

# Design thinking

in managementonderwijs

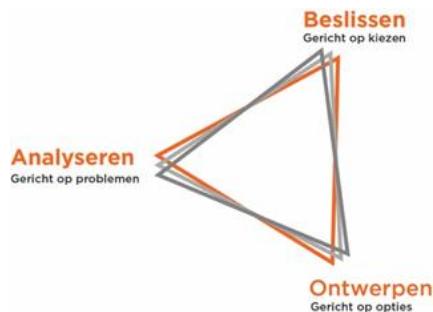


**Albert Coumans**  
Lectoraat Innovation Networks

DE HAAGSE  
HOOGESCHOOL

## Design Thinking in managementonderwijs

Implementatie van innovatieprojecten vraagt een multidisciplinaire aanpak. Dat kan de professional niet meer alleen. Veranderingen gaan dermate snel dat voortdurende aanpassingen eerder regel dan uitzondering zijn. Redenen voor teams en organisaties om hun innovatiekracht op kort cyclische veranderingen in te zetten. Een traditionele analytische stijl zoals de oorzaak- en oplossingen aanpak, maar ook een besluitvormingsstijl met focus op het vinden van één beste optie voldoen bij zo een aanpak niet meer. Experimenteren en testen passen daar beter bij. Een verandertraject is niet meer linea recta: van stap A naar stap B. Diverse perspectieven moeten juist naast elkaar getest worden en kleine stapjes maken vooruitgang. Voor managers en management studenten is het tijd om te leren experimenteren en creëren: Tijd voor *Design Thinking!*



## 3 kansen van Design Thinking

‘*Design Thinking*’ kent vele gezichten en er worden titels aan gegeven zoals ‘het designproces’, ‘leren door te creëren’ en ‘user-centered approach’. Met dank aan Tim Brown en Guido Stompff<sup>1</sup> ontstaat echter een zicht op bepaalde elementen van het designproces, die in de huidige markt niet mogen ontbreken in de toolbox van elke (aankomende) management professional.

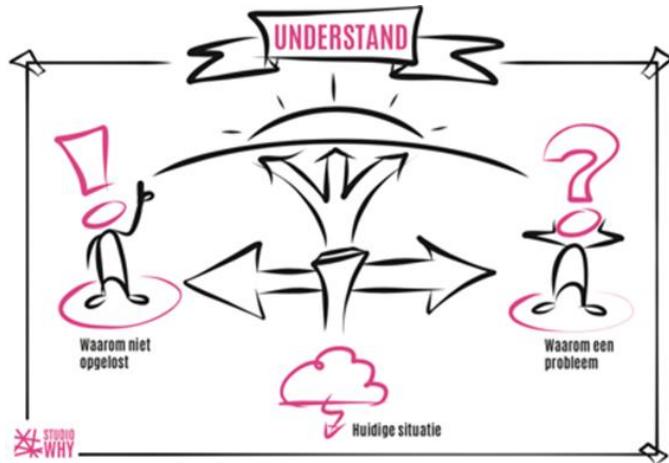
- Baanbrekende innovaties komen voort uit nieuwe manieren van denken. Design Thinking biedt deze kans door het zogenaamde reframen van probleemstellingen en door het creatieve divergeren bij het bedenken van oplossingen. Zo kan Design Thinking een enorme **hefboom tot verandering** zijn.
- De casuïstiek wordt vervangen door een user-centered approach: wat werkt voor die klant in die specifieke situatie? Oplossingen worden getest samen met gebruikers. Door deze approach ontstaat een **effectievere manier van samenwerken** met andere denkers en doeners vanuit verschillende disciplines.
- Design Thinking werkt niet uitsluitend: Het zijn juist de **combinaties van designactiviteiten met andere gangbare praktijken** zoals experimenteren, testen en analyseren, die houvast en inzicht geven.

<sup>1</sup> Brown, D. (2009). ‘Change by design. How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation’, New York: HarperCollins; Stompff, G. (2018), ‘Design Thinking. Radicaal veranderen in kleine stappen’, Amsterdam: Boom Uitgevers.

## 5 struikelblokken voor het managementonderwijs

Als onderdeel van het project Future-Proof Retail ([www.futureproofretail.nl](http://www.futureproofretail.nl)) hebben we de meest belangrijke struikelblokken en risico's bij de implementatie van Design Thinking in hbo-managementonderwijs in kaart gebracht. Dit werd middels het ontwerpen en testen van Design Thinking binnen de brede HBO minor Advies&Verandering gedaan.

<i>Struikelblok</i>	<i>Risico</i>
<i>Onzekerheid bij student</i> bij leren door te creëren. De student is opgeleid om gericht onderzoek te doen vanuit een probleemanalyse. Het uitstellen van het oordeel dat nodig is voor een creatief proces zorgt voor onrust en levert onzekerheid op bij de student.	De creatieve fase wordt omdat van het afronden van het onderzoek te snel afgesloten. Innovatie wordt hierdoor vaak gereduceerd tot het aanbrengen van incrementele veranderingen.
<i>Dichtbij en toch ver weg</i> . Ontwerpen van oplossingen voor anderen vraagt om een hechte relatie tussen onderzoekende student en doelgroep. Zonder empathie is ontwerpen een bijna hopeloze klus. Voor de student zijn echter de onderwijsopdracht en de docent de primaire focus en niet de opdrachtgever/ gebruiker van zijn oplossingen.	Veranderingsvoorstellen van de student worden niet geïmplementeerd, omdat ze niet 'gevoeld' worden door de doelgroep. Het werk van de student blijft hangen op het niveau adviesrapport.
<i>Het gekozen frame van de student is gelijk ook de centrale onderzoeksraag</i> . Daarmee ligt het frame al veel te vroeg in het traject vast. Zo ontstaat geen ruimte meer voor nieuwe input.	De fasen van ontdekken – herdefiniëren ontwerp - en valideren -testen - komen in gevaar. Resultaten zijn dan vaak ondermaats.
<i>Leerdoelen zijn niet afgestemd op het designproces</i> . Er ontstaat een dilemma tussen 'harde' doelen realiseren (b.v. projectmanagement) en het 'zachte' vormgeven van de beoogde verandering. Dilemma's tussen 'harde' en 'zachte' doelen worden niet bespreekbaar gemaakt.	Design Thinking wordt een 'moetje' voor studenten. Omdat ze niet echt ervoor getraind en ook beoordeeld worden. De inzet van Design Thinking heeft dan geen grote voordelen.
<i>Achtereenvolgende stappen in het onderwijsprogramma</i> . Een management onderwijsmodule gaat vaak uit van een van tevoren gefaseerde approach waarin de student bepaalde 'producten' moet opleveren. Iteratie wordt hierdoor moeilijk: dat de student opnieuw begint, afstand doet van zijn ontwerp en zichzelf dwingt om anders te kijken naar dezelfde materie.	Het designproces wordt een mathematisch proces. Aansluiting op problematiek en behoeften van de opdrachtgever/ gebruiker verdwijnen naar de achtergrond. Geen sprake (meer) van user-approach.



## 6 tips voor Design Thinking in managementonderwijs

De drie kansen van Design Thinking werden naar aanleiding van de genoemde risico's uitgewerkt naar een tool-kit<sup>2</sup> voor de succesvolle integratie van het designproces in management vakken. Hier volgen de 6 meest belangrijke tips.

### Hefboom tot verandering

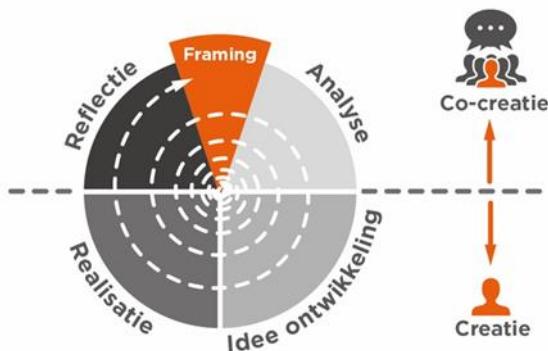
#### 1. Maak de theorie 'leren door te creëren' een deel van de toolbox van de student.

Het proces van één iteratie is: een frame kiezen, experimenteren doen en erop reflecteren; ook wel 'de cyclus van Design Thinking' genoemd. Voor de kwaliteit van de projectvoorstellingen is het uitgangspunt dat deze cyclus in het lesprogramma wordt opgenomen. De cyclus bestaat uit een frame kiezen, experimenteren doen en erop reflecteren. Dit kan als volgt ingebed worden in het lesprogramma.

- a. **Framing.** Duidelijk de creatieve beginfase van het projectplan. In framing zoekt de student(groep) naar aannames en ideeën op basis van trends en ontwikkelingen; onderzoek naar de periferie van de context én de informatie en beeldvorming van de doelgroep. Reflectie hierop vindt nu nog in kleine kring plaats; binnen de studentgroep, met de klant en met collega studenten. Een check bij de begeleidende docent vindt vaak plaats.
- b. **Analyse.** De student(groep) onderzoekt aan de hand van toetsend onderzoek de houdbaarheid van de aannames en daarmee de onderbouwing van hun stelling. Het resultaat van deze stap is dat het veldonderzoek hun bevindingen ondersteunen of verwijderen. Reflectie hierop vindt plaats binnen het 'fieldlab' (zie tip 3) met de daarbij aangesloten onderzoekers.

<sup>2</sup> Toolkit, opgenomen in verslag Coumans A. (2019). 'Een evaluatie van design thinking in een fieldlab', t.b.v. Lectoraat Innovation Netwerks, De Haagse Hogeschool.

- c. **Ideeontwikkeling.** Het visualiseren van de gekozen oplossingsrichting in de vorm van een frameboard helpt de studentgroep om te reflecteren met de klant/ doelgroep en met het daartoe evt. ingerichte panel. Juist deze fase kenmerkt zich door vele momenten van reflectie en daarmee aanpassingen. Idealiter worden meerdere momenten en daarmee meerdere frameboards ontwikkeld.
- d. **Realisatie.** De stap waarbij de studentgroep een prototype gaat ontwikkelen, het idee voor een oplossing gaat testen of zichtbaar(der) maakt. Ook kunnen de studenten concreet onderzoeken of een deel van hun idee aanslaat bij de beoogde doelgroep. Hoe dan ook, het testen, onderzoeken en uitproberen is direct verbonden met de projectopdracht en moet dan ook onderdeel van de planning en boordeling van het project zijn.
- e. **Reflectie.** In elke stap van de cyclus vindt meerdere malen reflectie plaats. Een panel presentatie van het conceptrapport aan het eind van de module is de laatste mogelijkheid om te reflecteren. Daarna vindt aanpassing definitieve rapport plaats en schriftelijke indiening. Dan is het moment van reflectie voorbij.



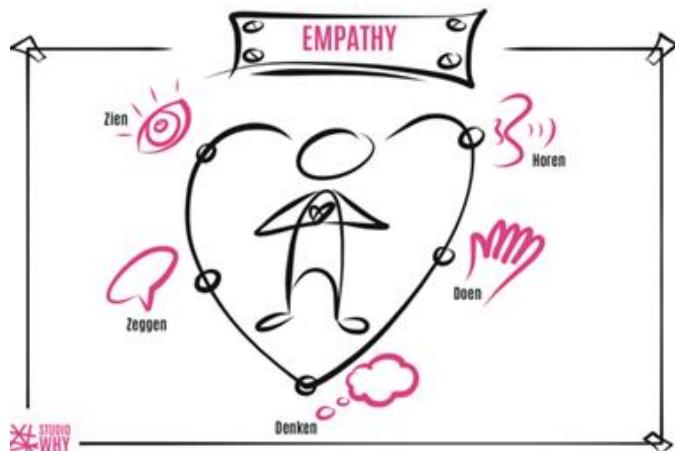
## 2. Maak visualisaties door middel van frameboards onderdeel van de beoordeling

Het is essentieel om in het leerprogramma meer tijd vrij te maken voor oefeningen om de student de gelegenheid te bieden beter met Design Thinking het onderzoek in te kunnen richten. Frameboards maken en het inlassen van een les over de opmaak van infographics is hierbij een bijzonder belangrijk element. Visualisaties zijn namelijk essentieel voor ontwerpers. Het beeld staat centraal. De representatie is een voorwaarde voor het proces van ontwerpen voor anderen. De kunst is om wat je in je hoofd hebt te vertalen in beelden die de ander begrijpt. Naarmate de fase waarin anderen worden betrokken nadert, is het zaak de representatie of frameboard in te richten in een beeldtaal die ook de opdrachtgever/ gebruiker begrijpt.

## Effectievere manier van samenwerken

### 3. Richt een fieldlab in als ruimte voor herhaalde reflectie samen met de opdrachtgever

Om de communicatie vanuit de studenten beter te laten aansluiten bij de doelgroep kan het inrichten van een fieldlab helpen. Het fieldlab is een tijdelijke ruimte waarin lessen worden gegeven en waarin studenten en opdrachtgevers elkaar kunnen vinden en herhaaldelijk bij elkaar komen. Programmatisch in sleutelen van reflectiemomenten met opdrachtgever en andere stakeholders is mogelijk door het *continu* inrichten van zo een fieldlab. Andersom beredeneerd: een fieldlab is een absolute ondersteuning bij het succesvol toepassen van de cyclus van Design Thinking bij het ‘ontwerpen voor een ander’. De studenten zijn dichter bij de dagelijkse problematiek van de doelgroep waardoor ‘wereldvreemde’ adviezen vermeden worden. Het fieldlab geeft de student ook houvast wanneer hij gevraagd wordt om gewende analytische manieren van werken los te laten.



### 4. Maak empathizing onderdeel van de beoordeling

Ontwerpers ontwerpen niet voor zichzelf, maar voor anderen. En gebruikers weten vaak niet goed wat ze willen. De kloof tussen ontwerper en gebruiker is het fundamentele probleem van Design Thinking. In de literatuur wordt dit probleem onderkend en staat bekend als ‘voorbij het blauwdruk denken’, vooral ook omdat voorspelbaarheid de creativiteit in de weg staat. Als je ontwerpt voor anderen, moet je jezelf kunnen verplaatsen in de gedachtegang en gevoelens van anderen. Train studenten dus in het gebruik van een empathy map en laat ze het ook toepassen in hun proces.

### Combinaties van designactiviteiten met andere gangbare praktijken

#### 5. Maak 'ontdekken en valideren' onderdeel van de leerervaring

Het onderscheid tussen ontdekken en valideren is als volgt: onderzoek als input voor je ontwerp en valideren als het testen en onderzoeken. Het eerste is vooral kwalitatief van aard; toetsend onderzoek. Het onderzoeken en testen in het lesprogramma start vanaf het moment dat de student met het frameboard aan de gang gaan. Deze 'usability testen' geven informatie en feedback erover of de voorgestelde oplossingsrichting wel aanslaat bij de gewenste doelgroep. Deeltesten van ontwerpen behoren tot de mogelijkheden.

#### 6. Combineer designactiviteiten met andere gangbare analysepraktijken voor houvast

Design Thinking is geen uitsluitende methode. De combinaties met andere gangbare praktijken zoals analyse en besluitvorming, bieden juist houvast en geven inzicht. Wanneer teams zelfstandig aan de slag gaan met Design Thinking, is een soort van proces nodig. Een projectaanpak biedt zo'n proces, waarbij het idee van concept tot realiteit wordt meegenomen. Omdat dan de aanpak van Design Thinking wordt uitgedrukt in de context van een project, wordt het team gedwongen een heldere doelstelling te verwoorden. Binnen de deadlines van zo'n project ontstaat discipline – de design teams blijven de verantwoordelijkheid voelen voor de opgelegde voorwaarden - en wordt de mogelijkheid geboden om de voortgang te beoordelen. Juist deze voorwaarden creëren een hoog niveau van creatieve energie.

#### Tenslotte

Uiteindelijk gaat het implementeren van Design Thinking om het veranderen van een onderwijscultuur. Hierbij komen activiteiten, beslissingen en houdingen<sup>3</sup> kijken. Biedt daarom ook *workshops voor docenten* aan om zich onder te dompelen in Design Thinking als een nieuwe benadering. Zorg dat *pilotprojects*, onderwijsmodules waarin Design Thinking succesvol toegepast wordt, met hun mogelijkheden en voordelen in de organisatie zichtbaar worden. Tenslotte kunnen ook *speciaal voor creative processen ingerichte ruimtes* zorgen voor een blijvend effect en een langere termijnvisie voor Design Thinking in managementonderwijs.

---

<sup>3</sup> Brown, D. (2009), hoofdstuk 7.





powered by



[futureproofretail.nl](http://futureproofretail.nl)