

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Juny 2017



Design Thinking

“La creativitat és connectar coses. Si preguntes a algú creatiu com ho ha fet, no et sabrà que dir. Simplement ho ha *vist*.”

Steve Jobs

Què és?

- ✓ El **design thinking** és una **metodologia de resolució de problemes** i de descobriment d'oportunitats inspirada en els procediments del **disseny**, que intenta aconseguir solucions creatives en què es combinin les necessitats de l'organització amb allò que és humanament i tecnològicament factible i aporta valor afegit.
 - ❖ La traducció admesa pel TERMCAT en català és '*pensament del dissenyador*'. En castellà se sol denominar '*pensamiento de diseño*'.
- ✓ Què vol dir pensar com pensen els dissenyadors? Les persones professionals del disseny es caracteritzen per una aproximació **exploradora i iterativa** als problemes. Treballen amb recursos **visuals**, de manera **lúdica i col·lectiva, empàtica** i basada en la noció de **prototipus**: les idees són validades amb anterioritat a la seva aplicació per detectar errades i anar-les millorant. La sensibilitat dels dissenyadors i de les dissenyadores abraça alhora els aspectes coneguts i els **ambigus** del problema per tal de descobrir paràmetres amagats i camins alternatius que poden acostar-nos a l'objectiu. Aquesta aproximació difereix del mètode científic analític, el qual comença intentant definir i controlar tots els paràmetres d'un problema per tal d'arribar a una solució.
- ✓ El *design thinking* és una **metodologia** i, per tant, pot aplicar-se en molts dels processos d'una organització: disseny de solucions dirigides al mercat (ja siguin productes o serveis), experiències de client, models de negoci, o fins i tot missatges per posicionar una marca. Des del punt de vista dels Recursos Humans pot ser aplicat per aportar valor a l'organització i a les persones que la formen en diferents àmbits, com ara la formació, els models del lideratge o l'impuls de metodologies per a la innovació.
- ✓ Aquesta taula recull les **principals diferències** entre un/a mànager que apliqui el *design thinking* i un/a mànager tradicional:

DESIGN THINKING	TRADICIONAL
Visual, ús de croquis i de prototipus	Verbal, ús de diagrames i llistes
Observador i qüestionador de pròpies aproximacions	Dóna prioritat a la percepció immediata i a les solucions ràpides
Emocional i racional alhora	Principalment racional

Els fracassos formen part del procés	Cerca la resposta "correcta"
Se sent còmode en l'ambigüitat i en la incertesa	Opta per l'organització i la planificació
Empàtic i centrat en els sentiments i les necessitats de les persones	Centrat en el coneixement del client
Tendeix a ser col·laborador	Tendeix a ser individualista

- ✓ Segons Richard Buchanan, el *design thinking* és especialment adequat per resoldre **wicked problems**, la classe de problemes que no estan gaire ben formulats, on la informació és confusa, on hi ha molts grups d'interès i persones que prenen decisions amb valors en conflicte i on les ramificacions de tot el sistema són incertes. És a dir, justament la classe de problemes que caracteritzen l'entorn VUCA contemporani. En aquests casos una adequada formulació és un gran pas cap a la trobada de solucions, en certa manera **la formulació conté ja la solució**. Per això el *design thinking* qüestiona sempre la formulació de partida, no la dona per descomptada.

Eines

Com que és una metodologia creativa, admet molts tipus d'eines en la seva aplicació concreta des del clàssic *brainstorming* fins als *focus groups*. Repassarem a continuació algunes de les menys conegudes que destaquen per ser exemples de **visual thinking**.

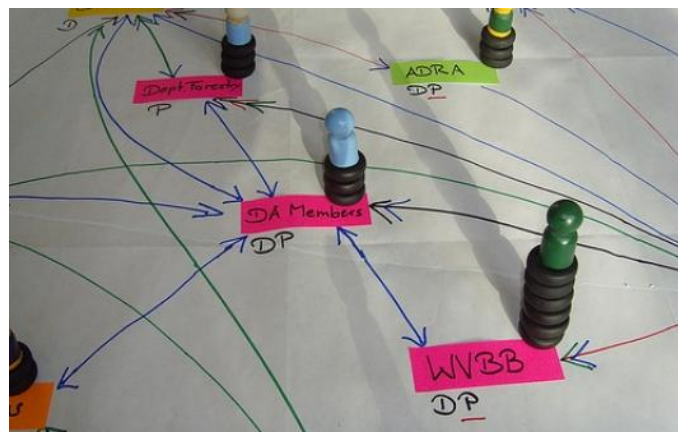
- ✓ **Mind map** (mapa mental): es col·loca un tema principal al centre del mapa i s'hi van connectant conceptes concrets de manera ramificada i etiquetada. Afavoreix la fluïdesa d'idees, ja que la mà i el cervell treballen juntes. Es poden caracteritzar les relacions mitjançant colors diferents, imatges i símbols.



- ✓ **Empathy map:** (mapa d'empatia) és una manera d'organitzar la informació obtinguda mitjançant entrevistes personals o l'observació. La persona al centre del mapa pot ser un individu o bé representar un col·lectiu com ara els clients, clients interns o un dels *stakeholders* del projecte. Permet reflectir i discutir sobre les necessitats, emocions, desitjos i pors d'una de les parts implicades en la iniciativa.



- ✓ **Mapa d'actors:** representa de manera gràfica el conjunt d'actors que tenen part en un projecte i les relacions entre ells. Ajuda a identificar actors claus en la primera fase d'un procés deliberatiu, o per estructurar i atribuir la definició de les funcions i responsabilitats en les fases més avançades de la solució.



- ✓ **Brainsketching;** variant del clàssic *brainstorming* que en reforça el component visual. Les persones participants comuniquen les seves idees mitjançant dibuixos i frases curtes. Després es van comentant i movent (per exemple si són *post-its*) per tal de visualitzar les relacions entre les idees i el seu grau de rellevància (una tècnica fa ús de cercles concèntrics i les propostes amb més potencial és van situant en els cercles interiors de la diana).
- ✓ **Sketching:** s'utilitzen només dibuixos purs, normalment en forma seqüencial (vinyetes, *story-board*), ja que comuniquen el component narratiu i temporal que normalment tenen els reptes organitzatius. El fet

de dibuixar a mà també crea un ambient estimulants i relaxant, permet desdramatitzar atzucacs o moments creativament estèrils dins la sessió.

La dada

El llibre de Bryan Lawson *How Designers Think*, ocupat encara principalment amb el disseny arquitectònic, inicià el procés de generalitzar el concepte del *design thinking*. Investigadors de la *Universitat de Stanford*, com Rolf Faste i David M. Kelley, l'adaptaren als contextos organitzatius durant els vuitanta i els noranta. Alguns d'ells formaren la consultora *IDEO* que ha estat una de les principals impulsores de la metodologia de resultes de la seva participació en projectes d'*Apple*.

Guia de Treball

EMPATITZA I OBSERVA

- És fonamental començar per posar-se en la pell de les persones implicades en la solució que estem cercant. Després cal recollir tota la informació relacionada amb el problema, sobretot la de tipus més relacional o menys evident.

ENTÉN

- Cal garbellar tota la informació recollida en la fase anterior i quedar-nos amb la més rellevant, la que aportí més valor i obri noves perspectives que siguin interessants d'explorar.

IDEA

- Genera un seguit d'idees i conceptes en un procés sense filtres crítics. És un procés acumulatiu, creatiu i col·lectiu.

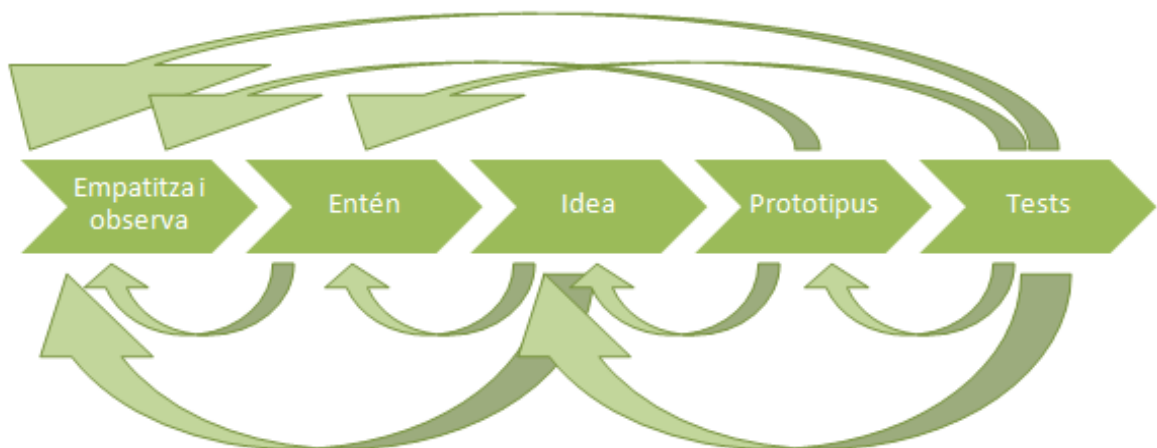
FES PROTOTIPUS

- És el moment de baixar a la realitat els conceptes més prometedors per tal d'anticipar problemàtiques de la solució finals, validar les suposicions i anar refinant la solució. Un prototipus pot ser un esquema, diagrama, *story-board*...

FES TESTS

- És la fase en què provarem el prototipus amb un grup de control o una aplicació limitada. Això ens permetrà incorporar millores o, si s'escau, abandonar el prototipus per complet en favor d'un altre. És una fase iterativa semblant a les versions successives del software i les proves beta que utilitzen els programadors.

Els elements d'aquest procés no tenen perquè seguir un camí lineal. Un cop assolida una fase, pots tornar amb flexibilitat a qualsevol de les anteriors per tal de redefinir o millorar el projecte en el qual s'estigui treballant.



L'experiència



- ✓ *Affinity Petcare* és una organització amb més de 50 anys d'experiència en la fabricació de nutrició animal. Lidera el mercat de l'alimentació per a gossos i gats a Espanya, se situa entre les organitzacions més importants d'aquest sector a escala europea i mundial i compta amb més de 1.100 professionals. La seu central és a Barcelona i compta amb oficines a París, Milà i São Paulo. 4 fàbriques abasteixen els més de 20 països on té presència. *Affinity* fou guardonada amb el 8è Premi Factor Humà Mercè Sala.
- ✓ *Affinity Petcare* ha decidit apostar pel **visual thinking** des de la convicció que el cervell processa les imatges 60.000 vegades més ràpid que les paraules. Aquest mètode per crear més i més ràpid és el que hi ha darrere de la seva decisió de posar a disposició dels seus empleats, a les seves oficines a L'Hospitalet de Llobregat, quatre enormes pissarres en blanc, que s'han convertit en llenços per pensar, col·laborar i innovar en grup.
- ✓ És una metodologia coneguda com a **Talking Walls** ("Parets que parlen") que ofereix un gran ventall de possibilitats:
 - Suport per a metodologies basades en el *brainstorming* i altres eines visuals.
 - Espai creatiu.
 - Espai d'exploració de preguntes i prototipus.
 - Espai col·laboratiu.
- ✓ A *Affinity Petcare* destaquen la immediatesa i simplicitat del pensament visual. En qualsevol moment, qui ho vulgui pot aixecar-se del seu lloc de treball i dirigir-se a la paret a fer un *brainstorming*, en grup o individualment. Pot passar per davant de la pissarra i compartir una idea que se li acaba d'ocórrer, pot dibuixar alguna cosa que el preocupa i continuar dibuixant per tal de trobar-ne la solució. També es fan sessions intensives d'un parell d'hores en les quals totes les persones empleades d'*Affinity* exploren un repte de negoci determinat amb el suport d'una consultora experta en la metodologia.
- ✓ Des que s'adoptà la metodologia l'any 2014 a *Affinity* han detectat un increment en la comunicació, en el treball en equip i en les ganes de compartir el coneixement. Els resultats estan alineats amb els estudis que demostren que estar envoltats de fonts d'inspiració com aquestes enormes parets pot ajudar a reorganitzar conceptes i connectar-los amb idees innovadores. Com assenyalen les investigacions més recents, l'aplicació d'aquesta nova tècnica suposa, entre altres coses, prendre

decisions de forma un 12% més àgil, reduir un 24% la durada de les reunions i executar les idees gairebé el doble de ràpid que abans.



- ✓ L'Organització Europea per a la Recerca Nuclear (més coneguda com a CERN, l'acrònim del seu nom original en francès, *Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire*) és una institució de recerca internacional en física de partícules, especialment dedicada al treball amb acceleradors. Per motius de màrqueting i per evitar la paraula «nuclear», el CERN és conegut actualment com a *Laboratori Europeu de Física de Partícules* tot i que conserva el seu acrònim. L'any 2013 l'Organització fou guardonada amb el *Premi Príncep d'Astúries d'Investigació Científica i Tècnica*. Està integrat per 22 països.
- ✓ El projecte *Ideasquare* s'originà com un experiment, per tal de permetre que els investigadors i les investigadores del CERN descobriessin noves idees i col·laboressin amb persones d'altres camps. Aquestes noves formes de cooperació entre equips de recerca, empreses i estudiants, permeten indagar aplicacions dels resultats del CERN més enllà de l'àmbit de la Física de Partícules.
- ✓ L'espai físic que va acollir la iniciativa fou un antic saló d'actes que estava pendent de demolició. L'espai, en canvi, fou renovat i ara permet que les persones s'hi reunixin i experimentin. És, per tant, un espai de trobada, combinació i multiplicació d'idees. Els prototipus juguen un paper central en tot el que passa a *Ideasquare*, ja que el valor de les idees procedents de la investigació bàsica és més fàcil d'identificar quan es concreten en un format tangible.
- ✓ Com a part d'aquest repte, el CERN impulsa trobades anomenades *Challenge Based Innovation (CBI)*, una iniciativa en la qual estudiants de màster utilitzen les instal·lacions i el coneixement del CERN per buscar respostes a grans problemes de la humanitat. Es tracta de combinar el món de la ciència amb la societat per crear solucions revolucionàries.
- ✓ En l'edició del CBI del 2015 participaren per primera vegada tres centres amb seu a Barcelona: *Esade*, l'*Institut Europeu de Disseny (IED)* i la *Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)*, que van aportar un terç dels prop de cinquanta estudiants del total. De la combinació amb altres centres de Finlàndia, Noruega, Itàlia i Austràlia, van sorgir sis equips de treball mixtes (amb integrants d'almenys dos països).
- ✓ A cada equip se li va assignar una gran temàtica candent. Entre elles s'inclouen aplicar la tecnologia per reduir el malbaratament d'aliments, per potenciar la interacció humana, per millorar la vida de les persones invidents i d'una població envellida. Els i les estudiants van tenir total llibertat per triar en quin aspecte enfocar-se dins aquests grans eixos temàtics. Les úniques condicions eren tractar d'integrar les tecnologies

del *CERN* en els seus plans, comptar amb el consell dels professionals de l'organització i aplicar el **design thinking**.

Materials

Bibliografia bàsica

Brown, Tim. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperBusiness, 2009.

Martin, Roger. *The Design of Business*. Brighton: Harvard Business School Press, 2009.

Mootee, Idris. *Design thinking para la innovación estratégica*. Barcelona: Empresa Activa, 2014.

Serrano, Manuel; Blázquez, Pilar. *Design thinking. Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC, 2015.

Materials en línia

Designers — think big! (vídeo)

Xerrada TED de Tim Brown, CEO de *IDEO*, sobre com el disseny va més enllà de crear objectes atractius que es posin de moda. La mentalitat participativa i exploradora dels dissenyadors pot aplicar-se a molts àmbits.

https://www.ted.com/talks/tim_brown_urges_designers_to_think_big

Designpedia, 80 herramientas para construir tus ideas

Primeres 50 pàgines del llibre escrit per Juan Gasca i Rafael Zaragoza i publicat per *LID Editorial*. Una simple ullada a l'índex permet fer-nos una idea de la gran pluralitat d'eines que poden usar-se sota el paraigua del paradigma del *design thinking*.

<https://issuu.com/lideditorial/docs/libro-designpedia>

How It Works: Design Thinking (vídeo)

Vídeo de *IBM Think Academy* en el qual es resumeix de manera gràfica com pot ajudar-nos a resoldre millor els problemes i innovar. Destaca la seva connexió amb les metodologies *agile*.

<https://youtu.be/pXtN4y3O35M>

Design thinking en Español

Interessant recurs d'una consultora especialitzada en *design thinking* i innovació, resumeix el concepte i ofereix una panoràmica de les principals eines que poden emprar-se.

<http://www.designthinking.es/inicio/index.php>

Armstrong, Barbara T. "It's Time To Bring Design Thinking Down From On High". *Forbes*, 15/08/2013.

Article de *Forbes* que posa l'accent en el component visual del *design thinking* i com s'obre a l'experimentació i als fracassos parcials.

<https://www.forbes.com/sites/barbaraarmstrong/2013/08/15/its-time-to-bring-design-thinking-down-from-on-high/#45e3748c5d52>