Design Thinking voor Non-designers

Creatief problemen oplossen en innoveren voor iedereen

Inhoudsopgave

1. Wat is design thinking en waarom werkt het ook voor jou
2. De basisprincipes: mensgericht denken en samenwerken
3. Het proces in vogelvlucht: van probleem naar oplossing
4. Inleven: de mensen en hun behoeften écht begrijpen
5. Interviewen en observeren: gesprekken die ertoe doen
6. Definiëren: van losse inzichten naar een scherpe probleemstelling
7. Bedenken: de kunst van het genereren van ideeën
8. Brainstormen en andere creatieve technieken in de praktijk
9. Kiezen: van veel ideeën naar een veelbelovend concept
10. Prototypen: een idee tastbaar maken met eenvoudige middelen
11. Testen: leren van echte gebruikers en feedback
12. Itereren: verbeteren, bijsturen en opnieuw proberen
13. Design thinking in je werk, studie en eigen projecten
14. Een werkwijze die blijft: design thinking verankeren en vooruitkijken

Hoofdstuk 1- Wat is design thinking en waarom werkt het ook voor jou

In 2008 publiceerde Tim Brown, directeur van het Amerikaanse ontwerpbureau IDEO, een artikel in de *Harvard Business Review* met de titel "Design Thinking". Het stuk beschreef hoe de werkwijze die ontwerpers al decennia gebruikten om producten te ontwikkelen, ook toepasbaar was op bredere problemen: van organisatievraagstukken tot maatschappelijke uitdagingen. Het artikel sloeg aan. Bedrijven als IBM, Procter & Gamble en SAP begonnen hun eigen teams te trainen in design thinking. Universiteiten namen het op in hun curriculum. Overheden gebruikten het om beleid te toetsen aan de behoeften van burgers.
Die doorbraak had alles te maken met wat design thinking in de kern is: een gestructureerde manier om problemen te begrijpen vanuit de ervaringen van de mensen voor wie je een oplossing zoekt, en vervolgens stap voor stap te werken naar iets wat daadwerkelijk werkt. Dat klinkt misschien vanzelfsprekend, maar de meeste probleemoplossingsmethoden draaien het om. Ze beginnen bij een vooropgezette oplossing of bouwen voort op aannames over wat mensen nodig hebben, zonder die aannames ooit te toetsen aan de werkelijkheid.

De oorsprong: van ontwerpatelier naar bestuurskamer

Het begrip design thinking heeft een langere geschiedenis dan het artikel van Tim Brown. In 1987

gebruikte de Amerikaanse architect en onderzoeker Peter Rowe de term al in zijn gelijknamige boek, waarmee hij de manier van redeneren van architecten en stedenbouwers beschreef. De brede verspreiding naar andere vakgebieden begon echter bij het werk van David Kelley en zijn collega's. Kelley richtte in 1991 samen met Bill Moggridge en Mike Nuttall het ontwerpbureau IDEO op in Palo Alto, Californië. IDEO werd bekend door producten als de eerste bruikbaar ontworpen computermuis voor Apple, maar het bureau groeide uit tot een plek waar de ontwerpwerkwijze zelf het eigenlijke product werd.

In 2004 richtte Kelley aan Stanford University het Hasso Plattner Institute of Design op, beter bekend als de d.school. Daar werd design thinking voor het eerst op grote schaal onderwezen aan studenten uit uiteenlopende richtingen: ingenieurs, economen, juristen en medisch studenten. Het uitgangspunt was dat de methode niet voorbehouden is aan mensen met een creatieve opleiding. De d.school formuleerde het proces in vijf stappen, die in het Nederlands doorgaans worden aangeduid als inleven, definiëren, bedenken, prototypen en testen. Die vijfdeling is sindsdien de meest gebruikte beschrijving van het design thinking-proces geworden en vormt de ruggengraat van dit boek.

De opkomst van design thinking viel samen met een bredere erkenning dat technische kennis alleen onvoldoende is om complexe problemen op te lossen. Organisaties kwamen er steeds vaker achter dat een goed bedacht product of een doordachte dienst pas echt werkt als het aansluit bij de dagelijkse werkelijkheid van de mensen die het gebruiken. De vraag hoe je die werkelijkheid leert kennen, en hoe je die kennis vertaalt

Hoofdstuk 2- De basisprincipes: mensgericht denken en samenwerken

In de jaren tachtig zag Sam Farber, een Amerikaanse ondernemer in keukenartikelen, hoe zijn vrouw Betsey moeite had met een gewone aardappelschiller. Ze had artritis, en het dunne metalen handvat deed pijn aan haar handen. Farber begon aan een reeks gereedschappen die prettig vast te pakken zijn voor mensen met weinig kracht in hun grip. In 1990 bracht zijn bedrijf OXO de eerste Good Grips-producten uit, met dikke, zachte handvatten. Veel andere kopers bleken die handvatten ook prettiger te vinden, ook mensen zonder klachten. Het gebruik door één persoon met een duidelijk probleem had een oplossing opgeleverd die voor veel meer mensen werkte.
Dit voorbeeld bevat al de twee uitgangspunten waar dit hoofdstuk over gaat. Het eerste is dat je begint bij een concreet mens met een concrete situatie. Het tweede is dat een goede oplossing zelden uit één hoofd komt, maar ontstaat in een samenspel van perspectieven. Deze uitgangspunten klinken vanzelfsprekend, maar in de praktijk worden ze regelmatig vergeten. Daarom loont het om ze uit te werken, voordat je de afzonderlijke stappen van het proces gaat doorlopen.

Wat mensgericht denken inhoudt

Mensgericht denken betekent dat je een vraagstuk bekijkt door de ogen van de mensen die ermee te maken hebben. Dat lijkt eenvoudig, maar het botst met een sterke gewoonte. Wie iets moet verbeteren, begint

Hoofdstuk 8- Brainstormen en andere creatieve technieken in de praktijk

Een brainstorm die op papier twee uur duurt, is in de praktijk vaak na twintig minuten leeg. De eerste ideeën komen snel, daarna zakt de energie, iemand kijkt op zijn telefoon en de zwaarste stem in de ruimte begint te vertellen welke richting het wordt. Dat gebeurt zelden door gebrek aan talent. Meestal ligt het aan de opzet van de sessie: de vraag was te groot, de ruimte te kaal of niemand bewaakte het tempo. Wie een sessie goed inricht, haalt uit dezelfde groep mensen een heel andere oogst.

Dit hoofdstuk gaat over die inrichting. De fysiotherapiepraktijk uit de vorige hoofdstukken is er het voorbeeld bij. Het team heeft de probleemstelling over cliënten met een kuitblessure en heeft een paar Hoe zouden we kunnen-vragen geformuleerd. Nu moet er een middag komen waarin die vragen echt iets opleveren.

Een sessie voorbereiden die al half werkt

Het werk begint voordat iemand een stift pakt. De facilitator kiest één vraag per ronde, en die vraag is smaller dan je zou verwachten. "Hoe zouden we cliënten kunnen laten oefenen?" is te breed om op te stoeien. "Hoe zouden we kunnen zorgen dat de oefeningen onderdeel worden van het moment dat iemand koffie zet?" geeft houvast. Een goede vraag laat ruimte voor verrassing en heeft toch een duidelijke rand. Vaak is het handig om voor elke sessie twee of drie varianten klaar

te hebben, zodat je kunt wisselen als een vraag uitgeput raakt.
Ook de groep verdient aandacht. Een team van vier tot acht mensen werkt meestal het best. Bij minder mensen ontbreken prikkels van buitenaf, bij meer mensen gaat de helft zwijgen of ontstaan er zijgesprekjes. Nodig bij voorkeur iemand uit die het probleem van een andere kant kent: een receptionist, een stagiair, een cliënt die het proces heeft meegemaakt, of een collega uit een andere afdeling. In het tweede hoofdstuk kwam al aan bod dat gemengde teams rijkere inzichten opleveren. In een ideeënsessie is dat voordeel nog groter, omdat iedereen een eigen voorraad voorbeelden, anekdotes en ongeschreven regels meeneemt.
Dan de ruimte en het materiaal. Staand werken houdt het tempo hoog, omdat niemand wegzakt achter een laptop. Zorg voor een muur of grote vellen papier, dikke stiften waarmee je niet te klein kunt schrijven en post-its in voldoende hoeveelheid. Dunne pennen zijn een onderschat probleem: wat je niet vanaf twee meter kunt lezen, kan het team niet gebruiken bij het ordenen. Hang de probleemstelling, de persona en de belangrijkste citaten uit het onderzoek zichtbaar op. Zo blijft de ervaring van de echte mens aanwezig in de ruimte, ook als de ideeën wilder worden.
Een sessie van negentig minuten kun je als volgt opbouwen:

– Tien minuten: welkom, doel, spelregels en de probleemstelling hardop voorlezen.
– Tien minuten: een warming-up die niets met het onderwerp te maken heeft.
– Vijfentwintig minuten: eerste ronde met een stille techniek, gevolgd door delen.

Hoofdstuk 13- Design thinking in je werk, studie en eigen projecten

Wie design thinking voor het eerst in de praktijk wil brengen, loopt meestal tegen dezelfde vraag aan: waar vind je de ruimte? Op een werkdag staan vergaderingen, deadlines en lopende projecten al in de agenda. Een student heeft een rooster met tentamens en groepsopdrachten. Wie een eigen project doet, heeft vaak alleen de avonduren. Het goede nieuws is dat de werkwijze uit de voorgaande hoofdstukken goed in te krimpen is, zolang je weet welke onderdelen onmisbaar zijn. Dat zijn contact met echte mensen, een scherp geformuleerd probleem, ideeën die je zichtbaar maakt, een ruw prototype en een test met een uitkomst waar je iets mee doet.

Op je werk: klein beginnen binnen wat er al is

In organisaties begint design thinking zelden met een officieel traject. Vaak begint het met een irritatie die iemand zat is. Neem een fictieve gemeente waar medewerkers van de afdeling vergunningen steeds dezelfde telefoontjes krijgen van aanvragers die niet weten wat er nog ontbreekt. De gebruikelijke reactie is een extra pagina op de website of een langere brief. Een medewerker die de werkwijze kent, doet iets anders. Ze belt vijf aanvragers terug en vraagt hen te vertellen over de laatste keer dat ze een vergunning aanvroegen. Ze leest hun antwoorden naast elkaar en ziet dat bijna niemand de brief tot het einde leest, omdat het eerste kwart over bezwaarprocedures gaat. Daarmee heeft ze een probleemstelling die ze aan haar teamleider kan