

Design denken als middel tegen innovatienijd



Volgens Roger Martin, hoogleraar strategisch management en decaan van de Rotman School of Management in Toronto, lijden de meeste bedrijven tegenwoordig aan innovatienijd. Ze verlangen ernaar om met doorbraakinnovatie als een iPod of Facebook op de markt te komen. Veel bedrijven investeren weliswaar flink in R&D, nemen designers in de arm en huren innovatie adviseurs in. Maar doorgaans zijn de resultaten teleurstellend. Waarom?

In zijn dit najaar te verschijnen boek *The Design of Business* legt Martin uit dat de kern van het probleem ligt in het ontbreken van design denken.

De Rotman School of Management staat bekend om zijn traditie in design denken en decaan Roger Martin is daar een exponent van. Onderzoek naar bedrijven en leiderschapsstijlen hebben hem ervan overtuigd dat innovatiesucces wel degelijk tussen de oren zit. Maar dan vooral in de manier waarop ondernemers en managers denken. Heel veel bedrijven die jagen op innovatiesucces doen dat volgens Roger Martin nog steeds vanuit een analytisch denken. We willen doorbraakinnovaties, investeren daarom in R&D en nemen designers in de arm en gaan aan de slag. Als je maar goed onderzoek en goede ontwerpers hebt, dan voegen die vanzelf waarde toe aan producten en wordt de onderneming succesvol.

Denken veranderen

Maar, dat is nu juist het probleem, meent Martin. Niet de actie, maar het denken dat eraan vooraf gaat is fout. Analytisch denken verfijnt bestaande kennis, hetgeen kleine verbeteringen aanbrengt in de status quo. Dat werkt prima bij het implementeren van incrementele veranderingen, maar doorbraakinnovaties krijg je er niet van. Je verbetert het proces van je bedrijfsvoering, je krijgt betere producten, maar de regels van het spel veranderen doe je er niet mee.

Roger Martin laat zien hoe design denken een vorm van denken is die geworteld is in de manier waarop kennis zich ontwikkelt van de ene fase naar de andere. Dat begint bij mysterie (iets dat we niet kunnen verklaren), gaat vervolgens naar heuristiek (een onderzoeksmethodiek die een vuistregel oplevert die ons naar oplossingen leidt), naar een algoritme (een voorspelbare formule om een antwoord te verkrijgen) naar uiteindelijk een code (een geautomatiseerde uitdrukkingsvorm van de compleet voorspelbare formule). De truc is dat je als ondernemer niet begint bij de voorspelbare formules zelf, maar altijd de aannames ter discussie die eraan vooraf gaan. Waarom is iets eigenlijk zoals het is?

In zijn onderzoekswerk heeft Roger Martin onder meer gekeken naar organisaties als Procter & Gamble en Cirque du Soleil die keer op keer met echte innovaties komen. Zij gebruiken design denken om kennis van de ene fase naar de andere te krijgen. Het resultaat is dat de productiviteit groeit en de kosten afnemen, waardoor op grote schaal waarde voor bedrijven wordt toegevoegd. Martin claimt dat design denken de ware basis is van succesvolle en winstgevende innovaties.

Wat is realiteit?

Roger Martin geeft in een interview voor het blad *Fast Company* aan waarom wij die fout van het analytisch denken zo vaak en zo makkelijk maken. 'Filosofisch gezien komt het analytisch denken af van Aristoteles. Hij maakte echter het voorbehoud dat je dit alleen toe kunt passen bij dingen die nooit iets anders kunnen zijn dan wat ze zijn. Dan werkt het. Maar zo lang we analytisch denken blijven toepassen op dingen die anders kunnen zijn dan wat ze zijn, zullen we onszelf ervan overtuigen dat wat we nu hebben de 'realiteit' is en zullen we zowel onwetend blijven van de mogelijkheden die zouden kunnen bestaan als dat we ervan overtuigd zijn dat het enige dat we kunnen doen is de situatie maar accepteren zoals die is.'

Maar, zo stelt Martin, een situatie accepteren zoals die is zal nooit tot echte innovaties leiden. 'In plaats daarvan zou onze kernaanname moeten zijn dat datgene waar we nu naar kijken niet de realiteit is, maar eerder een versie 1.0 die waarschijnlijk onvolmaakt is. Als we vertrekken vanuit zo'n aanname, dan stellen we onszelf open om na te denken over betere en andere versies. Met een dergelijke mindset kunnen we de toekomst creëren in plaats van het verleden versterken. Met zo'n mindset kunnen we Design Denkers worden.'

Leiderschap

Roger Martin ziet een belangrijke rol voor leiderschap in design denken. Een echte leider stelt dat wij keuzes moeten maken maar verwierpt de keuzes die voor ons liggen. 'Je moet de opvatting verwierpen dat bestaande modellen hetzelfde zijn als de werkelijkheid.' Martin verwijst daarbij naar de inauguratierede van Barack Obama. Lange tijd zag Amerika zich onder Bush en de dreiging van het terrorisme gesteld voor de keuze tussen nationale veiligheid en de Amerikaanse grondbeginselen van individuele vrijheid. Obama zei: 'En voor wat betreft onze defensie verwierpen wij als vals de keuze tussen onze veiligheid en onze idealen.'

Martin's onderzoek naar topleiders wees uit dat zij allen met elkaar gemeen hebben dat ze de keuze tussen twee onbevredigende alternatieven verwierpen en de mogelijkheid bieden van een derde oplossing die een betere optie is dan de bestaande twee. Met andere woorden, echte leiders kunnen innoveren omdat ze de realiteit zien als een versie 1.0 die voor verbetering vatbaar is en geen situatie die we maar moeten accepteren. Kortom, echte leiders zijn design denkers die vorm willen geven aan de toekomst.