



Design thinking voor managers

Steven de Groot

Ontwerpen en
ontwikkelen van
kansrijke organisaties

Warden Press

Design thinking voor managers

Steven de Groot

Ontwerpen en
ontwikkelen van
kansrijke organisaties

Warden **Press**

ISBN:

paperback: 978-94-93202-04-7

e-boek: 978-94-93202-05-4

NUR: 801

© 2020 Steven de Groot, Bunnik

Ontwerp omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft, Arnhem

Omslagillustratie: Shirley Warlich

Dit is een uitgave van Warden Press, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

wardenpress.com

Inhoudsopgave

Inleiding 9

1 Ontwerpen en organisaties 19

1.1 Ontwerpen versus ontwikkelen 20

1.2 Ontwerpcontext, organisatieanalyse & probleemoplossing 23

1.3 Ontwerptoeepassingen in organisaties 30

2 Design thinking in organisaties 35

2.1 Beelden over design thinking in organisaties 36

2.2 Aspecten van design thinking 38

3 Ontwerproces in organisaties 55

3.1 Fase 1: Framing en empathize 58

3.2 Fase 2: Define 76

3.3 Fase 3: Ideate en synthesize 81

3.4 Fase 4: Valideren en accepteren 89

3.5 Fase 5: Use 90

3.6 Lessen na drie jaar Masterclasses Design Thinking voor Managers 92

3.7 Overige aspecten van design thinking 94

4	Managen versus ontwerpen	99
4.1	Waarom managers niet ontwerpen	101
4.2	Oriëntaties van managers en ontwerpers	101
4.3	Manager als ontwerper: transformatieel leiderschap	107
4.4	Je handtekening als ontwerper	112
4.5	De manager als stimulator en producent	116
4.6	Managen van ontwerpprocessen en ontwerpteams	117
5	Design thinking inbedden in organisaties	119
5.1	Design thinking en medewerkers	126
5.2	Design thinking en cultuur	127
5.3	Design thinking en leiderschap	129
5.4	Design thinking en structuur	130
5.5	Design thinking en strategie	131
5.6	Design thinking en systeem	134
5.7	Organisatieconfiguraties en design thinking	135
5.8	Volwassenheid van design thinking	139
6	Samenwerking met ontwerpers en kunstenaars	143
6.1	Multidisciplinaire samenwerking?	145
6.2	Onderzoek	145
6.3	Intermediaire partij	151
6.4	Conclusies	152

7 Als je toch bezig bent: mag het ook mooi zijn? 155

7.1 Esthetische waarde, de 5 C's 156

7.2 Esthetische waarde in de ontwerplogica 161

Tot slot 162

Over de auteur 166

Bijlage 1 opdracht design thinking in organisaties 167

Bijlage 2 vragenlijst design leadership skills 168

Eindnoten 173



Inleiding

In mijn jonge jaren tekende ik veel. Iedere dag. Deels als gevolg daarvan volgde ik in de jaren '80 een opleiding aan de Akademie voor Industriële Vormgeving in Eindhoven, nu de beroemde Design Academy. Ik leerde ontwerpen, industriële vormgeven: het ontwerpen van door de industrie te fabriceren producten. Van al die mooie tekeningen uit mijn jeugd bleef echter weinig over in de ontwerpdiscipline. Immers, een groot deel van het ontwerpproces bij industriële vormgeving bestaat uit nadenken over hoe het ontworpen product zo goedkoop mogelijk gefabriceerd kan worden. Zo min mogelijk onderdelen en zo min mogelijk handjes. Dan blijft er van die mooie schetsen niet veel over. Bovendien bleek ik mensen, de gebruikers van producten, eigenlijk interessanter te vinden dan die producten, dus na die desondanks toch prachtige Akademiestijd ging ik onderwijskun-

de studeren met de differentiatie 'leren in organisaties'. Als opleidingskundige werkte ik later in tientallen organisaties, veelal multinationals, en hield ik mij bezig met de ontwikkeling van medewerkers en organisaties. Het vakgebied van kennismanagement ontwikkelde zich. Organisaties gingen strategischer naar de rol en het belang van kennis kijken. Vanwege de hype en het zogenoemde 'strategische belang van kennismanagement' verdiepten niet enkel HR-managers zich in het onderwerp, maar ook afdelingsbazen en directeuren. Vrij snel werden zij mijn gesprekspartners waar het ging om vraagstukken over strategie, kwaliteitszorg, ICT en financiën. Om hen te begrijpen en hen van een goed advies te kunnen voorzien ging ik bedrijfskunde studeren om kort daarna als 'bedrijfskundig consultant' aan de slag te gaan.

De illustratie op de voorzijde van het boek is geïnspireerd op het schilderij Pygmalion en Galatea (1890) van de Franse schilder Jean-Léon Gérôme. De mythe symboliseert de manager die geen enkele organisatie mooi genoeg vond om mee te trouwen en besloot toen maar een ideale organisatie te ontwerpen. Toen het resultaat buitengewoon goed gelukt bleek werd de manager verliefd op diens creatie. De manager sprak vervolgens de wens uit dat hem/haar een organisatie zou worden geschonken die leek op de eigen creatie. De wens werd verhoord: de manager kuste diens creatie tot leven, waarna beide geliefden huwden en nog lang en gelukkig leefden.



PYGMALION EN GALATEA;
JEAN-LÉON GÉRÔME 1890,
METROPOLITAN MUSEUM OF ART
TE NEW YORK.

“Je hebt afscheid genomen van je vak,” of woorden van die strekking spraken oud-medestudenten van de Akademie weleens. Helemaal niet, dacht en denk ik. Ik ben een ontwerper in een organisatiecontext. Jullie zijn bij je stoel of kopje gebleven. Voor mij is de organisatie mijn materiaal. Tijdens tientallen jaren organisatieadvieswerk ontwierp ik processen, strategieën, veranderinterventies en nog veel meer. Daar gaat dit boek over. Er bestaan reeds tal van boeken over creativiteit en innovatie in organisaties en over het ontwerpen van producten en diensten (*service design*). Dit boek gaat specifiek over de toepassing van design thinking in alledaagse organisatieproblemen of problemen die al jarenlang in organisaties sluipen, de zogenoemde *wicked problems*.

Misschien wel juist door een groot aantal jaren met ontwikkeling in organisaties bezig te zijn geweest, leerde ik het onderscheid kennen tussen ontwikkelen en ontwerpen en leerde ik dat ontwerpen met de organisatie als materiaal bepaalde beperkingen of zelfs onmogelijkheden kent.

De term ‘onmogelijkheden’ komt niet voor in het woordenboek van een ontwerper. Toch moet ik hem of haar teleurstellen. Ik trad destijds ook met veel goede bedoelingen organisaties binnen om bijna dertig jaar later met een lijstje van ten minste zeven ‘restricties’ en daarmee uitdagingen voor design thinking in organisaties te komen. Een organisatie:

- 1 is levend weefsel met een beperkte maakbaarheid;
- 2 is op te vatten als een systeem;
- 3 bestaat door focus op continuïteit en beheersing;
- 4 bestaat reeds en er is dus meestal sprake van herontwerpen en inpassen;
- 5 kent een grote diversiteit aan stakeholders;
- 6 kent diverse alternatieve benaderingen voor design thinking;
- 7 trapt soms in de valkuil van ‘design thinking als methode’.

1 LEVEND WEEFSEL MET EEN BEPERKTE MAAKBAARHEID

Organisaties worden in sterke mate gevormd door mensen. Natuurlijk behelzen ze daarnaast ook zaken als ICT, fysieke ruimte waarin men werkt en bergen (elek-

tronisch) papier. Omdat de organisatie voornamelijk uit mensen bestaat die niet enkel voortdurend bewegen, maar ook komen en gaan, ontwikkelen, specialiseren en generaliseren kun je spreken over *levend weefsel*. Daarmee heeft ontwerpen in organisaties nogal wat *beperkingen*. Organisaties zijn continu in beweging. Niet enkel door permanente beweging van mensen, maar ook door bijvoorbeeld voortdurende aanpassing van producten en diensten, veranderende processen en veranderende structuren. Daardoor is de organisatie niet stil te zetten om even een nieuw onderdeel te ontwerpen en in te passen. Kortom, er is veel niet te ontwerpen in organisaties! Hooguit zijn aspecten ontwikkelbaar. Om daar een wat specifiek beeld bij te krijgen helpt het om naar de ontwerpparameters van een organisatie te kijken. Deze worden geduid in onder andere het bekende 7S-model van McKinsey, ontwikkeld door Waterman, Peters en Phillips¹. Dit model analyseert een bedrijf op structuur, strategie, systeem, vaardigheden (*skills*), stijl van management, medewerkers (*staff*) en gedeelde waarden (*shared values*). De eerste drie punten noemt men ook wel de 'harde' ontwerpparameters: organisatiestructuur, strategie (de missie, visie, doelen en strategie van de organisatie op papier) en het systeem (de formele organisatie zoals de beleidsdocumenten, de processen en procedures en de uitgeschreven taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers). Deze ontwerpparameters zijn deels ontwerpbaar (maakbaar) en een ontwerp ervoor is relatief eenvoudig in gebruik te nemen door een organisatie. De drie zogenoemde 'zachte' ontwerpparameters, managementstijl, me-

dewerkers (competenties, arbeidshouding, leeftijd, overtuigingen, samenstelling, enzovoort), en organisatiecultuur (waarden) evenals de overkoepelende gedeelde waarden zijn niet ontwerpbaar. We kunnen niet even een nieuwe medewerker ontwerpen, maken en inpassen, of een nieuwe cultuur of manager met specifieke leiderschapskwaliteiten in elkaar zetten met elkaar. Deze ontwerpparameters zijn hooguit ontwikkelbaar!

De literatuur over organisatie- en veranderkunde maakt onder andere het onderscheid tussen *Organizational Development* (OD: de toepassing van technieken uit de gedragswetenschappen om de gezondheid en effectiviteit van een organisatie te vergroten) en *Organizational Transformation* (OT: transformatie is een reactie op veranderingen in de technologie of de omgeving van de organisatie).

De zachte ontwerpparameter 'gedeelde waarden' vormt de verbinding tussen de zes variabelen en is eigenlijk geen aparte parameter. Gedeelde waarden zijn ontwerpbaar in die zin dat je met elkaar kunt nadenken over een ideale cultuur of over het type leiderschap dat je beoogt over drie jaar. Zo kun je wel een perspectief of richtpunt ontwerpen voor de zachte ontwerpparameters, waar je als organisatie naartoe beweegt en ontwikkelt, zo snel als kan en nodig is.

2 SYSTEEMKENMERKEN: EVENWICHT, SAMENHANG EN HETEROGENITEIT (ESH)

De genoemde zeven ontwerpparameters organisatiestructuur, strategie, systeem, vaardigheden, ma-

nagementstijl, medewerkers en gedeelde waarden zijn tezamen op te vatten als een systeem. Een systeem in die zin dat de onderdelen met elkaar in evenwicht zijn, samenhang vertonen en heterogeen zijn. Ontwerpen binnen een systeem, zoals een nieuwe vergadering binnen een groter geheel van de organisatie, betekent dat je rekening moet houden met afhankelijkheden; bijvoorbeeld op het gebied van het type leiderschap dat dominant is, bepaalde werkprocessen, andere organisatieveranderingen of -ontwerpen, de huidige strategie van de organisatie en het tempo waarin een en ander mogelijk is. Dit zijn aspecten van de zogenoemde 'systeemdynamica', waarover in paragraaf 3.1.2 meer.

In het systeem van de organisatie is ieder onderdeel even belangrijk (evenwicht) en vraagt evenredig veel tijd, energie en aandacht. Verder heeft verandering in een van de onderdelen gevolgen voor ieder ander onderdeel in het systeem (samenhang). Wijziging van organisatiestructuur heeft bijvoorbeeld gevolgen voor de medewerkers en voor processen (systeem). De organisatieonderdelen moeten voortdurend op elkaar zijn afgestemd, zodat ze een logische configuratie vormen (zoals in een professionele bureaucratie of adhocratie), waarbij de verschillende onderdelen elkaar ondersteunen. Met heterogeniteit wordt de invulling van de onderdelen bedoeld. Deze variëren tussen formeel en informeel, intern en extern, en in tijd en plaats. Dit betekent voor een ontwerper dat wat je binnen een systeem ontwerpt gevolgen heeft voor het systeem als geheel. Stel dat

je een nieuwe vergadering ontwerpt die bestaat uit een set nieuwe regels (aanpassing van aan ontwerpparameter Systeem) en een gewijzigde functie (informatiedeling voortaan enkel elektronisch), dan is het ontwerp daarmee nog niet af. Medewerkers moeten het 'nieuwe vergaderen' nog leren, de gewijzigde functie moet ergens anders in de organisatie worden opgevangen, bijvoorbeeld door een aanpassing aan de ICT en de voorzitter moet goed weten en leren wat de gevolgen zijn van de nieuwe regels.

3 CONTINUÏTEIT, BEHEERSING EN INPASSEN

Een ander kenmerkend aspect van organisaties is dat ze streven naar continuïteit. Ik pak hier de 'restricties' 3 en 4 samen. Een organisatie die stopt, gaat failliet en wordt letterlijk opgeheven en uitgeschreven uit het handelsregister. Een organisatie kunnen we dus niet een weekje of dagje 'uit' zetten zodat wij lekker kunnen gaan ontwerpen. Een organisatie is een rijdende trein en als we iets ontworpen hebben in de organisatie, moeten we het maken en inpassen ervan vaak tijdens het rijden doen. Tijdens de verbouwing blijft de winkel dus open. Klanten, medewerkers, financiers en andere stakeholders verwachten niets anders dan continuïteit. Belangrijk is dat je je bewust bent van *waarbinnen*, in welke *context*, je ontwerpt. Dat betekent voor het ontwerpen in organisaties dat het samen maken (cocreatie) en inpassen met die stakeholders voor wie het nieuwe ontwerp gevolgen heeft en het aanpassen belang-

rijke voorwaarden zijn voor succes. Stel je eens voor dat we een nieuw werkproces hebben ontworpen, zonder de organisatie daarbij te hebben betrokken. Medewerkers werken volgens het oude werkproces (en hebben klanten die 'het oude' product of 'de oude' dienst krijgen) en moeten van de ene op de andere dag, zonder enige voorbereiding, omschakelen naar een nieuw werkproces. Dat valt niet mee en fouten zijn haast niet te voorkomen.

Daarnaast werken veel organisaties met expliciete doelen en een strategie om deze te realiseren, meestal gebaseerd op een missie en een visie (MVDS: missie, visie, doelen en strategie). Doelen worden vaak gesteld op het gebied van efficiëntie of effectiviteit, zoals voor klanttevredenheid. Een ontwerp, of het nu om een nieuwe manier van vergaderen gaat of om een nieuw werkproces, moet idealiter bijdragen aan deze organisatiedoelen. Dat 'bijdragen aan' wordt in ontwerpstermen ook wel *viability* genoemd.

Continuïteit gaat ook over tijd en planning. Organisaties zijn constant in beweging. Soms achterhaalt de tijd een vraagstuk. Dan duurt de ontwerpperiode te lang en zijn de specificaties van het ontwerp niet meer actueel. Zo ontwierp de Nationale Politie een nieuwe organisatiestructuur die voornamelijk gericht was op uitvoering van het traditionele politiewerk, terwijl de maatschappij al vroeg om een organisatie die ook flexibel is om cybercrime, financiële fraude en drugshandel aan te pakken. Dit voorbeeld onderstreept het belang van *duurzaamheid* van een

ontwerp in een organisatiecontext; het moet een tijdje meekunnen. Stakeholders willen niet dat de organisatie steeds weer op haar kop wordt gezet.

Veel organisaties zijn – onder meer door hun focus op continuïteit – daarnaast gericht op beheersing. En zijn slechts ten dele speeltuinen of experimenteerruimtes. Organisaties kunnen zich niet veel experimenten of fouten permitteren, omdat die hun continuïteit in gevaar brengen. Anderzijds moeten organisaties flexibiliteit en verandervermogen tonen om zich te kunnen aanpassen aan de continue veranderende omgeving. Klanten eisen bijvoorbeeld steeds meer, concurrentie neemt toe en digitalisering neemt een behoorlijke vlucht. De organisatie moet met haar omgeving mee veranderen om continuïteit te realiseren. Daarmee zitten organisaties voortdurend in een spagaat tussen veranderen en beheersen. Dat maakt dat ontwerpen, dat in de regel toch vooral veranderen betekent, vaak ook in termen van beheersing wordt beschouwd. Centraal staat de vraag of een ontwerp in de organisatie vooraf aantoonbaar een bijdrage kan leveren aan de continuïteit van de organisatie. Organisaties vragen steeds vaker vooraf een soort *business case* te maken waarmee een ontwerp zijn bijdrage aan de organisatiedoelen 'bewijst', bij voorkeur ook geduid in een financieel rendement. Zo werkt ontwerpen binnen organisaties niet, denk ik. Analyseren en beslissen zijn twee dominante beheersmatige activiteiten in organisaties. Ontwerpen vergroot – na analyseren – het repertoire aan keuzes. Een sterk kenmerk

van ontwerpen is dat het niet direct reageert op het probleem, maar juist het probleem tot een ontwerpopgave maakt. Dit opent de deur tot mogelijkheden. Hierover later meer.

4 GROTE DIVERSITEIT AAN STAKEHOLDERS

Organisaties kenmerken zich door veel en een grote diversiteit aan stakeholders die zich allemaal met ontwerpen in organisaties kunnen en zullen bemoeien. In organisaties kun je niet in stilte achteraf in een kamertje een ontwerp gaan maken en na een tijdje de kamer uit lopen en roepen: "Het is af!" Een (her)ontwerp van bijvoorbeeld een werkproces of informatiestroom raakt velen in en buiten de organisatie. Denk aan medewerkers die gewend zijn om dagelijks te werken volgens een bepaalde routine, een manager met specifieke doelstellingen en ook een klant die mogelijk iets merkt van de verandering in de organisatie. Globaal kun je stakeholders verdeelen in klanten (opdrachtgevers), gebruikers, beslis-sers, betalers en beïnvloeders (KGB3).

Laten we kijken naar de vraag om een nieuwe politieorganisatie, die zich enkele jaren terug voordeed. De politiek wilde een goedkopere, efficiëntere en ook nog effectievere politie. De politieleiding wilde meer geld en een optimaal georganiseerde politie met rust en vertrouwen bij dienders. Politie-medewerkers, onder wie vele dienders op straat, wilden minder bureaucratie, meer samenwerken met colle-

ga's (bij voorkeur met hen die ze al kenden) en goede ICT-ondersteuning. De vakbonden wensten vooral garantie van werkzekerheid en een verlaging van de werkdruk. De burgers, de maatschappij, wensten vooral een verhoging van veiligheid door onder andere een beschikbare en meer zichtbare politie. Dit voorbeeld van een grote diversiteit aan stakeholders wordt uitgewerkt bij de beschrijving van de fase van *Empathize* in paragraaf 3.1.2. Met deze ingrediënten moest de ontwerper aan de slag.

Voor wie ontwerp je nu eigenlijk? Hoe ziet het krachtenveld van stakeholders eruit? Waar moet het ontwerp aan voldoen? Als je daar met elkaar uit bent, zal je op enig moment het ontwerp in gebruik moeten gaan nemen en komen weer alle partijen om de hoek. Ontwerpen in organisaties is een uitdaging.

5 HERONTWERPEN EN INPASSEN: INDUCTIEF ÉN DEDUCTIEF (HER) ONTWERPEN

Ontwerpen in organisaties betekent ontwerpen binnen of aan iets bestaands, zoals een bestaand werkproces, een bestaande werkstructuur of een bestaande organisatiefilosofie. Ontwerpen betekent dus in veel gevallen *herontwerpen* en aanpassen en veranderen van iets waaraan men gewend of zelfs gehecht is, ook als dat niet helemaal goed werkt of prettig is. Een ontwerper in organisaties intervieneert dus in het bestaande. Medewerkers voelen zich vaak mede-eigenaar van processen, afspraken, afdelingen, enzovoort. Iets van hen herontwerpen wordt

vaak gevoeld als iets van hen afnemen en aanpassen. Veel ontwerpers vullen zich (ook) vrijmaken van het alledaagse, zoals de problemen in organisaties, om zich niet belemmerd te voelen door de huidige omstandigheden in de organisatie. Toch moet op enig moment elke (ontwerp)oplossing een plek krijgen in de situatie van het bestaande. Wel pas na een formele fase van acceptatie door de organisatie! Deze fase (accepteren) is een niet te onderschatten en erg kenmerkende stap voor organisaties. Een ontwerper die bijvoorbeeld serviezen of toetjes ontwerpt, ontwerpt voor het schap waaruit de koper, de consument, een keuze maakt. In organisaties zijn er veel minder keuzes. Er wordt één nieuw werkproces of informatiesysteem ontworpen en daar moet men het mee doen. Dat betekent dat kiezen eerder in het ontwerpproces binnen organisaties des te belangrijker wordt.

Ontwerpen in organisaties is dus vooral het overtuigen, meenemen en inspireren van de vele stakeholders. Het 'standaard' proces van design thinking zoals het EDIPT-proces (*Empathize, Define, Ideate, Prototype en Test*) en de activiteiten van de *Double Diamond* (*discover, define, develop en deliver*) zijn dus niet ook zomaar toepasbaar in organisaties. Een goede organisatieanalyse ontbreekt in deze ontwerpfasen en de uitvoering van prototyping, test en deliver ziet er in organisaties echt anders uit dan in een ontwerpproces dat tot bijvoorbeeld een product leidt.

Toen ik als productontwerper werd opgeleid en werkte, leerde ik van alles over materialen; vooral

over kunststoffen en productietechnieken. Als ontwerper in organisaties is de organisatie je 'materiaal' en zijn je productietechnieken de medewerkers en de theorieën en *Evidence-Based Practices*² (EBP's) over organisatiekunde, bedrijfskunde en veranderekunde. Hoewel het nog jonge disciplines betreft, weten we bijvoorbeeld al dat er een aantal organisatieconfiguraties is, zoals een adhocratie of professionele bureaucratie, die goed functioneren als ze aan een aantal kenmerken voldoen. We weten welke organisatiestructuren geschikt zijn voor welk type arbeid en organisatie. We kennen de condities voor zelfsturing. We kennen een beperkt aantal organisatieculturen en leiderschapstijlen.

Ik sprak eerder over de 'organisatie als materiaal' voor de ontwerper. Laat mij even doorgaan op een casus over zelfsturing. Organisatieleden (al dan niet aangevuld met een externe ontwerper) kunnen eindeloos nadenken en brainstormen over oplossingen (hoe) voor de niet goed functionerende zelfsturing (wat) (*inductief redeneren*). Op enig moment moeten ze ook de theorie benutten die de literatuur te bieden heeft over zelfsturing, zoals de 'theorie' (wat + hoe) die bepleit dat zelforganisatie succesvol is als de regelbehoefte van medewerkers én de regelmogelijkheden (zoals verplaatsing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en sturing op zelfsturing) zijn geregeld. Het benutten van een theorie zoals deze over de variabelen voor zelfsturing noemen we *deductief redeneren*. Op basis van ideeën en theorie komen de organisatieleden tot een *synthese* voor het vraagstuk van

“We believe that if managers adopted a design thinking attitude, the world of business would be different and better.”
(Boland & Collopy)

zelfsturing. Mijn opvatting is dat mensen in organisaties pas kunnen ontwerpen wanneer ze op de hoogte zijn van de belangrijkste theorieën over bedrijfskunde en organisatiekunde en deze benutten in het ontwerpproces. Ik kan immers toch ook niet zomaar morgen even een auto of een gebouw ontwerpen?

6 WEL DOEN, MAAR DAN NET NIET OF ANDERS: VEEL ALTERNATIEVE BENADERINGEN

Organisaties ontwerpen al tijden. Organisatieontwerp, *business process redesign* (BPR), productontwerp, *service design* en *social design* zijn zomaar wat voorbeelden van termen die we in organisaties tegenkomen. Onder het gesternte van ICT-ontwikkeling deden termen en methoden als *Agile* en *Scrum* hun intrede in organisaties, waarbij zo'n beetje voor het eerst applicaties met gebruikers samen werden ontwikkeld. *TOC (Theory of Constraints)*, *Lean* en *Six Sigma* richten zich vooral op het oplossen van knelpunten in processen. Ik denk dat ieder ontwerpobject, zoals ICT, een product of een organisatie, zo zijn eigen kenmerkende methode vraagt en we die methode niet voor iets anders moeten gebruiken zoals wel vaak gebeurt. Ik kom organisaties tegen die Scrum en Agile inzetten voor flexibel organiseren, terwijl dit toch heel wat anders is dan Scrum en Agile en er inmiddels veel literatuur bestaat over flexibiliteit in organisaties door andere mechanismen. Boven genoemde 'restricties' moeten langzamerhand toch een gevoel geven dat het ontwerpen in organisaties een aparte discipline is.

7 VALKUIL 'DESIGN THINKING IS EEN METHODE'

Deze laatste 'restrictie' volgt uit de vorige. Ondanks – of juist dankzij – het feit dat er veel enigszins vergelijkbare methoden voor design thinking zijn, ligt de nadruk in organisaties vaak op het *methodische aspect* van ontwerpen. Design thinking is geen methode! Het is vooral een manier van redeneren (abductie) die slechts ten dele aan te leren is aan de hand van methodisch ontwerpen. Een training of cursus design thinking heeft in mijn ogen dan ook beperkte zin. Je leert weliswaar wat design thinking behelst, kunt daar zelf mee aan de slag natuurlijk, maar zo'n cursus biedt je onvoldoende inzicht hoe je design thinking in organisatievraag-

stukken kunt inzetten, hoe je dit kunt organiseren binnen alle organisatieparameters van de organisatie – als manier van organiseren en werken – en hoe je hieraan leiding kunt geven. Daarover gaat dit boek.

Leeswijzer

Kortom, design thinking in organisaties heeft zo zijn beperkingen en heeft daarmee een specifieke invulling, maar ook uitdagingen! Daarom dit boek. De ‘antwoorden’ op de genoemde zeven restricties vormen globaal de hoofdstukken van dit boek. Het eerste hoofdstuk, over ontwerpen in organisaties, gaat in op de eerste vier restricties. Het tweede hoofdstuk, over het methodische aspect van design thinking, gaat specifiek in op ontwerpen in organisaties waarmee het de drie laatste restricties behandelt. Mocht je helemaal niet willen weten van de achtergronden zijn van ontwerpdenken in organisaties, maar direct en zonder enige kennis aan de slag willen, dan kun je doorbladeren naar paragraaf 3.1.2 waar het proces van design thinking in de organisatiecontext wordt toegelicht.

Hoofdstuk 3, 4 en 5 gaan in op de rol van de manager bij design thinking (managen versus ontwerpen), over hoe het fenomeen van design thinking is in te bedden in de organisatie al dan niet door de inhuur van creatieve professionals zoals ontwerpers en kunstenaars (hoofdstuk 5). Door de hoofdstukken heen worden twee cases van design thinking beschreven. Ze betreffen *real live* cases van managers die de zesdaagse Masterclass Design Thinking voor Managers volgden als onderdeel van de Master Personal Leadership in Innovation en Change van de Zuyd Hogeschool die door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen met het predicaat ‘Topopleiding’ is gewaardeerd.

DR. STEVEN DE GROOT
Bunnik/Langelille, zomer 2020

*“Companies often
let mysteries remain
mysteries, declaring
them unsolvable.”*

(Martin)

“Designers don’t use market analysis to try to guess what people want. Instead, they go out and find out.”

Harvard Business



Ontwerpen en organisaties

“Designers don’t use market analysis to try to guess what people want. Instead, they go out and find out,” stelde *Harvard Business* onlangs in een special over ontwerpdenken in organisaties. Deze stelling geeft vooral iets weer over de *oriëntatie* en *attitude* van ontwerpers. Hierna volgde een pleidooi om ontwerpen een meer dominante plek in organisaties te geven, omdat zogenoemde *design-driven* organisaties het bedrijfseconomisch gezien stukken beter doen dan andere. Forrester Research Consulting³ onderzocht *design-led* organisaties en stelt dat dit type organisatie in vergelijking met organisaties die nauwelijks aandacht hebben voor design thinking een 41% hoger marktaandeel heeft, 46% competitief voordeel kent, 50% meer loyale klanten heeft en 70% concurrentievoordeel heeft door het aanbieden van digitale ervaringen. Organisaties van dit type noem ik *kansrijke organisaties*; organisaties die gefocust zijn op mogelijkheden. Recent onderzoek naar *design-driven* organisaties (McKinsey, 2018) stelt dat organisaties met een hoge MDI-score (McKinsey Design Index⁴) relatief hoge bedrijfsprestaties laten zien. De MDI-score wordt bepaald door vier groepen van variabelen: analytisch leiderschap, crossfunctioneel talent, continue iteraties en gebruikerservaringen. Organisaties met een hoge MDI-score verhoogden hun inkomsten en totaalrendement voor aandeelhouders (TRS) over een periode van vijf jaar aanzienlijk sneller dan hun branchegenoten: 32% hogere omzetgroei en 56% hogere TRS-groei voor de gehele periode. Kortom, design-driven organisaties presteren goed!

McKinsey adviseert met betrekking tot design-driven organisaties ten slotte het volgende:

- 1 Omarm gebruikersgerichte strategieën en verbeter niet alleen producten en diensten, maar ook de volledige gebruikerservaring en, in sommige gevallen, de organisatie zelf.
- 2 Integreer uw senior ontwerper in de C-suite (boardroom), waardoor je een collaboratieve topteamomgeving cultiveert waarin ontwerpdenken zal gedijen.

Haal het meeste uit gebruikersgegevens door een balans te vinden tussen kwantitatieve en kwalitatieve ontwerpstatistieken en -incentives die de tevredenheid van gebruikers verhogen en bedrijfsprestaties verbeteren.

McKinsey loopt met zijn adviezen voor op hoofdstuk 4, waarin ik de kenmerken van ontwerpdenken integreer in de organisatie. Nu zal ik eerst maar eens de vraag beantwoorden wat we allemaal wel en niet kunnen ontwerpen in een organisatie.

1.1 Ontwerpen versus ontwikkelen

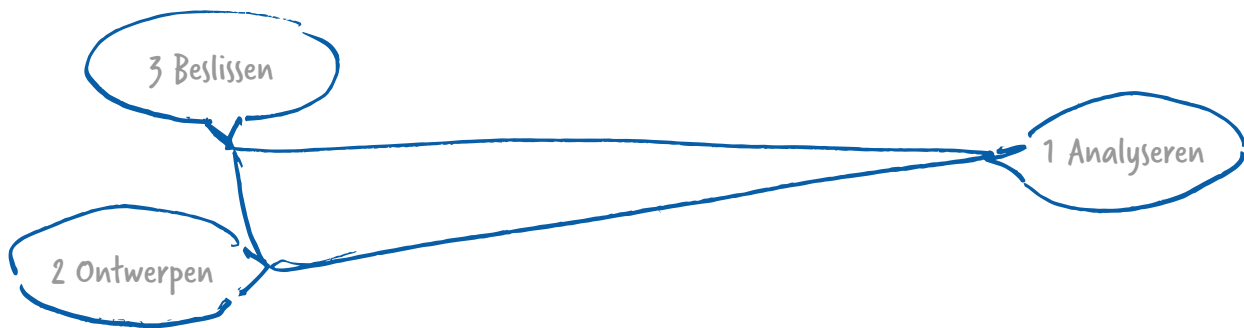
Dit boek gaat specifiek in op het toepassen van design thinking bij organisatievraagstukken zoals met betrekking tot procesverbetering of samenwerken. Het gaat dus niet over het ontwerpen van nieuwe producten of diensten of een nieuwe strategie van

de organisatie. De uitdaging voor organisaties ligt in mijn optiek vooral bij problemen en uitdagingen waarin men te makkelijk en te snel vervalt in een analyseren-beslissenmodus. Tussen het analyseren en beslissen moet *ontwerpruimte* genomen worden (zie figuur 1). Het beslissen moet worden *uitgesteld* totdat een rijker *repertoire van mogelijkheden* is bedacht.

In de inleiding noemde ik reeds de diverse ontwerpparameters van een organisatie volgens het 7S-model: de harde ontwerpparameters (organisatiestructuur, strategie en systeem) en de zachte ontwerpparameters (managementstijl, medewerkers, vaardigheden en gedeelde waarden). De harde ontwerpparameters zijn deels ontwerpbaar (maakbaar) en relatief eenvoudig in gebruik te nemen door een organisatie. Dit in tegenstelling tot de zachte ontwerpparameters die niet ontwerpbaar zijn. We kunnen niet even een nieuwe medewerker ontwerpen, maken en inpas-

sen, of een nieuwe cultuur of manager met specifieke leiderschapskwaliteiten in elkaar zetten. Deze ontwerpparameters zijn hooguit ontwikkelbaar. Wel is voor de zachte parameters een werkend perspectief te ontwerpen – een 'speculatief design' of 'design fictie' – door bijvoorbeeld met elkaar na te denken over een nieuwe organisatiecultuur of een gewenst type leiderschap en door daarna – met een nieuwe stip aan de horizon – langzaam die kant op te bewegen door bijvoorbeeld nieuwe mensen aan te nemen (om tot een andere cultuur te komen) of door gaandeweg medewerkers te leren om met meer autonomie (zelfsturing) te werken.

De literatuur over organisatie- en veranderekunde maakt onder andere het onderscheid (zoals getoond in figuur 2) tussen *Organizational Development* (OD: de toepassing van technieken uit de gedragswetenschappen om de gezondheid en effectiviteit van een organisatie te vergroten, in figuur 2 'Ontwikkel-



Figuur 1 Beslissen via ontwerpen

Ontwerpbenadering	Ontwikkelbenadering
<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie als bron van tekortkoming • Nieuw organisatieontwerp met blauwdruk • Top-down • Oplossingsgericht • Stabiele eindsituatie • Eenmalig lineair proces • Technisch-economische procesrealiteit • Strakke normen en planning • Abstracte modellen • Nadruk op expertkennis • Scheiding ontwerp en invoering 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie als bron van ervaring • Vanuit bestaande organisatie verbeteren • Gebruik van kennis en inzicht personeel • Probleemgericht • Vergroting verandervermogen • Voortdurend iteratief proces • Sociaal-politieke procesrealiteit • Aandacht voor verandercapaciteit • Concrete werkwijzen • Gebruik van materiekennis • Vloeiende overgang tussen fasen

Figuur 2 Onderscheid ontwerpen en ontwikkelen in organisaties (De Man)

benadering' genoemd) en de *Design Approach* of *Organizational Transformation* (OT: transformatie is een reactie op veranderingen in de technologie of de omgeving van de organisatie, in figuur 2 'ontwerpbenadering' genoemd).

Beide benaderingen kenmerken zich niet louter door het onderscheid in maakbaarheid. OD kenmerkt zich bijvoorbeeld ook door een continu en iteratief proces, het verandervermogen van de organisatie en concrete werkmethoden gecombineerd met operationele kennis. De OT kent vooral top-downgebruik van expertkennis en een scheiding tussen ontwerp en implementatie.

De veranderkunde onderscheidt *maken*, *leren* en *inpassen van nieuw ontwerp* en kent expliciete implementatie- of veranderstrategieën, zoals de uitvoeringsstrategie, de groeistrategie, de participatiestrategie en de vormgevingsstrategie. *Maken*, *leren* en *inpassen* zijn de drie implementatiedimensies⁵. *Maken* is de 'harde' kant, een van de harde ontwerpparameters van de organisatie zoals strategie of systeem(proces). *Leren* is de wat zachtere kant, het organiseren van betrokkenheid, zorgen voor draagvlak en acceptatie. Dat noemen we dan de 'mentale verandering' of 'implementatie'. *Inpassen* gaat over het borgen en verankeren van het nieuwe ontwerp, de structurele implementatie.

Ik richt me in dit boek tot *ontwerpen* in de context van organisaties én in de context van veranderen. Voor theorie en methoden over veranderen en ontwikkelen verwijst ik naar het ruime aanbod van publicaties in Nederland, zoals die van collegae Vermaak, Boonstra, De Caluwé, Swieringa, Bommerez en Homan.

1.2 Ontwerpcontext, organisatieanalyse en probleemoplossing

Ontwerpen binnen organisaties kent dus zo zijn eigen kenmerken, zoals het onderscheid tussen ontwerpen en ontwikkelen, het systemische van een organisatie en de grote diversiteit aan stakeholders. Het is daarom belangrijk om de ontwerpcontext – de organisatie – goed te begrijpen, maar ook om daarin de positie van het ontwerp en de ontwerper helder te krijgen. Daarnaast gaat aan een ontwerp meestal een organisatie- en probleemanalyse vooraf. Deze onderwerpen bespreek ik in de volgende paragraaf.

ONTWERPCONTEXT, ONTWERP EN ONTWERPER

Het onderscheid tussen ontwerpen en ontwikkelen is belangrijk. Een ander belangrijk kenmerk van ontwerpen in organisaties is dat je je bewust bent van de *context* waarin je ontwerpt. Iedere organisatie is anders. De nationale politie is de grootse overheidsorganisatie. Ze heeft veel functies (en rangen vooral)

en is landelijk verspreid. Het lokale autobedrijf is klein en heeft een beperkt aanbod. Omdat je ontwerpen bij voorkeur met de mensen uit de organisatie doet, is het belangrijk te begrijpen hoe de organisatie 'werkt'. Hoe komt ze tot besluiten? Welke overtuigingen zijn dominant? Welke interventies werken wel en welke niet? Hoe borgt de organisatie resultaten zoals een nieuw ontwerp? Er bestaan tal van typeringen voor organisaties. In Nederland wordt het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak⁶ veel gebruikt (zie figuur 3). Ik stel specifiek dit model voor omdat het goed bruikbaar is voor het duiden van de kenmerken van ontwerpen en ontwikkelingen in organisaties.

De kenmerken van je organisatiecontext bepalen bijvoorbeeld hoe je ontwerpteam eruitziet, hoe en met wie je de verschillende ontwerpfasen uitvoert en hoe en wie er uiteindelijk beslist over je ontwerp. Je kunt je misschien voorstellen dat ontwerpen in een 'blauw-gele organisatie' zoals de nationale politie die zich kenmerkt door macht (hiërarchie en politiek) en (inhoudelijke) rationaliteit er anders uitziet dan ontwerpen in een commercieel autobedrijf dat al jarenlang door dezelfde familie wordt gerund en vooral rode kenmerken heeft, zoals verhoudingen en een familiecultuur. Bij de eerste zal ontwerpen zich sterk kenmerken door een *IST-SOLL*-benadering met sterk opdrachtgeverschap door de leiding, terwijl in het betreffende familiebedrijf consensus en sterke algemene betrokkenheid het ontwerpproces kenmerken. In hoofdstuk 5 zal ik nader ingaan op

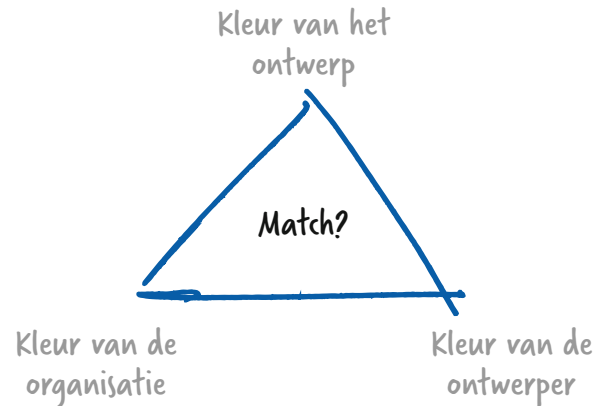
	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Idealen	Mensen zien altijd overkoepelende belangen Conflicten / tegenstrijdigheden vermijden	Alles is maakbaar en beheersbaar, SMART, en is rationeel te plannen	Het zoeken naar de juiste 'fit': tussen mensen en instrumenten, organisatie en individu	Alles is te leren, ook zoeken naar diepe overtuigingen en waarden. Veranderen begint bij jezelf	De organisatie ontwikkelt zich spontaan, het is een natuurlijk proces
Succes-criteria	Harde afspraken Draagvlak Consensus	Output is behaald Plan is gevolgd Duidelijkheid	Betrokkenheid van medewerkers Sfeer is goed Goede samenwerking	Mensen experimenteren en onderzoeken Feedback Grenzen worden verlegd	Mensen spelen in op nieuwe situaties Ondernemerschap
De motor is	Angst, dreiging, wil om te winnen	Ratio, feiten, gaan voor het beste	Aandacht, sfeer, ere wie ere toekomt	Nieuwsgierigheid, het je eigen willen maken	Energie, vitaliteit, lust, durf
Werkt niet als...	Zwakke leider, alleen baas wil iets (niet), terwijl de rest wel/niet wil, geen druk of ambitie	Heftig dynamische omgeving, kennis is niet in huis	Medewerkers willen geen verantwoordelijkheid, weinig saamhorigheid, leiding kan niet loslaten	Weinig verwantschap met verandering, verborgen agenda's, conflicten, onveiligheid en weinig vertrouwen	Weinig dynamiek en confrontatie, geen durf, weinig zelfkennis, te veel afhankelijkheden

Figuur 3 Veranderkleuren De Caluwé en Vermaak

hoe je de specifieke kenmerken van de ontwerpcontext kunt benutten voor je ontwerpproces.

Het begrijpen en vooral benutten van de kenmerken van de ontwerpcontext is dus belangrijk. Ook als manager ben je als medewerker onderdeel van je organisatie. Je bent als manager en ook als ontwerper 'gekleurd', met alle gevolgen voor je ontwerp. Ben je een 'gele manager' en ontwerper of een 'groene manager'? Aannemelijk is dat je interne ontwerper (die in dienst is van de eigen organisatie) min of meer dezelfde kleurenkenmerken vertoont als je organisatie. Lastiger is het als je als externe 'groene ontwerper' in een 'gele organisatie' belandt. In paragraaf 3.2 sta ik daar uitgebreid bij stil.

Dan hebben we nog het ontwerp zoals een nieuw proces, nieuwe samenwerking of nieuw leiderschap. Een ontwerp dat gaandeweg door cocreatie tot stand komt en geïmplementeerd wordt, zoals een nieuwe vorm van samenwerking, is in zijn aard en wijze van ontwerpen (groen) en voor de organisatie een heel ander ontwerp dat vooraf eenvoudig te bedenken valt en vervolgens in gebruik wordt genomen (blauw). Hoe past dit ontwerp in een 'gele organisatie' of 'blauwe organisatie'? Ik kom hier in paragraaf 3.1.2 en paragraaf 5.7.2 uitgebreid op terug. Voor nu is de les of op zijn minst de reminder dat ontwerpcontext, ontwerper en ontwerp *congruent* moeten zijn, dat wil zeggen: op elkaar afgestemd. Je kunt hierbij eventueel ook nog de dominante kleur van de opdrachtgever betrekken, waardoor je een vierluik van afstemming hebt.



Figuur 4 Drie kleuren bij ontwerpen in organisaties

Organisatieanalyse

Om organisaties te diagnosticeren, om ontwerpen en interventies te bedenken en om veranderingen door te voeren bestaan tal van theorieën, modellen en stappenplannen. Een veelgebruikte werkwijze is die van probleemervaring, probleemdefinitie, analyse en diagnose, actieplan, interventie en evaluatie (regulatieve cyclus van Van Strien⁷). Het woord 'regulatief' houdt in dat de cyclus gericht is op beslissingen. Dit in tegenstelling tot de empirische cyclus, die erop gericht is wetenschappelijke kennis te produceren.

De regulatieve cyclus is toepasbaar op bedrijfskundige en sociaalwetenschappelijke problemen, in tegenstelling tot de empirische cyclus van De Groot⁸. Deze bestaat uit observatie, inductie (theorieontwikkeling), deductie (hypotheseontwikkeling), tes-

Over de auteur

STEVEN DE GROOT (1967, Nederland) volgde de Design Academy in Eindhoven, studeerde onderwijskunde en bedrijfskunde en promoveerde bij Mathieu Wegeman aan de Technische Universiteit Eindhoven (Nederland), op onderzoek naar esthetiekbeleving in werk en organisaties.

Steven is lector Innovatief Ondernemen aan de Zuyd Hogeschool. Hij doet onderzoek naar innovatieve organisaties en strategie in het MKB. Eerder adviseerde hij gedurende ruim vijftien jaar (kennisintensieve) organisaties, zoals multinationals en overheidsorganisaties in binnen- en buitenland, op het gebied van organisatie-inrichting en -ontwikkeling. Steven werkte tevens bij het LEI (Universiteit Wageningen) en bij het IVA (Universiteit van Tilburg), waar hij onderzoek deed naar (leer)netwerken, (systeem)innovatie en organisatieontwikkeling.

Hij is auteur van tientallen artikelen en diverse boeken over organisatiekunde, professionals, kennisintensieve organisaties en schoonheid in organisaties en hij treedt regelmatig op als spreker en gastdocent aan universiteiten. Verder is hij initiator, ontwikkelaar en mede-uitvoerder van de zesdaagse Masterclass Design Thinking voor Managers aan Zuyd Hogeschool en voor bedrijven (in company).

Steven beschouwt het als zijn missie om organisaties mooier en slimmer te maken. Hij doet dit vanuit zijn adviespraktijken www.kultifa.nl en www.combeau.org.

Contact met Steven: sdegroot@kultifa.nl



Design thinking is onder managers aan een opmars bezig. Dat is niet voor niets: *design-driven* organisaties kennen een hogere omzetgroei, meer loyale klanten en een hoger concurrentievoordeel dan organisaties die zich vooral richten op beheersing. Het zijn kansrijke organisaties die gefocust zijn op mogelijkheden in plaats van op knelpunten. Maar binnen organisaties gaat design thinking niet vanzelf. Organisaties zijn immers levend weefsel, slechts beperkt maakbaar en met een sterke focus op continuïteit en beheersing. En managers zijn van huis uit geen ontwerpers. Maar ze kunnen misschien wel iets van hen leren!

'In het boek Design thinking voor managers beschrijft collega-lector Innovatief ondernemen dr. Steven de Groot het belang, de mindset en de methode van ontwerpdenken specifiek voor de organisatiecontext. Design thinking toont sterke verwantschap met skills als kritisch denken, creatief denken en probleem oplossen, voor huidige en toekomstige managers o zo belangrijk in de 21e eeuw. Ik ben daarom verheugd dat dit boek gebruikt wordt voor de Masterclasses Design thinking voor managers als onderdeel van onze masteropleiding.'

PROF. DR. JOL STOFFERS, lector en bijzonder hoogleraar Employability (Zuyd Hogeschool en Open Universiteit) en programmamanager van de masteropleiding Personal Leadership in Innovation & Change (PLIC)



STEVEN DE GROOT (1967) – opgeleid aan de Design Academy en als (gepromoveerd) bedrijfskundige – legt in dit boek managers het verschil uit tussen ontwerpen en ontwikkelen. Hij gaat in op de kenmerken van design thinking in de organisatiecontext, de uitdagingen van de manager als ontwerper én op de vraag hoe je design thinking inbedt in alle organisatiefactoren, zoals cultuur en strategie. Op naar een kansrijke organisatie!

ISBN 978-94-93202-04-7



9 789493 202047

Zuyd
Hogeschool

ZU
YD

Warden Press