

Stoppen is een optie

Ieder project en iedere onderneming of activiteit is anders, maar toch zien we vaak gelijksoortige patronen die leiden tot een onverwachte uitkomst, het 'mislukken'. We hebben bij het Instituut voor Brilljante Mislukkingen hierin ongeveer twintig archetypes weten te onderscheiden. Een van deze archetypes heet 'De Verslaving'. Bij dit archetype zien we dat een project of activiteit is gestart met goede bedoelingen en voorbereiding. Gaandeweg wordt echter steeds duidelijker dat de doelstellingen niet volledig behaald kunnen worden. De beoogde resultaten blijven buiten bereik, het budget wordt overschreden en deadlines worden gemist.



DOOR PAUL ISKE

En toch gaan we maar door, we zijn verslaafd aan het project. Waarom is het zo moeilijk om te stoppen? Daarvoor zijn diverse redenen op te sommen, die meestal vallen in de categorie drogredeneringen. Denk bijvoorbeeld aan "we hebben al zo veel geïnvesteerd ('sunk costs')". Totaal irrelevant. Het gaat er immers om hoeveel nog geïnvesteerd moet worden en of dat het waard is. Andere veelgehoorde redenen zijn: "het zou gezichtsverlies zijn als we nu stoppen", "zolang we doorgaan hebben we in ieder geval werk" en "we zien geen alternatief". Stuk voor stuk redeneringen die een zeer beperkte geldigheid hebben.

Van een echt Brilljante Mislukking is pas sprake wanneer men in staat is de signalen op tijd op te pikken en daarop actie te ondernemen. Een mogelijke actie is het project stopzetten. Ook daar kan men lessen uithalen, waar bij andere

activiteiten van te profiteren valt (double-loop learning). Bovendien kunnen de vrijgekomen resources –mensen, geld en middelen– ingezet worden op andere zaken.

Verslavingsrisico bij zorgprojecten

Ook in de zorg zien we grote, kostbare en complexe projecten, vaak ook met een ICT-component. Denk bijvoorbeeld aan het beroemde Elektronisch Patiënten Dossier, de decentralisatie van de Jeugdzorg of zaken als Health Impact Bonds. Allemaal potentieel heel waardevol. Allemaal heel complex en met risico's. En allemaal met een verslavingsrisico.

Operatie Basisregistratie Personen (BRP)

Recentelijk hebben we een mooi voorbeeld gezien van een Brilljante Mislukking: het stopzetten van de Operatie Basisregistratie Personen (BRP), door Demissionair minister Ronald Plasterk van Binnenlandse Zaken en

Koninkrijksrelaties. Hij volgt hiermee het recente advies van Bureau ICT Toetsing (BIT). Hij wil het stopzetten van de modernisering echter op een 'ordentelijke manier' regelen, in samenspraak met de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en andere bestuurlijke partners die betrokken zijn bij de tot nu toe jammerlijk mislukte modernisering van de Gemeentelijke Basisadministratie (GBA).

Dit 'ordentelijke' stoppen zou volgens het Instituut voor Brilljante Mislukkingen vooral moeten zorgen voor het optimaal vastleggen van leermomenten. Er is een nieuw innovatieklimaat nodig, waarin projecten eerder van koers kunnen veranderen, om zo de kans van slagen te vergroten. Een klimaat waarin stoppen óók een optie is.

Laten we onnodige risico's beperken en tegen elkaar zeggen: Stoppen is een Optie. ■

Het Instituut voor Brilljante Mislukkingen houdt zich bezig met het (helpen) creëren van een klimaat dat positief is voor innoveren, experimenteren en leren. We weten allemaal dat veel dingen anders lopen dan van tevoren bedacht of voorspeld. Dat heeft vaak te maken met complexiteit en dynamiek. In de zorg zien we ontwikkelingen op technologisch, wetenschappelijk, economisch en maatschappelijk vlak, met diverse belanghebbenden. Dat maakt dat er regelmatig sprake is van een 'Perfecte Storm': een situatie waarin we niet altijd controle hebben en al doende moeten leren. Dan worden we al snel geconfronteerd met een goedbedoelde, maar niet geslaagde poging, ofwel een Brilljante Mislukking.

Paul Iske is Chief Failure Officer van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen. Daarnaast is hij hoogleraar Open Innovation & Business Venturing aan de Universiteit Maastricht en is hij spreker, schrijver en consultant, op de gebieden innovatie, creativiteit en kennismanagement.

