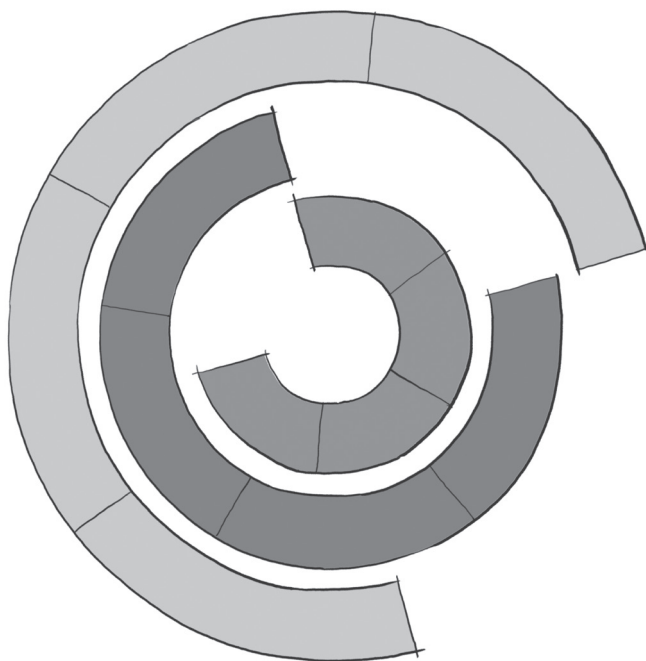


Agnes Willenborg en Wina Smeenk

SHAKE IT!



EEN DESIGN THINKING-SPEL VOOR
INNOVATIE EN TRANSFORMATIE

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.boomuitgeversamsterdam.nl.

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam & Agnes Willenborg en
Wina Smeenk, 2017

Omslag en binnenwerk: Villa Y, Henxel
Redactie: Marian van Eekelen, Nelekee, Boxtel
Illustraties: Jochem Galama

ISBN: 9789024404827

NUR: 801

1e druk: 2017

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1 DESIGN THINKING: EEN INTRODUCTIE	11
Wicked problems	20
Kenmerken van Design Thinking	23
Onzekerheid, complexiteit en serendipiteit	23
Mensen, context en interacties	26
Een iteratief proces	30
Convergeren, divergeren en reflecteren	34
Experimenteren, visualiseren en rapid prototyping	35
2 SHAKE IT! – HET ONTWERP VAN HET SPEL	41
Een spel als structuur	41
Het ontwerp	42
De voordelen van de spelvorm	43
Drie designfasen als speelveld	45
Fase 1: Exploratie van het vraagstuk	46
Synthese 1: Herinterpretatie van het vraagstuk – de reframing	48
Fase 2: Creatie van ideeën	51
Synthese 2: Een blik op de toekomst – de envisaging	53
Fase 3: Evaluatie van de envisaging	55
Synthese 3: De conclusie: hoe nu verder	57
Methodekaarten	59
Van abstract en reflectief naar actief en concreet	61

Rollen: voeler, denker, creator, doener 64

De voeler 64

De denker 65

De creator 66

De doener 67

3 SHAKE IT! – HET SPEL SPELEN 71**De voorbereiding** 72

De organisator en moderator 72

Het probleem en de deelnemers 73

Tijdsduur en locatie 78

Het speelveld inrichten 80

Methodekaarten 82

Materiaal 83

Opwarmen 84**Spelen** 85**4 EN NU AAN DE SLAG!** 91**EHBO** 93

Een deelnemer doet echt niet mee 93

Een wel heel enthousiaste deelnemer 93

Een verstokte prater 94

Een opdracht komt niet uit de verf 94

Deelnemers snappen de opdracht niet 94

De dag is voorbij, maar je zit midden in een opdracht of in een fase 95

Deelnemers gooien telkens 6 en vliegen door het spel 95

Deelnemers gooien telkens 1 96

Je wilt of kunt zelf geen moderator zijn 96

OVER DE AUTEURS 97**LITERATUURLIJST EN INSPIRATIEBRONNEN** 101

Voorwoord

Als je klein bent, leer je door naar anderen te kijken, gedrag te kopiëren en dingen uit te proberen. Dat doe je al spelend. Spelen is ontdekken en leren. Door te spelen, ervaar je haast onbewust hoe bepaalde zaken werken, hoe je met situaties om kunt gaan en hoe anderen op jou reageren. Kortom: door te spelen, ervaar je in een veilige omgeving hoe je je het best in nieuwe situaties kunt bewegen.

Precies om die reden hebben we de kenmerken en principes van Design Thinking in een spelvorm gegoten, genaamd *Shake it!* Het spel biedt handvatten en een structuur om kennis te maken met het gedachtegoed van Design Thinking.

Maar dat is niet de enige reden. Design Thinking gelooft namelijk in de creativiteit en inventiviteit van mensen. Als mensen spelen, komen die creativiteit en inventiviteit bijna als vanzelf aan de oppervlakte. En dat is hard nodig. Want wat zich aanvankelijk voordeed als een ingewikkeld probleem, is dan ineens een interessante uitdaging. Spelen en Design Thinking horen zo een-op-een bij elkaar. Wie *Shake it!* speelt, merkt ineens hoe inspirerend het is om samen met anderen problemen te onderzoeken en met oplossingen te experimenteren. Waar je normaal gesproken een probleem benadert door het te analyseren en er eindeloos over te vergaderen, stelt *Shake it!* je in staat om een probleem als een kans te zien, waardoor je het optimistisch en met een ontwerpende houding aan kunt vliegen.

Wij geloven dat Design Thinking een verandering teweeg kan brengen in de manier waarop mensen denken en doen. In onze praktijk, waarin we zowel met bedrijven als publieke organisaties werken, ervaren we telkens weer hoe waardevol een open mentaliteit en ontwerpende benadering is voor het aanpakken van allereerste vraagstukken en problemen. Mensen gaan beter samenwerken en krijgen meer hart voor de zaak als ze de kans krijgen om gezamenlijk via een creatief proces hun eigen situatie, die van de organisatie als geheel of die van meerdere organisaties tezamen op een hoger plan te tillen. We zien dat creatieve processen een betere samenwerking tot stand brengen, waarin iedereen meer betrokken is, de vindingrijkheid groeit en nieuwe, verrassende oplossingen ontstaan.

PROBLEMEN OPLOSSEN IS LEUK!

In dit boek leggen we in hoofdstuk 1 uit wat Design Thinking behelst en behandelen we de belangrijkste Design Thinking-kenmerken. In hoofdstuk 2 lichten we vervolgens toe hoe deze kenmerken in het ontwerp van het spel zijn verwerkt. In hoofdstuk 3 beschrijven we welke voorbereidingen je moet treffen en hoe je het spel speelt. In het afsluitende hoofdstuk nemen we de laatste eventueel nog aanwezige aarzelingen weg, zodat niets je er nog van hoeft te weerhouden om aan de slag te gaan!

Shake it! is een praktisch Design Thinking-spel, ontwikkeld voor iedereen die met een team of organisatie snel tot innovatieve ideeën voor verandering wil komen. *Shake it!* laat mensen Design Thinking ervaren en legt uit *hoe* ze kunnen denken en doen als een designer. Het spel stimuleert mensen op een laagdrempelige en speelse manier te kijken naar lastige en actuele strategische, organisatorische of sociale problemen. Ongeacht de context waarin het te *shaken* probleem speelt, levert het de spelers zowel een gemeenschappelijke taal als gedeelde ideeën en acties voor verandering op.

I Design Thinking: een introductie

Design Thinking is een relatief nieuw concept. Het is een filosofie die ervan uitgaat dat het aannemen van de open en creatieve houding die zo kenmerkend is voor ontwerpers, ook andere professionals kan inspireren om met actuele en dynamische uitdagingen om te gaan en om transformaties gestalte te geven.

Velen zien Design Thinking tegenwoordig als de sleutel tot innovatie en verandering. Het mag zich de laatste tien jaar dan ook koesteren in een sterk toenemende belangstelling. Toch bestaan de begrippen design en Design Thinking al veel langer. Door de geschiedenis van design en de opkomst van Design Thinking kort te bespreken, wordt snel helder waar Design Thinking precies voor staat.

Het woord design heeft aan het begin van de vorige eeuw vooral betrekking op grafische vormgeving, mode en architectuur. Na de Tweede Wereldoorlog neemt het ontwerpen van producten een vlucht dankzij de snelle groei van de industrie en de enorme toename van de massaproductie en massaconsumptie. In die periode staat de designaanpak voor het creëren van concrete oplossingen voor specifieke en vaak functionele problemen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van koelkasten en wasmachines, die voor meer comfort en gemak moeten zorgen, of, eind vorige eeuw, aan de productie van kinderzitjes in auto's die voor meer veiligheid moeten zorgen.

Wanneer na verloop van tijd iedere wasmachine schoon wast en ieder kinderzitje veilig is, willen producenten hun producten vanuit concurrentieoverwegingen meer onderscheidend maken. Voor de designers breken dan gouden tijden aan. Die gaan zich niet meer alleen met de puur functionele aspecten van producten bezighouden, maar ook met zaken als imago en lifestyle. Zo geven zij een belangrijke impuls aan het ontstaan van merken die hun meerwaarde ontleen aan merkbeleving. Later, met de opkomst van het internet, ontstaan er nog weer nieuwe designdisciplines. Die richten hun aandacht op het ontwerpen van interacties en op het vormgeven van de beleving en ervaring van mensen, ook wel *user experience design* genoemd. Het belang van het creëren van deze interactie en betekenisvolle ervaringen is de laatste jaren sterk toegenomen en komt tot uitdrukking in de groei van de kennis- en belevingseconomie.

Eind jaren zestig bespreekt de literatuur voor het eerst de specifieke manier waarop ontwerpers te werk gaan. Met name de open en creatieve wijze waarop ontwerpers een probleem benaderen, wekt de aandacht en staat in schril contrast met de tot dan toe gebruikelijke wetenschappelijke benadering van problemen. Die meer lineaire en gesloten benadering analyseert een probleem eerst zorgvuldig, stelt vervolgens vast wat het probleem precies is om tot slot met een oplossing te komen. Het wordt echter steeds duidelijker dat deze wijze van werken niet de inzichten en veranderingen oplevert waar behoefte aan is. Vandaar dat men naarstig op zoek gaat naar andere benaderingen en beetje bij beetje gefascineerd raakt door de creatieve wijze waarop designers een probleem vaak 'vloeibaar' kunnen maken en zo bijna letterlijk kunnen 'oplossen'.

Toch krijgt de werkwijze van designers pas in de jaren tachtig een eigen noemer. Dan wordt de term Design Thinking geïntroduceerd en dringt het besef echt door dat de creatieve en open manier van

werken van designers ook buiten de designpraktijk ingezet en benut kan worden. Met name wanneer problemen complex van aard zijn en de behoefte aan vernieuwing en innovatie toeneemt, blijkt de oude manier van denken en doen, die gericht is op beheersing en controle, niet langer effectief te zijn. Waar de analytisch wetenschappelijke aanpak startte met het vaststellen van een eenduidig probleem of met het definiëren van een bepaalde functionaliteit, gaat de Design Thinking-aanpak uit van de gewenste toekomstige situatie. Die is niet aan alle kanten gespecificeerd en vastgelegd. Integendeel, die is open en flexibel van aard en daagt de ontwerpers van die gewenste toekomstige situatie daarom uit tot creativiteit en inventiviteit. Stel je bijvoorbeeld voor wat er gebeurt als niet een projectontwikkelaar een woonwijk bedenkt, maar een groep toekomstige bewoners in samenwerking met een architect. Op grond van hun dromen, wensen en verwachtingen ontstaan er plannen en ideeën die per definitie dicht bij hun eigen belevingswereld liggen. Bovendien zullen deze ontwerpende bewoners zich erg betrokken en verantwoordelijk voelen voor de wijk waarvoor zijzelf de basis hebben gelegd.

Het begrip Design Thinking krijgt begin deze eeuw in het bedrijfsleven vooral bekendheid door Tim Brown, CEO van IDEO, een ontwerpbureau uit San Francisco met inmiddels vestigingen over de hele wereld. In zijn boek *Change by Design* (2009) stelt Brown dat de technieken en strategieën die in de designwereld worden toegepast zeer waardevol zijn voor de benadering van complexe problemen van allerlei aard. Hij benadrukt dat innovatie niet, zoals vaak wordt gedacht, het resultaat is van een briljant idee dat ontsproten is aan het brein van een genie. Nee, innovatie komt volgens hem altijd voort uit de samenwerking tussen mensen die betrokken zijn bij een probleem en hun ervaring en kennis inbrengen. Inclusieve innovatie en duurzame verandering vinden hun oorsprong in de omgeving waarin mensen wonen, leven en

werken. Door ons in die omgeving te verdiepen en daarbij ons creatieve vermogen in te zetten, kunnen we ons betere en interessantere situaties voorstellen. Op grond van die voorstelling kunnen we vervolgens fundamentele en betekenisvolle veranderingen nastreven. Brown stelt dat deze mensgerichte benadering organisaties en medewerkers creatiever en innovatiever maakt. Hij voegt eraan toe dat de ontwerpende houding waarop het Design Thinking-model is gebaseerd, niet voorbehouden is aan slechts enkele medewerkers. Wil een organisatie de uitdagingen van deze tijd aankunnen, dan moet de hele organisatie volgens hem doordrenkt zijn van zo'n innovatieve en creatieve cultuur en moeten alle medewerkers daar een bijdrage aan leveren.

Het is inmiddels duidelijk dat Design Thinking zich baseert op de mentaliteit en de methoden die designers traditioneel inzetten. Design Thinking is daarom niet alleen gericht op denken, maar ook op doen, op actie. Design Thinking daagt mensen uit om de vastgeroeste denkpatronen en de gebaande paden waaraan ze uit gewoonte of behoefte aan zekerheid vasthouden, te verlaten. Ook brengt Design Thinking graag mensen met verschillende achtergronden bij elkaar om naar een gemeenschappelijk probleem te kijken. Door verschillende perspectieven op dat probleem los te laten, wordt vaak al snel duidelijk dat het probleem zelf verre van eenduidig is. Die ontdekking alleen al voedt het creatieve proces en daagt uit om meerdere oplossingen aan te dragen. En dat is hard nodig, want er is zelden slechts één juist antwoord op de complexe problemen waarmee we vandaag de dag geconfronteerd worden.

Hoewel het denken en doen als een designer een belangrijk uitgangspunt vormt van Design Thinking, verschilt Design Thinking op veel punten ook van de reguliere designpraktijk. Kees Dorst beschrijft dat heel helder in zijn artikel 'The Nature of Design Thinking' (2010). Hij stelt dat bij het ontwerpen van bijvoorbeeld

tassen, stoelen, huizen, websites of posters het 'wat', het 'hoe' en het resultaat op voorhand bekend zijn. Als een bepaalde meubelfabrikant bijvoorbeeld zijn collectie wil uitbreiden met een moderne, verstelbare bureaustoel, ligt de briefing vast: het 'wat' is helder. De fabrikant schakelt vervolgens een gespecialiseerd ontwerper in, die zijn of haar expertise aanwendt om een functioneel en esthetisch goed ontwerp te maken. Ook het 'hoe' is daarmee op voorhand bekend. Tot slot is het resultaat bij deze reguliere designbenadering eveneens bekend, namelijk een moderne, verstelbare bureaustoel als aanvulling op de collectie.

Kees Dorst geeft aan dat bij een Design Thinking-aanpak het 'wat', het 'hoe' en het resultaat juist niet op voorhand vastliggen. Zowel het probleem, het 'wat', als het proces, het 'hoe', krijgen pas vorm en richting gedurende een Design Thinking-proces. En ook het resultaat is niet een dichtgetimmerd gegeven. Uit een sessie met ontwerpers en gebruikers zou bijvoorbeeld kunnen blijken dat er helemaal geen behoefte is aan nog een gerieflijke bureaustoel, maar wel aan een in hoogte verstelbaar bureau waaraan je goed staand kunt werken.

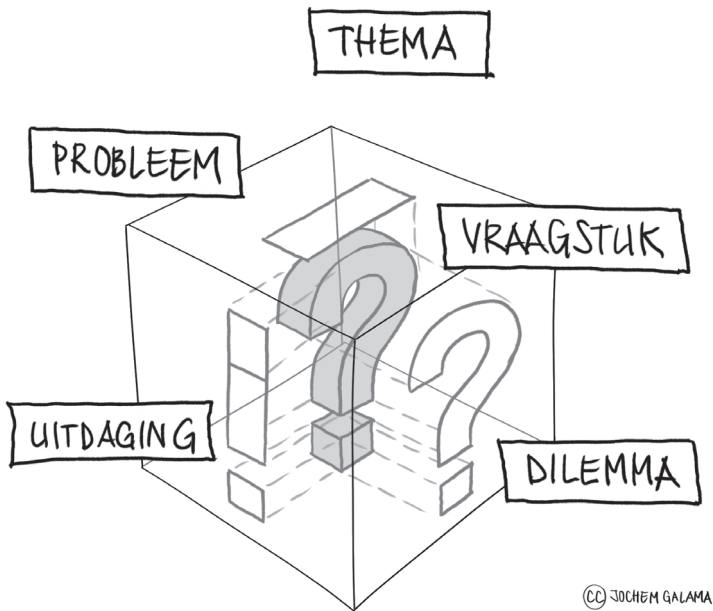
Door zowel het probleem als de oplossing niet als een gegeven te beschouwen en niet voortijdig te definiëren, ontstaat er dus ruimte voor een vindingrijke herinterpretatie van de problematiek en voor alternatieve scenario's voor het gewenste resultaat.

Door deze open houding overstijgt Design Thinking de rigiditeit van de traditionele, eenduidige en wetenschappelijke manier om problemen te benaderen. Waardevolle nieuwe ideeën kunnen daardoor een kans krijgen.

Het hoeft dan ook niet te verbazen dat Design Thinking vanaf de jaren tien een snelle opmars doormaakt in het bedrijfsleven en ook steeds vaker met succes wordt toegepast op organisatorische, maatschappelijke en sociale vraagstukken. Velen zien het tegenwoordig als het instrument om tot innovatie en verandering te

komen. Dat komt niet in de laatste plaats doordat Design Thinking zeer goed raad weet met de onzekerheid en complexiteit waar onze huidige maatschappij door wordt gekenmerkt. In tegenstelling tot veel andere methodieken gaat Design Thinking die onzekerheid en complexiteit niet uit de weg. Het treedt problemen juist met een open mind tegemoet, waardoor deze begrijpelijk en hanteerbaar worden. Bovendien is Design Thinking toekomstgericht en optimistisch. Omdat het mensen samenbrengt in een creatieve setting, organiseert het als het ware het vertrouwen dat er altijd een goede en leefbare oplossing gerealiseerd kan worden.

Dat Design Thinking optimistisch is en sneller tot betere resultaten leidt, komt doordat het al bij aanvang van het proces de blik naar voren richt. Waar andere methodieken gevangen blijven in het dood redeneren en analyseren van een probleem, gaat Design Thinking ervan uit dat we een probleem pas echt gaan begrijpen als we het actief proberen op te lossen. Al bij de start van het Design Thinking-proces is het dus duidelijk dat de waarheid omtrent een bepaald probleem niet volledig vastgesteld kan worden. Sterker nog: het is onwenselijk om die waarheid volledig vast te stellen. Een dergelijke vaststelling zou tot verstarring leiden in plaats van tot creativiteit. Bovendien zou het de deelnemers aan een veranderingsproces afsluiten voor mogelijk nieuwe inzichten in de problematiek zelf die voorligt. Enzo Manzini legt in zijn boek *Design, When Everybody Designs* (2015) uit hoe Design Thinking niet alleen nieuwe strategieën biedt om bestaande problemen te benaderen, maar ook die problemen zelf herformuleert. Met andere woorden: in de omgang met urgente vragen genereert Design Thinking antwoorden die die vragen zelf veranderen. Het verkennen van de toekomst werpt zo een nieuw licht op het probleem.



Figuur 1: Gedaantes waarin een vraagstuk voorkomt

Design Thinking mag dan gebaseerd zijn op de designpraktijk, het is op geen enkele manier voorbehouden aan designers. Of je nu ondernemer, leidinggevende, manager, adviseur, docent, coach of trainer bent, je zult regelmatig in situaties verkeren waarin een lastig probleem voorligt. Als je dan vertrouwd bent met Design Thinking, is dat een uitkomst. Het stelt je namelijk in staat om mensen die een bepaald belang of aandeel hebben bij dat lastige probleem als actieve participanten te laten deelnemen aan een Design Thinking-sessie. Je kunt collega's, teamleden of strategische partners uitnodigen voor zo'n sessie. Het is nog beter om ook de mensen erbij te betrekken voor wie de verandering of innovatie die je nastreeft is bedoeld, zoals cliënten, consumenten, bewoners of leerlingen. Als derde groep kan je mensen met een bepaalde domeinkennis of expertise vragen om deel te nemen. Door de actieve rol van al die betrokkenen kun je het probleem van ver-

schillende kanten aanvliegen, wat tot onverwachte inzichten en oplossingen zal leiden. Omdat iedereen meegedacht heeft aan die oplossingen, voelt iedereen zich daar ook mede-eigenaar van. Een oplossing die je samen met al die anderen hebt ontworpen, wordt daardoor als vanzelf breed gedragen.

Het is natuurlijk niet zo dat een Design Thinking-proces het werk van designers of architecten of websitebouwers overbodig maakt. Als bewoners via een Design Thinking-sessie ideeën hebben ontwikkeld voor een prachtige wijk, dan moet een architect die wijk vervolgens ontwerpen. En als het meubelbedrijf er samen met zijn klanten achterkomt dat een bureau op stahoogte een uitkomst is voor zeer veel mensen, dan is het aan een meubelontwerper om zo'n bureau te ontwikkelen. Concrete ontwerpvragestukken blijven dus voorgelegd worden aan gespecialiseerde ontwerpers. Zij beschikken immers over de specifieke domeinkennis en -vaardigheden die nodig zijn om kwalitatief hoogwaardige ontwerpen te realiseren.

HET VERSCHIL TUSSEN DE REGULIERE DESIGNBENADERING EN DE DESIGN THINKING-BENADERING

REGULIERE DESIGNBENADERING:

- Het probleem is concreet, gesloten en eenduidig: om de ervaring van patiënten te verbeteren, moet de verouderde wachtkamer van het ziekenhuis opnieuw worden ingericht.
- De behoefte is bekend: een gespecialiseerd ontwerper ontwerpt een modern, nieuw interieur dat voldoet aan moderne hygiëne-eisen.
- De oplossing is duidelijk: een prettig ogende en hygiënische wachtkamer.

DESIGN THINKING-BENADERING:

- Het probleem is open en niet eenduidig: hoewel de kwaliteit van de medische zorg uitstekend is, ervaren patiënten hun verblijf in het ziekenhuis als stressvol en onaangenaam. Dat kan te maken hebben met de verouderde wachtkamer, maar dat is niet gezegd. Het is moeilijk om de vinger te leggen op de precieze aard en oorzaak van het probleem.
- De behoefte is onbekend: op voorhand is het niet duidelijk op welke wijze de ervaring van de patiënten kan worden verbeterd. Een nieuwe wachtkamer zou kunnen helpen, maar ook de wijze waarop afspraken worden gemaakt, de manier waarop patiënten worden bejegend, de regels voor bezoek, de wachttijden et cetera kunnen de ervaring van de patiënten verbeteren. Door dit met verschillende betrokkenen te onderzoeken, hun inzichten en behoeften te verzamelen en samen met hen vast te stellen wat het probleem nu eigenlijk is, is het ook mogelijk om samen met hen een gewenste toekomstige situatie te ontwerpen.
- De oplossing ligt niet bij voorbaat vast: of er nu een nieuwe wachtkamer moet komen of dat er veel meer behoefte is aan een host die iedere patiënt die binnenkomt even op zijn of haar gemak stelt, wordt bij aanvang van een Design Thinking-sessie opengelaten. Het is op voorhand zagezegd niet duidelijk waar de kansen liggen op een betere ervaring en beleving van de patiënten.