

F.A.I.L. | First Attempt In Learning

*Van falen kun je leren, maar daar is wel lef voor nodig en een open dialoog. Het Instituut voor Briljante Mislukkingen (IvBM) staat voor een positieve houding tegenover mislukkingen en stimuleert het zelflerend vermogen in sectoren die hun innovatiekracht en impact willen vergroten. Namens het IvBM legt Bas Ruysenaars voor M&C de basis voor de dialoog in onze beroepsgroep.*

## DEEL JE LEERMOMENTEN



**O**p autopsy.io kun je een hele rits start-ups vinden die het niet hebben gered, mét een reden daarvoor van de oprichters zelf. Van praktisch, 'did not scale fast enough', hilarisch, 'another casualty in the decline of Flash' tot tragisch en herkenbaar, 'stuck with the wrong strategy for too long'.

Jaarlijks beginnen in Nederland tweehonderd bedrijven die kunnen worden aangemerkt als een start-up. Slechts één op de tien groeit uit tot een (internationaal) succesvol bedrijf. De rest blijft een kleine onderneming of verdwijnt binnen een aantal jaren, blijkt uit de cijfers van 2015. De oorzaken van het mislukken van start-ups zijn divers. Ze zijn niet innovatief genoeg, het geld raakt op, er is geen goed team, men wordt ingehaald door de concurrentie of het product of de dienst was gewoonweg niet goed genoeg. Hadden die 180 mislukte start-ups dit van te voren niet kunnen weten? In sommige gevallen vast wel, maar vrij naar Einstein geldt: 'If we knew what we are doing, we wouldn't call it innovation!'

Onze wereld wordt steeds ingewikkelder. We bewegen ons in complexe systemen, in netwerken die van vele onderdelen afhankelijk zijn. En door economische, technologische en sociale ontwikkelingen neemt de complexiteit exponentieel toe. Waar bedrijven twee decennia geleden wellicht nog vast konden houden aan een vooraf geformuleerde strategie, zie je dat er nu continu moet worden bijgesteld op basis van feedback uit de markt. En de factoren waarop we (moeten) reageren zijn in hun onderlinge samenhang dermate verweven dat de gevolgen onvoorspelbaar blijken of niet geheel te doorzien zijn: we zien bij-effecten over het hoofd, we kennen de lange-termijn consequenties niet, de wereld om ons heen verandert razendsnel en we weten vaak niet waardoor. Als je in deze wereld probeert te innoveren of een bedrijf opstart, weet je eigenlijk al bij voorbaat dat de strategieën die je in gedachten hebt zelden zullen uitpakken zoals gepland.

Aangezien niemand alle consequenties meer kan overzien, zelfs niet het meest geavanceerde algoritme, is het de kunst om te leren navigeren in plaats van beheersen. Je hebt een punt op de horizon maar hoe je daar komt, moet je continu kunnen bijsturen. Zo'n houding vraagt om mentale lenigheid en veerkracht. Een vermogen om nieuwe kansen te zien en te kapitaliseren.

## Scenario-denken

Een manier waarop je plannen robuust kan maken voor de toekomst is door scenario-denken toe te passen. Scenario-denken is een instrument dat kan helpen gestructureerd maar met de vereiste flexibiliteit over de toekomst na te denken. Naar analogie van de schaakopstelling gaat het erom dat je als organisatie leert een zodanige positie in te nemen dat je zonder problemen op meerdere zetten van je tegenstander kunt reageren en dus voor meerdere scenario's robuust ofwel toekomst-vast bent. Omdat de wereld complex en veranderlijk is, moet je daarbij als mens en organisatie lenig zijn. Dat betekent zien wat er aan de hand is en wat dat voor jou betekent als organisatie en individu. En het vermogen hebben om je ook daadwerkelijk aan te passen aan die nieuwe inzichten. Dat doe je bijvoorbeeld door de voor jou twee belangrijkste externe onzekerheden te identificeren die veel invloed hebben op je bedrijfsvoering. Laten we zeggen, de snelheid van acceptatie van een nieuwe technologie (langzaam/snel) en de ontwikkeling van de politieke situatie (conservatief/progressief). Door deze in een matrix te plaatsen creëer je vier scenario's. De volgende stap is om de scenario's uit te werken; hoe ziet je organisatie er uit in elk van die vier werelden en hoe zorg je dat je

IK DENK DAT FALEN NIET DE PROEVE VAN  
ONBEKWAAMHEID IS DIE WE ER NU AAN TOEKENNEN,  
MAAR SLECHTS EEN VERKEERD UITGEPAKTE POGING

JUIST ALS JE MIDDEN IN EEN START-UPPROCES ZIT IS HET RELEVANT OM TE REFLECTEREN  
OP JE EIGEN AANNAMES EN DEZE REFLECTIES TE DELEN MET ANDEREN

wendbaar genoeg bent om op de verschillende beelden/scenario's die je creëert in te spelen? De pointe zit 'm niet zozeer in de scenario's maar in de wendbaarheid die je creëert.

### Angst verkleint je wereld

Paradoxaal genoeg moet je dus voorbereid zijn op het feit dat je je niet op alles kunt voorbereiden. Wat je natuurlijk wel kan doen, is leren is om beter om te gaan met het onverwachtse, leren alert te blijven op verandering en leren die veranderingen waar nodig te gebruiken. Door je kansen te spreiden bijvoorbeeld, of niet vast te blijven houden aan je eerste oplossingen en ideeën, maar verder te kijken. Angst is daarbij een slechte raadgever. Uit onderzoek blijkt dat het een belangrijke factor is die maakt dat mensen niet reflecteren, geen afstand nemen of in scenario's kunnen denken. Angst verkleint je wereld, zorgt dat je je vastklampt aan wat je al weet en kent en het is daarom een blokkade voor innovatie.

Die angst bestaat vaak uit twee onderdelen. Als eerste is er de angst om iets dat kan mislukken überhaupt te proberen. En daarnaast is er de angst te praten over iets dat fout gaat of is gegaan. Maar de vraag is of falen wel zo verschrikkelijk is als we denken? Ik denk dat falen niet de proeve van onbekwaamheid is die we er nu aan toekennen, maar slechts een verkeerd uitgekakte poging. En juist die onderzoekende en ondernemende houding is zo belangrijk voor het navigeren richting die stip op de horizon. Dus de angst om te falen, een grote blokkade voor innovatie, is iets wat we aan moeten pakken. Als we falen met z'n allen anders bekijken veranderen we zo ook het speelveld. FAIL kun je bijvoorbeeld ook lezen als First Attempt In Learning. Als je in een complexe wereld iets nieuws probeert en dat mislukt vervolgens, dan is dat niet iets

wat we ondernemers aan moeten rekenen. In plaats daarvan zouden we gemeenschappelijk moeten leren van de gemaakte fouten. Dat laatste wordt, opnieuw door angst, ook in de start-upwereld, vaak nog onvolgende gedaan. Het Instituut voor Brijante Mislukkingen stimuleert angstreductie en een klimaat waarin succes en mislukken niet als tegenpolen worden gezien. Een klimaat waarin mensen durven experimenteren, leren en delen. Waarin ze complexiteit serieus nemen en open staan voor tussentijdse feedback en feed forward (vooruitblikkende response). Een dergelijk klimaat neemt aan belang toe nu ondernemers wendbaar moeten zijn en hun zelflerend vermogen een cruciale factor is.

### Onvermoeibaar doorgaan

Een mooi praktische voorbeeld van start-uppers die niet bang zijn om te falen is HelloSpencer, een bezorgservice. HelloSpencer wilde elke willekeurige bezorgopdracht binnen zestig minuten kunnen afleveren. Je plaatst een bestelling, via de site of de app, en na de bevestiging gaat Spencer op pad en kan je hem digitaal volgen tot voor je deur. De bezorgdienst heeft het niet gered. De oprichters kondigden in september vorig jaar aan dat ze het businessmodel voor hun allesop-afroepdienst niet vliegend konden krijgen. Na nog een aantal pogingen, plaatsten de ondernemers hun belangrijkste mislukkingen en lessen gelukkig op hun website. Allereerst: droom groot, begin klein. Door heel klein te beginnen – met alleen een telefoonnummer voor sms-bezorgopdrachten – hoopte HelloSpencer organisch te groeien. Door niet het logistieke proces centraal te stellen maar de persoonlijke ervaringen tussen bezorger en klant, kregen ze veel inzicht in de koopmotieven van klanten en de bevestiging dat ze echt iets goeds in handen hadden. Helaas verloor men

zichzelf daardoor ook te veel in de waan van alle dag en er werd er te laat een duidelijke focus gekozen. Ten tweede: zorg ervoor dat je de aantallen haalt. Bezorgdinsten rendabel maken gaat uiteindelijk om volume. Alhoewel er wekelijks meer klanten bijkwamen, duurde de groeifase te lang. HelloSpencer had ofwel sneller meer volume nodig gehad of een financiering voor een langere termijn. Geen van beide was nu het geval. De laatste les van HelloSpencer: houd iedereen aan boord; het samenstellen van een team met voldoende talent en energie is stap een. Maar ervoor zorgen dat iedereen zichzelf kan blijven ontwikkelen, als team maar ook op persoonlijk vlak, is minstens even belangrijk om mensen te behouden. Mocht je je overigens afvragen wat er met de jongens van HelloSpencer is gebeurd: de ene helft is voor de SNS Bank gaan werken, de andere helft is onvermoeibaar doorgedaan met nieuwe of al bestaande start-ups.

## Delen met anderen

Mijn eigen avontuur betreft een innovatief sportproduct en -concept, genaamd YOU.FO. Daarbij werp en vang je een aerodynamische ring met speciaal ontworpen sticks, een soort kruising tussen frisbee en stick- en racketsporten zoals hockey of tennis, zou je kunnen zeggen. Als ik iets heb geleerd met dit initiatief de afgelopen jaren dan is het wel dat je je strategie continu moet bijstellen op basis van feedback uit de markt. We wonnen diverse (inter)nationale awards en ik ging ervan uit dat YOU.FO samen met distributiepartners top-down in de markt te zetten was. Uiteindelijk bleek de praktijk veel weerbarstiger. Dit innovatieve sportspel heeft veel meer bottom-up marketinginspanning nodig; mensen moeten het ervaren door te doen en de leercurve maken waardoor ze enthousiast blijven. We gaan nu een wereldwijde community opzetten samen met een sportconsultancyclub die in Duitsland zit. Dat is een totaal andere benadering dan ik in het begin voor ogen had. En dit sportief-zakelijke avontuur duurt vele malen langer dan verwacht. Wat dat betreft zal ik de lessen van HelloSpencer en anderen ter harte nemen!

Het instituut voor Briljante Mislukkingen wil, net als autopsy.io, stimuleren om zonder gêne te leren van de start-ups die het niet meteen gehaald hebben. Dat delen en leren van mislukkingen hoeft overigens niet alleen achteraf. Juist als je midden in een start-up-proces zit is het relevant om op gezette tijden te reflecteren op je eigen aannames en aanpak. En om deze reflecties te delen met anderen. Kortom: 'Sometimes you earn, sometimes you learn'.

---

Bas Ruysenaars is ondernemer en adviseur. Hij is mede-oprichter van strategisch-creatief bureau de Keuze Architecten, gespecialiseerd in de ontwikkeling van tools en interventies die kiezen makkelijker maken en nieuw gedrag activeren. Daarnaast is hij de ontwikkelaar van het innovatieve sportspel YOU.FO. Samen met prof. dr. Paul Iske runt hij Stichting Het Instituut voor Briljante Mislukkingen.



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

[www.you.fo](http://www.you.fo)

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