

Kira Van den Ende

DURF FALEN

Het
boek
bij de
FuckUp
Nights
BXL

24 MANIEREN
OM TE GROEIEN
DOOR TE
MISLUKKEN



LANNOO

9

KEEP IT SIMPLE

**LANGEAFSTANDS-
KNUFFELMACHINE
WORDT
PERSOONLIJKE
NACHTMERRIE**

Vijftien jaar geleden, toen MSN nog het strafste middel was om in real time met de andere kant van de wereld te communiceren, wilde een projectgroep rond **MAJA KUZMANOVIC** een apparaat maken dat de aanraking van een lichaam kon simuleren over afstand. Langeafstandsrelaties zouden een beproeving minder ondervinden. Het werd een even romantische als dolzinnige onderneming, waaruit Maja leerde dat opgeven een verstandige, moedige en soms gewoon de beste beslissing kan zijn.

EEN AMBITIEUZE ONDERNEMING

Voor dit verhaal gaan we terug naar het jaar 2000, toen er in Wolfsburg plannen werden gemaakt om Phaeno, een interactief wetenschapscentrum te bouwen. Een soort Technopolis, maar dan op z'n Duits. Via een designfirma uit San Francisco werd aan FoAM, een collectief van wetenschappers, technologen, kunstenaars en ontwerpers, gevraagd of ze een installatie voor dit nieuwe museum wilden creëren.

Maja, die FoAM in 2000 oprichtte, werkte op dat ogenblik samen met een specialist in haptische communicatie, oftewel de leer van hoe mensen communiceren via aanraking. Samen kwamen ze op een briljant idee voor Phaeno. FoAM zou een installatie bouwen die aanraking kon overbrengen over gelijk welke afstand. Als jij een muur met een speciale bedekking zou aanraken, zou iemand aan de andere kant van het gebouw die tegen een muur met dezelfde bedekking leunde die aanraking kunnen voelen. De twee muren zouden namelijk vol kleine, artificiële spieren zitten die digitaal met elkaar kunnen communiceren.

Voor dat idee was het wetenschapscentrum wel te vinden. Maja bevond zich op dat ogenblik zelf in een langeafstandsrelatie, dus was ze meteen gewonnen voor het idee om haar man in Australië vanuit België te kunnen aanraken. Bovendien zou FoAM goed betaald worden voor het project en hoefde de uiteindelijke installatie pas in 2005 geleverd te worden. Dus begon de wetenschapper in kwestie aan het technologische onderzoek voor het ontwerp van de twee muren, die ze *Lyt_A* noemden.

'De grootste uitdaging was om ervoor te zorgen dat de aanraking fijn genoeg was om als menselijk te worden ervaren. Net zoals een foto genoeg pixels moet bevatten om door onze ogen als een reëel beeld te worden geïnterpreteerd. Tegelijkertijd was het de bedoeling dat het eindresultaat robuust zou zijn en minstens vijf jaar in het museum zou staan. Met de technologie die aan het begin van de jaren 2000 beschikbaar was, was dat eigenlijk zogoed als een onmogelijke missie, maar daar hadden we geen oren naar. Ons motto was dat niets onmogelijk was. We vonden een Engelse firma die in staat was om heel kleine, spierimiterende apparaatjes te leveren. Of beter gezegd: die met veel overtuiging beweerde daartoe in staat te zijn.'

De grootste uitdaging was om ervoor te zorgen dat de aanraking fijn genoeg was om als menselijk te worden ervaren.



PLAN B

De tijd om het eindresultaat te produceren werd geschat op zes tot negen maanden, dus was FoAM niet heel intensief met *Lyt_A* bezig tot het voorjaar van 2005. Toen waren de definitieve plannen voor de twee communicerende muren af en werden ze bestudeerd door de technologische experts van het museum. Die reageerden sceptisch op de complexiteit van het ontwerp. Op basis van de plannen die de haptische wetenschapper had opgesteld, kwamen ze tot de conclusie dat de muren nooit op tijd af zouden raken, als dat al ooit het geval zou zijn. Ondanks de harde kritiek waren de mensen van het museum verder wel goedhartig tegenover FoAM. Ze toonden begrip voor de tijd en moeite die het team al in het project had gestoken en boden hun de mogelijkheid om ermee te stoppen, zonder dat ze hun voorschot terug hoefden te betalen.

'We hadden ongeveer één derde van het budget als voorschot gekregen. De opdrachtgevers zeiden: "Als jullie nu stoppen, is alles oké, zand erover. Als jullie ervoor kiezen om toch door te zetten, moet je ervoor zorgen dat je een goed resultaat levert, of je zult het geld moeten terugbetalen." Ermee stoppen was voor ons helemaal geen optie, daar zouden we te veel financiële schade doorlijden. We hadden namelijk net de contracten met de leveranciers getekend en stoppen zou veel schulden, waarschijnlijk zelfs ons faillissement veroorzaken.

wilden we tot elke prijs vermijden, want twee van onze teamleden, waaronder mijn man, waren buitenlanders. Hun verblijfsvergunning in België was wankelend van hun job bij FoAM. Met Lyt_A stoppen hield de mogelijkheid in dat zij naar hun land van herkomst moesten verhuizen.'

Aangezien er zo veel op het spel stond, en ook gewoon omdat ze geen alternatieven hadden om op te geven, besloten Maja en haar team om het aanbod om het project stil te leggen vriendelijk te weigeren en een nieuw ontwerp uit te werken. Dat was echter buiten de wetenschapper gerekend die het originele ontwerp had getekend. Die pikte het niet dat men zijn plannen bekritiseerde en dat het geld bij hoog en laag vol dat zijn ontwerp de enige manier was om het project tot een goed einde te brengen. Maar daar wilde het technologiemuseum in spe niet ophouden te luisteren van horen, met als gevolg dat de enige expert op het gebied van artificiële spieren een onmenselijke aanraking opstapte.

NOG MEER PECH

Heel wat minder enthousiast begon het team daarna aan een nieuw, eenduidiger ontwerpvoorstel, dat gelukkig werd goedgekeurd door de experts in Wolfsburg. FoAM kreeg de rest van het budget toegestuurd. Op dat moment waren er nog een zestal maanden tijd tot de geplande opleveringsdatum en was er echt geen weg terug meer. Het team nam opnieuw contact op met de Engelse firma en de eerste artificiële spieren kwamen naar België. Alleen, die spieren bleken helemaal niet op de spieren waar ze een paar jaar voordien een contract mee hadden afgesloten. Bleek dat de firma intussen zelf met nieuwe technologieën had geëxperimenteerd en dat de spieren zoals die in 2002 bestonden niet langer beschikbaar waren. Bovendien zei de firma dat het productieproces duurder was geworden. Als het FoAM-team de kwalitatieve spieren wilde krijgen die ze nodig hadden, dan moesten ze veel meer betalen.

'We moesten heel snel leren hoe we met al die technieken moesten omgaan, want de enige die er iets van kende was, opgestapt. Gelukkig sloot een heel geïnteresseerde computerwetenschapper zich bij ons aan. Hij las dag en nacht artikels en boeken over digitale haptische technieken en hoe ermee te werken. Ook de rest van het team heeft toen maandenlang vierentwintig uur per dag en zeven dagen per week gewerkt. Letterlijk. De helft van ons werkte overdag, 's avonds om de andere helft en de andere helft 's nachts voort.

Ochtends om zeven uur ontbeten we samen en dan ging het dagteam aan het werk. Zelf was ik overdag bezig met productiemanagement, solderen, zagen en ervoor zorgen dat er driemaal per dag lekker eten op tafel stond. Ik bemiddelde ook in conflicten. Iedereen was overwerkt en onderbetaald, maar het was essentieel dat we onze goede verstandhouding zouden behouden. Als er op dat moment nog iemand zou stoppen, waren we ten dode opgeschreven.'

Hoe hard het team ook werkte, het kon niet verhelpen dat het geleverde materiaal van slechte kwaliteit was. De artificiële spieren gingen soms na vijf

seconden werken al stuk, wat al dan niet gepaard ging met een kleine ontplofing. In het contract met het museum stond dat de spieren vijf jaar moesten meegaan.

Je vraagt je misschien af waarom FoAM de leverancier niet gewoon dwong om hun beter materiaal toe te sturen, maar zo eenvoudig was het niet, want het materiaal dat de firma oorspronkelijk beloofd had, bestond niet meer, nergens in de wereld. Uiteraard probeerde FoAM de firma wel onder druk te zetten om een nieuwe en betere technologie te leveren, maar dat de firma in Engeland gevestigd was, bemoeilijkte de zaken. Ze konden er immers niet zomaar binnenvallen en hun eisen op tafel leggen.

'We hadden helemaal geen alternatief, we waren volledig afhankelijk van die ene firma. We hoopten dat er toch nog een oplossing uit de bus zou komen, zodat wij ons contract in Wolfsburg konden naleven. Sommigen van ons gingen nuchter om met de gebroken beloften van de leverancier, maar ik niet. Zelf kom ik uit een mediterrane cultuur, waar het acceptabel is om mensen af en toe met veel gevloek te zeggen wat je van hen denkt. In Engelstalige culturen moet je blijkbaar bovenal diplomatisch blijven. De rest van het team was bang dat mijn tirades het schip volledig zouden doen zinken, dus werden al mijn e-mails nagelezen door Engelse moedertaalsprekers. Niet om ze te controleren op taalfouten, maar om ervoor te zorgen dat we wel beleefd overkwamen.'

Na vier maanden op kantoor te leven, met zes mensen dicht op elkaar, onder permanente stress, met de ene tegenslag na de andere en zonder uitzicht op een goede afloop, kun je je wel inbeelden dat het team de wanhoop nabij was.

HET MOMENT VAN DE WAARHEID

En toen kwam, eindelijk, de dag waarop ze naar Wolfsburg reden en hun installatie in het gloednieuwe museum opstelden. Maja voelde zich gegeneerd omdat het eindresultaat niet op het ontwerp leek. Ze hadden heel veel compromissen gesloten op het vlak van esthetiek en materiaal. Normaal heerste er bij FoAM een heel duidelijke filosofie over het gebruik van ecologisch verantwoord materiaal, maar voor dit project hadden ze zichzelf zo tot het uiterste gedreven dat Lyt_A vol giftige chemische materialen zat. En het resultaat zag er al bij al amateuristisch uit, in dat gigantische museum waar wetenschappers met veel meer ervaring indrukwekkende technologische snufjes in elkaar hadden getimmerd. Lyt_A zag er uit als een koelkast.

Als bij wonder was de klant niet zo ontevreden. Een van de experts zei: 'Ik ben onder de indruk dat jullie nog leven. Ik had niet verwacht dat jullie iets van het ontwerp zouden kunnen waarmaken.' De opstelling van Lyt_A mocht blijven staan. Eind goed, al goed.

Of toch niet. Het oorspronkelijke budget was er niet op voorzien dat er zo veel mensen dag en nacht aan het ontwerp zouden moeten werken, dus het geld dat FoAM uiteindelijk kreeg, was niet eens voldoende om de ontwerpers

en technici mee te betalen. Dat was niet zo erg, want daarop hadden ze geanticipeerd. Iedereen die aan het project had meegewerkt, wist wel dat het min of meer om vrijwilligerswerk ging. Het project dreef op thuisbereide maaltijden, vriendschap en goede wijn. De echte ellende begon pas toen het museum zijn deuren opende en de kinderen met Lyt_A begonnen te spelen.

De pneumatische, artificiële spieren, die sowieso al niet deden wat ervan verwacht werd, gingen om de haverklap stuk. Het FoAM-team reed na de opening bijna elke week een keer op en af naar Wolfsburg om de installatie te repareren. Tot het museum een jaar later elk contact verbrak. Nu, tien jaar later, heeft FoAM nog steeds niets van hen gehoord en kunnen ze zich enkel maar inbeelden dat Lyt_A in alle stilte in de vuilnisbak is beland.

WAREN WE MAAR GESTOPT

'Ik denk dat de grootste mislukking van dit project is dat we niet gestopt zijn toen we konden. De financiële en menselijke tol was volledig buiten proportie en het project was het helemaal niet waard. Toen we na de opening van het museum thuishkwamen, kon ik voor het eerst in negen maanden ontspannen. Negen maanden van nooit aflatende conflicten en zorgen. Ik ontdekte een knobbel in mijn borst, die later uitgroeide tot kanker. Dat kwam natuurlijk niet enkel door dit project, maar die intense periode van stress heeft zeker niet geholpen. Ik had ook vele dagen al solderend doorgebracht, met giftige dampen rond mij, zonder de nodige bescherming. Het was geen toeval dat ik net op dat moment borstkanker ontwikkelde, ook al was ik nog maar dertig.'

Toen de groep nog aan het project aan het werken was, waren ze voornamelijk kwaad op de wetenschapper die hen in de steek had gelaten en de leverancier die hen niet naar behoren kon helpen. 'Maar toen de stress wegviel en ik de knobbel ontdekte, richtte ik mijn boosheid op mezelf. Ik was diegene geweest die iedereen overtuigd had om door te zetten, en die keer op keer de moed en motivatie erin had gehouden. Als ik niet zo had aangedrongen, was het team als geheel waarschijnlijk redelijker geweest. Ik worstel nog steeds met kanker, en ik neem het mezelf nog steeds kwalijk dat ik niet gewoon heb opgegeven.'

Wat Maja opmerkelijk vindt in dit hele verhaal, is dat het oppervlakkig bekeken wel een succes was. 'We hadden een contract, we leverden een product, de klant was min of meer tevreden, we werden betaald. Maar de kostprijs van dat zogeheten succes, die stomme kleine installatie, was zo groot dat het in feite een enorme mislukking was. Als we de tijd konden terugdraaien, zouden we er gewoon mee stoppen en de organisatie failliet laten gaan. Dat zegt mijn man ook. Hij was veel liever terug naar Australië verhuisd dan deze afloop te kennen. Wellicht waren we er beter nooit mee begonnen. Onder geen enkele omstandigheid zou ik dit herhalen.'

Er waren volgens Maja ook positieve kanten, bijvoorbeeld dat het team niet uit elkaar spatte, wat je gezien de omstandigheden toch wel zou verwachten. 'Er

waren veel conflicten, we waren volledig uitgeput, maar we hadden ook veel plezier en we hebben heel veel gelachen. Onze vriendschappen en relaties hebben het avontuur stuk voor stuk overleefd.'

'Het advies dat ik aan de lezers van dit boek wil meegeven, is dat je niet bovenmenselijk bent. Wees realistisch in de dingen die je van jezelf verwacht. Soms is het goed om te innoveren en verschillende, zelfs extreme, opties te verkennen, maar soms moet je conservatiever zijn en je concentreren op dingen waarvan je weet dat ze werken. En heel soms is het beter om het gewoon op tijd op te geven.'

WAT FOAM SINSDIEN ANDERS DOET

- + Het collectief is teruggekeerd naar de originele missie die Maja in gedachten had: een vrijplaats voor culturele, digitale en technologische experimenten. Ze weten nu dat hun kracht schuilt in hun vermogen om tien jaar vooruit te denken, maar dat anderen beter geschikt zijn om concepten de facto in productie te brengen.
- + Er worden geen compromissen meer gesloten op het vlak van ecologisch materiaalgebruik. Als iets niet kan op duurzame wijze, dan kan het gewoon niet.
- + Energie wordt beter gedoseerd. Er wordt op piekmomenten nog steeds dag en nacht gewerkt, maar nooit langer dan een week. Daarna is er een moment voor rust.
- + Kosten worden beter ingeschat, zodat iedereen naar behoren kan worden betaald.

WAT MAJA GELEERD HEEFT

- + Een mislukking kan zich voordoen als een succes. Als we dit verhaal op een andere manier hadden verteld, waren de FoAM-teamleden helden geweest die ondanks alle tegenslagen de eerste versie van een futuristische technologie hadden ontwikkeld.
- + Experimenteren en mislukken is leuk en nuttig binnen onderzoek, maar heeft geen plaats in productie. Wanneer je in de productiefase zit, moet je zeker van je stuk zijn en een proces kunnen volgen.
- + Dezelfde mentaliteit die je nodig hebt om succes te bereiken kan je ook de dieperik in helpen. Doorzettingsvermogen, een probleem als een uitdaging kunnen beschouwen, dag en nacht werken... het biedt allemaal geen garantie op een goed einde. Dat wil niet zeggen dat dit slechte kwaliteiten zijn, maar wel dat die kwaliteiten evengoed onaangename gevolgen kunnen hebben.
- + Mislukken is minder erg als het niet in de sector gebeurt waarin het merendeel van je klanten zich bevindt, omdat je reputatie dan niet besmeurd raakt.
- + Vertrouw op je intuïtie.
- + Mensen kunnen in alle omstandigheden plezier maken.
- + Soms is opgeven de beste strategie. We zijn niet bovenmenselijk.

ODE AAN DE EENVOUD

Maja's idee om lichaamscontact op afstand mogelijk te maken mislukte door de complexiteit van de technische uitvoering. Een geniale uitvinding hoeft echter helemaal niet technisch ingewikkeld te zijn, meent Jesper Balslev, technologiefilosoof en onderzoeker van de invloed van digitalisering op innovatie, design en creativiteit aan de Roskilde University. Dit is een lijstje van zijn favoriete, levensverbeterende, in eenvoud uitblinkende uitvindingen:

+ **De schaar**

Bovenal handig om groenten en spaghetti (waar de saus al doorgemengd is) te knippen voor de kinderen. Telkens wanneer ik de schaar daarvoor gebruik, denk ik aan mijn ex-vrouw, en bedenk ik dat, hoewel de scheiding moeilijk was, ik toch deze handige truc van haar heb geleerd.

+ **De nagelknipper**

Ik word nerveus wanneer ik me niet meer kan herinneren waar ik hem het laatst heb neergelegd.

+ **SodaStream**

Ik kocht er eentje in de solden, en volgens mijn berekening heeft de gratis toegang tot spuitwater mijn levenskwaliteit met 1 à 2% verhoogd.

+ **De spuitbus**

Ik doe er water en schoonmaakmiddel in, benevel oppervlakken en veeg ze dan schoon. Daardoor voel ik me slim en bijdehand, en soms zeggen mensen: 'Hé, dat is handig!'

+ **Het boek**

Een technologisch hoogstandje, zo goed zitten boeken in elkaar. Al stonden er geen woorden in, zou ik er nog eentje meedragen, om mijn tas het juiste gewicht te geven. Ik beveel vrienden graag boeken aan, maar gisteren las ik dat dat eigenlijk een onbewuste truc is om dominantie te laten gelden, dus ga ik daarmee stoppen. Hopelijk zullen mensen spontaan het boek in mijn tas opmerken en vragen: 'Is dat iets goeds?'

MET DANK AAN

Irene Ingardi, Céline Bouton, Arne Defauw, Frits Koster, Maaïke Lenaerts, Greet De Clerck, Etienne Joos, Weifeng Tram, Christophe De Meulder, Tine Sleurs, Koen Termont, Ludo Moyersoën, Lotte Stoops, Bo Knooren, Chris Claeys, Ignace Wils, Michel Kemmeteër, Maja Kuzmanovic, Jesper Balsjev, Paal Frisvold, Jean Paul Van Bendegem, Suzan Waelput, Moises Silva, Pieter Vereertbrugghen, Florence Pire, Soe Nsuki, Koen Koveraar, Nele Van den Broeck, Jean Mossoux, David Kesteloot, Pol Vermoere, Thomas Goorden, Oliver Burkeman, An Vandermeulen, Kris Martens, Filippo Addarii, Liza Noteris, Louis-Philippe Loncke, Ashley Good, Carolina Correa Mem de Sa, Beatrice de Mahieu, Wim Emrechts, Veerle De Vos, Steven Raeman, Olivier Mallue, Franky Van Belleghem, Liesbeth Dillens, Dirk De Wachter, Gido Van den Ende, Danielle Bodart.

En ook de kinderen van zwemclub De Eendjes. En al mijn vrienden voor wie hier geen plaats is, maar jullie krijgen nog een pintje. 🕊️❤️

Colofon

www.lannoo.com

Registreer u op onze website en we sturen u regelmatig een nieuwsbrief met informatie over nieuwe boeken en met interessante, exclusieve aanbiedingen.

Omslagontwerp en vormgeving binnenwerk: Lieven Van Speybroeck

Coverillustratie en illustraties binnenwerk: Lieselot Andries

Auteursfoto: Elke Van den Ende

The FuckUp Manifesto: © El Instituto del Fracaso, A.C.

© Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2016 en Kira Van den Ende

D/2016/45/327 – ISBN 978 94 014 2910 8 – NUR 800

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.