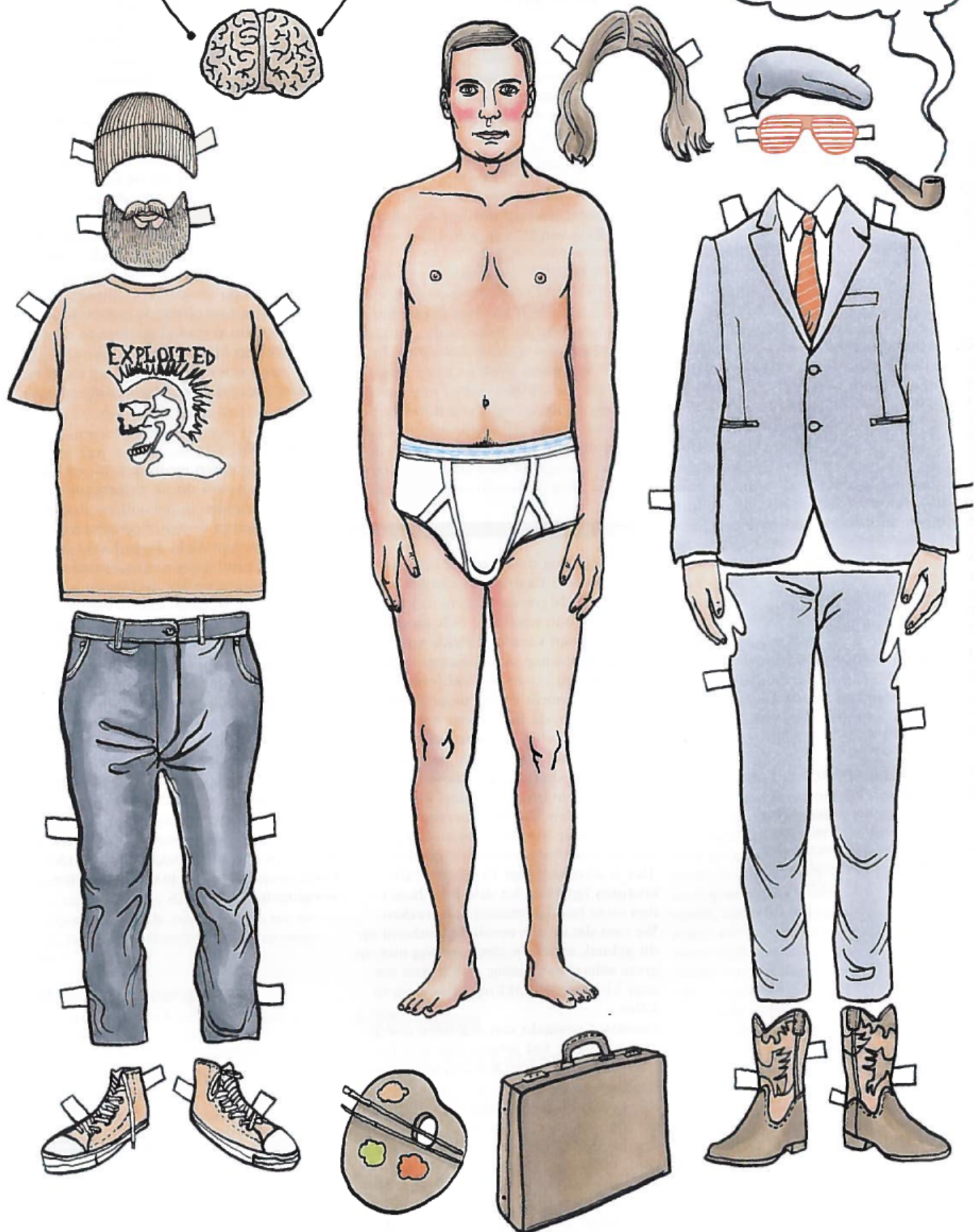


Stel je ideale manager samen

50% Arty-Farty 50% zakenbrein

Ceci n'est pas une pipe



Design thinking & designmanagement

De *stille* revolutie

Merken als Apple, BMW, Decathlon en Samsung hebben design als kerncompetentie benoemd en dat levert succes op. Maar het draait niet om vormgeving zelf, het zijn de processen hiertoe die tot resultaat leiden: design thinking en designmanagement.

Tekst **Rik Riezebos & Cathy van den Berg**

Beeld **Evalien Lang**

In 2004 opende Henry Mintzberg met de publicatie van zijn boek 'Managers, Not MBA's' de aanval op managers met een MBA-opleiding. Hij vond dat in deze opleidingen de nadruk te veel lag op de analyse van gefingeerde cases en dat MBA'ers te weinig worden getraind in het opdoen van ervaring en inzicht.

Van 2001 tot 2009 maakte Alan George Lafley als ceo van Procter & Gamble furore door vanuit een andere aanpak zijn bedrijf aan te sturen. Lafley gaf in 2005 aan P&G te willen omvormen van een op reclame gedreven organisatie naar 'the number-one consumer-design company in the world' (Reingold, 'What P&G knows about the power of design', Fast Company', 2005). Lafley deed deze uitspraak niet alleen vanuit het besef dat de impact van traditionele reclame zou afnemen, maar ook omdat hij ervan was overtuigd dat er bij managers een andere manier van denken noodzakelijk was. Hij zag daarmee een belangrijke rol voor designers en design schools weggelegd: 'Designopleidingen leggen de nadruk op "abductive thinking" – je voorstellen wat mogelijk zou kunnen zijn. Deze nieuwe manier van denken helpt ons aannames

en beperkingen ter discussie te stellen en nieuwe ideeën te bedenken in plaats van dit te ontmoedigen.'

Zelf designer worden

Hoewel Mintzberg niet over design thinking sprak, benadrukte hij wel indirect het belang van creativiteit. Lafley op zijn beurt – als ceo van een van 's werelds grootste voedselconcerns – trok met zijn uitgesproken mening het onderwerp design thinking uit de hoek waar zich tot dan toe vooral designers ophielden.

In de 'hall of fame' van promotors van design thinking mag naast de naam van Alan George Lafley die van Roger Martin niet ontbreken. Martin is decaan van de Rotman School of Management van de Universiteit van Toronto en meent dat managers niet zozeer designers moeten proberen te begrijpen, maar dat ze zelf designers moeten worden: 'Zakenmensen dienen ontwerpers te worden. Ze hoeven geen graphics designer of product designer te worden. Maar wat ze wel moeten doen, is ontwerpers van user experiences en businessmodellen worden.'

Het mooie van deze gedachte is dat design en design thinking volgens Martin >

niet langer gezien kunnen worden als het exclusieve domein van designers. Design thinking is volgens Martin dan ook: 'Een vorm van denken die het beste van analytisch denken combineert met intuïtief denken zodat er een hybride ontstaat van creativiteit en logica.'

Martin richt zich dus vooral op het zoeken naar synergie tussen creativiteit en logica (The design of business: why design thinking is the next competitive advantage. Harvard Business School Publishing, 2009).

Wat is design thinking?

Maar wat is design thinking nu precies? In discussies over deze vraag begint de verwarring vaak al bij het woord 'design'. In onze taal roep het associaties op met iets 'creatiefs'. In de wetenschap wordt het woord gebruikt om er het ontwerp van een onderzoek mee aan te duiden (zoals in 'the design of the study'). En volgens de Oxford Dictionary is het 'a plan or drawing produced to show the look and function or workings of a building, garment, or other object'. Eigenlijk zien we hier dezelfde (schijnbare) tegenstelling terugkomen die Martin benoemt. Design als activiteit vergt zowel een creatieve als een analytische competentie ('iets nieuws bedenken' versus 'planmatig werken'). In een definitie van design thinking moeten naar onze mening beide kanten van de medaille terugkomen, zoals in die van Martin: 'Design thinking zorgt voor een evenwicht tussen analytisch en intuïtief denken, zodat een organisatie in staat is zowel bestaande kennis te gebruiken en nieuwe kennis te creëren.'

Het voordeel van het perspectief en de definitie van Martin is dat het niet eenzijdig het designerperspectief benadrukt. Belangrijk is dat 'de creatieve component' een centrale rol in het business proces krijgt. Tim Brown (2008), directeur van innovatie- en designorganisatie IDEO, geeft ook aan dat het er bij design thinking niet om gaat dat je een designer moet zijn ('you don't need shoes or a black turtleneck'), maar dat een organisatie de 'ruimte' creëert om design thinking tot z'n recht te laten komen. Daartoe heeft Brown vijf competenties van design thinking benoemd:

1. Empathie: de wereld vanuit verschillende perspectieven kunnen zien.
2. Integratief denken door creativiteit met logica te kunnen verbinden.
3. Optimisme, in die zin dat er altijd een oplossing voor een probleem is.
4. Experimenteren, wat verder gaat dan incrementele innovatie (denk aan BMW's nieuwe i-concept).
5. Samenwerking met andere disciplines.

Aan dit rijtje willen we nog 'human-centered design' toevoegen, een opvatting en werkwijze waarin de wensen en behoeften van de eindgebruiker centraal staan. Bij veel bedrijven wordt design thinking namelijk vooral ingezet om producten of diensten te creëren die beter aansluiten op de wensen en behoeften klant. Diverse auteurs stellen zelfs dat 'human-centered design' de basis van design thinking is.

Verwondering of frustratie

Opmerkelijk is dat veel startende bedrijven zich gedragen zoals we hierboven beschreven. Vanuit een verwondering of frustratie worden nieuwe ideeën geboren die met de nodige empathie, integratief denken, optimisme, experimenteren en samenwerking tot een 'start up' leiden. Martin noemt dit de 'invention of business'. Maar een bedrijf dat zich hier alleen mee bezighoudt, is volgens hem geen lang leven beschoren. Waar het ook omgaat is de 'administration of business'. McDonald's kon zo succesvol worden omdat het volgens Martin een uitgekiend fastfood-algoritme heeft ontwikkeld. Naarmate bedrijven langer bestaan en groter worden, ligt het gevaar op de loer dat ze zich te eenzijdig op de 'administration of business' richten. Exploratie en innovatie raken dan onderschikt aan systemen en procedures, waardoor de vernieuwingskracht achterwege blijft. Design thinking kan er toe bijdragen dat een bedrijf zich weer opnieuw uitvindt zonder dat het tegen de onzekerheden aanloopt die bij het opstarten van het bedrijf aanwezig waren. De vijf competenties die Brown formuleerde voor design thinking

**Kunst en
handel
moeten op
z'n minst een
verstands-
huwelijk
aangaan**

kunnen een manager helpen zijn of haar bedrijf een andere wending te geven. Dit geldt niet alleen voor de maakindustrie (productvoortbrengende bedrijven), maar ook dienstverleners. In alle gevallen geldt dat bedrijven beide kanten van de medaille moeten blijven ontwikkelen: zowel de 'invention of business' als de 'administration of business'.

Met het ontwikkelen en managen van design-gerelateerde competenties, bewegen we ons eigenlijk op het gebied van design management. Het verschil tussen design en design management komt duidelijk naar voren in een onderzoek van Chiva en Alegre ('Investment in design and firm performance: the mediating role of design management', *Journal of Product Innovation Management*, 2009). Deze onderzoekers waren geïnteresseerd in het effect van design in de keramische industrie. Zij concluderen dat het inzetten van design als competentie niet noodzakelijkerwijs bijdraagt aan de winstgevendheid van een bedrijf. Wat zij echter ook constateren is dat design wel bijdraagt aan de winstgevendheid van het bedrijf als deze competentie wordt gecoördineerd vanuit designmanagement. Bij het vormgeven van designmanagement gaat het om de volgende drie aspecten:

1. *Het coördineren van de creatieve competentie in de organisatie.* Chiva en Alegre spreken hier over 'basic' en 'specialized skills' (denk bij dit laatste aan designers met specifieke vaardigheden).

2. *Het borgen van de creatieve competentie in de organisatie.* Chiva en Alegre heb-

ben het hier over het betrekken van leveranciers en klanten in het designproces (i.e. co-creatie), maar je zou dit ook kunnen doortrekken naar interne afdelingen. In 2001 gaf het toenmalige hoofd van design van BMW, Chris Bangle, nog aan dat het afschermen van de ontwerpers voor onder meer de financiële afdeling, een van zijn belangrijkste taken was. Bangle schreef hierover: 'Art and commerce will never be on the same side of the street.' ('The ultimate creativity machine: how BMW turns art into profit', *Harvard Business Review*, 2001.) Nu – ruim tien jaar later – lijkt het er op dat design-lead companies hier anders mee omgaan. Chiva en Alegre concluderen dat designmanagement juist om een organisatieverandering vraagt; zij spreken in dit kader over 'cross-functional team management'. In termen van Bangle zou je kunnen zeggen dat, om in de markt een verschil te kunnen maken, 'art' en 'commerce' op z'n minst een verstandshuwelijk moeten aangaan.

3. *Het stimuleren van verandering en innovatie.* Dit gaat, zoals we hierboven al constateerden, verder dan stapsgewijze (i.e. incrementele) innovaties.

Slechts een middel

Belangrijk is te constateren dat designmanagement geen doel op zich moet zijn; het is slechts een middel. Designmanagement is net als brandmanagement een middel om bepaalde financiële en strategische doelen na te streven. Financiële doelen in termen van hogere marges en hogere verkoopprijzen. Kootstra ('Design management, design effectief benutten om ondernemingssucces te creëren', 2006) heeft dit – in analogie met 'brand equity' – benoemd als design equity: 'De mate waarin design in staat is om merkvoorkeur te genereren en aankoopgedrag te stimuleren'. Maar de verbeterde juridische strijd tussen Apple en Samsung maakt duidelijk dat het bij designmanagement ook om strategische (lees: concurrentiële) voordelen gaat. Een goed verankerde designstrategie geeft concurrenten het nakijken. Zo wist daardoor in het luxesegment van auto's, BMW in 2005 Mercedes voorbij te streven. Het is dus op z'n zachtst gezegd opmerkelijk te noemen dat het gros van de bedrijven 'the power of design' nog niet heeft ontdekt. •

Rik Riezebos is algemeen directeur van EURIB, en managing consultant van Brand Capital. **Cathy van den Berg** werkt vanuit Friscat aan freelance projecten op het gebied van design, brand, marketing en communicatie en is bezig met haar masterscriptie over design thinking voor de studie designmanagement

De design-competentie van BMW

Als je over de design-competentie van BMW spreekt, mogen twee namen niet ongenoemd blijven: die van de Amerikaan Chris Bangle en die van de Nederlander Adrian van Hooydonk. Beide designers traden in 1992 bij BMW in dienst. Bangle was vanaf 1996 hoofd design en werd in 2009 opgevolgd door Van Hooydonk. Bangle werd beroemd en berucht vanwege het typische kofferdexsel van de BMW 7-serie (model 2001-2005), die schertsend de 'Bangle Butt' wordt genoemd. Een van Bangle's opzienbarende innovatieprojecten was de BMW GINA-conceptcar, een auto waarvan de carrosserie bestaat uit aluminium draden waarover spandexstof is gespannen. De huidige ontwerprijn van BMW (lange motorkap en agressieve, korte achterkant) wordt aan Van Hooydonk toegeschreven. Een van de grote innovatieprojecten van dit moment is een nieuw sublabel: de BMW i-serie. Deze auto's hebben een elektrische of hybride aandrijving en de productie ervan kost 50 procent minder energie.

**Een goede
design-
strategie
geeft concur-
renten het
nakijken**