaat of, nog beter, deze verwelkomt. Straft een leider of bedankt deze de medewerkervoor het zich uitspreken? Wanneer openheid wordt beloond door hulp te krijgen in plaats van straf, stelt dit mensen in staat om meer fouten toe te geven, wat leidt tot meer leren en betere prestaties.

Het gebruik van het woord “belonen” lijkt misschien vreemd in de context van een fout. Dat betekent niet dat er een geldbonus wordt uitbetaald voor het maken of vinden van fouten. Leiders moeten de daad van het zich uitspreken belonen of op zijn minst acties vermijden die als bestraffend kunnen worden gezien.

Woorden als “omarmen” of “koesteren” slaan een betere toon aan. We kunnen de persoon omarmen (figuurlijk, wellicht) en hen eraan herinneren dat we weten dat de fout per definitie onbedoeld was. We kunnen reageren op een vriendelijke en constructieve manier. Hoogstwaarschijnlijk voelt een medewerker die betrokken is bij een fout zich al verschrikkelijk. Medewerkers verdienen vriendelijkheid en empathie, of de fout nu een onbedoelde “uitglijder” was of een bewuste beslissing die een vergissing bleek te zijn.

## **Van Straf naar een Positief Pad Verschuiven**

Niet alle fouten zijn gelijk. Sommige fouten veroorzaken meer schade dan andere. Maar de hoeveelheid schade is niet het criterium dat we moeten gebruiken om te bepalen of straf eerlijk of gerechtvaardigd is. Zie meer over de “Just Culture”-methodologie in Hoofdstuk Zes.

In sommige bedrijven en omstandigheden kunnen we fouten vieren als een kans om te leren en te verbeteren, zelfs wanneer er sprake is van een aanzienlijk financieel

verlies. In andere situaties moeten we ijverig werken aan het voorkomen van fouten die schade en dood veroorzaken. Deels kunnen we grote fouten voorkomen door te leren van kleine fouten (of bijna-ongelukken) van dezelfde soort die geen schade veroorzaken. De luchtvaart doet dit buitengewoon goed. De gezondheidszorg doet dit over het algemeen niet, zoals verder besproken wordt in Hoofdstuk Vijf.

Edmondson maakt onderscheid tussen drie soorten fouten: *vermijdbare*, *complexe* en *intelligente* fouten. In situaties waar mensen nieuwe en innovatieve dingen doen, kunnen leiders intelligente fouten verwelkomen, zo niet vieren, zoals besproken in Hoofdstuk Zeven. Sommige fouten zijn volledig vermijdbaar op bekende manieren, als mensen in staat zijn hun standaardproces te volgen. Organisaties kunnen veel fouten voorkomen door benaderingen zoals checklists en andere vormen van foutpreventie, zoals wordt besproken in Hoofdstuk Vier.

Een voorbeeld van een complexe fout zou een slechte chirurgische uitkomst kunnen zijn die het gevolg is van een onvoorziene combinatie van gebeurtenissen, leidend tot een onverwachte fout. In de gezondheidszorg kunnen vermijdbare fouten fataal zijn, zoals het uitvoeren van een chirurgische ingreep bij de verkeerde patiënt of het geven van de verkeerde medicatie. Edmondson zegt: “Noch vermijdbare noch complexe mislukkingen zijn het waard om te vieren.”<sup>11</sup>

In werkelijkheid veroorzaken systemische factoren de meeste fouten. Als we een fout toeschrijven aan simpele menselijke fouten, zouden we het niet moeten afdoen met: “Nou ja, we zijn allemaal menselijk; we maken allemaal fouten. Wat kunnen we nog meer doen?” We doen de juiste dingen. We straffen niet. In plaats daarvan kiezen we ervoor om vriendelijk en constructief te zijn. Eigenlijk is vriendelijkheid constructief, zoals verder besproken wordt in Hoofdstuk Drie. We moeten leren van onze fouten en verbeteren.

Iemand ontslaan voor een fout zonder de systemische oorzaken aan te pakken, vooral die factoren waarover zij geen controle hebben, veroordeelt hun vervanger tot dezelfde fout. Thomas J. Watson, de oprichter van IBM, werd gevraagd of hij “een medewerker zou ontslaan die een fout maakte die het bedrijf \$600.000 kostte.” Hij antwoordde: “Nee, ik heb net \$600.000 uitgegeven aan het trainen van [hen].” Watson wilde dat IBM zou profiteren van die investering, door die geleerde lessen te behouden in plaats van die ervaring en kennis te laten wegkappen door een ander bedrijf.

Wanneer we stoppen met het bestraffen van mensen voor fouten, beginnen we een positieve spiraal van toegenomen leren en psychologische veiligheid. We doen dit niet om aardig te zijn; de doelen zijn minder fouten en betere bedrijfsresultaten.

---

<sup>11</sup>Edmondson, Amy C., *The Fearless Organization* (Hoboken, NJ: Wiley, 2018).

## Identificeer Fouten om te Reflecteren, Leren en Verbeteren

Brook Ward is President en CEO van Washington Health System, gelegen ten zuidwesten van Pittsburgh. Hij maakt er een gewoonte van om, wanneer hij een fout ontdekt, met een positieve toon te vragen: “Wat hebben we hiervan geleerd?”

Om ervoor te zorgen dat de daaropvolgende discussies constructief zijn, herinnert Brook zijn organisatie eraan dat “de meeste fouten het gevolg zijn van systeemproblemen”—slechte processen, niet slechte mensen. Hij zegt dat deze aanpak helpt bij het cultiveren van een organisatiecultuur waarin “het team kan leren, verbeteren en niet bang hoeft te zijn voor fouten.” Brook moedigt groepen aan om fouten te bespreken, niet als waarschuwing voor anderen om voorzichtig te zijn, maar zodat ze kunnen delen in en profiteren van acties die zijn ondernomen om herhaling te voorkomen. Je leest meer over Brook en de cultuur van zijn organisatie in hoofdstuk zeven.<sup>12</sup>

Bij het reflecteren op een fout kunnen we aanvullende vragen stellen die ik heb geleerd van het team bij Value Capture, een adviesbureau in de gezondheidszorg:

- Welke beslissing heb ik genomen?
- Wat verwachtte ik dat er zou gebeuren?
- Wat gebeurde er werkelijk?
- Wat leer ik van het verschil?
- Wat zou ik anders doen?
- Wat zou ik dan verwachten dat er gebeurt?

Het beantwoorden van deze vragen helpt ons om ons te concentreren op het leren van fouten in plaats van onszelf of anderen ervoor te beschamen.

## Toyota's Cultuur van Leren van Fouten

Isao Yoshino, die na 40 jaar in leidinggevende functies bij Toyota, 's werelds grootste autofabrikant, met pensioen ging, zegt: “Het enige geheim van Toyota is haar houding ten opzichte van leren. We merken het niet eens op en nemen het als vanzelfsprekend aan.”

---

<sup>12</sup>*Habitual Excellence*, “Aflevering 74, Brook Ward,” <https://www.valuecapturellc.com/he74>.

Volgens Yoshino heeft Toyota een cultuur van geduldig “reflecteren, leren, aanpassen en blijven proberen tot ze slagen. Ze zijn bereid om te experimenteren en omarmen mislukking en slecht nieuws als mogelijke bronnen van leren.”<sup>13</sup>

Ik heb met veel mensen gewerkt die het woord “probleem” niet prettig vinden omdat het negatief lijkt. Sommige mensen voelen hetzelfde over het woord “fout”. Maar met de juiste vorm van leiderschap kunnen we het negatieve omzetten in iets positiefs. In plaats van de situatie te verzachten door zachtere woorden te kiezen, kunnen we problemen en fouten onder ogen zien—en erkennen dat de problemen bestaan, of we ze nu graag toegeven of niet.

Toyota-mensen zeggen vaak: “Geen problemen is een probleem.” Geen problemen hebben is een probleem omdat het betekent dat je je bedrijf niet begrijpt of de waarheid niet toegeeft. Toyota-leiders beseffen dat ze het psychologisch veilig genoeg moeten maken voor mensen om problemen en fouten te onthullen, en ze werken hard om die cultuur te cultiveren.

Toyota-leiders doen dit door een locatie te bezoeken en vragen te stellen zoals: “Wat zijn op dit moment je drie belangrijkste problemen?” Ze vragen naar prioriteiten, maar die vraag gaat ervan uit dat er problemen bestaan, wat anderen toestemming geeft om ze te erkennen en te bespreken. Op andere werkplekken zou het stellen van een gesloten vraag zoals “Heb je op dit moment problemen?” kunnen leiden tot een snel “Nee” als antwoord, vooral als leiders nog niet hebben bewezen dat ze constructief kunnen reageren wanneer iemand “Ja” antwoordt.

Toen hij in hun eerste Amerikaanse importmodel reed, de 1955 Toyopet Crown, herinnerde Shoichiro Toyoda zich dat het “gevaarlijk was om een snelweg op te rijden op een helling omhoog.” Hij gaf toe dat de Crown een slechte acceleratie had en was beschaamd toen hij besepte dat Toyota auto’s naar Amerika had geëxporteerd zonder voldoende rijtests uit te voeren. Hij zei: “Na erover nagedacht te hebben, besloten we de export voorlopig op te geven.”<sup>14</sup> Toyota’s eerste minivan, de 1991 Previa, was een flop om verschillende redenen, waaronder [de aanwezigheid van slechts twee bekerhouders, wat bij lange na niet genoeg was om Amerikaanse kopers tevreden te stellen. In plaats van op te geven, leerde Toyota, paste aan en verbeterde. Hun tweede generatie minivan, de Sienna, had *veertien* bekerhouders.<sup>15</sup>] Toyota bleef itereren (en voegde nog vier bekerhouders toe) en had in 2019 Honda overtroffen als de best verkopende minivan in de Verenigde Staten.

---

<sup>13</sup>Anderson, Katie. *Learning to Lead, Leading to Learn: Lessons from Toyota Leader Isao Yoshino on a Lifetime of Continuous Learning* (p. 21). Integrand Press. Kindle Edition.

<sup>14</sup>Wilson Center, “Toyota in de VS: Leren van Ons Verleden Terwijl We Ons Voorbereiden op de Toekomst,” <https://www.wilsoncenter.org/event/toyota-the-us-learning-our-past-we-prepare-for-the-future>

Toyota's managementsysteem en cultuur hielpen hen om 's werelds grootste autofabrikant te worden, waarbij ze een nieuwe standaard zetten voor kwaliteit en productiviteit die andere wereldwijde autofabrikanten ertoe dreef om uiteindelijk hun praktijken te proberen te kopiëren. Niet-automotive fabrikanten leerden van en bootsten Toyota na, en hun invloed strekte zich uit tot bedrijven in de gezondheidszorg, software en verschillende dienstverlenende sectoren.

Ik zeg niet dat Toyota perfect is. Geen enkel bedrijf of persoon is dat. Ik zou ineenkrimpen als een leider ergens in dat enorme bedrijf vandaag een teamlid zou berispen voor het maken van een fout. Bestrafing zou de uitzondering moeten zijn bij Toyota, gebaseerd op de vastgestelde waarden en praktijken van het bedrijf. Maar, helaas, is het de norm op de meeste werkplekken.

Toyota-medewerkers hebben geleerd een constructieve en niet-bestraffende reactie te verwachten wanneer ze een fout maken of toegeven. Als de daadwerkelijke reactie ooit een vorm van bestraffing zou zijn, zou dat een verrassing en een probleem zijn—een kloof en een fout. Ik heb genoeg verhalen gehoord van voormalige Toyota-medewerkers die de perceptie versterken van een gemeenschappelijke en consistente cultuur die Toyota heeft gecultiveerd over continenten en decennia heen.

## Jongere Bedrijven Kunnen Deze Cultuur Kweken

Ondernemer Joel Trammell, meest recent oprichter en voorzitter van Khorus Systems, een aanbieder van strategie-uitvoeringssoftware, vertelt CEO's: "Elke keer dat iemand een probleem bij je aanklaagt, moeten de eerste woorden uit je mond zijn 'Dank je wel. Dank je wel dat je me hebt laten weten dat we een probleem hadden. Laten we nu bespreken hoe we het gaan oplossen.'"<sup>15</sup>

Wanneer leiders constructief reageren, merkt Joel dat medewerkers "steeds meer problemen bij je komen melden. En ze brengen problemen aan wanneer het nog kleine brandjes zijn, in plaats van nadat ze zijn geëxplodeerd, wanneer er geen manier meer is om het probleem op te lossen."

Onze organisatiecultuur is als een tuin. Om blijvende en bloeiende planten of gewassen te hebben, kan onze cultivering geen eenmalig project zijn; het is een voortdurende inspanning. Als je voor een groot bedrijf werkt met een lange geschiedenis van stenen, onkruid en gif in de bodem, is het ongelooflijk moeilijk om de cultuur te veranderen. Een leider kan dit misschien wel in hun lokale afdeling doen, met een ontlukende tuin en door te leren van fouten. Maar dat brengt het risico met zich mee dat een directeur binnenkomt en de oogst vernietigt door fouten te bestraffen.

---

<sup>15</sup> *My Favorite Mistake*, "Aflevering 122, Joel Trammell," <https://markgraban.com/mistake122>.

Het is gemakkelijker om een cultuur van leren van fouten te kweken in kleinere bedrijven, vooral wanneer dat vanaf het begin de duidelijke intentie is, zoals bij Garrison Brothers Distillery (opgericht in 2005). Je zult meer leren over de cultuur van Garrison Brothers in Hoofdstuk Twee. Een ander bedrijf met deze cultuur is KaiNexus, een klein maar snel groeiend softwarebedrijf uit Texas (opgericht in 2009). Medeoprichter en operationeel directeur Matt Paliulis zegt: “KaiNexus heeft geen grote fouten gemaakt, in ieder geval geen existentiële. Maar we maken veel kleine fouten en leren daarvan, en dat is waarom we floreren.”

Psychologische veiligheid ontstaat niet zomaar. Leaders bij KaiNexus gedragen zich zeer vaak, en zeer zichtbaar, op manieren die de voorwaarden scheppen waaronder medewerkers kunnen beslissen dat ze zich veilig voelen om zich uit te spreken. In sommige situaties kan het toegeven van een fout riskant of zelfs gevaarlijk aanvoelen, als mensen denken dat leiders hen zullen straffen. Maar leiders kunnen omstandigheden creëren waarin dat risico zeer laag of niet-bestaand lijkt. Wanneer leiders fouten toegeven, met een focus op leren, is dat de eerste stap in het kweken van psychologische veiligheid. De tweede stap is het belonen en niet bestraffen van medewerkers die hetzelfde doen.

Een van die leiders is Chris Burnham, de senior directeur lean strategie bij KaiNexus. Tijdens een halfjaarlijkse vergadering vertelde Chris openhartig aan het hele bedrijf: “Ik heb fouten gemaakt.” Hij besprak wat er goed was gegaan in de eerste helft van het jaar en wat er fout was gegaan - een standaard die iedereen volgt bij het geven van updates.

Chris legde zijn fouten uit, wat hij had geleerd en hoe hij van plan was zich aan te passen - een uitgesproken positieve kijk op fouten. Chris vertelde me: “Ik maak elke dag fouten, sommige groot, sommige klein. Maar ik neem ze allemaal op me. Fouten zijn hoe ik leer en ervaring opdoe.” Chris gelooft dat zijn transparantie zijn teamgenoten helpt zich comfortabel te voelen om problemen bij hem aan te kaarten die ze samen kunnen oplossen.

Als teamleider kan Chris het voorbeeld volgen van Matt en andere senior leiders, waaronder CEO en medeoprichter Greg Jacobson, MD. Ze geven allemaal fouten toe. Ze voeden de cultuur door op fouten te reageren met de intentie om te leren en te verbeteren. In dit boek zul je meer verhalen lezen die de cultuur bij KaiNexus illustreren en hoe ze niet alleen vriendelijk en constructief reageren op fouten, maar ook werken aan het voorkomen ervan.

Positief denken begint met de manier waarop we reageren op onze eigen fouten. Leaders kunnen hun focus dan verleggen naar het helpen van anderen en het kweken van de cultuur. Het gaat er niet om aardig te zijn; het gaat erom positief behulpzaam te zijn.

# **Hoofdstuk Twee: Geef Fouten Toe**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Raak Meer Vertrouwd met het Toegeven van Fouten**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Bestrijd de Neiging om Fouten te Verbergen**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Verlicht de Last door te Praten over Spijt en Fouten**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Is Het Nu Veilig om Je Fouten Toe te Geven?**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Cultiveer een Cultuur van Fouten Toegeven, Zoals Garrison Brothers**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Als Leider, Geef Als Eerste Je Fouten Toe**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Als Oprichter of CEO, Geef Je Fouten Toe om Anderen te Helpen**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Mijn Onverwachte Kans om de Garrison Brothers Cultuur op de Proef te Stellen**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **De Overname Zorgde voor Naamsbekendheid maar Bevatte een Fout**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Laat een Coach Fouten Aanwijzen die Je Zelf Niet Ziet**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Zie Fouten als een Investering, Niet als een Kostenpost**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Van Perfectie Eisen naar Samen Leren**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

# Hoofdstuk Drie: Wees Vriendelijk

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## “Vriendelijk” Is Beter Dan “Aardig”

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Slimme Mensen Maken Fouten

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Leer de Wetenschap over Hoe Onze Hersenen Reageren op Fouten

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Toon Vriendelijkheid bij het Proberen van Iets Nieuws

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Beoefen Zelfcompassie en Bied je Excuses aan voor je Fouten

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Reflecteer Zonder Erin te Blijven Hangen of Jezelf Af te Breken**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Word Beter in het Verwerken van Falen en Fouten**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Pas lessen uit een mislukt bedrijf toe op het volgende**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Laat je inspireren door het meisje dat eindelijk een fout maakte**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Vriendelijk en Constructief: Twee Handen op Één Buik**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

# Hoofdstuk Vier: Voorkom Fouten

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Vervang Angst door Foutpreventie

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Is de Software Foutgevoelig of Foutbestendig?

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Maak onderscheid tussen Plannings- en Uitvoeringsfouten

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Voorkom of Herstel Snel Uitvoeringsfouten

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Gebruik checklists om uitvoeringsfouten te voorkomen

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Prioriteren van de problemen of fouten die we moeten voorkomen**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Leer van Fouten om Herhaling te Voorkomen**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Checklists Helpen Alleen als Je Ze Gebruikt**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **De Noodzaak van Foutpreventie in de Gezondheidszorg**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Gebruik Kleine Fouten om Grote te Voorkomen**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Fouten Voorkomen of hun Impact Beperken**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

# **Hoofdstuk Vijf: Help Iedereen om Zich Uit te Spreken**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Wanneer een Chirurg Zich Niet Veilig Voelt om een Fout Toe te Geven**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Een Vergissing Gevolgd door een Slechte Beslissing**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Als “Never Events” Toch Constant Gebeuren**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **De Fout van de Anesthesioloog Vormde zijn Carrière in Patiëntveiligheid**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Model en Beloon het Juiste Gedrag**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Zorg dat het Echt een “Veilige Omgeving” Is**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Geef het Voorbeeld als Leider**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Nodig Je Leiders Uit om het Voortouw te Nemen**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Psychologische Veiligheid Leidt tot Betere Prestaties**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Trek aan de “Andon-koord” om Problemen te Melden**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Verandering in Management Leidt tot Cultuurverandering**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Zich Veilig Voelen om van Fouten te Leren bij Toyota**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Wat als Toyota een Ziekenhuis zou Runnen?**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

# **Hoofdstuk Zes: Kies voor Verbetering, Niet voor Bestraffing**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Tegen Iemand Schreeuwen Maakt de Kans Niet Kleiner dat Ze de Fout Herhalen**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Een Constructievere Aanpak Demonstreren bij KaiNexus**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **De Congresafgevaardigde Die Koos voor Leren in plaats van Straf**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Reageer Goed Wanneer Slecht Nieuws Sneller naar Boven Komt**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Vier Fouten en Leer Ervan**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Accepteer Fouten om Betere Prestaties te Stimuleren**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Verbeter Systemen in plaats van Individuen de Schuld te Geven**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Creëer Veilige Mogelijkheden om te Oefenen en te Leren**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Mijn Kans om Goed te Reageren bij KaiNexus**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **De Juiste Les Niet Leren van een Eerdere Fout**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Innoveer en Leer van Fouten**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

# Hoofdstuk Zeven: Werk Stapsgewijs naar Succes

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Vervang Schijnzekerheid door Leren via Experimenten

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Test Je Ideeën en Leer

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Wees Nederig, Niet Koppig

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Plan en Doe Niet Alleen, Bestudeer en Pas Ook Aan

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Mislukkingen Zijn Informatie

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **De Kleine Test van de Therapeut Voorkwam een Dure Vergissing**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Verschuif van “Ik Weet dat Ik Gelijk Heb” naar “Ik Zou het Mis Kunnen Hebben”**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Je Kunt Niet Alle Antwoorden Hebben**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Constructief Reageren op een Fout Was een Enorme Overwinning voor Garrison Brothers Distillery**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Testen en Itereren Zoals Washington Health System**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **80% Kan Goed Genoeg Zijn**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Verbeter Je Begrip om Aannames te Vervangen door Helderheid**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Omarm Je Innovatiefouten**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

# Hoofdstuk Acht: Blijf Cultiveren

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Een Fout Omzetten in een Experiment

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Toyota Plantte Zaailingen in de V.S.

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## David's Nieuwe Inzicht op de Proef Gesteld

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Deel de Opbrengst van Je Fouten

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## De Cultuur Verspreiden binnen Toyota

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Toyota's Zaden Overplanten in een Overgenomen Bedrijf

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Een Beetje Worsteling Kan Betere Resultaten Opleveren**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Hoe een Arts de Cultuur Cultiveert bij een Softwarebedrijf**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **De Bodem Opnieuw Analyseren: De Huidige Staat van Psychologische Veiligheid**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Geef Fouten Toe en Vraag: “Wat Kunnen We Hiervan Leren?”**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Begin met Cultiveren en Plan om het Gaande te Houden**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Verklaar Je Intentie**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Plant de Zaadjes**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Verzorg de Planten Voortdurend**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Houd de Plagen Buiten**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## **Begin met Cultiveren en Experimenteren**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

# Nawoord

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Nieuwe Uitdagingen Aangaan en Leren van Fouten

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Herinneren om Positief te Zijn over Fouten

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Een Betere Tuin voor Groei Vinden of Starten

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Itereer Je Weg naar Succes

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

## Van Iteratie naar Voltooiing

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.

# **My Favorite Mistake Podcast**

## **Gasten in het Boek**

Deze inhoud is niet beschikbaar in het voorbeeldboek. Het boek kan worden gekocht op Leanpub via <https://leanpub.com/mistakesbook-nl>.