

# THINK LIKE AN ARTIST, DON'T'S ACT LIKE ONE<sup>1</sup>

Dr. Steven de Groot, Lector Innovatief Ondernemen, Zuyd Hogeschool<sup>2</sup>

Cross-overs zijn hot in Nederland. En daarmee kunstenaars en ontwerpers. In diverse sectoren als de zorg, energie en in de stad zijn de afgelopen jaren tientallen kunstenaars en ontwerpers ingezet om zogenaamde transitie te maken. Kunstenaars en ontwerpers zijn plotseling 'changemakers' en 'change agents'. En ook in toenemende mate worden in organisaties kunstenaars en ontwerpers betrokken bij organisatieontwerp, strategieontwerp, business process (re)design, business development of organisatietransities. Meer dan de helft van organisaties in Zuid-Limburg werkt jaarlijks in meer of mindere mate samen met deze beroepsgroep. Dit samenwerken gaat met vallen en opstaan. In mijn beleving omdat te vaak de kunstenaars en ontwerpers vasthouden aan hun discipline zoals die van grafiek of theater maken. En zich te weinig bewust zijn van hun de wezenskenmerken van hun ambacht - hun 'zijn' – en deze wezenskenmerken en talenten inzetten in omgevingen zoals organisaties waar deze ontbreken.

De mogelijkheid van de toepassing van ontwerpprincipes in niet-traditionele ontwerpdisciplines zoals organisatieontwerp, strategieontwerp, business process (re)design, business development of organisatietransities worden onderzocht en beschreven aan het einde van de vorige eeuw.

## **Design Thinking**

Simon en later Boland en Collopy kunnen beschouwd worden als bruggenbouwers tussen organisaties en de traditionele ontwerpdisciplines. Ze stellen dat een *beslissingshouding* overheerst in de huidige managementtheorie en -praktijk: het gaat vooral over het oplossen van bestaande, onveranderlijke problemen met duidelijk gespecificeerde alternatieven met behulp van analytische dataverwerking. Dit staat in sterk contrast met het ontwerpendenken, dat ieder vraagstuk als een kans ziet tot innovatie, en dat de ruimte biedt de initiële uitgangspunten ter discussie te stellen en tot oplossingen te komen door middel van nieuwe en innovatieve ideeën. In hun boek *Managing as designing* stellen Boland en Collopy dat design zich bezighoudt met de vraag hoe de dingen zouden moeten zijn, met het ontwerpen van artefacten om doelen zoals waardecreatie te bereiken.

Ontwerpen geeft geen antwoord op de vraag of iets bestaat, maar is een activiteit die zich richt op de logica's die nodig of nuttig zijn voor

een ontwerp. Voor hen bestaat deze logica van het ontwerp uit het vinden van alternatieven. Ontwerpen is volgens hen niet het realiseren van een optimaal ontwerp, maar van een *bevredigend* ontwerp: de mogelijke wereld met de beste opbrengst. Volgens Boland en Collopy zijn er verschillende aspecten van design die mogelijk ook kunnen worden toegepast in organisaties. Onder andere stellen ze dat managers zich meer een *ontwerphouding* zouden moeten aanleren en dagelijkse problemen anders zouden moeten benaderen. De oplossingen zouden dan zowel winstgevend als menselijkerwijs bevredigend zijn. Bij de besluitvorming zouden ze een ontwerphouding moeten aannemen die gericht is op het oplossen van problemen door alternatieven te ontwerpen. Volgens hen worden goede ontwerpers juist gekenmerkt door het ontbreken van een focus op vooraf bepaalde resultaten, maar door aandacht voor het benutten van het mogelijke en beschikbare.

In zijn boek *The sciences of the artificial* stelt Simon dat een ontwerp gekenmerkt wordt door een rationele reeks van procedures, het zoeken naar en het kiezen van alternatieven als reactie op een goed gedefinieerd probleem. De logica van het ontwerp is volgens hem een *optimalisatiemethode* gebaseerd op de uitgangspunten van '*shoulds*', '*shalts*' en '*oughts*', wat belangrijke kenmerken zijn van *abductief redeneren* (zie later in artikel). Als ik

---

<sup>1</sup> Titel boekje Koos de Wilt

<sup>2</sup> De tekst is grotendeels ontleend uit het boek 'Het schone in organisaties' (2015) van Steven de Groot

je bijvoorbeeld vraag wat de vorm is van je organisatie, ben je waarschijnlijk geneigd een organogram te tekenen in plaats van allerlei vormpjes die waarschijnlijk veel beter je organisatie representeren. Je zou kunnen stellen dat deze wijze van redeneren de kern vormt van *design thinking* en dat je beter kunt spreken van *abductive thinking*.

Ook de vermaarde Weick mengt zich het begin van deze eeuw in de design thinkingdiscussie. Hij concludeert dat managers houden van imposante machinemetaforen en mechanistische aannames in een poging gebeurtenissen te stabiliseren, te voorspellen en te beheersen door ze te categoriseren in stereotypen, schema's en routines. Weick, pleitbezorger van een subjectivistisch perspectief op organisaties, acht dit een zeer onwenselijk scenario voor toekomstig organisatieontwerp. De huidige ontwerpen zijn vooral gebaseerd op de hedendaagse command-and-control-systemen. Ontwerpen, stelt Weick, is een strijd tussen zaken benoemen (en de droom verliezen) en dromen na te streven (en ervan afzien zaken te benoemen). Als oplossing voor dit dilemma adviseert Weick managers dat ze allereerst variabiliteit, complexiteit en effectiviteit moeten leren begrijpen en coördineren. Vervolgens dienen ze te leren om binnen een ontwerp de perceptuele en conceptuele werkingsmechanismen te combineren en te bewegen tussen deze modi. Ook moeten ze leren te vertrouwen op meerdere mechanismen die de abstractie (het ontwerp) vormen. Dunne en Martin tenslotte, belangrijke voorvechters voor design thinking in organisaties, spreken over een *ontwerprevolutie* in het bedrijfsleven. Ze adviseren om organisaties meer als *design shops* in te richten en de kenmerken van design thinking in te bedden in de houding en werkmethoden van medewerkers. Volgens Dunne en Martin bevat design thinking drie aspecten: het cognitieve, het affectieve en het interpersoonlijke. Het cognitieve aspect van design thinking betreft het inductieve, deductieve en abductieve denken. Ze stellen: '*Ontwerpers kunnen de meest complexe problemen of vraagstukken oplossen door een collaboratieve, geïntegreerde en gebruikersgerichte denkwijze te*

*hanteren, gebaseerd op de logica van waarschijnlijkheid (abductie) oftewel de logica van wat zou kunnen zijn. Tegengesteld hieraan is deductieve of inductieve logica, die het bijzondere reduceert tot het algemene en uitgaat van generalisaties.'*

Aspecten	Karakteristieken
Doel van ontwerp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Match tussen vorm en context</li> <li>• Form follows function (b.v. meaning)</li> <li>• Probleemoplossend en waardegedreven</li> <li>• Gebruikersgericht (user-centered) en sociotechnisch</li> <li>• Ontwikkelen van nieuwe concepten en kennis</li> </ul>
Wijze van redeneren en denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inductief, deductief en abductief</li> <li>• Divergent en convergent</li> <li>• Ontwerpl logica en -causaliteit (b.v. vorm - eigenschappen - functies - behoeften - waarden)</li> <li>• Nieuwe mogelijkheden in plaats van keuze uit alternatieven</li> </ul>
Aard van ontwerpnatuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinerend, morfologisch</li> <li>• Problemen zijn uitdagingen voor nieuwe oplossingen</li> <li>• Ontwerpproblemen zijn wicked problems</li> </ul>
Aard van ontwerpproces en -activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisch proces tussen functies en ontwerpparameters</li> <li>• Verkenend en emergent</li> <li>• Functionele decomposities</li> <li>• Reflection-in-action en problemen reframe</li> </ul>
Benadering van kennisproductie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitdaging van ambiguïteit en onzekerheid</li> <li>• Integratie van kennisdomeinen (nieuwe combinaties)</li> <li>• Empathie voor gebruikers en stakeholders</li> </ul>
Karakteristieke werkwijzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schetsen en tekenen</li> <li>• Prototyping</li> <li>• Brainstormen</li> </ul>
Benadering van werkorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking</li> <li>• Codesign met gebruikers</li> <li>• Projectmatig</li> </ul>

Tabel 1 Overzicht 'Think like an artist / designer'

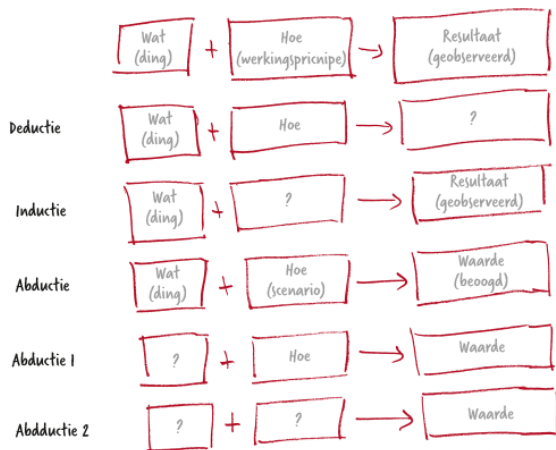
Vanuit een niet-geïntegreerde denkwijze wordt meestal gekozen voor de kortste route, uitgaand van algemeenheden en statische principes. De geïntegreerde denker gaat juist op zoek naar creatieve combinatie van aspecten die vaak alleen op het eerste gezicht op gespannen voet met elkaar staan. Een ontwerpproces kenmerkt zich dus door andere data en alternatieven om tot nieuwe combinaties en mogelijkheden te komen. Het *affectieve of houdingsaspect* van design thinking gaat over de wijze waarop managers en ontwerpers problemen ervaren. Voor conventionele managers zijn beperkingen de ongewenste belemmering voor productie en uitvoering van ideeën, terwijl ontwerpers beperkingen omarmen als de aanzet tot creatieve oplossingen. Ten slotte is er het interpersoonlijke aspect van design thinking. Dit betreft het begrijpen van perspectieven van de gebruikers en hun behoeften en het met hen samenwerken in een vorm van cocreatie. Via deze *sociaal-centric view*, aldus Dunne en Martin, richt het ontwerp zich op

het met elkaar realiseren van betere socio-technische systemen, ervaringen, strategieën, samenwerkingsverbanden, organisaties, habits, overheidsbeleid en programma's. De gedachten van de grondleggers van design thinking zoals Simon, Boland en Collopy, Weick, Dunne en Martin en Buchanan worden weergegeven in tabel 1.

### Abductief redeneren

Voor mij ligt het kenmerk en dé kracht van kunstenaars en ontwerpers vooral in één aspect. En dat is niet dat zij de techniek beheersen van schilderen, theater maken, een product ontwerpen ('act like an artist'), maar hun vaak bij hen zelf onbewuste kracht ligt in het 'zijns-aspect van de kunstenaar en ontwerper: het vermogen om volgens een specifieke wijze te redeneren: *abductief* redeneren ('think like an artist') vanuit het perspectief van het Schone (in tegenstelling tot de perspectieven van het Ware en het Goede).

*Inductief*, *deductief* en *abductief* redeneren zijn drie manieren om tot een conclusie of bewijs te komen en tegen de werkelijkheid aan te kijken. Mensen volgen veelal een standaardpatroon om problemen op te lossen. Hierbij combineren ze veelal een 'wat' (een situatie, een geval) met een 'hoe' (een wer-



kingsprincipe), hetgeen leidt tot een gevolg of effect (een feit).

Figuur 1 Abductief redeneren

Tijdens ons dagelijkse werk in organisaties zijn we vooral geneigd *inductief* te redeneren op basis van onze dagelijkse waarnemingen. Een inductieve redenering ontwikkelt een verkla-

rende theorie uit feiten en verschijnselen. Bijvoorbeeld: veel medewerkers in organisatie X vinden de organisatie mooi vanwege het inzicht in de samenhang der dingen en de ontwikkelmogelijkheden. Het is dus aannemelijk dat organisaties die aandacht geven aan samenhang der dingen en ontwikkelmogelijkheden als mooie organisaties worden beschouwd. Inductief redeneren leidt tot 'ontdekkingen' en kan eventueel leiden tot een theorie.

Bij het perspectief van het Ware daarentegen gebruikt men in het bijzonder *deductieve* redeneringen, waarbij de redenering andersom werkt. De deductieve redenering leidt de verschijnselen af uit algemene beginselen of theorieën en leidt tot verantwoording of voorspellingen. Bijvoorbeeld: de wetten van de esthetica zijn van toepassing op alle ontwerpdisciplines waarin men het belang van esthetische ervaringen onderkent. Het ontwerpen van organisaties is een ontwerpdiscipline. Dus de wetten van de esthetica zijn waarschijnlijk (als *voorspelling*) ook van toepassing op organisatieontwerp. Afbeelding 2 toont schematisch de verschillende wijzen van redeneren. In geval van het *Schone* (schoonheid of esthetiek) streven we niet naar de realisatie van een feit of effect, maar willen we *waarde* genereren, in dit geval *esthetische waarde*.

Het genereren van waarde kenmerkt een *abductieve redenering*. Hierbij bestaan er twee varianten van redeneren: abductie-1 en abductie-2. In geval van de abductie-1-redenering kennen we de waarde die we willen genereren en hoe we dat gaan doen, het werkingsprincipe dat zal helpen bij de realisatie van deze waarde. Wat ontbreekt is het wat (een voorwerp, een dienst, een systeem), dat zowel het probleem definieert als de oplossingsruimte waarbinnen een antwoord kan worden gezocht. In geval van abductie-2-redeneren staan we voor de uitdaging om erachter te komen wat te creëren, terwijl we geen bekend of gekozen werkingsprincipe kennen dat leidt tot de geambieerde waarde. Dat betekent dat we een werkingsprincipe en een ding (object, dienst, systeem zoals een organisatie) parallel moeten ontdekken voor in ons geval de realisatie van esthetische waarde voor medewerkers.

Abductief redeneren – misschien wel het belangrijkste kenmerk van *design thinking* – volgt na uitvoering van deductief en inductief redeneren en biedt meer ruimte voor mogelijkheden, verwondering en ideeën. In die zin is het een meer open manier van redeneren die de inzichten van voorafgaand inductief en deductief redeneren gebruikt. Abductie suggereert dat iets zou kunnen zijn of mogelijk is. Soms ontstaan inzichten in een flits, soms vloeien ze voort uit nieuwe informatie of gegevens.

Stel je een willekeurige sessie over organisatie- en prestatieproblemen voor. Alle problemen worden op geeltjes verzameld en vervolgens geordend en geprioriteerd om te worden aangepakt. Deze wijze van *inductief* redeneren leidt veelal tot interventies voor symptoombestrijding. Men vraagt zich af *wat* de problemen zijn en *hoe* ze op te lossen vanuit het perspectief van het Goede, waarin we de knelpunten bekijken. Er wordt geen echte analyse gemaakt van bijvoorbeeld mechanismen en patronen van de ijsberg onder water of van de te realiseren waarde. Maar misschien nog belangrijker: de verbetering wordt ingezet vanuit problemen (onmogelijkheden) en een negatieve houding. Voor een *deductieve* aanpak duiken we in de theorie over organisatieontwerp en kunnen we bijvoorbeeld organisatie- en prestatieproblemen (wat) oplossen aan de hand van de in de theorie onderkende parameters van organisatieontwerp (zoals structuur, cultuur, strategie en leiderschap) of onderdelen van de *balanced scorecard*.

Wanneer we een ontwerper vragen de organisatie bij te staan, zal hij op een *abductieve* wijze het probleem aanpakken. De ontwerper trapt niet in de valkuil om te pogen de problemen op te lossen vanuit hetzelfde perspectief als van waaruit we de problemen beschouwen. Waarschijnlijk zal hij in eerste instantie de problemen negeren en vragen stellen als: wat, welke waarden, willen jullie afnemers en wat, welke waarden, willen jullie zelf? Daarna zal hij met de antwoorden vanuit een ander gezichtspunt een 'nieuwe' organisatie ontwerpen. Een organisatie die geen organisatie- en prestatieproblemen kent. Want een ontwerper denkt immers in termen van wat zou kunnen.

### **Experimenteren**

Sinds de vorige eeuw experimenteerden diverse organisaties met design thinking. Diverse studies concluderen dat de termen design thinking en designhouding steeds meer te zien zijn in de pagina's van management- en organisatietijdschriften. Ook valt te concluderen dat managers design thinking als waardevolle aanvulling ervaren bij analytische technieken. Maar ik betwijfel of managers zich het abductief redeneren als kern van design thinking ooit echt eigen kunnen maken, alle goed bedoelde workshops op dit gebied ten spijt. Als derde conclusie is er – dankzij de toepassing van design thinking – een groeiende ontvankelijkheid waar te nemen voor multidimensionale betekenissen in organisaties, voor discontinuïteit en 'open eïndes' (het onvoorziene) en voor het fenomeen van creëren en iets tot leven brengen. Verder lijken organisaties meer rekening te houden met persoonlijke en commerciële empathie van medewerkers en andere stakeholders.

### ***Think like an artist, don't act like one***

Als gevolg van herkenning van de bijzondere kenmerken van kunstenaars en de diverse ontwerpdisciplines door maatschappelijke en commerciële organisaties zijn de afgelopen jaren diverse initiatieven, cross-overs en transitieën gestart zoals The art of impact, AimArt, The Turnclub. Deze initiatieven volgend vallen diverse zaken op. Maatschappelijke en commerciële organisaties nodigen kunstenaars en de diverse ontwerpdisciplines vaak uit om letterlijk 'het kunstje' te leren en te benutten. Terwijl kunstenaars en de diverse ontwerpdisciplines angstvallig vasthouden aan hun bijzondere status van kunstenaars en ontwerper en hun disciplines zoals grafiek of theaterontwerp. Ik ken beide werelden erg goed en concludeer dat maatschappelijke en commerciële organisaties niet zitten te wachten of verder komen met een workshop schilderen, een theater- of muziekvoorstelling binnen de eigen gelederen. Daarvoor is de transfer van kunst en ontwerpdiscipline naar organisatiecontext te lastig. Creatieve professionals en

dat maatschappelijke en commerciële organisaties vinden elkaar pas wanneer de creatieve professionals hun discipline als grafiek of dans los laten, hun droom in termen van een collectieve (maatschappelijke of commerciële) ambitie formuleren en enkel hun *wezenskenmerken* inbrengen (*design thinking*), organisaties dit niet als een kunstje beschouwen, maar als een uniek en wenkend perspectief of nieuw frame (van abductie) en zij samen doelen formuleren en wegen daarheen bewandelen. Kunstenaars en ontwerpers bewegen zich vaak in een kring van gelijksoortigen en gelijkgestemden, waardoor zij de vanzelfsprekendheid van imagination en ontwerpdenken niet meer als een bijzonder vermogen ervaren.

Dr. Steven de Groot

Steven is lector Innovatief ondernemen bij de Zuyd Hogeschool. Hij doet onder andere onderzoek naar de werking van cross-overs waarbij kunstenaars en ontwerpdisciplines worden verbonden aan maatschappelijke en commerciële initiatieven. Steven is lid van de Turnclub en bereikbaar via [steven.degroot@zuyd.nl](mailto:steven.degroot@zuyd.nl).

Niet-creatieven ontmoeten de kunsten veelal louter in uitingen en resultaten van de kunsten zoals tijdens een museumbezoek of schouwburgvoorstelling. Ik leerde pas dat mensen in verschillende frames leven toen ik de overstap maakte van de wereld van de Design Academy, kunstenaars- en ontwerpwereld naar de wereld van organisaties en overheidsbeleid. Als creatief professionals en beleidsmakers en managers elkaar ontmoeten in het *proces* van gemeenschappelijk ontwerpen en vormgegeven van de toekomst, zelfde ambities en een gemeenschappelijke taal ontwikkelen, pas dan ontstaat er wisselwerking en samenwerking tussen verschillende partijen.