

# Mislukken *is een* optie

Een interview met Paul Iske, chief failure officer van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen en hoogleraar Open Innovation & Business Venturing over mislukken, leren en innoveren en de rol van internal audit hierbij.

## Wat doet het Instituut voor Brilljante Mislukkingen?

“Het Instituut voor Brilljante Mislukkingen heeft tot doel het klimaat voor innovatie en ondernemerschap te bevorderen door het leren omgaan met risico's en het waarderen en leren van mislukkingen. We faciliteren leerervaringen en maken deze toegankelijk door niet alleen te kijken naar het eindresultaat, maar vooral ook naar de weg ernaartoe, inclusief alle valkuilen, teleurstellingen en onverwachte bijvangst. Door een groot aantal brilljante mislukkingen te analyseren hebben we de universele lessen uit deze brilljante mislukkingen weten te vatten in een aantal archetypen. Deze archetypen helpen om brilljante mislukkingen te herkennen en om de daadwerkelijke toepassing van leermomenten te faciliteren. We brengen ook een tijdschrift voor brilljante mislukkingen uit en hebben verschillende awards voor brilljante mislukkingen in het leven geroepen voor bijvoorbeeld de zorg en ontwikkelingssamenwerking.”

## Wat is een brilljante mislukkelling?

“Een brilljante mislukkelling is een goedbedoelde, goed voorbereide en met inzet uitgevoerde poging om iets te realiseren met uiteindelijk een andere uitkomst dan gepland. Een andere uitkomst kan ook zijn dat er helemaal geen resultaat is bereikt. En wat heel belangrijk is, er wordt van de poging

geleerd en de kennis wordt gedeeld. De criteria voor een brilljante mislukkelling worden gevangen in het acroniem VIRAL:

- Value: het was een zinvol initiatief.
- Inzet: er waren goede voorbereidingen en men heeft zijn best gedaan om er een succes van te maken. Er zijn geen verwijtbare of vermijdbare fouten gemaakt.
- Risico's: de risico's werden begrepen en er is op een verantwoorde manier ja of nee gezegd tegen deze risico's.
- Aanpak: er is gebruikgemaakt van de aanwezige kennis.
- Leren: er is geleerd en de leerervaringen zijn gedeeld.

Een brilljante mislukkelling voldoet in meer of mindere mate aan al deze criteria. Je kunt er zelfs een semi-kwantitatieve score aan koppelen. Dit doen wij voor het bepalen van de winnaar van de brilljante mislukkellingen award. Het acroniem is natuurlijk niet toevallig gekozen, want een brilljante mislukkelling is pas echt een brilljante mislukkelling als hetgeen wat ervan wordt geleerd zich breed verspreidt en dus viral gaat.”

## Wat is de meest brilljante mislukkelling die u ooit bent tegengekomen? En waarom?

“Dit is een lastige vraag omdat het antwoord met de context te maken heeft waarbinnen een brilljante mislukkelling tot stand komt. Binnen de zorgsector is de ‘embolisatie casus’ er een die veel indruk op mij heeft gemaakt. De casus betreft een methode die is ontwikkeld om vlesbomen in de baarmoeder te kunnen verwijderen. Voordat deze nieuwe methode was ontwikkeld kon dit alleen maar door de baarmoeder in zijn geheel te verwijderen. Met alle gevolgen van dien voor de vrouw. De nieuwe methode zorgt ervoor dat de baarmoeder behouden blijft door de bloedvaten die de vlesboom voeden af te sluiten. Dit is een goed onderzochte en gedocumenteerde methode met overduidelijk grote gezondheidswinst voor de vrouw. Na een tijd bleek dat er nog steeds baarmoeders werden verwijderd. Naast het feit dat sommige artsen nog niet wisten van het bestaan van de

## Over...

Paul Iske is chief failure officer van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen, hoogleraar Open Innovation & Business Venturing aan de universiteit van Maastricht en daarvoor onder andere chief dialogues officer bij ABN AMRO. Iske heeft een PhD in de theoretische natuurkunde.

# *Auditors zouden de veronderstelling los moeten laten dat er niets fout mag gaan of niets mag mislukken*



nieuwe methode, bleek het voornamelijk te maken te hebben met een perverse prikkel in ons systeem van vergoedingen waardoor vrouwen niet door hun arts werden doorverwezen om deze behandeling te ondergaan. Beide behandelingen worden namelijk door verschillende specialisten uitgevoerd waarbij de doorverwijzende specialist geen vergoeding krijgt. Een duidelijk geval van het archetype 'de verkeerde portemonnee' in combinatie met systeemfalen. De meest briljante mislukking op persoonlijk vlak is dat ik een voorloper van LinkedIn heb bedacht toen ik voor Shell werkte, maar dit niet commercieel heb weten uit te buiten. Dit speelde tussen 1996 en 1998 en dit door ons ontwikkelde systeem om met elkaar in contact te komen werkte binnen Shell heel goed. Ik wilde dit toen met een collega op de markt brengen maar kwam er al snel achter dat wij veel te vroeg waren. De noodzakelijke infrastructuur was nog maar zover dat wij dit konden slijten binnen organisaties. Weinig bedrijven beschikten in die tijd namelijk nog maar over een intranet en dat was noodzakelijk voor het systeem. Mijn persoonlijke casus past binnen het archetype 'de duiker van Acapulco': geweldig idee maar slechte timing."

## **U schrijft dat leren hoe te reageren op onverwachte ontwikkelingen misschien wel de belangrijkste stap is om succesvol te zijn. Hoe doe je dat?**

"Door open te staan voor onverwachte ontwikkelingen, door ze te herkennen en hier ook op in te kunnen spelen. Dit vergt een zekere mate van agility en je moet hiervoor uit je eigen veilige bubble durven te komen en onderkennen dat falen wel degelijk een optie is. Kijk naar de lean startups waarvoor het kunnen falen uitermate belangrijk is. Enerzijds omdat falen onvermijdelijk is en anderzijds omdat je er ongelooflijk veel van kunt leren. Er wordt ook wel gezegd dat het delen van kennis belangrijk is om in te kunnen spelen op onverwachte ontwikkelingen. Ik ben het hier niet mee eens. Het gaat niet om kennis delen maar om het combineren van kennis wanneer je samen iets gaat doen. Overigens zijn er altijd uitzonderingen waarvoor falen echt geen optie is. Denk bijvoorbeeld aan de luchtvaart. Als het daar dan toch een keer verkeerd gaat, moet de onderste steen ook boven komen en wordt een ongeluk gedetailleerd gereconstrueerd. Aan alle deelnemers aan de reconstructie wordt de garantie afgegeven dat alle kennis en informatie die wordt verzameld

niet zal worden gebruikt voor een strafrechtelijk onderzoek. Hierdoor hoeft niemand enige terughoudendheid te betrachten en staat alles in het teken van leren om te kunnen voorkomen dat het nog een keer misgaat.”

#### **Hoe moeten internal auditors reageren als zij in een audit aanlopen tegen een (briljante) mislukking?**

“Internal auditors zouden allereerst de veronderstelling los moeten laten dat er niets fout mag gaan of niets mag mislukken. Daarnaast is het nuttig voor internal auditors om een onderscheid te kunnen maken tussen vermijdbare mislukkingen en briljante mislukkingen. Het zou daarnaast heel nuttig zijn als internal auditors het kennis- en leerproces zouden auditen dat wordt gevolgd in het geval er een mislukking optreedt. Een internal auditor kan bijvoorbeeld beoordelen wat er gebeurt met de mensen die betrokken waren bij een mislukt project. Worden deze op een zijspoor gezet en is het over met hun carrière of worden hun kennis en inzichten juist ingezet in andere of nieuwe projecten? Ook zouden internal auditors heel goed het lerend vermogen van een organisatie kunnen auditen. Een oordeel van de internal auditor over hoe dit proces werkt en waar het kan verbeteren is uitermate nuttig.”

#### **Waar moet een internal auditor zich nog meer op richten?**

“Het is voor internal auditors heel belangrijk om het verschil te herkennen tussen gecompliceerde systemen en complexe systemen. Gecompliceerde systemen zijn namelijk voorspelbaar als je maar beschikt over voldoende kennis. Een auto is

bijvoorbeeld een gecompliceerd ding, maar als je voldoende begrijpt van de auto dan weet je wat er gaat gebeuren. Dus met voldoende kennis zijn de gecompliceerde systemen te beheersen en ook te auditen. Complexe systemen, waar we steeds vaker mee te maken hebben, zijn principieel onmogelijk te voorspellen. Daar mis je stukken informatie, of zelfs als je alle informatie hebt, weet je nog steeds niet hoe het totaal zal werken. Dit maakt het ook lastiger te auditen. Internal auditors zouden zich bij het auditen van complexe systemen moeten richten op hoe de organisatie met deze onzekerheid om gaat. Dit vergt een meer holistische en open blik van de internal auditors. Daar waar bij gecompliceerde systemen regels van belang zijn draait het bij complexe systemen om principes: hoe gaan we met elkaar om? Regels zijn te implementeren met technologie en hiermee wordt de toegevoegde waarde van internal auditors om gecompliceerde systemen te auditen ook steeds minder. Complexe systemen laten zich echter niet door technologie ‘dichtregelen’ omdat het hierbij gaat om principes en de interactie tussen mensen. Bij uitstek een onderwerp waarop een internal auditor toegevoegde waarde kan leveren. Dit typeert mijns inziens de veranderende rol van de next generation auditor.” <<

advertentie

# Tijdelijk ondersteuning nodig?

Binnen drie werkdagen een  
passende Interim Audit professional

werving  
interim  
kennis



**AUDIT PEOPLE | ARC PEOPLE**  
Koninginneweg 4, 1217 KX Hilversum  
Telefoon: 085-2733025 E-mail: info@auditpeople.nl

[www.auditpeople.nl](http://www.auditpeople.nl)   