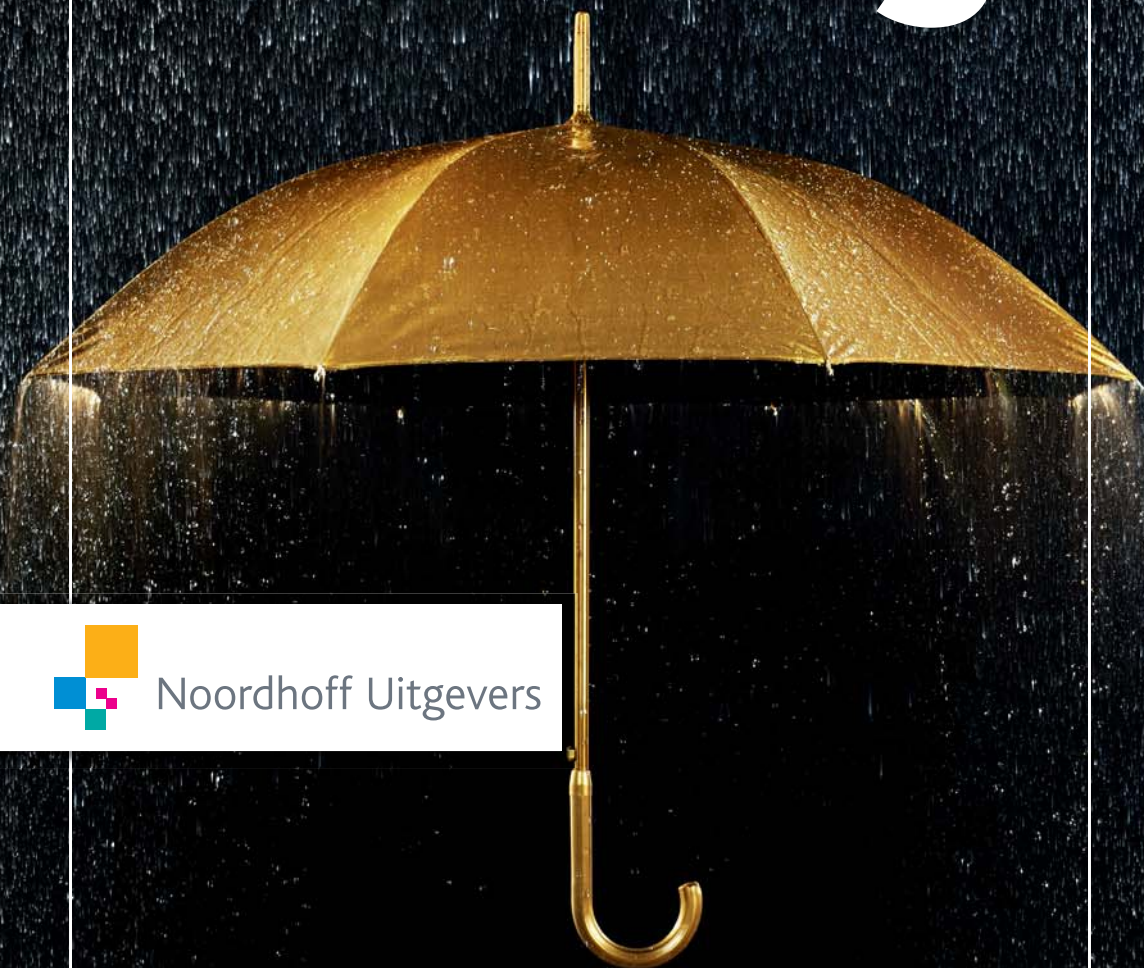


Design Thinking



Noordhoff Uitgevers

Teun den Dekker

1^e druk

Design Thinking

Teun den Dekker

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: 212 Fahrenheit, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images, Londen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



1 / 20

© 2019 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, the Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-89569-3

ISBN 978-90-01-89568-6

Woord van dank

Een boek schrijven doe je niet alleen. Een speciaal woord van dank gaat uit naar de redacteur en allesbehalve onzichtbare *ghostwriter* Annelie Uittenbogaard.

Onderstaande personen leverden kleine en grote bijdragen aan de inhoudelijke totstandkoming van dit boek: Davy van Aarssen, Maaïke van Assema, Tijn Bakker, Esther Binkhorst, Ada Bolhuis, Dimphy Bordewin, Rachel Camps, Myriam Cloosterman, Vivienne Curvers, Tieg Ebus, Maurits Fornier, Daan de Haan, Brenda Groen, Froukje van Houten, Steven de Groot, Petra Prescher, Inge Rijnders, Lindsay Szilvasi, Koen van Valderen, Charlotte van der Veen, Roel Versleijen, Kirsten Werps, Harm Zom, Jouke Zult en Else Zwarteveen.

Voorjaar 2019,
Teun den Dekker

Inhoud

Design thinking is ... 7

1 Design thinking is een denkwijze 17

- 1.1 Inleiding 19
- 1.2 Grondhoudingen van design thinking 20
- 1.3 Denk flexibel 21
- 1.4 Werk integraal 27
- 1.5 Leef je in 30
- 1.6 Werk samen 33
- 1.7 Verbeeld het je 36
- 1.8 Experimenteer erop los 41

2 Design thinking is een werkwijze 47

- 2.1 Inleiding 49
- 2.2 De cyclus van design thinking 51
- 2.3 Het designproces 55
- 2.4 Ontdekkingsfase: houden van het probleem 57
- 2.5 Definitiefase: probleem definiëren 62
- 2.6 Ontwikkelfase: werk maken van oplossingen 64
- 2.7 Implementatiefase: naar functionerende oplossingen in de praktijk 70
- 2.8 Design thinking kan botsen met heersende organisatiecultuur 73
- 2.9 Design thinking inzetten als bedrijfsstrategie 75

3 Design thinking is een projectaanpak 81

- 3.1 Inleiding 83
- 3.2 Ontdekkingsfase: van aanleiding naar inzicht 87
- 3.3 Definitiefase: van inzicht naar probleemdefinitie en oplossingsgebied 96
- 3.4 Ontwikkelfase: van oplossingsgebied naar oplossingen 106
- 3.5 Implementatiefase: van oplossingen naar de praktijk 111
- 3.6 Andere roadmaps 114

4 Design thinking is een verzameling methoden 119

- 10 minuten Google 122
- Aannames verbreken (assumption busting) 124
- Brainstorming 126

Brainwriting [128](#)
Business Model Canvas [130](#)
COCD-box [134](#)
Decision matrix [136](#)
Designbrief [138](#)
Design critique [140](#)
Desktop walkthrough [142](#)
Empathy map [144](#)
Exercitie post-its [146](#)
Feedbackformulier prototypes [148](#)
Focusgroep [150](#)
Highlighter [152](#)
HMW-vragen [154](#)
Interviewen [156](#)
Inzichtkaarten [160](#)
Karakterprofielen [162](#)
Klantreis (customer journey map) [164](#)
Magazinecover [166](#)
Moodboard [168](#)
Observeren [170](#)
Offertetraject [174](#)
One hour prototype [176](#)
Persona's [178](#)
Pitching [182](#)
Problemparadox [184](#)
Reis der emoties [188](#)
Roadmap voor het designproject [190](#)
Roadshow [194](#)
Rolinvulling [196](#)
Rollenspel (roleplay) [198](#)
Scenario's [200](#)
Schaduwen (shadowing) [202](#)
Spinnenweb [204](#)
Stakeholdersmap [206](#)
Storyboard [210](#)
Teamvergadering [212](#)
Uitkijktoren [214](#)
User diaries [216](#)
Verhuisdoos [218](#)
Vragenlijsten [220](#)
Vuistregeltest [222](#)
Workshop [224](#)

Literatuur [226](#)

Notities per hoofdstuk [228](#)

Over de auteur [238](#)

Register [239](#)

Illustratieverantwoording [241](#)



Design thinking is ...

'Make things people want, instead of make people want things.'

—Geoff Cubitt, CEO Isobar U.S.

Denk jij bij het woord 'design' aan peperdure sneakers van *Off-White* of hoge hakken van *Christian Louboutin*? Of aan een prachtige, maar totaal oncomfortabele zithoek in een luxe hotel? Je bent niet de enige. Het woord 'design' is voor velen synoniem voor dure en exclusieve artikelen die uitblinken in vormgeving, technisch ontwerp en esthetiek; luxegoederen die niet voor iedereen zijn weggelegd.

Design was lange tijd het exclusieve terrein van architecten, ontwerpers en grafisch vormgevers die schijnbaar uit het niets, nieuwe en innovatieve producten creëren. Deze creatieve professionals volgen daarbij een ogenschijnlijk warrig denk- en werkproces van schetsen, combineren, experimenteren en prototypes maken, met als eindresultaat vaak verrassend innovatieve producten die nauw aansluiten bij de wensen en behoeften van de klant. Dit denk- en werkproces blijkt niet alleen interessant voor het maken van exclusieve designproducten, maar blijkt ook breder inzetbaar te zijn.

De andere manier van denken en werken, design thinking, komt steeds meer in de belangstelling te staan. Het bedrijfseconomisch vaktijdschrift *Harvard Business Review* wijdde eind 2015 een gehele editie aan design thinking. De cover kopte: 'It's no longer just for products. Executives are using this approach to devise strategy and manage change.' Jon Kolko (2015) schrijft in een artikel in het tijdschrift dat design niet langer alleen wordt ingezet met een esthetisch doel, maar dat steeds meer bedrijven de principes van design integreren in hun organisatie. Naast grote commerciële bedrijven als PepsiCo, softwaregigant IBM, General Electric, Samsung, Puma en Philips, zetten verschillende gemeenten en andere maatschappelijke instellingen design thinking in om hun dienstverlening te verbeteren en een oplossing te vinden voor complexe maatschappelijke vraagstukken.

Het beeld dat mensen hebben van designers verandert daardoor van creatieve types die worden ingehuurd om producten mooier en duurder te maken, naar serieuze gesprekspartners die helpen om met een andere blik naar de uitdagingen van een organisatie te kijken.

Organisaties zijn tot nu toe gewend in oplossingen te denken als ze met een probleem worden geconfronteerd; het liefst willen ze één helder antwoord. Maar de huidige complexe problemen of vraagstukken waarmee zij worden geconfronteerd, zijn niet op zichzelf staand, duidelijk en eenvoudig te definiëren: ze zijn verbonden met andere problemen, onderling afhankelijk, organisatieoverstijgend en dynamisch. Bovendien veranderen de behoeften en wensen van klanten en eindgebruikers zo snel dat kant-en-klare oplossingen geen antwoord bieden op de continu veranderende vraag. Het creëren van innovatieve producten en diensten en het gebruiken van een creatieve oplossingsstrategie, lijkt meer en meer noodzakelijk.

Design thinking kan ingezet worden voor een product, dienst, technologie, strategie, beleid of organisatie. Het maakt daarbij niet uit of het gaat om een muziekpodium dat een cultureel aanbod voor ouderen verzorgt, een aardappelverwerkingsbedrijf dat aansluiting zoekt bij de markt of een ICT-bedrijf dat zijn dienstverlening wil verbeteren. Designthinkers benaderen en denken op een andere manier na over complexe problemen en ontwerpuitdagingen, wat leidt tot verrassende en innovatieve oplossingen die aansluiten bij de vraag van de klant.

Losgeslagen wild

Met name problemen of vraagstukken die complex zijn en een tegenstrijdigheid in zich dragen, zijn interessant om aan te pakken met design thinking.

Al in 1973 schreef Horst Rittel over 'tamme' problemen en 'wilde' problemen of *wicked problems*. Wicked problems zijn op meerdere manieren te formuleren en de manier waarop ze worden geformuleerd, bepaalt de oplossing(srichting). Wicked problems hebben geen duidelijke oorzaken en gevolgen, daarvoor zijn ze te zeer verbonden met andere problemen. Een enkele 'ware' oplossing die het complexe probleem voorgoed uit de wereld helpt, is dan ook een illusie volgens Rittel. Misschien had Rittel een voorspellende blik, want steeds meer maatschappelijke vraagstukken of problemen van organisaties zijn complexe problemen die erom vragen in een brede context opgelost te worden.

Rittel vergeleek wicked problems met losgeslagen wild. Als je drie pogingen krijgt om een tam konijn te vangen, kun je gewoon op het konijn afspringen; de kans dat je hem vangt, is dan groot. Krijg je diezelfde drie pogingen om een wild konijn te vangen, dan kun je beter eerst een doordacht plan maken, alvorens er als losgeslagen wild achteraan te gaan. Want wie is anders het losgeslagen wild: het probleem dat we konijn noemen of jij die er gewoon maar achteraan rent?

Voor wie is dit boek?

Sinds het eind van het vorige millennium kan design thinking rekenen op een groeiende aandacht van het bedrijfsleven en van universiteiten en hogescholen. Veel hogescholen en universiteiten nemen design thinking als belangrijke vaardigheid op binnen hun curriculum. Studenten verpleegkunde, bestuurskunde, toerisme, voedingstechnologie, commerciële economie en toneel kunnen een minor design thinking volgen. Service Design, Design 360, Design Zonder Grenzen, Design Thinking & Doing en Co-design Studio zijn slechts enkele voorbeelden van minors die studenten leren design thinking toe te passen op hun eigen vakgebied. Er zijn al hogescholen die al hun opleidingen op design thinking hebben gebaseerd. *Design based education* is hier een goed voorbeeld van.

Dit boek is geschreven voor studenten en werkkenden die design thinking praktisch willen toepassen om uitdagingen, problemen of complexe (maatschappelijke) vraagstukken op een andere manier aan te pakken binnen hun eigen beroepspraktijk.

Dit boek is niet alleen bedoeld om te lezen. Design thinking moet je doen. Over design thinking lezen geeft je kennis, maar door het te doen, leer je wat design thinking voor jou, je studie en je werk kan betekenen. In dit boek zetten we je dan ook vooral aan tot actie: *design thinking by doing*.

Hoe lees je dit boek?

Design thinking laat zich niet in een *catchy oneliner* samenvatten of definiëren. Er zijn onderzoekers en designthinkers die de nadruk leggen op design thinking als denkwijze. Anderen vatten design thinking in een proces dat de werkwijze van design thinking belicht. In de praktijk wordt design thinking vooral ingezet als een projectaanpak. Tot slot wordt design thinking opgevat als het inzetten van een verzameling handige en direct toe te passen methoden. In dit boek definiëren we design thinking niet op één manier. Design thinking is voor ons een denkwijze, een werkwijze, een projectaanpak én een verzameling methoden. Elk hoofdstuk in dit boek vertelt hetzelfde verhaal, maar in een andere verpakking. We hopen dat je na het lezen van dit boek een eigen verhaal vormt over wat design thinking is.

In hoofdstuk 1, *Design thinking is een denkwijze*, geven we antwoord op vragen als: Hoe benaderen designthinkers problemen en uitdagingen? Welke grondhoudingen zetten ze in en wat moeten zij daarvoor kunnen?

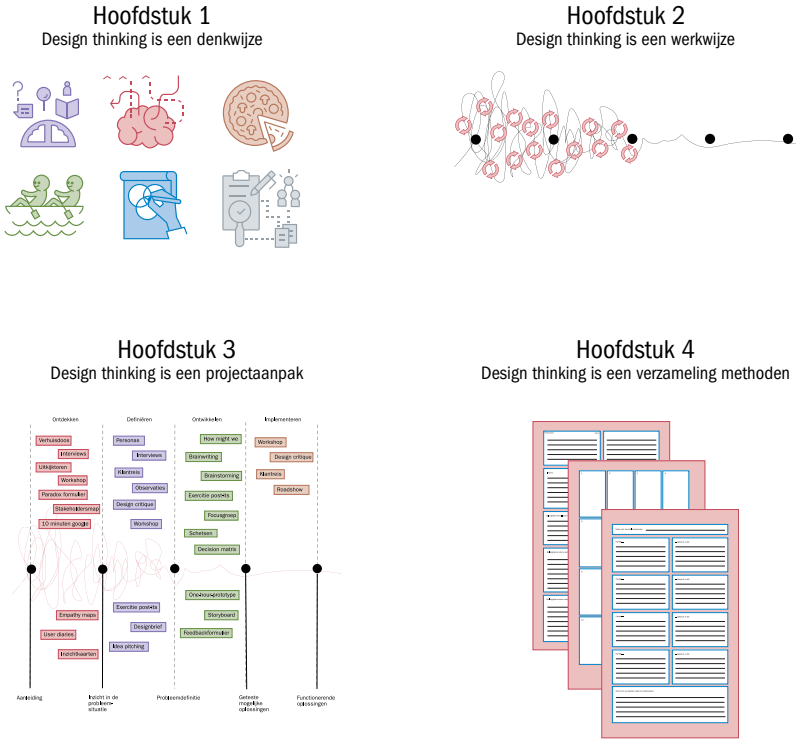
Hoofdstuk 2, *Design thinking is een werkwijze*, beantwoordt vragen als: Welke fases en mijlpalen onderscheidt het designproces? En wat is het verschil tussen het meer gestructureerde designproces en de 'rommelige' cyclus van design thinking?

Omdat je design thinking alleen leert door meters te maken, laten we je in hoofdstuk 3, *Design thinking is een projectaanpak*, oefenen met design thinking als denk- en werkwijze door een roadmap van een designproject te geven.

Tot slot zijn de methoden die je inzet bij een designproject bij elkaar gebracht in hoofdstuk 4, *Design thinking is een verzameling methoden*.

Aan het einde van dit boek heb je als designthinner gedacht, gewerkt en geoefend en kun je design thinking toepassen in een project op school en op je werk, of 'gewoon' in een situatie dat een vriend geen oplossing ziet voor zijn probleem en jou om advies vraagt. Want ook dat is design thinking: een nieuwe manier van kijken naar de wereld om je heen.

FIGUUR 0.1 Visuele leeswijzer



Leeswijzer

Hoe kun je dit boek zo gebruiken zodat jij leert wat jij belangrijk vindt?

Enkele opties:

- Per hoofdstuk, om design thinking van alle kanten te bezien.
- Voor zelfstudie, om daarna zelfstandig aan de slag te gaan.
- Als werkboek om te oefenen met het designproces. Lees dan hoofdstuk 2 en voer de opdrachten uit in hoofdstuk 3.
- Als naslagwerk voor de designthinker die vooral de methoden in hoofdstuk 4 wil gebruiken.
- Als handboek voor op de werkvloer. Met dit boek kun je ambassadeur voor design thinking worden binnen je (stage)bedrijf.
- Heb je maar twee uur? Scan dan de grondhoudingen in hoofdstuk 1, lees over de cyclus van design thinking en het designproces in paragraaf 2.2 en 2.3 en grasduin door de methoden in hoofdstuk 4.

DESIGN ALS BUSINESS**OPDRACHT**

Wereldwijd zijn verschillende bedrijven gespecialiseerd in het toepassen van design thinking op uiteenlopende vraagstukken. Ze noemen zich strategische design-adviesbureaus.

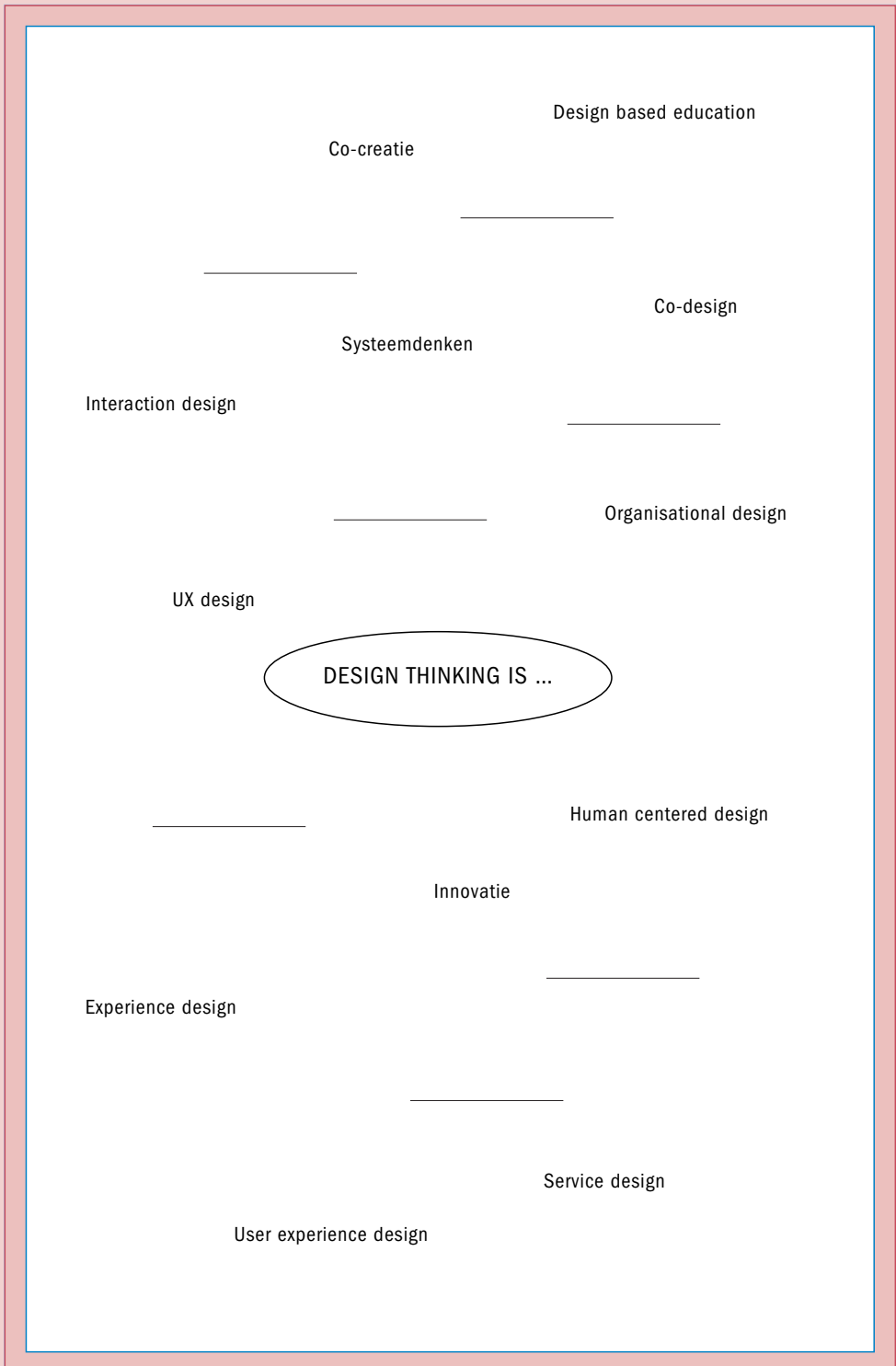
- 1 Ga naar de websites van Ideo (www.ideo.com), Designit (www.designit.com), Fjord (www.fjordnet.com) en Livework (www.liveworkstudio.com).
- 2 Wat voor soort projecten doen deze bedrijven?
- 3 Waarin onderscheiden deze vier organisaties zich van elkaar?
- 4 Hoe verkopen deze vier organisaties design thinking?

WHAT'S IN A NAME**OPDRACHT**

Design thinking wordt in verschillende bronnen steeds net wat anders uitgelegd en geïnterpreteerd. Daardoor zijn er allerlei begrippen ontstaan die een link met design thinking hebben of ermee worden geassocieerd. Invulformulier 0.1 geeft een visueel overzicht van termen die je wellicht al eens bent tegengekomen.

- 1 Ken je zelf ook nog termen die verwant zijn aan design thinking? Vul de figuur met je eigen begrippen aan.
- 2 Zoek op Google naar de betekenis van de verschillende begrippen.
- 3 Welke termen ben je binnen jouw vakgebied al eens tegengekomen?

INVULFORMULIER 0.1 What's in a name



What Design Can Do

In maart 2017 sloot de stichting What Design Can Do met een grote finale de Refugee Challenge af. In samenwerking met de vluchtelingenorganisatie van de Verenigde Naties, UNHCR, had What Design Can Do via een prijsvraag designers van over de hele wereld opgeroepen om mee te denken over oplossingen die konden bijdragen aan de wereldwijde vluchtelingenproblematiek. Het idee achter de prijsvraag was tot innovatieve oplossingen te komen die het leven van vluchtelingen in stedelijke gebieden zouden verbeteren. In totaal kwamen er 631 inzendingen binnen. Vijf designers(teams) werden geselecteerd en kregen een geldbedrag van 10.000 euro om hun idee verder uit te werken. Hieruit zijn vier start-ups ontstaan: *Agrishelter* maakt tijdelijke woningen van hoge kwaliteit met lokale materialen; *Makers Unite* is een sociaal platform dat samen met vluchtelingen duurzame producten ontwikkelt; de *Eat and Meet Bus* brengt met een mobiel restaurant vluchtelingen met de

lokale bevolking in contact; *The Welcome Card* is (ondere andere) een app die met behulp van vluchtelingen het asielp proces gebruiksvriendelijker wil maken.

Stuk voor stuk zijn het prachtige initiatieven, bedacht vanuit de behoeften en wensen van de klant, zou je zeggen. Toch verscheen er voorafgaand aan de uitslag een kritisch opiniestuk over de designwedstrijd. In *de Volkskrant* van 28 juni 2016 schrijft de auteur van het opiniestuk, Jeroen Junte, dat hij een 'ongemakkelijk gevoel' krijgt van de ontwerp-wedstrijd: 'Vluchtelingen mag je niet als een probleem zien; dit lastige maatschappelijke vraagstuk is niet op te lossen met design', schreef hij. Deelnemende ontwerpers zouden denken vóór de vluchteling en niet mét de vluchteling en zouden geen rekening houden met de complexe context van het vluchtelingen-vraagstuk. 'Als er iets is dat design níét kan, dan is het wel maatschappelijke veranderingen forceren', aldus Junte.



Tim Brown, CEO van de strategische design-adviesorganisatie IDEO, kijkt hier heel anders tegenaan. In een TED-Talk die hij in 2009 gaf, zegt hij dat design thinking juist ingezet kan worden om complexe problemen op te lossen; designthinkers bedenken namelijk oplossingen per definitie samen met mensen en vanuit de behoeften en wensen van eindgebruikers.

VRAAG 1

Ga naar www.designthinking.noordhoff.nl. Lees het artikel van Jeroen Junte (leestijd

vijf minuten) en bekijk het TED-filmpje van Tim Brown (kijktijd 17 minuten).

VRAAG 2

Ga in groepjes bij elkaar zitten (twee- of viertallen). Bereid een discussie voor, waarbij de helft van het groepje op zoek gaat naar argumenten voor de mening van Tim Brown en de andere helft naar argumenten voor de mening van Jeroen Junte. Wissel halverwege van rol. Schrijf naderhand op hoe jij (op dit moment) tegen design thinking aankijkt.

‘So I’d like to believe that design thinking actually can make a difference, that it can help create new ideas and new innovations.’

— Tim Brown, CEO en president van IDEO



1

Design thinking is een denkwijze

In dit hoofdstuk benaderen we design thinking als denkwijze. Designthinkers hanteren grondhoudingen waardoor ze anders naar de wereld om zich heen kijken en andere mogelijke oplossingen zien voor (complexe) design-uitdagingen. In dit hoofdstuk geven we zes grondhoudingen waarmee je design thinking kunt toepassen in je studie, werk of dagelijks leven.

In dit hoofdstuk krijg je antwoord op vragen als:

- Met welke grondhoudingen werkt het designproces?
- Hoe pas ik de grondhoudingen toe?
- Hoe ontwikkel ik deze grondhoudingen?

Vera Winthagen brengt geluk in de wijk

Als eerste stad ter wereld heeft de gemeente Eindhoven een ontwerper in dienst genomen om de ambtelijke bureaucratie en verkoking te bestrijden met 'design denken'. De creatieve denkwijze om problemen op te lossen, moet de stad klaarstomen voor de toekomst.

'Ik wil dat je de stad en de gemeente gelukkig maakt', zo zei Mary-Ann Schreurs, wethouder van innovatie en design, duurzaamheid en cultuur, op de eerste werkdag in juni 2015 lachend tegen Vera Winthagen. [...] Design denken kan de werkwijze van ambtenaren veranderen, aldus de gemeente, die al sinds 2010 ontwerpers inhuurt. Zo weten ontwerpers als geen ander hoe ze een product moeten maken dat werkt voor de gebruiker. En of dat nu een gebruiker is van

een koffiezetapparaat of een gemeentelijke dienst, de principes om tot een goed ontwerp te komen, zijn dezelfde. Ontwerpers werken bijvoorbeeld vaak met gebruikers en andere betrokkenen samen en testen elk idee net zolang tot iedereen tevreden is. Ambtenaren zijn juist gewend om voor burgers na te denken en presenteren vaak een oplossing pas als alle details intern zijn goedgekeurd.

Het hele artikel lezen? Ga naar www.designthinking.noordhoff.nl en lees onder andere met welke projecten Vera Winthagen zich bij de gemeente Eindhoven bezighoudt.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 19 oktober 2017, door Ilse Zeemeijer



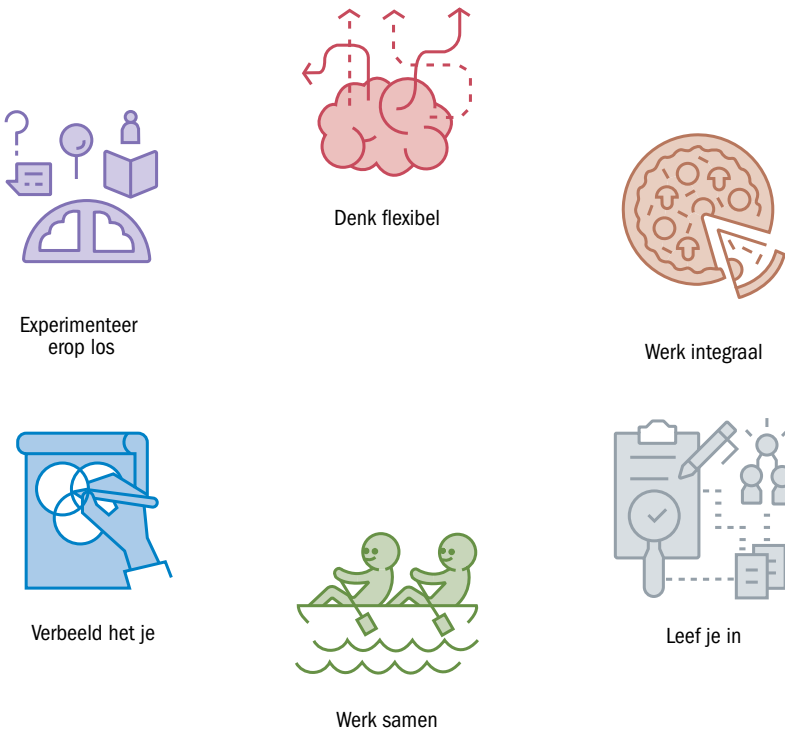
'Een andere denkwijze voor complexe problemen is nodig en urgent.'

— Vera Winthagen

1.1 Inleiding

Wie in Google onder afbeeldingen ‘design thinking’ intypt, krijgt een diversiteit aan designprocessen te zien, die allemaal net wat anders de werkwijze van design thinking beschrijven. De processen die worden gepresenteerd, zien er simpel en gestructureerd uit. *Easy does it*, zou je kunnen zeggen. Maar schijn bedriegt: de manier waarop design thinking problemen aanpakt, omvat een andere *denkwijze* bij het kijken naar problemen dan de traditionele, lineaire probleemaanpak en voorhanden zijnde onderzoeksmethoden en zij wijkt daarvan af. Er zijn designers die het hebben over een bepaalde *feeling* die nodig is om tot goede ontwerpen te komen. Deze *touch of the designer* is vaak ook de reden waarom er een exclusief of zelfs mysterieus tintje aan design zit. Toch blijkt het ‘gevoel’ dat nodig is om een designproces succesvol te doorlopen, goed te ontrafelen. Er blijkt een heldere denkwijze achter design thinking te zitten, die teruggebracht kan worden naar zes grondhoudingen die aan te leren zijn.

FIGUUR 1.1 De zes grondhoudingen van design thinking



1.2 Grondhoudingen van design thinking

Design thinking vraagt om een andere dan de traditionele manier van kijken naar de wereld, om mogelijkheden te zien in onmogelijkheden, om verbanden te leggen die niet eerder zijn gelegd en om samen te werken in interdisciplinaire teams die elkaar blijven uitdagen bij het zoeken naar een oplossing voor een probleem. Design thinking stelt de klant centraal bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Design thinking gelooft dat verbeelding en blijven proberen door te experimenteren voor wezenlijke innovaties zorgen.

Voor het inzetten van design thinking zijn zes grondhoudingen van essentieel belang:







- 1 Denk flexibel
- 2 Werk integraal
- 3 Leef je in
- 4 Werk samen
- 5 Verbeeld het je
- 6 Experimenteer erop los

Design thinking staat op enkele punten haaks op wat we hebben geleerd op school: lineair denken, zo snel mogelijk toewerken naar één enkele oplossing voor een probleem en eerst elk aspect rationeel doordenken in plaats van een idee meteen uitproberen of verbeelden. Het aannemen van de zes grondhoudingen van design thinking kan daarom moeite kosten: hersenen houden nou eenmaal niet van veranderingen, omdat ze bij het aanleren van iets nieuws, eerst iets moeten afleren wat ze hebben geautomatiseerd. Mensen hebben al moeite om kleine handelingen of gedragingen te veranderen. Wie een fervent Instagram-gebruiker is en probeert een week zijn Instagram niet te checken, merkt hoe lastig het is om niet naar zijn telefoon te grijpen.

De ervaring leert dat veel mensen die met design thinking aan de slag gaan de grondhoudingen al doende leren toepassen. Zeker als door het inzetten van design thinking een positief effect op het project zichtbaar wordt, is de bereidheid tot leren groot. In de volgende hoofdstukken laten we je volop oefenen met het aannemen van de zes grondhoudingen van design thinking, zodat je ze automatisch leert toepassen. Tabel 1.1 geeft een overzicht van de zes grondhoudingen van design thinking.

Grondhoudingen

TABEL 1.1 De zes grondhoudingen van design thinking

| | Grondhouding | Toepassing |
|---|--------------------------|--|
|  | 1 Denk flexibel | Balanceren tussen: - divergeren en convergeren - analyse en synthese - inzoomen en uitzoomen - optimisme en een kritische blik |
|  | 2 Werk integraal | Een T-shaped person worden Zoeken naar de innovatie <i>sweet spot</i> |
|  | 3 Leef je in | Empathisch vermogen ontwikkelen |
|  | 4 Werk samen | Samenwerken in interdisciplinaire teams |
|  | 5 Verbeeld het je | Leren visualiseren Verhalen vertellen Prototypes maken om te visualiseren |
|  | 6 Experimenteer erop los | Leren experimenteren Oog ontwikkelen voor serendipiteit |

1.3 Denk flexibel

Als designthinker wil je continu anders tegen de zaken aankijken door een probleem van alle kanten te benaderen, te verbreden en dan weer te versmallen, te analyseren en dan weer te schematiseren, er van een afstand naar te kijken om je daarna weer te focussen op elk detail. Dat vraagt van je brein dat het zich steeds anders gedraagt. Mensen met een flexibel brein komen op interessante en nieuwe ideeën en bedenken oplossingen die anderen niet hebben gezien, ze hebben een optimistische en positieve kijk, zonder daarbij een kritische blik te vergeten.

1.3.1 Balanceren tussen divergeren en convergeren

Denk aan een keer dat je in een projectgroep een onderwerp moest verzinnen voor een groepsopdracht. Waarschijnlijk werden er al snel enkele onderwerpen geopperd, maar lag de focus vooral op het maken van een keuze uit een (beperkt) aantal mogelijkheden. Wil je tot dat ene onderwerp komen dat de docent verrast door zijn inventiviteit en dat leidt tot een andersoortige uitkomst van de groepsopdracht, dan is het effectiever je eerst te focussen op het creëren van meer en alternatieve mogelijkheden. Daarvoor zul je het maken van keuzes vooruit moeten schuiven en je eerst alleen bezig moeten houden met het creëren van zoveel mogelijk, andersoortige keuzes door te associëren, brainstorming te doen en verbanden te leggen (tussen zaken die in eerste instantie niets met elkaar te maken lijken te hebben). Dit wordt divergeren genoemd. Divergeren is het vergroten van het aantal alternatieven, zodat er later meer te kiezen valt.

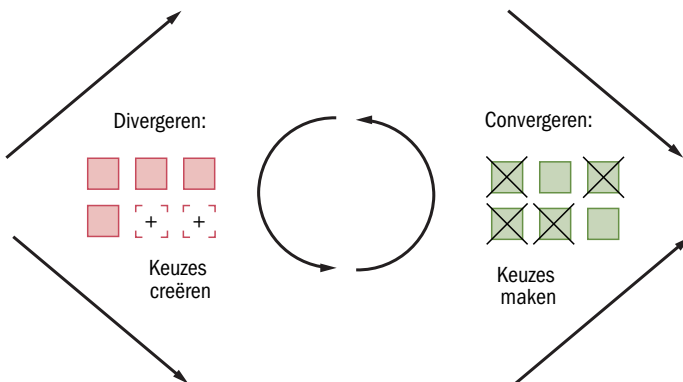
Divergeren

Convergeren

Convergeren is het van meerdere antwoorden toewerken naar één enkel antwoord. Te snel willen convergeren leidt tot het maken van een geforceerde keuze tussen een aantal verschillende alternatieven waar eigenlijk geen keuze tussen gemaakt moet worden, omdat ze allemaal op een andere manier goede elementen in zich hebben. Het kan ook leiden tot het kiezen voor het op dat moment beste antwoord, waarvan wordt gedacht dat dat uiteindelijk het goede antwoord is. Ga je voor het beste antwoord van het moment of voor het goede antwoord *in the end*?

Op de korte termijn kan het snel toewerken naar één oplossing door te convergeren zonder eerst te divergeren, aantrekkelijk lijken, maar op de langere termijn zal het niet voor *game changing* ideeën zorgen. Balanceren tussen divergeren en convergeren vraagt om flexibel leren denken in het vergroten van de mogelijkheden voor een oplossing en weten wanneer er genoeg opties op tafel liggen waaruit keuzes gemaakt kunnen worden.

FIGUUR 1.2 Divergeren en convergeren





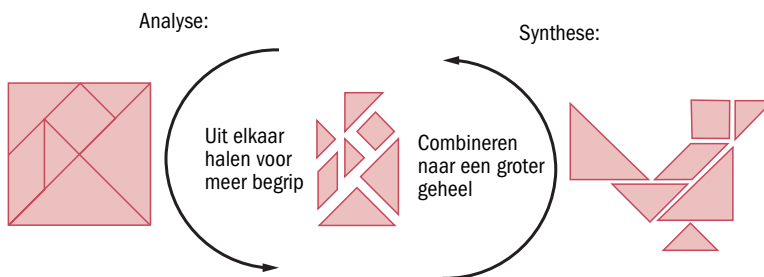
1.3.2 Balanceren tussen analyse en synthese

Zonder analyse is het lastig de wereld om ons heen te begrijpen. Analyseren is het uit elkaar halen van iets wat complex is in behapbare delen, zodat er een groter begrip over ontstaat. Het vraagt om je blik naar buiten te richten en zoveel mogelijk nieuwe informatie op te doen. Door op een gegeven moment synthese toe te passen, worden de geanalyseerde, losse inzichten georganiseerd en geïnterpreteerd tot één verhaal. De ruwe informatie uit de analyse wordt daarmee vertaald naar betekenisvolle patronen en nieuwe inzichten. Wanneer analyse nodig is en wanneer synthese, is niet een kwestie van volgorde. Gedurende het gehele designproces ben je bezig elementen van het probleem en de oplossing uit elkaar te halen en weer bij elkaar te brengen in een groter geheel.

Analyse

Synthese

FIGUUR 1.3 Analyse en synthese



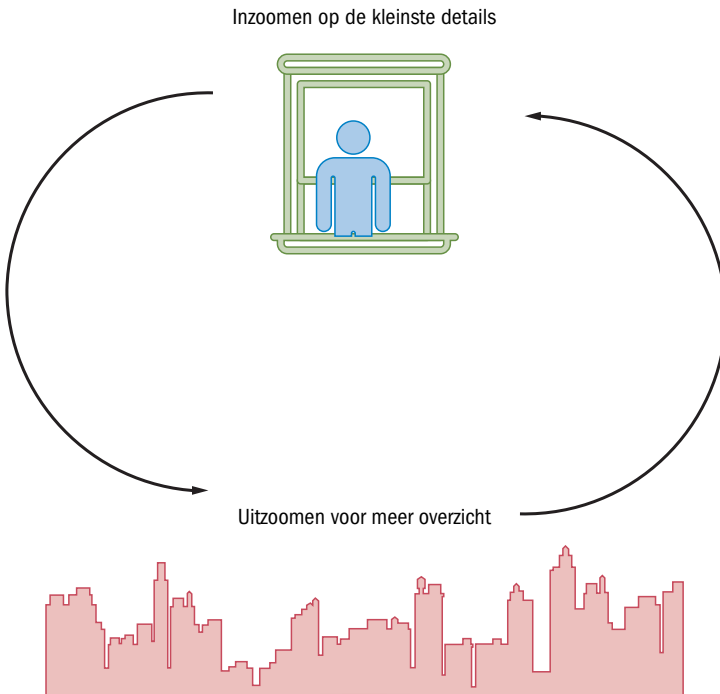
1.3.3 Balanceren tussen inzoomen en uitzoomen

Flexibel denken vereist een goede balans tussen inzoomen en uitzoomen. Bij uitzoomen wordt van een afstand naar iets gekeken om overzicht te krijgen. Afstand is nodig om samenhang te zien, zodat er logica ontstaat. Inzoomen op de kleinste details is echter even belangrijk. Juist in details liggen antwoorden verborgen die de sleutel kunnen zijn tot meer inzicht in de oplossing of het probleem. Professor Rosabeth Moss Kanter (2011) stelt het zo: 'Zoom je in, dan zie je bepaalde details van dichtbij, soms van zo dichtbij dat je er geen logica in kunt ontdekken. Zoom je uit, dan zie je het grote plaatje, maar mis je wellicht subtiliteiten en nuances.' Een designthinker schakelt steeds tussen het strategische en operationele niveau, tussen afstand nemen en details uitwerken. Zowel het grote als het kleine plaatje zijn onmisbaar voor het oplossen van een designprobleem.

Uitzoomen

Inzoomen

FIGUUR 1.4 Inzoomen en uitzoomen



WAT VALT OP?

We laten twee foto's zien die zijn gemaakt tijdens de missie op 1 mei 2011 waarbij Talibanleider Osama Bin Laden omkwam. Toenmalig president Barack Obama volgde de missie live vanuit de *situation room* in het Witte Huis.

OPDRACHT

- 1 Bekijk de foto hieronder. Probeer aan de hand van de foto te bedenken hoe het er in de *situation room* aan toeging.



- 2 Bekijk nu de foto hieronder en probeer opnieuw te bedenken hoe het er in de *situation room* aan toeging.
- 3 Is door het krijgen van het complete plaatje het beeld veranderd dat je had na het bekijken van de eerste foto?

1



1.3.4 Balanceren tussen optimisme en een kritische blik

Optimisme

Designthinkers staan bekend om hun optimisme en positieve kijk op problemen. Ondernemer, designthinker en hoogleraar Ad van Berlo beschrijft dit treffend: 'Ontwerpers zien een glas altijd halfvol. Dat is beroepsdeformatie: ik ben er ook mee behept. Maar in een periode van grote veranderingen heb je twee mogelijkheden: of je grijpt terug op vroeger en houdt vast aan alles wat beter was, of je ziet veranderingen als een geweldige kans om iets nieuws te maken. Als ontwerper wil ik vooruit.'

De manier waarop gebalanceerd wordt tussen een optimistische en een kritische blik, ligt waarschijnlijk het dichtst bij de persoonlijkheid van de designthinker. Er zijn mensen die nu eenmaal op een meer behoudende manier naar nieuwe situaties en de wereld om zich heen kijken. Een optimistische blik gaat er bij een probleem eerder vanuit dat er een positieve oplossing is of dat de situatie zich in de toekomst positief zal ontwikkelen. Een kritische blik helpt aannames te verwerpen en zorgt voor realisme in wilde ideeën. Design thinking vraagt om het telkens wisselen tussen een optimistische en een kritische blik.

'JA, MAAR...' OF 'JA, EN...'?

Deel 1: Ga in tweetallen bij elkaar zitten. De een speelt voor optimist en de ander voor pessimist. **OPDRACHT**

De optimist start een gesprek en zegt: 'Ik wil naar Thailand op vakantie!' De optimist probeert in twee minuten de pessimist te overtuigen met hem mee te gaan (gebruik de timer op je telefoon!). De pessimist mag alleen reageren met: 'Ja, maar...'

- Gaan jullie uiteindelijk op vakantie naar Thailand, denk je?
- Hoe zou je de samenwerking beschrijven?
- Hoe voel je je na deze oefening?
- Tot welke ideeën ben je gekomen?



Deel 2: Blijf als tweetal bij elkaar. Beiden spelen jullie nu de rol van optimist. De optimist uit deel 1 start opnieuw een gesprek en zegt: 'Ik wil naar Thailand op vakantie!' Hij of zij probeert in tweede minuten optimist 2 te overtuigen met hem mee te gaan (gebruik de timer op je telefoon!). Optimist 2 reageert telkens met: 'Ja, en...' (geeft aanvulling).

- Gaan jullie uiteindelijk op vakantie naar Thailand, denk je?
- Hoe zou je de samenwerking beschrijven?
- Hoe voel je je na deze oefening?
- Tot welke ideeën ben je gekomen?

1.4 Werk integraal

Een probleem is per definitie niet op zichzelf staand en niet eenvoudig en duidelijk te definiëren, net als dat de oplossing niet te zien is als een geïsoleerd iets wat vanuit een enkel perspectief kan worden bedacht. Daarvoor zijn de problemen en oplossingen te complex.

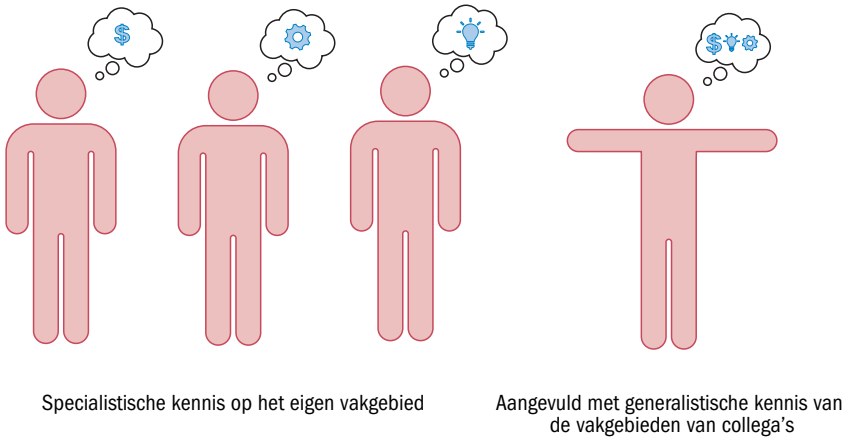
Integraal werken betekent dat je vanuit verbindingen werkt, zodat er samenhang ontstaat. Om tot passende oplossingen te komen, zullen professionals hun vakkennis en hun handelen dus met elkaar moeten verbinden. De complexiteit van problemen en oplossingen vraagt om creatieve oplossingsstrategieën die het probleem en de mogelijke oplossingen benaderen binnen de grote context waarin ze zich afspelen. Dit lukt als actief wordt gezocht naar de verbinding met verwante problemen en oplossingen binnen en buiten de organisatie.

Naast dat problemen complex zijn, veranderen ze continu. Design thinking zoekt naar oplossingen die aansluiten op de praktijk en die de dynamiek van het probleem meenemen. Voor het succesvol implementeren van oplossingen is het nodig gedurende het gehele designproces alle aspecten en dwarsverbanden mee te nemen bij het vaststellen van het probleem en het bedenken van een oplossing.

1.4.1 Een T-shaped person worden

Bij organisatie- en adviesbureau McKinsey & Company spreken ze sinds de jaren 80 van de vorige eeuw over *T-shaped persons* als het gaat over mensen die de grondhouding WERK INTEGRAAL beheersen. De T-shaped person heeft specialistische kennis op het eigen vakgebied en tevens generalistische kennis op de vakgebieden van zijn collega's. Door de diepte van de eigen specialistische kennis te combineren met de kennis van verschillende andere disciplines, kan er effectief samen worden gewerkt aan een oplossing.

FIGUUR 1.5 Een T-shaped person worden



Een voorbeeld verduidelijkt dit. Stel dat een aantal vrienden in een startup een nieuwe app aan het ontwikkelen zijn: een van hen is technisch goed onderlegd om de app te maken, een ander weet de klantvraag concreet naar functionaliteiten in de app te vertalen en weer een ander is een kei in het vinden van investeerders en weet de weg naar de markt te vinden. Als de vrienden op hun eigen vakgebied blijven, zal de app minder succesvol zijn dan als zij hun specialistische kennis combineren met de generalistische kennis. Het rommelige en iteratieve ontwikkelproces dat komt kijken bij het maken van een app, vereist dat de vrienden zich continu verdiepen in elkaars vakgebied, zodat de technische mogelijkheden aansluiten bij de functionaliteiten die de klant daadwerkelijk wenst.



1.4.2 Zoeken naar de innovatie sweet spot

Het designteam vindt oplossingen in de innovatie *sweet spot* door na te denken over drie factoren: haalbaarheid, levensvatbaarheid en wenselijkheid.

Haalbaarheid (*feasibility*) wordt bepaald door wat er binnen een organisatie voorhanden is op het gebied van technologieën, financiën, personeel of partnerschappen. Een belangrijke vraag hierbij is of de oplossing de organisatie uiteindelijk sterker zal maken.

Levensvatbaarheid (*viability*) gaat over het kunnen vertalen van een innovatieve oplossing naar een duurzaam businessmodel. In deze context wordt met duurzaamheid bedoeld dat er nu en in de toekomst geld te verdienen moet zijn aan de innovatie.

Wenselijkheid (*desirability*) gaat over wat de eindgebruiker wil en hoe het designteam ervoor zorgt dat de oplossing op zijn of haar wensen en behoeften inspeelt.

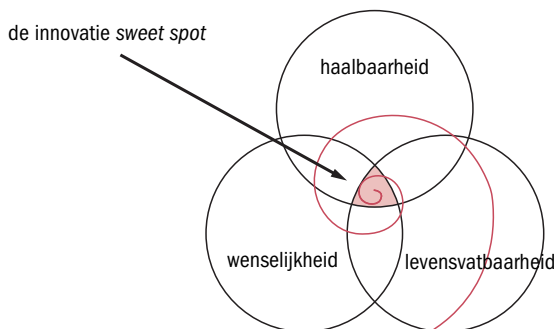
Innovatie
sweet spot

Haalbaarheid

Levensvatbaar-
heid

Wenselijkheid

FIGUUR 1.6 De innovatie sweet spot



1.5 Leef je in

Om nauw aan te kunnen sluiten bij de wensen en behoeften van de eindgebruiker staat deze centraal binnen design thinking. Een designoplossing die niet geheel aan de wensen en behoeften van de eindgebruiker voldoet, is dan ook geen oplossing volgens de gedachte van design thinking. De grondhouding LEEF JE IN gaat over de ander begrijpen, de ander aanvoelen en je kunnen verplaatsen in de leefwereld van de ander. Dit wordt empathisch vermogen genoemd. Empathie is het vermogen om je in de gedachten en belevingswereld van anderen in te leven.

Gedurende het gehele designproces blijft de designthinker de wensen en behoeften van toekomstige gebruikers onderzoeken door zich in hen in te leven. Dit kan door hen te interviewen, te observeren en vragen te stellen met behulp van vragenlijsten. Alleen door wezenlijk en structureel interesse te tonen in de klant, krijgt de designthinker inzichten die voorbij algemene aannames gaan en sluiten de oplossingen werkelijk aan bij de behoefte van betrokkenen.

Empathie

● www.limburger.nl, 18-10-2018, door Hennie Jeuken

Student in de wereld van de patiënt

Studenten Gezondheidswetenschappen van de Universiteit Maastricht worden acht weken ondergedompeld in de wereld van de patiënt, zodat ze als toekomstige zorgmanagers of beleidsmakers beter weten wat er in de praktijk speelt. [...] De studenten komen in direct contact met patiëntverenigingen. Ze doen in groepjes van drie onderzoek voor de in totaal veertien deelnemende organisaties. Ze leren met cliënten te communiceren. Ze ontdekken welke vragen en problemen er leven en waar deze mensen bijvoorbeeld qua beleid tegenaan lopen.

‘Dit is de jonge generatie die straks aan zet komt, het is belangrijk dat de ziekenhuis- of verpleeghuismanager van de toekomst weet wat er zoal op die praktijkvloer leeft, want de patiënt van tegenwoordig praat mee, is stakeholder van de zorg. We willen niet dat onze studenten in een ivoren toren zitten’, aldus universitair docent Nynke de Jong, die de studenten begeleidt. [...]

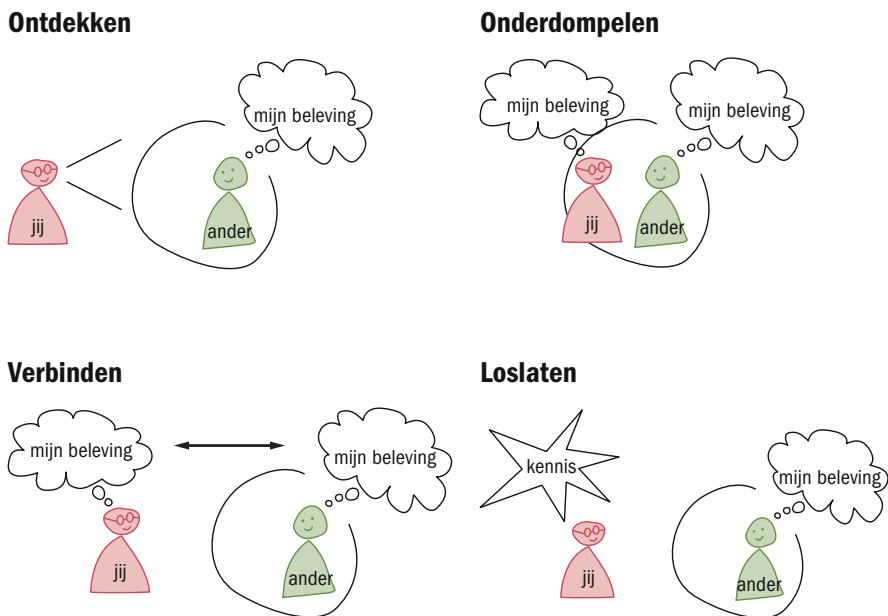
Er zijn vier ontwikkelstadia om empathisch vermogen te ontwikkelen. ‘Kennismaken – blik overnemen – meebewegen – loslaten’ is het mantra voor empathie binnen design thinking (Kouprie & Sleeswijk Visser, 2009):

- 1 Kennismaken is het begin van het ontdekken van de wereld van de ander. Dit kan met een fysieke ontmoeting, door een zoektocht op internet of door het lezen van (wetenschappelijk) onderzoek. Zo ontstaat nieuwsgierigheid naar de ander.
- 2 Iemands blik overnemen gebeurt door letterlijk de eigen wereld (je kantoor of klaslokaal) te verlaten en in iemands leefwereld rond te lopen en de belevingen van de ander te ervaren vanuit de ogen van die ander. Dit kan door met de (toekomstige) gebruiker mee te lopen (fietsen, rijden) naar zijn werk, mee te werken, samen te koken, et cetera. Je neemt hiermee iemands blik over en probeert een open mindset te houden. Niet oordelen is hierbij essentieel.

Empathisch vermogen ontwikkelen

- 3 Meebewegen met de ander gebeurt door de verbinding aan te gaan en als designthinker te refereren aan de eigen herinneringen en belevingen. Hierdoor ontstaat een connectie op emotioneel niveau die nodig is om iemands gevoel te begrijpen. Daarnaast is de opgedane kennis nodig om betekenis te geven aan het gedrag, de keuzes en de behoeften van de ander.
- 4 In het vierde stadium van empathie is het van belang de (toekomstige) gebruiker los te laten en afstand van hem of haar te nemen. Wie verdwaalt in de wereld van de ander, komt niet tot (nieuwe) kennis en inzichten. De kunst is om voorbij de wensen en behoeften te kijken naar de onderliggende drijfveren van de ander. Door met een helicopterview naar de ander te kijken, worden patronen ontdekt die de kern van het probleem of de nieuwe oplossing in zich dragen.

FIGUUR 1.7 Vier ontwikkelstadia van empathisch vermogen



Bron: Kouprie et al. (2009) (bewerkt)

In het vierde stadium lijkt een tegenstelling te zitten: design thinking zet de klant centraal, maar wil uiteindelijk met *andersoortige* oplossingen komen dan waar de gebruiker of klant om lijkt te vragen. Toch is dat waar innovatie om gaat: door achter de letterlijke vraag naar de dieper liggende drijfveren te kijken, wordt iets ontwikkeld wat de kern van het probleem dat de klant voortbeweegt en bedacht een automobiel: 'Als ik de mensen had gevraagd wat ze wilden, hadden ze 'snellere paarden' gezegd.' Ook Steve Jobs (1998) herkende dit: 'Vaak weten mensen niet wat ze willen totdat je het hen laat zien.' Design thinking gebruikt empathie om een dienst of product te ontwikkelen waarmee gebruikers hun doelen kunnen verwezenlijken. Zet empathie niet in om erachter te komen welke oplossingen mensen willen. Onderzoek wat mensen voelen, denken en doen en ontdek waarom ze dat voelen, denken en doen. Vertaal dit naar waardevolle klantinzichten en andersoortige oplossingen.

Je zult het toch nooit begrijpen

Japanse politici vonden dat 'de Japanse man' meer begrip moest krijgen voor zwangere vrouwen, omdat hij van alle mannen in de wereld het minst behulpzaam is in het huishouden. Met een *empathy belly* om hun middel gaven de politici het goede voorbeeld. Het filmpje hierover ging viral.

Heb je ook geen idee hoe het is om zwanger te zijn, maar denk je wel na over problemen, oplossingen, producten of diensten voor zwangere vrouwen? Of wil je je vriendin of zus bijstaan tijdens haar zwangerschap? Pas de vier ontwikkelstadia van empathisch vermogen toe:

- 1 Het ontdekken van de wereld van een zwangere vrouw begint met een eerste kennismaking. Bezoek een informatiebijeenkomst voor zwangere vrouwen, bekijk welke producten er allemaal te koop zijn, ga naar de website van een verloskundige of lees wetenschappelijk onderzoek over kinderen dragen en baren.
- 2 Ervaar de ongemakken van het zwanger zijn 'aan den lijve'. Bestel een 'zwangerenpak' (*empathy belly's* bestaan echt) en loop er een dag in rond.



- 3 Maak connectie met wat je beleeft: wanneer je lichamelijk vermoeid bent, zucht je al wanneer de deurbel gaat. Als je met een zware rugzak op een zak aardappelen uit het onderste schap van een winkelrek wilt pakken, val je bijna om. Met een volle boodschappentas tussen je benen fietsen gaat ook niet gemakkelijk. Door te refereren aan vergelijkbare situaties die je zelf hebt meegemaakt, begrijp je opeens hoe een zwangere vrouw zich voelt en wat het betekent om zwanger te zijn.
- 4 Door weer afstand te nemen is haarfijn te zien hoe je je zus of vriendin kunt ondersteunen. Opgelucht bevrijd je je van de *empathy belly*. Je gaat een week vroeg naar bed en geniet ervan dat je kunt buigen en strekken. Met afstand en een frisse blik zie je opeens wat je zwangere zus of vriendin nodig heeft of hoe je producten en diensten voor zwangere vrouwen kunt ontwikkelen.

1.6 Werk samen

Design thinking toepassen is een groepsprestatie. Dat betekent dat in elk designproces een designteam wordt samengesteld waarin de leden gezamenlijk optrekken om te komen tot nieuwe oplossingen voor (complexe) problemen. Het beeld van de solitaire ontwerper die met briljante ideeën komt, wordt hiermee ontkracht.

Designteam

1

1.6.1 Het beste uit jezelf en de ander halen

Samenwerken begint bij het beste uit de ander te halen in plaats van de eigen mening, ideeën of oplossingen centraal te stellen of op te dringen. Ook gaat het bij samenwerken om het voortbouwen op de ideeën van anderen. Een initieel idee wordt namelijk pas een echt idee door met elkaar te interacteren: zonder die ene toevoeging, grap of onnozele opmerking van die lollige collega zou het idee niet zijn ontstaan.

Samenwerken binnen design thinking betekent overigens niet dat alles groepswork is. Door regelmatig apart te werken draagt iedereen vanuit zijn eigen specialistische vakkennis en unieke kwaliteiten bij aan het designproces. De momenten van individuele gedachten en reflectie zijn nodig om effectief bij te dragen aan het groepsproces.

Naast de samenwerking binnen het designteam, is een samenwerkende houding nodig om eindgebruikers, experts, ervaringsdeskundigen, managers en opdrachtgevers, creatievelingen, technologische genieën en andere belanghebbenden bij het designproces te betrekken. Zij voegen ieder op zich waarde toe aan de uiteindelijke oplossing. Bij design thinking gaat samenwerken over hoe het individu de dynamiek binnen een team positief kan beïnvloeden en hoe het team anderen zodanig kan betrekken dat er op co-creatieve wijze een oplossing komt voor een designprobleem.

1.6.2 Succesvolle teams

De meeste organisaties hebben een organigram waarin de divisies en afdelingen van de organisatie zijn opgenomen. Uit de vertakkingen in het organisatieschema valt af te lezen in welke hiërarchische verhouding de divisies en afdelingen onderling tot elkaar staan. Steeds vaker zie je dat er een aparte afdeling Innovatie is opgenomen die zich uitsluitend bezighoudt met vernieuwingen.

Design thinking ziet innoveren als onderdeel van ieders werk en stelt een designteam samen op basis van relevante expertise, grondhoudingen en competenties. Een designteam werkt dwars door de organisatie heen. Daarmee wordt niet een aparte afdeling of een manager verantwoordelijk voor het oplossen van een designprobleem, maar de gehele organisatie. Design thinking gaat uit van een grote mate van autonomie van het designteam. Managers die houden van micromanagen, vinden deze autonomie in eerste instantie spannend. Het is aan het designteam om te blijven communiceren. Niet vanuit een hiërarchische gedachte waarbij het designteam voor elke stap verantwoordelijkheid moet afleggen, maar vanuit een intrinsieke motivatie anderen mee te nemen in het designproces.



Succesvolle teams

De HR-afdeling van Google deed onderzoek naar de kenmerken van de meest succesvolle teams binnen Google. In totaal werden 180 leden van interne teams geïnterviewd. De generieke conclusie uit het onderzoek was dat de teamdynamiek bepalend was voor het succes van het team, niet de optelsom van de talenten van individuen.

Onderstaande vijf dynamieken zijn de meest belangrijke voor succesvolle teams:

- 1 Psychologische veiligheid.** Psychologische veiligheid binnen teams betekent dat teamleden interpersoonlijke risico's durven te nemen. Zij durven een bijdrage te leveren zonder zich af te vragen of hun bijdrage wel 'slim, goed of relevant' genoeg is om in te brengen. In een veilig team kan een ingebracht idee niet kloppen, zonder dat hier het label 'mislukt' op wordt geplakt. Ook kan in een veilig team harde feedback worden gegeven zonder dat de leden zich persoonlijk aangevallen voelen en dit het teamgevoel schaadt.
- 2 Onderlinge afhankelijkheid.** Binnen teams is het nodig dat mensen zich onderling afhankelijk voelen. Dit zorgt ervoor dat teamleden zich houden aan deadlines.
- 3 Duidelijke structuur en heldere kaders.** Teamleden moeten de vrijheid en het vertrouwen krijgen van managers; micromanagement is funest. Binnen het team bieden een duidelijke structuur en heldere kaders ruimte aan elk individu.
- 4 Iedereen in het team is belangrijk.** Elk teamlid moet waarde toe kunnen voegen aan het team. Dat geeft leden energie voor de taak en houdt hen enthousiast.
- 5 Werken aan een hoger doel.** Teams die ervan overtuigd zijn dat zij bijdragen aan een hoger doel, tonen meer inzet, enthousiasme en energie om tot de beste oplossing te komen.

In een succesvol designteam verschillen teamleden van elkaar. Focus dus op elkaars kwalificaties en weet elkaars zwaktes. Juist ieders unieke en specifieke kennis en kunde maakt het team sterk. Het voordeel van verschillen tussen teamleden is dat ieder met een eigen bril (kennis, culturele achtergrond, andere principes) het designprobleem bekijkt.

Docent Inge Rijnders ziet in de praktijk dat studenten elkaar liever als gelijken zien: 'Elkaar als gelijken zien is gemakkelijker dan elkaars kwalificaties en zwaktes achterhalen.' De ambitie van een designteam is het creëren van een interdisciplinair team, samengesteld uit T-shaped persons. Dat betekent dat niet alleen de kennis en kunde van de verschillende teamleden bij elkaar worden opgeteld ($1 + 1 = 2$), zoals in een multidisciplinair team, maar dat de teamleden op zoek gaan naar synergie tussen de kennis en kunde ($1 + 1 = 3$) van de individuele leden.

1.6.3 Leren samenwerken in een team

De grondhouding WERK SAMEN leer je door als individu een samenwerkende houding aan te nemen. Gorodsky en Rubin (2014) geven een aantal tips die helpen bij het bijdragen aan het succesvol zijn van een team:

- **Wees een superheld** en breng je eigen sterktes (specialisme) in en accepteer andermans zwaktes.
- **Wees een lastpak** en buit jouw diversiteit uit. De lastige teamdynamiek weegt niet op tegen de bijdrage die jouw 'anders zijn' oplevert voor de uiteindelijke oplossing.
- **Maak het persoonlijk** en leer jezelf als compleet persoon mee te nemen naar het werk. Deel ook privé zaken. Dit vergroot de betrokkenheid bij elkaar.
- **Bouw aan een relatie** onderling en met de buitenwereld. Onderschat de waarde van een netwerk niet!
- **Maak als team expliciet hoe je wilt werken:** welke principes er worden gehanteerd, hoe leden elkaar gaan helpen, wat het team wil bereiken en waarmee het team tevreden is.
- **Have fun!** Spendeer tijd met de anderen door de kroeg in te duiken, te gamen, samen te sporten of iets anders te doen om spanning te ontladen en humor in te brengen. De 'verspilde' tijd betaalt zich ruimschoots terug.

Samenwerkende houding

LASTPAK OF LOLBROEK?

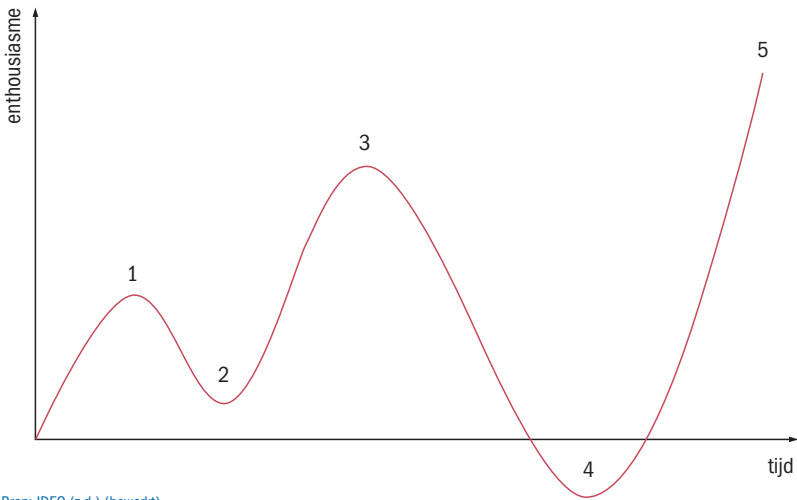
Denk aan de keren dat je in een team samenwerkte met anderen.

- 1 Welke van de tips van Gorodsky en Rubin heb je al eens toegepast?
- 2 Welke zou je weleens toe willen passen?
- 3 Zou je zowel een lastpak als een lolbroek kunnen zijn?

OPDRACHT

Design thinking vraagt veel van de samenwerking tussen leden van het designteam. Het team gaat door een samenwerkingsproces van hoge pieken en diepe dalen heen. Een ervaren designteam weet dat het er uiteindelijk wel uitkomt; een designteam met minder ervaring kan behoorlijk ontmoedigd raken. Al was het alleen maar omdat aannames keer op keer moeten worden herzien, niet alle (individuele) ideeën worden geaccepteerd door het team, goede ideeën sneuvelen, prototypes niet blijken te werken, et cetera. Projectleden vertonen gedrag volgens een vast patroon (zie figuur 1.8). In het begin heerst er enthousiasme: 'Dit gaan we doen!' (1). Dan wordt het lastiger dan verwacht, een eerste dip in het project-humeur (2). Als er inzichten worden verzameld en er ideeën ontstaan, lijkt het toch te gaan werken (3) en sterkt dat de teamspirit. Op dit punt aangekomen worden zaken concreet en definitief. Er is geen weg meer terug, de onzekerheid slaat toe (4). Door de kiez op elkaar te zetten, komt het team uit de crisis. Uiteindelijk overheerst het gevoel van 'we zijn goed bezig' (5).

FIGUUR 1.8 De project-humeur-grafiek



Bron: IDEO (z.d.) (bewerkt)

1.7 Verbeeld het je

Waar iedereen in groep 1 en 2 van de basisschool nog volop mag bouwen en tekenen, wordt in de verdere schoolcarrière de nadruk gelegd op het vinden van de juiste woorden om elkaar te begrijpen of een boodschap over te brengen. Design thinking predikt het spreekwoord: 'Verbeelding zegt meer dan duizend woorden.' De grondhouding gaat over: 'Show, don't tell.' Zorg dus voor schetsen, filmpjes, een opvoering, animaties, prototypes, enzovoort om te laten zien hoe een idee zal uitpakken als het verder wordt uitgewerkt. Laat betrokkenen de oplossingen beleven in plaats van erover te vertellen.

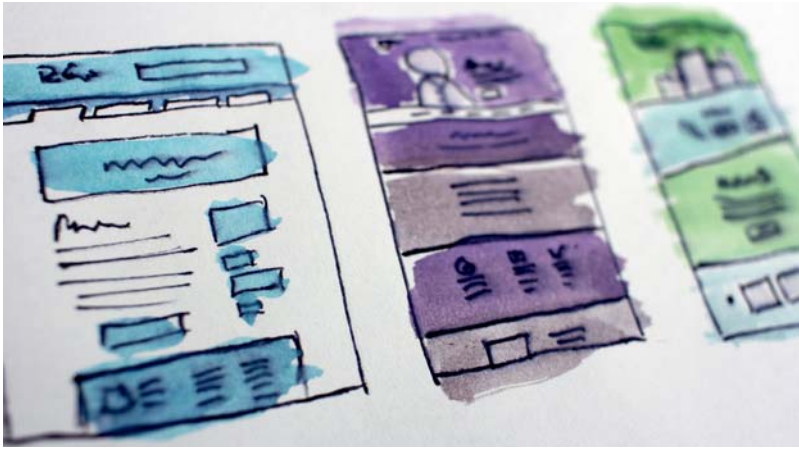
Deze grondhouding gaat niet alleen om de ander mee te nemen, maar helpt de designthinker ook om beter na te denken over zijn ideeën en oplossingen. Dat kan door data uit onderzoeken inzichtelijk te maken in een infographic of door eerste ideeën op te tekenen die het creatieve brein stimuleren.

1.7.1 Leren visualiseren

Wie zijn verbeelding gebruikt, zal merken dat daarmee een boodschap met meer gemak is over te brengen, meer aantrekkingskracht heeft en beter wordt onthouden door anderen. Visualiseren helpt om informatie die van zichzelf niet beeldend is, beeldend te maken. Dit kan in elke fase van het designproces. Door pen en papier te pakken en een grove infographic te maken, een mindmap te schetsen, wat snelle krabbels te tekenen of symbolen en beelden aan een idee te koppelen, maak je gebruik van simpele visualisatietechnieken die niet alleen betrokkenen en het team, maar ook jou helpen bij het designproces. Kosara (2007) gebruikt de term pragmatische visualisatie voor visualisatietechnieken die snel veel ideeën genereren, helpen bij het ontdekken van alternatieven en die een discussie los kunnen maken.

Visualiseren

Pragmatische
visualisatie



SCHETSEN OEFENEN

Wie nu denkt niks met pen en papier te kunnen: *ugly gets the job done just fine*. Herontdek het creatieve kind in jezelf dat erop los tekende zonder in termen van 'mooi of lelijk' te denken.

OPDRACHT

- 1 Bedenk in vijf minuten zoveel mogelijk ideeën voor het uitpersen van een sinaasappel zonder sinaasappelpers.
- 2 Pak pen en papier en schets de ideeën die je hebt bedacht. Neem telkens vijftien seconden om een snelle schets te maken van het idee dat:
 - a ook kan dienen als speeltje;
 - b mensen zal verbazen op het strand;
 - c mensen zal verrassen in de trein;
 - d mensen bang maakt;
 - e maakt dat je straks meteen een net sinaasappels gaat kopen;
 - f het nieuwe persen van sinaasappels wordt in het jaar 2080;
 - g ... (bedenk zelf een criterium);
 - h ... (bedenk zelf een criterium).

Viel het schetsen mee of tegen? Kreeg je nieuwe inzichten tijdens het schetsen? Kreeg je compleet andere ideeën?

● www.advocatenblad.nl

Woord in beeld


Het was niet meer te volgen, de zaak waar advocaat Maurits Fornier (32) een paar jaar geleden bij Freshfields [een van de oudste internationale advocatenkantoren ter wereld, red.] aan werkte. Hij besloot daarom een grote overzichtstekening te maken en die in te dienen als processtuk. Fornier is ervaren in grafisch ontwerp. Als middelbare scholier maakte hij al websites voor de plaatselijke winkeliers. 'Kijk, het gaat hierover en niet over al die andere onderwerpen,' vertelde hij de rechter aan de hand van de illustratie. De wederpartij, overvallen door de plaat, ging er niet op in en dreunde een eigen pleitnota op. Na tien minuten onderbrak de rechter hem: 'Goed, maar waar in de tekening van meester Fornier zitten we nu?' Op dat moment wist Fornier dat hij verder wilde gaan met de combinatie beeld en recht.

Sindsdien wordt Fornier via zijn eigen bv als advocaat/legal designer door zijn beroepsgenoten ingehuurd om lastige kwesties visueel inzichtelijk te maken. Hij zette onlangs een grote raamovereenkomst om in een A3-poster. Bepalingen die relevant zijn voor werknemers op de werkvloer, legde hij uit met een enkele zin, plaatjes en kleuren. Ook maakte hij een visueel stappenplan voor een omvangrijke internationale herstructurering. Elke stap kreeg een afvinkveld als speels element. 'Voor de betrokken advocaten, fiscalisten en notarissen was een groot deel van hun werk afstemmen wie wat gedaan had en nog moest doen. Dit was een gemakkelijke leidraad. Hun wekelijkse telefonische besprekingen werden hierdoor veel korter.'


Company B.V.

Term Sheet


Summary of the Transaction




Company
Company B.V.




Shares (now)
Shareholder (51%)
Shareholder (49%)



Investment
New Shareholder will invest EUR in the Company.
New Shareholder will become CTO.



Conditions precedent
Certain conditions must be met.



Shares (when conditions are met)
Shareholder 1 (46%)
Shareholder 2 (44%)
New Shareholder (10%)

Conditions Precedent

When:

- ✓ the Company successfully attracts equity funding, and
- ✓ one year has passed since signing the SHA

the Shares will be issued to New SH.

Founders

Roles and Commitment
[Name] = CEO
[Name] = CMO
[Name] = CTO
Founders will devote 100% of their professional time to the Company and its business. Terms to be finalised in management agreements.

Business terms

Confidentiality
Each of the Parties agrees to keep secret and confidential any confidential information relating to the Company.

Non Compete
The Parties will agree to market practice non-competition undertakings (excluding certain pre-agreed activities).

Reserved Matters
Certain important actions of the Company shall require the consent of 80% of the votes cast in a general meeting with a quorum of 100%.

Relocation to Amsterdam
[Name] currently lives in [City]. If this is in the best interest of the Company, [Name] is in principle willing to relocate to Amsterdam in the near future.

Exit and Dividends
The Company is geared towards a possible exit in 5-7 years. The Company will use profits for further growth of the business (and will in principle not distribute those as dividends).

Transfer Restrictions

Reverse Vesting
The Shares will be subject to reverse vesting, vesting quarterly (and on a pro-rata basis) over a four year period.

Vesting Period
4 years, starting on the date of execution of the SHA.

Lock-up Period
4 years, starting on the date of execution of the SHA.

Pre-emption
Shareholders will have a customary right of first refusal (aanbestedingsregeling) and a right of pre-emption (voorkeursrecht).

Leaver provisions

Bad Leaver
In case of voluntary termination by the Leaving Shareholder of its management agreement with the Company the Leaving Shareholder will sell and assign to the Company 100% of its shares for nominal value. The specifics will be laid down in the SHA.

Good Leaver
A Leaving Shareholder will be deemed to be a Good Leaver if it ceases to have an active business relationship with the Company and such is due to reasons other than those applicable to a Bad Leaver. The specifics will be laid down in the SHA.

Legal stuff

SHA
Within 2 weeks following execution of this term sheet the Parties will execute the Shareholders Agreement.

Governing Law / Jurisdiction
Dutch law / Amsterdam.

Binding Effect
This term sheet is binding on the Parties.

Drag Along / Tag Along

Drag Along Right
80% of the Shareholders may trigger a drag-along.

Tag Along Right
All Shareholders shall have a (proportionate) tag along right.

Parties & Signatures

[Name] (CEO)

Holding Company

[Name] (CMO)

Holding Company

[Name] (CTO)

Holding Company

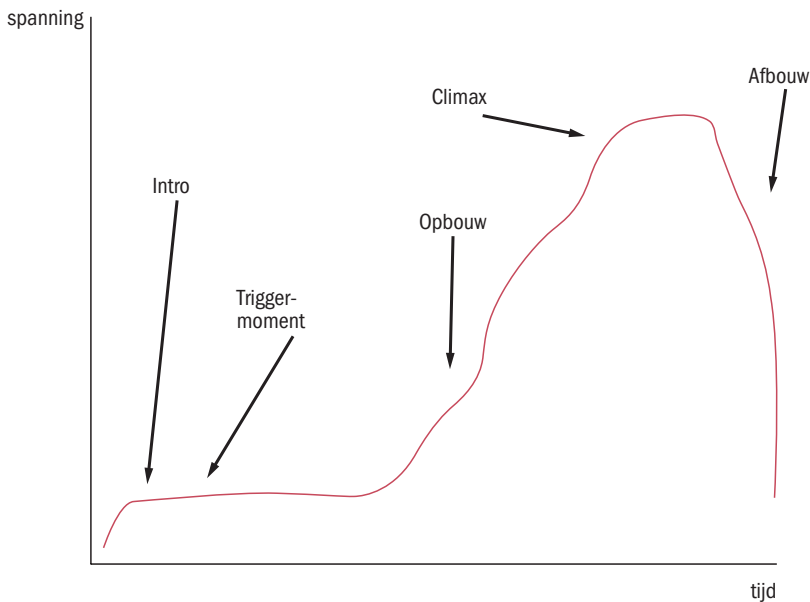
1.7.2 Verhalen vertellen

Als je het toch van woorden wilt hebben, verpak de boodschap dan in een aantrekkelijk, persoonlijk of metaforisch verhaal dat tot de verbeelding spreekt. Storytelling is het gebruikmaken van verhalen om te verbeelden. Zorg dus voor een goed verhaal, zoals in een radioreclame: *'Je zit in de trein op weg naar je werk. Verderop hoor je iemand bellen... Nee, je hoort helemaal niemand bellen, je hoort een Chinese conducteur: of je een warm handdoekje wil voor je gezicht. Want je zit helemaal niet in de Intercity naar je werk, je zit in de Transsiberië Express, naar Beijing. Je schuift het raampje open...'*

Figuur 1.10 laat de opbouw van goed verhaal zien. Het verhaal begint bij een schets van de situatie en de introductie van de belangrijke personages. Het verhaal komt op gang door een triggermoment: er gebeurt iets dramatisch of onverwachts. De spanning wordt opgebouwd richting een climax (het liefst aan de hand van een aantal sub-climaxen), waarna de spanning weer wordt afgebouwd.

Van belang bij storytelling is dat er goed is nagedacht wanneer, welke informatie wordt gegeven. We zijn gewend vanuit onszelf te redeneren (welke informatie wil ik zenden?), terwijl de vraag moet zijn: welke informatie heeft de toehoorder op welk moment nodig om de boodschap te begrijpen, en belangrijker nog, te omarmen?

FIGUUR 1.10 De opbouw van een goed verhaal



Bron: Nijs & Peters (2002)

Liebrecht (2018) gaat hier verder op in en vat de theorie van Sanders (2017) samen door het benoemen van de volgende elementen van een goed verhaal:

- Het verhaal bestaat uit acties en gebeurtenissen.
- Er zijn een of meer personen aanwezig die toewerken naar een plot.

- Het verhaal is in de ik-vorm geschreven; dit werkt sterker dan hij-/zij-verhalen.
- Het bevat directe citaten; citeren is effectiever dan parafraseren.
- In het verhaal vinden tijdswisselingen plaats; schakel tussen het heden en het verleden.

GOED VERHAAL

OPDRACHT

- 1 Lees de blog van Liebrecht en bekijk het filmpje op www.designthinking.noordhoff.nl.
- 2 Welke stappen voor de opbouw van een goed verhaal herken je in het filmpje?
- 3 Welke elementen van een goed verhaal van Sanders herken je?

1.7.3 Prototypes maken om te visualiseren

Een prototype verbeeldt de uitwerking van een concept in iets concreets. Dat kan een visualisatie zijn, maar ook een 3D-model, rollenspel of (deels) functionerend stuk software. Prototypes hebben niet alleen als doel een concrete uitwerking van een concept te geven dat door gebruikers en andere betrokkenen getest kan worden als mogelijke oplossing voor het ervaren probleem. Prototypes hebben evenzeer tot doel het team te inspireren en op andere ideeën te laten komen door fysiek te bouwen aan iets. Tim Brown (2008) noemt dit *build to think*. Voor het maken van prototypes vraagt design thinking ook nu weer terug te gaan naar je kindertijd waarin je alles aanraakte, je eindeloos met zand, takjes en water kastelen bouwde of met lego je eigen wereld vormgaf. Het hinderde niet dat je telkens opnieuw moest beginnen als de zee bijvoorbeeld je bouwwerk wegspoelde; je bleef je fantasie uitwerken in iets wat je kon zien, horen, ruiken en aanraken.

Het maken van prototypes vanaf de eerste fase van het designproces, zorgt ervoor dat het designteam snel en goedkoop kan falen. Het maken van een prototype dwingt het team namelijk om een grote oplossing op te breken in kleine te testen delen. Door elk deel apart te analyseren en synthetiseren en door in en uit te zoomen worden 'fouten' al in een vroeg stadium ontdekt en gecorrigeerd. Ook kunnen door de fysieke verbeelding geheel nieuwe concepten ontstaan, die op hun beurt weer uitgewerkt kunnen worden in een prototype.

Denk van tevoren goed na over wat je wilt bereiken met een prototype. Bedenk ook wat je nodig hebt: soms geeft het verbeelden van een gedeelte van een idee of oplossing in een prototype al voldoende informatie.

Guido Stompff (2018) gebruikt hiervoor de volgende richtlijnen:

- Is het prototype vooral bedoeld om anderen te overtuigen? Maak het prototype mooier dan in het echt (vaak gebruikt door architecten in de vorm van een maquette).
- Wil je met het prototype oplossingen laten testen door toekomstige gebruikers? Maak het prototype begrijpelijk en functioneel (software die wordt getest onder *frequent users*).
- Moet het designteam een besluit nemen over uitgewerkte concepten? Zorg ervoor dat het prototype de essentie, het concept achter de oplossing, weergeeft.
- Wil het team oplossingen exploreren? Maak simpele snelle schetsen die de verschillende concepten verbeelden.

Lees op bladzijde 69 meer over prototyping en de mate waarop je prototypes waarheidsgetrouw kunt maken.

Chip in je arm

Het is goed om van tevoren na te denken welke precisie het beste is voor het doel dat je met een prototype wilt bereiken. In een designproject werd eens een idee uitgewerkt waarbij studenten met een chip in hun arm zouden kunnen betalen voor allerlei diensten binnen een hogeschool. Het idee werd uitgewerkt door een uitgebreid prototype te bouwen met behulp van een etalagepop en een technische verbeelding van de chip die het mogelijk maakte allerlei situaties met de pop 'na te spelen' in de vorm van een rollenspel. Doel was te bepalen tegen welke praktische barrières een gebruiker zou aanlopen als hij wilde betalen met een chip in zijn arm. Na de ingewikkelde exercitie met de etalagepop en de technisch verbeelde chip kwam het designteam erachter dat het plakken van een simpele sticker op iemands arm, om het betalen voor diensten te simuleren in *real life*, efficiënter en effectiever bleek voor het testen van het idee.

1

1.8 Experimenteer erop los

Experimenteren is leren door te doen. Dat begint bij de start van een designproces en eindigt pas na het succesvol implementeren van de oplossing voor het designprobleem. De grondhouding EXPERIMENTEER EROP LOS gaat uit van fouten mogen maken, vallen en opstaan en 'gekke' ideeën een kans geven. Dit principe kan behoorlijk botsen met een (organisatie)cultuur waarin rechtlijnigheid, zekerheid en het vermijden van fouten, hoog aangeschreven staan.



'Failure is not the opposite of success, it's an integral part of success.'

— Arianna Huffington, mede-oprichter en hoofdredacteur van *The Huffington Post*

De mythe van het nooit falende genie

Het publiek applaudisseert voor een geweldig muziekstuk van een briljant muzikant of voor een nobelprijswinnende wetenschapper. Mensen geloven graag dat dit uitzonderlijke talenten zijn of slimmeriken die alles wat ze aanraken in goud doen veranderen. Simonton's onderzoek (1999) wijst uit dat het tegendeel waar is: deze talenten falen juist erg veel. Het verschil met 'normale' mensen is dat ze niet bang zijn om iets uit te proberen en niet stoppen als blijkt dat iets niet werkt. Hun geniale muziekstukken of wetenschappelijke vondsten ontstaan niet doordat zij 'instant succes behalen' en anderen niet, maar doordat ze gewoon veel experimenteren. Als je meer succes wilt, bereid je dan voor op het in de prullenbak gooien van meer mislukkingen.



Experimenteren levert veel voordelen op:

- Het haalt eigen denkwijzen onderuit als aannames niet blijken te kloppen met de resultaten uit het experiment.
- Experimenteren hoeft niet veel te kosten, maar niet experimenteren kan een organisatie duur komen te staan. Door niet op tijd te experimenteren en een idee niet van tevoren uitgebreid uit te werken, komen er oplossingen op de markt die niet door de klant worden geaccepteerd. Het vroeg herkennen van fouten in de denk- of werkwijze zorgt ervoor dat het designteam op tijd kan bijsturen en opnieuw kan beginnen. *Fail fast* is dus goed!
- Experimenteren reduceert onzekerheid en het gevoel van risico. Geslaagde experimenten bevestigen dat het designproces op de goede weg is, maar 'mislukte' experimenten leveren wellicht nog een grotere bron van informatie op. Ook al faalt hij, experimenteren levert de optimistische designthinner altijd wat op.

'Don't worry about failure: you only have to be right once.'

— Drew Houston, oprichter en CEO Dropbox

Return on learning

Bij de ABN-AMRO bank is de term *return on learning* geïntroduceerd bij experimenten die niet slagen, maar wel een leerervaring opleveren. Deze leerervaringen worden breed gedeeld om het leereffect in de organisatie te vergroten. Dit gebeurt via verschillende designteams, interne communicatie en zogenaamde *return-on-learning-events*. 'Dat zijn eigenlijk feestjes waar we mislukte experimenten vieren, naast natuurlijk ook geslaagde ideeën', aldus Tessa Mulder, designthinker bij de bank.

Design thinking kan niet zonder een experimenterende houding. Een experimenterende houding is een speelse, nieuwsgierige houding, maar ook een kritische houding waarbij je niet snel tevreden bent en je je niet neerlegt bij de eerste de beste optie. 'Als ik op één idee kan komen, dan zijn er vast meer' en 'van fouten leer je het meest', is de manier van denken die bij design thinking past.

De gebroeders Kelley schrijven in hun boek *Creative Confidence* dat het bij experimenteren vooral van belang is om *serendipiteit* te cultiveren. Serendipiteit betekent dat je iets waardevols vindt zonder ernaar te zoeken. Pek van Andel noemt dit fenomeen 'ongezochte vondsten'. De Franse chemicus Louis Pasteur zei: '*Le hasard ne favorise que les esprits préparés*' (toeval geeft aan de getrainde geest de voorkeur).' De gebroeders Kelley vatten deze gedachte perfect samen: 'Toeval geeft de voorkeur aan mensen die veel experimenten doen en daarbij oog hebben voor het moment dat er iets onverwachts gebeurt.' Een ongezochte vondst is dus iets anders dan puur toeval: wie niet oplet, ziet de kans niet. Serendipiteit is een keuze!

Serendipiteit

Per toeval een Nobelprijs?

De geschiedenis kent vele voorbeelden van serendipiteit: Charles Goodyear ontdekte hoe vulkanisering werkte doordat hij per ongeluk een combinatie van rubber en zwavel op een oven knoeide. Post-it notes kwamen voort uit een niet goed plakkende lijm die wel erg functioneel bleek voor het tijdelijke vastplakken van papiertjes. In 1945 ontving Alexander Fleming de Nobelprijs voor de Geneeskunde voor zijn 'ontdekking' van penicilline. Fleming had onderzoek gedaan naar stafylokokken (bacteriën) en deze opgekweekt voor microscopisch onderzoek. Na een korte vakantie ontdekte Fleming dat er een schimmel op een van de schaalpjes met bacteriën was ontstaan, dat onbedekt was gebleven. De schimmel die was ontstaan, bleek een bacteriedodende stof te hebben afgescheiden: de ontdekking van de penicilline was een feit.

Peka Kroef

1

Grote kans dat als je een zakje aardappelschijfjes in de supermarkt koopt, ze uit een van de fabrieken van Peka Kroef komen. Peka Kroef is gevestigd in Odiliapeel en is een van de grootste aardappelverwerkers van Nederland. Het bedrijf levert niet alleen aan supermarkten, maar via de groothandel ook aan andere bedrijven zoals restaurants. Voor die laatste markt zag Peka Kroef groeimogelijkheden: marktanalyses lieten namelijk zien dat de verkoop aan professionele koks achterbleef. Om alle mogelijkheden goed te bekijken en niet meteen in de oplossingsmodus te schieten, werd een designproces gestart met als centrale vraag: hoe kan Peka Kroef beter op de daadwerkelijke wensen en behoeften van de gebruiker inspelen?

Deze manier van probleemoplossing was wel even wennen. Harm Zom, Sales Manager Foodservice & Industry bij Peka Kroef: 'Design thinking wijkt erg af van de manier waarop wij in het verleden werkten en werd in eerste instantie sceptisch ontvangen. Gaande het project gingen we het concept design thinking pas echt begrijpen.' Het samengestelde designteam werkte interdisciplinair; sales, marketing en productontwikkeling werkten intensief samen en hadden één gezamenlijk doel: de professionele kok daadwerkelijk begrijpen door zich in zijn probleem te verdiepen en integrale oplossingen te bedenken. 'Door diverse mensen aan wie we voorheen niet zouden hebben gedacht bij het designproces te betrekken, ontstond er veel meer



draagvlak en kwam waardevolle informatie uit verschillende hoeken bij elkaar.’ Zo dacht het designteam vooraf genoeg over klanten en eindgebruikers te weten en dus ook zelf te kunnen bedenken hoe je de verkoop aan professionele koks kon stimuleren. Maar het team werd verrast door nieuwe inzichten na het houden van gesprekken met focusgroepen en observaties van professionele koks. De professionele koks werden tijdens het koken continu gevolgd om echt in hun hoofd te kunnen kruipen: wat doet, denkt en voelt de kok als hij achter de pannen staat? Als er verse aardappelen voorhanden waren, bijvoorbeeld, hadden deze bijna altijd de voorkeur. In plaats van kant-en-klare aardappelpuree te gebruiken, pureerden de koks nog liever zelf voorverpakte aardappelschijfjes. Een aardappel koken konden ze blind, maar wat moesten ze met voorbereekte aardappelen in de schil? En waarom zouden ze lang houdbare aardappelen gebruiken? De groothandel bezorgde immers meerdere keren per week nieuwe producten en ruimte voor een grote voorraad producten was er simpelweg niet.

In tegenstelling tot waar Peka Kroef al jaren van uitging, was de houdbaarheid van de producten niet zo belangrijk, maar bleken verpakkingen juist weer belangrijker dan gedacht. Harm Zom: ‘Vooraf dachten we het wel te weten, maar de uitkomsten van de focusgroep en de observaties waren uiterst verrassend. Enkele hardnekkige aannames over hoe de eindgebruiker dacht over houdbaarheid en verpakkingen, moesten na deze dag de nek om worden gedraaid.’ De aannames die nu niet ‘waar’ bleken te zijn, waren de basis geweest waarop in het verleden beslissingen waren genomen en de reden waarom dit marktsegment achter was gebleven.

VRAAG 1

Welke van de zes grondhoudingen herken je in deze case?

VRAAG 2

Mis je grondhoudingen in het verhaal? Hoe zou het designteam ze toch hebben ingezet om tot het eindresultaat te zijn gekomen?

‘Knap dat door een bepaalde manier van vragen en de opzet van het programma van het designproces, we tot zulke goede resultaten wisten te komen.’

— Harm Zom, Sales Manager Foodservice & Industry Peka Kroef