



SUCCESVOLLE DESIGNROUTINES

Dany Jacobs, Marjon Elshof en Kartini Slaats

DESIGN

Wat kunnen we leren van bedrijven die herhaaldelijk succesvol geweest zijn met design? Wat zijn de randvoorwaarden voor succes in dergelijke organisaties? Wat kan een organisatie doen om succes met design te vergroten?

In 2007-2008 deed een van ons samen met Hendrik Snijders onderzoek naar succesvolle 'innovatieroutines'. Zodoende werd inzicht verkregen in de wijze waarop het innovatieproces werd georganiseerd in organisaties die bij herhaling succesvol waren met hun innovaties (Jacobs & Snijders, 2008; 2009). Vervolgens zijn we ons steeds meer gaan afvragen in hoeverre de 'innovatie-tienkamp' (zie verderop in dit artikel), die uit dit onderzoek naar voren kwam, ook gold voor designinnovaties – lees: innovaties waarbij vooral de uiterlijke vormgeving een belangrijke rol speelt. In dat geval geldt wellicht het dubbel succescriterium: niet alleen economisch succesvol zijn, maar ook als onderneming met je producten cultureel en creatief erkend worden (Jacobs, 2012). In de periode 2012-2014 is daarom een vervolgonderzoek uitgevoerd waarvoor cases zijn onderzocht waarbij het succes van designinnovaties op deze wijze dubbel werd beoordeeld. De hypothese was weer dat organisaties die herhaaldelijk succesvol zijn met design over een sterke designroutine moeten beschikken: niet alles wat deze bedrijven doen, wordt telkens opnieuw bedacht; een routine laat processen soepeler, efficiënter verlopen. We stelden ons zelf de vraag: 'welke gemeenschappelijke kenmerken zijn te onderscheiden in de aanwezige designroutines van bedrijven die herhaaldelijk succesvol zijn geweest op het gebied van design?' In dit artikel beschrijven we

EEN ONTWERPTRAJECT
BEGINT MET CREATIEVE
UNIEKE BEELDEN WAAR
MEESTAL REACTIES OP
KOMEN ALS 'TECHNISCH
KAN DIT NIET', EN 'WAT
IS ERVOOR NODIG OM
DIT TE REALISEREN?'

(1) hoe we hebben bepaald welke organisaties bij herhaling succes hebben geboekt met design; en (2) welke design-organisatorische kenmerken zij met elkaar gemeen hebben.

HET ONDERZOEK

Voor design zijn bijzonder veel definities in omloop. In dit onderzoek werd uitgegaan van de meer populaire connotatie van design, waarbij de focus ligt op de uiterlijke vormgeving: de esthetische en betekenisgeving van het ontwerp. Daarnaast is in het bijzonder gekeken naar de minstens zo belangrijke aspecten van functionaliteit en gebruiksgemak (Candi e.a., 2010; Jacobs 2014a: pp. 94-99). 'Design' hebben we dus eerder met het ontwerp van producten geassocieerd dan met 'designdenken' als creatief proces voor het aanpakken van min of meer complexe problemen. De reputaties die ontwerpers toekennen aan organisaties als het gaat om design is een belangrijk criterium geweest bij de selectie van de bedrijven voor dit onderzoek. Een belangrijke bron bij de aanvang van het onderzoek was de Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers (BNO). Verder is gebruik gemaakt van een 'sneeuwbalmethode'. Bij enkele cases kregen we te horen waarom we bepaalde andere bedrijven vooral wel of niet moesten onderzoeken, en daar zijn

we dan na analyse van deze bedrijven al dan niet mee doorgegaan. Evenals in het bovengenoemde onderzoek over innovatieroutines (Jacobs & Sniijders, 2008; 2009) is daarbij een zo groot mogelijke variëteit nagestreefd. Dat leidde tot uitgebreide interviews bij de directeuren en (senior) managers (bijvoorbeeld het hoofd van de ontwerpafdeling) van een twaalfstal bedrijven in twee categorieën: producerende bedrijven en ontwerpbureaus.

Producerende bedrijven met herhaaldelijk succesvolle designinnovaties:

- *Een bedrijf uit de tapijten-/vloerenbranche:* toonaangevend producent van milieuvriendelijke vloerproducten die verschillende designprijzen gewonnen heeft. Dit bedrijf is toonaangevend in zijn branche met zijn productinnovaties, procesinnovaties en het aangaan van strategische allianties om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken.
- *Een producent van veiligheidsproducten voor kinderen (zoals kinderzitjes):* internationaal opererend bedrijf dat verschillende (internationale) prijzen heeft gewonnen.
- *Een producent van werkgereedschap:* een grote speler in de branche, die verschillende prijzen heeft gewonnen op het gebied van design. Langdurige relatie met een beperkt aantal vaste ontwerpbureaus.
- *Een producent van landbouwmachines:* lange staat van dienst, toonaangevend in zijn branche op het gebied van productinnovaties. Het designproces is tot in detail bepaald. Winnaar van verschillende designprijzen.
- *Een bedrijf uit de modebranche:* eigenzinnig modemerk, trendsetter in de jongerenmarkt.

Ontwerpbureaus die succesvolle design-innovaties ontwerpen voor opdrachtgevers. Hierbij is een mix van bureaus samengesteld die zich bezighouden met industrieel productdesign, corporate identity, auteurdesign,¹ diensteninnovatie en architectuur:

- *Bureau industrieel productdesign 1:* toonaangevend bureau met een groot en gevarieerd klantenbestand, gericht op ontwerp van producten en verpakkingen; heeft heel wat prijzen gewonnen.
- *Bureau industrieel productdesign 2:* lange staat van dienst. Het bureau heeft langdurige ontwerprelaties met een aantal grote merken. Winnaar van verschillende designprijzen.
- *Bureau industrieel productdesign 3:* nog steeds groeiend internationaal ontwerpbureau met lange staat van dienst

en een groot gevarieerd klantenbestand. Het bedrijf heeft in loop van de jaren verschillende designprijzen gewonnen.

- *Auteurdesigner:*¹ winnaar van verschillende designprijzen op het gebied van meubel- en productdesign.
- *Architectuurbureau:* toonaangevend internationaal bureau dat al heel wat prijzen op zijn naam heeft staan.
- *Dienstenontwerper:* bureau dat *experience design* bovengemiddeld bewust aanpakt en op basis van designresearch inzicht geeft in de belevingswereld van mensen. De aanpak omvat het totaalconcept van strategie tot uitvoering.
- *Corporate identity-specialist:* toonaangevend bureau met een groot en gevarieerd klantenbestand dat werkt voor internationale klanten en grote merken. Winnaar van diverse nationale en internationale prijzen.

DESIGNPROCES

Meer dan in het eerdere onderzoek over innovatieroutines (Jacobs & Sniijders, 2008; 2009) waren de gesprekspartners in het onderzoek over designroutines er zich bewust van dat ze op het gebied van design opereren met behulp van een routinematig systeem. Dit komt wellicht mede doordat er in ontwerpopleidingen expliciet aandacht wordt besteed aan de traditionele stadia van designdenken: 1. de vraag goed begrijpen, 2. observeren, 3. ideeontwikkeling en visualisatie, 4. testen en bijstellen, 5. definitieve selectie, en 6. implementatie (Kelley, 2001; Brown, 2008; 2009; Jacobs 2014b). In de voor het onderzoek afgenomen interviews werd geregeld verwezen naar deze stadia, bijvoorbeeld:

- fuzzy front-end, concept shaping, feasibility-fase, development-fase, o-serie (tapijtproducent);
- analyseren, creëren, realiseren, implementeren (ontwerpbureau industrieel product design);
- designblokken volgens NPI-proces (New Product Introduction) (producent landbouwmachines).

De ontwerptrajecten nemen (met uitzondering van het modebedrijf) gemiddeld twee à drie jaar in beslag. Er is in alle gevallen sprake van een gefaseerde aanpak: men neemt de tijd om te divergeren, te testen, bij te stellen en dan weer te convergeren. Wellicht in het verlengde hiervan beschikken alle grote ontwerpbureaus over een eigen

werkplaats om prototypes te ontwerpen. Daar horen tegenwoordig meestal ook 3D-printers bij.

Een multidisciplinaire aanpak en teamwork worden belangrijk gevonden: een kenmerk van de fysieke werkruimte bij de ontwerp bureaus en ontwerp afdelingen is dat er gewerkt wordt in een open ruimte: projecten liggen ter inzage op centrale punten in de ruimte en bureaus staan in de meeste gevallen in eilandopstelling. Bij het modebedrijf werd de ruimte corresponderend met de fasen van het ontwerpproces ingedeeld. Op deze manier kan men elkaars project gedurende de verschillende fasen van het ontwerpproces volgen en vindt er interactie en kruisbestuiving plaats tussen verschillende disciplines. Deze interactie werd in verschillende gevallen ook bewust gevoed door regelmatig werkoverleg in de multidisciplinaire teams.

Eén van de ontwerp bureaus op het gebied van industrieel product design organiseert een tweewekelijkse ‘academie’: een medewerker (zo mogelijk komt iedereen een keer aan de beurt) geeft dan in een ochtend ‘cursus’ aan de collega’s om de anderen te informeren over trends en ontwikkelingen in de branche, veranderingen in het vakgebied en dergelijke.

Bij veel producerende bedrijven is er een gezonde spanning tussen engineering en design: ‘Het begint met creatieve unieke beelden en dan krijg je te horen: technisch kan dit niet, en onze machine kan dit niet, what does it take to make it happen? En binnen het team willen we dus uitdagen om te kijken wat er mogelijk is om die technische grenzen te verleggen om die esthetische dromen te kunnen realiseren’ (tapijtproducent). Ook de ontwerp bureaus ervaren deze spanning: zij zoeken met hun design vaak de grenzen op van wat mogelijk is.

Producerende bedrijven werken steeds meer met een soort ‘designhandboek’ waarbij de *corporate identity* en de daarmee verbonden huisstijl en *branding* tot uitdrukking komen in het design. Opmerkelijk was dat de aandacht voor de esthetische aspecten van design nergens op de eerste plaats kwam; functionaliteit en gebruiksgemak stonden steeds voorop, en daarnaast – zoals gezegd – de

herkenbare huisstijl.

Een gevolg van die nadruk op functionaliteit, gebruiksgemak en herkenbaarheid/*branding* is dat producerende bedrijven eerder werken met industrieel ontwerpers en productontwerpers dan met ontwerpers afkomstig van

kunstacademies. Men vindt dat bij de laatste het puur creatieve en compromisloze te zeer op de voorgrond staat in tegenstelling tot functionaliteit en gebruiksgemak. In de woorden van een ontwerp bureau industrieel product design: ‘Ons vak is één groot compromis; wij zijn geen kunstenaars.’ De voor ons onderzoek geïnterviewde auteur designer zei hierover echter het volgende: ‘Ik vind het een heel raar misverstand dat je, als je voor opdrachtgevers werkt, dan niet meer kan doen wat je zelf wilt.

Ik denk juist dat het interessantste is dat jij er zelf heel tevreden over bent en dat de opdrachtgever er heel tevreden over is.’

In de designhandboeken zijn telkens de verschillende fasen opgenomen, met daarbij de ‘hamerslagmomenten’ die aangeven wanneer een fase is afgerond en wat het resultaat is van die fase. Bij de producerende bedrijven bleken de fasen van het design-proces vaak scherper afgebakend te zijn dan bij de ontwerp bureaus. Een van de ontwerp bureaus zei hierover: ‘Een valkuil die over het algemeen geldt voor ontwerpers is dat ontwerpers geneigd zijn om hun ontwerp telkens te verbeteren. Je moet op een gegeven moment een “design freeze” instellen – “nu is het klaar; zo gaan we het maken” – en als het dan een jaar op de markt is, dan gaan we een verbeterde versie ontwikkelen.’

DESIGN ALS ONDERDEEL VAN DE STRATEGIE VAN HET BEDRIJF

In producerende bedrijven die succesvol zijn met design heeft het topmanagement aandacht voor design. De lijnen van de ontwerpers naar het (top)management zijn meestal kort.

Door in ons onderzoek het design-proces te bezien

DE AANDACHT VOOR ESTHETISCHE ASPECTEN VAN DESIGN KWAM NERGENS OP DE EERSTE PLAATS – VOORAL FUNCTIONALITEIT EN GEBRUIKSGEMAK STONDEN STEEDS VOOROP

vanuit het perspectief van het dubbel succescriterium, werden we ons er ook bewust van dat er bijna overal compromissen gesloten moeten worden:

- de designers willen het over het algemeen mooier of meer bijzonder maken;
- de engineers benadrukken de produceerbaarheid;
- en de marketingmensen leggen de nadruk op de verkoopbaarheid en de aansluiting bij de doelgroep.

Dit sluit aan bij de vier traditionele criteria waaraan resultaten van designdenken moeten voldoen: betekenisgeving, technische en economische haalbaarheid, en wenselijkheid bij de doelgroep (Brown, 2008; 2009; Jacobs, 2014b). Hiervoor is synergie in de hele keten van belang. Dit vraagt om flexibiliteit in de werkhouding van ontwerpers en engineers. Uitdaging en compromis zijn twee begrippen die centraal staan tijdens het ontwerpproces. Of, zoals een van onze gesprekspartners bij de tapijtproducent het formuleerde: welke technische grenzen moeten we verleggen om de esthetische droom te kunnen realiseren?

Zowel bij producerende bedrijven als bij ontwerpbureaus worden ontwerpers weliswaar steeds meer, maar per saldo nog te weinig betrokken bij ontwikkelingen en beslissingen op strategisch niveau, aldus de meerderheid van de respondenten. Zoals gezegd werken de meeste *ontwerpbureaus* met multidisciplinaire teams in een (fysiek) open ruimte, waardoor overleg en kruisbestuiving worden gestimuleerd en vanaf het begin van het proces de gelegenheid wordt geboden om mee te denken. In alle gevallen begint het ontwerpproces bij het strategisch beleid van de klant: de ontwerper verdiept zich om te beginnen in het strategische/commerciële doel dat de opdrachtgever voor ogen heeft. Ontwerpbureaus moeten heldere afspraken maken, zodat duidelijk is binnen welke marges men moet ontwerpen. Er zullen onvermijdelijk compromissen moeten worden gesloten over het ontwerp, maar een ontwerp bureau moet niet iedereen 'te vriend' willen houden; dat leidt tot slecht ontwerp. Op een zeker ogenblik moet het ontwerp worden 'bevroren'. Een concept eindeloos aanpassen maakt het eerder zwakker.

Bij de *producerende bedrijven* komt de strategische aandacht voor design tot uitdrukking in de specifieke afdelingen en functies voor design en innovatie en in de centrale rol van huisstijl en *branding* in het designproces: een herkenbare stijl (*corporate identity* en marketingcommunicatie, design als onderdeel van *branding*) is belangrijk. Dit laatste wijst op toenemend designbewustzijn bij de producenten. Met herkenbaar design valt men sneller op in een toenemend overbezette markt, is men in staat concurrentie te verslaan en wordt herhaald designsucces sneller gerealiseerd.

De *relaties tussen producenten en ontwerpbureaus* zijn meestal van lange duur, met uitschieters tot meer dan 28 jaar samenwerking. Men ontwerpt voor de langere termijn en niet voor de kortstondig modes (de uitzondering is hier, niet verrassend, het modebedrijf). Het kost tijd om een band op te bouwen en elkaar goed te leren begrijpen. Een goede samenwerking tussen producerend bedrijf en ontwerpbureau vereist anticiperend denken: nadenken niet enkel over de uiteindelijke gebruikers van vandaag, maar vooral ook die van de toekomst. Belangrijk is wel dat ieder nieuw ontwerp verfrissend blijft, en dat kan worden gestimuleerd door bijvoorbeeld de samenstelling van ontwerpteams geregeld te veranderen en in multidisciplinaire teams te werken.

ONTWERPERS ZIJN
GENEIGD TE BLIJVEN
SLEUTELN AAN
HUN ONTWERP – OP
GEGEVEN MOMENT
MOET DAAR EEN
STREEP ONDER
WORDEN GETROKKEN:
NU IS HET KLAAR, ZO
GAAN WE HET MAKEN

TIENKAMP DESIGNROUTINE

De organisaties die werden onderzocht voor het eerdere onderzoek naar innovatieroutines (Jacobs & Snijders, 2008; 2009) bleken innovatie op min of meer routinematige wijze te organiseren. Er was een soort pijplijn waarin voortdurend nieuwe ideeën werden ingebracht, geselecteerd, doorontwikkeld en voor een (klein) deel uitgevoerd. Meer dan de onderzoekers toen hadden verwacht, bleek er sprake van een soort succesformule. Alle twintig organisaties bleken sterk in tien disciplines. Ze noemden dat geheel van met elkaar verbonden disciplines dan ook de 'innovatietienkamp'. Net als bij de Olympische tien-

kamp konden deze organisaties het zich niet veroorloven heel zwak te zijn in één van die disciplines. Zoals gezegd werd in dat eerste onderzoek succes louter gedefinieerd in economische termen: de producten of diensten waren een succes in de markt, er werd goed geld mee verdiend en ze hielpen de organisatie verder te groeien. De tien disciplines van innovatieroutine waren: 1. innovatie direct verbonden met de strategische doelstellingen van de organisatie, 2. maatschappelijke oriëntatie, 3. klantoriëntatie, 4. ambitie/durf, 5. doorontwikkeling, 6. leren van reële getallen, 7. de beste mensen, 8. ambiance/open cultuur, 9. sterke netwerken, en 10. focus en commitment.

Ook nu hebben we scherp gezocht naar de kenmerken van organisaties die sterk waren in design.

Niet geheel verbazingwekkend was dat alle *producerende bedrijven* vrij hoog scoorden op de tien disciplines van innovatieroutine. Lange tijd was het modebedrijf de uitzondering en niet zo goed in 'leren van reële getallen' en klantgerichtheid. Dat had te maken met een soort hype rond het merk: wat zij ook op de markt brachten, het werd verkocht. Mede door de crisis kwam daar evenwel de klad in. Het bedrijf moest zijn activiteiten behoorlijk terugschroeven en de rol van de marketingafdeling (en dus van de twee disciplines waar het bedrijf voordien niet zo goed in hoefde te zijn) werd veel sterker.

In dit onderzoek bleek bij de *ontwerpbureaus* 'leren van reële getallen' ook niet bijster populair. In de meeste gevallen was men er zelfs principieel tegen, omdat men vreesde dat dit het creatief proces kon verstoren. Daarnaast deden de ontwerpbureaus weinig aan doorontwikkeling; meestal worden ze immers ingeschakeld om nieuwe concepten te helpen ontwikkelen. De overige acht disciplines van de innovatietienkamp kwamen wel weer in beeld. 'Sterke netwerken' uit het onderzoek naar innovatieroutines (Jacobs & Snijders, 2008; 2009) hebben we deze keer zelfs iets strakker gedefinieerd, te weten als 'strategische allianties'. Daarnaast bleken twee nieuwe disciplines bijzonder belangrijk: de bewuste inrichting van het ontwerpproces in fasen en multidisciplinaire samenwerking.

Zodoende kwam een licht aangepaste tienkamp van designroutines uit de bus:

1. *Design in het verlengde van de strategische doelstellingen.* Het bedrijf positioneert zich strategisch met bijzondere ontwerpen/producten (de producenten) of ontwerpvaar-

digheden (de ontwerpbureaus). Het topmanagement is direct betrokken bij beslissingen op het gebied van design.

2. *Ontwerpproces.* Het ontwerpproces is opgedeeld in fasen, waardoor sprake is van een routinematig systeem.

3. *Klantoriëntatie.* Kennis van wat klanten (en de eindgebruikers van klanten) willen en appreciëren is een belangrijke component in het ontwerpproces. Bij de ontwerpbureaus wordt de klant direct betrokken bij het ontwerpproces. In dit kader vielen in de interviews voor ons onderzoek begrippen als 'voice of customer' (onderzoek naar behoefte van de klant), 'prototype- en producttesting in expertpanels' en het 'raadplegen van klantengroepen'. Een bijzondere vorm van co-creatie met de klant vonden we bij het bedrijf dat veiligheidsproducten voor kinderen maakte: via Facebook en een blog vergaarde dit bedrijf input voor de ontwikkeling van een nieuw product.

4. *Maatschappelijke oriëntatie.* Sensitief zijn voor wat er in de omgeving gebeurt. Verder kijken dan de huidige klanten. Weten wat belangrijke ontwikkelingen op de langere termijn zijn en daarop anticiperen. Trendwatching werd verscheidene keren genoemd bij zowel de producerende bedrijven als de ontwerpbureaus.

5. *Multidisciplinaire samenwerking.* Het intern werken in multidisciplinaire teams, waardoor het designproces vanuit verschillende invalshoeken benaderd wordt en er kruisbestuiving plaatsvindt.

6. *Strategische allianties.* Het aangaan van samenwerkingsverbanden met externe partijen. Zo werkt het tapijtbedrijf samen met drinkwatermaatschappijen die calciumcarbonaat uit het water halen dat weer gebruikt kan worden als 'voedsel voor tapijttegels'. Verscheidene bedrijven hebben ook innige samenwerkingsverbanden met hogescholen en universiteiten.

7. *De beste mensen.* Geen angst hebben om je met de slimste en meest ondernemende mensen te omringen, bewust op zoek gaan naar de 'witte raven'. Maar ook geen angst hebben om afscheid te nemen van mensen wanneer ze bijvoorbeeld niet langer vernieuwend, verfrissend kunnen werken.

8. *Ambiance, leercultuur.* Openheid tijdens designproces, zowel op het gebied van communicatie als wat betreft de fysieke werkruimte waar ontwerpen van feedback worden voorzien. De ruimte waarin ontwerpers bezig zijn, stimuleert tot het delen van informatie en geven van feedback op elkaars werk en ideeën. 'We werken in

FIGUUR 1. DE SCORES VAN DE ONDERZOCHE BEDRIJVEN OP DE DESIGNROUTINES

Cases/ Disciplines	Design als onderdeel van strategie	Ontwerpproces	Klantoriëntatie	Maatschappe- lijke oriëntatie	Multi- disciplinaire samenwerking
PRODUCERENDE BEDRIJVEN					
1. Tapijt/vloeren	+++	+++	+++	+++	+++
2. Kinderveilig- heidsproducten	++	++	+++	++	+++
3. Gereedschap	+++	+++	+++	+	+++
4. Landbouw- machines	+++	+++	+++	+	++
5. Mode	+++	+++	+	+++	+
ONTWERPBUREAUS					
Industrieel productdesign 1	++	+++	+++	++	+++
Industrieel productdesign 2	++	+++	+++	+++	+++
Industrieel productdesign 3	+	+++	++	++	++
Auteurdesigner	+++	+	+++	++	+
Architectenbureau	+++	+++	++	+++	++
Diensten- ontwerper	++	+++	+++	+	+
Corporate Identity-specialist	+++	++	+++	+	+

een open atelier en hangen op de werkplek steeds foto's op, waardoor iedereen elkaars werk ziet en je dus steeds feedback krijgt. Materialen zijn altijd zichtbaar, we laten zien wat er ontwikkeld is. De status van een project is gelijk zichtbaar. Intern levert dit een push op, het houdt je scherp, je leert van elkaar' (architectenbureau). Met een tweewekelijkse 'academiebijeenkomst' worden bij één van de ontwerp bureaus kennis en ontwikkelingen uit de branche gedeeld.

9. *Ambitie en durf.* Vooruit willen en daarbij zekere risico's nemen.

10. *Focus en commitment.* De blik op de bal houden, timing, niet snel opgeven, maar ook een project weten te beëindigen dat geen perspectief meer biedt.

In de tabel in figuur 1 zijn van de onderzochte ondernemingen de scores per discipline opgenomen: van + (goed) tot +++ (bijna niet te verbeteren).

TOT SLOT

Meer nog dan bij herhaald innovatiesucces is bij design-succes sprake van routines: ontwerp bureaus noemen meestal de bekende stadia van design-denken, inclusief iteraties; bij de producerende bedrijven is er steeds meer sprake van een procedure met een heldere verdeling van rollen en verantwoordelijkheden op het gebied van (de strategische inbedding van) design.

Noten

1. Bij auteurdesign ('signature design') is de identiteit van de 'sterontwerper' belangrijk, zo niet doorslaggevend, in tegenstelling tot het meer anonieme werk van veel industrieel ontwerpers ('servant design').

Cases/ Disciplines	Strategische allianties	De beste mensen	Ambiance, leercultuur	Ambitie en durf	Focus en commitment
PRODUCERENDE BEDRIJVEN					
1. Tapijt/vloeren	+++	++	++	+++	+++
2. Kinderveiligheidsproducten	++	+	++	++	+++
3. Gereedschap	+	++	+	++	++
4. Landbouw-machines	++	+	++	++	+++
5. Mode	++	++	++	+++	++
ONTWERPBUREAUS					
Industrieel productdesign 1	++	+++	++	++	++
Industrieel productdesign 2	+++	++	+++	+	+
Industrieel productdesign 3	++	+++	++	++	++
Auteurdesigner	++	++	+	++	++
Architectenbureau	++	+++	+++	+++	+++
Diensten-ontwerper	+	+	++	+	+
Corporate Identity-specialist	+	+++	++	+++	+++

Literatuur

Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86, 6, pp. 84-92.

Brown, T. (2009). *Change by Design*. New York: HarperBusiness.

Candi, M., G. Gemser & J. van den Ende (2010). *Effectiviteit van design*. Rotterdam: RSM.

Jacobs, D. (2012). Creatief ondernemerschap en het dubbel succes criterium. *Holland Management Review*, jrg. 29, nr. 146 (november-december), pp. 37-42.

Jacobs, D. (2014a). *The Cultural Side of Innovation. Adding Value*. New York: Routledge.

Jacobs, D. (2014b). De belofte van designdenken. *Holland Management Review*, jrg. 31, nr. 154 (maart-april), pp. 66-73.

Jacobs, D. & H. Snijders (2008). *Innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*. Assen: Van Gorcum.

Jacobs, D. & H. Snijders (2009). De innovatietienkamp: tien nieuwe geboden voor succesvolle innovatie. *Holland Management Review*, jaar-

gang 26, nummer 124 (maart-april), pp. 40-46.

Kelley, T., (2001). *The Art of Innovation*. London: Profile.

Over de auteurs

Prof. Dr. D. Jacobs (1954-2015) was lector Creatieve Economie aan de HKU in Utrecht en hoogleraar Industriële Ontwikkeling en Innovatiebeleid aan de Universiteit van Amsterdam (UvA). Drs. K. Slaats en drs. M. Elshof zijn docent respectievelijk opleidingsmanager aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Ten tijde van het onderzoek waren zij verbonden aan het lectoraat Kunst, Cultuur en Economie van de hogescholen ArtEZ en HAN. Met dank aan Hendrik Snijders voor commentaar bij eerdere versies van dit artikel.



VIER LEIDERSCHAPSKENMERKEN GEVEN DE DOORSLAG

Over het belang van leiderschap voor het prestatievermogen bestaat niet echt discussie. Verondersteld dat er zoiets bestaat als algemeen geldige aanbevelingen, welke aspecten van leiderschap geven dan de doorslag voor succes? Consensus ontbreekt, en dus worden in leiderschapsprogramma's de meest uiteenlopende thema's behandeld. Geen wonder dat slechts een minderheid van de CEO's meent dat investeringen in leiderschapsontwikkeling iets opleveren. McKinsey toetste in een internationale enquête een voorselectie van twintig specifieke kenmerken van leiderschap en legde de uitkomsten naast bestaande kennis over het prestatievermogen van de organisaties in kwestie. Vier van de twintig gekozen kenmerken sprongen eruit en verklaarden samen 89 procent van de variantie tussen sterke en zwakke organisaties: het vermogen om doeltreffend problemen op te lossen; sterke resultaatgerichtheid (niet alleen de visie formuleren maar er ook achteraan zitten dat de beoogde resultaten worden bereikt); verschillende invalshoeken zoeken (leiders die hier goed op scoren nemen in de regel beslissingen op basis van degelijke analyse en vermijden vooroordelen); en anderen ondersteunen (authenticiteit en oprechte interesse zorgen voor vertrouwen, inspireren mensen en helpen hen om problemen te overwinnen). De uitkomsten van het onderzoek doen niets af aan het belang van de context of de relevantie van verschillende stijlen van leiderschap, benadrukken de auteurs. De vier genoemde kenmerken lijken echter een belangrijke kern van leiderschap te bieden waar vooral de 'frontlinie' haar voordeel mee zal doen. Investeringen in leiderschapsontwikkeling kunnen dan ook goed beginnen bij de vier genoemde aandachtspunten.

C. Feser, F. Mayol & R. Srinivasan, 'Decoding leadership: What really matters'. *McKinsey Quarterly*, January 2015.

MAAK MVO NIET GROTER DAN HET IS, MAAR PAK HET WEL GOED AAN

Het gaat te ver om MVO in te vullen als een zakelijke discipline en van elk initiatief op dat gebied te verwachten dat het zakelijke resultaten oplevert. Effecten als een kleiner risico, een sterkere reputatie en een bijdrage aan het bedrijfsresultaat zijn mooi meegenomen, maar ze mogen niet het doel zijn van MVO. De beter aangestuurde ondernemingen proberen MVO ook niet volledig te integreren in de bedrijfsstrategie. Zij streven simpelweg naar een samenhangend MVO-programma dat aansluit bij de doelstelling en waarden van de onderneming. Veel ondernemingen zijn daar nog lang niet omdat hun MVO-beleid ongecoördineerd is: allerlei managers hebben stukjes verantwoordelijkheid en de CEO bemoeit zich nergens mee. Dit beperkt de invloed van de onderneming op samenleving en milieu. Een coherent MVO-beleid bestaat uit drie soorten activiteiten: liefdadigheid, verbetering van operationele effectiviteit, en een verandering van het businessmodel om gezamenlijke waarde te creëren. De bestaande programma's op elk gebied moeten worden bekeken om te bezien of ze passen bij de doelstelling en waarden van de onderneming. Vervolgens moet een systematiek worden ontwikkeld om te meten in hoeverre de initiatieven succes opleveren. De programma's op de verschillende gebieden moeten onderling worden gecoördineerd, en een multidisciplinair managementteam moet de MVO-strategie aansturen.

K. Rangan, L. Chase & S. Karim, 'The truth about CSR: Most of these programs aren't strategic—and that's OK', *Harvard Business Review*, January-February 2015, pp. 41-49.

MAAK CARRIÈRE MET EEN SPEELSE KIJK OP AUTHENTICITEIT

Mensen die zich ontwikkelen in hun loopbaan verlaten onherroepelijk hun 'comfort zone'. Door nieuwe ervaringen

op te doen, leren mensen zichzelf beter kennen (en veranderen ze meer) dan door een overmaat aan 'introspectie' (waarmee alleen maar de bestaande kijk op de wereld en de eigen persoon wordt bevestigd). Door te experimenteren met verschillende stijlen van leiderschap en vormen van gedrag kunnen mensen gaandeweg de beste aanpak vinden – voor zichzelf en voor hun organisaties. Experimenteren betekent echter: dingen doen die onnatuurlijk aanvoelen. Neem manager George uit Maleisië. Nadat zijn bedrijf door een Nederlandse multinational was overgenomen, kreeg hij bij een beoordeling te horen dat hij zijn ideeën met meer overtuiging moest brengen. Dat druiste in tegen de bescheidenheid die eigen is aan zijn culturele achtergrond. George kreeg het gevoel dat hij moest kiezen tussen mislukken en zich anders voordoen dan hij was. De oplossing is om een 'speelse mentaliteit' en een flexibele kijk op 'authenticiteit' te hanteren. Beschouw de ontwikkeling van het eigen leiderschap als het uitproberen van allerlei mogelijke 'ikken', en niet als 'werken aan jezelf' (waar niemand veel zin in heeft). Met een speelse benadering stellen mensen zich meer open voor nieuwe mogelijkheden. Het is niet erg om je de ene dag zus, en de volgende dag zo op te stellen. Dat is geen bedrog, maar uitproberen wat past bij nieuwe uitdagingen en omstandigheden. Drie concrete stappen vormen een nuttige start. Ten eerste: leer van anderen: niets is 'volstrekt nieuw' en groeien als leider betekent onder andere dat je authenticiteit niet beschouwt als een intrinsieke toestand maar als het vermogen om elementen uit de stijlen van anderen over te nemen. Ten tweede: oefen bewust, door in de nieuwe rol niet alleen prestatiedoelen maar ook leerdoelen te formuleren teneinde te experimenteren met verschillende mogelijke identiteiten zonder je daarbij een 'bedrieger' te voelen. En ten derde: blijf niet hangen in het eigen levensverhaal over de momenten die je zogenaamd 'hebben gemaakt' tot wie je 'bent'.

H. Ibarra, 'The Authenticity Paradox – Why feeling like a fake can be a sign of growth', Harvard Business Review, January-February 2015, pp. 53-59.

NAAR STRATEGISCH VOORDEEL MET EEN DIENSTVERLENINGS- PERSPECTIEF VOOR MARKETING

Klantgerichtheid is al een oud streven in de marketing. Toch zijn de meeste ondernemingen nog steeds vooral gericht op zichzelf. Marketing moet niet worden vanuit benaderd vanuit datgene wat de onderneming zelf voortbrengt, maar vanuit het perspectief van dienstverlening. Waarde wordt gecreëerd door de klant te helpen één of meer taken te volbrengen (een doel te bereiken, een probleem op te lossen). Zo kunnen werkelijk klantgerichte vragen worden gesteld, gebaseerd op waardecreatie. Nodig is dus een heroriëntatie op marketing: het is niet alleen wat de 'afdeling' Marketing doet, maar een primaire bedrijfsfunctie die een sleutelrol vervult voor het succes van de onderneming. Delen van de marketingfunctie kunnen worden uitbesteed, marketing zelf niet; dat behoort tot de essentie van een onderneming. Marketing als 'dienst' is een combinatie van processen om samen met de klant waarde te scheppen ('co-creatie'). Deze benadering opent oneindig veel mogelijkheden om waarde te creëren en volstrekt nieuwe markten aan te boren. Voor de vertaling in de praktijk zijn er vier richtinggevende premissen (en clusters van bijbehorende vragen): (1) een dienst is altijd iets wat wordt ingehuurd om een taak te volbrengen; (2) de klant co-creëert altijd waarde om een taak met succes te volbrengen; (3) alle ondernemingen en individuen combineren middelen om een volledige taak te volbrengen; (4) waarde is altijd specifiek voor de context waarin een taak wordt uitgevoerd.

L.A. Bettencourt, R.F. Lusch & S.L. Vargo, 'A Service Lens on Value Creation: marketing's role in achieving strategic advantage', California Management Review, Vol. 57, No. 1, Fall 2014, pp. 44-66.