

————— Mislukkingen horen bij het leven. Doe er daarom ook in het openbaar bestuur niet krampachtig over, zegt hoogleraar Paul Iske. Juist door fouten weg te moffelen, ‘zetten we ons klem in een systeem van georganiseerde domheid’.

WAAROM DE OVERHEID IS GEBAAKT BIJ MISLUKKINGEN

LANG LEVE DE BRILJANTE FLOP



Stelt u zich het volgende bericht in uw huis-aan-huiskrantje voor: ‘Beste inwoners van onze gemeente, we hadden u graag goed nieuws gebracht, maar vandaag melden wij u dat een groot project, waarvan we veel hadden verwacht, is mislukt. Dat het niet is gelukt, vinden we jammer, maar we zijn er trots op dat we het hebben geprobeerd. We hebben onze les geleerd en we gaan moedig voorwaarts. Met vriendelijke groet, het college van burgemeester & wethouders.’

Ondenikbaar, toch?

‘We vegen alles wat niet lukt liever onder het tapijt. Dat is niet alleen jammer, want dan leren we er ook niets van, maar ook gevaarlijk, omdat we onszelf daarmee klemzetten in een omgeving van georganiseerde domheid’, zegt hoogleraar Open Innovation & Business Venturing aan de Universiteit Maastricht Paul Iske. Mislukkingen horen bij het leven, maar niet in ons systeem waarin geluk en successen de maatstaf zijn. ‘Die vieren we en die etaleren we op Instagram en Facebook. We leven van de likes. Maar, als je van je fouten hebt geleerd, zoals deze gemeente, dan hoeft je je nergens voor te schamen. Je kunt ervan leren. Heel goed dat het gemeentebestuur ook niet meteen zijn excuses maakt. Je biedt je excuses aan als je iets verwijtbaars hebt gedaan. Mensen moeten blij zijn met een gemeente die iets probeert en die zijn best doet.’

De natuurkundige Paul Iske (57) is niet alleen hoogleraar in Maastricht, hij is ook *chief failure officer* van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen. Een soort hogepriester van de flops, zullen we maar zeggen. Een briljante mislukking is volgens Iske een ‘weldoordacht en goed uitgewerkt project dat ondanks alles is mislukt, zonder dat er verwijtbare fouten zijn gemaakt en waarvan jij en anderen kunnen leren’.

Om briljant te zijn, moet een mislukking *viral* gaan, zegt Iske. ‘Dat is ook het acroniem van de formule die ik voor een briljante mislukking heb ontwikkeld. De v staat voor visie, de i voor inspiratie, de r voor risico, de a voor aanpak en de l voor leren.’

FLOPS BESPREKEN

Deze zomer schreef Paul Iske een boek over de briljante mislukkingen, met als ondertitel: maak ruimte om

te experimenteren, innoveren en leren. Dat kan volgens de hoogleraar alleen als bedrijven en overheden hun mislukkingen erkennen en een cultuur scheppen waarin de flops worden besproken en men weet hoe ervan te leren. Probleem is: in gemeenteland praat je niet open over mislukkingen, en aan de grote klok hang je ze al helemaal niet. Hoogleraar Iske: ‘Toen ik op een congres van EY voor 100.000+ gemeenten was, viel mij op dat zij alleen over hun succesverhalen praatten. Wie nodigt nu een bestuurder of een projectmanager uit die een project heeft verkloot? Dat zo’n wethouder de zaal vertelt wat er mis is gegaan en waarom. Maar wat is nou nuttiger dan zo’n verhaal? Doe dit wel en dat niet, vergeet niet die en die erbij te betrekken, pas op

‘Wie nodigt een bestuurder uit die een project heeft verkloot?’

voor dat bedrijf. De decentralisatie van de jeugdzorg is een voorbeeld van een complex dossier waar ongetwijfeld dingen misgaan. Ik vraag mij af of gemeenten onderling leren en ook lessen van mislukkingen met elkaar delen.’

In het laatste nummer van het Nederlands Tijdschrift voor Brilljante Mislukkingen en in zijn recente boek geeft Iske talloze voorbeelden van briljante mislukkingen (bijvoorbeeld in de zorg). De eekhoornbrug heeft het daarin niet gehaald. ‘Ik gebruik hem bij presentaties, want hij is een briljante mislukking bij uitstek.’

De eekhoornbrug werd in 2012 voor 144.000 euro gebouwd over de N44 bij Den Haag. De afgelopen zes jaar hebben zo’n elf eekhoorns de oversteek gewaagd. Bijna 150.000 euro ‘verspild’, gilte GeenStijl. Schande. Helemaal geen schande, vindt chief failure officer Iske. ‘Het Haagse Bos en het park Clingendael zijn gescheiden door een weg. Het is een nobel streven om die gebieden voor de eekhoorns met elkaar te verbinden. De intentie was goed en de brug deugt bouwtechnisch. Kennelijk zijn eekhoorns er niet in geïnteresseerd. Leer daarvan, want die kennis kan veel meer waard zijn dan het geld dat nu is geïnvesteerd.’ ▶

CV**PAUL ISKE**

(1961, Amsterdam) studeerde natuurkunde in Amsterdam en promoveerde in de theoretische natuurkunde in Twente. Na zijn promotie werkte Iske van 1989 tot 1997 bij Shell. Van 1998 tot 2015 was Iske Chief Dialogues Officer bij ABN AMRO, verantwoordelijk voor de activiteiten op het gebied van (open) innovatie. Sinds 2016 is Iske hoogleraar Open Innovation & Business Venturing aan de School of Business and Economics van de Universiteit Maastricht. Paul Iske is oprichter en Chief Failure Officer van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen. Eerder dit jaar publiceerde Iske bij uitgeverij Business Contact het boek 'Instituut voor Brilljante Mislukkingen'.

OOK AL MISLUKT

Paul Iske in zijn door een hagelbui getroffen groentekas



CRUIJFF

Leren van je mislukkingen. Gemakkelijker gezegd dan gedaan. Geen nood, Iske heeft een methode ontwikkeld om briljante mislukkingen snel te herkennen en om de essentie ervan onder woorden te brengen. Iske: 'In deze methode worden zestien verschillende patronen beschreven, aangeduid met aansprekende namen als 'de generaal zonder leger' en 'lege plek aan tafel'. Wanneer je een belangrijke speler niet betreft bij je plannen, gaat het vaak mis. Deze patronen kun je op het niveau van het systeem, de organisatie, het team of het individu tegenkomen.'

Soms ben je een spekkoper met een mislukking en zijn 'de voordelen van het nadeel groter dan het nadeel.' 'Ik lijk Cruijff wel', lacht Amsterdamer Iske. 'Eén van de zestien archetypen van een briljante mislukking is de boerendochter. Je zoekt een speld in een hooiberg en je rolt er in de woorden van de Nederlandse wetenschapper Van Andel vanaf met de boerenmeid. Viagra was bedoeld als middel tegen hartfalen, maar tijdens de klinische proeven bleek dat het een geheel onvoorzien bijwerking had. Daarvoor is het nu op de markt. Die briljante mislukking levert Pfizer meer op dan Viagra ooit zou hebben opgebracht als het voor het bedoelde gebruik een succes was geweest.'

BOOMMARTERS

'Geloof het of niet', stelt Iske, 'zo'n boerendochter lijkt de eekhoornbrug ook. Ik las deze zomer dat hij nu, zonder dat de bouwers die bedoeling hadden, veel wordt gebruikt door boommarters. Misschien had een speciaal voor boommarters gebouwde brug wel veel meer dan 144.000 euro gekost.'

De gemeente Den Haag zat met de eekhoornbrug in haar maag toen twee jaar na de bouw bekend werd dat slechts één eekhoorn aan de oversteek was begonnen, en halverwege ook nog eens rechtsomkeert had gemaakt. Ze meldde dat de brug de gemeente niets had gekost. Hij was gefinancierd door het rijk als natuurcompensatie voor de verplaatsing van de Amerikaanse ambassade.

'De gemeente had niet de schade moeten willen beperken. Laat je niet in een hoek drukken', zegt Iske. Door in hun schulp te kruipen voor mislukkingen, creëren gemeenten volgens hem angst in hun eigen organisatie. Angst die tot een slechte werksfeer en georganiseerde domheid. Iske: 'Het gevolg daarvan is risicomijdend gedrag, en dat zie ik binnen de overheid veel. Stel je voor dat het misgaat, dan komt de wethouder in de problemen, en als hij in de problemen komt, dan ben ik misschien



'Opeens moet alles rimpelloos verlopen'

ook aan de beurt. Waarom zou je dat risico nemen als de waardering bij het slagen van een risicovol project kleiner is dan de kritiek bij een mislukking?'

Risicomijdend gedrag is volgens Iske vooral zo kwalijk, omdat de overheid te maken heeft met complexe vraagstukken 'waar veel partijen bij betrokken zijn met verschillende belangen, media meekijken en politici met geslepen messen klaarstaan'. Dergelijke vraagstukken kunnen volgens Iske alleen worden opgelost door mensen die niet bang zijn en die durven leren van mislukkingen. 'Dat is extra urgent omdat de wereld snel verandert en er doorlopend nieuwe verbindingen worden gemaakt. We leven in een onvoorspelbare tijd waarin mislukkingen erbij horen.' Mislukkingen die volgens Iske bij de overheid altijd op de loer liggen, omdat democratische besluitvorming nu eenmaal traag verloopt. 'Een besluit is bij wijze van spreken achterhaald als het wordt genomen. Mensen hebben geen oog voor de complexiteit waarmee de overheid vaak wordt geconfronteerd.'

STEEVAST FOUT

Dat zal wel, maar als het complex wordt, dan gaat het bij de overheid ook steevast fout. Automatisering bij de Belastingdienst, KEI van de Rechtspraak, de BRP – honderden miljoen worden jaarlijks over de balk gekieperd. Hoogleraar Iske: 'Ik wil niet alles goedpraten, maar we krijgen geen goed beeld van de werkelijkheid. Goed nieuws is geen nieuws. En bovendien kun je juist bij de overheid het werk tot op zekere hoogte kwalificeren als onderzoek. Het is niet eerder gedaan en de uitkomst kennen we niet. De overheid doet heel vaak nieuwe dingen en het moet altijd voor zo min mogelijk geld. Ik heb jarenlang bij Shell gewerkt. Als er voor honderden miljoenen een raffinaderij moest worden gebouwd, dan werd die tot op de cent nauwkeurig opgeleverd. Hoe dat komt? Omdat Shell heel goed is in contractmanagement. Dat is niet de sterkste kant van de overheid. Ze trekt de risi-

co's vaak naar zich toe. Er wordt zo scherp geoffereerd, dat het voor een opdrachtnemer ook eigenlijk niet te doen is. Je kunt niet én aan alle eisen voldoen én alle risico's accepteren.'

In het bedrijfsleven mislukken oneindig veel meer projecten briljant, maar dan is het nu eenmaal een bedrijfsrisico of innovatie. Paul Iske: 'Er is in Nederland veel waardering voor ondernemers. De startups worden doodgeknuft, maar 90 procent van hen mislukt. Vaak gesubsidieerd, maar daar hoor je niemand over. In de energietransitie gaan miljarden om. Reken maar dat daar briljante mislukkingen tussen zitten. Zeker de helft levert niets op. We vinden het dapper dat ondernemers risico's durven nemen. Ze doen dingen die nog nooit zijn gedaan. En dan doe je bij de overheid een heel ingewikkeld en uniek project, met enorm veel belangen en partijen, en dan moet alles opeens foutloos en rimpelloos verlopen. Dat is toch raar?'

VALLEN EN OPSTAAN

Succes komt volgens Paul Iske nu eenmaal met vallen en opstaan. 'Om te kunnen slagen, moet je ook mislukken. De uitdrukking is: succes kent vele vaders, maar ik zou ervan willen maken: succes kent vele mislukkingen. Zoals Thomas Edison zei: "Ik heb niet gefaald, ik heb 10.000 manieren ontdekt die niet werken.'" Overheden die 'falen' worden overladen met kritiek en bestuurders kunnen vertrekken, bedrijven hebben onze sympathie. Het argument dat de overheid een draai om haar oren verdient omdat ze nu eenmaal werkt met 'ons' belastinggeld, spreekt Iske totaal niet aan. 'Het is altijd mijn geld, of ik nu klant ben of burger. Ik kan als klant kiezen, als burger niet, wordt dan gezegd. Ik kan kiezen tussen ABN Amro en ING, maar dat is toch één pot nat? Als ik ergens geld voor betaal, dan telt voor mij: doen ze iets zinnigs en pakken ze het goed aan? Als het wat wordt, dan is dat mooi. Als dat niet zo is, dan hoop ik dat ze ervan kunnen leren.' ●