



UC Leuven
Limburg
MOVING MINDS

Academiejaar 2019-2020

Scriptie voorgedragen door:
Ellen Struyf
r0658810

Design thinking in start-ups

Hoe kan je design thinking implementeren in start-ups?

Tot het behalen van het diploma van Bachelor in het Bedrijfsmanagement
Afstudeerrichting: **KMO**

Promotor: Thomas Van Ryckeghem



UC Leuven
Limburg
MOVING MINDS

Academiejaar 2019-2020

Scriptie voorgedragen door:
Ellen Struyf
r0658810

Design thinking in start-ups

Hoe kan je design thinking implementeren in start-ups?

Tot het behalen van het diploma van Bachelor in het Bedrijfsmanagement
Afstudeerrichting: **KMO**

Promotor: Thomas Van Ryckeghem

Woord vooraf

Een scriptie schrijven gebeurt niet op 1, 2, 3 en gebeurt al zeker niet zonder steun en begeleiding van de juiste mensen.

Ik wil graag Thomas Van Ryckeghem bedanken voor zijn begeleiding binnenin Studio 8 en tijdens de scriptie en voor zijn advies.

Ook wil ik mijn dank uiten aan Frank Huynen en Arnaud Dierickx om tijd te maken om een heel interessant en inzicht gevend interview te houden met mij.

Dan wil ik ook graag mijn teamleden binnenin Studio 8 bedanken: Beytullah, Rijndert, Rory, Laura en Ian. Zonder jullie was het niet gelukt om deze scriptie te voltooien.

Mijn ouders, zus en broer wil ik graag bedanken voor de steun doorheen deze periode. Zij bleven me aanmoedigen doorheen het hele proces.

Tot slot wil ik graag mijn beste vriendinnen en vriend bedanken. Zij zijn altijd blijven luisteren en mij altijd blijven aanmoedigen en mij altijd blijven motiveren.

Bedankt allemaal.

Abstract

In dit onderzoek stel ik mezelf de vraag of design thinking kan geïmplementeerd worden in een start-up. Deze start-up meer specifiek is Studio 8. Studio 8 functioneert als een start-up.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verwerven in hoe Studio 8 nu eigenlijk omgaat met design thinking. Hoe volgt ze de stappen en waar is het moeilijk?

Het onderzoek bestaat uit deskresearch en fieldresearch. Binnenin fieldresearch is er gewerkt met observatie en interviews. Mijn deskresearch bestaat uit een literatuurstudie waarin uitgelegd wordt wat een start-up is, wat design thinking is en dan drie verschillende varianten van design thinking.

De observatie is een observatie van mezelf binnenin Studio 8. Ik heb gekeken hoe de verschillende fases gebruikt werden binnenin Studio 8 voor drie verschillende klanten.

De interviews waren met twee personen, Frank Huynen en Arnaud Dierickx, en zij hebben veel kennis over het onderwerp en werken al langer met design thinking. Uit deze interviews heb ik veel inzichten gehaald van welke tools er nog bestaan en welke fases uitermate belangrijk zijn.

Uit deze drie zaken is er dan uiteindelijk een toolkit ontwikkeld met methodes die werken binnenin design thinking en die dus kunnen toegepast worden door andere bedrijven. Verder onderzoek is wel vereist om nog meer inzicht te verwerven in het hele design thinking gebeuren in een start-up.

Inhoudstafel

Inleiding	1
1. Literatuurstudie	2
1.1 Wat is een start-up	2
1.2 Wat is design thinking?	3
1.2.1 Wicked Problems	4
1.2.2 Design thinking	4
1.2.3 Wat betekent design thinking voor deze scriptie?	7
1.3 Wat zijn de verschillende fasen van design thinking?	7
1.3.1 Variant 1: inspiration, ideation en implementation volgens Tim Brown	8
1.3.2 Variant 2: empathize, ideate, define, prototype en test volgens Hasso-Plattner Instituut	9
1.3.3 Variant 3: Double Diamond Model	11
1.3.4 Welke fasen worden gebruikt in deze scriptie	13
2. Onderzoek	14
2.1 Onderzoeksvraag	14
2.2 Onderzoekdoel	14
2.3 Onderzoeksmethode	14
2.4 Field research	15
2.4.1 Interviews	16
2.4.2 Per fase nagaan hoe het bij Studio 8 is	19
2.4.3 Waarom werkt het?	33
2.4.4 Uitkomst: toolkit van alle methodes van design thinking die je kan toepassen	36
Conclusie	38
Verder onderzoek	40
Bibliografie	41
Bijlagen	43
Bijlage 1: Interview met Frank Huynen (5 mei 2020)	43
Bijlage 2: Interview met Arnaud Dierickx (7 mei 2020)	48

Inleiding

Vanaf het eerste moment dat ik iets hoorde over design thinking, was ik meteen geïnteresseerd. Dus ik wist dat ik mijn scriptie over dat onderwerp wou schrijven.

Design thinking is iets dat al enkele jaren bestaat in de bedrijfswereld, maar het is pas sinds de jaren '00 dat het echt z'n opmars begon te maken in de bedrijfscontext. Maar wat maakt design thinking juist zo succesvol? Waarom gebruiken alle grote bedrijven zoals Apple en Airbnb deze methode? Is het iets dat je kan leren of moet je er een aangeboren talent voor hebben? Dit waren allemaal vragen die mij bezighielden.

Ik wou weten of design thinking ook succesvol kan zijn voor de kleinere bedrijven zoals een start-up. Ik ging mijn stage lopen bij een bedrijf dat functioneert als een start-up dus het was het perfecte moment om hier onderzoek naar te doen. Mijn onderzoeksvraag luidt dan ook: 'Hoe kan je design thinking implementeren in start-ups?'

Om te kunnen beginnen aan mijn onderzoek moest ik eerst goed weten wat een start-up juist was en wat design thinking juist inhield. Ik begon aan mijn onderzoek door middel van een literatuuronderzoek. Het werd al snel duidelijk dat er geen één juiste definitie is en dat het woord design thinking een modeterm is. Ik leerde ook wat wicked problems zijn en hoe je hiermee kan omgaan.

In een tweede fase van mijn literatuuronderzoek ging ik kijken welke soorten varianten er allemaal zijn van design thinking. Ik kwam hier ook al gauw te weten dat je het proces op verschillende manieren kan aanpakken. Ik heb uit deze informatie dan gekozen om de variant van Hasso-Plattner te gebruiken voor mijn eigen onderzoek.

In mijn onderzoek ging ik eerst twee mensen interviewen die actief zijn in de wereld van design thinking. Zij gaven mij nieuwe inzichten, tools en methodes om met design thinking om te gaan. Dan kwam mijn kwalitatief onderzoek en heb ik de verschillende fases toegepast op de klanten van Studio 8. Ik heb gekeken welke fases bij welke klant op welke manier uitgevoerd werden.

Uit de interviews en uit mijn eigen observaties en bevindingen probeer ik te bepalen of design thinking nu effectief geïmplementeerd kan worden in een start-up. Ik probeer ook om een toolkit te maken zodat andere bedrijven die kunnen gebruiken in hun eigen design thinking proces.

1. Literatuurstudie

1.1 Wat is een start-up

Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn stage bij het bedrijf Studio 8. Studio 8 is een start-up die actief is binnenin marketing en communicatie binnen UC Leuven-Limburg. Het team dat aan de opdrachten werkt bestaat uit studenten en er zijn twee coachende lectoren die kennis hebben in het vakgebied. Dit team van studenten zoekt de beste creatieve oplossingen voor de bedrijven die klant zijn. Studio 8 biedt verschillende zaken: grafisch ontwerp, video's, animaties, brochures, logo's... Studio 8 maakt deel uit van de KMO-routes van UC Leuven-Limburg.

Studio 8 functioneert als een start-up, maar wat houdt het nu precies in om een start-up te zijn? Elke start-up is een bedrijf, maar niet elk bedrijf is een start-up. Daar draait dit hoofdstuk om. We gaan op zoek naar wat het juist inhoudt om een bedrijf een start-up te kunnen noemen.

Allereerst is het belangrijk om te weten dat het begrip 'start-up' een modeterm is. Iedereen die een bedrijf begint verklaart dat ze een start-up zijn (Quintin Schevernels, 2015). Een start-up is ook geen officiële term zoals bijvoorbeeld een eenmanszaak of een bvba. Het is niet mogelijk om één exacte definitie aan een start-up te koppelen. Verschillende experts en professionals hebben elk hun eigen kijk op wat een start-up juist inhoudt.

Volgens Paul Graham (2012) is een start-up een bedrijf dat opgericht is om snel te groeien.

Volgens Quintin Schevernels (2015) kan een start-up zich dan weer kenmerken door aan één of meerdere van de volgende eigenschappen te voldoen:

- 1) Het bedrijf is niet veel ouder dan tien tot vijftien jaar
- 2) Er is vaak sprake van forse groei of groeipotentieel
- 3) Het bedrijf richt zich meestal op een jonge markt of heeft een nieuw concept
- 4) De aandelen zijn meestal voor een groot deel in het bezit van oprichters en investeerders

Volgens (Quintin Schevernels, 2015) zijn er ook een aantal essentials waar een bedrijf aan moet voldoen om een succesvolle start-up te kunnen zijn.

De eerste essential is '**groot dromen**'. Als bedrijf moet je enorm ambitieus zijn. De doelstellingen moeten dus niet kleinschalig opgesteld worden want als je jezelf een kleine doelstelling oplegt dan ga je je hier ook naar gedragen.

De tweede essential is '**vernieuwing**'. Als je een succesvolle start-up wil, dan moet je een kans zien in de steeds veranderende wereld. Je moet de ontwikkelingen op vlak van technologie en dergelijke niet zien als een bedreiging want dan loop je vast. Je moet blijven vernieuwen en innoveren als je mee wil zijn of voor wil zijn op de concurrentie.

Dan komt de derde essential '**product**'. Je moet een product of dienst vinden dat aansluit bij de noden van de klant. Het product is het tastbare bewijs van de innovatie, de manier waarop de strategie en het idee concreet worden gemaakt.

De vierde essential is '**cultuur**'. De cultuur van een bedrijf is eigenlijk de persoonlijkheid van het bedrijf. Het gaat over de normen en waarden van een bedrijf, wat ze nu echt belangrijk vinden. Dit kan zijn over hoe de werknemers met elkaar omgaan, met klanten omgaan, hoe wordt er omgegaan met problemen, enzovoort. Een cultuur is moeilijk te veranderen, het is niet flexibel zoals een strategie. Je kan als bedrijf niet verder als je niet achter je eigen waarden en eigen ideeën staat.

Als vijfde essential heb je '**talent**'. Je hebt in je bedrijf mensen nodig met bepaalde talenten om zo succesvol te kunnen worden.

Dan komen we aan bij de zesde essential en dat is **'focus'**. Focus is enorm belangrijk als je taken tot een goed einde wil brengen. Als je teveel tegelijk doet, dan heb je geen zicht meer op met wat je nu echt bezig bent. Je focust je beter in één keer goed op een aantal dingen, dan dat je maar half bezig bent met veel dingen.

De laatste essential is **'funding'**. Als bedrijf moet je voldoende financiële middelen hebben om de onderneming te kunnen uitbouwen.

Natuurlijk zijn bovenstaande eigenschappen en essentials dus niet per se op iedere start-up van toepassing want uiteindelijk is het begrip 'start-up' enorm subjectief. Sommige mensen zeggen zelfs dat het multimiljoenenbedrijf Tesla nog steeds een start-up is (Maarten Keswiel, 2016). Maar volgens Schevernels kan je het bedrijf Google dan bijvoorbeeld geen start-up meer noemen want daar is er sprake van honderden miljoenen omzet. Hij zegt dat je vanaf zo'n 50 tot 100 medewerkers en 20 à 30 miljoen omzet de start-updefinitie eigenlijk wel voorbij bent (Quintin Schevernels, 2015).

Het woordenboek Vandale omschrijft een start-up als volgt:

- 1) Opspringen
- 2) Een loopbaan beginnen: start up in business in zaken gaan
- 3) Ontstaan, opkomen
- 4) Aan de gang brengen, opzetten (zaak), starten (motor)
- 5) Pas opgericht (internet)bedrijf

Het is dus duidelijk dat een start-up op vele manieren geïnterpreteerd kan worden. In deze scriptie wordt een start-up als volgt gedefinieerd: een start-up is een beginnend bedrijf dat opgericht is in de voorbije vijf jaar. Het is doorgaans snelgroeiend en heeft veel concurrentie. Een start-up wil aan de klantbehoefte voldoen door vernieuwend en innovatief uit de hoek te komen door middel van moderne technologie. Een start-up is snelgroeiend en heeft dus personeel nodig om het tempo bij te houden.

Uit bovenstaande definitie kunnen we dus afleiden dat Studio 8 functioneert als een start-up. Studio 8 bestaat drie jaar. Het bedrijf werkt in een sector waar enorm veel concurrentie is en ze heeft meer dan 10 werknemers. Studio 8 wil elke klant zo goed mogelijk verder helpen en daarom kijken ze per klant hoe ze met een vernieuwende oplossing kunnen komen die anders is dan wat er al op de markt is. Het is een grafisch bedrijf dus de moderne technologie en moderne tools worden dagelijks gebruikt en zijn niet weg te denken bij de werking van Studio 8.

In deze scriptie zal er nagegaan worden wat Studio 8 kan doen met design thinking voor haar klanten.

1.2 Wat is design thinking?

Nu gaan we proberen te definiëren wat design thinking juist is. Waarom proberen te definiëren en het niet gewoon doen? Design thinking is geen abstract proces dat zomaar één definitie heeft, dit zal al snel duidelijk worden. In dit hoofdstuk gaan we ook bespreken wat wicked problems nu juist eigenlijk zijn. Want hiermee begint het hele proces van design thinking. Je wilt een oplossing vinden voor een bepaald probleem.

1.2.1 Wicked Problems

Om de term design thinking te definiëren is het belangrijk om te weten waarom we het juist gebruiken. We gebruiken design thinking om bepaalde problemen op te lossen. Het gaat over problemen waarbij de 'gewone' oplossingen al gebruikt zijn om het probleem op te lossen, maar waarbij de gewone oplossingen geen uitweg hebben kunnen bieden. Deze problemen worden ook wel 'wicked problems' genoemd. Je zou deze complexe problemen ook brandende kwesties, taaie problemen of weerbarstige beleidscontroversen kunnen noemen. Het is een probleem dat complex is in een aantal opzichten: cognitief, normatief en sociaal (Arno Korsten, 2019).

Als eerste is er dus de cognitieve complexiteit. Cognitieve complexiteit betekent dat er onzekerheid bestaat op het vlak van kennis over de oorzaken en uitingsvormen van een verschijnsel of cluster problemen (Arno Korsten, 2019).

Dan is er de normatieve complexiteit. Betrokkenen kijken verschillend naar het probleem en vanuit verschillende kaders of perspectieven ("framing") komen ze tot accentuering van onderscheiden waarden en normen in de vorm van probleempercepties en- definities en andere preferenties (Schön & Rein, 1995).

Een wicked problem blijkt ook sociaal complex te zijn omdat er tal van actoren bij betrokken zijn. Bij wicked problems ontbreekt doorgaans één actor die over alle taken, bevoegdheden en doorzettingsmacht beschikt. Bijna altijd is er een multi-actorsetting. Over het algemeen zal samenwerking tussen actoren nodig zijn om een probleem 'verder te brengen'. Co-creatie dus (Arno Korsten, 2019).

Deze wicked problems worden omschreven als unieke problemen met complexe relaties en afhankelijkheden omdat cliënten, stakeholders en contexten anders zijn voor elk probleem en tevens onderhevig zijn aan continue verandering (Howard & Davis, 2011).

Je kan dus stellen dat wicked problems moeilijk zijn om exact te definiëren. Het zijn problemen die betrekking hebben op verschillende mensen en de problemen kunnen veranderen doorheen de tijd. Wicked problems zijn dus onoplosbaar omdat er teveel parameters en teveel meningen over zijn. Het is dus alleen maar mogelijk om de juiste richting op te gaan en een verbetering te creëren.

1.2.2 Design thinking

De term design thinking definiëren is niet zo simpel als het lijkt. Er is namelijk geen één definitie die design thinking 100% juist kan beschrijven. Design thinking is een term die al een 60-tal jaar in onze samenleving bestaat. Design thinking komt vanuit de innovatie. Het is een nieuwe aanpak, of een proces beter gezegd, om problemen op te lossen door de gebruiker als focuspunt te nemen (Astrid Groenewegen, 2019). De eerste keer dat er over design thinking werd gepraat was in de jaren '60 (Marguerithe de Man, 2019). De methode van design thinking werd omschreven in 1969 door Nobelprijs winnaar Herbert Simon (Astrid Groenewegen, 2019). Vanaf toen werd het gebruikt om problemen op te lossen op een heel specifieke manier.

Silicon Valley begon de term te gebruiken in de jaren '80 (Marguerithe de Man, 2019). Dit was een zeer belangrijk kantelpunt. Stanford University en platformorganisatie IDEO begonnen de term eigen te maken. IDEO is een bedrijf opgericht in 1991 dat zich volledig richt op design thinking om producten, diensten, omgevingen en digitale ervaringen te ontwerpen. Zij zijn de marktleiders op vlak van design thinking (IDEO, z.d.). De oprichter van IDEO, Tim Brown, wordt beschouwd als de echte uitvinder van design thinking en heeft deze methode naar een ander niveau getild (Harald Middel, 2018). Volgens David Kelley, medeoprichter van IDEO, is design thinking het geloof

dat iedereen creatief is. Creativiteit is niet het vermogen om te tekenen, componeren of te beeldhouwen, maar het is een manier om de wereld te begrijpen.

In de jaren '90 publiceerde Richard Buchanan het boek 'Wicked problems in design thinking', en hiermee werd de term toch al iets meer mee vastgesteld (Marguerithe de Man, 2019). Design thinking kan dan ook vooral helpen bij deze zogenaamde 'wicked problems'. Dit zijn situaties waarin de gewone oplossingen al geprobeerd zijn om het probleem mee om te lossen, maar waarbij de gewone oplossingen geen uitweg kunnen bieden. Mensen noemen sommige problemen 'onmogelijk' en dat is misschien alleen maar een beperking van de verbeelding die kan worden overwonnen door een beter design thinking (Buchanan, 1992).

In de jaren '00 begint design thinking echt zijn opmars te maken (Marguerithe de Man, 2019). Vooral in de businesscontext komt het enorm naar boven en er wordt een relatie gelegd tussen design thinking en innovatie. Design thinking hangt nauw samen met innovatie want via design thinking kan je op een creatieve manier nieuwe innovatieve oplossingen vinden.

In de voorbije tien jaar is design thinking een methode geworden die onmisbaar is. Design thinking is omgevormd van iets redelijk complex naar een makkelijke en gebruiksvriendelijke toolkit die iedereen kan gebruiken in hun organisatie. Design thinking stelt dat creativiteit een mindset en soort gedrag is wat je perfect kunt analyseren en onderzoeken. Dit betekent dat je creativiteit kan aanleren.

Idris Mootee stelt in zijn boek 'Design thinking for strategic innovation' vast dat veel mensen design thinking simplistisch interpreteren als een manier om businessmensen te laten denken als ontwerpers en ontwerpers te laten denken als businessmensen (Idris Mootee, 2013). Het is natuurlijk meer dan dit. Volgens Mootee zijn er tien principes van design thinking die businessmanagement herdefiniëren. Hier worden ze even opgelijst:

Design thinking is actie-georiënteerd: Een groot deel van design thinking is doen. Je gaat je handen vuil maken en experimenteren.

Design thinking is comfortabel zijn met verandering: Het is kijken op een nieuwe manier naar bestaande problemen. Je moet kunnen omgaan met verandering als je op een niet-conventionele manier een oplossing wil bieden voor de problemen die er zijn.

Design thinking is mensgericht: Je moet altijd kijken naar de behoeften en wensen van de klanten of eindgebruikers. Om deze behoeften te achterhalen, maakt design thinking gebruik van allerlei verschillende onderzoeksmethoden.

Design thinking integreert een vooruitziende blik: Zonder een blik op de toekomst, ligt het strategische planningsproces stil. Stilstaan is gelijk aan achteruitgaan.

Design thinking is een dynamisch en constructief proces: Design thinking is een continue leerervaring. Bij dit onderdeel vormt het prototype een enorm belangrijk onderdeel van de design thinking toolkit.

Design thinking promoot empathie: De gebruikers zijn het middelpunt van de belangstelling. Het helpt ons om beter te communiceren met mensen waardoor we de behoeften, gedragingen en motivatie die hen drijft beter kunnen begrijpen.

Design thinking vermindert risico: Design thinking zorgt ervoor dat de organisaties kijken naar alle factoren in het ontwikkelingssysteem.

Design thinking creëert betekenis: Dit is het moeilijkste stukje van een ontwerpproces. De communicatietools die worden gebruikt zoals modellen, schetsen, verhalen... helpen om de nodige informatie om te vormen naar een betekenis. Het kan even duren voor je op dit punt belandt.

Design thinking kan ondernemingscreativiteit naar een ander niveau tillen: Een organisatie waar gewerkt wordt met design thinking creëert ruimte voor inspiratie en sensibiliteit om tastbaarheid te geven aan de emotionele beleving die medewerkers hebben met hun bedrijf.

Design thinking is de nieuwe competitieve logica van bedrijfsstrategie: Design thinking stelt bedrijven in staat om nieuwe producten, ervaringen, processen en zaken te creëren die verder gaan. Organisaties maken wenselijke producten en dit is een duurzaam concurrentieel voordeel.

Wat is design thinking dan eigenlijk echt? Design thinking is een soort van ontwerpproces. Het is duidelijk dat er voor design thinking geen vaste procedure bestaat. Organisaties gaan niet werken met een vast stappenplan als ze design thinking willen toepassen. Het is een oplossing op verschillende en uiteenlopende vraagstukken waarbij de behoeften en wensen van de klanten zijn opgenomen en centraal staan. Design thinking draait vooral om het begrijpen van mensen voor wie je een product of dienst ontwikkelt (Astrid Groenwegen, 2019). Als je gefocust blijft op de mensen voor wie je iets ontwerpt, dan kan je optimale oplossingen bieden die voldoen aan hun behoeften. Je zou dus kunnen stellen dat design thinking een mensgerichte benadering is van het oplossen van problemen.

Design thinking kan een bedrijf helpen om problemen op een andere manier op te lossen. Het stimuleert je om nieuwe alternatieven te zoeken en om opties te ontwikkelen die daarvoor nog niet bestonden of waar daarvoor nog niet aan gedacht was (Astrid Groenwegen, 2019). Design thinking kan gebruikt worden in verschillende sectoren en het is dus niet enkel bruikbaar in sectoren die werken met design (Emily Stevens, 2016).

Binnenin design thinking zijn er wel een aantal fases die je kan volgen. Maar deze fases staan niet vast. Er is een continue wisselwerking tussen de verschillende fases. Dus je kan van fase één naar fase twee gaan en dan naar fase drie. Maar dan kan je perfect van fase drie terug naar fase één gaan. Later in de scriptie zullen deze fases nader toegelicht worden.

Design thinking is de laatste jaren enorm gestegen in populariteit bij de grote spelers de dag van vandaag. Veel grote bedrijven zoals Apple, Google, Microsoft, Ikea en Airbnb maken gebruik van deze manier van denken en het is duidelijk dat de relevantie van design thinking enorm is. Hieruit kan je dus stellen dat het geen nieuwe 'hype' is, maar een methode van denken gemaakt om te blijven bestaan in organisaties en bij het uitwerken van strategieën.

Let wel op. Bij design thinking is er sprake van drie valkuilen:

Design thinking zonder context om in te landen is tijdverdrijf (Remco Lenstra, 2017)
Het is belangrijk dat je denkt aan de klant tijdens heel het design thinking proces, maar je mag je eigen organisatie niet uit het oog verliezen. Je moet er zelf als bedrijf ook waarde uithalen en het moet wel passen bij de strategie van het bedrijf.

Je doet niet aan design thinking als je geen design thinker bent (Remco Lenstra, 2017)
Design thinking wordt gebruikt als middel om tot innovatieve oplossingen te komen. Je gaat anders leren denken door bepaalde fasen te doorlopen die een constante wisselwerking hebben met elkaar. Je kan dus wel leren hoe je aan design thinking moet doen.

Denken zonder doen is geen design thinking, maar uitstelgedrag (Remco Lenstra, 2017)
Het is heel belangrijk om niet alleen te denken, maar om ook effectief te doen. Design thinking is ook sterk bezig met een prototype van de oplossing, hierover later meer.

Wat ook belangrijk is om nog te weten is hoewel design thinking het ontwerpproces in fases weergeeft, draait het niet om hoe de fases worden doorlopen. De kwaliteit van het ontwerp zit niet in het doorlopen van dit proces, maar in hoe ontwerpers de ontwerptaak benaderen (Kees Dorst, 2015).

Het toepassen van design thinking is niet altijd succesvol (Kees Dorst, 2015). Het is vooral gericht op het praktisch oplossen van problemen en onderzoek doen naar de behoefte van de (eind-)gebruiker om te zien waar ze producten en diensten kunnen verbeteren.

Design thinking is iteratief van aard en het is ook een enorm flexibel proces. Iteratief betekent dat de oplossing steeds beter wordt doordat hij op zichzelf voortborduurde (Rik van der Wardt, 2019). Dit kan doordat de verschillende fases, waarover later meer, steeds met elkaar in werking staan.

Het stelt mensen, die niet opgeleid zijn als ontwerpers, in staat om creatieve hulpmiddelen te gebruiken om een breed scala aan uitdagingen aan te gaan en wilde ideeën te omarmen tijdens het brainstormen (Chris Luebke, 2015).

1.2.3 Wat betekent design thinking voor deze scriptie?

Uit bovenstaande kan je duidelijk stellen dat design thinking niet makkelijk op één manier te definiëren valt. Het is wel duidelijk dat design thinking niet meer weg te denken is in de business context. Je hebt het nodig als je wil concurreren en met nieuwe en innovatieve oplossingen wilt komen.

In deze scriptie zal design thinking gedefinieerd worden als een methode om de gedachtegang in een nieuw denkkader te zetten. Design thinking zorgt ervoor dat er nieuwe ideeën ontstaan die volledig mensgericht zijn en zich focussen op de noden en behoeftes van de klant. De mens staat dus centraal bij design thinking. Ook co-creatie zal een belangrijk aspect zijn in de scriptie, want het is nu belangrijker dan ooit om samen met de klant tot een oplossing te komen.

Design thinking is een proces dat nooit stopt. Je moet kunnen omgaan met continue verandering en aanpassing. Dit is duidelijk in de wisselwerking tussen de verschillende fasen van design thinking (Chris Luebke, 2015).

Maar uiteindelijk draait design thinking erom dat je net niet denkt zoals anderen. Je kan de verschillende fasen dus wel volgen binnenin design thinking, maar het is ook geen noodzaak om deze exact te volgen. Er bestaan verschillende soorten denkwijzen over design thinking en dat is met een reden. Deze reden is dat er ruimte is om ook een eigen invulling te geven aan design thinking.

Design thinking is iets wat je kunt leren. Je hoeft er geen bepaald talent voor te hebben, dus iedereen kan deze denkwijze gebruiken om innovatief uit de hoek te komen zolang je er maar voor openstaat.

1.3 Wat zijn de verschillende fasen van design thinking?

In design thinking kan je spreken van verschillende fasen die gebruikt worden om het proces van design thinking te doorlopen. Deze fasen staan niet vast en zijn heel flexibel. Je moet dus niet altijd met dezelfde fase als eerste beginnen.

Er zijn verschillende kanten op deze fasen. Zo stelt Tim Brown dat er drie fasen enorm belangrijk zijn, terwijl andere design thinkers zich baseren op vijf andere fasen die dan net weer iets uitgebreider zijn. Binnenin elke kring van fasen is er een constante wisselwerking. Net zoals bij het concept van design thinking kan je dus ook eigenlijk dé fasen van design thinking niet definiëren omdat er hier dus ook verschillende versies van zijn. In onderstaand hoofdstuk worden drie soorten van verschillende fasekringen uitgelegd.

Uit een interview tussen Chris Luebke en Tim Brown kwam naar boven dat Tim Brown het proces van design thinking ziet als een systeem van overlappende fasen in plaats van een opeenvolging van geordende stappen.

Net zoals er geen één definitie is voor design thinking, is er ook geen exact stappenplan dat je altijd moet volgen. Zo zijn er volgens Tim Brown en IDEO drie verschillende kernactiviteiten die bij design thinking voorkomen: inspiration, ideation en implementation (Tim Brown, 2009). In deze drie kernactiviteiten komen de 5 fasen die gebruikt zullen worden in deze scriptie terug. Deze fasen zijn gedefinieerd door het Hasso-Plattner Institute (Emily Stevens, 2019). Deze fasen zijn: empathize, define, ideate, prototype en test. Het Double Diamond Model wordt in dit hoofdstuk ook uitgelegd.

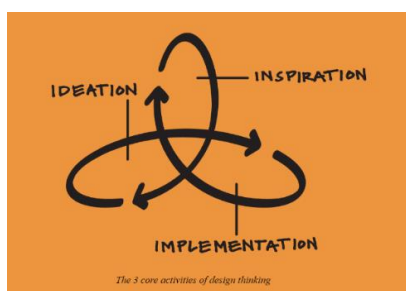
In het volgende deel zullen de drie varianten verder toegelicht worden. Eerst wordt de variant besproken die Tim Brown hanteert, dan die van het Hasso-Plattner Institute en tot slot het Double Diamond model.

1.3.1 Variant 1: inspiration, ideation en implementation volgens Tim Brown

Als eerste heb je inspiration. Dit is eigenlijk het probleem of de kans die de motivatie geeft om op zoek te gaan naar een oplossing (Esra Gonen, 2019). Je hebt inspiratie nodig om nieuwe inzichten te vergaren om innovatief uit de hoek te kunnen komen. Het is een toestand waar je creatief nadenkt om tot iets nieuw te komen. Je moet de wereld gebruiken als een bron voor inspiratie, niet enkel en alleen voor de validatie. De grote ontwerpers zijn diegene die het leven als iets groots beschouwen. Zij luisteren, maar ze proberen vooral uit. Analoge situaties worden gebruikt om inspiratie op te doen (Luke Wroblewski, 2007).

Dan heb je ideation. Ideation is een manier van ideevorming, brainstorming en ideeënbeheer. Het is het proces van het genereren, ontwikkelen en testen van de ideeën (Esra Gonen, 2019). Het is het startpunt van het innovatieproces (Dani Fankhauser, 2013). Het is het proces van ideeën op te wekken door te interageren op elkaars ideeën. Maar waar onderscheidt ideation zich dan van brainstormen? In het idee omzetten tot werkelijkheid. Na dat het idee gevormd is, moet er nog veel gebeuren. Brainstormen stopt nadat het idee geboren is, ideation gaat verder. Ideation kan ook een vervolg zijn op een brainstorm. Binnenin ideation valt het prototype. Dit kan erg ruw zijn. Prototypes hoeven niet fysiek te zijn, maar ze moeten wel tastbaar zijn. Een ontwerper kan wel honderden prototypes maken dus het is belangrijk dat deze snel en eenvoudig gebouwd kunnen worden. Het is belangrijk dat deze stap snel plaats vindt, want zo wordt vermeden dat men te lang blijft steken in een abstracte manier van denken (De Becker & Verstappen, 2018). Het is de bedoeling dat men snel de focus legt op een concreet probleem en er concrete oplossingen voor zoekt (De Becker & Verstappen, 2018).

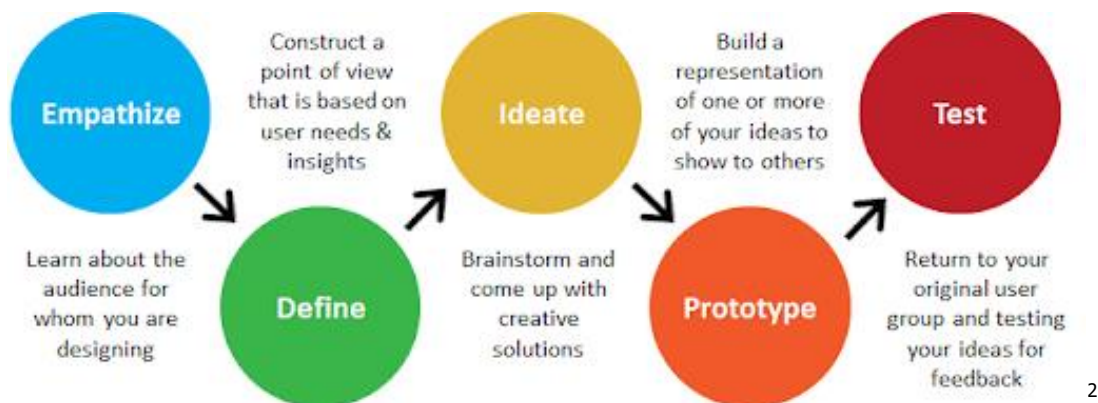
De derde kernactiviteit volgens Tim Brown is implementation. Deze fase wordt ook wel aanschouwd als de weg die leidt van de projectfase naar het leven van de mensen (Chris Luebke, 2015). Implementatie is dus het pad dat de weg leidt naar de markt (Esra Gonen, 2019). Een implementatie is een invoering of de gebruikmaking van een vernieuwing of verandering van een systeem of beleid. Bij implementatie wordt vaak gebruik gemaakt van storytelling om het idee door de organisatie te krijgen (Luke Wroblewski, 2007).



¹ IDEO. (z.d.). [Visualisatie van de fasen volgens Tim Brown]. Geraadpleegd van <https://designthinking.ideo.com/>

1.3.2 Variant 2: empathize, ideate, define, prototype en test volgens Hasso-Plattner Instituut

Voor deze scriptie worden andere kernactiviteiten, ook wel fasen genoemd, gebruikt. De fasen die nu uitgelegd worden zijn: empathize, define, ideate, prototype en test. Deze vijf stappen kunnen dienen als basis voor de design thinking methode. Bij design thinking is het heel belangrijk dat je ervan overtuigd bent dat er effectief nieuwe oplossingen te vinden zijn. Je kan hiervan overtuigd raken door het probleem anders te gaan benaderen en dus anders te denken over het probleem.



Als eerste heb je fase **'empathize'**. Dit is het kritieke startpunt voor design thinking (Emily Stevens, 2019). Als allereerste moet je begrijpen wat de menselijke behoefte is van al de partijen die betrokken zijn. Deze partijen kunnen klanten, opdrachtgevers, werkgevers, collega's of medewerkers zijn. Deze fase is de belangrijkste fase (Patty Mulder, 2019). Design thinking is namelijk gericht op het ontwerpen voor anderen en hiervoor is empathie nodig. Het is belangrijk als organisatie om je te kunnen inleven in anderen, je moet hen leren kennen en weten waarom ze doen wat ze doen. Hiervoor is onderzoek nodig en specifiek hiervoor wordt dan gebruik gemaakt van 'design research'.

Het is heel erg belangrijk om je eigen idee van het probleem aan de kant te schuiven om dan echt te luisteren naar wat de betrokkenen nodig hebben. Op deze manier creëer je een ander soort denkkader. Dit ander soort denkkader is belangrijk om de vastgeroeste denkpatronen te doorbreken. In onderstaande case wordt duidelijk waarom het nodig is om je typisch denkkader te doorbreken.

Case: het vrachtwagen voorbeeld (Astrid Groenwegen, 2019)

Een vrachtwagenchauffeur kwam in de problemen omdat hij met zijn vrachtwagen onder een brug wou rijden die te laag was. Hij kwam dus vast te zitten. Het gevolg hiervan was dat er zowel voor als achter hem een rij van auto's begon te vormen. De brandweer, andere vrachtwagenchauffeurs en de wegenwacht kwamen ter plaatse om samen na te denken over een oplossing. Ze waren met elkaar aan het overleggen. Zouden ze beter onderdelen van de vrachtwagen zelf verwijderen of zouden ze beter een deel van de brug afbreken? Elke partij had een oplossing, maar die oplossing kwam voort uit hun eigen expertise en dus hun eigen denkkader. Uiteindelijk liep er een jongetje voorbij en die stelde voor om een beetje lucht uit de banden te laten. Aan deze oplossing had nog niemand gedacht. De oplossing werd getest en de vrachtwagen kon weer doorrijden. Dit verhaal toont dus duidelijk aan dat je uit je

² IRDG. (2014). [Design Thinking]. Geraadpleegd van <http://www.irdg.ie/design-thinking/>

eigen denkkader moet komen om oplossingen te vinden. De meest voor de hand liggende oplossingen zijn vaak het moeilijkst om op te komen.

Door middel van empathie ga je de basis leggen voor een oplossing die de mens centraal stelt (Rik van der Wardt, 2019). Je moet proberen om zo veel mogelijk informatie te verzamelen zodat je een zo waarheidsgetrouw mogelijk beeld kan schetsen van de werkelijke menselijke behoeftes. Je kan je klant goed leren begrijpen door 'customer journey mapping' te gebruiken. Dit is een klantgerichte techniek waarbij je elke interactie met de klant op een visuele manier gaat weergeven. Het geeft alle touchpoints weer tussen de klant en de organisatie. Deze map loopt over de periode vanaf het eerste contact tot en met de, hopelijk, langdurige merkloyaliteit (Salesforce, z.d.).

Enmaal je in de eerste fase voldoende informatie hebt verzameld, kan je door naar de tweede fase '**define**'. Het doel van deze fase is om een probleem te definiëren met de informatie die je verzameld hebt (Rik van der Wardt, 2019). Je moet de informatie uit de eerste fase enorm grondig analyseren zodat je zeker niets over het hoofd ziet. Alle informatie wordt dus samengebracht tot één of meerdere problemen waarvoor de organisatie een oplossing dient te vinden. Zoals dat je de informatie verzamelt met in gedachte de mens centraal, ga je ook het probleem definiëren met de mens als centraal punt. Een goede probleemstelling ontstaat dan ook uit het begrijpen van je doelgroep zodat er iets ontworpen wordt dat effectief zal inspelen op een specifiek probleem van de klant.

Nadat je het probleem helder, ondubbelzinnig en duidelijk hebt kunnen definiëren is het tijd om over te gaan naar de derde fase. Deze fase noemt '**ideate**'. In deze fase is het de bedoeling om zoveel mogelijk ideeën te genereren. Het is de bedoeling om geen voor de hand liggende oplossingen te bedenken. Je moet werken vanuit het andere denkkader dat je hebt gecreëerd tijdens de eerste fase. Deze fase moet gebeuren op een niet veroordelende manier (Emily Stevens, 2019). Creativiteit, fantasie en verbeelding zijn nodig om tot een nieuw en origineel product te komen (Madelinde Hageman, 2017). Je moet een antwoord kunnen vinden op vragen die beginnen met: 'Hoe zorgen we ervoor dat...?' In deze fase draait het niet om de kwaliteit van de oplossingen die gevonden worden, maar wel om de kwantiteit. Alle ideeën kunnen later perfect gefilterd worden om zo tot de meest optimale oplossingen te komen.

Een bekende vorm van ideation is een brainstormsessie (Rik van der Wardt, 2019). Brainstormen is een creativiteitstechniek die individueel of in groep gedaan kan worden met als doel snel en veel nieuwe ideeën over een bepaald onderwerp te genereren (Uswell, z.d.). Het is de interactie tussen de verschillende individuen die leidt tot de nieuwe inzichten. Brainstorms zijn een web van informatie die met elkaar verbonden zijn door gemeenschappelijke gedachten; een visualisatie van hoe de ene gedachte tot de andere gedachte leidt en zo heel de tijd voort (Uswell, z.d.). Als je veel verschillende oplossingen hebt, dan betekent het dat je het probleem vanuit verschillende invalshoeken hebt bekeken en dat is belangrijk als je een optimale oplossing wilt vinden aan de hand van de design thinking methode. Het kan worden gebruikt om de gedachten van de gebruikers over een dienst of product te visualiseren of het kan dienen als middel om een bestaande dienst of product te innoveren (Uswell, z.d.).

Dan begint de vierde fase en dat is '**prototype**'. Voor je de definitieve eindoplossing hebt, wil je eerst zoveel mogelijk opties en mogelijke oplossingen overwegen. Uit deze fase wil je de oplossingsrichting kiezen voor je probleem.

De oplossingen liggen op tafel en nu ga je prototypes maken van deze oplossingen. Het is de bedoeling dat deze prototypes snel en eenvoudig gemaakt kunnen worden (Annet Jantien Smit, 2018). Het is natuurlijk zo dat de ideeën die het meeste potentieel hebben voorrang krijgen, maar dit wil niet zeggen dat er van de 'minder goede' ideeën geen prototype gemaakt kan worden. Deze fysieke prototypes worden ook wel 'mock-ups' genoemd (Annet Jantien Smit, 2018).

Als de prototypes gemaakt zijn, is het de bedoeling om naar de laatste fase te gaan en deze fase is '**test**'. In deze fase is het doel om de best mogelijke oplossing eruit te halen. De prototypes worden elke keer geëvalueerd, verbeterd en opnieuw getest. De laatste fase is dus eigenlijk helemaal niet de laatste fase (Emily Stevens, 2019).

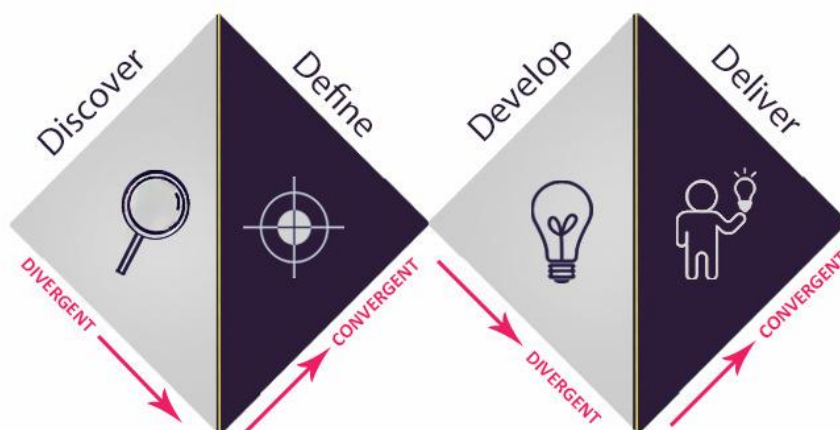
Er is dus eigenlijk vooral een continue wisselwerking tussen de twee laatste fases. Maar de laatste fase kan ook als terugkoppeling dienen naar een andere voorgaande fase. In geval dat de oplossing absoluut niet is wat de ontwerpers dachten dat het ging zijn, dan is het verstandig om opnieuw naar de 'ideate' fase te gaan om terug nieuwe ideeën en oplossingen te bedenken. Op basis van de test wordt er nagegaan of er voldaan is aan de eisen van de stakeholders en dan worden er nieuwe oplossingen gemaakt, prototype, en weer getest tot de oplossing voldoet aan het eerder gedefinieerde probleem (Tim Brown, 2009). Op het einde van de testfase is het de bedoeling om een volledig beeld te hebben van de oplossing en van het eindproduct.

Let wel, er is een verschil tussen testen en evalueren. Testen maakt echt deel uit van het ontwerpproces terwijl evalueren pas gedaan wordt als de oplossing in gebruik is genomen (Annet Jantien Smit, 2018).

1.3.3 Variant 3: Double Diamond Model

Een derde manier om eigenlijk met design thinking om te gaan is door middel van het 'double diamond' model zoals afgebeeld hieronder. Onderzoekers van de Design Council hebben de overtuiging dat bedrijven design thinking moeten inzetten om hun merk, producten en diensten te versterken (Eurib, 2019). Op basis van deze onderzoeken heeft de Design Council het Double Diamond Model opgesteld en in dit model zijn er vier verschillende fases: discover, define, develop en deliver (Eurib, 2019). De vorm van het model is generiek door de projecten heen, maar verandert afhankelijk van de karakteristieken van de projecten zoals het type van product of dienst, of er externe leveranciers betrokken zijn, of als het gaat om een totaal nieuw product of de verdere ontwikkeling van een bestaand product (Design Council, 2007).

Bij het Double Diamond model wordt er telkens op dezelfde manier gewerkt. Eerst ga je divergerend werken om dan weer convergerend te werken. Eerst zoveel mogelijk ideeën en informatie verzamelen en vervolgens daar de beste ideeën uit kiezen (Nicolas De Becker, 2018).



3

³ MCI Building Community. (2019). *The Double-Diamond Model* [illustratie]. Geraadpleegd van <https://www.mci-group.com/en/news-and-insights/news/global/does-creation-matter-in-event-design>

Divergerend werken gaat over het genereren van creatieve oplossingen. Het gaat hier niet om één oplossing voor één probleem, maar het gaat over meerdere oplossingen vinden voor hetzelfde probleem. Divergerend denken is gebaseerd op nieuwsgierigheid en non-conformiteit (Nathalie van de Vyver, 2018). In een maatschappij die gewend is soortgelijke vaardigheden na te bootsen, komt er een tijd dat grote bedrijven andere vaardigheden beginnen te waarderen (Nathalie van de Vyver, 2018). Divergerend denken is bedoeld om meerdere en verschillende antwoorden te genereren of om "out of the box" te denken (Hainselin, Aubry, & Bourdin, 2018).

Convergerend denken is het vermogen om het meest coherente idee te vinden van verschillende antwoorden (Hainselin et al., 2018). Convergerend denken is afhankelijk van kennis en wordt ook beschouwd als "evaluatie van de nieuwsgierigheid". Het staat in wisselwerking met divergerend werken en is *"het meest effectief in situaties waarin een kant-en-klaar antwoord bestaat en eenvoudigweg moet worden teruggeroepen uit opgeslagen informatie"* (Cropley, 2006). Convergeren gaat over het ordenen van alle ideeën en inzichten, waaruit vervolgens keuzes worden gemaakt (Madeline Hageman, 2017). Convergerend werken staat dus minder in het teken van echt nieuwe dingen te genereren.

Als eerste fase heb je '**discover**'. De discover fase helpt ons om de motieven voor de creatie van een product of dienst aan het licht te brengen (Paul Guyot, 2019). We moeten ervan uitgaan dat we vertrekken van een blanco werkdoek om zo helemaal onbevooroordeeld te beginnen ontdekken. In het eerste deel van de probleemanalyse draait het er om het probleem zo breed mogelijk te benaderen, om divergerend te denken (Nicolas De Becker, 2018). Op deze manier ga je geen potentiële oplossingen uitsluiten, je houdt met alles rekening. Als je een probleem ruim gaat bekijken, dan is de kans ook veel groter dat je met andere soorten oplossingen komt dan normaal. In het hele Double Diamond model ligt de nadruk op de discover fase als één van de meest kritische en degene die het best gebruik maakt van de kennis en skills van de ontwerper (Design Council, 2007). Co-creatie is bij deze fase ook heel erg belangrijk. Co-creatie biedt in deze fase de mogelijkheid om in talloze richtingen te duiken en tegelijkertijd te zorgen dat de visies van de ontwerpers op elkaar zijn afgestemd (Paul Guyot, 2019).

Dan krijg je te maken met de fase '**define**'. Waar ligt het probleem en welk van alle deelproblemen is nu de essentie (Levi Willaert, 2017)? In dit deel ga je een synthese maken van alle bevindingen die je hebt gedaan in de eerste fase. Dit probleem vormt de basis van de volgende fasen waar er naar een oplossing gezocht zal worden (Nicolas De Becker, 2018). Een goede manier om deze problemen juist te omschrijven is door gebruik te maken van 'how might we' vragen. Op deze manier worden we gedwongen om oplossingsgericht te werken (Nicolas De Becker, 2018). Zo ga je niet blijven rondcycleren in de vraag wat het probleem juist is, maar zo ga je ook effectief een oplossing bedenken. Je gaat met andere woorden dus actiegericht werken en dat is iets kenmerkend aan design thinking.

Als derde fase heb je '**develop**'. Deze derde fase is opnieuw divergerend en dus hier ga je verschillende oplossingen creëren om het probleem dat je hebt gedefinieerd te kunnen oplossen. Uit een veelheid van problemen en oplossingen wordt een oplossing gefilterd (Levi Willaert, 2017). Dit is dus zeer gelijkend aan de fase 'ideate' uit variant twee. Net zoals bij 'ideate' kunnen hier ook brainstormtechnieken gebruikt worden om tot al de verschillende oplossingen te komen (Nicolas De Becker, 2018). De waarde van de co-creatie komt in deze fase pas echt tot zijn goed recht wanneer de deelnemers gezamenlijk ideeën bedenken (Paul Guyot, 2019).

Als laatste fase heb je '**deliver**'. In deze laatste fase worden de ideeën die je hebt gekozen in fase drie uitgewerkt. Je kan pas naar deze fase gaan als er in de derde fase genoeg oplossingen bedacht zijn. Uiteindelijk wordt er gekozen voor het idee dat volgens de denkers het meeste kans heeft op slagen en voldoende haalbaar is (Nicolas De Becker, 2018). Het is belangrijk om te gaan kijken naar de impact van de oplossing. Dan wordt er net zoals bij variant 2 een prototype ontworpen en uitgewerkt. Door prototypes te maken, kan er al snel ontdekt worden waar er fouten zitten en wat er juist verbeterd kan worden. Deze fase kan dus ook worden beschouwd als een ultieme testfase waarin de verwachtingen worden ingelost door middel van een definitief product (Paul Guyot, 2019).

1.3.4 Welke fasen worden gebruikt in deze scriptie

In deze scriptie zal er gewerkt worden met de verschillende fasen uit variant twee: empathize, define, ideate, prototype en test.

Deze fasen zijn iets concreter en uitgebreider omdat er meerdere fasen zijn dan bij de andere varianten. Je splitst het design thinking proces iets meer op, waardoor je ook makkelijker kan terugkoppelen naar andere fasen. Het is wel belangrijk om te weten dat de andere twee varianten gemeenschappelijke overlappings hebben en dit toont dus weer aan dat je design thinking en de bijbehorende fasen heel breed kan interpreteren.

2. Onderzoek

2.1 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag uit deze scriptie luidt: "Hoe kan je design thinking implementeren in start-ups?". Met deze scriptie wil ik onderzoeken hoe Studio 8, een start-up, design thinking kan inzetten voor haar klanten. Hoe kan design thinking ingezet worden om nog meer potentieel te halen uit de samenwerkingen? De projecten van Studio 8 worden in kaart gebracht.

Ik heb gekozen voor dit onderwerp omdat ik zelf geïnteresseerd ben in het hele creatieve aspect van een onderneming. Ik wil later zelf graag ondernemer worden en dus is dit de perfecte opportuniteit om uit te zoeken hoe design thinking een bedrijf kan verder helpen. Design thinking is een relatief nieuw concept dus er kan nog veel naar worden onderzocht en er kan nog veel aan gesleuteld worden.

2.2 Onderzoeksdoel

Het onderzoeksdoel van deze scriptie is om na het onderzoek een toolkit samen te stellen met de beste methodes om met design thinking te werken. Het dient dus als een exploratief onderzoek om meer inzicht te verwerven in de methode en denkwijze van design thinking. Het is belangrijk om te weten te komen wat wel en niet werkt. Het is ook de bedoeling om per klant na te gaan waar ze in het design thinking proces hindernissen tegenkomen of waarin ze juist nog meer kunnen verbeteren. Door deze scriptie wordt ook een ander doel vervuld namelijk dat ik voor mijn klanten zelf met betere oplossingen kan komen.

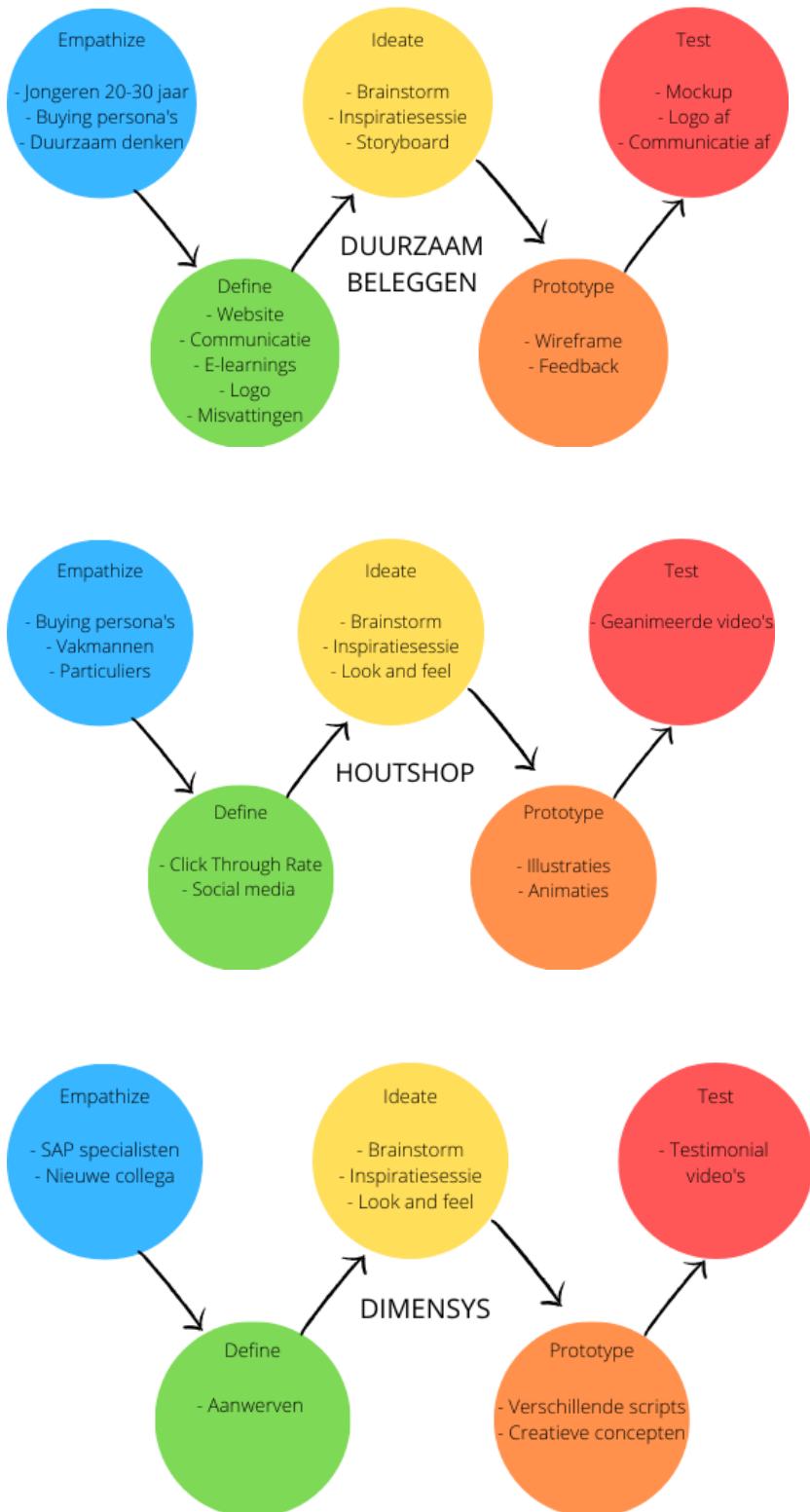
2.3 Onderzoeksmethode

Om informatie en inzichten te verkrijgen over design thinking is het belangrijk om een deskresearch uit te voeren door middel van een literatuurstudie. De besluiten uit deze literatuurstudie worden dan in de praktijk omgezet om te checken wat voor Studio 8 van toepassing is en wat niet en hieruit wordt dan een toolkit opgesteld. In de tweede fase wordt er dus met fieldresearch gewerkt.

De data die gevonden wordt tijdens de fieldresearch is primaire data aangezien het gebaseerd is op de werkelijke en directe waarnemingen van de unieke projecten van de klanten. Er wordt ook gewerkt met observaties. Er hebben ook twee interviews plaatsgevonden.

2.4 Field research

Hieronder is een visuele presentatie van wat welk bedrijf bij welke fase gedaan heeft:



2.4.1 Interviews

Ik heb in de praktijk twee interviews afgenomen met mensen die aan design thinking doen. Het eerste interview was met Frank Huynen van DXC en het tweede interview was met Arnaud Dierickx van U-Sentric. Ik heb de belangrijkste elementen eruit gehaald en ik heb deze elementen dan proberen toepassen bij Studio 8 en verwerkt in de toolkit. De volledige interviews zijn terug te vinden in bijlage 1 en bijlage 2.

2.4.1.1 Interview 1: Frank Huynen

Frank Huynen is een 'Associate Partner' bij DXC Consulting en hij leidt het digitaal centrum in Mechelen. Hij wordt ondersteund door een team van innovatieadviseurs, ontwerpers en agile experts. Door middel van workshops in het toepassen van service en design thinking geeft Frank leiderschap-en innovatie consultancy aan de overheid en commerciële klanten. Hij adviseert managementteams over klantervaring, data en analyse, cloud, back-office integratie en nog veel meer. Frank heeft het certificaat 'Master Class Business Design Thinking' behaald aan de Antwerp Management School in 2017.

Frank leidt dus een team in het design lab. In dit lab doen ze aan inspiratiesessies en workshops om tot het concept te komen. Het team gebruikt voornamelijk het Double Diamond Model. Hij vindt dat je je echt moet inleven in de situatie en zeker moet ervaren in welke context het project of de service ontwikkeld moet worden.

Frank zag een grote evolutie van hoe de klant omging met projecten. Vroeger werd alles aangenomen wat de expert zei, nu heeft de klant veel meer informatie tot zijn beschikking. Hierdoor ontstond er een ander soort dialoog. De klant zocht naar meer inspraak en samenwerking, co-creatie. Samen van design naar idee en concept en van concept naar oplossing.

Een klant wil snel dingen zien en dingen kunnen voelen of visualiseren dus er komen al snel prototypes zoals wireframes. Je bent ook veel bezig met waar de eindklant zich bevindt dus je moet alles goed documenteren en je doet de nodige observaties om dan in het veld te gaan om te zien of de eindconsument dit nu effectief zo ervaart. Dit proces heet idea service. Toegevoegde waarde naar de eindconsument toe is heel belangrijk.

Binnenin de fases van Hasso-Plattner vindt Frank dat je de nadruk moet leggen op empathize en define. Heel veel klanten springen veel te snel naar volgende fases omdat ze allang bezig zijn met hun klanten en dus hun eigen idee hebben van wat er juist aan de hand is. Klanten kunnen soms bevooroordeeld zijn waardoor ze de eerste twee fases niet uitgebreid overlopen. Als ze langer in die twee fases blijven, dan komt er nieuwe informatie naar boven.

In veel gevallen begin je niet volledig van nul. De klant heeft vaak al een idee en daarop ga je verder bouwen.

Om design thinking te implementeren bij een start-up moet je werken met twee zaken. Als eerste moet je werken met design sprints omdat een start-up kleiner is en dus sneller resultaat kan leveren. Hier ga je dezelfde fases overlopen op een veel snellere manier. Ten tweede moet je het risico afwegen tegenover de continuïteit van het bedrijf.

Potlood en papier is in principe voldoende om aan design thinking te kunnen doen. Maar je kan ook andere tools gebruiken zoals workshops, miro wat een digitale whiteboarding is, Trello om projecten op te volgen en Expressia om de customer journey te visualiseren en Lego Serious Play. Je hebt ook een gemotiveerd team nodig dat zin heeft om het te doen. Je hebt mensen nodig die kunnen omgaan met snelle verandering en die snel analyses kunnen maken van veel informatie.

Een aantal hindernissen die soms voorkomen bij design thinking is dat de klant zegt dat er geen budget is. Veiligheid en privacy is ook een typisch voorkomend iets, maar dat wordt niet per se aanschouwd als 'idea killer' omdat er wetgevingen bestaan rond privacy en je dus niet zomaar alles kan doen. De klant kan soms ook enorm ongeduldig worden omdat die de eerste fases niet als heel belangrijk beschouwd. Je moet ervoor zorgen dat je vaak genoeg iets aan je klant kan laten zien.

Design thinking is een praktische manier om dingen te ontwikkelen: het is verstaanbaar voor de klant want je praat niet technisch. Je praat echt over de business die de klant kent. Je werkt met visualisaties, customer journeys, je tekent alles uit en dat is veel duidelijker dan traditionele lange, uitgeschreven rapporten.

2.4.1.2 Interview 2: Arnaud Dierickx

Arnaud Dierickx is een creative consultant bij U-Sentric. Hij helpt bedrijven om strategisch en operationeel na te denken over hoe ze hun klanten kunnen betrekken bij hun dagelijkse activiteiten om nieuwe producten te ontwikkelen en meer gebruikersgerichte organisaties op te bouwen. Hij is actief in verschillende sectoren zoals bij de overheid, gezondheidszorg en ook de chemische industrie. Arnaud traint organisaties op het gebied van design thinking en user research. Hij coacht ook start-ups op het gebied van mensgericht design. Arnaud wil vooral bedrijven helpen om meer klantgericht te gaan werken van binnenuit. Arnaud heeft een master behaald in Design Strategy aan ITT Institute of Design. Ook heeft hij aan de Solvay Business school een geavanceerde master behaald in Strategy, Innovation & Entrepreneurship, Innovation and Management Strategy.

Arnaud ziet design thinking eerder als een manier om creatief met innovatie om te gaan. Het is dus een tool om bedrijven te helpen meer klantgericht te werken. Arnaud en z'n team specialiseren zich vooral in het eerste deel van design thinking: het begrijpen van de klant.

Design thinking kan vooral gebruikt worden bij VUCA problemen. VUCA staat voor volatile, uncertain, complex en ambiguous. Design thinking zegt niet dat je de stappen 'abc' moet volgen en dat er iets gaat uitkomen. Arnaud zegt dat het Hasso-Plattner model makkelijk is om uit te leggen, maar het gevaar is dat het de schijn geeft dat het een opeenvolgend proces is. Mensen denken: 'Fase 1 is afgesloten, op naar fase 2.' Maar dit is niet zo, want design thinking is een iteratief proces. Hij gebruikt ook het Double Diamond model omdat dit meer vrijheid geeft om naar de verschillende fases te gaan, maar het is moeilijker om uit te leggen aan de klant.

Arnaud vindt de empathize fase het belangrijkste. Als je je klant niet begrijpt en je slaat de eerste fase over, dan ben je puur op assumpties bezig. Hiervoor kan je werken met kwantitatief en kwalitatief onderzoek. In de define fase ga je reduceren naar dingen die ook business gerelateerd zinvol zijn. Je moet met de oplossing ten slotte wel geld kunnen verdienen. Bij define kies je waar je op gaat focussen en hierbij kan je gebruik maken van het business model canvas. Heeft het nut voor mijn bedrijf?

Om aan design thinking te doen, moeten volgende zaken geïnstalleerd zijn. Als eerste moet er leiderschap zijn, iemand die begrijpt wat de meerwaarde is van design thinking en die macht heeft om alles te regelen om te beginnen. Dan heb je ook middelen nodig. Het proces is ook heel belangrijk, waar kan design thinking een meerwaarde bieden? De organisatie op zich is ook belangrijk, want je moet een bedrijf hebben waar gecommuniceerd wordt tussen de verschillende afdelingen. Tot slot is de cultuur van een bedrijf enorm belangrijk. Ben je als organisatie klaar om naar de klant te luisteren?

Arnaud vindt de mindset van een team belangrijker dan de tools die je gebruikt om aan design thinking te doen. De verschillende waarden die nodig zijn: empathy, optimism, embrace ambiguity, make it, learn from failure, iterate en create confidence. Cultuur is belangrijker dan het proces dat je hebt. Als je een cultuur hebt binnen je bedrijf dat bereid is om te luisteren, dan ga je sneller klantgericht werken. Tools zijn dus secundair aan de cultuur en aan

het team. Arnaud vindt ook dat de fases die je doorloopt binnenin het proces belangrijker zijn dan de effectieve tools die je gebruikt.

Ook Arnaud heeft soms te maken met het feit dat klanten de eerste fases te snel of niet doorlopen.

Design thinking kan werken in elke situatie. Waar kunnen planten groeien? Waar er een goede omgeving is. Dus ook hier is cultuur weer heel belangrijk. Dus in een start-up kan je ook perfect aan design thinking doen.

Een goede brainstormsessie kan door geëngageerde mensen te hebben, maar engagement creëer je ook zelf. Je moet een omgeving creëren waar mensen hun bijdrage gewaardeerd wordt en dat er met hun bijdrage ook effectief iets gedaan wordt. Een goede brainstorm is goed opgedeeld en gestructureerd. Je hebt ook een goede moderator nodig.

Je moet absoluut geen designer zijn om aan design thinking te kunnen doen, want de term designer is enorm subjectief. Je moet gewoon weten waarom je doet wat je doet. Arnaud en z'n team proberen ook nooit te lang te wachten of te lang na te denken over iets. Het is belangrijk om een snelle en dynamische werking te hebben.

2.4.1.3 Besluit interviews

Uit bovenstaande interviews kan ik dus besluiten dat Frank en Arnaud naar sommige aspecten van design thinking hetzelfde kijken en naar andere aspecten kijken ze dan weer verschillend. Algemeen genomen komt hun denkwijze wel overeen met de resultaten uit mijn literatuuronderzoek.

Uit mijn literatuuronderzoek was het al snel duidelijk dat de eerste fase, empathize, de belangrijkste fase is en zowel Arnaud als Frank sluit zich hierbij aan.

In het onderzoek staat ook dat co-creatie een belangrijk aspect is van design thinking en Frank sluit zich hier volledig bij aan. Hij zegt dat design thinking draait om een hechte samenwerking met de klant.

Arnaud vindt dat design thinking geen proces is dat je stapsgewijs kan opvolgen en dit is ook gebleken uit het literatuuronderzoek. Wanneer een fase gedaan is dan ga je wel verder naar de volgende fases, maar je kan op elk moment terugkoppelen naar eerdere of latere fases.

Het begrip design thinking is enorm subjectief en dit komt heel duidelijk naar voor in het literatuuronderzoek omdat je geen één definitie hebt. Maar Frank vindt niet dat je jezelf zomaar een design thinker kan noemen. Je moet toch wel een bepaalde expertise hebben. Arnaud denkt wel dat iedereen design thinking kan gebruiken als tool.

Frank ziet design thinking echt als een manier van denken terwijl Arnaud design thinking eerder als een tool ziet. Ik denk dat je hieruit weer kan stellen dat design thinking iets heel uiteenlopend is en dat er dus geen juist of fout is.

Als ik vraag achter de tools die ze gebruiken voor design thinking dan haalt Frank fysieke tools naar boven zoals een potlood met papier, whiteboards, Trello, Miro,.. Maar hij zegt ook dat een gemotiveerd team een belangrijke tool is. Arnaud daarentegen haalt eerder niet-fysieke tools aan zoals leiderschap, de organisatie zelf en de cultuur van het bedrijf.

Tot slot vinden zowel Frank als Arnaud dat elk bedrijf, dus ook een start-up, aan design thinking kan doen zolang je de juiste omgeving ervoor hebt. De juiste omgeving is natuurlijk weer iets subjectief, want voor Frank is een juiste omgeving inhoudelijk niet per se hetzelfde als voor Arnaud.

2.4.2 Per fase nagaan hoe het bij Studio 8 is

In dit hoofdstuk gaan we de methode van design thinking toepassen op Studio 8. Studio 8 heeft meerdere klanten waarmee samengewerkt wordt. Er zal gekeken worden naar de eventuele hindernissen bij elke fase, maar we gaan ook kijken naar hoe een bepaalde fase nog sterker uitgewerkt kan worden in het voordeel van de klant. Niet elke klant doorloopt elke fase op dezelfde manier. Bij de ene klant wordt er meer ingespeeld op de eerste twee fases, bij de andere klant eerder op de laatste fases. Ik heb binnenin Studio 8 met drie klanten samengewerkt die besproken zullen worden: Duurzaam Beleggen Academy, Houtshop Van der Gucht en Dimensys.

2.4.2.1 Klanten en briefing

Hier is een korte voorstelling van elke klant met de bijhorende briefing. De briefing op zich hoort eigenlijk een stukje bij de fase van 'empathize' omdat je via de briefing meer te weten komt over de klant en die hun klant. Door met de briefing daarna aan de slag te gaan, komt co-creatie meteen op de voorgrond.

Duurzaam Beleggen Academy

Als eerste klant is er Duurzaam Beleggen Academy. Duurzaam Beleggen is een initiatief van Siem de Ruijter. Hij is lector aan UC Leuven-Limburg. Via Duurzaam Beleggen wil Siem een platform creëren voor iedereen die een interesse heeft in duurzame beleggingen of zelfs voor iemand die er nog bijna niets van weet, maar die nog niet genoeg of geen informatie hierover heeft. Hij heeft hiervoor een online learning platform gemaakt waardoor mensen via zelfstudie kennis kunnen vergaren over het onderwerp van duurzaam beleggen. Hij wil graag duidelijk maken dat duurzaam beleggen niet enkel over het milieu en het klimaat gaat, maar dat het veel verder gaat dan dat.

Siem wil Duurzaam Beleggen aantrekkelijk maken voor studenten en jonge mensen die een leeftijd hebben tussen de 20 en 30 jaar. Hij wil graag dat Studio 8 een mockup maakt van een website die zoveel mogelijk aanklikbaar is en die een goede huisstijl heeft. De kleuren mogen dus gekozen worden door Studio 8 in samenspraak met Siem natuurlijk. Dan is de bedoeling dat Studio 8 een plan van aanpak bedenkt voor de promotie van de website en de e-learnings. Dit door een logo te ontwerpen, een communicatieplan op te stellen en door voorbeeldposts te maken voor op Instagram, LinkedIn en Facebook. Dan zou er ook nog een filmpje gemaakt moeten worden als intro op de homepage van de website om mensen warm te maken over het onderwerp van duurzaam beleggen.

Houtshop Van der Gucht

Houtshop is een familiebedrijf dat al vier generaties meegaat. Ze wilt een betrouwbare bron zijn van inspiratie, informatie en kwaliteitsmateriaal voor al haar klanten, zowel vakmannen als particulieren. Houtshop maakt zoveel mogelijk gebruik van hout met FSC-label en PEFC-label. Houtshop is de plek bij uitstek voor vakmannen en doe-het-zelvers die op zoek zijn naar hout, plaatmateriaal of aanverwante producten. Ze wil investeren in vakkennis en het vakmanschap van de medewerkers zodat ze meer dan alleen een assortiment kan aanbieden aan haar klanten. Houtshop stelt kwaliteit voorop in zowel de materialen als in de service die ze biedt. Houtshop wil dat particulieren met hetzelfde materiaal kunnen werken als professionele vakmannen.

Houtshop wou graag acht geanimeerde video's van ongeveer 20 seconden. Bij de intro van de video's moet er een label verschijnen onder het logo. Er moeten drie labels geïllustreerd worden, want er zijn drie soorten video's. Hieronder kan de briefing gevonden worden voor de drie verschillende soorten video's:

- Houtwijzer: 4 video's

- Verwijst naar typische kenmerken van hout of plaatmateriaal zoals de kleur, de vlam, varianten,.
- Doel = verlengstuk van de tekstuele houtwijzer die al bestaat online en relatief sterk scoort in Google, maar die de bekendheid van Houtshop online nog kan versterken
- Klopt dat?: 2 video's
 - Twee stellingen worden ontkracht of bevestigd
 - Doel = mensen iets bijleren op korte tijd + ontzorgen van mensen die met vragen zitten
- Alle vijf op een rij: 2 video's
 - Mensen zijn soms geneigd om te beginnen klussen zonder na te denken en zonder te weten waarom ze iets moeten doen, deze video's lichten enkele zaken toe waarvan ze misschien weten dat ze moeten, maar niet waarom
 - Doel = informatieve social video's

Het algemeen gebruik van de video's is voor social media en Google Adwords zodanig dat er een verhoogde 'click through rate' naar Houtshop.be gebeurt.

In de vier video's van 'houtwijzer' en in de twee video's van 'klopt dat?' zal ook een buying persona naar boven komen. De informatie over deze persona's werd door Houtshop gegeven.

Dimensys

Dimensys is een consultancybedrijf dat gespecialiseerd is in SAP systemen met een focus op industriële bedrijven, (petro)chemie, bouwkunde en constructie, energie en nutsvoorzieningen, openbaar vervoer... Dimensys streeft er naar om de levenscyclus van assets en producten inzichtelijk en voorspelbaar te maken waardoor bedrijven hun assets beter, nauwkeuriger en effectiever kunnen inzetten. Dimensys heeft al meerdere awards gewonnen binnenin de SAP wereld en ze heeft ook verschillende certificaten op zak. Ze werkt voornamelijk met 'project & portfolio management', 'enterprise asset management' en 'manufacturing/MES'.

Dimensys wil graag drie video's. De doelgroep van deze video's zijn mensen die een nieuwe job zoeken en een nieuwe uitdaging willen aangaan. Dimensys is een kennisleider en dit wil ze graag in de verf zetten in de video's. Het gaat om drie testimonials van werknemers. De testimonials zijn een voorstelling van het bedrijf, het moet mensen aantrekken en bepaalde aspecten van Dimensys, zoals familiale sfeer, kennisleider,.. moeten naar voren komen. In de testimonials beschrijven de werknemers hoe het nu eigenlijk echt is om te werken voor Dimensys.

2.4.2.2 Toepassing op de 5 fasen van design thinking

Fase 1: Empathize

Deze fase is uiteraard bij elk bedrijf anders. Elk bedrijf heeft een andere doelgroep en heeft een ander doel. Daarom moet je per bedrijf apart grondig nagaan wie de klant is en wie hun eindklanten juist zijn en wat ze willen bereiken.

Duurzaam Beleggen Academy

Siem wil graag dat zijn platform aantrekkelijker wordt voor zijn potentiële klanten en voor mensen die interesse tonen in duurzaam beleggen. Waarom wil een persoon die nog jong is iets weten over duurzaam beleggen? Wij konden daar als team zelf ook een antwoord op formuleren aangezien we tot de doelgroep behoren. Studenten en jonge mensen willen geld verdienen om het leven te leiden dat ze willen leiden en hierbij kunnen beleggingen helpen, maar het aspect van duurzaamheid is de laatste jaren enorm belangrijk geworden en dat beseffen zij ook. De maatschappij is enorm veranderd en alle bedrijven zetten hard in op duurzaam ondernemen. Het is een element

geworden dat onmisbaar is. Hierdoor is het dus ook belangrijk om duurzame beleggingen te maken en om dus te beleggen in bedrijven die effectief duurzaam ondernemen. Deze bedrijven worden gescreend en krijgen dan punten op ESG en dan kunnen ze terecht komen in een duurzaam fonds indien hun score goed genoeg is. Maar omtrent duurzaam beleggen ontstaat al gauw het misverstand dat het minder opbrengt.

De studenten die werken binnen Studio 8 zijn eigenlijk de doelgroep die Duurzaam Beleggen wil bereiken. Enerzijds een voordeel omdat het team de doelgroep van Siem echt kent, maar anderzijds een nadeel omdat dat het juist nog moeilijker maakt om in een ander denkkader te komen.

Om de doelgroep van Duurzaam Beleggen nog beter te kunnen begrijpen, hebben we twee verschillende buying persona's gecreëerd. Zo konden we ons echt visualiseren hoe de klant er juist uitziet en op die manier konden we de klant dan nog beter leren kennen.



Houtshop

De doelgroep van Houtshop zijn zowel vakmensen als particulieren die eigenlijk niet veel of niets weten over houtbewerkingen. Bij Houtshop hebben we informatie gekregen over onze klanten via de buying persona's die de marketingmanager van Houtshop al had opgesteld op basis van onderzoek. Deze persona's zouden moeten terugkomen in de video's zodat de klant zich hieraan kan spiegelen en zich kan vinden in de vooropgestelde situaties. Uit de persona's is gebleken dat de doelgroep van Houtshop, binnenin vakmensen en particulieren, vrij uiteenlopend is. Zo zijn er jonge koppels die hun huis aan het verbouwen zijn, een echte doe-het-zelver die al veel weet heeft van hout en houtbewerkingen, koppels met kinderen die een terras willen rondom hun zwembad maar dat niet zelf willen doen, creatievelingen die graag hun eigen tuinmeubilair willen maken, of ze willen mensen wat meer info en weetjes meegeven. Dit zijn ook mensen die heel actief zijn op social media zoals Facebook en LinkedIn. Via Google zoekt deze doelgroep veel op omtrent hun projecten en daarom wil Houtshop ook verder werken met Google Adwords.

Houtshop is altijd aanwezig op de grote Europese houtbeurzen zodat het assortiment het hele jaar door evolueert om hun klanten te kunnen blijven verrassen. Ze heeft ook een toonzaal waarin ze jaarlijks alles omgooien om te laten zien wat er juist leeft in de huis-en tuinafwerking en om een persoonlijke aanpak te kunnen hebben naar klanten toe en dit vinden de klanten zeker en vast een meerwaarde.

Voor de klant van Houtshop is de prijs ook heel erg belangrijk. Houtshop biedt hen kwaliteit aan van de bovenste plank met extra service erbij voor een redelijke prijs. Ook voor grotere hoeveelheden biedt Houtshop interessantere prijzen aan wat aanspreekt bij de klanten.

Ook naservice is heel belangrijk. Houtshop biedt een ruim assortiment aan haar klanten om hun houtbewerkingen optimaal te onderhouden. Dit is voor de klant een belangrijk kantelpunt als in waarom ze wel bij Houtshop komen kopen.

Dimensys

Dimensys wil met hun video's mensen bereiken die een job zoeken. Het is dus niet haar klant die ze wil bereiken, maar eerder professionals die een carrière willen in de consultancywereld.

Dimensys wil iemand aantrekken die past bij het bedrijf, iemand waar de CEO graag iets mee zou willen gaan drinken na het werk. Dimensys wil zich afzetten van het typische stereotype dat een IT'er vaak met zich meedraagt. Ze wilt juist open staan voor allerlei soorten profielen en laten zien dat het bij hen echt fijn is om te werken. Ze wilt iemand aantrekken waar je na het werk iets leuk mee kan gaan doen.

Dimensys wil een nichemarkt bereiken en ze wilt dat mensen weten dat ze kennisleider is. Dit aspect kan potentiële collega's aantrekken die voor een kennisleider willen werken.

Fase 2: Define

Het definiëren van het probleem waarop het bedrijf een oplossing wilt, gebeurt eigenlijk bij elk bedrijf hetzelfde. In de eerste fase hebben we informatie verzameld over de klant en over die hun eigen klanten. Je moet namelijk altijd de eindklant in gedachten houden als je met een oplossing komt, want zij zijn uiteindelijk de belangrijkste stakeholder in het hele gebeuren.

Uit de informatie van de empathize fase en de briefing hebben we de volgende problemen kunnen definiëren:

Duurzaam Beleggen

De website is nog niet aantrekkelijk zodanig dat mensen die interesse hebben in het onderwerp niet gaan verder klikken en beginnen aan de e-learnings en het logo bestaat nog niet. Er is ook nog geen promotie gemaakt voor het platform om de mensen warm te maken om naar de website te surfen en de e-learning te volgen. Het laatste onderdeel van het probleem is, is dat er veel misvattingen bestaan rondom duurzaam beleggen.

Houtshop

De video's trekken nog niet genoeg mensen aan waardoor de click through rate nog niet hoog genoeg is.

Dimensys

Potentiële medewerkers moeten worden aangetrokken om voor Dimensys te willen solliciteren en dus om bij Dimensys te werken.

Fase 3: Ideate

Nadat het probleem gedefinieerd is, gingen we over naar de ideate fase en konden we als team verschillende ideeën genereren. We hebben voor de drie klanten een aantal gemeenschappelijke manieren van hoe we juist tot al deze ideeën en oplossingen zijn gekomen. We willen een antwoord vinden op 'hoe zorgen we dat..?'

Als eerste manier om ideeën te genereren hielden we voor elke klant een brainstormsessie. Hiervoor kwamen we allemaal samen. Voor elke brainstormsessie stelde we een duidelijk doel voorop. Wat wouden we juist bereiken met deze brainstormsessie? Deze doelstelling kon variëren per brainstormsessie. Voor elke klant bekeken we eerst

samen nog eens de briefing zodat we al een juiste scope konden vaststellen van wat er nu eigenlijk juist van ons verwacht werd. Het doel van elke brainstormsessie voor ons was om een eerste idee of ideeën te creëren die we aan onze klant konden voorstellen en dan konden we verder van dat punt. De meeste brainstormsessies deden we samen, maar later splitsten we ook soms op om wat efficiënter te kunnen werken. Alles werd wel altijd eerst besproken intern met het team voor er een definitief besluit werd genomen of voor er iets werd doorgestuurd naar een klant.

Voor ons was het heel belangrijk dat iedereen zijn/haar mening kon uiten op een veilige manier. Wanneer Rijndert zijn idee gaf en Rory was het er niet mee eens, dan werd dat op een juiste manier aangebracht. Dan zei Rory bijvoorbeeld: 'Ja Rijndert, leuk idee! Misschien kunnen we ook eens bekijken om het op deze manier te doen.' Het bleef een wisselwerking van ideeën en onze brainstormsessies waren altijd een open dialoog.

We probeerden elke brainstorm op een visuele manier voor te stellen. Als iemand een idee had, dan werd dit uitgetekend. Bijvoorbeeld bij Duurzaam Beleggen gingen we eerst zeggen welke woorden ons aan duurzaam beleggen deden denken. Er kwam al snel het woord 'wereld' naar boven, samen met 'groen', 'geld', 'leren', 'academie',.. Zo was het dan mijn idee om voor het logo van Duurzaam Beleggen een wereldbol te gebruiken. Er werd dan meteen door het hele team gezocht naar een wereldbol. Beytullah voegde daar dan aan toe dat we een soort van hoedje op de wereldbol konden zetten, zoals mensen die net afstuderen zodat het duidelijk is dat je iets kan bijleren op de website en ook hier werden afbeeldingen van gezocht. In onze allereerste versies van het logo hadden we gewerkt met de typische kleuren die geassocieerd zijn met duurzaam en financiële zaken, namelijk groen. We moesten ervoor zorgen dat het een fris en vernieuwend concept was zodat ook de typische misvatting rondom duurzaam beleggen zou vervagen. Dus hebben we in een latere fase besloten om het typische kleurenpalet van geld en duurzaamheid, groen, helemaal om te gooien en te werken met andere kleuren zoals blauw, grijs, en geel.

Puur voor de e-learnings heeft elk teamlid zelf de originele e-learning eens uitgetest om te zien wat er veranderd moest worden. Iedereen heeft zijn/haar eigen bevindingen genoteerd in een gezamenlijk document en daarna kwamen we samen om te brainstormen en om te zien wat gemeenschappelijke pijnpunten waren, waar het anders kon en wat goed was.

Voor Houtshop was de brainstormsessie enorm snel. We wisten al dat onze klant animaties wou en ook wat de verschillende buying persona's gingen zijn voor de video's. Er was bij Houtshop dus niet zo heel veel sprake van co-creatie omdat de klant eigenlijk altijd meteen tevreden was van onze input. Uiteraard gaf de klant wel feedback en hadden we de persona's gekregen, maar de creatie kwam voornamelijk vanuit ons team.

Voor alle drie de klanten moesten we een video maken. We hebben voor elke soort video, animatie en met echte mensen, een inspiratiesessie gehouden. We hebben online eerst verschillende video's bekeken, geanalyseerd en uitgebreid besproken. Dan hebben we gefilterd en uiteindelijk hadden we de beste opties bijgehouden om te laten zien aan de klant zodat die kon kiezen welke 'look and feel' het beste zou passen bij hun en hun merk. Achteraf hebben we dan de eerste versies van de scripts opgesteld per video. Ook dit script hebben we uitgewerkt aan de hand van visualisatie. Als we bijvoorbeeld bij Houtshop zeiden dat er een glad parket getoond ging worden, dan gingen we eerst op zoek naar een foto van glad parket of we tekenden het zelf uit. Voor elke klant hebben we ook met een moodboard gewerkt om ons echt een gevoel te geven van hoe we willen dat alles eruit zou zien en om het gevoel makkelijk over te brengen naar de klant. Hieronder is een afbeelding die een stukje van één van de scripts van Houtshop weergeeft:

Alle vijf op een rij: waarom schuren?

Intro: zelfde intro als vorige video's met het papier dat openvouwt
→ Icoontje van alle vijf op een rij + Waarom schuren?
=> we tonen eerst hoe alles is voor het schuren en dan hoe het is na het schuren (afwisselend: in de tabel van links naar rechts)

<p>1. We tonen een stuk hout met veel onregelmatigheden (-> in profiel laten zien)</p> 	<p>2. We tonen een glad stuk hout (-> in profiel laten zien)</p> 
<p>3. Stuk hout waar de verf niet goed op hecht-> verf die klt (vormt kleine bolletjes)-> in profiel laten zien</p> 	<p>4. Stuk hout waar de verf goed op hecht -></p> 

Voor Dimensys was de ideate fase enorm belangrijk. De brainstorm voor Dimensys verliep eerder zoals de brainstorm van Duurzaam Beleggen. Het was een langer proces dan bij Houtshop. Wat bij Dimensys ook vooral heel hard opviel in vergelijking met Houtshop was de co-creatie. Dimensys kwam zelf voor elk onderdeel af met een eigen visie en eigen ideeën. Het team bij Dimensys wou ook dat wij altijd alles wat we hadden bedacht doorstuurden naar hen voor de volgende meeting zodat ze alles al eens goed konden doornemen. Elke keer als wij iets voorstelden van idee, dan wou Dimensys zelf ook met opties afkomen die we eventueel konden verwerken en gebruiken. Bij Duurzaam Beleggen was er ook sprake van co-creatie, want Siem dacht ook over alles mee na, maar op het einde van de dag zei hij dat hij onze expertise vertrouwde omdat hij zelf geen ervaring had op die vlakken.

Voor de testimonials dacht Dimensys dat het leuk zou zijn om dit in duo's te doen, dus moesten wij op zoek gaan naar een toffe manier om dit uit te werken. We hebben research gedaan, zelf nagedacht en uiteindelijk kwamen we dan tot het idee dat de duo's elkaar al moesten kennen en een goede dynamiek moesten hebben. Hoe kunnen we aan de toekomstige werknemer duidelijk maken dat het leuk is om te werken bij Dimensys? Niet door het te laten lijken dat het allemaal in scène gezet was, maar het moest echt een dialoog zijn tussen de twee personen. We hebben ook vragen bedacht bovenop de vragen die Dimensys al had opgesteld voor de duo's. Onze vragen waren meer uiteenlopende vragen die niet puur over het werk gingen zoals: wat is jouw favoriete moment van de dag? Hoe hebben jullie elkaar leren kennen?

Voor de testimonials ging iedereen elk apart zoeken naar voorbeelden en inspiratie en erna brachten we alles samen en gingen we zo door alle ideeën en gingen we filteren tot de beste opties overbleven. Op onderstaande afbeeldingen staan een paar voorbeelden van individuele documenten die dan gebruikt werden in de inspiratiesessies:

YUM YUM video's heeft hele goede voorbeelden!

<https://www.youtube.com/watch?v=QwiEOt1zYU>

- ⇒ Met tussenbeelden en achtergrond van in het kantoor zelf
- ⇒ 1 persoon is voldoende zeker als er tussenbeelden bij zijn

<https://www.youtube.com/watch?v=HSajpQBkR0c>

- ⇒ Met tussenbeelden van binnen het bedrijf
- ⇒ Tussenstukken met vragen erin -> leuk idee
- ⇒ 1 persoon!
- ⇒ Met animatie wat de video leuker maakt om uit te kijken
- ⇒ Met een andere video erin verwerkt (bedrijfsvideo erin??)

<https://www.youtube.com/watch?v=6pi25ozk8w8>

- ⇒ Beelden van bedrijf zelf
- ⇒ Eerst uitleg wat het bedrijf doet/is
- ⇒ Beelden van klanten
- ⇒ Meerdere personen
- ⇒ Vragen worden getoond
- ⇒ Animatie beelden geven meerwaarde volgens mij

<https://www.youtube.com/watch?v=zoDrTIARdOc>

- ⇒ Leuke stijl door intro
- ⇒ Meerdere personen past hier heel goed
- ⇒ Tussenbeelden
- ⇒ Meerder werknemers voorstellen zonder ze iets te laten zeggen is ook leuk idee want dan zien de mensen wat voor mensen er werken (kan groot pluspunt zijn)

https://www.youtube.com/watch?v=QH9s0lf_z4g

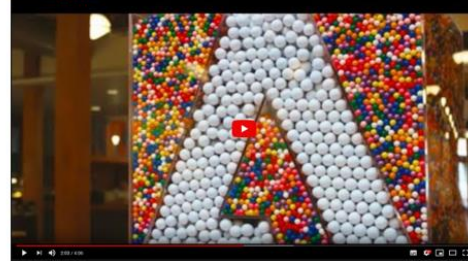
- ⇒ Toffe intro
- ⇒



https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=KNG-OgNe5PU&feature=emb_title

- Achtergrond in huisstijl
- Gebruik van tekst op een "unieke" manier

Adobe fox Qkta









https://www.youtube.com/watch?time_continue=123&v=IVXto2nMit&feature=emb_title

- Gebruik van veel verschillende beelden met voiceover
- Beelden van personen aan het werk

ChurnZero - FiscalNote Customer Testimonial

Voor de video van Duurzaam Beleggen gingen we eerst zien wat voor video het ging zijn. Uiteindelijk hebben we gekozen voor stockvideo's met echte beelden en een voice-over omdat we dachten dat de boodschap dan krachtiger zou zijn. We hebben ook gewerkt met een 'storyboard' voor de video. Hier hebben we echt elke scène in klad uitgewerkt van hoe die eruit zou kunnen zien. Elk frame in ons hoofd, kreeg een scène op papier. We hebben hier weer gewerkt met afbeeldingen en visuals om alles duidelijker over te brengen zowel intern binnen het team als naar Siem toe. Hieronder is een afbeelding van een deeltje van het storyboard:

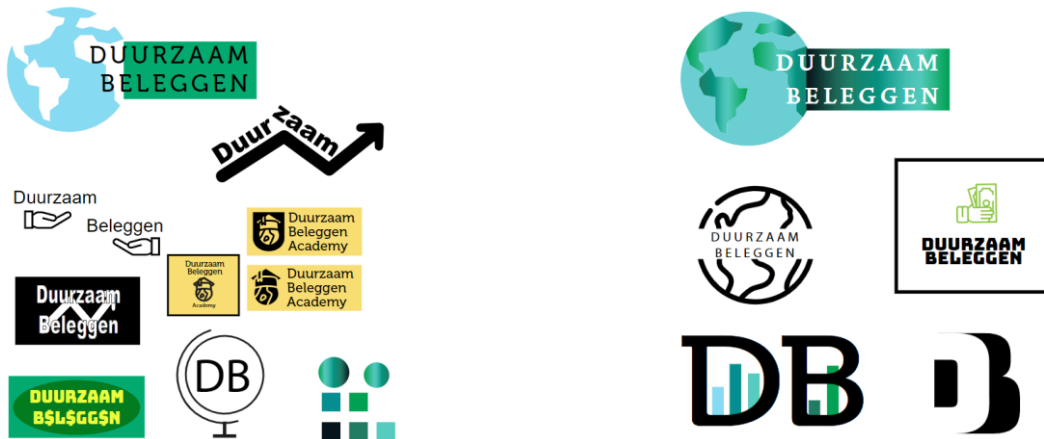
<p>Scène 1: wereldbol komt van in de verte tevoorschijn en de voice over begint.</p> <p>"Hallo, ik ben Charlotte en dit is hoe mijn wereld eruit ziet."</p> 	<p>Scène 2: grijze wereldbol draait rond</p> <p>"Het klimaat is er slecht aan toe en de natuur loopt gevaar"</p> 	<p>Scène 3: Inzoomen op wereldbol en zien dit beeld (eventueel "droevige" muziek om te ondersteunen)</p> 
<p>Scène 4: Uitzoomen en wereldbol draait rond</p> <p>"Ik leef in een maatschappij waarin de verplichte arbeidsnormen niet altijd worden nageleefd"</p> 	<p>Scène 5: Inzoomen op wereldbol en zien dit beeld (muziek erachter)</p> 	<p>Scène 6: Uitzoomen en wereldbol draait rond</p> <p>"Er is nog altijd ongelijkheid tussen man en vrouw"</p> 

Voor het communicatieplan van Duurzaam Beleggen hebben we gekeken naar onze cursus van het vak 'Digital Marketing'. Hieruit konden we veel informatie halen. Dan hebben we ook gekeken naar onze eigen ervaringen met social media omdat wij uiteindelijk bij de doelgroep horen die Duurzaam Beleggen wil bereiken.

Je kan dus stellen dat visueel werken bij deze fase een enorm belangrijk element is. Als je iets gewoon zegt, dan beeldt iemand zich het misschien niet op de juiste manier in waardoor je niet meer op dezelfde golfengete zit.

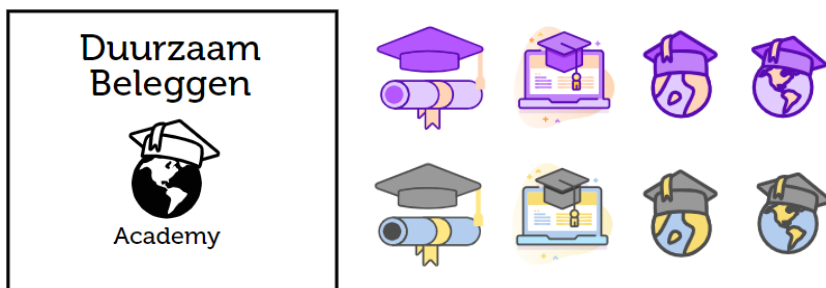
Fase 4: Prototype

Uiteindelijk hebben we voor Duurzaam Beleggen verschillende logo's ontworpen vanuit de ideate fase en onderstaande concepten hebben we als eerste laten zien aan Siem. We lieten niet alles zien aan Siem, we hebben binnenin het team eerst gefilterd tussen alle ideeën. De linker afbeelding zijn de ideeën die we niet hebben laten zien en de rechterafbeelding hebben we wel laten zien als prototype.

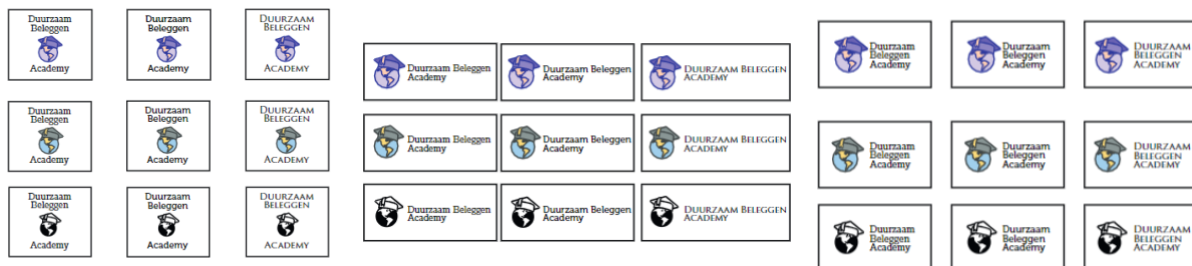


Op bovenstaande afbeeldingen zie je dat er nog gewerkt was met de typische groentinten. Dit hebben we na de eerste feedbacksessie veranderd naar iets vernieuwend. We zijn dus opnieuw naar de brainstormfase gegaan om te bedenken hoe we het logo konden optimaliseren.

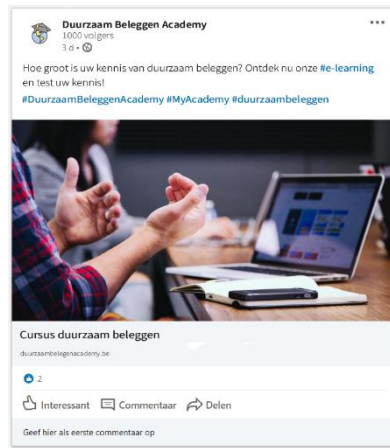
Vanuit de eerste feedbackrondes zijn we dan tot het volgende concept gekomen:



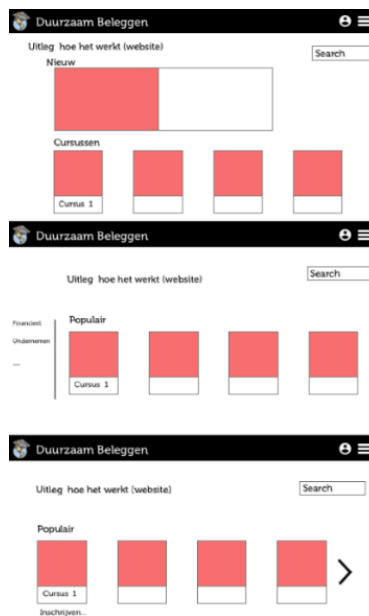
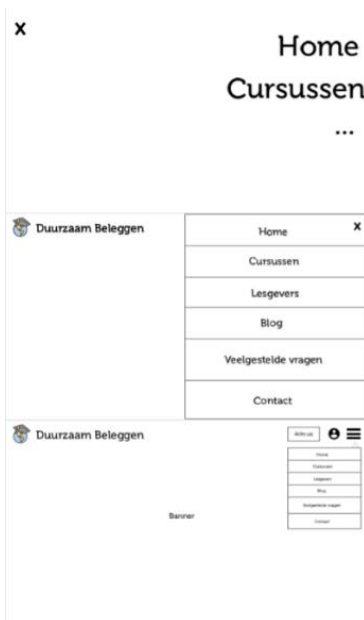
Uit deze afbeeldingen kwamen dan volgende logo's:

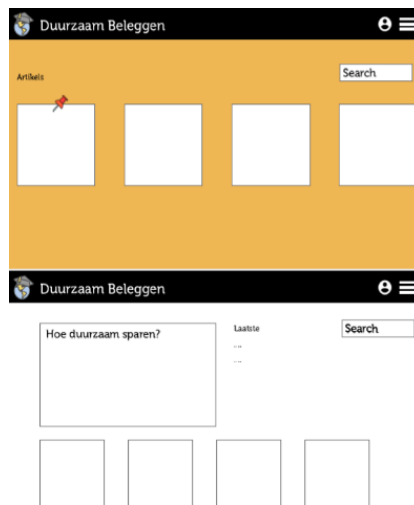


Voor het communicatieplan van Duurzaam Beleggen hadden we een Excelbestand gemaakt met daarin per soort platform de informatie en wat wel en niet werkt. We hebben ook een content kalender gemaakt zodat Siem hier een voorbeeld aan zou kunnen nemen en we hebben een document gemaakt waarin we een aantal voorbeeldposts hadden gemaakt per platform ook. Hieronder zie je twee voorbeeldposts:

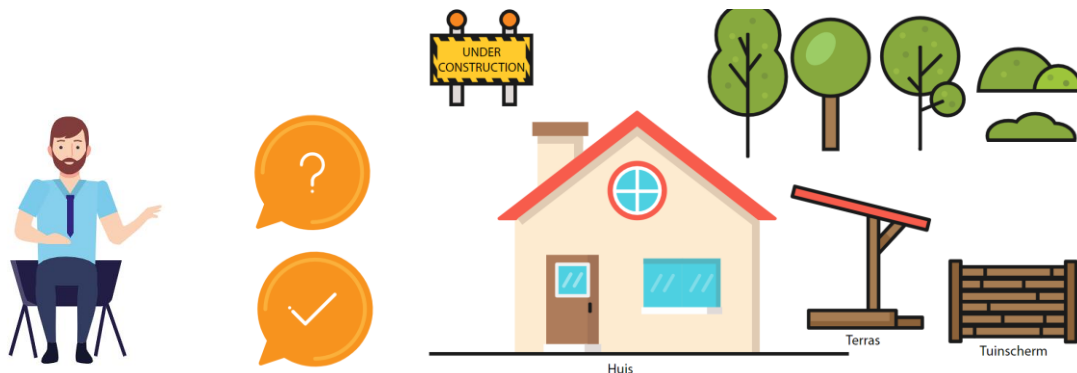


De wireframe van Duurzaam Beleggen begon ook al vorm te krijgen. We hebben gewerkt met het Adobeprogramma Experience Designer. We zijn met iets vrij basis begonnen om dan van daaruit verder te werken en verfrissende elementen toe te voegen. Op onderstaande afbeeldingen zijn de eerste versies van de wireframe:





Voor Houtshop zijn we vrij voorzichtig omgesprongen met hoe we het gingen aanpakken. Eerst zijn we begonnen met een aantal illustraties te maken en Rijndert en Beytullah gingen deze dan animeren. Dit kleine stukje animatie hadden we eerst doorgestuurd naar Houtshop om te zien wat de marketingmanager er juist van vond. Op onderstaande afbeeldingen zijn de eerste illustraties weergegeven:



Na deze eerste goedkeuring, zijn we verder kunnen gaan met de rest van de illustraties en de animatie van de video.

Elke animatie werd doorgestuurd naar de marketingmanager van Houtshop, we kregen feedback hierop, we bespraken intern hoe we die feedback gingen verwerken en we kwamen tot het eindresultaat. We vroegen of Houtshop een voorkeur had voor muziek, maar dat had ze niet. Dus hebben wij er zelf muziek opgezet. Hiervoor zijn we teruggedaan naar de ideate fase om eigenlijk eens te zien welke soorten muziek er allemaal zijn, wat past bij de video, willen we upbeat of juist iets klassiek en rustig? Uiteindelijk zijn we dan tot een muziekfragment gekomen per video en die hebben we bij de animatie geplaatst.

Voor de testimonials was Dimensys het ermee akkoord dat we vooral de dialoog tussen de twee personen naar boven moesten laten komen. Uiteindelijk heeft Dimensys ons een document doorgestuurd waarin alle vragen per duo opgelijst waren. Deze vragen waren een mix van hun vragen en onze vragen. We lieten onze ideeën altijd zien aan Dimensys doormiddel van een PowerPoint presentatie om het voor hen te structureren en te visualiseren. We

hebben voor de testimonials een regeliijn opgesteld die gevolgd ging worden om de video's te monteren. Hieronder is een stukje van de regeliijn:

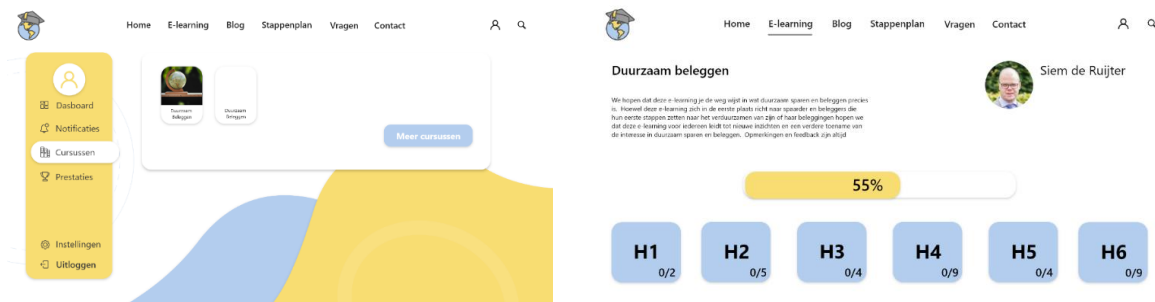
Scène	Timing	Beeld	Audio	SFX	Muziek
1	0 tot 5	introvideo: Animatie van het Dimensys logo two shot: duo komt binnen in een open ruimte, gaan zitten in de zetel. Geïnterviewde 1 zet zich comfortabel in de zetel (in close up). Geïnterviewde 2 zet zich eveneens comfortabel in de zetel (in close up).			Intro muziek
2	5 tot 15	two shot: personen stellen zichzelf voor Overgang. Moderator stelt de vraag	Geïnterviewden vertellen over zichzelf: naam, voornaam, periode werkzaamheid, functie, ...	Logo dimensys op achtergrond gebouw op TV scherm	Sfeer muziek
3	15 tot 40	two shot: Geïnterviewde 1 beantwoordt vraag 1	Antwoord geïnterviewde 1 (vraag moderator horen we niet)	vraag schuift in van links naar rechts, logo dimensys op achtergrond gebouw op tv scherm	Sfeer muziek
4	40 tot 45	Reactieshot van geïnterviewde 2 in close up Moderator stelt de vraag. two shot: Geïnterviewden beantwoorden vraag 2	Reactie op het antwoord van geïnterviewde 1. Geïnterviewde 2 beantwoordt de vraag ook	Logo dimensys op achtergrond gebouw op TV scherm	Sfeer muziek
5	45 tot 60	Collage tussenbeelden bv: kantoor, gebouw, het park, collega's zijn samen aan het eten, collega aan het werken, de lounge, collega's die interactie hebben (wordt nog beslist in de montage)	Antwoord geïnterviewden (vraag moderator horen we niet)	Vraag schuift in van links naar rechts, logo dimensys op achtergrond gebouw op tv scherm	Sfeer muziek
6	60 tot 70		Antwoord geïnterviewden	Logo dimensys op achtergrond gebouw op TV scherm	Sfeer muziek

Fase 5: Test

Voor Duurzaam Beleggen zijn we na de laatste feedbackronde uiteindelijk tot het finale logo gekomen dat ook gebruikt zal worden:



De wireframe van de website is omgevormd tot een echte mockup van de website en deze website zal dan uitgewerkt worden door Duurzaam Beleggen en komt dan later in het jaar online. Hieronder zie je een aantal afbeeldingen van de mockup:



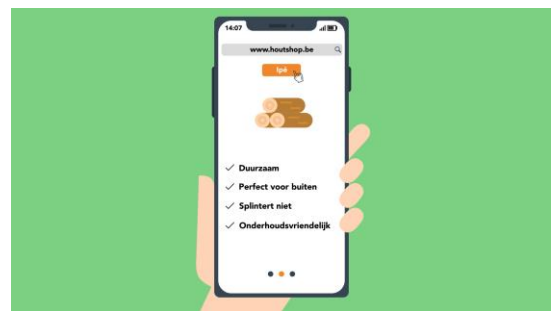
Voor Houtshop hebben we acht verschillende animaties gemaakt. Als we de kwaliteit wouden leveren die we beloofd hadden, werden de filmpjes wel langer dan 20 seconden. Dit was voor Houtshop geen probleem. Elke video is na maximum twee keer feedback goedgekeurd geweest door Houtshop. Ook de muziek die we erbij gezet hebben was goedgekeurd.

Hier zijn van elk filmpje van Houtshop twee frames van hoe de video uiteindelijk is geworden:

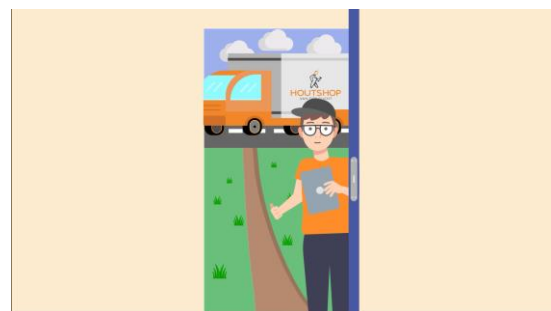
Houtwijzer 1



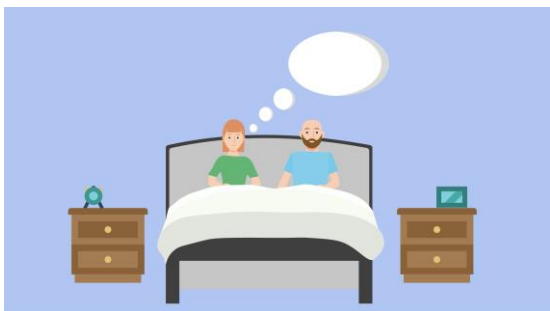
Houtwijzer 2



Houtwijzer 3



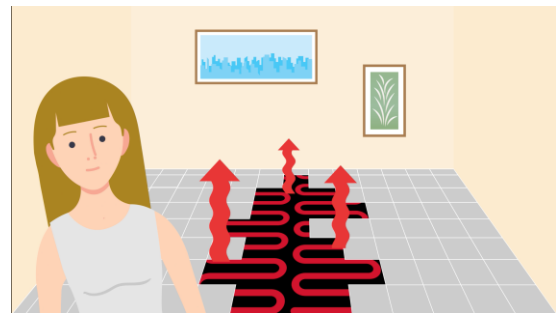
Houtwijzer 4



Klopt dat? Steigerhout



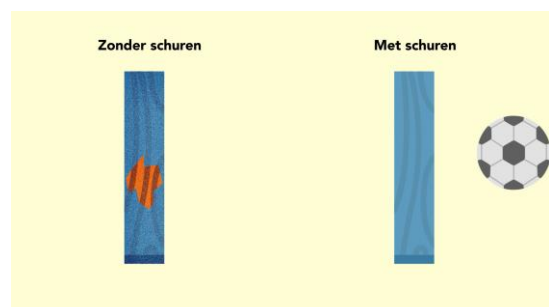
Klopt dat? Vloerverwarming



Alle vijf op een rij voorboren

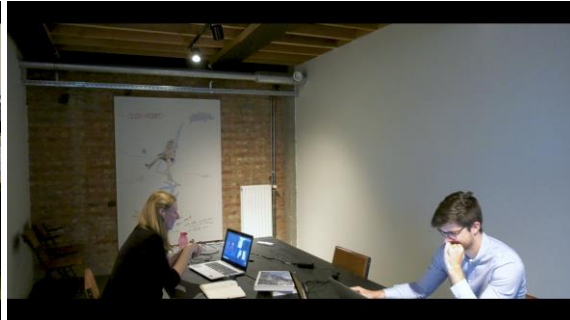


Alle vijf op een rij schuren



De video's van Houtshop zullen vanaf het najaar geplaatst worden op hun social media en via Google Adwords.

Tot slot voor Dimensys hebben we de testimonial video's uitgewerkt. De interactie was zeer belangrijk. We hebben ook gewerkt met verschillende tussenbeelden om de video toch ook luchtig te houden en interessant om naar te kijken en om de toffe sfeer goed tot uiting te laten komen. Wij hebben een aantal muziekfragmenten gestuurd en Dimensys heeft hier dan beslist welk fragment ze wouden gebruiken. Tot en met de laatste fase hebben wij met Dimensys aan co-creatie gedaan. Zij waren aanwezig in het proces van begin-tot en met eindpunt. Hieronder zijn een aantal afbeeldingen van één van de testimonials:



2.4.3 Waarom werkt het?

Waarom werkte design thinking binnenin de start-up van Studio 8? Om op deze vraag te antwoorden, ben ik terug gaan kijken naar het literatuuronderzoek. Er zijn een aantal 'voorwaarden' die je kan vervullen als je aan design thinking wil doen.

Studio 8 heeft op een iteratieve manier gewerkt met de verschillende fases van het Hasso-Plattner model. Door op deze manier te werken kon het product beter en beter worden omdat we een constante wisselwerking hadden tussen de verschillende fases. Je moet binnenin design thinking niet één stappenplan exact volgen, maar het is fijn om als beginnende design thinker een soort van houvast te hebben.

Als tweede is het belangrijk om een goed team te hebben als je aan design thinking wil doen. Dit was zeker het geval. Het team waarmee ik samenwerkte binnenin Studio 8 stond open voor alles. Ze waren heel open minded en ze waren enorm gemotiveerd. Ze wouden bijleren en ze wouden innovatief uit de hoek komen voor elke klant.

We hebben voor elke klant ook gewerkt met co-creatie. Bij de ene klant kwam dit wel meer op de voorgrond dan bij de andere, maar om aan design thinking te kunnen doen is co-creatie enorm belangrijk. De klant wil inspraak hebben in het hele proces en dit kan vaak ook een meerwaarde bieden.

Volgens Idris Mootee zijn er een aantal principes die je kan volgen als je aan design thinking wil doen. Er zijn een aantal principes die Studio 8 zeker en vast heeft nageleefd. Zo werkte we heel actie-georiënteerd. We zeiden niet alleen wat we dachten, we probeerden om die gedachten meteen om te zetten in iets tastbaars. Kortom, voor ons

was doen belangrijker dan denken. We waren comfortabel met verandering. Elke keer als een klant feedback gaf, dan namen we die serieus op en keken we hoe we het product konden aanpassen. Ook binnenin het team was er soms een meningsverschil waardoor we ons moesten aanpassen aan elkaar, maar dit verliep heel vlot. Mensgericht werken is één van de belangrijkste principes. Ook Frank Huynen (Bijlage 1) en Arnaud Dierickx (Bijlage 2) bevestigen dit in het interview. Elke keer als we iets nieuw bedachten, dan keken we eerst of het voor de klant een meerwaarde was en of de klant het product nodig heeft. Deze klantgerichtheid hoort vooral bij de eerste fase van empathize. Deze fase is de belangrijkste fase en dus hebben we die bij Studio 8 dan ook heel serieus genomen, maar het is moeilijk om te pinnen op welk punt je de klant 100% begrijpt. We hebben natuurlijk geprobeerd om onze klant en die hun klant zo goed mogelijk te begrijpen zodat we een zo goed mogelijke oplossing konden bieden. Als je als design thinker aan de slag wil gaan, dan moet je betekenis proberen creëren. Dit stond voor Studio 8 centraal eigenlijk. We wouden niet 'zomaar' iets afgeven, nee. We wouden dat wat we maakten een impact zou hebben op onze klant en dat het nog voor een lange tijd aanwezig zou blijven.

We kunnen dus stellen dat Studio 8 effectief aan design thinking heeft gedaan op haar eigen manier.

Nu we weten dat Studio 8 effectief aan design thinking heeft gedaan is het tijd om te gaan kijken wat nu eigenlijk werkte en wat niet werkte.

Wat eigenlijk het belangrijkste is om te zien of het werkt of niet, is gaan kijken of er een goede implementatie is gebeurd. Een model of proces kan nog zo foutloos uitgewerkt zijn als je wil, als een bedrijf het niet goed implementeert dan zal het niet werken.

Uiteindelijk kan hier dan weer de discussie komen van wat een goede implementatie juist is aangezien design thinking zo een eigen invulling heeft. Persoonlijk denk ik dat je voor jouw bedrijf een model kan kiezen en je kan je daarop baseren, maar je volgt het niet blindelings op. Je hoeft echt geen designer te zijn om aan design thinking te kunnen doen. Dat heeft dit team ondervonden gaandeweg. We hebben ons gebaseerd op de methodieken van design thinking, maar we hebben er zeker onze eigen twist aan gegeven. Mede ook omdat het de eerste keer was dat we aan design thinking deden.

Design thinking zorgt ervoor dat de klant weet waarover je het hebt. Elke fase is vertaald naar een visualisatie of iets duidelijk waardoor de klant helemaal mee is met alles wat je zegt. Je hoeft geen vaktaal te gebruiken.

Uit het literatuuronderzoek is het meteen heel duidelijk dat design thinking echt een manier is om de klant volledig te begrijpen en om van dat punt te vertrekken. Wij zijn dus ook aan design thinking begonnen met de klant centraal. De empathize fase is dé belangrijkste fase. Je kan een product maken dat enorm goed is, maar als de klant het niet wil dan sta je nergens. Daarmee moet je zeker met buying persona's werken. Die geven je een goed beeld van wie je klant juist is. Het is hier heel belangrijk dat je alles gaat benaderen vanuit een ander standpunt dan het jouwe zodat je de klant optimaal leert kennen.

Om het probleem te definiëren moet je dus de eerste fase goed hebben doorlopen. Eenmaal dat dit gelukt is, moet je alle pijnpunten eruit halen en dan kan je het juiste beeld vormen van het probleem. Wij hebben dit zo toegepast zoals vermeld in het literatuuronderzoek. Tijdens het definiëren van het probleem probeerden we onszelf ook altijd in de schoenen van de klant te zetten: 'vindt de klant dit effectief vervelend?'

In de ideate fase is het belangrijk dat iedereen zich veilig voelt. Bij ons was dit zeker het geval. Iedereen mag het woord nemen wanneer hij of zij dat wenst. Hier is een brainstorm een zeer belangrijk element om te gebruiken omdat je echt vanuit verschillende invalshoeken informatie krijgt. Wat hierbij ook als kernelement naar boven kwam uit het literatuuronderzoek, is dat je alles gaat visualiseren in deze fase. Je mag het niet gewoon zeggen, want dan kan de andere persoon het fout interpreteren. Dus we visualiseerden alles wat we vertelden in de mate van het mogelijke. Visualisaties maken het veel makkelijker om vernieuwend te denken. Ook voor de klant is het fijner als je iets van visualisatie kan laten zien, dat maakt het voor een klant die misschien niets weet van het onderwerp, veel makkelijker om mee te zijn met het verhaal dat je vertelt.

De prototype fase is ook zeker belangrijk. Wat voor ons hier vooral belangrijk was, was dat we op tijd feedback vroegen. We vonden allemaal dat het niet slim was om een concept volledig uit te werken om dan te horen dat het toch niet goed is. Soms is het beter dat je een keer vaker checkt bij de klant of alles nog goed is. Natuurlijk moet je de mening van de klant niet klakkeloos volgen en mag je het ook uiten als je het niet eens bent.

De uiteindelijke testfase was voor ons echt om te zien wat nu eigenlijk goed is en wat niet en om te zien waar een nieuw prototype van gemaakt moest worden. De testfase was voor ons het minst aanwezig in het hele proces omdat we het uiteindelijke resultaat van alles pas zullen weten als het gelanceerd is voor het publiek.

Zowel uit de interviews met Frank Huynen (Bijlage 1) en Arnaud Dierickx (Bijlage 2) als uit het literatuuronderzoek was het duidelijk dat je een continue wisselwerking moet hebben tussen de verschillende fases. Om design thinking te laten werken is de terugkoppeling tussen alle fases enorm belangrijk. Je moet van ideate kunnen gaan naar prototype en dan weer terug naar ideate voor een nieuwe brainstorm om dan misschien weer een nieuw probleem te definiëren dat is opgestoken. Het is belangrijk om te weten dat er uiteindelijk geen vaste volgorde bestaat voor de verschillende fases, maar je moet wel altijd vertrekken vanuit de empathize fase. Dit hebben we als team toegepast en dit werkte ook. We vonden het fijn dat we zomaar van de prototypefase terug konden gaan naar de ideate fase om dan weer even naar de empathize fase te gaan om te zien of we de klant nog steeds begrijpen.

Design thinking werkt als je een goede verstandhouding hebt met de klant. Als je als team begint te werken, dan is het belangrijk dat je de klant continu 'in the loop' houdt. Er is dus sprake hier van co-creatie. De klant is uiteindelijk de persoon die jouw idee zal aanvaarden of niet. Wat hier wel belangrijk is om te weten, is dat je het niet altijd eens moet zijn met de klant en je mag dit ook uiten. Soms kan het zijn dat de klant dan na jouw uitleg toch jouw mening zal gaan volgen. Wij hadden elke week contact met elke klant. Dit was ook belangrijk voor ons en als de klant niet meteen reageerde, dan stuurden we een follow-up mail. Dit gaf de klant ook vertrouwen naar ons toe.

Het is ook belangrijk om een goed functionerend team te hebben. De mindset van het team is enorm belangrijk als je succesvol aan design thinking wil doen. Een team dat niet openstaat voor nieuwe ideeën, de mening van anderen of niet openstaat om de klant te begrijpen, zal niet aan design thinking kunnen doen. Ook bij ons team intern was er sprake van co-creatie en dat werkt gewoon. Het is goed dat je vanuit verschillende ideeën kan vertrekken om zo tot een groter geheel te komen. Mijn team was fantastisch en werkte heel goed samen. Iedereen stond open voor elkaars mening en we bouwden voort op elkaar, we braken elkaar niet af. We weten ook wel dat iedereen een eigen visie heeft op de dingen, maar toch werkte het. Het is belangrijk dat je soms je eigen mening ook durft loslaten om plaats te maken voor het idee van iemand anders. Als je altijd je eigen mening blijft volgen, dan ga je nooit aan design thinking kunnen doen, want dan ga je met jezelf in cirkels blijven lopen.

Als team hebben wij ook gewerkt met een aantal tools om het design thinking proces planmatig en visueel te laten werken. Een aantal tools die we hebben uitgeprobeerd en die ook goed werkte voor ons bij Studio 8 waren Trello, brainstorms, moodboards, buying persona's, storyboards, regielijn,...

We zijn eigenlijk nergens echt moeilijkheden tegengekomen in het hele proces. Voor ons werkte het gewoon. Wat niet wil zeggen dat we alles klakkeloos volgde, maar met onze eigen interpretatie hebben we een succesvolle implementatie van design thinking kunnen doen. Natuurlijk kunnen we wel nog veel leren, maar daar draait het ook juist om. Bij design thinking ga je nooit stoppen met leren.

Voor ons heeft design thinking gewerkt om de klant een vernieuwende oplossing te geven op hun problemen. We hebben de klant en eindklant zo goed mogelijk proberen te begrijpen, we hebben verder gedacht dan ons eigen denkkader, we hebben veel prototypes gemaakt en veel feedback gevraagd en verwerkt en we hebben als team de juiste mindset gehad om dit alles waar te kunnen maken. Bij Dimensys en Duurzaam Beleggen Academy hebben we een rijkere design thinking gehad dan bij Houtshop. Maar dit wil niet zeggen dat de resultaten bij Houtshop minder waren. Integendeel, de marketingmanager zei dat we een beter resultaat hadden geleverd dan de teams van de voorbije twee jaren. Dit is dus het bewijs dat je design thinking volledig op je eigen manier kan doen en dat je niet voor elke klant op dezelfde manier aan de slag moet gaan.

2.4.4 Uitkomst: toolkit van alle methodes van design thinking die je kan toepassen

Vanuit mijn eigen bevinden en de interviews die ik heb afgenomen met twee personen die gespecialiseerd zijn in design thinking heb ik een toolkit gemaakt van alle methodes van design thinking die je kan toepassen én die kunnen werken voor een bedrijf.

- 1) Mindset: je moet een team hebben met de juiste mindset. Iedereen moet elkaar respecteren en iedereen moet de klant willen begrijpen. Je moet gemotiveerd zijn en open staan voor andere visies en onduidelijkheid omarmen. Je moet leren van je fouten en je moet optimistisch blijven doorheen de weg.
- 2) Cultuur: de bedrijfscultuur moet openstaan voor design thinking. Als je in een organisatie zit die absoluut niet nadenkt over de noden van de eindklant, dan kan je niet beginnen aan design thinking. Je moet als bedrijf klaar zijn om naar de klant te luisteren.
- 3) Brainstorm: deze tool wordt vaak gebruikt bij design thinking en het werkt ook echt als je het juist uitvoert. Je moet een doel vooropstellen: 'Wat willen we vandaag bereiken met deze brainstorm?' Je moet iedereen aan bod laten komen en je moet een veilige omgeving creëren en ook engagement creëren. Teamleden moeten het gevoel hebben dat ze gewaardeerd worden en dat er iets met hun bijdrage gedaan zal worden.
- 4) Visualiseren: deze tool is extreem belangrijk. Bij design thinking kan je niet gewoon vertellen wat je gaat doen, maar je moet echt laten zien wat je gaat doen. Door middel van visualisatie kan het team beter op elkaar inspelen en de klant zal alles beter begrijpen. Hier zijn een aantal manieren die je kan gebruiken om binnenin design thinking aan visualisatie te doen:
 - Storyboard: een beeld communiceert makkelijker dan een uitgeschreven tekst. Door een beeld te tekenen of te visualiseren neem je alle ondubbelzinnigheid weg.
 - Trello: jouw projecten op een leuke en flexibele manier delen
 - Miro: digitalisering van een whiteboard
 - Expressia: stelt je in staat om een customer journey visueel voor te stellen
- 5) Buying persona's creëren: als je dit creëert, dan kan je veel beter begrijpen wie jouw klant nu echt is. Een buying persona is een representatie van jouw ideale klant gebaseerd op marktonderzoek en gegevens van jouw bestaande klant. Wanneer je een buying persona opstelt moet je rekening houden met demografische factoren, gedragspatronen, motivatie en doelen. Hoe meer in detail, hoe beter.
- 6) Business Model Canvas: hoe je het ook draait of keert, een bedrijf moet winst kunnen maken. Je kan dus met de meest fantastische ideeën afkomen, maar als het niks opbrengt dan ben je er niets mee. Daarom moet je het business model canvas gebruiken om te zien welk nut de oplossing juist heeft voor het bedrijf. Je start met het model te gebruiken in de define fase om te zien of het wel iets opbrengt dat je het probleem oplost. Een business model canvas beschrijft de manier waarop een organisatie waarde creëert, levert en behoudt.
- 7) Inspiratiesessies: ga op zoek naar al bestaande zaken en haal daar je inspiratie uit. Je kan binnenin je team zeggen dat iedereen eerst apart zoekt om daarna samen te komen en verder te bouwen op alles wat gevonden is.
- 8) Moodboard: via een moodboard kan je echt een gevoel overbrengen. Je mag hier alles opzetten dat je wil: tekeningen, afbeeldingen, tekst, kleurenpaletten,..

- 9) Kwantitatief onderzoek: dit onderzoek probeert feiten te achterhalen. De resultaten worden uitgedrukt in cijfers en statistieken. Op deze manier kan je een probleem definiëren aan de hand van cijfers. Als je bijvoorbeeld merkt dat 65% van de klanten je filmpje ziet, maar niet doorklikt naar de website.
- 10) Kwalitatief onderzoek: met dit onderzoek ga je op zoek naar de waarom in het hele vraagstuk. Het is een beschrijvend onderzoek dat zich meer richt op de ervaringen en het gevoel van de klanten. Dit wordt weergegeven in woorden.
- 11) Loskoppelen van je eigen mening: dit is enorm belangrijk. Als je niet af en toe afstand kan nemen van je eigen mening, dan kan je maar beter niet aan design thinking doen. Enkel op deze manier ga je nieuwe inzichten kunnen vergaren en ga je een optimaal resultaat kunnen behalen.
- 12) Co-creatie: je moet ernaar streven om samen met je klant iets te creëren. Klanten willen vandaag de dag veel meer inspraak en zij hebben ook de expertise die jij zeker kan gebruiken om tot een optimale oplossing te komen.

Conclusie

Hoe kan je design thinking implementeren in start-ups? Dit is de onderzoeksvraag waar ik een antwoord op wou vinden. Om op deze vraag een antwoord te kunnen vinden, heb ik een deskresearch uitgevoerd aan de hand van een literatuuronderzoek en heb ik ook aan fieldresearch gedaan. Deze fieldresearch hield twee interviews in en ook een observatie vanuit eigen waarnemingen en terugkoppelingen aan de deskresearch.

Uit de deskresearch ben ik vooral te weten gekomen dat design thinking niet één vaste definitie heeft. Ik heb voor mijn literatuuronderzoek ook veel informatie moeten filteren omdat er juist zoveel visies zijn over design thinking. Je kan wel bepaalde stappen volgen als houvast, maar je moet deze stappen nooit exact opvolgen. Er is eigenlijk geen juiste of foute manier. Je kan aan elke methode je eigen twist geven. Het is wel noodzakelijk om mensgericht te werken en om de klant altijd centraal te zetten. Je wil een oplossing bedenken voor de klant en daarvoor moet je de klant eerst goed kunnen begrijpen. Daarnaast is het belangrijk dat je innovatief en vernieuwend uit de hoek komt. In het literatuuronderzoek kwam ook heel hard naar boven dat je bij design thinking niet alleen moet denken, zoals de term impliceert, maar het is belangrijker om te doen. Je moet actie-georiënteerd werken en je ideeën effectief uitwerken in plaats van alleen uit te denken. Design thinking is een grote opmars aan het maken in de bedrijfswereld.

Mijn fieldresearch bestond uit twee interviews en een observatie vanuit eigen waarnemingen. De twee interviews heb ik gehouden met Frank Huynen van DXC en Arnaud Dierickx van U-Sentric en beiden werken met design thinking. Uit deze interviews heb ik vooral meer inzicht gekregen in hoe er gewerkt kan worden met design thinking, wat belangrijk is en hoe iedereen zijn eigen visie kan hebben op design thinking. Beide partijen vinden de empathize fase het belangrijkste omdat zij ook vinden dat je de klant eerst goed moet begrijpen vooraleer je een oplossing kan bedenken voor je klant die optimaal is. Net zoals uit het literatuuronderzoek vinden zowel Arnaud als Frank dat design thinking geen exact stappenplan is dat je zomaar kan volgen.

De resultaten uit mijn eigen observatie zijn zeer interessant. Ik heb geleerd dat je design thinking kan implementeren in een start-up. Want waar groeien planten? Waar er een goede omgeving voor is. Een goede omgeving is vooral een veilige omgeving. Een plek waar iedereen zijn gedachten kan omzetten in woorden en zijn woorden kan omzetten in daden. Een goede omgeving is ook een plek die openstaat voor vernieuwing, innovatie en verandering. En uiteraard creëert een goed team samen ook deze goede omgeving. Dat is met design thinking ook zo. Als je een goede omgeving creëert, dan kan letterlijk elk bedrijf aan design thinking doen. Je moet de juiste mindset hebben en de juiste bedrijfscultuur. Een cultuur die bereid is om naar de klant te luisteren en een cultuur die openstaat voor een andere aanpak.

Ik heb zelf ondervonden dat design thinking geen opvolgend proces is en dat je de ene deur niet hoeft te sluiten om een andere te openen. Het is een proces dat continu in wisselwerking is met elkaar en je springt heel de tijd van de ene fase terug naar een andere fase in geen vaste volgorde. Je moet doen waar jouw team nood aan heeft. Je kan soms een stap overslaan en daar later op terugkomen. Behalve de eerste fase van empathize. Deze fase moet je altijd overlopen, want de eindklant begrijpen is het allerbelangrijkste om met een goede oplossing te komen. Visualisatie is ook een enorm belangrijke factor. Op deze manier kan je makkelijker werken binnenin je team, maar zo kan jouw klant ook veel beter begrijpen wat je allemaal bedoelt. Visualisatie kan mensen inspireren om verder te bouwen.

Studio 8 heeft effectief aan design thinking gedaan. We werkten mensgericht en hielden de klant centraal, we werkten met visualisaties, we hadden een continue wisselwerking tussen de verschillende fases en we deden aan co-creatie met onze klanten. Het was ons doel om voor elke klant vernieuwend en innovatief uit de hoek te komen en dit is zeker gelukt. Onze klanten waren heel tevreden met wat we hen hebben geboden. We zijn niet voor elke klant even 'diep' gegaan met design thinking, maar dat is dan ook weer een perfect voorbeeld van hoe je design

thinking niet planmatig kan uitvoeren. We hebben ondervonden dat elke klant vraagt om een andere aanpak en met design thinking werken laat dit dan ook toe.

Voor Duurzaam Beleggen Academy hebben we een mockup van een website gemaakt die aanklikbaar is. We hebben een logo gemaakt dat een associatie maakt met duurzaam beleggen, maar dat wel verfrissend en vernieuwend is. We hebben een communicatieplan uitgewerkt met contentcalender dat gebruikt zal worden om de social media uit te breiden. Tot slot hebben we een krachtige video gemaakt voor op de homepagina van de website.

Voor Houtshop hebben we acht geanimeerde video's gemaakt die een grotere clickthrough rate zouden moeten genereren. De video's zijn leuk om naar te kijken, niet te lang en er wordt gebruik gemaakt van de buying persona's.

Voor Dimensys hebben we drie testimonial video's gemaakt. We hebben een dialoog gecreëerd tussen de duo's die potentiële collega's aanspoort om te solliciteren bij Dimensys. We wouden een toffe plek laten zien en dat is gelukt.

Als resultaat van de volledige fieldresearch heb ik een toolkit gecreëerd die mensen een inzicht kunnen geven in wat ze kunnen gebruiken om aan design thinking te doen. Deze toolkit is uiteraard maar een greep uit de mogelijke tools die je kan gebruiken om aan design thinking te doen. Binnenin design thinking zijn er dus nog enorm veel tools die wij als team nu niet gebruikt hebben, maar die wel kunnen werken. Uitproberen is de boodschap, want zo werkt design thinking nu eenmaal. Je probeert uit en kijkt wat werkt voor jou, je bedrijf en je klanten.

Wat vooral belangrijk is om te weten en wat heel duidelijk is geworden na dit onderzoek is dat je aan design thinking kan doen ook al ben je geen expert. Niemand binnen het team van Studio 8 had ooit al gewerkt met design thinking. Tuurlijk zal het in het begin wat stroever verlopen, maar als je echt wil dan kan je het. Design thinking is een soort van ontwerpproces. Er is geen vaste procedure aan verbonden en dat is heel belangrijk om te weten. Je moet je vooral gewoon focussen op de mensen voor wie je iets ontwerpt en je moet ervoor openstaan.

Uit mijn onderzoek kan ik concluderen dat je design thinking kan implementeren in een start-up door middel van een goed gemotiveerd team, begrip voor de klant, visualisatie, en door de wil om optimale oplossingen te vinden.

Verder onderzoek

Er zijn in dit onderzoek natuurlijk een aantal beperkingen. Zo is de eerste beperking bijvoorbeeld dat het onderzoek maar gebaseerd is op de werking van één start-up. Voor verder onderzoek zou er moeten gekeken worden naar de werking van design thinking in meerdere start-ups om te zien hoe zij ermee aan de slag gaan en of deze start-ups misschien hindernissen tegenkomen die Studio 8 niet had.

Ik zou voor het verdere onderzoek zeker gebruiken maken van de tools in de toolkit omdat die niet allemaal uitgetest zijn binnenin Studio 8. Een deel van die tools komen ook uit de informatie van de interviews. Er bestaan nog veel meer tools die gebruikt kunnen worden in design thinking. Er kan dus nog verder onderzoek gedaan worden naar andere soorten tools die niet genoemd zijn in deze scriptie.

In het literatuuronderzoek zijn er drie varianten besproken van de verschillende fases van design thinking. Ik heb gebruik gemaakt van de variant van Hasso-Plattner, maar in verder onderzoek kan bijvoorbeeld gewerkt worden met het Double Diamond Model in een start-up.

Ons team had een bepaalde mindset die werkte voor design thinking. We stonden open voor elkaars mening en visie, we wouden de klant begrijpen en we wouden allemaal tot een optimale oplossing komen. Maar misschien werkt een andere soort mindset ook wel om aan design thinking te kunnen doen, maar dat moet dan verder onderzocht worden.

Bibliografie

- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21.
- Cropley, A. (2006). In Praise of Convergent Thinking. *Creativity Research Journal*, 18(3), 391-404. doi: 10.1207/s15326934crj1803_13
- De Becker, N. (2018). *Design Thinking en Werelburgerschapseducatie: Design Thinking als Methodiek binnen Werelburgerschapseducatie* (Masterproef). Geraadpleegd van http://depot.lias.be/delivery/DeliveryManagerServlet?dps_pid=IE11111297
- de Man, M. (2020, 16 maart). *Pre-post-it, een geschiedenis van Design Thinking*. Geraadpleegd op 26 maart 2020, van <https://www.sioo.nl/actueel/blog/pre-post-it-een-geschiedenis-van-design-thinking/>
- Dorst, K. (2015). Frame Creation and Design in the Expanded Field. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(1), 22-33. doi: 0.1016/j.sheji.2015.07.003
- Dorst, K. (2015). *Frame Innovation: Create New Thinking by Design*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Double Diamond Model: hoe kun je een designproces opzetten?* (2019, 30 juli). Geraadpleegd op 9 april 2020, van <https://www.eurib.net/double-diamond-model/>
- Eleven lessons: managing design in eleven global companies. (2007). London: Design Council.
- Fankhauser, D. (2013, 7 mei). *How About a Tall Glass of Ideation?* Geraadpleegd op 8 april 2020, van <https://mashable.com/2013/05/07/ideation/?europa=true>
- Gonen, E. (2019). Tim Brown, Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation (2009). *Markets, Globalization & Development Review*, 4(2). doi: 10.23860/MGDR-2019-04-02-08
- Graham, P. (2012, 1 september). *Startup = Growth*. Geraadpleegd op 2 mei 2020, van <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Groenewegen, A. (2019, 12 juli). *Design Thinking: Wat is het?*. Geraadpleegd op 10 april 2020, van <https://suebehaviouraldesign.com/nl/wat-is-design-thinking/>
- Guyot, P. (2019, 5 december). *Does Co-Creation Matter in Event Design?* Geraadpleegd op 9 april 2020, van <https://www.mci-group.com/en/news-and-insights/news/global/does-creation-matter-in-event-design>
- Hageman, M. (2017). *Welke rol heeft vrij spel in het ontwerpproces van ontwerpers?* (Literatuuronderzoek). Geraadpleegd van https://www.ahk.nl/media/ahk/2017-05-02_Madelinde_Hageman_.pdf
- Hainselin, M., Aubry, A., & Bourdin, B. (2018). Improving Teenagers' Divergent Thinking With Improvisational Theater. *Frontiers in Psychology*, 9. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01759
- Howard, Z., & Davis, K. (2011). From Solving Puzzles to Designing Solutions: Integrating Design Thinking into Evidence Based Practice. *Evidence Based Library and Information Practice*, 6(4), 15-21.
- IDEO. (z.d.). *IDEO*. Geraadpleegd op 29 maart 2020, van <https://www.ideo.com/eu>
- Keswiel, M. (2016, 19 mei). *Wanneer ben je een startup? Dit is de betekenis*. Geraadpleegd op 3 mei 2020, van <https://www.sprout.nl/artikel/startups/wanneer-ben-je-een-startup-dit-de-betekenis>
- Korsten, A. (2019). Omgaan met "wicked problems". *Beleidsonderzoek online*. Geraadpleegd van <http://www.beleidsonderzoekonline.nl>

- Lenstra, R. (2017, 22 maart). *Design Thinking: 3 valkuilen van de hype*. Geraadpleegd op 19 maart 2020, van <https://blog.antwerpmanagementschool.be/nl/design-thinking-3-valkuilen-van-de-hype>
- Luebkehan, C. (2015). Design Is Our Answer: An Interview with Leading Design Thinker Tim Brown. *Architectural Design*, 85(4), 34-39. doi: 10.1002/ad.1922
- Middel, H. (2018, 18 april). *Werkt Design Thinking?* Geraadpleegd op 28 maart 2020, van <https://tfe.nl/artikelen/werkt-design-thinking/>
- Mootee, I. (2013). *Design Thinking for Strategic Innovation*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Mulder, P. (2019, 9 december). *Wat is de Design thinking methode? Uitleg + praktische stappen*. Geraadpleegd op 27 maart 2020, van <https://www.toolshero.nl/creativiteit/design-thinking-methode/>
- Salesforce. (z.d.). *Wat is customer journey mapping?*. Geraadpleegd op 28 maart 2020, van <https://www.salesforce.com/nl/learning-centre/marketing/what-is-customer-journey-mapping/>
- Schevernels, Q. (2015). *Suits & Hoodies*. Amsterdam: Reed Business Education. doi: 9789047008798
- Schon, D. A., & Rein, M. (1995). *Frame Reflection*. New York: INGRAM PUBLISHER SERVICES US.
- Smit, A. J. (2018). Complexe problemen oplossen: design thinking of ontwerpgericht onderzoek?. *OnderwijsInnovatie*, 20(2), 17-24.
- Start-up. (z.d.). In *Van Dale*. Geraadpleegd van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/engels-nederlands/vertaling/start-up#>
- Stevens, E. (2019, 16 december). *What Is Design Thinking? A Comprehensive Beginner's Guide*. Geraadpleegd op 3 mei 2020, van <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/what-is-design-thinking-everything-you-need-to-know-to-get-started/>
- Usewell. (z.d.). *UseWell*. Geraadpleegd op 30 april 2020, van <http://www.usewell.be/#/methods/brainstorming>
- van de Vyver, N. (2018, 23 september). *Divergerend denken: wat is het en hoe ontstaat...* Geraadpleegd op 8 april 2020, van <https://verkenjegeest.com/divergerend-denken/>
- van der Wardt, R. (2019, 21 november). *De Design Thinking Methode Uitgelegd: In 5 Fases Naar Innovatie*. Geraadpleegd op 19 maart 2020, van <https://designthinkingworkshop.nl/design-thinking-methode/>
- Willaert, L. V. (2017). *Uitgewerkte STEM-projecten voor de eerste graad secundair onderwijs* (Masterproef). Geraadpleegd van http://depot.lias.be/delivery/DeliveryManagerServlet?dps_pid=IE9943045
- Wroblewski, L. (2007, 19 januari). *LukeW | Tim Brown: Innovation Through Design Thinking*. Geraadpleegd op 29 maart 2020, van <https://www.lukew.com/ff/entry.asp?451>

Bijlagen

Bijlage 1: Interview met Frank Huynen (5 mei 2020)

E: Hallo, bedankt om tijd te maken voor mij.

F: Geen probleem, met plezier.

E: Ik zal er meteen aan de beginnen. Dus de eerste vraag: hoe ben je begonnen met design thinking?

F: Vanuit het bedrijf DXC zijn wij al een hele lange tijd leverancier, it-leverancier, bij de Vlaamse Overheid en dat is al sinds 2003. En ik ben steeds in een rol geweest bij die klant om innovatie te introduceren bij de Vlaamse Overheid. Dus nieuwe technieken, nieuwe aanpak en dat gaat van sinds 2003 over hoe dat je je efficiënter organiseert bijvoorbeeld op je werkplek. Dat gaat over de introductie van mobiele telefonie, ik bedoel nu de smartphone, maar 2003 is zo lang geleden. Maar wat we daar hebben gezien is een enorme evolutie van hoe dat de klant zelf omging in projecten. Ik bedoel dat wij vroeger echt adviseur waren en even zwart/wit gezegd: wat wij toen vertelden was ook de waarheid omdat het als consultant of it-expert ook werd aangenomen dat dat inderdaad de juiste richting was. We hebben daar een evolutie in gezien dat de klant, dat gaat niet alleen over de Vlaamse Overheid, we zien dat bij alle klanten eigenlijk zijn maturiteit op het gebied van automatisering en informatisering hoger werd. Dat die veel meer begrip had van wat er nu moest gebeuren, ook veel automatisering en IT technieken zijn nu meer vatbaar, zijn meer begrijpbaar en op die manier zagen we dat er een andere dialoog tot stand kwam tussen ons en de klant. Waar het vroeger wat meer IT-projectmatig was, ging het nu veel meer over 'hoe doen we dat dan?' De klant zocht ook meer inspraak en meer samenwerking dus dan kwamen we heel snel op het organiseren van workshops in een co-creatie mode waar we samen design deden, waar we samen een aan idee werkte vanuit de idee naar een concept vanuit een concept naar een oplossing. Ja en dan is design thinking wel degelijk een techniek die daar redelijk goed inpast. Dus we hebben niet zomaar van out of the blue gezegd van 'Ja we gaan allemaal design thinking doen want dat lijkt ons de juiste aanpak.' Dat was echt een evolutie in de dialoog met de klant die daartoe geleid heeft. Dan zijn we ons gaan bijscholen in design thinking. Om inderdaad die dialoog met de klant anders te gaan voeren. En in eerste fase was dat met de klant zelf dus onze klant in de zin dat wij met hem in de design fase gingen samen dingen bouwen. Het idee van prototypes is ook redelijk snel opgekomen en dat leidde eigenlijk tot een hele dynamiek. Dus enerzijds de technologie die verandert en de processen, maar ook de klanten, de manier waarop we met de klant werken. En in een tweede fase of een fase die daar redelijk snel op volgt, is eigenlijk ook het betrekken van de stakeholders en de eindklant belangrijk. En dat je dus die dimensie eigenlijk ook in heel jouw proces meeneemt. Dus in een eerste fase was er sprake van co-creatie met je klant die uiteindelijk het project financiert zal ik maar zeggen en dan uiteindelijk willen we onze klant beter begrijpen. Onze klant wilt zijn klant ook beter begrijpen en vroeg dan onze hulp daarvoor.

E: Oke. Dus op welke manier heb jij dan juist met design thinking te maken?

F: Ik leid het team wat bij ons het designlab noemt en onder het designlab doen wij dus inspiratiesessies, ideation, we doen die verschillende workshops om tot een concept te komen. Ons eindproduct of product in het designlab zijn eigenlijk wireframes. Dus ik ben eigenlijk verantwoordelijk binnen DXC België voor heel het designlab en het digital center.

E: Maar dus een wireframe hoort eigenlijk bij ideate en nog niet bij prototype?

F: Ja wij gebruiken de principes een beetje van service design ofwel het Double Diamond Model dat je misschien al wel gevonden hebt en je moet natuurlijk dat altijd wel een beetje afstemmen. Ik ga het Double Diamond Model nu geen theorie noemen, maar dat zijn de stappen die je zeker moet ondernemen. Een klant wil redelijk snel dingen zien en toch een keer aanvoelen in welke richting dat het gaat. Dus die wireframes komen al redelijk snel hoor. Nu als je inderdaad puur van een idee start dat je graag iets zou willen veranderen, dan heb je wel heel je flow nodig van jouw problemspace en je moet alle zaken goed documenteren om dan terug heel breed naar ideation te gaan. Dus je bent bezig met het goed begrijpen van het project, het goed begrijpen in welke omgeving dat de eindklant zich bevindt en je bent een hele lange tijd bezig om dat goed te documenteren. Je doet waar nodig observaties en je gaat in het veld om echt uit te zoeken wat die burger of die consument ervaart wanneer die dat product of dienst gebruikt. We zijn niet product georiënteerd, maar meer IT-services georiënteerd. En dan kom je redelijk snel naar die wireframes omdat je toch al redelijk goed begrepen hebt waar die klant mogelijk naartoe wil. Dan is ideation voor ons iets minder aanwezig in de zin dat we daar niet heel breed gaan om alle mogelijke ideeën op tafel te leggen en keuzes te maken omdat je toch al weet in welke richting dat die klant aan het denken is. In vele gevallen begin je ook niet volledig van nul. Meestal heeft die klant al een bepaalde maturiteit en heeft die al een website of

heeft die al een platform of promoot die al dingen online en moet je daarop verder bouwen. Dus die ideation fase gaat niet echt zo heel breed in de zin van dat je alles gat weggooiden en opnieuw terug gaat beginnen. Dus die wireframes, ik vernoem die snel inderdaad omdat je daar toch al jouw eerste concepten uittekent. Dat kan evengoed een schets zijn op papier he, maar het zijn ook de manieren waarop dat je die dingen dan eigenlijk gaat documenteren.

E: Ja, oke. Maar dus jijzelf, jij gebruikt eigenlijk dan het Double Diamond Model?

F: Ja en de andere modellen zijn daar afgeleiden van of zijn toch wel altijd een beetje in dezelfde richting. Het gaat over je echt inleven in de situatie. Wat wij zeker ervaren hebben is dat je moet weten in welke context jouw project of service moet ontwikkeld worden. Je moet je echt inleven in de rol en in de taak waar dat die persoon zit. Een internationaal station of een zeer lokaal station is een heel andere insteek. Dus ter plekke observeren en je inleven is een heel belangrijk aspect. Het tweede aspect van die Diamond is dan inderdaad naar eerste prototypes gaan en mvps bouwen en die wireframes en high fidelity wireframes. We gebruiken het Double Diamond Model, maar we proberen bij DXC een eigen versie daar van te maken, maar in de kern zijn dat absoluut die stappen die je daarin terugvindt hoor.

E: Jij had het daarnet dan over dat je je moet inleven in een situatie. Ik in mijn scriptie werk met de 5 fases: empathize, define, ideate, prototype en test. Dat is dus eigenlijk ook een afgeleide van Double Diamond, maar is er van die 5 fases een fase die je het meest belangrijk vindt?

F: Ik zou de nadruk leggen op dat empathize eigenlijk. Empathize en define. Waarom zeg ik dat, omdat bij heel wat projecten die wij starten de klant al redelijk snel naar ideate en prototype gaat. Dus een klant neemt meestal niet voldoende tijd om die eerste twee stappen voldoende uit te werken. De reden is dat je meestal praat tot mensen van de business die misschien al vijf, tien, vijftien jaar reeds dat zelfde proces doen en die hebben wel een idee. Die zeggen dat ze weten wat hun klant wil één en ze weten hoe dat het er moet uitzien. De meeste mensen waar wij mee werken vanuit de kantzijde die zijn al een beetje bevooroordeeld dat ze denken wat er nodig is. En dus wij moeten die uit die fase halen van ideate en prototype en we moeten hen eigenlijk zeggen van 'nee we gaan echt eens echt de vraag stellen aan jouw eindklant en we gaan dat niet aan jou vragen, we gaan dat niet aan de mensen in jouw onmiddellijke omgeving in het bedrijf vragen, maar we gaan echt naar buiten en we gaan echt jouw klant een keer interviewen of we gaan ter plekke observeren hoe dat die dat gebruiken.' En dan in acht van tien gevallen kom je dan met nieuwe informatie naar jouw klant. Dan zeggen we dan hun eindklant, hun consument, het toch volledig anders bekijkt. En dit gebeurt in consumentensituaties, in burgersituaties. Maar dat gebeurt ook wanneer we design thinking toepassen intern binnen een bedrijf naar de werkgevers, werknemers toe. De bedrijfsleiding denkt in vele gevallen dat het op een bepaalde manier werkt en dat men de tools zo gebruikt. Als je dan werkelijk gaat kijken en observeren hoe dat ze die gebruiken dan is dat vijftig tot zestig procent volledig fout. Dan kom je met die nieuwe informatie, dus die empathize en define van dat probleem, maar dan kom je eigenlijk met die nieuwe informatie binnen in dat proces en dat geeft dan een mogelijkheid om met jouw klant eigenlijk in die ideation en de prototyping toch wat anders na te denken over die bezorgdheden en die pijnpunten. Die pijnpunten en in die touchpoints hebben we toch andere dingen geconstateerd dat klanten frustrereert, dan gaan we op de echte pijnpunten werken en daarom is mijn antwoord: ja stap één en stap twee omdat mensen veel te snel naar drie, vier vijf gaan.

E: Ja, oke. En dan als je veel verschillende ideeën en producten hebt, hoe selecteer je uiteindelijk het idee waarmee jullie gaan verder gaan?

F: Er zijn een paar criteria die we vooropstellen. De technologie is in dit geval ondergeschikt alhoewel dat wij een IT-bedrijf zijn, proberen wij IT ondergeschikt te maken. Het grootste criterium waar wij op werken is toegevoegde waarde. En dat is toegevoegde waarde naar de gebruiker en consument en het risico van implementatie. Wat wij doen tijdens die ideation fase is toch al een filter gebruiken, zaken prioriteren, op meerwaarde naar de eindgebruiker toe, meerwaarde naar het bedrijf en de criteria die we veel gebruiken is risico van implementatie. Daarom, meestal in die ideation fase, wordt er heel veel nagedacht. We moeten dat hier allemaal doen met start-ups en het risico dat we daar zien is natuurlijk de continuïteit. Start-ups zitten meestal nog in een proefperiode, ze hebben een concept uitgewerkt, maar hebben zich nog niet bewezen. En dan is het voor ons moeilijk om dat soort van zaken mee op te nemen in een oplossing. Dus ideation wordt daardoor, door die risicofactor, redelijk beperkt. Dat wil niet zeggen dat wij niet met start-ups werken.

E: En wat moet er allemaal geïnstalleerd zijn om aan design thinking te doen?

F: Vooral het team. De mensen. De expertise van de mensen is belangrijk.

E: De expertise?

F: Ja de expertise van het team en dan in dit geval, ons designlab, is belangrijk en waarom zeg ik dat eerst omdat je eigenlijk met heel weinig aan design thinking kunt doen. Je hebt er weinig tools voor nodig. Je kan het eigenlijk met potlood en papier. Natuurlijk wanneer je workshops gaat doen, ga je wel wat tricks moeten hebben en manieren hoe dat je elementen van een workshop begeleidt. Dus verschillende methodes en type van workshops die je gaat toepassen om uiteindelijk je probleem te definiëren en dan krijg je het uitekenen van customer journeys. In die customer journeys moet je dan de touchpoints gaan definiëren. Je moet videos, fotomateriaal of bewijzen per touchpoint opleveren. Maar je kan eigenlijk op een whiteboard met een stift en post-it notes perfect een design oefening doen he. Zeker in de eerste fases is dat mogelijk. Wat we wel doen omdat we natuurlijk ook de documentatie opleveren aan de klant, is het gebruik van tools. Eind vorig jaar zijn we tools zoals Miro beginnen gebruiken om digitaal whiteboarding te kunnen doen. Daar kan je heel eenvoudig delen met je klant, je werkt een beetje op een remote whiteboard. Trello om projecten op te volgen. We hebben Expressia, dat is een platform waar je je customer journey in kunt definiëren. Dus je hebt wel wat tools nodig om te documenteren en workshops te faciliteren. Maar in principe gaat het veel meer over de competentie om als consultant workshops te kunnen begeleiden, animeren, mensen eigenlijk creatief doen worden door tools, technieken en workshops. Tuurlijk gaan we zien als je naar de tweede fase gaat, als je richting prototyping en testing gaat, ja dan moet je een keuze maken van platformen waar je die wireframes op gaat bouwen. Je kan dat initieel ook met een Miro bord werken, maar op een zeker moment moeten daar klikmodellen zijn en dan is Axure bijvoorbeeld of Adobe een goede tool. Maar design thinking zou ik zeggen dat is zeer creatief en kan met potlood en papier. In mijn opleiding bijvoorbeeld heb ik Lego Serious Play ook gebruikt, maar dat zie ik niet veel. Ik weet niet dat je dat kent?

E: Ja, Lego Serious play. Ja dat je zoiets moet bouwen met legoblokken gewoon he, is het dat?

F: Ja dat is dus één van de technieken, maar heel veel toegepast. Wat je daarmee doet is een doorgedreven fase van creativiteit creëren omdat mensen individueel en in de tweede fase in team inderdaad dingen moeten creëren en aan elkaar uitleggen. Visualiseren, maar het komt er uiteindelijk allemaal op neer dat je de creativiteit stimuleert bij jouw klant om te denken over een bepaald probleem of bepaalde oplossing he. En daar heb je veel trucjes voor he.

E: Maar dus die workshop, die je dan doet over design thinking. De klant is daar dan wel bij?

F: Ja, bijna 90% van ons werk is eigenlijk samen met de klant.

E: Oke, je zegt daarnet van 'een belangrijk team, expertise'. Wat voor mindset moet een persoon of een team hebben om aan design thinking te kunnen doen?

F: Ik zie daar een mix van profielen. Ik denk als je gaat naar de grotere projecten, dan heb je zeker mensen nodig die weten wat design thinking is. Niet alleen de theorie, maar het ook in praktijk hebben toegepast. Die weten hoe dat ze dingen moeten faciliteren. De eigenschappen zijn daar om een zeer open mind te hebben, kunnen luisteren, maar ook redelijk snel kunnen een synthese maken van wat er allemaal op je afkomt. Je moet je voorstellen: je zit in zo'n workshop, je zit in die empathize fase en je hebt vijf mensen vanuit de klant voor je en die beginnen allemaal met post-it notes gedurende vijf minuten heel dat bord vol te kleven. Eigenlijk is het dan heel belangrijk als facilitator om redelijk snel daar een rode draad in terug te vinden, dingen te kunnen samenvatten en dat terug eigenlijk als een challenge in de groep zetten. Dus kunnen ter plekke een synthese maken en eigenlijk de dialoog levendig houden door de mensen te prikkelen. Goed kunnen faciliteren, een open mind hebben, goed luisteren, je kunnen inleven in iemand z'n situatie. Dat zijn sterke eigenschappen denk ik.

E: Zo'n workshop, is dat dan eigenlijk om het design thinking proces te laten gebeuren?

F: Ja, je gaat eerst in die empathize en in de define. In de eerste fase ga je samen met de klant redelijk goed de scope definiëren. Meestal is dat al gedefinieerd, men weet wat men wil verbeteren, men weet waar het pijn doet in het algemeen, maar we gaan dan heel diep doorvragen van waarom en wie en hoe en wat. Heel snel kom je in de segmentering van je klanten en dan bedoel ik eindklant. Praten we hier over jongeren, praten we hier vooral over mensen uit een bepaalde regio, zijn het internationale klanten? Hebben die een bepaald niveau? Hebben die een bepaalde opleiding? En men gaat heel snel segmenteren van wie die klanten zijn. Je gaat dan samen met de klant de customer journey uitekenen. Meestal doen we dat met een multidisciplinair team, dat is ook een zeer belangrijk element. Daarmee bedoel ik dat we niet alleen gaan praten met de mensen die in het callcenter zitten, maar we gaan zowel de mensen die in sales zitten als in het callcenter als in de living als degene die misschien verantwoordelijk is voor de IT-omgeving. Dus we proberen een multidisciplinair team samen te brengen om die journey van hun klanten, hun consument in kaart te brengen. En dat gaan we dan valideren in het veld. Oke, nu gaan we een keer op zoek naar die jongeren. We gaan ze bevragen door enquêtes, interviews, focusgroepen en op die manier krijg je dan live informatie. Die workshops zijn allemaal om die puzzelstukjes meer en meer te verduidelijken samen met de klant, dat is eigenlijk heel het co-creatie proces want daar gaat het uiteindelijk over. Van begin tot einde ga je samen met die klant de dingen doen om zowel het probleem als die inleving als het prototype samen te ontwikkelen. natuurlijk, wij als DXC, brengen daar expertise in zoals het bouwen van een

prototype, zoals het faciliteren van die workshop, maar hun industriekennis en hun bedrijfskennis is van even groot belang om dat vorm te geven.

E: Hoe implementeren jullie design thinking dan in jullie bedrijf, in jullie team en waarom werkt het zo goed?

F: We passen het niet toe op ons eigen bedrijf he. We zouden het misschien wel moeten doen, maar we doen dat als consultants voor andere bedrijven. Waarom werkt het? Het is uiteindelijk een down to earth manier om dingen te ontwikkelen. Het is begrijpbaar voor de klant, we praten absoluut niet technisch, we praten over features, functies en oplossingen die meestal het bedrijf ook kent. Daarmee bedoel ik dat hij weet dat hij zwembaden verkoopt en hij weet aan welk type van klant hij dat verkoopt. Dus je praat niet over het IT-platform en alle mogelijke omsluitingen en privacyregulations en security. Je praat echt business, dus dat werkt. Het is begrijpbaar, design thinking heeft heel wat visuele technieken. Dus het voorstellen, het uittekenen, journeys tekenen, stakeholdermaps,.. Dus je maakt heel wat dingen inzichtelijk, terwijl dat in traditionele projecten er heel wat grote boeken geschreven worden en dossiers geschreven worden die de klant dan moet teruglezen om te begrijpen 'wat gaan we nu doen?' en in een innovatieruimte of in ons designlab wordt het eigenlijk dan gevisualiseerd. Dat is eigenlijk een goede manier om het probleem echt te begrijpen vanuit het klantperspectief en ik denk dat dat vooral de reden is waarom het werkt. En ten laatste denk ik dat ze ook zien dat ze inspraak hebben van waar het allemaal over gaat.

E: Oke, heel interessant eigenlijk allemaal. En dan: hoe denk je dat design thinking in een start-up werkt? Denk je dat dat hetzelfde is als bijvoorbeeld hoe jullie het met een groot bedrijf als de overheid of NMBS doen? Is dat dezelfde aanpak bij zo'n groot bedrijf als bij een start-up? Of binnenin een start-up zelf? Bijvoorbeeld Studio 8 is een start-up, kan design thinking daar op dezelfde manier toegepast worden?

F: Ja ik denk dat ik dan eens moet gaan kijken naar wat ze noemen die 'design sprints'. Dus dat zijn zo die design thinking, projectjes kan je het niet noemen, maar die eigenlijk op een week gebeuren. Dus je gaat dezelfde fases doorlopen, maar je doet het allemaal op één week tijd. Je hebt sneller resultaat. Uiteindelijk heeft die investeerders die ook willen zien welke richting het uitgaat. Start-ups hebben al veel minder budgetten, maar heeft wel een team waar het multidisciplinair aspect inzit. Dus die hebben wel als start-up een kern van mensen die volgens mij wel die principes kunnen toepassen. Uiteindelijk gaat heel wat van hun tijd ook wat gependend worden om naar buiten uit hun product te promoten en eigenlijk terug outside-in nieuwe features en functies te connecteren. Dat continu bevragen van de markt, de empathize, dat continu nieuwe userstories en het prioriteren, da's volgens mij echt iets dat ze zeker kunnen toepassen. Alleen gaat het allemaal sneller moeten zijn. Het idee van binnen een week weten of iets een goed of slecht idee is. Ik denk wel dat het toegepast kan worden, ja.

E: Oke. Hoe kun je volgens jou echt een goede brainstormsessie houden? Door visualisatie dan?

F: Een goede brainstormsessie. Ja, kijk want brainstorm is ook weer een techniek en dan moet je dat toepassen in één van die domeinen he wat je dan wilt doen. Onze ervaring voor een, we noemen dat een stukje inspiratiesessie, is dat je eigenlijk al een voorzet visualiseert. Je moet je voorstellen, je bent in het designlab of in de innovatieruimte en je hebt een groot whiteboard of een manier om veel post-it notes te structureren. Wat wij doen is eigenlijk een voorzet maken. Dat we eigenlijk ons al hebben ingeleefd in die klant en dat probleem en dat we bepaalde zaken al hebben samengevat en gevisualiseerd. Dat kan in statistieken, dat kan in cijfermateriaal van de klant zijn, dat kan reeds een eerste stakeholdermap zijn die gedeeltelijk is uitgewerkt waardoor de klant eigenlijk wel een soort van voorzet heeft. In veel gevallen gaan we dat doen op basis van dingen die we van de klant weten. Dus we zijn niet zo voor de techniek dat we gaan denken over hoe alles eruit gaat zien in het jaar 2040. Dat soort van brainstorming wordt minder toegepast.

E: En wat zijn eventuele hindernissen bij design thinking?

F: Hindernissen. Ik denk dat er heel weinig design thinking experts zijn. Dat betekent dat je dus niet zo heel veel mensen hebt in België die dat echt kunnen. Je ziet dat ook aan het aantal bedrijven dat dat doet, er zijn er niet zo heel veel. En dan bedoel ik echt design thinking he, dan heb ik het niet over het maken van prototypes of een mobile app. Echt de designlabactiviteiten. Er zijn er niet zoveel. Maar langs de andere kant zijn er heel veel mensen die wel denken dat ze het kunnen. Dat vervaagt een beetje de definitie van design thinking. Het is ook een buzzword geworden. Iedereen gebruikt dat. Iedereen denkt dat ze als ze een workshop hebben en een gesprek hebben, ik zeg het nu even zwart-wit, dat ze dan ook design thinking doen. Langs de ene kant heb je zo die te weinig experts en langs de andere kant heb je zo iedereen die wat vervaagt, waardoor die experts niet meer recht uit de verf komen en dat is toch wel een beetje een uitdaging denk ik. De klant moet zien dat je meerwaarde gaat bieden en dan moet je goed kunnen articuleren wat die meerwaarde gaat zijn.

E: Zijn er situaties waarin dat design thinking dan gewoon niet werkt? Of bestaat dat niet?

F: Als ik dat terugbreng naar onze sector, waar het niet werkt.. Ik zou zeggen waar een heel oud systeem draait, werkt dat niet altijd. Maar ook daar is het tegendeel bewezen dat we design thinking nu toepassen op een belastingstelsel. Dan zou je kunnen denken : ja dat zijn nu wel systemen die al decennia draaien, maar ook daar beginnen wij design thinking toe te passen. Hoe dat toch online formulieren beter gecreëerd worden, hoe dat een belastingbetaler dat ervaart, hoe dat we die toch ook kunnen segmenteren in, ik zal maar even zeggen goed betalende of minder goed betalende of mensen die online betalen, mensen die nog naar het loket komen, mensen die via de bank betalen,.. Ook daar kan je dat toepassen. De eerste reactie was: ja voor zeer complexe systemen is het zeer moeilijk om van outside-in daarover te beginnen nadenken, maar ook daar in de praktijk doen we dat wel.

E: Wat heb je nu dus echt nodig voor goede design thinking? De paar essentiële dingen?

F: Wat ik zie in mijn team is vooral motivatie. Da's nu het eerste woord dat in mij opkomt, die goesting om dat te doen. Er zijn heel wat mensen die graag een project doen waar er al zekerheid in is, waar je weet wat je de volgende week gaat doen, wat je bouwt, wat je ervaart,.. Maar hier weet je dat niet. Je begint aan een workshop, je weet wat je gaat doen in de workshop, maar op het einde van de dag kan je je planning eigenlijk weggooien en dan zeggen van 'oke, hier hebben we een hele boel nieuwe informatie gekregen, hoe gaan we nu verwerken? Hoe gaan we het samenbrengen voor de klant?' De kern komt terug naar de eigenschappen van die mensen. Dat is een open mind, goed luisteren, kunnen synthetiseren, kunnen communiceren,.. Ik kom terug naar m'n eerste stelling denk ik, wat het belangrijkste is, is dat je de competentie in huis hebt, dat je de juiste mensen hebt die dat kunnen doen. Dat is voor mij nog altijd het meest belangrijke punt. Je kan dat op een bierviltje of je kan dat in het meest exclusieve hotel doen.

E: Ja, design thinking kan dus overal eigenlijk?

F: Ja, in mijn ogen wel. Het gaat over samen met de klant denken over wat er vandaag fout gaat en hoe dat je dat wil verbeteren. In alle eerlijkheid kan je dat, kan je die principes toepassen kleinschalig of grootschalig. Je moet wel het team hebben, je moet een beetje de tools hebben. Zonder kan ook niet hé.

E: Werk jij ook met mensen samen die geen certificaat hebben van design thinker, maar die er wel duidelijk goed in zijn?

F: Ja, je leert design thinking op een tweetal weken. Op twee weken leer je toch wel de trucs van hoe het te doen. Maar je zoekt naar mensen die de juiste ingesteldheid hebben zoals de eigenschappen die ik al gezegd heb. En die smijkt je dan voor de leeuwen he. En dan zie je direct of iemand daar zenuwachtig van wordt of zich daar gewoon in kan uitleven en je ziet dat aan het profiel van iemand. Dat heeft niet te maken of dat die super intelligent is of weet ik wat allemaal. Dat is gewoon omdat die met die continue verandering en die klant en al die informatie, of dat die zich daar goed in begint te voelen en of die dat faciliteert of dat die daar zenuwachtig van wordt en dat die dan die begeleiding het niet meer zo goed doet omdat het dan teveel wordt. Dus mensen zonder design thinking opleiding kan je zeker meenemen in zulke trajecten.

E: Oke, maar prima. Dit was heel interessante informatie. Dankjewel hiervoor. Dankjewel ook om tijd te maken voor het interview. Ja, het gaat verwerkt worden in m'n scriptie. Als je wil, dan kan ik die later zeker doorsturen als die af is.

F: Ja, graag. Ik wil het dan wel eens lezen. Bedankt.

E: Ja nee, jij bedankt voor de tijd.

F: Succes nog!

E: Dankjewel en nog een fijne dag!

F: Voor jou ook.

E: Dankjewel, daag.

Bijlage 2: Interview met Arnaud Dierickx (7 mei 2020)

E: Hallo dag Arnaud! Hoe gaat het? Bedankt om tijd te maken voor mij

A: Hey dag Ellen. Zeker, geen probleem.

E: Ik zal meteen beginnen: hoe ben je begonnen met design thinking?

A: Dat is een goede vraag. Design thinking is eigenlijk nooit op mijn radar geweest. Design thinking voor mij is eerder een onderdeel van het grotere innovatieverhaal. Ik ben zelf er ook nog niet zolang mee bezig. Ik was toen ik aan het studeren was bezig met een master in innovatie en daar was al eens gesproken over manieren om creatief met innovatie om te gaan en design thinking is een creatieve manier om met innovatie om te gaan. Dat werd dan wel vermeld als zijnde van 'oke als je een bepaalde oplossing wil zoeken of bepaalde oplossingen voor problemen wil zoeken, design thinking kan een methode zijn die je daarvoor gebruikt.' Ikzelf, ik zou ook niet zeggen 'ik doe aan design thinking'. Design thinking is voor mij een tool in een toolkit die wij gebruiken binnen het bedrijf om bedrijven te helpen om meer klantgericht te zijn. Dus voor even een korte achtergrond, ik werk bij U-Sentric en wij helpen onze klanten om eigenlijk meer klantgericht te werken. Dus dat betekent dat we gaan kijken: wie zijn de klanten, wat zijn die hun noden, hoe kunnen we daar betere oplossingen voor maken. Maar niet alleen dat, het gaat ook breder. Ook hoe je daar strategisch naar moet kijken. En design thinking is één van de tools die wij daarvoor gebruiken. Hoe ik daar dan ben ingerold, wij specialiseren ons in één van de eerste delen in design thinking. En design thinking begint altijd met het begrijpen van jouw doelgroep. Het empathize. Of als je kijkt naar het Double Diamond model, het divergent houdt alleen een beetje in dat je gaat breder kijken dan dat je neus lang is. En daar zit het gebruikersonderzoek en daar zetten wij eigenlijk op in. Wij zijn eigenlijk altijd gespecialiseerd geweest in het begrijpen van die klant. Of dat nu is door gebruikerstest of kwalitatief en kwantitatief onderzoek, dat doet er allemaal niet toe, daar focussen wij ons op. Is dat een antwoord op jouw vraag?

E: Dat is zeker een antwoord op mijn vraag! Op welke manier heb jij dan juist exact te maken met design thinking? Want je zegt dat het eigenlijk een tool is die jullie gebruiken en je zegt dat je er niet echt aan doet, hoe heb jij er dan juist mee te maken?

A: Niet echt aan doen is misschien een verkeerde manier om het uit te drukken. Wij doen wel aan design thinking, maar het is niet dat we zeggen 'wij zijn een design thinking bedrijf'. Wij zijn een bedrijf dat design thinking kadert binnen een zeker thema. Een bedrijf gaat niet zeggen 'wij moeten design thinking doen'. Een bedrijf gaat zeggen 'wij moeten nieuwe oplossingen maken of wij hebben een probleem en we hebben geen oplossing of wij willen meer revenue of wij willen minder klantenverlies of..' en binnen dat kader zijn er heel veel verschillende manieren om die problemen of opportuniteiten aan te pakken. Eén daarvan is design thinking. Wat je meestal vandaag veel krijgt is dat design thinking een 'fix all' is. Design thinking kan je op alles toepassen. En is dat ook zo? Waarschijnlijk, maar de vraag is 'moet je dat op alles toepassen?' en het antwoord daarop is natuurlijk sowieso 'neen'. Er zijn ook andere manieren om aan probleemoplossend denken te doen, dat is eigenlijk design thinking he. Design thinking is een manier om problemen op te lossen en meestal die problemen waarover gesproken worden zijn VUCA problemen. Volatile, uncertain, complex en dan de A ben ik even tijd. Dat spreekt een beetje over die complexe, fuzzy problems. De laatste A, momentje. Dat komt onder het VUCA world idee. Ambiguity. En over die problemen is design thinking interessant omdat design thinking niet zegt 'je moet abc doen en er gaat iets uitkomen'. Als je juist die problemen hebt waarbij je niet wat je moet toepassen dan werkt het daar wat beter bij. Nu opnieuw, er zijn andere manieren om dat te doen. Er zijn andere methodes om het op te lossen. Traditionele ontwikkelingsprocedures hebben ook zo'n bijvoorbeeld functionele analyse. Design thinking kijkt meestal naar wat de problemen zijn, hoe kunnen we daar mogelijk een oplossing voor maken en hoe kunnen we een oplossing maken op een iteratieve manier zodat we zo vlug mogelijk onze assumpties gaan afchecken. Hoe passen wij daarin? Het bedrijf komt meestal naar ons en die beginnen met een vraag van 'wie is onze klant? Wat wilt onze klant?' En als we daar een antwoord op bieden, wordt meestal de volgende vraag: 'hoe kunnen we die vraag van de klant inlossen?' en dat is een beetje die grote vraag die ook terugkomt in het design thinking verhaal. En zo gebruiken wij dat eigenlijk. Wij gebruiken design thinking als dat we humancentric design gebruiken, het klantgericht design. Dus dat zit voor mij eigenlijk een beetje in hetzelfde. Of dat je dat nu design thinking noemt of humancentric design. Ik heb een jaartje in Chicago gestudeerd en daar was een prof die het heel goed voor mij had uitgelegd. Design thinking moet je eigenlijk een beetje zien als de strategische uitwerking van wat traditioneel design is dus zo een beetje zoals operationeel werken en strategisch werken. Je hebt design in het algemeen, dat is het visueel design, het maken van dingen, het grafische design, het tactisch design.. Het doet er niet toe, het werk van een designer. je hebt het operationele, het maken, maar er zit een gedachtswijze in. Er zit een gedachtswijze in dat jou strategisch doet nadenken. Design thinking zegt niet wat je moet doen, maar hoe je het grotendeels moet doen. Je hebt design thinking en design doing. Design doing gaat dan echt over het werk uitvoeren en design thinking gaat meer over 'oke hoe gaan we dit nu aanpakken en wat is onze methodologie om dit te doen?' Het is een beetje een vergelijking met toegepaste fysica en het theoretische fysica. Het is een beetje dezelfde opdeling bij design

thinking. Vandaar ook, moet je een designer zijn om aan design thinking te kunnen doen? Ik denk dat niet. Wat is een designer? Is dat iemand die dingen maakt? Dan kan iedereen een designer zijn. Is een designer iemand die probleemoplossend denkt? Dan kan iedereen weer een designer zijn.

E: Dus eigenlijk, het is dus niet dat jullie bij elke klant design thinking toepassen?

A: Nee, ik denk dat ook niet. Bij sommigen klanten, een voorbeeld, doen we onderzoeksmethode die gaan om de klant beter te begrijpen die ook gebruikt worden bij het design thinking traject, maar wordt dat dan automatisch in het traject gestopt? Nee. Waarom, omdat niet alle klanten vragen voor een compleet aanpak. Niet alle klanten vragen 'los eens van a tot z dit probleem op', die gaan eerder vragen 'oke, wat wij ontbreken in termen van skills ligt voornamelijk in het empathie gedeelte.' Wij hebben hier dan misschien mensen die onderzoek doen, help ons daarbij. Bij een uitgeverij hebben wij geholpen om de eerste fase uit te voeren. De klant zei 'help ons te begrijpen wie onze klant is, wat hij of zij nodig heeft en waar de mogelijke opportuniteiten liggen'. Voor sommige andere klanten gaat dat net iets verder, die gaan tot de vraag gaan 'kan je ons helpen met een prototype te maken?' Design thinking is eigenlijk een toolbox op z'n eigen. Dat is een methodiek waar een toolbox inzit waar je allemaal dingen kan uitpakken. Co-creatie zit ook onder design thinking, maar dat kan je ook op z'n eigen gebruiken. Kwalitatief onderzoek kan je ook op z'n eigen gebruiken. Dat is echt iets heel fluïde. Maar er is wel een proces waarin je verschillende methodes kan toepassen op verschillende momenten waar dat je uit moet gaan kiezen. En dat is één van de tricky dingen en waarom dat mensen niet goed weten wat design thinking is, omdat dat niet vast ligt. If that makes sense?

E: Ja, zeker zeker. Welke fases gebruik jij dan? Jij werkt dan voornamelijk met het Double Diamond Model?

A: Goh, het Double Diamond model is soms wat moeilijk om uit te leggen voor mensen. Wat betekent divergent en convergent, dat is soms wat moeilijk. Wij gebruiken meestal het D-school model, dat is waar jij ook over sprak. Het empathize, define, ideate, prototype en test. Dat gebruiken we omdat het makkelijk is om uit te leggen. Het enige nadeel van dat model, het geeft de schijn dat dat proces sequentieel is. Je doet één en twee en drie en vier en dan vijf, en dat is niet altijd zo. En wat je dan krijgt is dat mensen zeggen 'empathize is gedaan, dat is afgesloten' en eigenlijk mag dat niet, wat je eigenlijk moet doen is bepaalde assumpties gaan bekijken van wat klopt er en wat klopt er niet. Je gaat daarna definiëren waar je op wilt werken. Je gaat ideeën bedenken, je gaat die testen,.. Dat lijkt sequentieel, maar het kan zijn dat je na de define fase te weten komt van 'oei, het klopt niet, we hebben nog wat meer onderzoek nodig'. Het is echt iets dat iteratief is. Niet alleen om de oplossingen te maken maar ook om de methodes toe te passen. En één antwoord dat eruit komt, is niet noodzakelijk het juiste. Da's een antwoord. Vandaar dat het Double Diamond Model misschien wat meer vrijheid geeft. Het Double Diamond hoeft niet noodzakelijk een double diamond te zijn, je kan ook over een triple diamond spreken of bij sommige bedrijven is dat misschien wel de quadrippele diamond. Hoe vaak gaan we het doen? Hoeveel geduld hebben we?

E: Zeer interessant allemaal! Maar dus binnenin de fase van empathize, define, ideate, prototype en test de fase die je eigenlijk dan het meest belangrijk vindt is de empathize wel?

A: Ja.

E: Want bijvoorbeeld de fase van prototype, dat doe je niet per se bij elke klant, maar de fase van empathize doe je wel sowieso bij elke klant?

A: Ja, je kan niet anders. Als je de eerste fase overslaat, dan ben je puur op assumpties bezig. Dit is afhankelijk van de klant. Het kan zijn dat sommige klanten hun eigen onderzoek hebben gedaan en dat ze dan de prototyping capaciteiten missen dan willen ze daar hulp voor. En dat kan ook, maar wij specialiseren echt in de eerste fase. Het goed begrijpen, exploratief bekijken,.. Het gaat niet alleen over de noden van de klant, maar het gaat ook over de context begrijpen. Die empathize fase, er zijn verschillende manieren om dat aan te pakken. Je kan kwantitatief gaan kijken, kijken naar cijfers, onderzoek dat je cijfers levert. Hoeveel mensen hebben dit gezegd, hoeveel mensen hebben dat gezegd,.. En je hebt kwalitatief onderzoek. Kwalitatief gaat over wat zeggen mensen en wat hun gevoelens zijn. Meestal maken we dan de opdeling dat kwantitatief meestal surveys zijn. Het voordeel van kwalitatief onderzoek is dat je heel fel kan ingaan op de 'waarom'. Dat is niet om te zeggen dat het kwantitatieve niet belangrijk is, want dat kan je altijd gebruiken ter validatie. Ik denk dat elk proces, maar niet bij design thinking, maar ook voor procesoptimalisatie, service design, humancentered design,.. die moeten allemaal beginnen met op één of andere manier te begrijpen wie de persoon is die het gebruikt, hoe die het gebruikt en wat er fout loopt als die het gebruikt. Als je spreekt over één van die klantgerichte methodes, die moeten allemaal beginnen met de empathie fase. Je kan niet beginnen zonder te begrijpen voor wie je het aan het doen bent. Er zijn diensten en bedrijven die dingen doen omdat het businesswise sense maakt. We moeten onze kost naar beneden brengen, oke ja daar heb je geen empathie voor nodig. Je kan je wel afvragen 'waarom is onze kost te hoog?'. En dan kan dat zijn omdat de machine te oud is, of is het omdat de mensen de machine niet kunnen gebruiken? En dan wordt het wel interessant om te weten waarom mensen de machine niet kunnen gebruiken. Licht het aan de interface, licht het aan de manier waarop de mensen ermee moeten omgaan, licht het aan de manier hoe dat wij onze shifts

organiseren? En dan wordt het juist veel breder. Wat bepaalt het succes? Dat is de gebruiker of de klant. Dat is waar je moet starten.

E: Die empathize, dat is de belangrijkste fase eigenlijk, want inderdaad het is uiteindelijk de eindgebruiker die ervoor zorgt dat jouw bedrijf succesvol is of niet door jouw product te kopen of niet of te gebruiken of niet. Maar als je dan, stel je zit in de ideate fase of in de prototype fase, hoe ga je dan uiteindelijk kiezen van 'oke met dit idee gaan we verder?'

A: Vandaar dat de define fase ook zo belangrijk is. Uit de empathie fase ga je heel veel dingen te weten komen. Het is belangrijk om tijdens de define fase te reduceren naar bepaalde richtingen die ook businesswise sense maken. Dus als je merkt dat de klant drie problemen heeft: één is enorm belangrijk, maar daar kunnen wij niks aan verdienen of het is niet haalbaar, ja dan moet je die niet pakken. Maar bij het tweede kan je dan misschien wel geld aan verdienen. Het is daar dat je de afweging gaat maken van waar je je op gaat richten. En vandaar dat het business model canvas daar belangrijk is. Dat is een tool die je daarbij kunt gebruiken. 'Does it make sense for our company?' Uiteindelijk binnen een bedrijf gaat het belangrijk zijn om te kijken wat de prioriteiten zijn en wat de doelen zijn. Je moet kijken naar de oplossingen die een impact gaan hebben. In de businesscontext is er meestal de vraag van waarom we iets gaan doen. Wat willen we bereiken? En dat gaat meestal wel helpen om de richting te definiëren.

E: Oke, heel interessant. Maar en wat moet er dan eigenlijk allemaal geïnstalleerd zijn om aan design thinking te doen?

A: Ik denk dat er twee dingen zijn. Eerst moet je weten waarom je aan design thinking wil doen. Want dat gaat je een idee geven van hoe je de inrichting ervan moet doen. Eerst en vooral is het belangrijkste is dat er leiderschap is dat op één of andere manier begrijpt wat de meerwaarde is van de empathie, van het iteratief ontwikkelen, van het experimenteren. Eigenlijk design thinking. Ik gebruik het woord design thinking niet graag, sommige mensen vinden dat fantastisch sommige mensen niet en ik probeer daar wat mee op te letten, maar dus leiderschap moet er zijn. Als je leiderschap er is, dan ga je veel makkelijker de middelen kunnen vrij krijgen om dat te doen. De tijd kunnen krijgen, het geld kunnen krijgen, de mensen op zijn plaats zetten. Dan zijn we eigenlijk over resources aan het praten als volgende. Resources gaat meestal over geld, over skills, waar in de organisatie zijn die aanwezig, hebben we die of hebben we die niet. En samen resources hebben wij eigenlijk een derde categorie en dat gaat over het proces. Hebben wij een proces in plaats waar mogelijk design thinking een meerwaarde kan bieden? Hebben wij, als we kijken naar new product development, is er een fase waar we gaan kijken wat de klanten zeggen. Da's eigenlijk het proces. Uiteindelijk wil je creatief kunnen omgaan met maken. Want voor mij is design thinking altijd empathie, goed definiëren wat je wil doen en het tweede is het creatief maken. En die twee dingen moeten elkaar versterken. Dus je hebt leiderschap, resources, proces en dan heb je ook nog organisatie. En organisatie gaat eigenlijk over hoe werken al die dingen samen om bijvoorbeeld producten of awareness te creëren binnen het bedrijf. En dan gaat het over hoe we samen werken. Een vraag die we altijd stellen is 'spreken de mensen die verantwoordelijk zijn voor de klantenrelaties, bijvoorbeeld een customer relationship manager, spreken die met de mensen die verantwoordelijk zijn voor de producten?' Waarom? Omdat de relatiemanagers veel horen van hun klant, die hebben veel ervaring en die weten wat er goed en fout zit. En er wordt dan intern samengezeten met de mensen die het product ontwikkelen. Dat is ook een beetje de rol van hoe de organisatie omgaat met het uitwisselen van informatie, hebben wij methodes om informatie uit te wisselen,.. En als laatste heb je eigenlijk cultuur. Cultuur is eigenlijk meer een resultaat van het vorige. Cultuur gaat kijken: zijn wij als organisatie klaar om naar de klant überhaupt te luisteren? Willen we dat? Kunnen we dat? Heb je het gevoel dat jouw mening een zeggje heeft? Als mensen het gevoel hebben dat ze iets kunnen bijdragen, dan gaan ze dat ook doen, dan gaan ze zich engageren. Om op jouw vraag te antwoorden: idealiter, als je wil beginnen met design thinking, dan moet er een leider zijn op een hoog genoeg niveau die dat kan doen en die erachter staat. Want als je dat niet hebt, dan ga je tegen een glazen dak lopen, want uiteindelijk ga je nog altijd aan iemand moet vragen om geld te krijgen.

E: Maar en in een team van mensen die dan werken aan design thinking, wat voor mindset moet een persoon hebben?

A: Da's een interessante. IDEO heeft eigenlijk een toffe slide gemaakt van de mindset die nodig is en ik gebruik die ook. Uiteindelijk draait het daar om. Dat zijn de waarden, wat moet er aanwezig zijn. Er moet empathie zijn. Empathie is echt een rotwoord he, want veel mensen begrijpen het verschil niet tussen empathie en sympathie. Sympathie is 'oh, hoe gaat het met jou?' en empathie is echt het proberen begrijpen wat die mensen meemaken. Ik zou dat weglaten en zelfs zeggen: een bereidheid om te luisteren naar jouw klant. Waar ben je mee bezig? Wat wil je nu echt bereiken? En als je team dit niet heeft, begin er dan niet aan, want dan heeft het geen zin. Als dat er niet is, dan moet je er niet aan beginnen. Al die andere dingen, die vind ik secundair aan het eerste. Als je niet bereid bent om naar je klant te luisteren of je vindt dat niet belangrijk, begin dan niet met één of andere klantgerichte methodiek of design thinking want it ain't gonna work. Het gaat niet werken. Want als je niet naar je klant wilt luisteren, maar je bent wel optimistisch dat is trouwens de tweede waarde, en je bent wel dit of dat.. Dan ga je nog altijd iets maken dat gebaseerd is op eigen assumpties. Begrijp me niet verkeerd, er zijn sommige

mensen die zo visionair zijn dat ze kunnen voorspellen wat de markt nodig heeft. Maar dat is eerder uitzonderlijk. En het derde is 'embracing ambiguity'. Die vind ik cruciaal. Waarom? Omdat het proces van design thinking je uit je comfort zone gaat trekken en je gaat soms zo het gevoel hebben van 'ik weet eigenlijk niet meer wat we aan het doen zijn.' Dus je moet er akkoord mee zijn. Als er iets niet werkt, moet je een andere tool uit de toolbox nemen en daar mee kunnen omgaan. Waanzinnig belangrijk ook is iemand die iets maakt. Iemand die iets visualiseert. Waarom? Als je alleen over dingen spreekt, dan ga jij misschien aan iets anders denken dan ik. Daarmee dat prototyping en het business model canvas en persona's en customer journeys en eigenlijk artefacten zo belangrijk zijn. En dan die laatste is eigenlijk met de andere verbonden. Je moet durven falen. Je moet iets kunnen maken voor de klant en dat de klant dan zegt 'da's slecht', dan moet jij vragen waarom het slecht is en waarom de klant het niet zou gebruiken en dan ga je iets nieuw proberen te maken. Je moet altijd 'waarom?' vragen. Waarom doe we wat we doen. En voor mij is dat nog een waarde die erbij is: altijd durven om een extra vraag te stellen.

E: Daarnet was je bezig over 'we kunnen het business model canvas uit de toolbox halen', maar wat zit er voor jou nog in die toolbox? Welke tools heb je nodig om aan design thinking te kunnen doen?

A: Er zijn er waanzinnig veel he. Die tools geven je een handvat. Maar al deze tools, je kan die gebruiken, maar daarom moet je die niet gebruiken. Afhankelijk van wat je aan het doen bent, kan je gaan kijken wat je gebruikt. Uiteindelijk denk ik dat die mindset belangrijker is dan de tools. Ik denk dat als je een juiste mindset hebt, dat je dan gaat kijken welke tools die mogelijk zijn. Vandaar dat ik ook altijd zeg dat cultuur belangrijker is dan het proces dat je hebt. Als jij een cultuur heb in je bedrijf die bereid is om naar de klant te luisteren, dan ga je veel meer geneigd zijn om aan design thinking te doen of klantgericht te ondernemen. Ik denk dat de tools secundair zijn aan de cultuur binnen je bedrijf of binnen je team.

E: Oke. En welke technieken zijn er binnen design thinking? Je hebt brainstorm, mockups,.. Zijn er nog die jullie voornamelijk gebruiken? Degene die jullie het meeste gebruiken?

A: Dat sluit aan met het vorige. Dat kwalitatief onderzoek, dat kwantitatief onderzoek en dan allemaal verschillende methodes om ermee te gaan prullen. Ik moet eerlijk toegeven dat wij niet één specifieke methode gebruiken en ik denk ook dat een bedrijf dat design thinking doet en zegt van 'we gebruiken deze vijf methodes', die zou ik niet vertrouwen. Want dan pin je je vast. Is het goed om methodes te gebruiken? Ja natuurlijk he. Maar je weet niet wat er gaat uitkomen. Wat je wel moet gebruiken is dat je altijd in stappen gaat. Dat je eerst empathie gaat creëren, dan ga je definiëren wat je gaat doen. Hoe je dat gaat doen, wil je het business model canvas gebruiken of het value proposition canvas gebruiken, wil je een persona gebruiken,.. Het doet er allemaal niet toe. Uiteindelijk moet iedereen binnen het team weten waarom je dat aan het doen bent. En dan bij het prototype: wil je een fysiek prototype, wil je een wireframe, wil je dat digitaal,.. Doet er allemaal niet toe, zolang je er niet teveel tijd aan spendeert en gewoon verder gaat. Dus ik denk dat die fases belangrijker zijn dan de specifieke tools.

E: Dat is een heel interessant inzicht! En bij design thinking, waar kan het soms mislopen? Dat je een project binnenkrijgt en je denkt van 'oke, we gaan design thinking erop toepassen', maar dat het dan toch is misgelopen? Waar kan het dan mislopen? Ik denk uit jouw antwoorden dan uit fase één, bij empathize, als je de klant niet goed begrijpt? Of zit ik fout?

A: Nee dat is absoluut één als je de klant niet goed genoeg begrijpt, dat is één. Niet genoeg tijd spenderen aan de eerste fase, dat is duidelijk. Wanneer faalt een proces? Wanneer je stappen overslaat. Twee is binnen het bedrijf als niet de juiste mensen betrokken worden, vandaar dat ik dat zei van leiderschap. Mijn groot ding dat ik ook heb: veel mensen hebben het idee dat wanneer ze een onderzoek laten doen door een externe firma dat ze het niet hebben gezien, dus geloven ze het niet. Dus dan is het heel belangrijk dat de designers het visueel maken, vandaar dat het maken heel belangrijk is. Het derde waar het misloopt is het proces sequentieel bekijken. Dat je zegt van 'ik ga een, twee, drie vier,.. volgen en voilà het is af.' Het is een iteratief proces en het kan soms zijn dat je van prototype helemaal terug moet naar de empathize om het beter en dieper te begrijpen. Die drie. Dus één: stappen overslaan, twee: niet de juiste mensen betrekken en drie: het bekijken als een sequentieel proces.

E: Oke. En zijn er situaties waarin volgens jou design thinking niet werkt? Bijvoorbeeld: bij een bedrijf dat je denkt, ja hier heeft design thinking absoluut geen zin want het is zo'n soort bedrijf. Bijvoorbeeld bij een vrij statisch bedrijf zoals bijvoorbeeld de belastingen. Of denk je dat het wel overal kan werken?

A: Goh, maar in se kan design thinking werken. Eigenlijk is je vraag een beetje 'waar kunnen planten groeien?' en het antwoord van mij is dan 'waar dat de omgeving juist is'. Zijn er dingen aanwezig zoals goed leiderschap, de juiste resources, goede omgeving, de cultuur,.. Dan kan je absoluut aan design thinking doen. Als je een cultuur hebt die radicaal tegen gebruikersinput is of die hun klanten beschouwd als niet-significant. Die gaan dat niet doen. Uiteindelijk moeten alle juiste dingen er zijn en dan kan je verder. Ik denk in se dat het overal kan toegepast worden. Het hangt er gewoon van af van wat er leeft. Is de juiste potgrond er? Is er genoeg zonneschijn? Krijgt het genoeg water? Het zijn die dingen.

E: Hoe implementeren jullie design thinking in jullie bedrijf en jullie team en waarom werkt het voor jullie?

A: We willen altijd heel fel kijken naar de klanten en dan willen we echt iets maken. We proberen altijd heel veel uit. Wat we niet proberen te doen is heel lang nadenken over iets en heel lang te wachten. Dus zo proberen wij dat echt te doen, zo passen wij dat toe. Zo hebben we dat gedaan met workshops. We zijn nu bezig met een maturiteitsassessment verder uit te bouwen waar bedrijven kunnen checken van 'oke, zijn wij klantgericht?' omdat we die vraag meer en meer krijgen. We zijn ook een klein bedrijf, we zijn met zestien dus wij kunnen heel makkelijk samenwerken en we zitten heel dicht bij elkaar. Dus dat is wat makkelijker, want de mentaliteit zit bij iedereen. Bij een groot bedrijf is het moeilijker om te weten of dat bij iedereen zit.

E: Want, zijn jullie een start-up dan eigenlijk zelf nog? Of dat niet?

A: Wij zijn een kleine KMO.

E: Oke, mijn volgende vraag is dan wel: hoe werkt design thinking in start-ups volgens jou?

A: Opnieuw, alles hangt af van jouw omgeving. De eerste vraag is gewoon ook weer waarom je design thinking wil doen.

E: Stel dat er nu een start-up is en die zijn maar met een team van drie, zouden die dan ook aan design thinking kunnen doen?

A: Tuurlijk! Maar ik wil daar wel bijzeggen dat een start-up voor mij geen design thinking moet doen, een start-up moet z'n klant kennen. Probeer niet meteen van een probleem naar een oplossing te springen, wees wat creatief, wees iteratief. Er is een groot probleem met design thinking dat iedereen denkt 'je moet design thinking doen.' Design thinking is zo fluide. Spreek met vijf verschillende mensen, vijf verschillende mensen gaan een andere mening hebben. Waar je ook rekening mee moet houden is dat design thinking een commerciële tool is. Bedrijven gaan zeggen van 'wij doen gebruikersonderzoek en dat zit binnen design thinking.' Je moet er rekening mee houden dat elk bedrijf er anders mee gaat omgaan. Vandaar omdat het begrip zo kneedbaar is, is dat voor iedereen iets anders. Vandaar probeer ik altijd te zeggen dat er een reden is waarom je het doet. En die reden daarachter bepaalt of dat een goede tool is voor jou of niet. Je vraag daarjuist was of je met een team van drie aan design thinking kan doen: Ja natuurlijk. Maar waarom? En wat is het probleem dat het bedrijf heeft?

E: En dan nog een laatste vraag. Hoe kan je volgens jou een goede brainstormsessie houden?

A: Goede vraag. Wat is een goede brainstormsessie? Is één: ja ik wou zeggen dat je geëngageerde mensen moet hebben, maar ik denk dat je het engagement ook zelf creëert en het is een omgeving creëren waar mensen het gevoel hebben dat ze mogen bijdragen en dat ze het gevoel hebben dat hun bijdragen gewaardeerd worden. Niet alleen dat het gewaardeerd wordt, maar dat er ook iets gaat gebeuren met hun meerwaarde. Er zijn verschillende soorten brainstormen. Je kan brainstormen doen binnen een bepaald bedrijf voor een bepaald bedrijf. Voor mij is een goede brainstorm ook goed opgedeeld, het is goed gestructureerd. Want een structuur helpt ook bepaalde dingen los te komen, dat mensen weten wat ze kunnen verwachten enzovoort. Betekent dat dat wij weten wat we eruit gaan krijgen? Nee. Maar je structuur helpt wel. We hebben een bepaald proces, je moet eerst een opwarming doen. Je moet de mensen warm krijgen, je moet de mensen uitleggen wat het doel is, je moet de mensen uitleggen wat de verwachtingen zijn. Dan moet je proberen om hun frame of mind wat breder te maken zodat ze niet heel de tijd in kotjes denken. Je moet mensen de vrijheid geven om iets te doen. Een goede brainstorm heeft een duidelijk doel. Een goede kadering gaat er ook voor zorgen dat je iets actionable eruit krijgt. Wat een brainstorm ook niet mag worden is een praatbar, dat iedereen gewoon zegt 'ik vind dit en ik vind dat,..'. Daar ben je niks mee. Mensen moeten effectief aan het werk gaan. Want als er één met een sterkere mening zit, dan kaapt die het hele gesprek en dat wil je voorkomen. Daarmee dat je een structuur wilt creëren waar iedereen z'n bijdrage kan leveren. Dus een goede moderator die goed zegt van 'bedankt voor jouw mening, maar wat vind jij? En jij?' Een goede moderator, een goede omgeving, een goede structuur, een goede pauze. Het moet echt fun zijn, het moet leuk zijn. Mensen moeten niet het gevoel hebben dat ze aan het werk zijn. Nog iets belangrijk om te zeggen is dat er geen beste manier is om een workshop te doen. Je past de workshop aan aan het onderwerp. Het is niet dat je zegt 'wij hebben een structuur en daar kunnen we alles insteken' nee. Elk vraagstuk en elke brainstorm heeft z'n eigen structuur en opmaak nodig. Dat betekent niet dat het allemaal helemaal verschillend moet zijn. Je hebt nog altijd bepaalde abc die je moet doen, maar de vorm hoe dat a, b en c komen zijn helemaal de keus van de moderator. Beantwoord dit jouw vragen een beetje?

E: Ja, ja zeker en vast. Heel hard bedankt om tijd te maken voor mij. Ik denk dat we alle vragen behandeld hebben. Super hard bedankt en als m'n scriptie af is, dan wil ik die zeker wel doorsturen als je daar interesse voor hebt.

A: Dat is goed. Als je nog eens iets wil vragen, let me know.

E: Ja, dat zal ik zeker doen! Kan dat ook via e-mail als dat zo iets klein zou zijn?

A: Stuur maar!

E: Dat is superlief van jou, dankjewel.

A: Ale, Ellen, succes!

E: Dankjewel, nog een fijne dag, daag!

