



“  
In de gezondheidszorg heb je meer angst en terughoudendheid dan in andere sectoren.”

Paul Iske

# Durf te mislukken!

**Paul Iske**

Prof. dr. Paul Iske is sinds maart 2010 bijzonder hoogleraar Innovation and Business Venturing aan de School of Business and Economics van de Universiteit van Maastricht. Daarnaast is hij adviseur en spreker op het gebied van kennis, innovatie en creativiteit en is hij Chief Dialogues Officer bij ABN AMRO.

In 2007 nam Iske het initiatief tot de oprichting van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen. Paul Iske studeerde theoretische natuurkunde en wiskunde in Amsterdam. Na zijn promotie in de theoretische natuurkunde werkte hij een aantal jaren voor Shell Research.

Briljant mislukken: het overkomt velen.

Maar de meeste onderzoekers houden hun ervaringen liever binnenskamers. Uit gene, schaamte en angst.

Het is de missie van Paul Iske, oprichter van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen, om daarin verandering te brengen.

TEKST: TON SMITS | FOTO: ARNOLD REYNEVELD

Je bent op zoek naar een speld in een hooiberg. En raad eens wat je vindt? Een aantrekkelijke boerendochter! Kernachtiger en beeldender is een briljant failure bijna niet te verwoorden. “Over het begrip bestaan veel misverstanden”, vertelt Paul Iske. “Mensen verwarren een briljant failure met het maken van fouten. Maar je kunt ook ‘mislukken’ zonder dat je ook maar een enkele fout hebt gemaakt. Als onderzoeker of ondernemer probeer je iets, terwijl je niet altijd weet wat eruit komt. Einstein zei niet voor niets: *If we knew what we are doing, we would not call it research.* Een mislukking kan leiden tot een heel ander resultaat dan beoogd en daarmee tóch een groot succes worden. Bij 3M waren ze op zoek naar een lijm die heel

erg sterk was, maar daarin slaagden ze niet. De Post-it was geboren. Een wereldwijd succes! Viagra, ontwikkeld als medicijn bij hartfalen, is een ander bekend voorbeeld. Soms leidt een mislukking echter tot geen enkel tastbaar resultaat. Misschien is het Darwinistisch om te denken, maar je weet dan in elk geval hoe je het de volgende keer níet moet aanpakken. Van Edison is bijvoorbeeld de uitspraak: ‘Ik heb wel honderd manieren gevonden waarop je geen gloeilamp kunt maken.’”

**Hoe is de fascinatie voor briljante mislukkingen ontstaan?**

“Bij Dialogues stimuleren we mensen om op een ondernemende manier in de maatschappij te staan. Niet alleen op



“  
Ik vind het  
gewoon naar  
als mensen  
bang zijn,  
dat zou niet  
moeten.”

» commercieel vlak, maar ook persoonlijk. We hebben onderzoek gedaan naar de omstandigheden waardoor mensen aangemoedigd of juist afgeremd worden om iets te ondernemen. Als eerste hebben we gekeken naar mensen die failliet zijn gegaan. Daar rust in Nederland een enorm taboe op, terwijl de ondernemers die het opnieuw proberen juist de doorzetters zijn en de mensen die van hun leerervaringen gebruikmaken. Ook op andere plekken zie je dat mensen worden afgeremd als iets niet meteen lukt. In de sport, de kunst en de wetenschap maken de omstandigheden de mensen onzeker. Het Instituut voor Brilljante Mislukkingen heb ik opgericht om hen een podium te bieden, zodat ze kunnen vertellen wat ze hebben geprobeerd.”

#### Wat wil je ermee bereiken?

“Mijn belangrijkste doelstelling is angstreductie. In het bedrijfsleven, de overheid, de zorg en in de wetenschap, het maakt eigenlijk niet uit over welk gebied je het hebt: mensen moeten niet bang gemaakt worden om iets nieuws te proberen, ook al weten ze niet of het gaat lukken. En als er dan iets mislukt, moeten mensen daar vrij over kunnen praten. Alleen als we ervaringen delen, leren we er ook iets van. Los daarvan is er een morele kant: ik vind het gewoon naar als mensen bang zijn, dat zou niet moeten.”

#### Afgezien van de cultuur: moeten organisaties hun innovatie- en onderzoeksprocessen anders vormgeven als ze meer willen profiteren van mislukkingen?

“Zeker. Veel bedrijven zijn daar ook mee bezig. Eén van die methoden heet *stage gating*. Dat komt erop neer dat je het

innovatieproces veel meer in stappen opdeelt. Na elke stap worden vragen gesteld als: wat hebben we geleerd? Gaan we door of stoppen we? Verder zie je dat er vaker multidisciplinair naar innovaties wordt gekeken. Soms worden er ook klanten bij betrokken. Een goede ontwikkeling, omdat je dan beter in staat bent vanuit allerlei invalshoeken naar de potentie van innovaties te kijken. Tot slot zie je in de softwareontwikkeling een nieuwe benadering die heet *agile development*. Die komt erop neer dat je je einddoel niet volledig vastlegt, maar tijdens het ontwikkelingstraject zo wendbaar mogelijk blijft. Al die nieuwe methoden hebben als voordeel dat, als je dan toch faalt, je dat op kleine schaal doet. Verstandig, want de leerervaring is er niet minder om. Klein mislukken is bovendien goed vanuit het oogpunt van angstreductie.”

#### Is de manier waarop we omgaan met mislukkingen cultureel bepaald?

“Tot op zekere hoogte wel. In de Verenigde Staten wordt er anders tegenaan gekeken als je failliet gaat dan in Europa. In Amerika is de houding: goed dat je het hebt geprobeerd, probeer het nog een keer. In Europa vinden we iemand die failliet gaat al snel dom of crimineel of allebei. Terwijl de dommen en malafiden maar een klein deel vormen. De anderen zijn briljant failliet gegaan.”

#### Vanwaar de focus op de gezondheidszorg?

“In een multi-stakeholderomgeving als de gezondheidszorg pakken veel goedbedoelde initiatieven vaak niet goed uit. Je hebt veel partijen nodig om ergens een succes van te maken en maar één om de boel te laten klappen.



Paul Iske: “Je kunt niet alles controleren.”



Professionals, verzekeraars, patiënten en managers: ze hebben allemaal hun eigen belang. Kom dan maar eens met innovaties of systeemaanpassingen waar iedereen baat bij heeft. Daar komt bij dat er in de gezondheidszorg meer angst en terughoudendheid is dan in andere sectoren. Begrijpelijk, het gaat om mensenlevens. Maar het helpt ons niet vooruit. Je kunt niet alles controleren, dat werkt bovendien verstikkend. Mensen moeten de ruimte hebben om iets te proberen waarvan ze niet weten of het ook echt gaat lukken. Ik hoop dat de award duidelijk maakt dat vooruitgang daarvan afhankelijk is.”

#### Wat is je eigen grootste briljant failure geweest?

“Ik kan met recht zeggen dat ik samen met een collega LinkedIn heb uitgevonden. In de jaren negentig werkte ik bij Shell en hadden we de behoefte om via intranet de kennis, werkzaamheden en specialisaties van onze medewerkers inzichtelijk te maken. We bedachten een applicatie met de naam MASTER: Mapping SysTem for Expertise. MASTER

leek als twee druppels water op wat nu LinkedIn is. Binnen Shell was het platform best succesvol en we besloten een bedrijf te starten en het systeem ook aan andere organisaties te verkopen. Toen bleek echter dat de meeste organisaties hier nog helemaal niet klaar voor waren. Wat ik ervan geleerd heb? Timing blijkt van cruciaal belang voor succesvol innoveren. Te laat is niet goed, maar te vroeg is ook niet op tijd!”

#### Instituut voor Brilljante Mislukkingen

Fouten maken mag. Sterker nog: fouten maken móét. Mislukkingen zijn inspirerend en waardevol. Hoewel we dat allemaal weten, loopt niemand graag met z'n fouten te koop. Het Instituut voor Brilljante Mislukkingen wil daarin verandering brengen. Bijvoorbeeld door het publiceren van verhalen en films over briljante mislukkingen en het houden van workshops, seminars en roadshows. Daarnaast reikt het instituut jaarlijks de Brilliant Failure Awards uit. Een dergelijke

award was er al voor organisaties die zich bezighouden met ontwikkelingssamenwerking en is er nu dus ook voor de zorg. De award geldt als eerbetoon aan ondernemende en onderzoekende mensen die iets durven te proberen, ook wanneer succes niet verzekerd is. Daarnaast is de award een stimulans voor anderen om te leren en zelf ook het stapje voorbij het vanzelfsprekende te zetten.