

# INHOUD

Voorwoord	8
Inleiding	10
<b>1. Een introductie in Briljante Mislukkingen</b>	<b>13</b>
Een oproep tot voorzichtigheidsreductie	13
Wat is nu eigenlijk een Briljante Mislukking?	14
Briljante Mislukkingen als onderdeel van ons leven	17
Het BriMi-model: positieve verandering door proberen en leren	27
Toepassen hoofdstuk 1	33
<b>2. Falen zit in ons DNA</b>	<b>35</b>
De weg naar het doel zit vol onverwachte wendingen	35
De dirty dozen	38
Creativiteit	43
Theory U: veranderen en openstaan voor mislukken	46
Toepassen hoofdstuk 2	50
<b>3. Complexiteit als oorzaak voor Briljant Mislukken</b>	<b>52</b>
Gecompliceerde systemen	52
Complexe systemen	54
Complexe Adaptieve Systemen	61
Onze wereld is echt veel complexer geworden!	62
Complexiteit in projecten en programma's	64
Toepassen hoofdstuk 3	69
<b>4. Een gezond innovatie- en ondernemingsklimaat</b>	<b>71</b>
Innovatie: een breed begrip	72
Open innovatie: een extra laag complexiteit	76
Ondernemerschap is vallen en weer opstaan	79
Toepassen hoofdstuk 4	88

<b>5. Een gemeenschappelijke taal: archetypen</b>	90
Patroonherkenning	91
Patronen in Briljant Mislukken: zestien archetypen	93
Falen en leren op verschillende niveaus	122
Toepassen hoofdstuk 5	124
<b>6. Over kennis en leren</b>	126
Kennis: Inzicht, Informatie en Inspiratie	127
De kenniswaardeketen	129
Kennisoverdracht	131
Verschillende niveaus van leren: single-loop en double-loop learning	134
Mislukken en leren in de wetenschap	141
Toepassen hoofdstuk 6	147
<b>7. Scenario's: leren van Briljante Mislukkingen voordat ze plaatsvinden</b>	149
Alternatieve geschiedenis	149
Een alternatieve toekomst	150
Scenario's: leren van de toekomst	151
Wargaming: Briljant Mislukken in de toekomst	161
Toepassen hoofdstuk 7	164
<b>8. Het belang van een veilige omgeving</b>	166
De invloed van de omgeving	166
Biomimicry: wat we kunnen leren van de natuur	169
Serieuze Opmontering	172
Toepassen hoofdstuk 8	177
<b>9. Invloeden van de cultuur op Briljant Mislukken</b>	179
Over cultuur	179
Briljante Mislukkingen in Nederland in vergelijking met andere landen	181
Mislukken binnen de omgeving van de overheid	197
Toepassen hoofdstuk 9	206

<b>10. Het Instituut voor Briljante Mislukkingen (IvBM)</b>	208
De IvBM-kennisomgeving: BriMi-leeromgeving	208
IvBM-interventie: Tijdschrift voor Briljante Mislukkingen	211
IvBM-interventie: Brilliant Failure Award	212
IvBM-interventie: awareness-klimaat voor experimenteren en leren	220
Toepassen hoofdstuk 10	222
Dankwoord	224
Iedereen die een bijdrage leverde	226
Bronnen	230

# VOORWOORD

Wij mensen houden van verhalen. En het meest houden we van verhalen die kloppen. Alles wat om ons heen gebeurt, interpreteren we in het kader van subjectieve mentale constructies – *narratives*, ofwel verhalen – die we, zonder dat we het doorhebben, gedurende ons leven opbouwen. En als de feiten niet in overeenstemming zijn met die verhalen, dan zijn we niet snel geneigd onze verhalen aan te passen aan de feiten. Integendeel, feiten die niet in ons verhaal passen, worden ontkend, in twijfel getrokken of weggerationaliseerd op een manier die onze achterliggende verhaallijn niet aantast. Onze handelwijze passen we maar langzaam en moeizaam aan, waardoor denkpatronen, theorieën en inzichten die allang hebben aangetoond niet bestand te zijn tegen het vagevuur van de feiten, nog lang invloed kunnen hebben, vaak impliciet en onderhuids.

Een van die hardnekkige narratives heeft betrekking op de wijze waarop mensen, organisaties, producten/diensten en inzichten evolueren en verbeteren. Dit verhaal gaat kort samengevat als volgt: als alles goed is, is alles in evenwicht en loopt alles als een geoliede machine – binnen de grenzen van het mogelijke. Mensen en organisaties werken vanuit dit evenwicht aan verbetering door vooraf te bedenken wat nodig en mogelijk is en de verandering zorgvuldig uit te stippelen, om vervolgens de vernieuwing succesvol te implementeren. Zo gaat het 'systeem' van evenwicht naar evenwicht, netjes gepland en goed doordacht. In deze verhaallijn is er nauwelijks plaats voor probeersels en mislukkingen. Fouten zijn vrijwel altijd vermijdbaar en verwijtbaar. Ze zijn in dit wereldbeeld meestal het gevolg van intellectuele luiheid en/of onzorgvuldigheid en fouten bij de uitvoering.

Als je er even over nadenkt, dan word je je ervan bewust hoeveel maatschappelijke processen impliciet zijn doordrenkt van deze manier van denken. Voor fouten moet altijd iemand 'door het stof' of worden ontslagen, waarna die persoon permanent een aantekening heeft op zijn of haar cv. De kosten die zijn gemaakt in het kader van onsuccesvolle probeersels, zijn 'verspilling'. Besluiten moeten met ultieme bureaucratische perfectie vooraf worden beargumenteerd en vastgelegd, alsof alle benodigde informatie vooraf bekend is en leiders in staat moeten zijn de toekomst te voorspellen. Ook in bijvoorbeeld de economische theorie, waarop zoveel beleid wordt

gebaseerd, zijn de gevolgen van het 'evenwichtsdenken' te zien. Dat wil zeggen: de economie zou meestal niet in evenwicht zijn, maar daar wel naar tenderen.

De echte wereld is echter rommeliger en onduidelijker dan het voorgaande doet vermoeden. En dat zal nooit anders worden, omdat het een fundamenteel gegeven is van het bestaan. Vrijwel alle beslissingen moeten worden genomen op basis van onvolledige informatie. Omstandigheden veranderen steeds en veel zaken zijn volstrekt onvoorspelbaar. Alles, maar dan ook álles – mensen, organisaties, landen en zelfs de natuur – is constant in transitie. Onder dergelijke omstandigheden is de bruikbaarheid van de *command and control*-aanpak beperkt. Veel meer komt de nadruk te liggen op leren door veel en vaak te experimenteren. Trial-and-error dus. Het is principieel onmogelijk om alles vooraf te weten en al helemaal onmogelijk om de toekomst te voorspellen, dus zal men moeten leren door te proberen. De menselijke geest is ook zodanig geëvolueerd dat hij deze vorm van leren prefereert. Mislukkingen zijn daarbij even waardevol als successen, vaak zelfs waardevoller!

Dit is echter geen idee dat voor veel mensen intuïtief goed aanvoelt, vooral ook omdat het hun niet is aangeleerd. Een terechte tegenwerping zou kunnen zijn dat het toch niet de bedoeling kan zijn om mensen te vragen allerlei ondoordachte experimenten te starten, om vervolgens met elkaar feest te vieren als het voorspelbaar misgaat. Experimenten kunnen echter zo worden opgezet dat ze veel waarde toevoegen, zelfs als ze mislukken. Dit zijn de Brilljante Mislukkingen waarover dit boek gaat. Een omslag in het denken over experimenten en mislukkingen is nodig en dit boek draagt daar in hoge mate aan bij. Het presenteert een systematisch denk-kader, dat wil zeggen een alternatieve narrative tegenover de vreugdeloze en starre verhaallijn die ik hierboven samenvatte, en wel op een manier die positief en zelfs blijmoedig genoemd kan worden. Precies wat nodig is.

*Dr. T.B.P.M. Tjin-A-Tsoi*

*Directeur-generaal*

*Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)*

# INLEIDING

Al sinds mijn jeugd ben ik gefascineerd door kennis, met name door de vooruitgang van de mensheid als gevolg van de ontwikkeling en effectieve toepassing van kennis. Tijdens mijn studie en mijn promotieonderzoek binnen de theoretische natuurkunde heb ik een passie ontwikkeld voor het begrijpen van ingewikkelde, complexe systemen. Mijn onderwerpen lagen binnen de statistische fysica, waar geprobeerd wordt het gedrag te begrijpen van systemen die uit veel deeltjes bestaan. Maar ik kwam erachter dat er een nog grotere uitdaging bestaat, namelijk het begrijpen van systemen waarin niet moleculen of elementaire deeltjes, maar mensen elkaar beïnvloeden. Mensen kunnen samen ontzettend veel mooie dingen voor elkaar krijgen, maar helaas kunnen ze ook een omgeving creëren waarin het om uiteenlopende redenen minder fijn vertoeven is. Soms gebeurt dat met opzet, en soms is er sprake van 'georganiseerde domheid', waarbij we het voor onszelf onnodig moeilijk maken om het maximale uit onszelf en uit elkaar te halen.

In een systeem waarin we ons alleen op succes richten en alles wat niet lukt onder het tapijt moffelen, hebben we ons in feite klemgezet in zo'n omgeving van georganiseerde domheid. Dat is een gemiste kans. Op *business schools* en opleidingen voor ondernemers, in incubators, bij ondernemersprijzen: overal draait het om succes, groei, 'unicorns', gelikte pitches, awards, enzovoort. Maar de waarheid is dat ruim 90 procent van de nieuwe initiatieven het niet redt. Reden genoeg om mensen daarop voor te bereiden en desalniettemin te blijven aanmoedigen om het toch te proberen, en om bij uitblijven van succes trots te zijn op hun inspanningen en de lessen te gebruiken voor een volgende keer, wat ze ook van plan zijn. Maar dat is vaak niet wat er gebeurt.

Ook op de (a)sociale media wordt meestal een wereld geschetst van overwegend geluk en succes, een *perfect world*. Jonge mensen krijgen daardoor vaak ten onrechte de indruk dat zij zelf niets voorstellen. De gevolgen zijn bekend: stress, burn-out, depressie en eenzaamheid onder jongeren nemen schrikbarend toe, vooral door de druk die ze voelen om te presteren.

Op de vele congressen en andere bijeenkomsten die ik tijdens mijn loopbaan heb bezocht, lijkt het ook net of de wereld bestaat uit een aaneenschakeling van successen – het is als de gemiddelde timeline van een Face-

book- of Instagramaccount. En zelfs in 'serieuze' netwerken zoals die in de wetenschappelijke wereld wordt graag over succesvolle activiteiten bericht en tellen de 'likes' ofwel citaties zwaar mee in de waardering voor iemands prestaties. Het eindeloos benadrukken van successen en het onvermeld laten van mislukkingen heeft echter niets te maken met de werkelijkheid.

Zo rond 2005 ontstond een maatschappelijke discussie over de manier waarop met mensen wordt omgegaan die failliet zijn gegaan – de ultieme zakelijke mislukking. Onderzoek had inmiddels al aangetoond dat mensen die op een 'briljante' manier failliet waren gegaan (dus niet al te dom en zeker niet crimineel) bij een tweede poging onder bepaalde voorwaarden een grotere kans van slagen hebben dan mensen die voor het eerst gaan ondernemen. Dat is eigenlijk wel logisch: je hebt immers ervaring opgedaan en je geeft blijk van doorzettingsvermogen. Maar de omgeving kijkt vaak anders naar mensen die mislukt zijn: men vertrouwt hen niet meer of ze wekken medelijden op. Of allebei. Dat is niet bepaald constructief. Dit geldt overigens niet alleen voor mensen die zakelijk hebben gefaald; ook in het privéleven, de wetenschap, kunst, sport, eigenlijk in alles wat je doet, kun je tegen een mislukking aanlopen.

In die periode was ik eindverantwoordelijk voor het Dialogues Incubator-programma van ABN AMRO, met een focus op het creëren van meer disruptieve, duurzame businessmodellen en open innovatie. Daar zaten enkele mooie successen tussen, maar veel van deze ondernemingen bleken uiteindelijk geen succes. Geen probleem, we konden ze nog altijd opnemen als case in het Instituut voor Brilljante Mislukkingen! 'Hedging' noemen ze dat in de financiële wereld...

Ik had al eerder nagedacht over een manier waarop je een omgeving zou kunnen creëren waarin het voor mensen heel vanzelfsprekend is om lessen te trekken uit hun mislukte activiteiten en die lessen vervolgens te delen met anderen om te voorkomen dat zij tegen hetzelfde aanlopen. Vanuit die gedachte ontstond het Instituut voor Brilljante Mislukkingen, als kader waarbinnen we ons buigen over vragen als: Wat is het verschil tussen een fout en een Brilljante Mislukking? Hoe kunnen we leren van onze mislukkingen? Hoe creëer je een omgeving waarin mensen en organisaties zich vrij voelen om zaken uit te proberen, ook wanneer het resultaat niet gegarandeerd is? Hoe neem je de angst weg voor het toegeven en leren van mislukte pogingen? En hoe zorg je ervoor dat mislukte activiteiten makkelijker te herkennen en te communiceren zijn?

Vallen en weer opstaan is onderdeel van het leven, dat weet iedereen, maar kunnen we daar niet wat meer ons voordeel mee doen en van elkaar leren in plaats van het alleen over onze successen te hebben? Wat nou als je door trial-and-error niet alleen bijdraagt aan je eigen kennis, maar ook aan die van je omgeving? Dan wordt een mislukking mogelijk ineens van grote waarde en kun je wellicht met recht spreken over een Brilljante Mislukking.

Het verleden verander je niet, maar inzichten en ideeën uit dat verleden moet je proberen zo veel mogelijk te gebruiken om het opnieuw te proberen. Hier gaat Brilljant Mislukken over. De weg vooruit is meestal geen rechte snelweg, zoals Route 66 door Monument Valley, maar een kronkelige weg, soms een karrenspoor, door een gevarieerd landschap. Mensen die alleen op de automaat de Route 66 kunnen rijden, missen een hoop van het echte leven. Dit boek beoogt een navigatiesysteem te zijn voor het wegennet van het echte leven, waarin ook mensen die verkeerd gereden zijn (en dat gebeurt ons allemaal met regelmaat) uiteindelijk op de mooiste bestemmingen kunnen komen.

Mijn doel is om het gevoel van angst en schaamte dat aan mislukken kleeft weg te nemen. In plaats daarvan komen gevoelens van trots voor de poging en de verrijking op vanwege de lessen die geleerd, gedeeld en toegepast kunnen worden.

Omdat er zoveel te vertellen valt over (briljant) mislukken en we graag zo veel mogelijk informatie met je willen delen zonder dat je het overzicht verliest, hebben we ervoor gekozen in dit boek gebruik te maken van symbolen voor teksten die ter aanvulling of verdieping van de hoofdtekst dienen:



Geeft een voorbeeld van een Brilljante Mislukking aan



Geeft een concept of een theoretische onderbouwing of uitweiding aan



Geeft een bijdrage aan van een gastauteur

Aan het eind van ieder hoofdstuk vind je een of twee op dat hoofdstuk gebaseerde suggesties die uitnodigen om zelf aan de slag te gaan en met hulp van (briljante) mislukkingen je leven te verrijken. Bovendien hebben we per hoofdstuk een samenvatting voor je gemaakt in de vorm van een mindmap, zodat je in één oogopslag nog een keer de belangrijkste punten uit het hoofdstuk voorbij ziet komen.



# 1. EEN INTRODUCTIE IN BRILJANTE MISLUKKINGEN

Laten we maar meteen met de voornaamste boodschap van dit boek beginnen: durven mislukken is belangrijk! Als niemand meer enig risico durft te nemen, gaat het heel snel bergafwaarts met de samenleving. Mislukkingen zijn onvermijdelijk, ja, zelfs noodzakelijk om vooruit te komen. We moeten ondernemende mensen en organisaties die niet bang zijn om iets nieuws te proberen en die ook niet bang zijn om de consequenties onder ogen te zien daarom stimuleren. Want zeg nou zelf, wat zou de wereld zijn zonder lef, zonder de mogelijkheid om te leren van dingen die niet lopen zoals gepland, zonder toevallige ontdekkingen?

## **Een oproep tot voorzichtigheidsreductie**

Iedereen kan een bijdrage leveren aan voorzichtigheidsreductie en een grotere tolerantie ten aanzien van mislukkingen. Dat geldt in eerste instantie voor wetgevers, beleidsmakers, sociale partners en topmanagers. Zij kunnen ervoor zorgen dat regelgeving wordt vereenvoudigd en dat sancties bij mislukken worden omgezet in een positieve prikkel om je nek uit te steken. Ook de media kunnen een belangrijke rol spelen bij berichtgeving over de positieve kanten van mislukkingen. Maar ook hier geldt: verbeter de wereld, begin bij jezelf! Uiteindelijk kan iedereen in zijn eigen omgeving meer ruimte voor zichzelf en anderen creëren om zaken te proberen en fouten en mislukkingen te tolereren en met elkaar te delen.

Het Instituut voor Briljante Mislukkingen (IvBM) verzamelt kennis die gebruikt kan worden om belemmeringen voor nieuwe ervaringen, innovatie en ondernemen weg te nemen en het leervermogen van mensen, organisaties en de samenleving als geheel te vergroten. Voor alle duidelijkheid: wij moedigen mensen aan bij tijd en wijle hun nek uit te steken, maar we zijn geen voorstanders van onverantwoorde risico's. Geblinddoekt een snelweg op lopen is avontuurlijk, maar valt buiten de scope van het IvBM. Bij een

eventuele (en waarschijnlijke) confrontatie met het voorbijrazende verkeer is wel sprake van een mislukking, maar zeker niet van een Brilljante Mislukking!

### **Wat is nu eigenlijk een Brilljante Mislukking?**

Er zijn ontzaglijk veel situaties waarin dingen anders kunnen lopen dan gedacht, zowel zakelijk als privé, en vaak op het moment dat we juist iets goed probeerden te doen en niet dom of zelfzuchtig bezig waren. Maar wat zorgt er nu voor dat iets niet simpelweg een mislukking is, maar uitgroeit tot een Brilljante Mislukking<sup>®</sup>? De volgende definitie maakt dat duidelijk:

---

Een *Briljante Mislukking*<sup>®</sup> is een poging om waarde te creëren waarbij geen vermijdbare of verwijtbare fouten zijn gemaakt en desondanks het oorspronkelijk gewenste resultaat niet is behaald. Er is geleerd en de leerervaringen worden gedeeld.

---

Het woord 'mislukking' suggereert een uitkomst waar je niet blij van wordt, iets waar je het waarschijnlijk liever niet over hebt. Hoe anders is dit met het begrip 'Briljante Mislukking'! Hier wil, nee, móét je het juist wel over hebben. Het verkregen resultaat bij een Brilljante Mislukking is misschien niet het beoogde resultaat, maar het heeft wel waarde en kan zelfs waardevoller zijn dan oorspronkelijk de bedoeling was.

We onderscheiden twee verschillende typen Brilljante Mislukkingen, op basis van hun uitkomst:

- Type 1, waarbij een ander resultaat is bereikt dat ook waardevol is en soms zelfs waardevoller dan het bedoelde resultaat.
- Type 2, waarbij het resultaat zelf minder waardevol is dan wat oorspronkelijk beoogd was, maar waar wel van wordt geleerd.