

AAN DE SLAG MET **DESIGN THINKING**

**MET
20
CREATIEVE
TECH-
NIEKEN**



EVELINE VAN ZEELAND

AAN DE SLAG MET DESIGN THINKING

De canvassen en roadmaps uit dit boek zijn te downloaden op:
www.lerenmetflood.nl/designthinking

Ontwerp omslag en binnenwerk: MAT Ontwerp, bno

Tekeningen: Retus

Correctie: Everdien ten Zijthof

Druk: Veldhuis Media

ISBN 978 90 9035773 7

© 2022 FLOOT, Eveline van Zeeland

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

AAN DE SLAG MET
DESIGN
THINKING

MET 20 CREATIEVE TECHNIEKEN



EVELINE VAN ZEELAND

Floot



**“CREATIVITY IS
INTELLIGENCE
HAVING FUN!”**

(Albert Einstein)

VOORWOORD

Heb je dat wel eens gehad: dat een college letterlijk ‘mind blowing’ was? Jaren geleden volgde ik een gastcollege van emeritus hoogleraar Joan van Aken en toen ik weer thuiskwam zei ik tegen mijn man: “Mijn leven is zojuist veranderd. Mijn kijk op wetenschap, de manier waarop ik in de wereld sta, alles is anders.” Het gastcollege telde welgeteld één uur en ging over een ontwerpgerichte manier van wetenschap beoefenen: Design Science Research. Tot aan dat moment was het mijn overtuiging dat wetenschap draaide om het analyseren van processen en het vinden van de waarheid vanuit die analyse. Ik had nooit gedacht dat wetenschap ook kon draaien om het creëren van nieuwe waarheden, om het oplossen van problemen in plaats van het analyseren daarvan.

Dat gastcollege veranderde letterlijk mijn leven. Ik werd bezield door de ontwerpgerichte benadering van naar de wereld kijken en las alles wat er te lezen viel over ontwerpgericht denken en werken. Het beïnvloedde echter niet alleen mijn wijze van wetenschap bedrijven. Ik ging talloze studenten en professionals in deze methodiek trainen en diverse projecten begeleiden. Daarbij ontdekte ik steeds: iedereen die ‘iets’ met design thinking ging doen, raakte bevlogen door de energie van een design thinking-project en door de logica erachter. Maar ik zag ook iedereen worstelen met het feit dat het zo simpel lijkt, maar in de uitvoering zo complex is. Daarom voelde ik de behoefte om dit boek te schrijven. Ik heb getracht het complexe behapbaar te maken zodat écht iedereen aan de slag kan met design thinking.

In dit boek vind je veel citaten van inspirerende personen. Bij design thinking past het om je te laten inspireren en uitdagen door anderen en ik hecht er waarde aan dat je oorspronkelijk werk meekrijgt: ere wie ere toekomt. Ik heb getracht iedere mogelijke vraag over design thinking te tackelen in dit boek. Natuurlijk kan ik daar nooit 100% in slagen. Dus heb je toch nog een vraag, zoek dan contact met me op! Ik help je graag!

Warme groet,

Eveline

Scan deze
QR-code
als je meer
over mij
wilt weten.



INHOUD

Voorwoord	5
Inleiding	8



1 WAT IS DESIGN THINKING?	11
1.1 Waarom design thinking?	13
1.2 Het stappenplan	17
1.3 Design thinking-logica	20
1.4 De mindset	21
1.5 Het designteam	30
1.6 Bullet journal	33
1.7 Voordat je begint	37
1.8 Aan de slag	38



2 DE EMPATHIZE-FASE	43
2.1 Wat wil je te weten komen?	44
2.2 Toolbox	47
2.3 Context Map	51
2.4 Aan de slag	53



3 DE DEFINE-FASE	57
3.1 De 5 C's	58
3.2 Design challenge	60
3.3 Designprincipes	62
3.4 Impact hebben met je ontwerp	64
3.5 Aan de slag	65



4 DE IDEATE-FASE	69
4.1 Inspiratievonden	70
4.2 Het creatieve proces	75
4.3 Toolbox	78
4.3.1 Dimensie Kijken: andere perspectieven kiezen	80
4.3.2 Dimensie Denken: andere ideeën verzamelen	84
4.3.3 Dimensie Doen: op een andere wijze tot een oplossing komen	89
4.3.4 Dimensie Voelen: intuïtief zijn zonder je blind te staren op een onderbuikgevoel	95
4.3.5 Keuze van technieken	101
4.4 Aan de slag	102



5	DE PROTOTYPEFASE	107
5.1	Basisgedachten voordat je met prototyping begint	108
5.2	Prototyping is iteratief	110
5.3	Soorten prototypes	112
5.4	Prototyping op basis van een framework	115
5.5	Aan de slag	117



6	DE TESTFASE	123
6.1	Van onderbuik naar onderzoek: testcriteria	124
6.2	Soorten testen	126
6.3	Regel van vijf	128
6.4	Indicaties en contra-indicaties	129
6.5	Na de test	132
6.6	Aan de slag	133



7	IMPLEMENTATIE	137
7.1	Impact Canvas	138
7.2	Je doel bereiken	142
7.3	Anderen meekrijgen met jouw verhaal	144
7.4	Als je alles hebt wat je verlangt	146
7.5	Een ethische noot	147
7.6	Aan de slag	149



8	RAPPORTAGE	153
8.1	Opbouw van de rapportage	154
8.2	CIMO-logica	157
8.3	Storytelling	159
8.4	Maak het visueel	162
8.5	Wetenschappelijke rapportage	164
8.6	Aan de slag	166

Slotwoord	170
Bronnen	171
Illustratieverantwoording	174
Index	175
Over de auteur	176



INLEIDING

WAAROM DIT BOEK?

Dit boek is niet alleen geschreven om de lezer de basis van design thinking aan te leren, maar ook om juist die vragen te tackelen die niet beantwoord worden in andere boeken. Van de studenten en professionals die ik in design thinking train en coach, heb ik de afgelopen jaren veel vragen ontvangen. Die vragen heb ik verzameld en beantwoord ik in dit boek. Via deze weg gaat dan ook een groot woord van dank uit naar al die honderden studenten en professionals die met hun vragen over design thinking bij me zijn gekomen. Jullie hebben me laten zien waar jullie tegenaan liepen en hebben daarmee een belangrijk deel van de inhoud van dit boek bepaald.

VOOR WIE IS DIT BOEK?

Design thinking wordt in dit boek vooral gezien als een methode om (onderzoeks-) projecten mee aan te vliegen. Natuurlijk is het veel meer dan dat: een manier van kijken naar de wereld. Nadat je op projectbasis met design thinking aan de slag bent gegaan, denk ik dat je vanzelf bezield raakt door de design thinking-mindset. Echter, het woord 'mindset' schiet sommige design thinking-specialisten weer in het verkeerde keelgat. Die beschouwen design thinking vanuit een wetenschapsfilosofisch perspectief en spreken liever van 'redenerwijze' dan van 'mindset'. Mijn ervaring is dat een wetenschapsfilosofisch perspectief design thinking onnodig complex maakt.

Design thinking is complex en daarom is de praktijk juist gebaat bij het breed toegankelijk maken van design thinking. In dit boek volg ik daarom de zienswijze van Tim Brown, de godfather van design thinking. Brown is van mening dat design thinking in organisaties veel effectiever is wanneer iedereen het kan toepassen en het niet is voorbehouden aan de 'lucky few'. Dit boek is dus voor iedereen die praktisch aan de slag wil met design thinking.

HOE LEES JE DIT BOEK?

Nadat je in hoofdstuk 1 kennis hebt gemaakt met de design thinking-methode, ga je in hoofdstuk 2 direct aan de slag. In de hoofdstukken 2 tot en met 6 wordt telkens een fase uit het design thinking-proces behandeld. In deze hoofdstukken vind je tal van handige tools en praktische tips. Vervolgens lees je in hoofdstuk 7 hoe je jouw ontwerp kunt implementeren. Hoofdstuk 8 biedt je tips voor het schrijven van een rapportage over je project. Dit laatste hoofdstuk is bijzonder handig voor studenten die een scriptie schrijven.

Ieder hoofdstuk eindigt met een roadmap die laat zien wat je kan en/of moet doen tijdens deze fase van het design thinking-proces. De roadmap is jouw routekaart waarmee je daadwerkelijk aan de slag kan met design thinking. In de roadmap tref je aanvinkhokjes aan die inzichtelijk maken hoever je bent op jouw weg en wat je nog te doen staat. Natuurlijk kan jouw eigen weg afwijken van de routekaart. Design thinking is nimmer een lineair proces en dat maakt ieder design thinking-project anders. Voel dus altijd de ruimte om 'off road' te gaan en je eigen pad te verkennen. Je merkt vanzelf wanneer je project dat nodig heeft. Ook kan het heel goed zijn dat je af en toe een stukje om moet rijden, een extra rotonde moet maken, of een stukje terug moet rijden. Dat hoort erbij: design thinking is nooit een rechte weg van A naar B!

De roadmaps aan het einde van een hoofdstuk hebben vooral als doel om praktisch aan de slag te kunnen gaan met design thinking, zeker als je nog maar weinig ervaring hebt met design thinking. Ook zie je in iedere roadmap gekleurde wolkjes met vragen. Deze vragen zijn bedoeld als reflectievragen en dienen om je scherp en kritisch te houden. Voorafgaand aan iedere roadmap vind je allerlei opdrachten om elementen uit de roadmap en het bijbehorende hoofdstuk te oefenen. Iedere opdracht sluit af met een paar reflectieve vragen (cursief gedrukt). De opdrachten ondersteunen je in de design thinking-mindset en helpen je dus daadwerkelijk aan de slag te gaan.

HOOFDSTUKINDELING

1

WAT IS DESIGN THINKING?



DESIGN THINKING-PROJECT





WAT IS DESIGN THINKING?

Design thinking is de status van buzzword voorbij. Het is een van de bekendste aanlegroutes van de 21^e eeuw. Wanneer verbetering, vernieuwing of innovatie het doel is, is design thinking veelal het middel. Tegelijkertijd is design thinking gemakkelijker als aanlegroute opgeworpen dan uitgevoerd. Het klinkt eenvoudig, maar dat is het zeker niet.

Voordat ik ga uitleggen wat design thinking is, is het goed om vast te stellen wat design is. Kees Dorst geeft een scherpe definitie van design in zijn boek *Frame Innovation* (Dorst, 2015, p. vii):

“Design = to consider a situation, imagine a better situation, and act to create that improved situation.”

Design (ontwerpen) heeft dus veel te maken met verbeeldingskracht en de wens om zaken beter te maken. Logischerwijs heeft design thinking (ontwerpend denken) dezelfde eigenschappen. Over de relatie tussen design en design thinking schrijft Tim Brown, de eerdergenoemde godfather van design thinking: “The evolution from design to design thinking is the story of the evolution from the creation of products to the analysis of the relationship between people and products, and from there to the relationship between people and people” (Brown, 2019, p. 48). Toch laat design thinking zich lastig in een definitie vangen. Het is namelijk niet alleen een werkwijze, maar ook een mindset, aanlegroute én projectmethode. Verreweg de mooiste definitie van design thinking is die van Idris Mootee (2013, p. 33) hiernaast.

Wat je leert van de definitie van Idris Mootee is dat design thinking eigenlijk **twee werelden combineert**: het zakelijke, logische en gecontroleerde aan de ene kant en het creatieve, speelse en intuïtieve aan de andere kant. Hoe het combineren van die twee werelden precies in zijn werk gaat, leer je in dit hoofdstuk.

DEFINITIE DESIGN THINKING

IDRIS MOOTEE

“Design thinking is the search for a magical balance between business and art; structure and chaos; intuition and logic; concept and execution; playfulness and formality; and control and empowerment.”

**DESIGN THINKING IS ALS
EEN FOTOTOESTEL: JE
LEGT DE **FOCUS** OP WAT
BELANGRIJK IS, LEGT
DE **MOOIE MOMENTEN**
VAST, ONTWIKKELT
VANUIT **NEGATIEVEN**
EN ALS DINGEN NIET
WERKEN ZOALS
BEDOELD, MAAK JE EEN
NIEUW PLAATJE.***



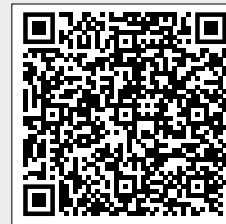
* bewerking van een citaat van Ziad K. Abdelnour

WAAROM DESIGN THINKING?

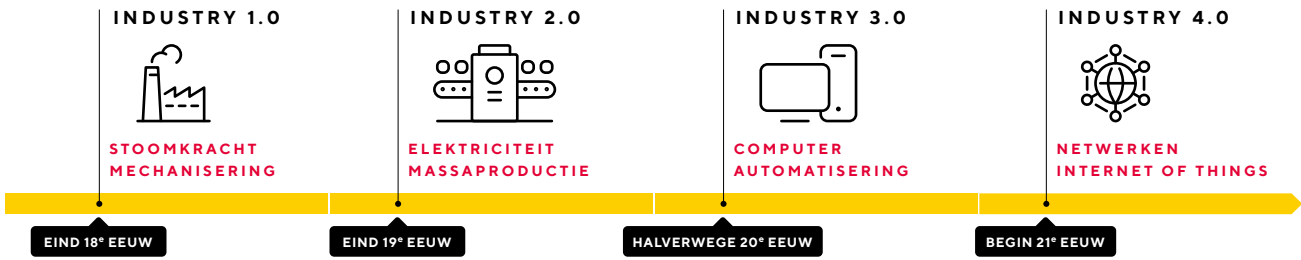
Voordat we ingaan op wat design thinking precies behelst, is het goed om even stil te staan bij het waarom. Immers, waarom zou je een volledig nieuwe methode aanleren als je geen antwoord hebt op de vraag 'Waarom juist die methode?'

Design thinking is ontstaan vanuit een behoefte om te willen veranderen. Zo beschrijft de grondlegger van design thinking, de wetenschapper **Herbert Simon**, in zijn boek *The Sciences of the Artificial* de ontwerper als iemand "who is concerned with how things ought to be, how they ought to be in order to attain goals and to function" (Simon, 1996, p. 5). Met zijn werk heeft Simon een belangrijke bijdrage geleverd aan het op de kaart zetten van ontwerpgerichte methodes. Zijn denken evolueerde, mede onder invloed van de Nederlandse bedrijfskundige en hoogleraar **Joan van Aken**, in de wetenschappelijke methodiek die ook wel Design Science Research heet. Vanuit een praktisch perspectief evolueerde Simons denken in wat we nu design thinking noemen. In deze ontwikkeling speelde **Tim Brown** een belangrijke rol. In zijn boek *Change by Design* (2019) – een absolute 'must read' voor iedere design thinker – legt Brown de klemtoon op het innovatieve karakter van design thinking. Juist vanwege dit innovatieve karakter is de methode op dit moment ongekend populair.

Scan deze
QR-code
om Tim Browns
TED Talk over
design thinking
te bekijken.



Grote bedrijven als Google of Philips en top-businessscholen, zoals INSEAD in Parijs, zijn allemaal aan de slag gegaan met design thinking. Waarom is dat zo? Dit heeft deels te maken met de fase waarin we ons nu bevinden. Er wordt gesteld dat we middenin de vierde industriële revolutie zitten. Deze revolutie, ook wel 'Industry 4.0' genoemd, wordt gekenmerkt door het *Internet of Things* (IoT), slimme technologie en 'connectedness'. Doordat alles en iedereen met elkaar in verbinding komt te staan, ontstaan er op productie- en consumptieniveau tal van nieuwe mogelijkheden. Om adequaat in te kunnen spelen op die mogelijkheden is flexibiliteit en wendbaarheid cruciaal. Daardoor ontstaan er allerlei methodes die op die behoefte inspelen: agile werken, Lean



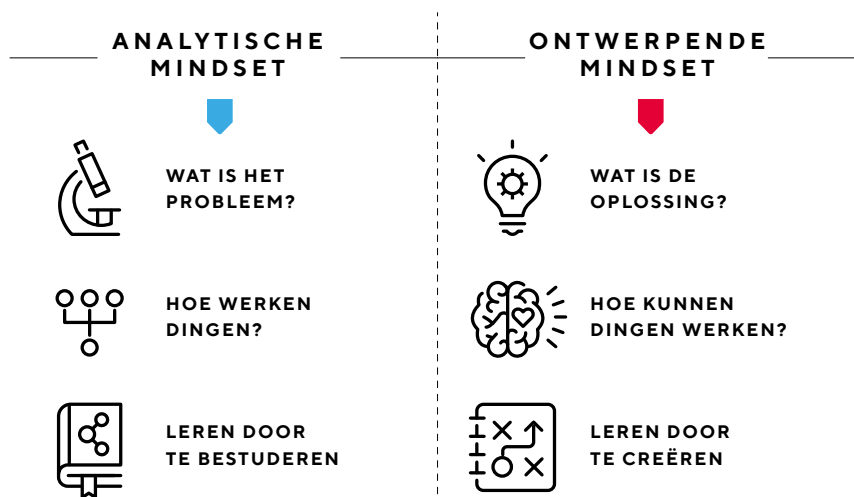
Vier industriële revoluties

Canvas en dus ook design thinking. Daarbij wordt design thinking ook wel als een **metastroming** gezien, een soort moeder van diverse stromingen die wendbaar en oplossingsgericht zijn.

Dat oplossingsgerichte is, naast het innovatieve, een belangrijke karaktereigenschap die de populariteit van design thinking verklaart. Het oplossingsgerichte karakter is fundamenteel anders dan de werkwijzen die in de meeste studies gehanteerd worden. De meeste studies hebben een meer analytische mindset. De klemtoon ligt dan meer op het onderzoeken van een probleem. Het idee is dat als je een probleem maar grondig genoeg onderzoekt, de oplossing vanzelf, als een voor de hand liggend iets, tevoorschijn komt. In de praktijk blijkt dat eigenlijk zelden het geval te zijn. Een goede probleemanalyse is belangrijk (daarom zit deze ook in het stappenplan van design thinking, zie de volgende paragraaf), maar leidt nog niet automatisch tot een goede oplossing. De Engelsen hebben hier een heel treffend gezegde voor: "Old ways won't open new doors." Met andere woorden, je bent er nog niet als je ontrafeld hebt waarom het eerder mis is gegaan. Je moet in de toekomst dingen anders doen

om daar te komen waar je wilt komen. Design thinking helpt je daarbij.

Door de Interaction Design Foundation wordt dit **innovatieve én oplossingsgerichte karakter** van design thinking mooi omschreven: "What's special about design thinking is that designers' work processes can help us systematically extract, teach, learn and apply these human-centered techniques to solve problems in a creative and innovative way – in our designs, in our businesses, in our countries, in our lives" (Dam & Siang, n.b.). Omdat design thinking zowel innovatief als oplossingsgericht is, wordt de methode ook wel 'out-of-the-box-denken' genoemd. Out-of-the-box-denken behelst wel veel meer dan een middagje werken met post-its. Immers, out-of-the-box-oplossingen komen echt niet uit de lucht vallen. Het 'post-it imago' is wel iets waarvan het werkveld van design thinkers last heeft. Veel mensen denken dat je er met een creatief middagje met stickertjes en post-its wel bent. De werkelijkheid is heel anders, maar dat ontdek je vanzelf in dit boek. Dat out-of-the-box-denken kan je overigens op heel veel domeinen toepassen. Design thinking is dus een methode die heel breed kan worden



Analytische mindset versus ontwerpende mindset

toegepast door mensen in uiteenlopende beroepen, van HR-professionals tot marketeers en van docenten tot product designers.

WAAR KAN JE DESIGN THINKING OP TOEPASSEN?

Wat design thinking precies inhoudt, krijg je het best in de gaten door er gewoon een keer mee aan de slag te gaan. Dit boek geeft je alle praktische handvatten om dat te doen. Omdat design thinking altijd een duidelijk stappenplan volgt, is het in de basis heel gemakkelijk aan te leren. Voordat we het stappenplan van de methode bespreken, gaan we eerst in op een aantal basisprincipes. Design thinking wordt gekarakteriseerd door de volgende kernprincipes:

- 1. De gebruiker of klant staat centraal.** De focus ligt altijd bij de persoon of de groep personen voor wie je aan het ontwerpen bent. Je ontwerpt iets niet voor jezelf, maar voor een ander. Idealiter wordt de gebruiker of klant ook actief bij het ontwerpproces betrokken.
- 2. Van proberen kun je leren.** Design thinking staat te boek als methode waar creativiteit de boventoon voert. Dat klopt, maar het is ook slechts één kant van de medaille. Design thinking is ook een methode waarbij proefondervindelijk werken centraal staat en er niets geïmplementeerd wordt zonder dat dit getest is in de praktijk. Jij kunt zelf wel iets een heel tof idee vinden, maar het gaat erom dat degene voor wie je het doet het een tof idee vindt. Daarom wordt van een idee altijd een prototype gemaakt om te zien hoe het idee in de praktijk uit zou kunnen pakken en wordt vervolgens dit prototype voorgelegd aan de doelgroep. Het doel van deze fases van 'prototyping & testing' is dat de focus constant ligt op leren en verbeteren.
- 3. Snelheid is niet leidend, maar wel belangrijk.** Design thinkers zijn in het algemeen mensen die graag vaart maken door kortcyclisch te werken. Concepten worden in eerste instantie niet tot achter de komma in detail uitgewerkt, maar er wordt tussentijds met regelmaat gecheckt of men de juiste koers volgt. Eindeloze vergadersessies, toestemingsverzoeken en beleidsplandocumenten passen dan ook absoluut niet bij design thinking. Design thinking-projecten worden in het algemeen gekenmerkt door een energerende, positieve energie.



Toepassingen van design thinking

- 4. Maak het visueel.** Beelden spreken meestal meer tot de verbeelding dan woorden. Om ideeën uit te werken en over te brengen op anderen, wordt bij design thinking liever gewerkt met beelden dan met woorden.
- 5. Context is key!** Een ontwerp hoort altijd thuis in een bepaalde context. Wat werkt in de ene context werkt daarom ook niet automatisch in de andere context. Iedere ontwerper zal daarom eerst de context in kaart brengen voordat hij de contouren van het ontwerp gaat schetsen. Dat is voor een design thinker niet anders.



De ervaring leert dat de meeste mensen die aan de slag gaan met design thinking moeite hebben met het vierde principe: maak het visueel. Ik wil je daarvoor drie tips meegeven:

- 1** Probeer je tekst of je gemaakte punt te visualiseren met een icoontje. In Word en PowerPoint kan je tegenwoordig gewoon pictogrammen invoegen; gebruik dat soort handige hulpmiddelen!
- 2** Oefen in zakelijk tekenen. Op social media vind je hiervoor heel handige hulpmiddelen, maar er zijn op dit vlak ook veel goede boeken op de markt. Een van mijn favorieten is *Het Betekenboek*. Zelf houd ik achter in mijn bullet journal (zie paragraaf 1.6) een visueel woordenboek bij.
- 3** Probeer je zo veel mogelijk uit te drukken in metaforen. Denken in metaforen stimuleert je verbeeldingskracht en is een mooie manier om iets beeldend uit te leggen zonder dat je concreet aan het tekenen slaat.

DESIGN THINKING **VERSUS** LEAN STARTUP

Overeenkomst:

Bij beide methodes speelt het **testen** of **valideren** een belangrijke rol.

Verskil:

Design thinking gebruik je als je een **oplossing** wilt **ontwerpen** voor een probleem of uitdaging.

Heb je al een idee in je hoofd, dan gebruik je de Lean Startup-methode om dat idee verder uit te werken.

DESIGN THINKING **ÉN** AGILE

Design thinking zit meer op **wat** je doet en Agile meer op **hoe** je het doet.

Bij Agile werk je in korte **sprints** en bekijk je steeds opnieuw wat nodig is en wat moet gebeuren.

Je kan een design thinking-project agile opzetten, maar vooral bij de **implementatie** van het ontwerp werkt de Agile-methode goed.

VOORWAARDEN VOOR EEN BREDE IMPLEMENTATIE VAN DESIGN THINKING

Niet in iedere organisatie is design thinking een doorslaand succes. Zo helpt het niet als het management design thinking breed implementeert en tegelijkertijd hard stuurt op financiële cijfers. Design thinking-projecten floreren in een organisatie waar er ruimte is om te experimenteren, om nieuwe wegen te verkennen en om samen ideeën uit te werken. Hiervoor dient vertrouwen een kernwaarde in de organisatie te zijn. Het helpt als het gebouw zo is ingericht dat daar ook een inspirerende plek voor is. Maar de absolute must voor een brede implementatie van design thinking is optimisme in een organisatie! Tim Brown definieert optimisme als "the unshakable belief that things could be better than they are" (Brown, 2019, p. 82). Of, op zijn Barack Obama's, dat er sprake is van een 'Yes-we-can-mentaliteit'. Volgens Tim Brown kan je organisaties die barsten van het optimisme gemakkelijk herkennen: "To find out whether a company is optimistic, experimental, and attuned to risk, people should simply use their senses: look for a colorful landscape of messy disorder rather than a suburban grid of tidy beige cubicles. Listen for bursts of raucous laughter rather than the constant drone of subdued conversation" (Brown, 2019, p. 83).



"IK HEB HET NOG NOOIT GEDAAN DUS IK DENK DAT IK HET WEL KAN." (Pippi Langkous)

HET STAPPENPLAN

Bij design thinking ben je methodisch aan het denken als een designer. Designers ontwerpen dingen. Dat ontwerpen doen ze veelal vanuit een bepaald perspectief of frame. Iedereen moet kunnen denken als een ontwerper, want het is juist die ontwerpende geest die ons mensen maakt. Dat begon al in de prehistorie met het ontwerpen van gereedschappen. Nu ontwerpen we digital twins, robots en slimme huizen. Toch gebruiken we dat ontwerpende vermogen niet allemaal van nature. Om je te helpen denken als een ontwerper is een stapsgewijze benadering behulpzaam.

Zoals er verschillende wegen naar Rome zijn, zijn er ook verschillende manieren om een design thinking-proces vorm te geven. Zo zijn er verschillende stappenplannen voor design thinking in omloop, maar in de kern komen ze allemaal op hetzelfde neer. In dit boek gebruiken we het bekendste en meestgebruikte stappenplan, zoals opgesteld door de Stanford Design School, **EDIPT: 1) Empathize, 2) Define, 3) Ideate, 4) Prototype en 5) Test**. Omdat de laatste twee fases wel in één adem genoemd worden, zie je ook stappenplannen die vier stappen identificeren. De bekendste daarvan is de 4 D's van design thinking: 1) Discover, 2) Define, 3) Develop en 4) Deliver. In essentie zijn dit exact dezelfde stappen als bij EDIPT, alleen de naamgeving

is wat anders en de laatste twee stappen van EDIPT zijn samengevoegd. Ook zijn er stappenplannen die de eerste twee fases samenvakken, zoals gebeurt in het boek *Designing for Growth* van Jeanne Liedtka en Tim Ogilvie.

Zo zijn er verschillende stappenplannen voor design thinking in omloop, maar in de kern komen ze allemaal op hetzelfde neer (zie hieronder): je bent steeds achtereenvolgens aan het **divergeren** en **convergeren**. Divergeren wil zeggen dat je de breedte opzoekt. Je verzamelt dan zoveel mogelijk gedachten en ideeën. Convergeren wil zeggen dat je aan het versmallen bent. Je koppelt dan bepaalde facetten aan elkaar en brengt focus aan. Bij design thinking wisselen divergeren en convergeren elkaar twee keer na elkaar af. Dit wordt ook wel gevisualiseerd door de dubbele diamant (zie volgende pagina).

Het herhaaldelijk verbreden (divergeren) en versmallen (convergeren) komt het best tot zijn recht in multidisciplinaire teams. Wanneer verschillende individuen vanuit verschillende perspectieven samen ideeën verzamelen, koppelen en selecteren, wordt het divergerende en convergerende karakter ten volste benut. Met name in de divergerende fases is het belangrijk dat 'group think' wordt voorkomen. Dat gaat gemakkelijker

je verdiepen in de klant

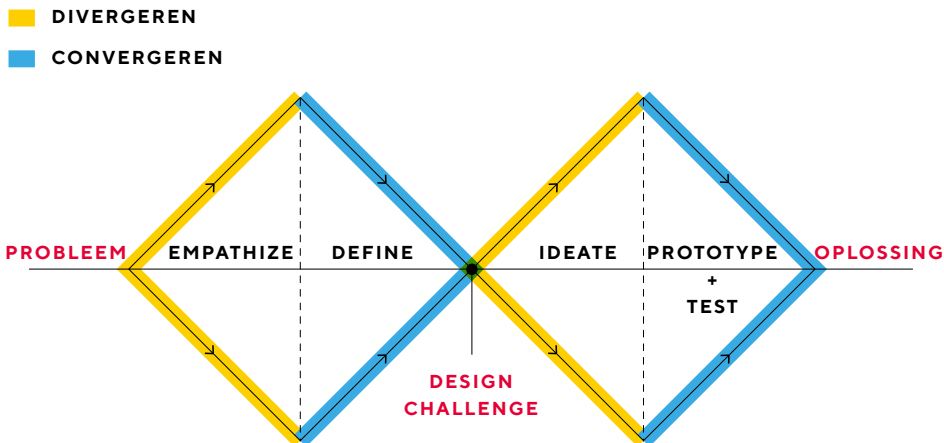
de design challenge formuleren

ideeën voor een oplossing genereren

een idee uitwerken in een prototype

het prototype testen bij de doelgroep

Stanford Design School	Empathize	Define	Ideate	Prototype	Test
4 D's	Discover	Define	Develop	Deliver	
Designing for Growth	What is?		What if?	What wows?	What works?



De dubbele diamant van design thinking

wanneer je mensen bij elkaar zet die van nature door een heel andere bril of ander frame naar een kwestie kijken. In paragraaf 1.5 wordt dieper ingegaan op het ideale design thinking-team.

Idealiter zit de gebruiker of klant in het design thinking-team (je spreekt dan van 'cocreatie' of 'participatory design'). Zo niet, dan is alsnog een belangrijke rol voor de gebruiker of klant in het proces weggelegd. Een design thinking-stappenplan begint en eindigt altijd met de gebruiker of klant. Het proces start met een verkenning van waar de klant of gebruiker tegenaan loopt (de empathize-fase) en het eindigt met het toetsen van het ontwerp bij de klant of gebruiker. Dat toetsen van het ontwerp in de testfase is een cruciaal aspect van design thinking. Zonder het onderzoeken of je bedachte oplossing daadwerkelijk doet wat die moet doen, kan je je proces niet echt een design thinking-proces noemen. Let op: het is een belangrijke keuze of je **met de gebruiker of klant** het ontwerpproces aangaat of dat je ontwerpt **voor de gebruiker of klant**. Dit is een van de eerste dingen die je jezelf moet afvragen.

Natuurlijk kan je afwijken van het stappenplan. Een stappenplan is immers maar een hulpmiddel. Als een ander stappenplan je beter helpt om je doel te bereiken, moet je dat zeker gebruiken! Ook met een ander stappenplan kan je aanpak nog steeds een design thinking-aanpak zijn, zolang je aanpak maar gebaseerd is op de volgende **vier criteria**:

1. Het proces begint en eindigt bij de gebruiker of klant.

In de volgende hoofdstukken word je steeds door een fase van het design thinking-proces geloodst.

2. Het wordt gekarakteriseerd door een afwisselend divergeren en convergeren.
3. Centraal in het proces staat het 'denken als een designer'. Daardoor vormt ideeëngeneratie een belangrijke schakel in het proces.
4. Testen, testen, testen.

Het design thinking-stappenplan vormt het begin en het einde van je project. Het is dus niet zo dat je vooraf eerst een apart onderzoeks- of projectplan op gaat stellen of iets dergelijks. Dat kost een boel tijd en levert je niets op. Dat wil overigens geenszins zeggen dat je niet weloverwogen te werk moet gaan. In plaats van een groot onderzoeks- of projectplan vooraf, maak je aan het begin van iedere stap van het design thinking-proces een miniplan. In dat **miniplan** zorg je ervoor dat je voor jezelf scherp hebt wat je doelen zijn van die stap. Wat wil je te weten komen? Wie wil je bij deze stap van het project betrekken? Hoe wil je mogelijkheden verkennen en onderzoeken? Hoe monitor je de kwaliteit van het eindproduct van deze stap? Is het nodig om anderen te informeren over de resultaten van deze stap en, zo ja, hoe? Daarom adviseer ik je een **bullet journal** op te stellen (zie ook paragraaf 1.6) waarin je deze denkstappen gestructureerd neerzet en je tegelijkertijd de voortgang registreert.



De meeste studenten krijgen bij hun opleiding aangeleerd dat je een project begint met een probleemanalyse en met het formuleren van SMART-doelstellingen, een probleemstelling en een set deelvragen. Ook heb je geleerd de onderzoeksmethode per deelvraag uit te werken. Dit doe je bij een design thinking-project niet. Nou ja, je doet het wel, maar dan anders. De probleemanalyse vindt plaats in de empathize-fase. Vervolgens kom je tot een doelstelling en probleemstelling in een tijdens de define-fase, wanneer je een design challenge formuleert. In deze fase stel je ook designcriteria op, die je kan zien als afbakening of voorwaarden. Iedere stap uit het design thinking-proces is eigenlijk vergelijkbaar met een deelvraag uit een 'klassiek' onderzoeksproces. Het kan nog wel zinvol zijn om deelvragen bij iedere stap uit het design thinking-proces op te stellen (zie paragraaf 8.1). Je stelt die deelvragen dan alleen niet op voordat je het project begint, maar voordat je aan een nieuwe stap in het design thinking-proces begint. Die deelvragen schrijf je dan op in je miniplan voor die stap. In je miniplan werk je ook kort uit welke onderzoeksmethodes je in die stap wilt toepassen en hoe. Het zal in het begin wat wennen zijn om niet eerst een heel onderzoeksplan op te stellen en dan pas van start te gaan, maar om een miniplan (denk aan één A4) per fase van het project op te stellen. De reden hiervoor is heel eenvoudig. Aan het begin van het project weet je nooit waar je aan het einde van het project precies uit gaat komen. Ik heb over de jaren honderden onderzoeksprojecten van studenten begeleid en vrijwel altijd zag ik dat studenten gaandeweg het project hun plan moesten bijstellen. Een project is immers niet iets statisch maar iets dynamisch. Je krijgt nieuwe inzichten en stelt daarop je plan bij. Bij een design thinking-project is dat zeer zeker het geval. De uitkomsten van de ene fase vormen immers weer de input van de volgende fase. Omdat je vooraf nooit kan weten wat de output van een fase zal zijn, kan je vooraf dus ook nooit goed inschatten wat je in de fase erna zal moeten doen om verder te komen. Stap daarom af van het 'traditionele' onderzoeksplan en maak een miniplan voor iedere stap uit het design thinking-proces:

Aan het begin van het project weet je nooit waar je aan het einde van het project precies uit gaat komen.

Een project is immers niet iets statisch maar iets dynamisch. Je krijgt nieuwe inzichten en stelt daarop je plan bij.

Miniplan	Empathize	Define	Ideate	Prototype	Test
Doel					
Wie erbij betrekken?					
Welke methodes/tools?					
Aandachtspunten					
Planning					
Mijlpaal					