

# INNOVEREN IS EEN PROCES VAN PROBEREN, BRILJANT MISLUKKEN EN LEREN

*Innovatie is kennisintensief: je hebt een hoop kennis nodig, maar genereert ook heel veel nieuwe kennis. Dat geldt niet alleen voor al die innovatie succesvol is, maar ook als die tot een mislukking leidt. Tenminste: vooropgesteld dat de innovator bereid is om van die mislukking te leren. Er lessen uit trekken, betekent dat in toekomstige innovatieprojecten op mislukking kan worden geanticipeerd en dat het kan worden voorkomen.*



Iedereen moet blijven innoveren, is de opvatting van Paul Iske, hoogleraar open innovatie en business venturing (Maastricht University) en chief failure officer van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen. "Iedereen doet dat ook, als je innoveren definieert als: het proces van ideeën omzetten in nieuwe vormen van waarde", zegt hij. "Maar we onderscheiden binnen de bestaande businessmodellen twee typen innovatie. Dingen beter doen en/of betere producten en diensten maken. Daarnaast zijn er nog twee typen innovatie, namelijk andere dingen doen – zoals IBM dat eerst computers maakte en daarna adviezen ging leveren – en compleet nieuwe dingen doen. Tot het laatste behoort bijvoorbeeld patiënten helpen op basis van algoritmen in plaats van medicijnen."

## ACCEPTEER MISLUKKING

Als je wilt meekomen als bedrijf of organisatie, stelt Iske, ben je op minstens één van die vier niveaus actief met innovatie. "Maar niet iedereen hoeft er natuurlijk op het vierde niveau actief mee te zijn", zegt hij. "Dat vergt een andere attitude en mensen, want de risico's van nieuwe dingen gaan doen zijn natuurlijk groter dan doen wat je al deed. Toch moet je daarbij niet bang zijn voor mislukkingen, want daar ontkom je niet aan als je wilt innoveren."

Innoveren wil Amgen zeker, stelt field market access manager Fons van Mieghem. "We transformeren van een bedrijf dat geneesmiddelen verkoopt naar een organisatie die een bijdrage levert aan de succesvolle behandeling van de patiënt", zegt hij. "In die zin gaan wij het dus ook anders doen, en meer doen dan alleen maar geneesmiddelen verkopen. Wij ontwikkelen bijvoorbeeld ook digitale zorgpaden en ja, ook daar gaat soms niet alles goed. Daarbij zijn we nog te bang om te falen, we zijn te voorzichtig en durven geen fouten te maken."

## FAALOPBRENGST

Mislukken is natuurlijk nooit een doel, stelt Iske, maar kan wel een heel goede manier zijn om te leren. "Falen brengt vanzelfsprekend kosten met zich mee", zegt hij, "maar als je er lessen uit trekt, kan de faalopbrengst veel groter zijn. Ik maakte dit laatst zelf van dichtbij mee bij de organisatie van een conferentie over online conferenties die volledig in de soep liep. De server ging eruit en daarna ging echt alles mis. We hebben vervolgens alle beoogde deelnemers benaderd voor een nieuw event over mislukking in online evenementen en dat leverde heel veel positieve reacties en nieuwe relaties op."

De boodschap die Iske hiermee wil overbrengen is: besef dat mislukking tot op zekere hoogte onvermijdelijk is, maar dat er lessen uit kunnen worden getrokken om toekomstige mislukkingen te voorkomen. "Bovendien", vult hij aan, "als je er goed over communiceert, kun je er zelfs waardering voor oogsten. Dat doet de geneesmiddelenindustrie bepaald niet altijd, die wil zich vaak zelfs mooier voordoen dan ze is. Ik zou zeggen: laat ook zien wat mislukt. Dan krijg je meer waardering voor je communicatie over wat wel lukt, en geloven mensen je waarschijnlijk ook meer als je daarover schrijft."

## ANALYSEER DE WISSELWERKING

Van Mieghem moet toegeven dat ook voor Amgen de nadruk in de communicatie sterk op positief nieuws ligt. "Dat heeft met imago te maken", zegt hij. "De geneesmiddelenindustrie heeft te maken met een negatieve perceptie. Maar inderdaad, als de faalopbrengsten groter zijn dan de faalkosten, zou ik het wel aandurven om over mislukkingen te communiceren." Dat zou het imago alleen maar ten goede komen, reageert Iske. "Als je als bedrijf uitstraalt dat alles wat je doet in goud verandert, betwijfel ik of dat je reputatie erg goed doet."

Niet alles verandert in goud, reageert Van Mieghem. Als voorbeeld van het tegendeel noemt hij zorgpaden die succesvol worden ontwikkeld maar toch steeds maar niet geïmplementeerd worden. Hij zegt: "De gedachte lijkt te zijn: waarom zouden we met Amgen zo'n digitaal zorgpad ontwikkelen, dat kunnen we zelf ook wel. Dat is echt een belemmerende factor. Ziekenhuizen en de mensen die wij spreken, zien Amgen nog steeds als een leverancier van geneesmiddelen en verwachten niet dat wij ook veel kennis en expertise hebben op het gebied van zorgprocessen optimaliseren of patiëntuitkomsten meten."

Een typisch voorbeeld van the last mile, vindt Iske. "Voor implementatie heb je heel andere skills nodig want het is naast de ontwikkeling van een concept een totaal ander deel van het innovatieproces, waarbij het gaat om aanpassing van organisaties, processen, tools en vooral mensen. En als dat niet lukt, zit het probleem vaak in de wisselwerking tussen de betrokken partijen. Dat moet je samen analyseren, als afzonderlijke partij kun je dat niet." Van Mieghem wil daar graag stappen in zetten. "Veel van wat wij nu bespreken krijgt een plaats in een innovatieplan dat ik aan het schrijven ben. Omgaan met mislukkingen en daarvan leren krijgt daarin zeker een plaats."



PAUL ISKE