



Delft University of Technology

## Tussen droom en daad: Kijk uit met vooruitgang! Het belang van fouten in de evolutie van uw organisatie

ten Heuvelhof, Ernst

### Publication date

2016

### Document Version

Final published version

### Citation (APA)

ten Heuvelhof, E. (null). (2016). Tussen droom en daad: Kijk uit met vooruitgang! Het belang van fouten in de evolutie van uw organisatie., Managementboek.

### Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).  
Please check the document version above.

### Copyright

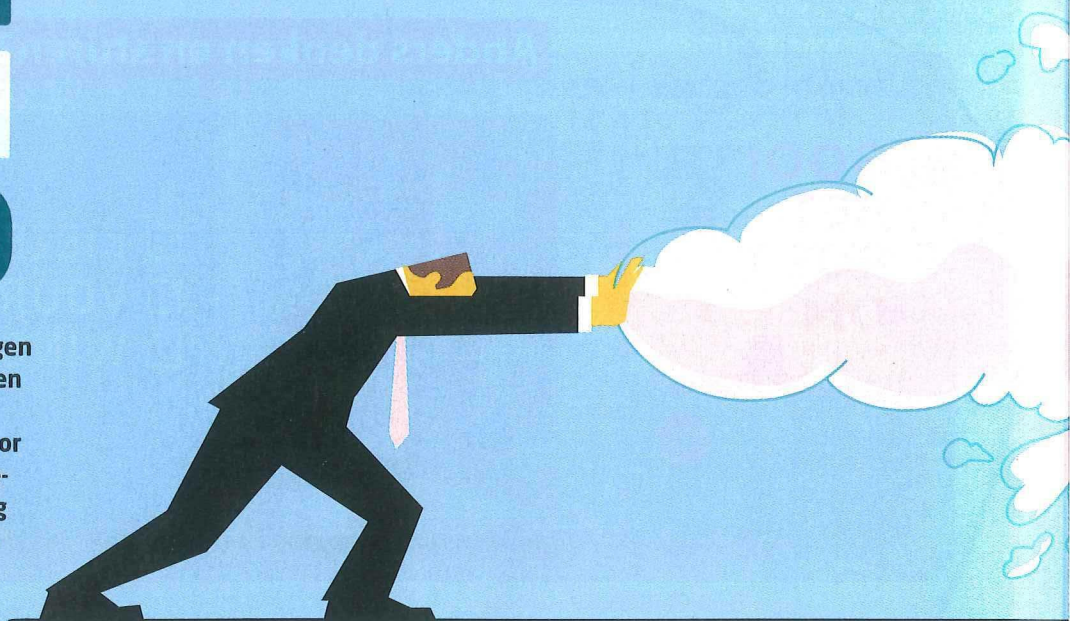
Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

### Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.  
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# TUSSEN DROOM & DAAD

In deze rubriek analyseren bestuurskundigen van de TU Delft patronen en wetmatigheden waar veel managementboeken soms wat lichtvoetig aan voorbij gaan, of gewoon voor vanzelfsprekend aannemen. In deze aflevering belicht Ernst ten Heuvelhof het belang en de valkuilen van het maken van fouten.



**KIJK UIT MET VOORUITGANG!**

## Het belang van fouten in de evolutie van uw organisatie

De dingen steeds beter doen. Zo boek je vooruitgang! Dat spreekt vanzelf en wie wil dat niet? Maar er is ook een andere manier van vooruitgang boeken. Verbetering juist door het maken van fouten. Zo is evolutie gebaseerd op fouten, op fouten bij de reproductie.

TEKST ERNST TEN HEUVELHOF // ILLUSTRATIE AAD GOUDAPPEL

**B**ij het kopiëren van genetisch materiaal tijdens de reproductie worden fouten gemaakt. De grote meerderheid van deze fouten overleeft het niet, maar een enkele 'foute kopie' blijkt, toevallig, beter bestand tegen de uitdagingen die zijn omgeving hem stelt dan het origineel. Zo veel beter dat de kopie het origineel op den duur verdringt. Evolutie!

Dit principe is bekend uit de biologie, maar blijkt ook elders relevant. Mislukte imitaties in de economie, in technologie, noem maar op, die bijna altijd een stille dood sterven maar die eens in de zoveel tijd, bij toeval, het

beter blijken te doen dan het origineel. Dan heb je vooruitgang.

Als je de dingen steeds beter doet, dan boek je vooruitgang. Dat spreekt vanzelf. Maar als je fouten maakt, dan kan dat dus ook evolutie geven. Als dat correct is, dan is er altijd vooruitgang en komt die vanzelf! Altijd goed dus? Maar altijd prijs is te mooi om waar te zijn. Waar zit de nuance?

Dingen steeds beter willen doen kan gevaarlijk zijn. Het leidt natuurlijk tot vooruitgang, maar soms is dat onvoldoende. Soms, zeker niet altijd, zijn

er grote systeemveranderingen nodig, die je niet met geleidelijk verbeteren bereikt. Dan is er wel vooruitgang, maar een te beperkte vooruitgang. En ook: dingen steeds 'beter' doen terwijl de omgeving verandert, kan averechts uitpakken. Neem het voorbeeld van Kodak. Kodak verbeterde keurig steeds maar weer zijn producten. Maar de wereld om Kodak heen veranderde razendsnel. Alles werd digitaal en Kodak bleek zich daaraan onvoldoende te hebben aangepast. Wat heb je eraan om de oorlog van gisteren alsnog te winnen?

Vooruitgang via fouten, gaat gepaard met hoge kosten en groot ongemak. Immers, de enkele succesvolle mutatie neemt niet weg dat al die andere mutaties tot niets leiden. Mutaties leiden tot een grotere variëteit aan soorten en



## DO'S & DON'TS

### DO'S

- Stimuleer veranderingen. Zonder veranderingen zijn er namelijk geen verbeteringen.
- Toleer tot op zekere hoogte fouten. Grote vooruitgang is vaak te danken aan fouten.

### DON'TS

- Definieer verbetering en vooruitgang niet te eng. Veel verbeteringen laten zich niet van te voren definiëren.
- Zet niet in op slechts één verbetermodel. Zowel van geleidelijke verbeteringen als van fouten kan een organisatie beter worden.

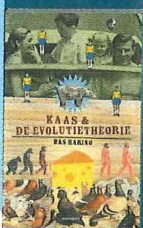
vervolgens is dan de vraag welke soort het beste past in zijn omgeving. Het valt niet goed van te voren aan te geven welke mutatie het zal overleven en al helemaal niet welke mutatie het het beste zal doen in zijn omgeving. Slechts een enkele mutatie ontpopt zich als verbetering. En ook deze verbetering is maar relatief. De mutant blijkt beter te functioneren in zijn omgeving dan het origineel, *survival of the fittest*, maar dat hoeft niet direct als vooruitgang te worden gevoeld. Veranderingen in de omgeving kunnen de levensomstandigheden verslechterd hebben en het feit dat de mutant het dan beter doet dan het origineel is dan mogelijk de schrale troost en niet meer dan dat. ¶

## VERDER LEZEN



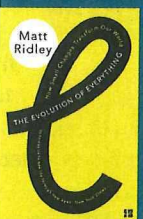
### FOUTEN MAKEN MOED

Remko van der Drift  
Paperback, 200 blz.,  
1e druk, 2016,  
AnderZ  
9789462960466  
€ 20,00



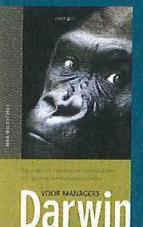
### KAAS EN DE EVOLUTIE THEORIE

Bas Haring  
Paperback, 160 blz.,  
1e druk, 2001,  
Linkeroever  
Uitgevers NV  
9789052406008  
€ 9,99



### THE EVOLUTION OF EVERYTHING - HOW SMALL CHANGES TRANSFORM OUR WORLD

Matt Ridley  
Paperback, 400 blz.,  
2016, HarperCollins  
Publishers  
9780007542475  
€ 13,01



### DARWIN VOOR MANAGERS

Max Wildschut  
Paperback, 294 blz.,  
1e druk, 2009,  
Uitgeverij Haystack  
9789077881644  
Van € 29,95  
NU € 22,95



## DE TOP 3 VAN: ADRIE DOLMAN

Adrie Dolman is agile coach, eigenaar van Adapt2Value, bedrijven met agile innovatie, curren en excelleren en regeld over business agilit. verscheen zijn boek *Agile* dat genomineerd is voor de Keting Literatuurprijs 2016.

### 1 Reinventing organizations

Frederic Laloux

'Wat is de volgende stap voor organisaties? Frederic beschrijft heel mooi de nieuwe organisatie als een *ganisme* dat in zelforganisatie kan opschalen naar medewerkers. Die beslissen over hun eigen zaken, er constant mini-besluiten genomen worden en de organisatie steeds blijft veranderen. De enige manier om blijven bestaan, is als een organisatie gebruikmaakt wijsheid uit de hele organisatie en door decentraal te nemen.'

### 2 De Cirkel

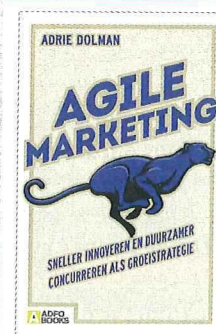
Dave Eggers

'Deze knap geschreven businessroman verhaalt over die bij het meest succesvolle internetbedrijf ter wereld werken. Zij geeft hiervoor al haar privacy op, want is echt alles transparant. Transparantie lijkt de oplossing voor veel problemen, maar Dave Eggers wijst je ook op de kant ervan; er gaat menselijkheid verloren en het kan transparant te worden. Hij zet je enorm aan het denken: hoe verre ga je mee in transparantie? Bepaal je zelf de grens ligt of bepaalt een ander dat?'

### 3 Holacracy

Brian Robertson

'Eerst was ik helemaal niet enthousiast over Holacracy. Brian Robertson geeft namelijk een intensief administratief met veel overleggen, waarbij medewerkers zelf hun verantwoordelijkheden vastleggen en aanpassen. Bij een complexe governance organisatie er veel onzekerheid was over verantwoordelijkheid en rollen in de transitie naar een Lean-Agile organisatie, bleek holacracy de uitkomst. Het gaf veel duidelijkheid en teams konden sneller tot ontplooiing komen.'



### AGILE MARKETING

Adrie Dolman

Paperback, 200 blz.,  
1e druk, 2016,  
Adfo Books  
9789492196125  
€ 24,95