

Vorm geven aan de essentie

Design Thinking: Een andere logica

Simpel gezegd is Design Thinking denken als een ontwerper, maar hoe komt design tot stand, en hoe denkt een ontwerper? Hoe kan “denken als een ontwerper” ons helpen bij het aanpakken van complexe vraagstukken?

TEKST ANNA SNEL

Wie wil archiveren by design ontkomt er niet aan zich af te vragen wat nu eigenlijk design is. Simpel gezegd is Design Thinking denken als een ontwerper, maar hoe komt design tot stand, en hoe denkt een ontwerper? Bij het benaderen van innovatievraagstukken via Design Thinking gebruik je de tools die een ontwerper gebruikt.¹ Welke tools zijn dat dan en wat maakt ze anders dan de tools die we al kennen en gebruiken? Welke vragen stelt een ontwerper? Hoe kan ‘denken als een ontwerper’ ons helpen bij het aanpakken van complexe vraagstukken?

De kern van Design Thinking

Tim Brown, oprichter van designbureau IDEO, schetst het profiel van de Design Thinker.² Een belangrijk kenmerk is volgens hem samenwerking. Design Thinking is gericht op com-



vraagstukken te begrijpen en er iets aan te kunnen doen, moet je dicht bij de realiteit zien te komen van de mensen die ermee te maken hebben. Wie heeft er eigenlijk een probleem en wat is dat probleem dan? Dit is de belangrijkste tool van een goede Design Thinker: in staat zijn om je echt in te leven in de mensen voor wie je bezig bent en vanuit hun logica te werken. Dat is lastiger dan je denkt.

We zijn al decennia op zoek naar een ‘de mens centraal’-benadering, ‘rediscovering the end-consumer’³. Deze mens kan klant heten, maar ook patiënt, burger, gebruiker, leerling. Eens in de zoveel tijd gaan we opnieuw op ontdekkingsstocht naar hoe we die mens centraal kunnen stellen bij wat we doen.

De mens centraal stellen vergt echt anders denken en geen simpele stappenplannetjes

plexe vraagstukken. Hiervoor is samenwerking nodig tussen verschillende kennisgebieden. IDEO werkt bijvoorbeeld met teams bestaand uit engineers, psychologen, marketeers, architecten, antropologen en bedrijfskundigen. Zo kun je het complexe vraagstuk vanuit meerdere perspectieven bekijken.

De mens centraal

Een ander belangrijk kenmerk dat Brown aanhaalt is empathie. Bij Design Thinking staat de mens centraal. De verschillende teamleden brengen dus niet alleen hun eigen perspectieven mee, maar proberen zich ook in te denken hoe collega’s, klanten of eindgebruikers het zien. Om complexe

Bekende ontwikkelingen uit de business-literatuur zijn de kwaliteitsbeweging, mass customization en relatiemarketing. Maar we kunnen hier ook de beleveniseconomie en Design Thinking aan toevoegen. Stuk voor stuk zijn dit ideeën die in de basis de mens centraal stellen. Alleen worden ze vaak tot een soort oude wijn in nieuwe zakken omdat de onderliggende logica van organisaties niet verandert. Daarom begint de zoektocht ook iedere paar jaar opnieuw.

Het centraal stellen van de mens en hoe die zijn/haar probleem ervaart vergt echt anders denken en geen simpele stappenplannetjes. Alleen is het bij complexe vraagstukken nu juist zo aantrekkelijk om te werken met heldere concrete stappenplannen en blauwdrukken. Daarmee wekken we in elk geval de illusie dat we de boel overzien in die complexe

wereld. Maar helaas, er zijn geen simpele oplossingen voor complexe problemen.

VUCA-vraagstukken

Design Thinking is een benadering om zinnig met complexe vraagstukken om te kunnen gaan, door een andere logica te gebruiken. Sterker nog, complexiteit is maar een deel van het verhaal. We spreken steeds vaker over zogenaamde 'VUCA' vraagstukken, waarbij de C staat voor Complex. De andere kenmerken waar dit acronym naar verwijst zijn Volatile (vluchtig/veranderlijk), Uncertain (onzeker) en Ambiguous (dubbelzinnig/ambigue). De afkorting komt van het Army War College in de VS begin jaren negentig.⁴ Ze zochten naar een beschrijving voor de nieuwe vraagstukken waar ze tegenaan liepen sinds het vallen van de Berlijnse muur. Tot die tijd had het leven redelijk eenvoudig geleken met een stabiele focus op één vijand: Rusland. Na het vallen van de muur werd men zich opeens bewust van hoe veranderlijk, onzeker, complex en ambigue de wereld was.

Sinds een paar jaar wordt VUCA ook buiten het leger gebruikt om de wereld te duiden. Zeker informatie-intensieve organisaties kunnen het goed gebruiken. Hier zie je dagelijks de snelle en vluchtige veranderingen. Hoe schijnbaar kleine gebeurtenissen enorme gevolgen kunnen hebben. Dat zaken steeds meer vervlochten raken en daarmee steeds complexer worden en de ambigue wereld van alternatieve feiten en fake news.⁵

Design Thinking geeft ons opties om met deze vraagstukken aan de gang te gaan door kritisch te kijken naar onze vooronderstellingen en logica. Laten we de vier vooronderstellingen van VUCA eens onder de loep nemen, te beginnen bij complexiteit.

Complexiteit: weet je wat het vraagstuk is?

We zijn vaak geneigd om complexiteit te temmen door op afstand van het vraagstuk te gaan staan en er abstracte uitspraken over te doen. De rapporten zeggen, de cijfers geven aan, de statistieken wijzen uit ... Het probleem daarvan is dat we niet weten of onze informatie overeenkomt met de realiteit. Voor we het weten zijn we de verkeerde problemen aan het aanpakken, of maken we de situatie misschien zelfs erger!

We veronderstellen namelijk vaak dat we weten wat het probleem is. Maar we moeten ons realiseren dat wat wij vanaf de buitenkant zien en wat die mens met het vraagstuk ervaart, twee verschillende dingen zijn. We verzamelen allerhande informatie, data en cijfers maar verliezen de menselijke ervaring die daaraan ten grondslag ligt daarmee uit het oog.

Een voorbeeld is AGNES, de 'Age Gain Now Empathy System' van het MIT.⁶ Daar zagen ze namelijk in dat de maatschappij vergrijsd terwijl degenen die de omgeving ontwerpen juist jongeren zijn. Die kunnen geen idee hebben van hoe het is om als oudere te leven. AGNES is een pak dat jongeren aantrekken waardoor ze zich minder goed kunnen bewegen, minder goed kunnen zien en horen, langzamer



moeten lopen. Zo simuleer je de directe ervaring van een complexe ontwikkeling als de vergrijzende maatschappij.

Om de mens centraal te stellen en een goed begrip te krijgen van wat het probleem is, moeten we het invoelbaar maken. We moeten proberen de complexiteit te ervaren zoals de mensen het zelf ervaren. Hier zie je ook de empathie terug waar Brown het over had. Dat kan door met die mensen te praten, foto's en video's te maken van wat ze ervaren, met ze mee te lopen. Of zelf in de schoenen van die ander te gaan staan.

We verzamelen allerhande informatie maar verliezen de menselijke ervaring uit het oog

Ook voor complexe informatiesystemen is het essentieel om je eerst te verdiepen in de mens achter het probleem dat je denkt te moeten oplossen. Wie heeft hier eigenlijk een probleem en wat is het probleem dan precies? Design Thinking start altijd bij de mens, dus de informatieprofessional dient zich eerst af te vragen wie nu eigenlijk concreet het probleem ervaart. Vervolgens probeer je je in te leven in het probleem, door die mensen bijvoorbeeld te interviewen, een dagdeel met ze mee te lopen, het product of de dienst waar het om gaat zelf uit te proberen, en/of mee te kijken als ze een bepaalde taak uitvoeren.

Ambigüiteit: welke kennis heb je nodig?

Als dingen ambigu zijn, geven we er vaak een betekenis aan die ons goed uitkomt. Het probleem daarvan is dat we dan een tunnelvisie krijgen en niet weten of onze kennis wel de juiste is om het vraagstuk aan te pakken.

Juist als zaken ambigu zijn, is er niet één waarheid en heeft niemand dus dé expertise die nodig is. We denken vaak dat we met meer kennis en expertise de problemen wel kunnen oplossen. Maar geen enkele discipline of vakgebied heeft het antwoord op deze vraagstukken. Je moet dus over grenzen heen kijken en leren van andermans perspectieven en inzichten. Er is een andere insteek nodig. De oude logica van specialistische expertise binnen een bepaald vakgebied dient aangevuld te worden met een nieuwe logica van



Beeld: Startup Stock Photos via Pexels

samenwerking tussen verschillende disciplines en perspectieven. Hier herkennen we Browns kenmerk van samenwerking tussen disciplines ook weer.

Biomimicry⁷ is bijvoorbeeld een benadering waarbij men de natuur als een R&D-lab van 3,8 miljard jaar oud ziet, waar we veel van kunnen leren door de onderliggende principes te bestuderen en te kijken waar die passen bij onze vraagstukken.

Geen enkele discipline of vakgebied heeft het antwoord op vraagstukken die ambigu zijn

Bij innovatievraagstukken is het belangrijk om na te denken over welke gesprekspartners je erbij moet halen om hun licht over de zaak te laten schijnen. Nodig eens wat kunstenaars⁸ uit, of kinderen.⁹ Je kunt natuurlijk ook zelf leren om ideeën te herkaderen en nieuwe inzichten te genereren. Bijvoorbeeld door in andere takken van sport te kijken hoe zij daar met soortgelijke vraagstukken omgaan en te zien welke inzichten je daarvan kunt gebruiken. Er ontstaan steeds meer voorbeelden van dit soort *cross industry*-innovaties.¹⁰ Het belangrijkste is dat je de tunnelvisie probeert te vermijden en het vraagstuk op andere manieren kadert om tot nieuwe inzichten en oplossingsrichtingen te komen. Het is een kwestie van nieuwe vragen stellen. Dat kan je doen door zelf technieken aan te leren om creatiever te denken, of door anderen met andere ideeën en perspectieven erbij te halen.

Volatiliteit: weet je waar het heen gaat?

Als vraagstukken volatiel zijn kan het alle kanten op gaan. Verandering is de constante. En wij maar proberen om de toekomst te voorspellen of vast te leggen. Het probleem daarvan is dat je niet meer zomaar een strategie op de lange termijn kunt maken of plannen voor de komende 15 jaar en verwachten dat ze uitkomen. Als we bij een interventie de mens centraal stellen, dan moeten we eerst checken of de wereld niet alweer veranderd is en of onze plannen nog wel bij de nieuwe situatie passen. Omdat alles zo snel verandert kun je er niet vanuit gaan dat de wereld heeft stil gestaan.

Betaalapp Tikkie is bijvoorbeeld in nog geen honderd dagen ontwikkeld en groeit iedere vijf maanden met een miljoen gebruikers.¹¹ Het ontwerpteam van Tikkie is eerst met zijn plannen in ruwe vorm naar de belangrijkste doelgroep gegaan om te testen en feedback te krijgen.

Kleine stapjes en iteratief werken zijn ook ideeën die we horen in bijvoorbeeld de agile-beweging en bij bèta-testers. Het is niet nodig om meteen supergeavanceerde prototypes te fabriceren die er gelikt uitzien en functioneren. Soms kun je juist met een aantal simpele tekeningen al een eerste indruk geven waar de gebruiker op kan reageren. Het gaat erom dat je de ideeën en oplossingsrichtingen die je hebt bedacht op de een of andere manier tastbaar maakt. Op die manier kun je er makkelijker over communiceren met de mensen van wie je feedback wil hebben en kun je ze andere vragen stellen. Zij kunnen op hun beurt makkelijker aangeven wat ze tot nu toe van je idee vinden en wat er nog beter kan of moet. Daarmee kun je je prototypes dan weer verbeteren. Afhankelijk van het idee kun je tekeningen maken van stappen in een proces, een Lego-bouwwerk maken, een bepaalde situatie fysiek uitspelen, mogelijkheden te over.

Onzekerheid: wat kun je nog met termen als opschalen en uitrollen?

Bij de meeste theorieën stopt het designproces als er een prototype ligt dat getest is. Dat is ook logisch als je bedenkt dat design traditioneel vaak over tastbare objecten ging. Als je die hebt getest en de feedback hebt verwerkt, dan zou het dus goed moeten zijn. Dan is je product af.

Voor VUCA-vraagstukken ligt dit lastiger. Die kun je niet mooi tentoonstellen op een site of in een etalage en verwachten dat iedereen het wel zal snappen en kopen. Informatieprofessionals hakken al langer met dit bijltje en weten dat wat je zendt en wat de ander ontvangt wel eens heel verschillend kan zijn. Dat maakt het ook zo onzeker, want jij weet niet van tevoren wie welk deel van jouw boodschap op welke manier gaat interpreteren. Een ding is in ieder geval wel zeker: in je eentje ga jij het VUCA-vraagstuk niet oplossen. Dus je zult anderen moeten betrekken en meenemen.

En hier komt vaak weer die dominante logica om de hoek kijken. Stel, je hebt je netjes ingeleefd in het vraagstuk, nieuwe inzichten opgedaan met hulp van mensen buiten je vakgebied en de feedback op je prototypes verwerkt. Met de oude dominante logica van sturen en beheersen willen we nu de boodschap overbrengen. We weten dondersgoed dat ons publiek niet uit sponzen bestaat die alles wat wij roepen voor zoete koek accepteren. Toch gedragen we ons qua logica zo. Hier komen vragen vandaan als: Hoe krijg je dat nu in de hoofden van die anderen? Hoe draag je dat over aan die anderen zodat zij het ook op onze manier gaan doen? Hoe schaal je het op? Hoe rol je dit uit?

Het is niet nodig om meteen supergeavanceerde prototypes te fabriceren

Maar kloppen die vragen wel? Want als we de mens en hoe die zijn/haar probleem ervaart centraal stellen, dan is het eigenlijk gek dat we ervan uitgaan dat ons idee het beste is en dat anderen het moeten overnemen. Terwijl je vanuit een mensgecentreerde logica ook zou kunnen redeneren: wie zegt eigenlijk dat die ander niet een nog veel beter idee kan bedenken? De Saint-Exupéry verwoordt het als volgt:¹² Als je een schip wilt bouwen, roep dan geen mannen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven. In plaats daarvan, leer ze verlangen naar de enorme eindeloze zee. Als ze verlangen naar de zee komen ze zelf misschien op een nog beter idee dan het schip dat jij bedacht had.

Morgan geeft de metafoer van een hertenjacht.¹³ Als je het bos in gaat, een hert schiet, dat mee naar huis neemt om de kop aan de muur te hangen, dan heb je natuurlijk geen hert in huis. De essentie van het hert is dan weg. En dat is ook wat er vaak in organisaties gebeurt. Door te sturen op vorm en onvoldoende rekening te houden met de con-

text waar mensen werken, verliezen we vaak de essentie van onze plannen en eindigen we met lege hulzen. Alleen het geraamte van onze boodschap blijft hangen. We rollen vormen uit in plaats van essenties in te rollen.

Eigenlijk is het gek dat we ervan uitgaan dat ons idee het beste is en dat anderen het moeten overnemen

Je zou dus eigenlijk als je zelf het hele Design Thinking-proces hebt doorlopen, moeten kijken hoe je de essentie meegeeft aan anderen. Zo kunnen zij op basis daarvan inschatten of en hoe het bij hun eigen vraagstukken past. Op die manier kunnen zij hun eigen proces doorlopen en zelf vorm geven aan de essentie. Deel dus je verlangen naar de zee, laat als je wilt ook het schip zien dat jij bedacht hebt, maar geef de anderen de vrijheid om er zelf invulling aan te geven. Als Design Thinker hoef je zelf niet alle antwoorden te geven, maar probeer je de juiste vragen te stellen. ●

Noten

- 1 <https://www.ideou.com/pages/design-thinking>.
- 2 T. Brown, 'Design Thinking', Harvard Business Review, 2008, p.84-92.
- 3 S. Zuboff & J. Maxmin, *The Support Economy*. New York: Penguin Group 2002.
- 4 H.F. Barber, 'Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience', *Journal of Management Development*, 1992, 11(6), p.4-12.
- 5 <http://www.vuca-academy.nl/blog/>.
- 6 <http://agelab.mit.edu/agnes-age-gain-now-empathy-system>.
- 7 <http://www.biomimicry.nl.org>.
- 8 <http://www.art-partner.nl>.
- 9 <http://www.raadvankinderen.nl/nl/home/>.
- 10 <http://www.crossindustryinnovation.com/15-examples/>.
- 11 <https://www.nu.nl/apps/5329310/terug-betaalapp-tikkie-groeit-drie-miljoen-gebruikers.html>.
- 12 A. de Saint-Exupéry, *Wisdom of the sands*. Chicago (IL): Chicago University Press 1984.
- 13 G. Morgan, *Imaginization: New mindsets for seeing, organizing, and managing*. San Francisco (CA): Berrett-Koehler 1993.



Anna Snel is bestuurslid van de VUCA Academy. Zij ontwikkelt en verzorgt opleidingen en programma's over complexe verander- en innovatievraagstukken in het informatietijdperk.

www.vuca-academy.nl