

# Design thinking is dood... LEVE DESIGN THINKING!!

---

Remco Lenstra

Waarom het hoog tijd is dat je binnen jouw organisatie aan de slag gaat met design thinking.

Design thinking, je had er misschien al van gehoord en ... ik ben oprecht benieuwd wat je eerste reactie was bij het horen van deze op zijn minst wollige term. Als de term design al niet voor voldoende polemiek zorgde in het verleden – het is nog steeds een uitdaging om elk inhoudelijk gesprek niet te laten verzanden in een oeverloze discussie over de definitie van design - scheidt het woord 'thinking' nu niet bepaald meer klaarheid. 'Thinking' lijkt een richtingloze individuele activiteit, een soort intellectuele vrijetijdsbesteding eerder dan een praktisch inzetbare methodiek. En laat tijd nu een luxe zijn die je niet in overvloed hebt...

Het is perfect mogelijk dat je, misschien wel mede dankzij de ongelukkige woordkeuze, al hebt besloten dat design thinking (DT) niets voor jou is.

Maar wat als ik je vertelde dat DT de methode bij uitstek is om je te helpen bij:

- Het omgaan met complexiteit in een steeds veranderende wereld
- Het beheersen van (cocreatie)processen in multidisciplinaire omgevingen
- Gebruikersinzichten vertalen naar jouw aanbod
- Strategie, producten en diensten in een homogeen herkenbaar geheel te brengen
- Het vertalen van jouw innovatie-inspanningen in relevante klantenwaarde
- ....

Wat als ik je vertelde dat grote bedrijven als 3M en PepsiCo de strategische keuze voor design thinking reeds maakten en dat ook voorlopers in Vlaanderen zoals Barco, Niko, Beaulieu, Van Hoecke Automation, of xerox kiezen voor DT als bron van innovatie, en dus investeren in opleidingen of samen met Flanders Inshape nadenken over hoe DT het best kan landen in hun bedrijven.

Herken je geen van deze uitdagingen? Twijfel je aan het inzicht van deze bedrijven? Stop dan met lezen, (de meerwaarde van) DT is inderdaad niets voor jou.

## Design thinking... wat is het?

---

In essentie is design thinking een manier om met complexiteit om te gaan. We leven in een wereld waarin alles met alles verbonden lijkt te zijn en we hebben moeite om te begrijpen wat de gevolgen van onze beslissingen en daden zijn op de onoverzichtelijke context waarin ons bedrijf zich bevindt. Dit leidt maar al te vaak tot een besluiteloosheid en inactiviteit waardoor we de werkelijkheid ondergaan in plaats van hem te creëren.

### ‘Enter design thinking’

Omgaan met complexiteit is iets wat ontwerpers al sinds de industriële revolutie doen. Ontwerpers zijn van oudsher ‘gespecialiseerde generalisten’, die de onzekerheid van het ‘niet alles weten’ hebben leren accepteren en methodieken hebben ontwikkeld die ondanks de complexiteit waarin ze zich bevinden steeds resultaatgericht zijn. Zij zijn in staat processen gekenmerkt door een veelheid aan onzekerheden in

multidisciplinaire omgevingen te doorlopen en er met resultaat uit te komen.

Een ontwerper die een koffiezetapparaat moet ontwerpen weet niet én alles van kunststoffen én alles van elektriciteit én alles van normeringen én alles van.... Toch slaagt hij erin een vermarktbaar product te ontwikkelen, en heeft hij een bewezen eigen toegevoegde waarde (impact) op het eindresultaat.

Een ontwerper van een dienst heeft het zo mogelijk nog moeilijker. Ontwerp maar eens een dienst voor het loket burgerzaken van een middelgrote gemeente. Door dat ene loket lopen minimaal driehonderd individuele diensten van vuilniszakken ophalen, identiteitskaarten bestellen tot .... Toch doen ontwerpers dit elke dag.

Dan hebben we het nog niet eens gehad over de meest complexe te ontwerpen product-dienstcombinaties die onder innovatieve businessmodellen naar een enorm gediversifieerd publiek gebracht moeten worden... ook de ontwerper puft even, maar gaat aan de slag en komt op het eind met resultaat.

Laat dit nu net de skillset zijn die we in de boardroom nog te veel ontberen... In onderstaande afbeelding zien we hoe de vereiste skills van ons management in de komende vijf jaar volgens het world economic forum zullen gaan wijzigen.

# Top 10 skills

## in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

## in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

De definitie van design thinking die we bij Flanders Inshape hanteren is deze van Thomas Lockwood uit 2009.

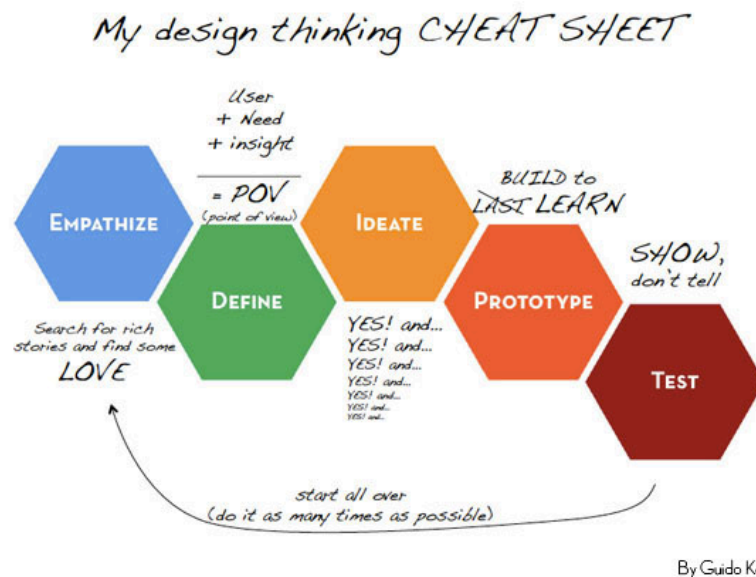
*“Design Thinking is essentially a **human-centered innovation process** that emphasizes observation, collaboration, fast learning, visualization of ideas, rapid concept prototyping, and concurrent business analysis, which ultimately influences innovation and business strategy.*

*The objective is to involve consumers, designers, and business people in an integrative process, which can be applied to product, service, or even business design.”*

Thomas Lockwood (2009)

# Het design thinking proces

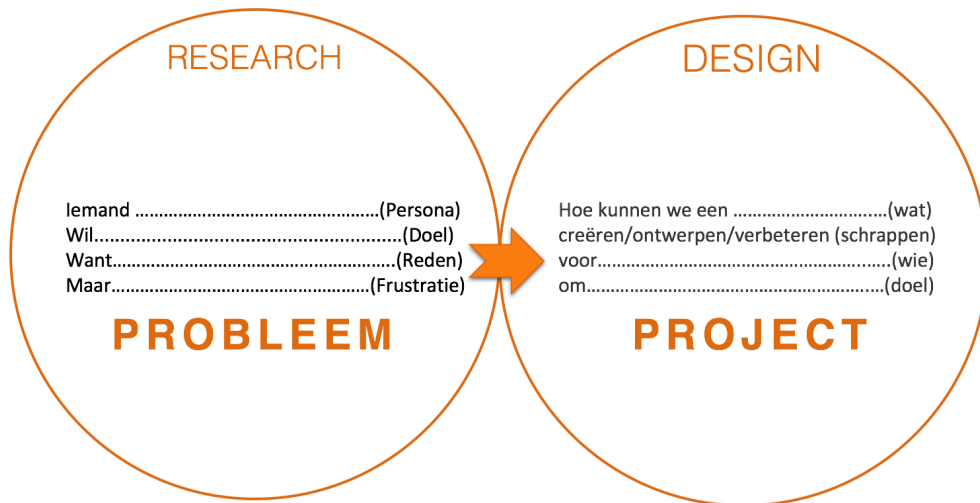
---



Design thinking is in de eerste plaats een proces, een proces dat begint met empathie, inlevingsvermogen. Door inleving en kwalitatief onderzoek naar en met je gebruikers wordt een 'reden om te innoveren' bepaald.

Hiervoor wordt een brede waaier aan onderzoekstechnieken ingezet gaande van observatie en persona's, tot context mapping, ... Data worden verzameld en verwerkt totdat 'point of view' kan worden bepaald. Een product of dienst heeft immers maar een bestaansreden als er ook effectief iemand is die een nood ervaart, waarop jij het antwoord kunt bieden.

Pas als je het probleem scherp hebt, kun je beginnen aan de oplossing, het 'project'.



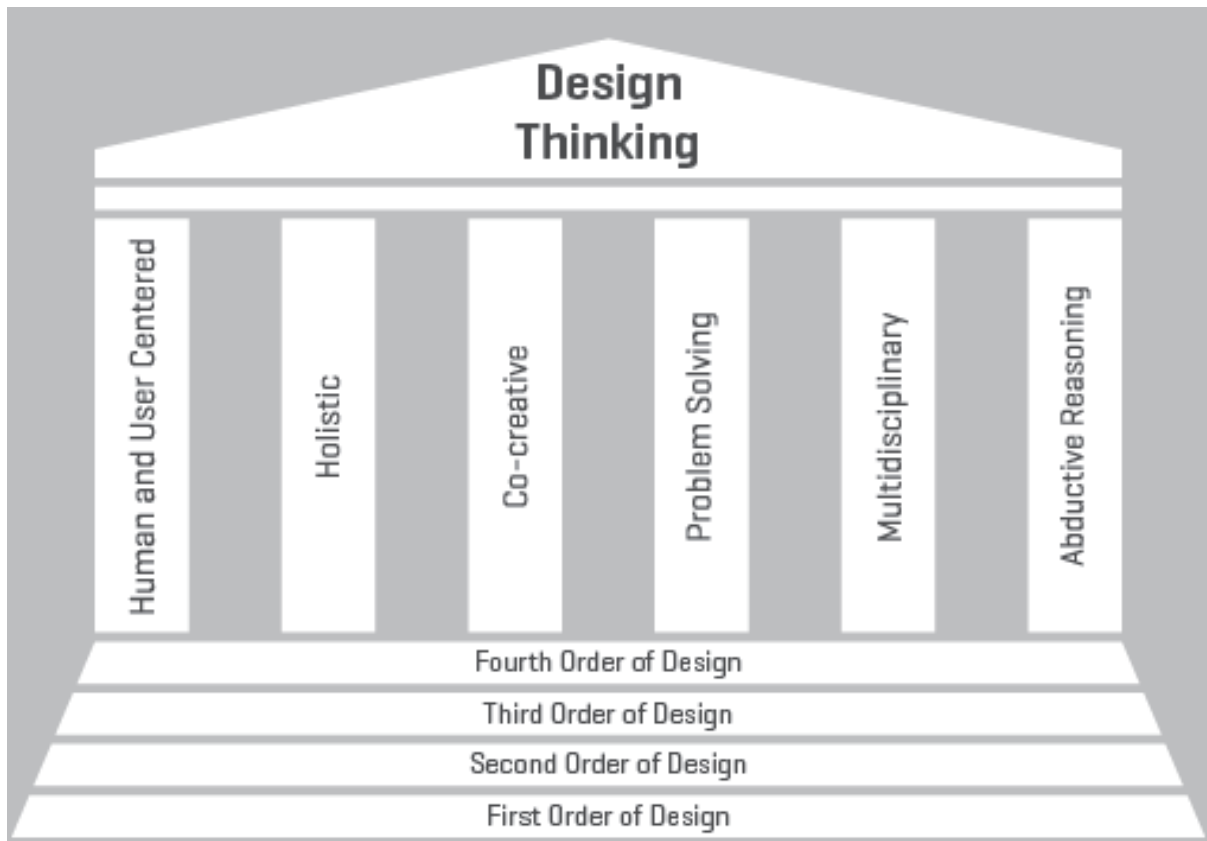
Dit doe je op een cocreatieve, iteratieve wijze. Al prototypend en testend kom je uiteindelijk tot een gevalideerde oplossing voor het probleem.

## De zes pijlers van Design thinking

---

De belangrijkste eigenschappen van het DT-proces zijn, alweer volgens Lockwood:

- **Human and user centered:** vertrekkend vanuit mens en gebruiker
- **Holistic:** hanteert een systeembenadering
- **Co-creative:** betreft alle belangrijke stakeholders in het alle stappen van het proces
- **Problem solving:** vertrekt vanuit een – onderzocht en onderbouwd - probleem
- **Multidisciplinarity:** integreert alle benodigde kennis, dit doe je niet alleen.
- **Abductive reasoning:** het is een iteratief proces van stellingname en validatie.



## Waar komt Design Thinking vandaan?

---

Design is in industriële context vaak een 'dienende discipline' geweest, waarin ontwerpactiviteiten beperkt waren tot het vormelijk of technisch uitvoeren van op managementniveau genomen beslissingen. Laten we dan hopen dat dit ook de juiste beslissingen waren...

"Design is too important to be left to designers" zei Raymond Loewy, waarmee hij doelde op het feit dat als je design met de nodige impact in je organisatie wenst in te zetten, je ook op strategisch niveau met ontwerp bezig moet zijn. Dit kan op twee manieren:

- Je leert business wat design is: de manager wordt designer
- Je leert design wat business is: de designer wordt manager

## De designer wordt manager

---

Jarenlang heeft de designwereld terecht de ambitie gehad om te gaan voor het tweede scenario, waarin zij als ontwerper niet alleen vat wilden krijgen op 'WAT' er ontworpen moest worden, maar ook het WAAROM wensten te helpen bepalen. Dit voor een stuk uit groeiambitie, maar ook uit onvrede over de kwaliteit van de opdrachten die zij ontvingen.

Tim Brown, partner van Ideo, omschreef in 2008 design thinking als volgt: *Design thinking can be described as a discipline that uses the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity.*(6)

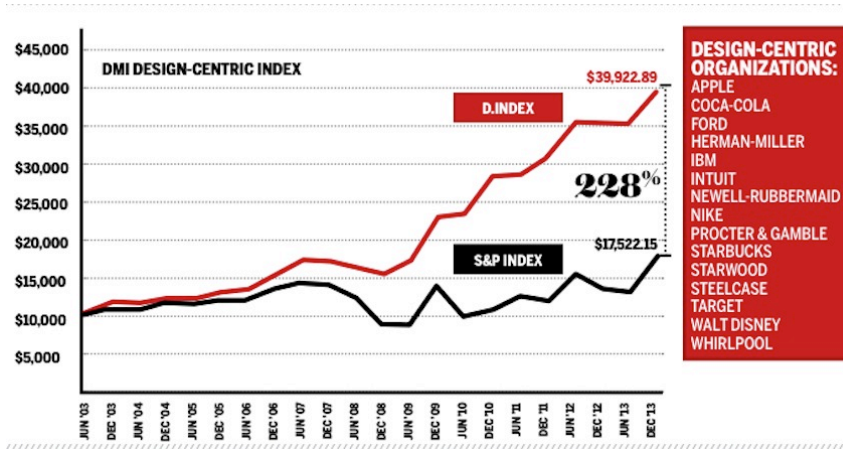
6Harvard Business Review, Tim Brown (2008) (Verkregen van <http://designthinking.ideo.com/?p=49>)

Hiermee was IDEO een van de grondleggers van deze evolutie, én met het hierboven vermelde artikel uit 2008 in de "Harvard business review" een van de medeschuldigen voor de wollige terminologie.

Ondanks de woordkeuze had deze strategie succes: bedrijven die op strategisch niveau met design omgaan presteren aantoonbaar beter dan zij die dit niet doen.

In het recent onderzoek *Design Value Index*, analyseerde het *Design Management Institute* (DMI) de financiële resultaten van zowel designdreven als niet designdreven bedrijven. De conclusie van dit onderzoek bevestigde een nog grotere hefboom bij bedrijven die design in hun DNA hebben verankerd. Deze bedrijven doen het financieel meer dan dubbel zo goed (228%) als hun niet designdreven concurrentie (5).





Design Value index

(2013) Design Management Institute, Motiv Strategies (verkregen van <http://www.dmi.org/?DesignValue> )

Deze voorwaartse drang van de ontwerpwereld heeft resultaat gehad. Enkele van de meer succesvolle bedrijven van de laatste jaren hebben een designer aan het hoofd. Grote internationale ondernemingen als 3M en PepsiCo hebben design een belangrijke plaats in de boardroom gegeven en dit is niet uit liefdadigheid. Ook de consultancywereld heeft intussen de kracht van design ontdekt, en succesvolle (service)designbureaus worden aan de lopende band ingelijfd in grote strategische consultancybedrijven omdat hun aanpak en probleemoplossend vermogen onontbeerlijk blijken bij hun business.

Hoe design thinking Pepsi – mede dankzij pionierswerk van Mauro Porcini, voormalig spreker op het Flanders Inshape evenement ‘What design can do’ en schrijver van het voorwoord van ons boek ‘Cecilia’s keuze’ – veranderde, leest u hier.

<https://hbr.org/2015/09/how-indra-nooyi-turned-design-thinking-into-strategy>

Dit is de beweging die ook Flanders Inshape in Vlaanderen van dichtbij heeft doorgemaakt en tot op zekere hoogte heeft helpen tot stand komen. Als organisatie hebben wij steeds gestreefd om bedrijven te helpen hun maximale potentieel te bereiken, gebruikmakend van de beste designedreven tools en methodes die wereldwijd beschikbaar zijn.

Geleidelijk aan hebben wij op deze manier de tekentafel ingeruild voor de boardroom, zonder de tekentafel uit het oog te verliezen.

## De manager wordt designer

---

Er is echter ook wat – en misschien wel meer - te zeggen voor het eerste scenario: business leren wat design is. De voorwaarts migrerende designers (met protagonisten zoals IDEO op kop) hebben de weg helpen bereiden voor DT binnen de managementteams van hun organisaties.

Complexiteit, korte ontwikkelingscycli, mondialisering, hebben ervoor gezorgd dat de lineaire processen die ons sinds de industriële revolutie hebben geholpen om steeds efficiënter en doeltreffender te worden nu in een snel tempo onbruikbaar en achterhaald beginnen te geraken. Deze beweging is ingezet op een breed maatschappelijke wijze en is niet meer te stoppen. Gevestigde processen binnen bedrijven volstaan niet meer en een nieuwe denkwijze, een andere aanpak is hier nodig. Er is ontegensprekelijk meer nood aan designskills binnen het management. Opleidingen hierrond schieten als paddenstoelen uit de grond, naarmate DT na de doorbraak nu zijn plaats zoekt en vindt naar de state of the art van 'business as usual'.

De impact die deze kentering heeft (het verplaatsen van designskills en -attitudes van de designer naar andere profielen) is van een andere schaalgrootte dan we ooit voor mogelijk durfden te houden, en hoewel het soms moeilijk is om toe te geven dat wij als ontwerpwereld spijt hebben dat een van onze unieke eigenschappen langzaamaan gemeengoed begint te worden is deze evolutie wel degelijk een godsgeschenk.

Nooit zal design en design thinking meer kansen, meer impact en meer resultaat hebben dan in de jaren die momenteel voor ons liggen. En wij als kenniscentrum waren er niet alleen bij, maar leveren hierin graag onze bijdrage, omdat we de nieuwe werkelijkheid nu eenmaal liever creëren dan ondergaan.

Dit is de belangrijkste reden waarom Flanders Inshape sinds 1 januari van dit jaar is ingekanteld in Antwerp Management School. Onze eigen missie van 'impact door design' gecombineerd met deze van AMS van 'opening minds to impact the world' is zodanig versterkend voor elkaar, dat we deze opportuniteit natuurlijk niet konden laten liggen.

## Terug naar de tekentafel?

---

Wat betekent dit nu voor de rol van de ontwerper binnen deze context? Concreet betekent het dat de rol van design in de boardroom niet meer exclusief de 'onze' is. Is dit een verlies? Ook voor mij is het even slikken geweest toen ik enkele jaren geleden moest beginnen toegeven dat wij designers eigenlijk niet zo bijzonder waren als we dachten. Aan de andere kant: nu de hele organisatie in staat is om de toegevoegde waarde van design en design thinking te duiden en hier dus de ruimte voor biedt, is het de ideale kans voor de ontwerpwereld om aan de slag te gaan binnen een context die nog nooit zo complex, maar ook nog nooit zo gunstig was voor design als vandaag.

We hebben nu dus de keuze: Voor een deel van de ontwerpers betekent dit dat ze zullen terugkeren naar het 'WAT', namelijk het ontwerpen van producten en diensten voor mensen, wetende dat de 'WAAROM'-vraag in goede handen ligt. Voor sommigen zal blijken dat de evolutie naar de boardroom nog steeds logisch is, op basis van interesse, ambitie en persoonlijkheid. Tot op zekere hoogte blijven we hier uniek omdat ontwerpers erin slagen om te visualiseren, strategie tastbaar en

toegankelijk te maken, skills die ook in de boardroom steeds meer waarde hebben.

Het belangrijkste is echter dat de wereld veranderd is, en dat design thinking nu definitief zijn plaats heeft gevonden in onze bedrijven. Nu nog een betere term uitvinden...

Design thinking is dus nog lang niet dood, LEVE DESIGN THINKING!

Wil je ook met jouw bedrijf het potentieel van design thinking onderzoeken? Of als je al een stapje verder bent, wens je hulp bij het verankeren ervan in jouw bedrijf?

Flanders Inshape heeft een uitgebreid portfolio aan workshops, opleidingen en begeleidingstrajecten ontwikkeld om elk bedrijf op maat te kunnen ondersteunen rond het thema design thinking.

Meer weten over design thinking?

Om te luisteren: Mc Kinsey podcast

<http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-power-of-design-thinking?cid=podcast-eml-alt-mip-mck-oth-1607>

Om te lezen:

<http://www.innovationmanagement.se/2016/06/30/urgently-wanted-the-design-driven-manager/>

Wil je meer weten? Contacteer Remco Lenstra op [remco@flandersinshape.be](mailto:remco@flandersinshape.be) .