

## Waarom ligt de focus op succes (en niet op missers)?

Doodzonde want juist van mislukkingen valt zoveel te leren

ARTIKEL Onze maatschappij staart zich blind op succesverhalen, terwijl we misschien wel meer kunnen leren van missers. Een ode aan de mislukking - met de CFO (Chief Failure Officer), Fuckup Nights en het kersverse Museum of Failure.

Door: Tonie Mudde 26 augustus 2017, 02:00

Samuel West is er he-le-maal klaar mee. Al jaren loopt de in Zweden woonachtige organisatiepsycholoog rond op congressen en telkens is hij daarbij getuige van hetzelfde tafereel.

Baas van bedrijf X komt op voor de keynote lecture. Vanaf het podium vertelt hij of zij hoe het ooit allemaal begon met een idee. Daarna volgt een verhaal over de hindernissen die overwonnen moesten worden, bij voorkeur met een grapje over die ene financier/kennis/collega die niks in het idee zag. (Gelach in de zaal: haha, zat die er even naast!) Daarna de afsluiting van de speech: hoe het idee uitgroeide tot een enorm succes en hoe er nu een topbedrijf staat met een innovatief topteam dat in recordtijd nieuwe topproducten en topdiensten lanceert.

Dankuwel, applaus!

Zodra bedrijven naar buiten treden, zijn er ineens alleen nog maar succesverhalen



[Plastic fiets Itera © Sofie Lindberg](#)

Nou, daarmee heeft West, gepromoveerd op creativiteit in organisaties, het dus helemaal gehad. Want bij zijn consultancyklussen bij bedrijven hoort hij een heel ander verhaal. Namelijk: 80 tot 90 procent van al onze plannen faalt jammerlijk. 'Dat is totaal geen geheim binnen die organisaties. Iedereen weet het. Maar zodra bedrijven naar buiten treden, zijn er ineens alleen nog maar succesverhalen. Die verkeerde voorstelling van zaken zie je ook terug in managementboeken, populaire media en zelfs in wetenschappelijke literatuur over innovatie.'

Doodzonde, vindt West, want juist van mislukkingen valt zoveel te leren.

Drie jaar geleden voelt hij bij zichzelf een vreemde aandrang: om op eBay een fles Harley Davidson Hot Road te kopen, een luchtje dat in 1996 op de markt kwam en geen lang leven beschoren was. Plannen voor een collectie heeft hij dan nog niet. Maar zo'n mislukt product fascineert hem, en dus wil hij het gewoon 'ns in handen hebben.



[Harley Davidson-barbies ©](#)

West sprenkelt het luchtje op zijn huid. Ruikt best oké. 'Maar dát was het probleem ook niet', zegt hij aan de telefoon vanuit de Zweedse kustplaats Helsingborg, waar inmiddels zijn Museum of Failure is gevestigd. 'Harley Davidson begon gierig te worden in die periode en smeedt allerlei brand extensions op de markt. Producten die geen motoren zijn, maar waar ze wel geld mee probeerden te verdienen door er hun logo op te plakken. Harley Davidson-barbiepoppen, Harley Davidson-kerstballen; je kunt het zo gek niet bedenken of ze maakten het.'

Zoek nu in de parfumwinkel op Harley Davidson en je vindt niks. Waarom? 'Hun belangrijkste klanten, de hardcorefans, pikten het niet meer. Mannelijkheid, vrijheid; daarmee wil de Harley Davidson-rijder zich associëren. Niet met barbiepoppen en parfum.'

De les die het motormerk hiervan leerde, aldus West: probeer gerust geld te verdienen met merkextensions, maar zorg ervoor dat die producten dan wel passen bij je merk. 'Helm, stoere kleding, dat werk.'



[Samuel West, initiatiefnemer Museum of](#)

[Failure. © Penguin Vision Photography](#)

Het idee om serieus werk te maken van een collectie mislukte producten komt als West stuit op het Museum of Broken Relationships in Kroatië, dat voorwerpen en verhalen tentoonstelt

van exen. 'Over het algemeen gaan mensen in hun leven meer relaties aan die niet standhouden dan relaties die wél leiden tot het altaar, een kus en tot de dood ons scheidt. De kracht van die tentoonstelling is dat die objecten van mensen - juwelen, brieven - daar echt liggen. Het is niet alleen iets wat op internet bestaat. Op dat moment hakte ik de knoop door: ik wil ook zo'n museum, maar dan over mislukte producten en hun verhaal.'

Enkele topstukken uit het museum. De Itera Plastic fiets: onstabiel, scheurde uit elkaar. De Ford Edsel: heeft knopjes in het stuur om mee te schakelen, waardoor bestuurders die wilden toeteren per ongeluk hun auto in de achteruit konden zetten. De DIVX: dvd's die je maar 48 uur kunt bekijken, een concept tussen huren en kopen dat niemand snapte.

Het doel van curator West is niet om de producten en hun makers uit te lachen. Nee, liever wil hij leermomenten creëren. En dat gaat nu eenmaal het beste bij foute voorbeelden, aldus West. 'Neem Sony Betamax. Dat was bij de opkomst van video een superieur product. Toch flopte het, onder meer doordat concurrent VHS wél porno op hun video's toestond. Les: weet wat je klanten écht willen, en kijk verder dan alleen sociaal-wenselijke antwoorden die klanten invullen op enquêtes.'

Gêne



[Een variant op de bovenste foto.© Ernst](#)

[Coppejans](#)

West benaderde de bedrijven van de geflopte producten voor informatie. Hoe verliep het ontwerpproces? Waarom denken ze zelf dat het misging? Hoe hebben ze die lessen toegepast in latere producten die wél succesvol werden?

Niemand wilde meewerken. 'Soms sprak ik bij een bedrijf met wel acht senior managers om uiteindelijk toch weer te horen: nee, wij willen op geen enkele manier geassocieerd worden met falen.'

En toch, tóch, is de gêne voor het maken van fouten langzaam maar zeker minder aan het worden, signaleert Paul Iske. De Maastrichtse hoogleraar wijst op de opmars van zogeheten FuckUp Nights, waarbij mensen openlijk vertellen over carrièreblunders, onder het genot van een drankje en een publiek dat klappt voor elke leerzame uitglijder. De FuckUp Nights begonnen in 2012 in Mexico, inmiddels zijn er al faalavonden gehouden in meer dan 150 steden wereldwijd.



[Een variant op de bovenste foto.© Ernst](#)

[Coppejans](#)

Zelf is Iske oprichter van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen en liet hij visitekaartjes drukken waarop hij zichzelf CFO noemt: Chief Failure Officer. Een van de activiteiten van zijn instituut is een jaarlijkse prijs voor mislukte, maar daarom niet minder leerzame projecten in de zorg.

Een van de opvallendste winnaars van de afgelopen jaren was Jim Reekers,

interventieradioloog bij het AMC. Myomen (vleesbomen) in de baarmoeder worden nu meestal operatief behandeld, Reekers bestudeerde een andere behandeling. De arts vult bij deze zogeheten embolisatie de vleesbomen met kleine kunststofbolletjes, waardoor de bloedtoevoer stopt en de vleesboom verschrompelt. Reekers toonde in een langlopende patiëntenstudie aan dat deze methode zelfs na tien jaar vergelijkbare resultaten oplevert als opereren, terwijl embolisatie goedkoper is én minder ingrijpend voor de patiënt.

Klinkt fantastisch? Toch delft de voorkeursbehandeling van Reekers vaak het onderspit ten opzichte van opereren. Om de behandeling met de kunststofbolletjes uit te voeren, zouden gynaecologen hun patiënten namelijk moeten doorverwijzen naar radiologen. En dat vertikken ze, aldus Reekers. 'Artsen zijn autonoom, ze verwijzen niet graag door naar een ander specialisme. Dat is hun beroepseer te na. En er spelen soms ook financiële argumenten. Het doorverwijzen van een patiënt kan ten koste gaan van de inkomsten van je eigen afdeling.'

Dat de embolisatie slecht doordringt tot de medische praktijk, noemt Reekers 'de grootste frustratie van mijn carrière'. 'Dan tuig je van belastinggeld een enorme studie op, vraagt allemaal vrouwen om als proefpersoon mee te doen, publiceert in de beste wetenschapsbladen dat de behandeling écht beter en goedkoper is, en wat gebeurt er vervolgens in het ziekenhuis... helemaal niks.'



[Sony Betamax ©](#)

De les die Reekers hieruit geleerd heeft: doe eerst een haalbaarheidsstudie of verandering in de praktijk wel mogelijk is. 'Is doorverwijzing van het ene medische specialisme naar het andere medische specialisme cruciaal voor succes? Laat dan de hele patiëntenstudie maar zitten. De praktijk is namelijk toch dat elke beroepsgroep de wereld ziet door zijn eigen bril. Stap je bij de orthopeed binnen met heupproblemen? Dan is de kans groot dat je daar

wegloopt met een nieuwe heup, ook als het onderliggend probleem in de vaten zit of iets anders waar een orthopeed niet zo snel aan denkt.'

Reekers raadde onderzoeksfinancier ZonMw - een van de initiatiefnemers van de jaarlijkse prijs voor leerzame mislukkingen in de zorg - aan bij onderzoeksaanvragen vaker te vragen naar zo'n haalbaarheidsstudie. 'Dit gebeurt nu gelukkig meer en dat lijkt me een goede zaak. Iets minder focus op de publicaties in de belangrijke tijdschriften, iets meer focus op de vraag: hoe groot is de kans dat de resultaten ook werkelijk gebruikt gaan worden en patiënten hier dus iets aan hebben?'

Ook is Reekers blij dat er in Nederland één praktijk is, in Tilburg, waarbij interventieradiologen en gynaecologen samenwerken en de inkomsten delen. Daar worden relatief wél veel behandelingen met kunststofbolletjes uitgevoerd, aldus Reekers.

Verenig de belangen van partijen die elkaar anders in de weg gaan lopen; het is een les die ook buiten het ziekenhuis opgaat. Paul Iske verzamelde met zijn Instituut voor Briljante Mislukkingen al twintig archetypen voor mislukkingen. Zie het als draaiboeken voor faalprojecten die organisaties keer op keer herhalen - misschien wel omdat ze hun mislukkingen stil houden en niemand er dus van leert.

#### Archetypen

Zelf ging het bij Iske al eens mis met het archetype Timing. Bij zijn vorige werkgever, Shell, bouwde hij samen met een collega in de jaren negentig een digitaal smoelenboeken voor professionals. Als iemand zich binnen de organisatie afvroeg 'wie heeft er hier verstand van katalytisch kraken?', dan kon je nu eindelijk makkelijk zoeken door de verschillende expertises van de 92 duizend Shell-werknemers wereldwijd.

Iske begon een bedrijf en probeerde de netwerktechniek ook aan andere organisaties te verkopen. 'Maar ja, ineens stond er geen Shell meer op mijn visitekaartje. En veel potentiële klanten zeiden: joh, we weten allang wat iedereen hier kan, wil je niet eerst een intranet voor ons bouwen?'

Iske gooide de handdoek in de ring en moest met lede ogen toezien hoe half werkend Nederland zich vanaf 2003 aansloot bij een sociale netwerksite met de naam LinkedIn. 'Ik had miljonair kunnen zijn, maar mijn timing was niet goed. Bij innovaties kun je te laat zijn, maar ook te vroeg.'





Ford Edsel (miniatuur) © Sofie Lindberg

Niet dat hij nu op een houtje hoeft te bijten: Iske rijdt rond in een cabrio en heeft het razenddruk met leerzame faalprojecten. Geeft hij de ene dag college over zorgfiasco's, de volgende dag zit hij met bankiers om tafel om ze ervan te overtuigen dat ze lagere rentepercentages moeten rekenen voor ondernemers die eerder al eens failliet zijn gegaan. Als de bankiers hem vervolgens voor gek verklaren, wijst Iske op onderzoek van de Boston Consultancy Group, dat concludeert dat ondernemers na een faillissement bij een tweede poging succesvoller zijn dan anderen. 'Best logisch. Na een mislukte poging weet je al een stuk beter wat er voor nodig is om een onderneming te laten slagen. Feitelijk loopt zo'n bank dus een relatief laag risico bij een ondernemer die al eens failliet is gegaan. Dan zeg ik: geef ze ook een lagere rente bij een lening.'

Hoe banken op dat voorstel reageren? Volgens Iske is het 'een paradigma-shift' waar de heren en dames bankiers 'nog wel even op moeten kauwen'. En ook op andere fronten ziet hij dat er nog een lange weg te gaan is om te leren en profiteren van fouten, in plaats van ze snel onder het tapijt te vegen of mensen erop af te rekenen. 'Ik sprak laatst een wetenschapper die een correctie van zijn eigen studie wilde indienen bij een wetenschappelijk tijdschrift. De redactie van dat tijdschrift wilde dat liever niet, omdat lezers zouden kunnen gaan denken dat de eerste kwaliteitscontrole bij het tijdschrift niet deugde. Oef, daar heerst duidelijk nog een enorme angstcultuur die fouten toegeven in de weg staat.'

Ze zouden daar een voorbeeld moeten nemen aan sporter Stan Wawrinka, vindt de Chief Failure Officer. Deze Zwitserse tennisser zei ooit in een interview dat het in de topsport meestal draait om verliezen - simpelweg omdat verreweg de meesten nooit het niveau halen van een speler als Nadal of Federer. Dan kun je twee dingen doen: balen van elk verlies. Of: proberen het als een positieve ervaring te zien, en er sterker van te worden. Wawrinka koos voor het laatste en liet op zijn onderarm een paar zinnen tatoeëren van de Ierse schrijver Samuel Beckett.

'Ever tried. Ever failed. No matter. Try Again. Fail again. Fail better.'

Ontwerper Bruno Ninaber van Eyben

'Een joekel van een schrijfmachine waar een A3 overdwars inpaste. Toen we begin jaren tachtig aan dat ontwerp begonnen, leek dat een goed idee. Maar door de opmars van

computers was het systeem al achterhaald voor het op de markt kwam. Een belangrijke les in dit vak: terwijl jij aan het ontwerpen bent, staat de wereld om je heen niet stil.

'Iets vergelijkbaars speelde bij een opdracht voor een meubelsysteem voor kantoortuinen. De opdrachtgever kwam met een lijst met eisen. Wandjes voor privacy, een kantelend deel van het tafelblad voor het leesgemak, een kabelgoot die minstens zo en zo groot moest zijn. Ondertussen stond een nieuw type kantoorwerker op: mensen met laptops en mobieltjes die niet acht uur per dag achter hetzelfde bureau zitten. Mensen gingen werken achter hun eigen keukentafel, in koffietentjes, noem maar op. Dat vraagt om een ander denken over kantoorinrichting, en dus ook over meubels.

'Bij opdrachtgevers hebben we vaak contact met de commerciële mensen. Ik chargeer, maar doorgaans vragen zij je te maken wat ze gisteren konden verkopen. Terwijl de echte vraag is: wat willen de gebruikers volgend jaar hebben? Productontwikkeling gaat daarbij steeds sneller, dus je moet altijd op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen. Zo maakten we ooit een verlichtingsarmatuur voor tl-balken. Voordat het product in fabricage ging, polste ik voor de zekerheid bij Philips wat zij van het ontwerp vonden. Bleek dat ze over twee maanden alle tl-balken van 40 millimeter gingen vervangen door een nieuwe standaard van 29 millimeter. Dankzij die informatie waren we de eerste op de markt met lichtarmaturen die aan de nieuwe standaard voldeden.'

**Bruno Ninaber van Eyben** is hoogleraar vormgeving (TU Delft) en eigenaar van Studio Ninaber.

Arts/onderzoeker Loes van Bokhoven

'Een collega belde me bezorgd op: ik lees op internet over een mislukkingprijs... Ik legde haar uit dat de Briljante Mislukkingen Award Zorg die ik had gekregen juist een positieve prijs is, zodat we met z'n allen kunnen leren van elkaars fouten.

'Samen met collega's bedacht ik een zorgtraject speciaal voor mensen met slecht begrepen klachten. Denk aan vermoeidheid. Daar kunnen allerlei oorzaken voor zijn, variërend van stress tot suikerziekte. Ook combinaties van oorzaken zijn mogelijk. Voor huisartsen is het vaak moeilijk om deze patiënten de tijd te geven die ze nodig hebben. We zagen daar een rol weggelegd voor de praktijkondersteuner GGZ: een hbo-opgeleide zorgprofessional die onder begeleiding van de huisarts diagnoses stelt en soms ook behandelingen biedt. Maar in de praktijk bleek dit niet te werken.

'Artsen vonden het te moeilijk om tegen hun patiënten te zeggen: ik weet niet wat je mankeert, ik stuur je door naar de praktijkondersteuner. Wat daarbij meespeelt: de praktijkondersteuner GGZ legt de nadruk op de psyche, terwijl er mogelijk ook nog iets lichamelijks aan de hand kan zijn. We werken nu aan een traject waarbij huisartsen hun patiënten met slecht begrepen klachten kunnen doorverwijzen naar een internist en een psycholoog die samen verder onderzoek doen. Zo'n drempel is mogelijk lager voor de huisarts, omdat dan duidelijk naar zowel de psychische als de lichamelijke component wordt



gekeken.'

**Loes van Bokhoven** is huisarts bij Medisch Centrum Elsloo & onderzoeker bij de Universiteit Maastricht.