Erasmus+

Thrive! Entrepreneurial skills as solid base for a future in the Creative Industry

Module 1

Starters / Jonge ondernemers

Studentenhandleiding

Erasmus+

The “Thrive! Entrepreneurial skills as solid base for a future in the Creative Industry” project has as central aim to support the (young) (female) entrepreneurs and companies and its employees in the creative sector to go through a transformation and innovation process that is necessary to survive the present times and to become a company with a sustainable business case.

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

The project partners within this program are:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Contact address:

Stivako

Boeingavenue 207

1119 PD Schiphol-Rijk

The Netherlands

tel. +31 20 5435670

info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Table of Content

Cursusintroductie 5

1. Introductie tot Human-Centered Design om complexe problemen aan te pakken 7

Het HCD-denkkader 8

Methodologie 9

Aanvullende informatie 10

2. Taakverdeling: teamsamenstelling en complementariteit. 11

Vooraf 11

Team Charter 12

Netwerkspin 13

Entrecomp voor het meten van soft skills 14

3. Introductie van de klant en briefing. 15

Voorbereiding 15

Analyse 16

Aanvullende informatie 17

4. Het vinden van het probleem 18

Ontdekken 19

Inspiratie zoeken 19

Van wie kan je leren? 20

Hoe leren? 20

Technieken 20

Definiëren 22

De lessen ‘downloaden’ 23

Thema’s en inzichten zoeken 23

‘Hoe kunnen we…’- vragen opstellen 24

Analyse 24

5. Ethisch en duurzaam denken 27

Duurzaamheid en ethiek van papier 27

Social design 27

Aanvullende informatie 28

Ethiek van kunstmatige intelligentie en technologie 29

Aanvullende informatie 29

6. Het vinden van de oplossing 31

Idee-ontwikkeling 31

Prototype 34

Analyse 35

Aanvullende informatie 36

7. Motivatie en doorzettingsvermogen 37

Aanvullende informatie 39

8. Uitvoering en presentatie 41

Uitvoering 41

Presentatie 43

Aanvullende informatie 43

Noten 45

Cursusintroductie

In deze cursus maakt je kennis met ondernemerschap en design thinking. Je wordt gegroepeerd in teams, en samen met je team los je een probleem op bij een klant.

De cursus is opgedeeld in acht modules. Elk van deze modules wordt geleverd met een syllabushoofdstuk, met achtergrondinformatie en links naar aanvullende materialen (webartikelen, video's, etc.). Elke module bevat ook praktische opdrachten waar je met je teamleden aan zult werken.

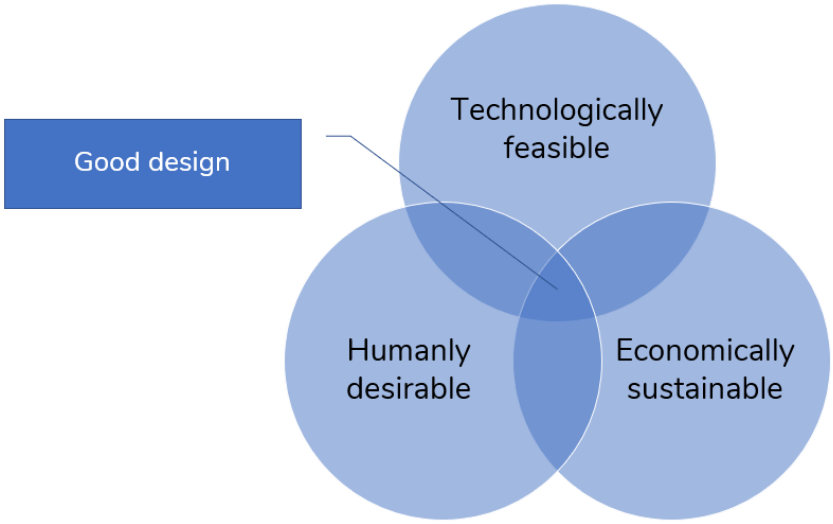
De inhoud van de cursus is als volgt:

1. **Introductie tot Human-Centered Design om complexe problemen aan te pakken.** Deze introductiemodule laat je kennismaken met onze methodologie. Het leert je de theoretische methodologie van Human-Centered Design (mensgericht ontwerpen), die je gedurende de hele cursus zult gebruiken. Verder wordt uitgelegd wat complexe problemen zijn en hoe mensgericht ontwerpen je kan helpen om die problemen aan te pakken.
2. **Taakverdeling: teamsamenstelling en complementariteit.** Tijdens deze cursus werk je in teamverband. Maak kennis met je teamgenoten, en leer wat hun sterke punten en expertise zijn. Ook analyseer je welke competenties er in je team ontbreken en hoe je hiermee omgaat.
3. **Introductie van de klant en briefing.** Tijdens de cursus werk je aan een complex probleem, gepresenteerd door een echte klant. Je leert je voor te bereiden op een briefing door relevante vragen voor te bereiden en om een planning te maken op basis van de briefing van een klant.
4. **Het vinden van het probleem (ontdekken en definiëren).** Je zult snel ontdekken dat de meeste problemen niet zijn wat ze in eerste instantie lijken te zijn. Via een proces van divergentie en convergentie analyseer je het probleem en vind je de onderliggende oorzaken om het aan te pakken.
5. **Ethisch en duurzaam denken.** Je leert over ethische en duurzame vragen, gericht op de creatieve industrie. Je past de geleerde lessen toe op je eigen probleem en mogelijke oplossingen.
6. **Het vinden van de oplossing: idee-ontwikkeling en prototypes.** Je brainstormt en ontwikkelt meerdere oplossingen door middel van snelle prototypes, test ze en evolueert tot de beste oplossing.
7. **Motivatie en doorzettingsvermogen.** Je leert over motivatie en doorzettingsvermogen, zowel op persoonlijk als op teamniveau. Aan de hand van de theorie kan je reflecteren op het werk dat in de vorige modules uitvoerde.
8. **Uitvoering en presentatie.** Als laatste module werk je aan een plan om je idee in de praktijk uit te voeren en je oplossing aan de klant te presenteren.

1. Introductie tot Human-Centered Design om complexe problemen aan te pakken

Tijdens deze cursus pak je in teamverband een echt probleem aan dat door een klant naar voren wordt gebracht. Hiervoor gebruiken we een methodiek die Human-Centered Design (mensgericht ontwerpen) heet. De gedachte achter deze methodiek is dat een goed ontwerp gebaseerd is op drie belangrijke elementen:

- Het ontwerp is **technisch haalbaar**.
- Het ontwerp is **economisch rendabel.**
- En, het belangrijkste, het ontwerp is **gewenst en wordt door de doelgroep aangenomen en gebruikt.**



Goed ontwerp is technisch haalbaar, economisch rendabel en -vooral- gewenst door de doelgroep.

Human-Centered Design is een methode om producten en diensten te ontwerpen die deze *sweet spot* van goed design raken. Dat doen we door ons in eerste instantie te richten op oplossingen die menselijk wenselijk zijn. De volgende video van IDEO geeft een korte introductie tot Human-Centered Design.

- What is Human-Centered Design, by IDEO: https://www.youtube.com/watch?v=NBu1kkSCHfs

Misschien heb je al eerder gehoord over een ontwerp waarin de mens centraal staat, misschien niet. Maar het is ook mogelijk dat je al termen als *user-centered design*, *design thinking* of *design research* hebt gehoord. Dit zijn allemaal design- en/of onderzoeksfilosofieën die gebaseerd zijn op dezelfde principes. We volgen dus de

mensgerichte ontwerpmethodologie in deze cursus, maar als je een van deze andere methoden kent, zul je veel overeenkomsten ontdekken.

Het HCD-denkkader

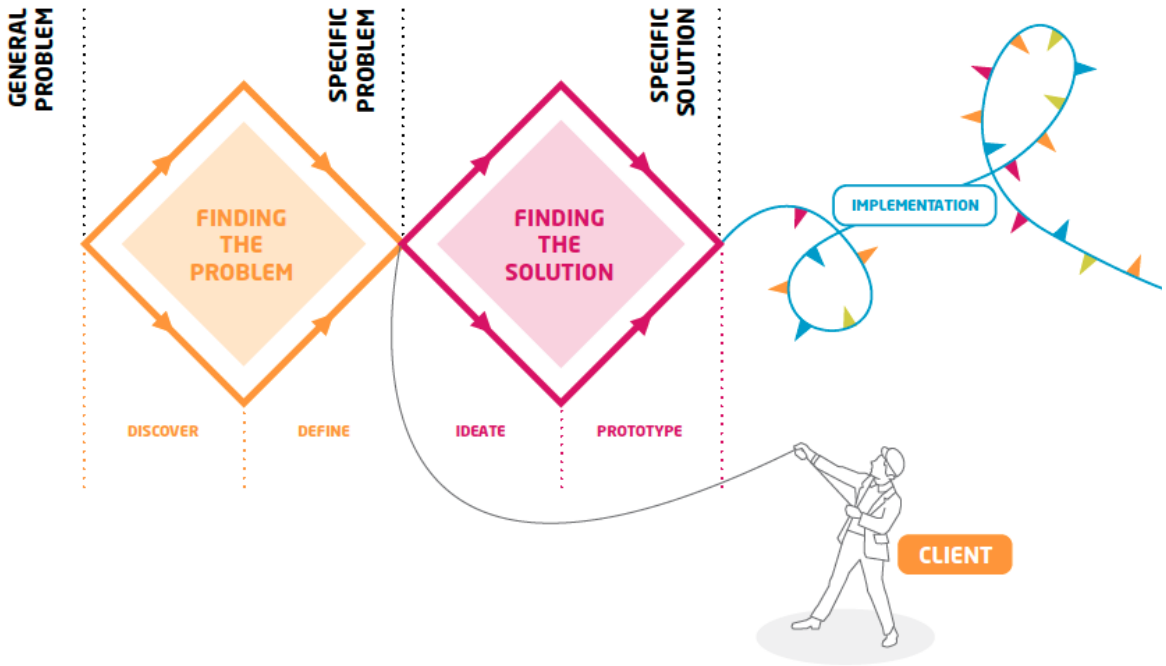
Mensgericht ontwerp of HCD gaat uit van een bepaald denkkader. Hieronder staan acht stelling, die de basis vormen van HCD. Lees ze aandachtig, en bespreek ze met je teamgenoten om te zien of jullie het ermee eens zijn.

1. **Iedereen is creatief!** Of je nu een ontwerp-achtergrond hebt of iets dat traditioneel als minder creatief wordt gezien, wees je er altijd van bewust dat iedereen een creatief wezen is, ook jij. We waren allemaal creatief als kind, dus je moet deze vaardigheid nog steeds ergens in je hebben. Creativiteit is er in vele vormen: sommigen zijn erg goed in tekenen of bouwen, anderen zijn creatief in het ontwikkelen van ideeën of het toepassen van bestaande concepten op nieuwe manieren. Vind je creativiteit en maak er gebruik van. Zoek naar je *creatieve vertrouwen* (het geloof dat ook jij creatief bent) en koester het.
2. **Leer van de mensen** voor wie je ontwerpt. Kijk niet altijd vanuit je eigen perspectief naar de wereld, maar leef mee met de mensen voor wie je ontwerpt. Nieuwe ideeën komen niet uit de lucht vallen en bedenk je niet alleen, maar zijn het resultaat van inzichten, empathie en begrip van andere mensen.
3. Als je niet direct een oplossing weet voor een probleem, **onderzoek het** dan! Oplossingen vereisen vaak een zeker inzicht. Maak niet te veel aannames maar test je ideeën in de praktijk.
4. **Laat zien, in plaats van te vertellen!** Woorden zijn dubbelzinnig. Als je een idee wilt overbrengen of bespreken, zoek dan naar manieren om ze tot leven te brengen. Teken ze, maak een maquette, doe een rollenspel, maak prototypes!
5. **Omarm de dubbelzinnigheid!** Er is niet één waarheid, noch is er maar één juiste oplossing voor een probleem. In je reis zul je tegenstrijdige informatie vinden, en als je met mensen praat zullen ze je veel verschillende dingen vertellen. Accepteer dat je je doelgroep niet homogeen is, het zijn persoonlijkheden met individuele verschillen. Soms is het beter om een zeer goede oplossing te ontwikkelen voor een kleine groep dan een middelmatige oplossing voor iedereen.
6. **Falen is een kans om te leren!** Het kan geen kwaad om te falen zolang je maar vroeg faalt en goedkoop faalt. Dus, ga naar buiten en test ideeën onmiddellijk voordat je er veel tijd, geld of energie in investeert. Als je vroeg en goedkoop faalt, betekent dit dat je iets geleerd hebt, en dat je bepaalde deuren kunt sluiten of je idee naar iets beters kunt omvormen.
7. **Vraag om feedback!** Voortdurend. Van vroege ideeën tot definitieve oplossingen, je eindgebruikers zullen aangeven wat werkt en wat niet. Neem de kritiek niet persoonlijk op, maar verwelkom het als kansen om je ideeën te verbeteren.

8. **Wees optimistisch!** Er is geen ruimte voor cynisme in mensgericht ontwerpen. Geloof dat er ergens een oplossing voor het probleem is en blijf er naartoe werken. Vooruitgang is altijd mogelijk.

Methodologie

De human-centered design-methodologie bestaat uit drie hoofdfasen: een dubbele diamant en een implementatiefase.



De dubbele diamant en de implementatiefase. Bron: Arteveldehogeschool.

De twee diamanten bestaan elk uit een fase van *divergentie* en *convergentie*. In de komende modules zal je meer in detail door de diamanten lopen, maar hier is een kort overzicht:

- **Diamant 1: Het probleem vinden.** Een veelgemaakte fout bij ontwerpen is dat we vaak te snel naar oplossingen zoeken. In de eerste diamant onderzoek je alleen het probleem - we denken nog niet na over oplossingen. We gaan proberen om de gebruikers te begrijpen en te achterhalen wat hun problemen werkelijk zijn. Problemen hebben immers vaak onderliggende oorzaken. Je denkt misschien dat je probleem *x* gaat oplossen, en je komt er onderweg achter dat het echte probleem *y* is.

    - **Ontdekken (discover, divergentie):** Je gaat zoveel mogelijk te weten komen over de gebruikers en het probleem. Praat met mensen, observeer ze, probeer echt te begrijpen waarom ze de dingen doen zoals ze doen. Verzamel zoveel mogelijk kennis.

    - **Definiëren (define, convergentie):** in deze fase bekijk je alle informatie die je hebt gekregen en (her)organiseer je ze in een beperkt aantal belangrijke problemen die je denkt dat je moet aanpakken. Vervolgens analyseer je deze

problemen en selecteer je er één of een paar die je wilt oplossen in de volgende diamant.

- **Diamant 2: De oplossing vinden.** Eindelijk kan je in deze fase beginnen na te denken over oplossingen! Maar dankzij de eerste diamant zullen jullie oplossingen hopelijk meer gericht zijn op de echte problemen die opgelost moeten worden.
    - **Idee-ontwikkeling (ideate, divergentie):** Het gaat hier om kwantiteit, niet om kwaliteit. Probeer zoveel mogelijk ideeën te bedenken die het probleem kunnen oplossen. Niets is te gek of te ambitieus, selectie gebeurt pas in de volgende fase.
    - **Prototype (convergentie):** Je gaat een aantal oplossingen kiezen die zowel ambitieus als realistisch lijken. Je gaat snel prototypes maken om te testen met je gebruikers. Je zal ontdekken dat sommige oplossingen in de praktijk niet werken of moeten worden aangepast. Leer en pas aan! Het idee is om opnieuw te selecteren en uiteindelijk alleen de beste oplossingen te vinden.
- **Implementatie.** We gaan er in deze cursus niet op in, maar als je eenmaal de beste oplossingen hebt gevonden en getest bij echte gebruikers, kan je ze implementeren. Dit betekent dat he er echte producten van gaat maken, nadenkt over het businessmodel, enz.

Aanvullende informatie

- How to prototype a new business, IDEO.
- Desirability, Feasibility, Viability: The Sweet Spot for Innovation, Kristann Orton.

2. Taakverdeling: teamsamenstelling en complementariteit.

Nu je je teamgenoten kent, moet je interne rollen definiëren. In deze module leert je zowel jouw technische vaardigheden voor de opdracht als je persoonlijke soft skills te analyseren. Je analyseert welke competenties in je team ontbreekt en hoe je ermee omgaat wanneer deze competenties nodig zijn.

Vooraf

Meer en meer moeten we in teamverband werken. De complexiteit van de problemen die we proberen op te lossen vraagt om het samenbrengen van verschillende disciplines, culturen en achtergronden. De diversiteit op verschillende niveaus brengt toegevoegde waarde in een team. Onderzoek toont aan dat start-ups sneller zullen groeien als er een goed team is. More and more we need to work in teams.[1]

Wat hebben we nodig in een team?

Volgens een studie naar ondernemende teams, zouden drie diversiteitsaspecten zeer belangrijk zijn: (Zhou, 2015)

- **Demografische diversiteit**: zoals leeftijd, geslacht, levenservaring.
- **Persoonlijkheidsdiversiteit** volgens de grote vijf kenmerken: openheid, nauwgezetheid, mate van extraversie, aangenaamheid, emotionele stabiliteit. Persoonlijke interesses en levensstijl, waarden.
- **Informatieve diversiteit:** opleiding, opleiding, opleiding, ervaring, competenties, functie.

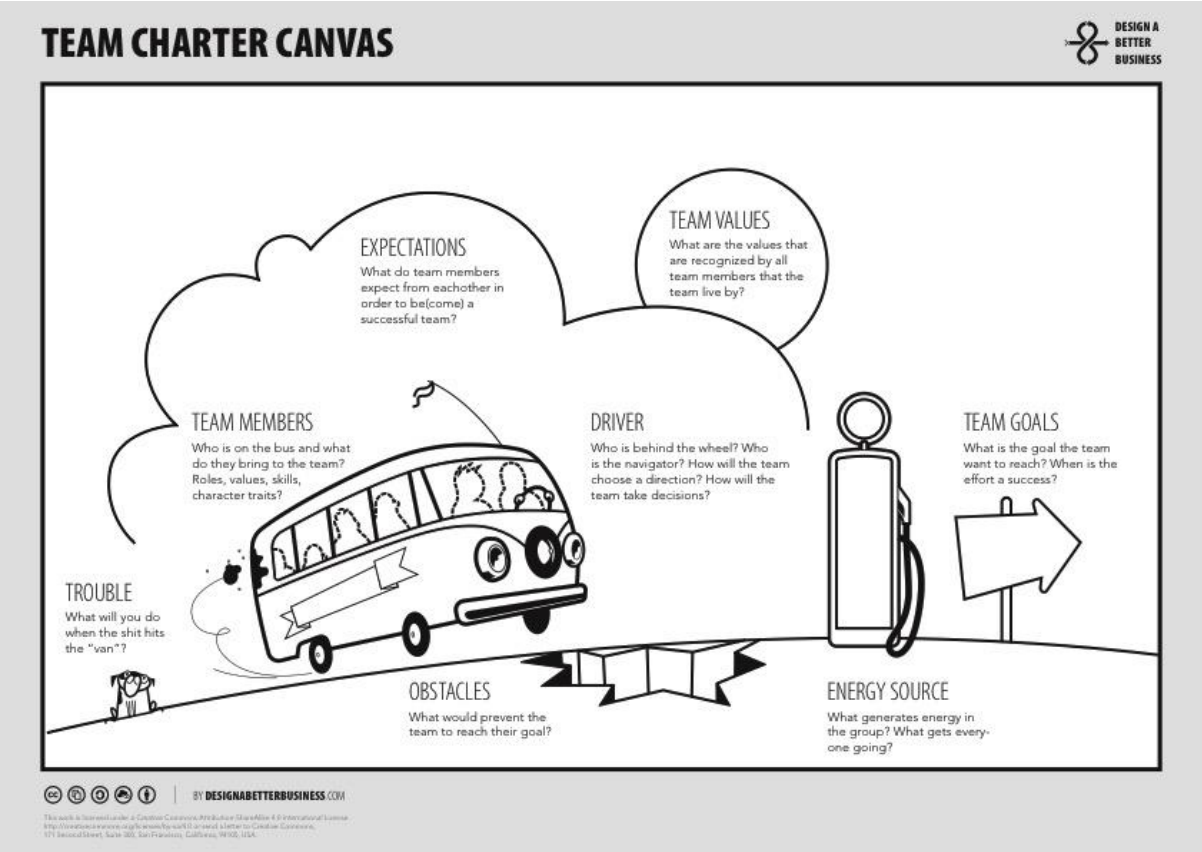
Volgens een studie van MIT zijn sommige teams ‘slimmer’ dan andere. Wat zijn dan de kenmerken van zogenaamde slimme teams? [2]

> *“First, their members contributed more equally to the team’s discussions, rather than letting one or two people dominate the group.*
>
> *Second, their members scored higher on a test called Reading the Mind in the Eyes, which measures how well people can read complex emotional states from images of faces with only the eyes visible.*
>
> *Finally, teams with more women outperformed teams with more men. Indeed, it appeared that it was not ‘diversity’ (having equal numbers of men and women) that mattered for a team’s intelligence, but simply having more women. This last effect, however, was partly explained by the fact that women, on average, were better at ‘mindreading’ than men.”*

Er zijn verschillende hulpmiddelen die je kunnen helpen bij de samenstelling van je team en de taakverdeling, zoals het *Team Charter* en de *Netwerkspin*.

Team Charter

Om het *Team Charter* te gebruiken[3], volg je de oefening hieronder. Zorg vooraf voor een aangename omgeving, liever geen vergaderruimte of een klaslokaal.



Het team charter canvas.

Laat iedereen een korte introductie van zichzelf geven. De persoon die aan het woord is moet rechtstaan. Als alternatief kan je ook iedereen een visuele voorstelling (tekening, collage, …) laten maken van wie ze zijn, wat voor hen belangrijk is, en wat ze ambiëren. Dit is een goede manier om anderen te leren kennen en het ijs te breken.

Checklist voor de volgende stappen

- Zorg voor een ontspannen en positieve omgeving
- Zorg voor stiften en papier voor iedereen.
- Print of teken het canvas op een groot vel papier.
- Zorg dat er voldoende post-its en markers klaar staan...
- Gun jezelf en je team 45-60 minuten ongestoorde tijd

Teamleden presenteren zich.

Zoals gezegd is het heel belangrijk dat iedereen goed wordt voorgesteld, dat mensen weten wat ieders verwachtingen zijn (waarom ze in het team zitten) en dat er een ontspannen sfeer heerst.

De teamleden moeten vertellen waar ze in de bus willen zitten.

Vraag elk teamlid waar ze in de bus willen zitten. Als iemand anders op de bestuurdersplaats wil zitten: dat is geweldig! Dat geeft jou als facilitator meer tijd voor andere zaken.

Individueel

Teamleden schrijven individueel op plakbriefjes wat hun verwachtingen zijn (max. 3), wat ze als hindernissen zien (max. 3), wat hun belangrijkste waarde is in hun leven is (1, bijv. eerlijkheid, transparantie, hard werken) en wat hen energie zal geven. Ook schrijft iedereen op wat zij zelf graag aan het team zouden willen bijdragen.

Een stap terug

Neem een stap terug en bespreek de verwachtingen, hindernissen, waarden, energiebronnen en bijdragen. Ook hier gaat het niet om een discussie over goed of fout, maar om ervoor te zorgen dat iedereen zich kan identificeren met wat er op het canvas staat. Ofwel komt het team met een gemeenschappelijke inbreng, ofwel de som van de plakbriefjes is wat het team vertegenwoordigt.

Gemeenschappelijke thema's identificeren

Clusteren de post-its per onderwerp.... Er kunnen overkoepelende thema's ontstaan. Dit is prima, maar forceer het niet. Probeer hier niet te aanwezig te zijn als facilitator.

Teamdoelen

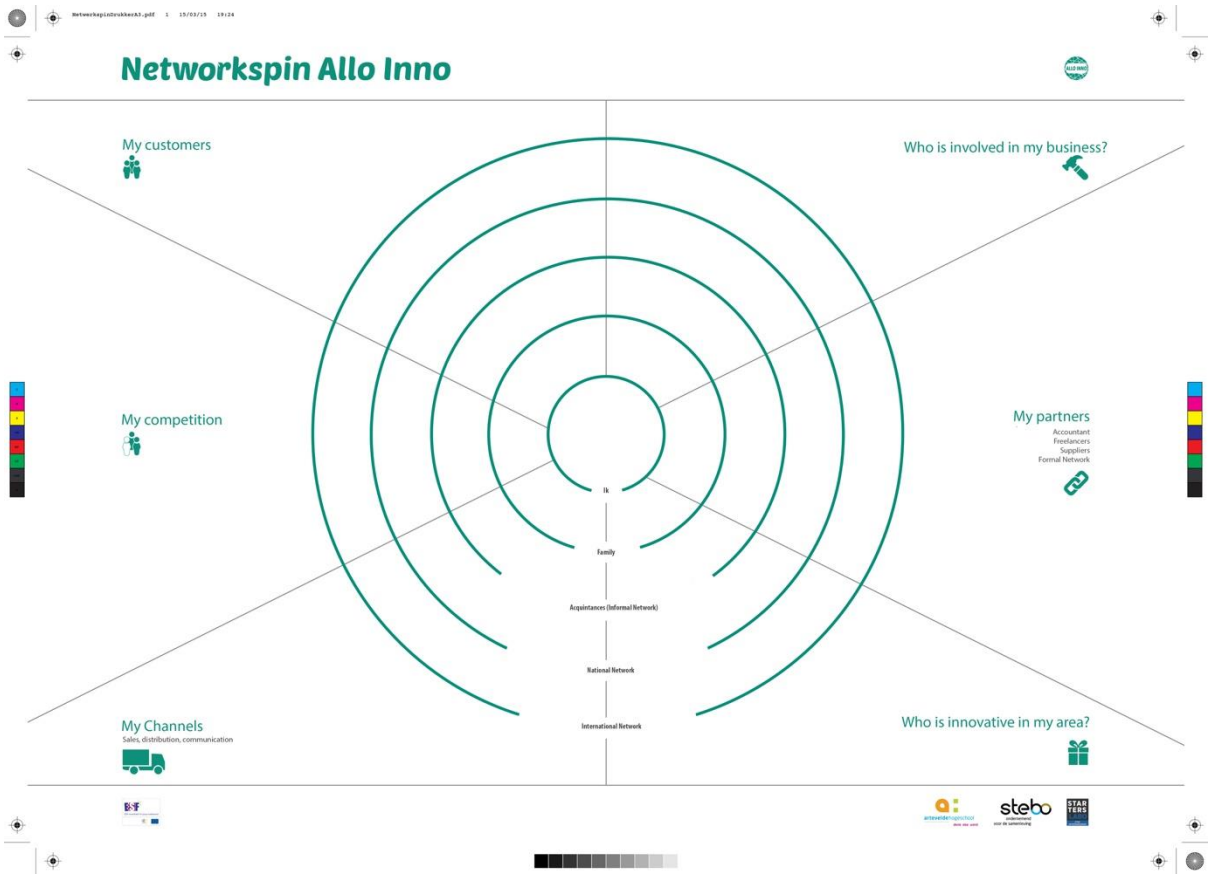
Nu alles is ingevuld en iedereen zichzelf ziet als een erkend en gewaardeerd teamlid gaan we de teamdoelstellingen invullen. Het team moet maximaal 3 doelen bedenken en bespreken. Zorg ervoor dat ze niet allemaal direct gerelateerd zijn aan het functionele doel van het team.

Het teamcontract

Laat na afloop van de sessie alle teamleden het teamcharter canvas ondertekenen. Het is hun onderlinge contract om het team succesvol te maken.

Netwerkspin

De netwerkspin is ontwikkeld door de Arteveldehogeschool, met subsidie van het ESF-project Allo Inno. Het stelt je in staat het netwerk in kaart te brengen dat (a) je team al heeft, en (b) het team graag zou willen ontwikkelen.



De netwerkspin

Elk teamlid vult zijn of haar netwerk in. Netwerken zijn belangrijk om mensen te bereiken die je 'echt' kent. Zij kunnen u helpen en ondersteunen bij uw projecten, start-up en andere zaken, zelfs buiten uw werk, die zeer belangrijk kunnen zijn.

We beginnen met het informele netwerk, van familie tot vrienden. Vervolgens brengen we ons professionele netwerk in kaart. Het idee is dat je de mensen echt kent, dat betekent dat je ze kunt bellen, hun contactgegevens hebt, etc.

Met deze tool kun je evalueren of je netwerk gegroeid is tijdens het werken aan je projecten als individu of als team (voor en na).

Entrecomp voor het meten van soft skills

Entrecomp is een EU-raamwerk voor ondernemerschapscompetenties. [4] Je kan het ook gebruiken als een instrument om je soft skills voor ondernemerschap te meten. Wij werken met soft skills om ondernemers te ondersteunen bij hun persoonlijke en professionele groei. Uit eerder onderzoek hebben we de belangrijkste ‘zachte’ vaardigheden voor een ondernemer ontdekt. (ESF Start2Go 2017-2018) Deze soft skills kunnen we meten (van ‘beginnend' naar gevorderd') wat de huidige status is en hoe de verbetering is na afloop van het project.

3. Introductie van de klant en briefing.

In deze module ontmoet je je 'klant'. Deze klanten zijn mensen of organisaties, die op basis van hun ervaring in het veld, bepaalde ontwerpuitdagingen of verbetermogelijkheden ontdekt hebben.

Merk op dat de klanten niet noodzakelijkerwijs degenen zijn die zelf de uitdaging of opportuniteit ervaren; het kan zijn dat ze problemen zien voor andere stakeholders waarmee ze samenwerken. Een advocatenkantoor kan bijvoorbeeld een zaak aanreiken op basis van de constatering dat kwetsbare groepen in de samenleving geen toegang hebben tot juridische vertegenwoordiging. In dit geval zijn de leden van de kwetsbare groepen de gebruikers die de problemen hebben. Of een branchevereniging in de grafische industrie zou met veel drukkerijen de behoefte aan meer kennis op het gebied van duurzaamheid kunnen vaststellen. In dit geval zijn de drukkerijen de doelgroep van het probleem, ondanks het feit dat de sectorfederatie de klant is. Maar de klant brengt niet alleen uitdagingen met zich mee die hij als problematisch beschouwt, maar kan ook een kans of ambitie meebrengen die hij wil benutten of realiseren.

Voorbereiding

Dat de klant de briefing doet, betekent dit niet dat je in deze module achterover kunt leunen. Bereid de briefing op de volgende manieren voor**.**

Wat weet je al?

- Kent je de klant al? Kan je al weten - bijvoorbeeld via een internet-zoekopdracht of via je netwerken - wat hun bedrijf is, wie hun klanten zijn, wat voor soort projecten ze doen, hoe ze zich profileren ten opzichte van hun concurrenten, waar ze zich bevinden en zaken doen, etc.?

- Heeft u kennis van de sector van de klant? Probeer iets te lezen over enkele trends of actuele gebeurtenissen in de sector van uw klant, bijvoorbeeld in een vakblad of op blogs.

- Heeft u al informatie over de briefing? Misschien heeft de docent u een titel of een korte samenvatting gegeven. Probeer daar vooraf zoveel mogelijk van te weten te komen.

Welke informatie heb je nodig?

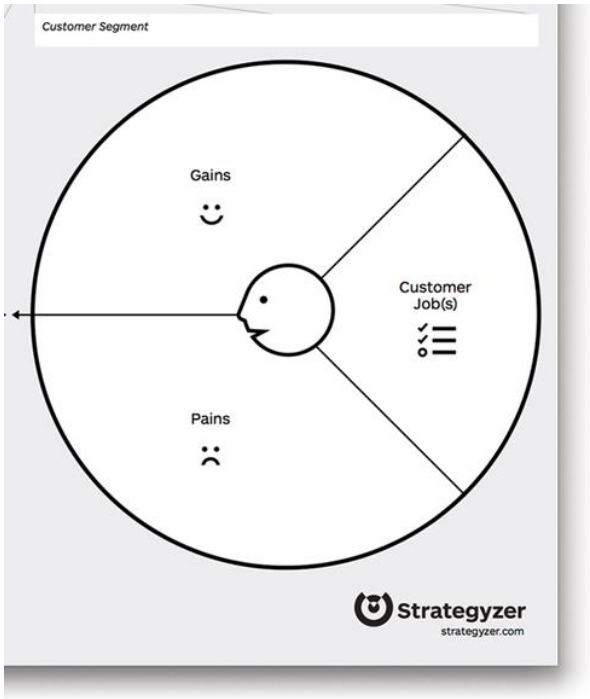
Afgezien van de bovenstaande kennis, kunt u waarschijnlijk al een lijst met vragen maken die u tijdens de briefing beantwoord wilt zien. Voorbeelden:

- Wat zijn de prioriteiten voor de klant? Waarom willen zij dat dit project wordt uitgevoerd? Wat is voor hen het grote voordeel?

- Via welke kanalen en hoe intensief wil de opdrachtgever communiceren? Komen jullie regelmatig bij elkaar?
- Zijn er tussentijdse deadlines? Wat voor (deel)producten wil de klant graag zien?
- Vermeldt de klant al belangrijke stakeholders en zo ja, kan hij contactgegevens verstrekken of een vergadering initiëren?
- Zal de klant je voorzien van documentatie of andere kennis die u nodig heeft?
- Werken jullie in een open samenwerkingsverband of wil de klant dat de mensen die u spreekt een geheimhoudingsverklaring ondertekenen?
- Zal de klant een budget geven?

Analyse

Om de briefing te analyseren, is de *Value Proposition Canvas* van Alexander Osterwalder mogelijk nuttig.



Deel van de Value Proposition Canvas van Alexander Osterwalder (strategyzer.com).

Dit canvas stelt je in staat om de waardepropositie (het waardevoorstel) te analyseren die je voor de eindgebruiker kunt creëren. Waarschijnlijk kan je op dit moment niet alle velden invullen, maar behandel dit als een 'levend document': probeer het nu in te vullen, en waarschijnlijk zal je het in de latere modules aanpassen en uitbreiden.

Misschien bent u al bekend met het value proposition canvas. In dat geval merkt u misschien iets vreemds op. Bovenstaande figuur toont slechts de helft van het raamwerk. Omdat we een

Human-Centered Design-proces toepassen, gaan we ons eerst bezighouden met het grondig begrijpen van het probleem, alvorens na te denken over oplossingen. Aangezien de andere helft van het waardevoorstel over oplossingen gaat, kunnen we dat laten liggen tot module 6.

Begin vanuit het perspectief van de eindgebruiker. Merk op dat dit niet noodzakelijkerwijs de klant is - misschien heeft de klant een briefing gemaakt met een probleem van een andere doelgroep. Vul de eindgebruiker in onder Klantensegment / Customer Segment. Als u denkt dat u meerdere eindgebruikers of klantsegmenten heeft, of als u het op dit moment niet zeker weet, maak dan gerust meerdere canvassen aan.

Probeer onder Customer Jobs een lijst te maken van alle activiteiten waar je eindgebruikers zich op een typische dag mee bezig houden. Tijdens module 4 (de inlevingsfase) leert u uw gebruikers veel meer in detail kennen, maar probeert u hier al een begin mee te maken.

Wanneer de eindgebruikers bezig zijn met het uitvoeren van deze activiteiten, kunnen ze op bepaalde problemen stuiten. Zo ontbreekt het hen bijvoorbeeld aan bepaalde informatie en zijn bepaalde acties erg frustrerend voor hen. Dit zijn de pijnpunten (Pains) die de gebruikers tegenkomen. Dit zijn geen letterlijke pijnen, maar het zijn dingen die hen irriteren, die hen tijd kosten, enzovoort. Vermeld ze hier. Al deze pijnen zijn inspiratie voor het team om goede problemen te vinden (en later op te lossen).

Naast pijnen, kunnen uw gebruikers ook verbeteringen zien (Gains). Dit zijn geen problemen op zich, maar het zijn dingen die hun leven gemakkelijker of aangenamer zouden maken. Wat zou hen doen glimlachen, of hun dag verbeteren?

Nu heb je een eerste idee over je eindgebruikers, hun werk, hun frustraties en hun wensen. In de volgende module gaan we dit verder verfijnen.

Aanvullende informatie

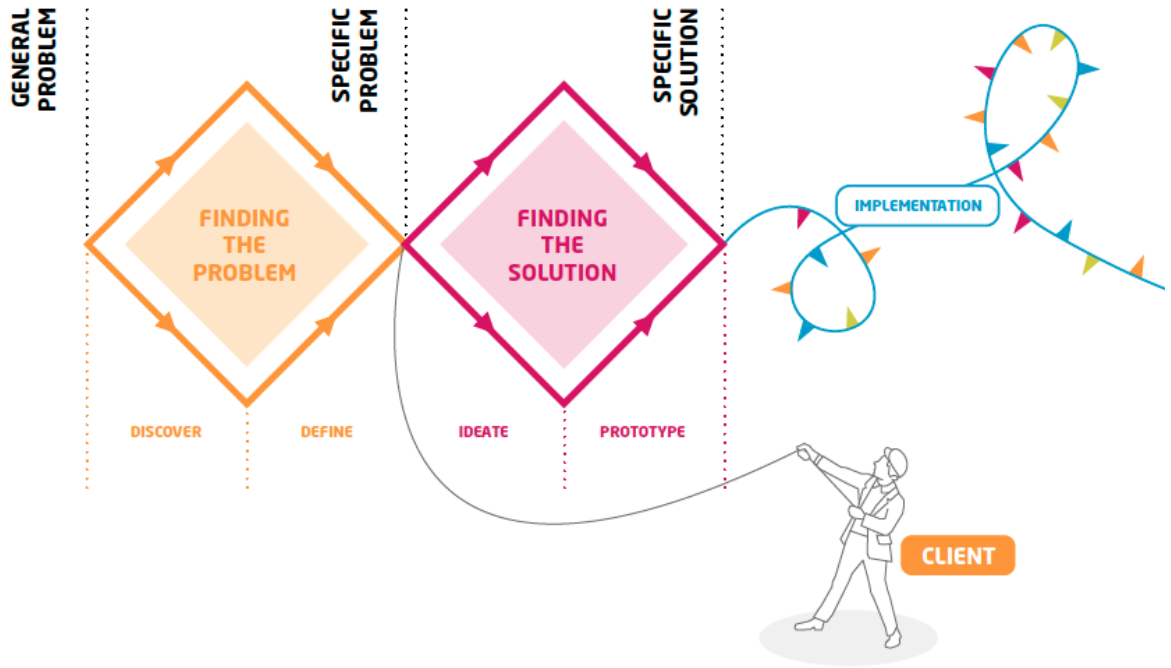
- Value Proposition Design, talk by Alexander Osterwalder on Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=b_X18bmpHaw.
- From first sketch to the final success, keynote talk by Dennis Lück (JungvMatt), amongst others how he creatively (re)interprets client briefings. Recorded for the Erasmus+ project Commercialpolis. https://vimeo.com/292928027.

4. Het vinden van het probleem

Je klant heeft je in zijn briefing een algemeen probleem of kans geboden. Waarschijnlijk heb je inmiddels geanalyseerd wie de doelgroep is (de 'probleemeigenaren'), maar dat betekent niet noodzakelijk dat je het probleem volledig begrijpt, laat staan je doelgroep. In deze module zul je je je met hen inleven om hun behoeften, wensen, wensen, verlangens, etc. beter te begrijpen.

Een van de sleutelbegrippen van mensgericht ontwerpen, is dat je in plaats van *het ding juist te ontwerpen, het juiste ding wilt ontwerpen*. De eerste diamant moet hiervoor zorgen.

We doen dit in twee deelfasen. Eerst zullen we divergeren (de ontdekkingsfase, *discover*), en dan zullen we convergeren (de definitiefase, *define*) om tot een specifiek kernprobleem te komen. Dit betekent dat we de eerste van de twee diamanten doorlopen, in de onderstaande figuur.



Als we het probleem zoeken proberen we nog niet na te denken over oplossingen. Dit kan in eerste instantie moeilijk of lastig zijn, maar probeer nog niet over mogelijke oplossingen na te denken. Nu al met oplossingen bezig zijn kan ervoor zorgen dat je te focust denkt en problemen laat liggen. In deze fase gaat het alleen maar om begrijpen van het probleem; op de oplossing gaan we later pas in.

Omdat dit een zeer belangrijke en tijdrovende oefening is, hebben jullie twee modules tijd om hieraan te werken. Module 5 zal grotendeels theoretisch zijn, zodat je de werktijd van de volgende module kunt gebruiken om aan de definitie-fase te werken.

Ontdekken

Het doel van de ontdekkingsfase is om jezelf volledig onder te dompelen in de onderwerpruimte van je probleem. Dat betekent dat je onderzoek gaat doen, je gaat speuren. Het doel is om zoveel mogelijk informatie te krijgen. We zullen later ingaan op de selectie van de meest relevante informatie.

U kunt direct informatie krijgen van uw doelgroep, maar probeer ook breder te denken dan dat. Onderzoek de doelgroep hun omgeving, hun werk- of leefomstandigheden, leer wat experts over het onderwerp te zeggen hebben, enzovoort.

Inspiratie zoeken

Er zijn verschillende manieren om inspiratie op te doen. Hier zullen we er vier introduceren, maar deze lijst is niet uitputtend.

Praat met mensen

Ontmoet mensen en praat met ze. Probeer ze volledig te begrijpen. Deze mensen kunnen het doelpubliek van uw algemene probleem zijn, maar het kunnen ook mensen zijn met wie u op een andere manier in contact komt.

Probeer methoden te vinden die zowel jij als de mensen waar je het over hebt comfortabel vinden. Dit kunnen standaard-interviews zijn, maar later zullen we ook wat meer creatieve mogelijkheden bieden.

Praat met experts

Naast de mensen voor wie je ontwerpt, kun je ook met experts praten. Het grote verschil is dat je je bij de eerste groep probeert je in te leven, om hun wereld en hun leven te begrijpen. Als je met een expert praat, ligt de focus niet op persoonlijke ervaring, maar op de professionele expertise van de persoon. Mensen praten over hun eigen leven en geven je waardevolle anectodische aanwijzingen, terwijl experts je voorzien van onderzoek, cijfers en trends. Experts kunnen onderzoekers zijn, maar ook beleidsmakers, managers, managers, journalisten, enz.

Onderdompeling

Naast praten, kun je je ook inleven door dingen zelf te ervaren. Onderdompeling betekent dat je probeert de ervaring van de doelgroep (opnieuw) te beleven. Werk je aan een educatief probleem voor studenten? Probeer een van hun lessen bij te wonen om te zien hoe hun ervaring is. Ontwerpen voor gedetineerden? Kijk of u hun perspectief kunt ervaren door enkele uren in de cel door te brengen, naast het praten met hen. Of als uw cliënt een reclamebureau is die een vrijetijdscentrum moet promoten, ga dan eens naar dat vrijetijdscentrum tijdens de openingsuren, doe mee aan enkele activiteiten en spreek met andere gasten. Dit stelt u in staat om een veel dieper begrip te creëren van de mensen voor wie u een ontwerp maakt.

Analoge inspiratie

Naast het ervaren van het echte werk, kunt u ook kijken naar vergelijkbare situaties en inspiratie opdoen in hoe deze mensen met soortgelijke problemen omgaan. Bij het ontwerpen van een operatiekamer waar medische professionals onder grote stress en tijdsdruk werken, kun je inspiratie opdoen in de Formule 1, waar pitstopteams onder dezelfde stress werken. Bij het ontwerpen voor jeugdbewegingen waarbij teams van jongeren zelfstandig beslissingen moeten nemen, kun je ter inspiratie kijken naar hoe in het leger met leiderschap wordt omgegaan. Dit betekent natuurlijk niet dat je oplossingen een-op-een kunt of moet kopiëren, het is tenslotte alleen maar inspiratie.

Van wie kan je leren?

De volgende vraag is van wie je kunt leren. Je kan op zoek gaan naar typische gebruikers, maar soms kan je ook andere interessante keuzes maken. Wanneer je iets voor een breed publiek probeert te ontwikkelen, kunnen gemiddelde of typische gebruikers een goede keuze zijn. *Outliers* (atypische gebruikers) kunnen echter zeer interessant zijn, als je geïnteresseerd bent in het ontwikkelen van iets voor een niche. Wie zijn de *power users*, de echte fans, de mensen met speciale behoeften?

Hoe leren?

Mensen zijn complexe wezens. Je ziet ze misschien als uitvoerders van een bepaalde ‘rol’ (ze zijn bijvoorbeeld een 'student' of een 'chirurg'), maar ze zijn complexere wezens dan dat. Ze kunnen ook tegelijkertijd een vader, een muzikant, een voetbalfan, een verlegen persoon, een ijverige werker, enz. zijn, en dit alles heeft een impact op hoe ze zich in hun rol gedragen. Probeer de hele persoon te begrijpen.

Probeer bijvoorbeeld te begrijpen wat hen drijft. Wat zijn hun waarden, behoeften, ambities, ...? Als je hun prioriteiten wilt leren kennen, probeer dan inzicht te krijgen in hoe ze hun geld of tijd besteden. Voor de meeste mensen zijn deze zeer middelen schaars, dus de manier waarop ze geld of tijd besteed hebben vertelt je veel over wat echt belangrijk voor hen is.

Probeer mensen te ontmoeten in een voor hen natuurlijke omgeving, zoals hun huis of hun werkplek. Dit kan meer reistijd voor u betekenen, maar het heeft een aantal voordelen. Ten eerste is het meestal een omgeving waar ze zich op hun gemak voelen en meer zullen delen. Ten tweede, als ze eenmaal in de juiste omgeving zijn, kunnen ze je niet alleen dingen vertellen, maar je ook laten zien. Dit helpt je om ze beter te begrijpen.

En het belangrijkste is dat mensen de experts zijn in hun eigen leven. Probeer niet te oordelen of te sturen. Gewoon luisteren en leren.

Technieken

De meest voorkomende manier om je in te leven in je doelgroep is door middel van interviews. Bij voorkeur doe je dit face-to-face, maar wanneer dit niet mogelijk is, kan een telefonisch of online interview een optie zijn. Dit klinkt misschien niet al te complex, maar hier zijn enkele tips:

- Probeer je niet strikt aan je vragenlijst te houden. Als mensen vertellen over onderwerpen waar ze enthousiast over zijn is jouw rol vooral hen aan te moedigen en vervolgvragen te stellen.

- Probeer een topiclijst te maken van de belangrijkste dingen die je wilt bespreken. Dit is je checklist om te zien of je alles wat essentieel is, hebt behandeld.

- Probeer aan een aantal ijsbrekers te denken om het interview op gang te brengen of om nieuwe onderwerpen te introduceren.

- Zorg ervoor dat je het interview kunt documenteren. Neem het misschien op (vraag altijd om toestemming) of vraag iemand anders om met je mee te gaan om aantekeningen te maken terwijl je praat.

- Maak foto's van mensen en plaatsen. Dit zal je helpen om later herinneringen op te halen. Vraag mensen natuurlijk altijd vooraf of je een foto's mag maken.

- Als je in grote teams werkt, voel je je vrij om je op te splitsen, bijvoorbeeld in groepjes van twee, om meer interviews te doen. De overige teamleden zullen in de volgende fase vanzelf meer te weten komen over elkaars interviews.

- Als je samen met de teamleden gesprekken voert, verdeel dan vooraf de rollen. Bespreek wie de leiding neemt bij het stellen van vragen en wie aantekeningen maakt. Dit hoeft niet altijd dezelfde persoon te zijn, maar moet voor elk gesprek met elkaar afgesproken zijn zodat het gesprek vlot verloopt.

Naast interviews met vragen zijn er nog andere technieken die je kunt toepassen:

- *De vijf waaroms*. Als een respondent je iets vertelt, vraag dan 'waarom'. Als ze een antwoord geven, vraag dan opnieuw 'waarom'. Doe dit vijf keer. Je herkent dit misschien als iets dat kinderen doen als ze de wereld ontdekken (en hun ouders irriteren, dus wees voorzichtig als je deze techniek gebruikt), maar het is ook een heel goede manier om dieper te graven en de onderliggende motivaties van mensen echt te begrijpen.

- *Teken het*. Soms vertelt een tekening je meer dan veel woorden. Neem papier en pennen mee, en laat respondenten tekenen wat ze bedoelen. Dit kan een schets van een situatie zijn, maar bijvoorbeeld ook een schematische procedure of de inrichting van een ruimte.

- *Laat het me zien.* Vraag respondenten niet om bepaalde procedures uit te leggen, maar vraag hen om het je voor te doen en te laten zien. Op deze manier kunt u ze observeren en kunt u details missen die de respondenten u niet zouden hebben verteld, bijvoorbeeld omdat het voor hen te duidelijk is (maar niet voor een buitenstaander).

- *Vertel me over de laatste keer.* Als mensen over algemene procedures praten, vergeten ze vaak details en uitzonderingen. Vraag hen naar de laatste keer dat er iets gebeurd is en laat hen dat verhaal in detail vertellen. Dus, in plaats van het winkelpersoneel te vragen hoe het retourbeleid in hun winkel is, vraag hen te vertellen over de laatste

persoon die bepaalde artikelen kwam retourneren en hoe dat ging. Op deze manier hoor je meer details.

- *Superkrachten.* Om te begrijpen welke vaardigheden en competenties belangrijk zijn, vraag je mensen welke superkracht ze voor hun werk zouden willen hebben als ze konden kiezen. Gedachten kunnen lezen? Encyclopedische kennis in hun hoofd? Dat mensen ze onmiddellijk vertrouwen als ze iets zeggen? Het antwoord vertelt je veel over wat echt belangrijk is voor hun rol.

- *Kaarten sorteren*. Vaak zijn mensen vriendelijk en meewerkend, en als je ze vraagt 'is onderwerp *x* belangrijk voor je' zullen ze vaak 'ja' zeggen. Om erachter te komen wat hun echte prioriteiten zijn, kun je het sorteren van kaarten gebruiken. Bereid gewoon een aantal kleine kaartjes (bijv. steekkaartjes van de kantoorboekhandel) voor met onderwerpen erop geschreven of geprint en vraag de respondent om ze in een bepaalde volgorde te sorteren. Bijvoorbeeld, van het belangrijkste naar het minst belangrijke. Of van het moeilijkste tot het minst moeilijke. Dit zal hen dwingen om beslissingen te nemen en de items te prioriteren. Je krijgt nog meer inzicht als je hen vraagt om hardop te denken terwijl ze dit doen.

Je ontdekkingsfase eindigt als je het gevoel hebt dat je alle informatie hebt die je nodig hebt. Een gebruikelijke manier om dit op te merken, is het verzadigingspunt. Als je met meer mensen praat, maar je voelt dat alles wat ze zeggen iets is wat je al eerder in een vorig interview hebt gehoord, dan heb je het verzadigingspunt bereikt. Hier is geen harde regel voor, normaal gesproken zal je zelf herkennen of je voldoende zelfvertrouwen hebt met de hoeveelheid informatie die je hebt of niet. Als je niet genoeg werk doet in deze fase, zal het je werk in de latere fasen moeilijker maken, of je zult later ontdekken dat je de verkeerde oplossing aan het ontwerpen bent.

Oefening

Ga op stap en zoek contact met mensen om het algemene probleem te begrijpen waarvoor je gaat ontwerpen. Maak van tevoren een plan wie je wilt interviewen en hoe je dit gaat doen. Voel je vrij om je plan aan te passen terwijl je verder gaat. Eerdere gesprekken kunnen je inspireren tot vragen of methoden om in latere gesprekken te gebruiken. Zorg ervoor dat je alles documenteert.

Definiëren

De ontdekkingsfase ging over divergentie, maar in de definitie-fase gaan we convergeren. Je brengt alle informatie uit de ontdekkingsfase bij elkaar en probeert hier de meest belangrijke zaken uit te distilleren. We doen dit in drie stappen:

1. De lessen ‘downloaden’.
2. Thema’s en inzichten zoeken.
3. ‘Hoe kunnen we …’-vragen opstellen.

De lessen ‘downloaden’

Je hebt waarschijnlijk veel geleerd tijdens je ontdekkingsfase. Deze informatie zit nu in je hoofd, en hopelijk heb je het grootste deel ervan ook gedocumenteerd. Als je in teamverband werkt, was je misschien niet bij alle interviews aanwezig. Daarom gaan we de lessen 'downloaden', wat betekent dat we alle informatie uit de hoofden en notitieboeken gaan halen en exporteren naar een ruimte waar het hele team er toegang toe heeft.

Om dit te doen, heb je een rustige plek nodig met je hele team aanwezig, en veel papier (bij voorkeur flip-overs), post-its en markers.

Werk je interviews één voor één door: neem een groot vel papier en zet de naam van de geïnterviewde erop. Als je een foto hebt, bevestig deze dan op het papier. Een van de aanwezigen tijdens het interview, bij voorkeur de interviewer of de notulist, vertelt het verhaal van het interview. Geef zoveel mogelijk details, gebruik foto's en tekeningen als dat nodig is. Alle andere teamleden nemen post-its en pennen, en zodra ze iets horen wat ze interessant of belangrijk vinden, schrijven ze het op een post-it. Schrijf één idee of stelling per post-it. Hang ze in eerste instantie nog niet uit, maar luister en schrijf gewoon. Pas na het verhaal over het interview plak je de post-its op het grote blad van het betrekkende interviews en hang je de grote vellen op zichtbare plaatsen in de ruimte.

Doorloop alle interviews op deze manier: één spreker, alle anderen schrijven post-its. Op het einde moet je werkruimte vol met vellen papier met post-its hangen.

Thema’s en inzichten zoeken

We hebben nu een kamer vol met flip-over-vellen en post-its. Het is tijd om er structuur in aan te brengen. Een goede manier om dit te doen is door ‘organische clustering’. Bereid je voor door alle post-its te lezen, zodat je een globaal idee hebt welke ideeën er allemaal beschikbaar zijn. Zorg er ook voor dat je ergens een lege muur of grote lege tafel hebt - dit is je werkruimte voor de organisatie.

De volgende stap is wat wij 'gemming' noemen, het vinden van de diamanten. Je doorloopt alle post-its individueel, en iedereen kan de vijf ideeën of uitspraken die hij of zij het belangrijkst vindt, meenemen en naar de werkruimte overbrengen. Dit zijn jouw pareltjes, jouw diamanten. Dat betekent niet dat alle andere ideeën niet belangrijk zijn, maar voor het moment gaan we ons richten op deze pareltjes.

Neem met het hele team alle geselecteerde ‘gems’ door. De teamleden kunnen in een paar zinnen uitleggen waarom ze deze specifieke post-it gekozen hebben als ze dat willen. Zodra iedereen er klaar voor is, begin dan met het clusteren van de ‘gems’: verplaats post-its zodat soortgelijke ideeën dichter bij elkaar hangen. Zodra je een thematische cluster ziet ontstaan, benoem dit en geef het een titel zodat iedereen het kan horen, en schrijf de naam op (bv. op een verschillend gekleurde post-it) om het cluster te markeren. Blijf clusteren en post-its verplaatsen tot je ongeveer 5 of 7 thema's hebt. Zorg voor voldoende ruimte zodat de clusters ver genoeg uit elkaar staan voor de volgende stap.

Als je eenmaal je clusters hebt, ga dan terug naar je originele flip-overs met post-its en zoek aanvullende ideeën die in de clusters passen. Verplaats ze ook naar de clusters. Zo heb je uit

de chaos van al je interviews 5 tot 7 belangrijke thema's geïdentificeerd met veel ideeën eromheen.

Alle post-its die niet in een cluster terechtkomen worden voorlopig weggelegd. Gooi ze nog niet weg, maar we gaan er niet meer actief mee aan de slag. Blijkbaar zijn ze niet belangrijk genoeg (anders zouden ze als een 'gem' gekozen zijn) en hebben ze ook geen betrekking op een van de kernthema's (anders zouden ze geclusterd zijn).

'Hoe kunnen we…'- vragen opstellen

Binnen de thema's die door jou en jouw team zijn opgesteld, gaan we 'Hoe kunnen we....'-vragen ('How might we' questions, HMW) formuleren. Dit zijn vragen die beginnen met 'Hoe kunnen we....', die een probleem adresseren en die een ontwerp-uitdaging omvatten. Merk op dat deze formulering opzettelijk positief is. We hebben het hier nog steeds over problemen, maar we maken langzaam de brug naar het werken aan oplossingen.

Bekijk je werk tot nu toe en identificeer de meest interessante thema's en inzichten. Probeer voor elk van hen een HMW-vraag op te stellen. Dit maakt problemen tot kansen voor een ontwerp of ondernemend idee. Als een van uw inzichten is dat studenten niet genoeg tijd hebben om zoveel te bewegen als ze zouden willen, zou een goede HMW-vraag kunnen zijn: "Hoe kunnen we bewegen en sport integreren in de bestaande dagelijkse routines van studenten?

Zorg ervoor dat je HMW-vragen niet te smal of te breed zijn. "Een goede HMW is als een kraan. Een vraag die te smal is, laat maar een paar ideeën naar boven komen. Maar een vraag die te breed is, voelt onhandelbaar, alsof je de oceaan probeert te vullen. Uw HMW zou vrijwel onmiddellijk een gestage stroom van minstens 5-10 ideeën moeten doen ontbranden." (IDEO DesignKit Facilitator's Guide, p. 52) Als u vindt dat uw vraag te beperkt is, vraag jezelf dan af "Waarom willen we dit?" om naar een hoger niveau te komen. Als je het gevoel hebt dat je vraag te breed is, vraag jezelf (en je team) dan af: "Wat houdt ons tegen" om tot meer tastbare uitdagingen te komen.

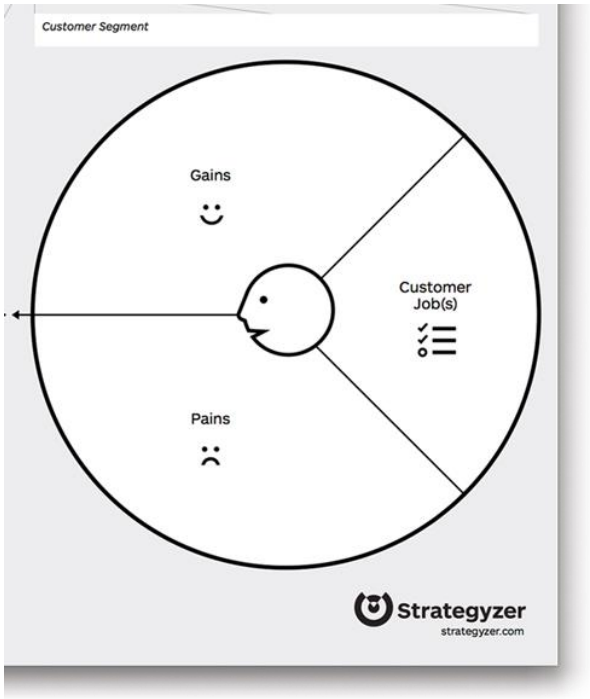
Om deze fase af te sluiten, selecteer je samen met je team een tot drie HMW-vragen die je voor de rest van deze cursus zal uitwerken. We zitten nu in het midden van de dubbele diamant, waar we één tot drie specifieke, maar relevante problemen moeten aanpakken.

Oefening

Voer de oefening zoals hierboven beschreven uit met je team. Probeer op een, twee of drie HMW-vragen te landen.

Analyse

Als je deze oefening doorlopen hebt, pakken we er de *Value Proposition Canvas* van Alexander Osterwalder nog eens bij.



Deel van de Value Proposition Canvas van Alexander Osterwalder (strategyzer.com).

Je hebt deze aan het einde van module 3 al eens ingevuld, maar nu je nieuwe inzichten hebt wil je hier misschien zaken in aanpassen. In module 6 zullen we dit model nog verder uitbreiden.

5. Ethisch en duurzaam denken

In deze module gaan het we het hebben over drie thema's die relevant zijn voor de creatieve industrie:

- Duurzaamheid en ethiek van papier
- Social design
- Ethiek van kunstmatige intelligentie en technologie

Aangezien deze thema's relatief kort omschreven worden in deze syllabus nodige we je uit vooral de voor jou relevante aanvullende materialen bij deze module door te nemen.

Duurzaamheid en ethiek van papier

In de publieke opinie wordt papier vaak als niet ecologisch gezien, omdat er voor het productieproces hout nodig is. Daarom geven mensen om milieuredenen de voorkeur aan digitale media, zonder rekening te houden met de ecologische voetafdruk van de digitale economie. Maar ook bij het gebruik van papier zijn er aspecten die in overweging moeten worden genomen om uw inspanningen ethischer te maken.

Er bestaan verschillende labels voor papier, gaande van duurzame bosbouw (FSC 100%, FSC MIX, FSC Recycled, PEFC Certified, PEFC Certified, PEFC Certified & Recycled) tot papierproductie (EU Ecolabel, Blaue Engel in Duitsland, Nordic Swan in Scandinavië, ISO 14001, EMAS, het universele recyclagesymbool, ...).

Oefening

Ontdek waar de verschillende labels voor staan. Je kunt bovenstaande lijst gebruiken, maar je kan ook een aantal lokale kantoorartikelenwinkels bezoeken en zien met welke labels de papieren producten zijn gemarkeerd. Maak een overzicht van wat de verschillende labels betekenen en wat de verschillen tussen de labels zijn.

Social design

Ontwerp of design kan vele doelen hebben. Het kan worden gebruikt om het leven gemakkelijker te maken of om meer producten te verkopen, maar het kan ook worden gebruikt om de samenleving te verbeteren. Dit laatste wordt 'social design' genoemd. Het is het concept dat stelt dat design niet alleen sociale verandering teweeg kan brengen, maar dat ook de morele verantwoordelijkheid van de ontwerper is om na te denken over de maatschappelijke gevolgen van zijn of haar ontwerpen. Dat is geen nieuw idee. Zo publiceerden 22 ontwerpers in 1964 het manifest *First Things First* over de rol van grafisch ontwerp binnen de reclame. In het begin van de jaren zeventig publiceerde Victor Papanek zijn boek *Design for the Real World*, waarin hij zich richt op disciplines als productdesign en architectuur.

Op een breder en meer conceptueel niveau heeft Kate Raworth het concept van de *doughnut economy* gelanceerd als alternatief voor economische groei. Volgens haar moet een economie ernaar streven om tussen twee lijnen te zitten: een *sociale basis*, een minimum waarin

iedereen op de planeet voldoende voedsel en sociale zekerheid heeft, en het *ecologische plafond*, dat de grens is tot waar consumptie het milieu niet onherstelbaar aantast.

Tegelijkertijd wordt er veel gesproken over de circulaire economie, een model waarin producten (en de bijbehorende diensten en bedrijfsmodellen) worden ontworpen om te worden gerecycled en hergebruikt. De Ellen McArthur Foundation heeft vijf strategieën opgesomd om een product of dienst te herontwerpen en meer in lijn te brengen met de circulaire economie:

1. **Product as a Service:** Het aanbieden (leasen) van toegang tot een oplossing in plaats van het verkopen van het eigendom van een product. Diensten kunnen de volatiliteit van de kosten verminderen en kunnen leiden tot hechtere relaties met klanten.

2. **Het inbedden van intelligentie**: Bouwtechnologie in materialen of producten om gebruikersgegevens te verzamelen en waardevolle inzichten te genereren om de klantervaring te verbeteren.

3. **Productlevensverlenging**: Verlenging van de levensduur van producten om ervoor te zorgen dat ze economisch nuttig blijven door ze te onderhouden of zelfs te verbeteren door ze te herfabriceren, te repareren of te upgraden.

4. **Slimme materiaalkeuzes:** Bij de keuze van materialen en grondstoffen, d.w.z. duurzame, biologisch afbreekbare, gerecycleerde of recycleerbare materialen, moet rekening worden gehouden met de behandeling aan het einde van de levensduur van een product.

5. **Gesloten lus / Terugname:** Het aanbieden van een dienst om oude of gebruikte producten in te zamelen en de waarde van de materialen terug te winnen door ze te recycleren of te hergebruiken om nieuwe producten te maken.

Aanvullende informatie

- Rereading Victor Papanek's "Design for the Real World", by Christopher Hawthorne. 2012, Metropolis. https://www.metropolismag.com/ideas/rereading-design-for-the-real-world/
- On Ethics in Graphic Design, by Paul Nini. 2004, AIGA. https://www.aiga.org/in-search-of-ethics-in-graphic-design
- Doughnut Economics, a talk by Kate Raworth on her book. https://www.youtube.com/watch?v=CqJL-cM8gb4
- The Circular Economy Explained, https://www.youtube.com/watch?v=zCRKvDyyHmI

Oefening

Bekijk of lees met je team de aanvullende informatie. Kan je je huidige ontwerp verbeteren om het ethischer of duurzamer te maken? Kan je de vijf strategieën voor de circulaire economie als inspiratie gebruiken om je huidige ontwerp te verbeteren?

Ethiek van kunstmatige intelligentie en technologie

De laatste jaren is er veel aandacht besteed aan digitale ethiek. Technologie wordt niet meer gezien als iets dat neutraal is en vrij van waarden en politieke of maatschappelijke gevolgen. Wanneer algoritmes worden getraind op bevooroordeelde data, zullen de algoritmes zelf ook niet neutraal zijn. Dit werd geïllustreerd door Amazon, dat een algoritme bouwde om een eerste selectie van sollicitaties te maken door hun brieven te vergelijken met de resultaten van andere wervingsrondes in de afgelopen jaren. Omdat het bedrijf vooral mannen inhuurde, werd het selectiemechanisme van het algoritme ook seksistisch tegen vrouwelijke sollicitanten. Ook optimaliseren algoritmes vaak op bepaalde factoren, terwijl ze bredere contexten negeren. Wanneer deze factoren te maken hebben met publieksbetrokkenheid, kunnen algoritmes beginnen met het promoten van clickbait of nepnieuws. Het meest opvallende voorbeeld hiervan is de hoorzitting met Mark Zuckerberg, CEO van Facebook, in de Amerikaanse Senaat en het Europees Parlement. Tegelijkertijd zitten veel grote app-ontwikkelaars met een dilemma: het is hun zaak om de tijd die mensen met hun apps doorbrengen te gelde te maken, terwijl ze zich tegelijkertijd realiseren dat het onethisch is om hun apps 'te verslavend' te maken. Daarom introduceerde Apple hun 'screen time' tools die gebruikers van hun apparaten in staat stellen om de tijd die ze met bepaalde apps doorbrengen zelf te beperken.

Aanvullende informatie

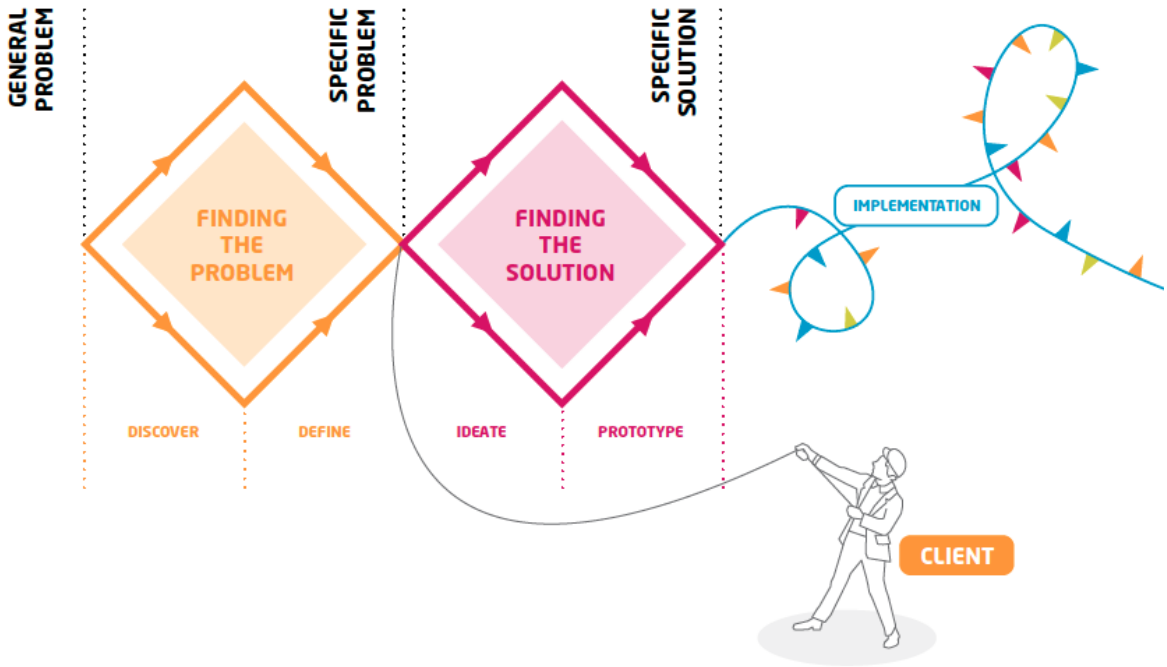
- 5 Reasons Why Technology Can Never Be Neutral, Mickey Z., 2011, Foreign Policy. https://www.foreignpolicyjournal.com/2011/03/27/5-reasons-why-technology-can-never-be-neutral/
- What does a fair algorithm actually look like? Louise Matsakis, 2018, Wired. https://www.wired.com/story/what-does-a-fair-algorithm-look-like/
- Tech Addiction and the Paradox of Apple's 'Screen Time' Tools, Arielle Pardes, 2018, Wired. https://www.wired.com/story/apple-screen-time-digital-wellness-tech-addiction/
- The Best Interface is No Interface, by Golden Krishna. 2015, New Riders Publishing. An article on The Verge about this book: https://www.theverge.com/2015/3/17/8103593/golden-krishna-best-interface-is-no-interface-excerpt

Oefening

Lees of bekijk de aanvullende informatie en bediscussieer dit met je team. Reflecteer over de gevolgen van wat je nu weet voor het ondernemende ontwerp dat je in dit project aan het ontwikkelen bent.

6. Het vinden van de oplossing

Als je de oefeningen van module 4 hebt voltooid, moet je één tot drie 'hoe kunnen we'-vragen (HMW) hebben. Dat betekent dat we in onze dubbel-diamantenreis nu in het midden tussen de twee diamanten zitten, waar we het algemene probleem hebben teruggebracht tot een of meer specifieke deelproblemen.



Net als in de eerste diamant gaan we weer met twee subfasen werken. In de idee-ontwikkelings-fase (ideate, divergentie) gaan we zoveel mogelijk ideeën voor mogelijke oplossingen creëren. In de prototype-fase (convergentie) gaan we deze ideeën selecteren en verfijnen om te komen tot de oplossing(en) die het meeste potentieel heeft/hebben.

Voor het praktische gedeelte van deze module heb je wederom meer tijd. Module 7 zal weer grotendeels theoretisch zijn, zodat je de werktijd van de volgende module kan gebruiken om verder te gaan met deze diamant.

Idee-ontwikkeling

In de ideefase gaan we ideeën genereren voor elke HMW-vraag. Dit werkt door middel van een brainstorm. Verzamel je met je team rond een whiteboard of zorg voor een lege muur en veel post-its. Pak één HMW-vraag per keer aan.

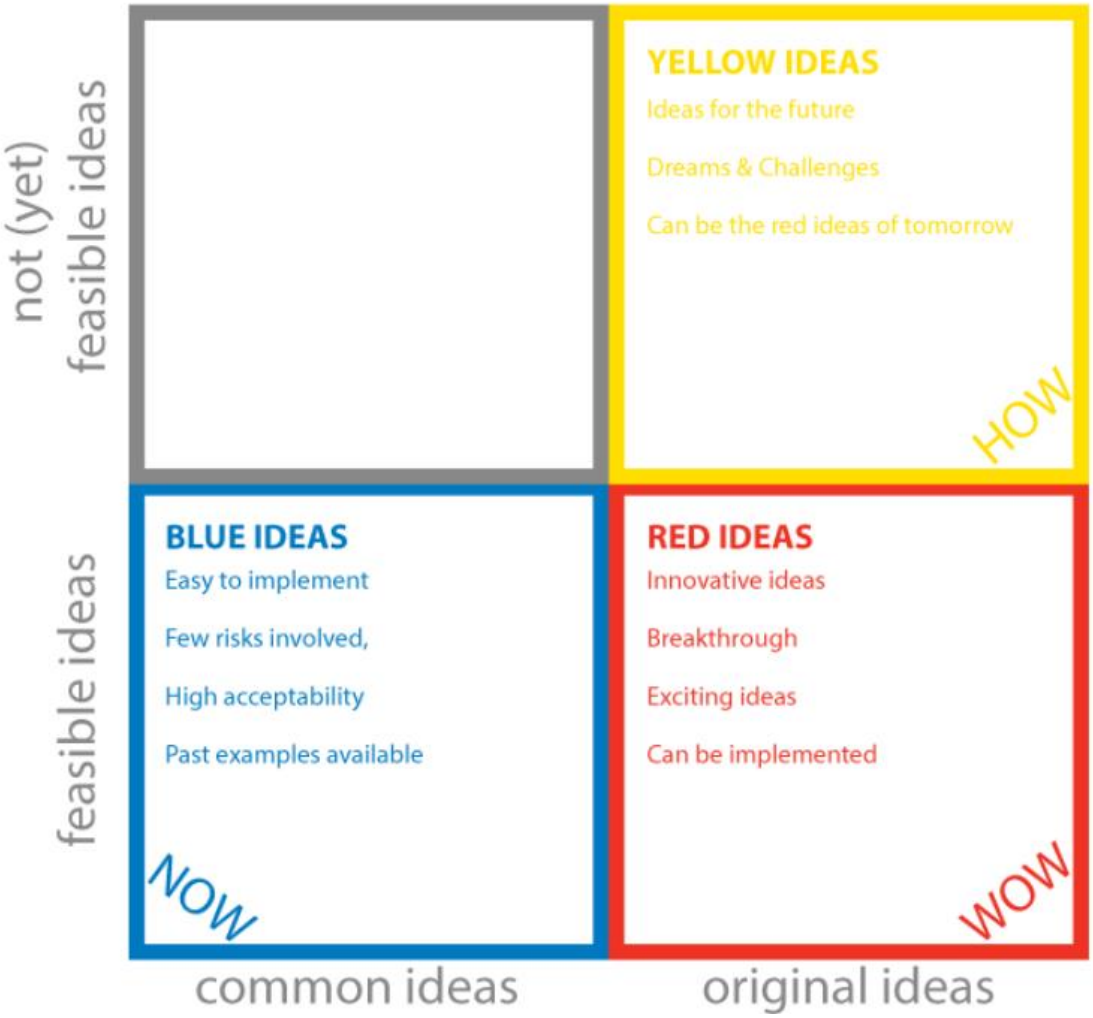
Je hebt wellicht al vaker brainstorms gedaan. We werken met acht brainstorm-regels.

1. **Niet oordelen.** Oordeel niet over de ideeën van je teamgenoten. Niets is onmogelijk, niets is te raar. Elk idee telt nu.
2. **Hoe wilder hoe beter.** Wees niet te beperkt door de realiteit. Je hoeft niet alles wat je hier zegt daadwerkelijk te maken, dus gooi het er allemaal uit. Misschien is een idee op dit moment onrealistisch of te ambitieus, maar het kan teamleden inspireren tot meer realistische ideeën (zie regel 3).
3. **Bouwen op ideeën.** Brainstormen is geen individuele activiteit. Als je een idee naar voren brengt (bijvoorbeeld door een post-it op het bord te plakken), zeg dan je idee hardop. Als het niet jouw beurt is, luister dan naar de ideeën van anderen. Het kan je inspireren om met verbeterde of nieuwe ideeën te komen.
4. **Focus.** Geen enkel idee is te wild, maar probeer binnen het onderwerp te blijven. Je concentreert je slechts op één HMW-vraag per keer, dus breng alleen zaken naar voren die iets met die specifieke vraag te maken hebben.
5. **Eén gesprek tegelijk.** Als je een idee naar voren brengt, is de focus op jou en je idee. Schrijf niet in stilte op, het is een groepsproces. Als het niet jouw beurt is, respecteer dan je teamgenoten, luister naar ze en kijk hoe hun ideeën je kunnen inspireren.
6. **Wees visueel.** Schrijf geen complete verhalen op één post-it. Houd het eenvoudig en houd het visueel. Een tekening of een icoon is beter dan vijf regels tekst. Het hoeft geen meesterwerk te worden, eenvoudige poppertjes kunnen al veel doen. Als je niet tekent, beperk je dan tot een paar trefwoorden. Dit helpt je om overzicht te houden over je brainstormbord.

7. **Kwantiteit boven kwaliteit.** Focus op het genereren van zoveel mogelijk ideeën. Kwaliteit maakt niet zo veel uit, we filteren ze in een latere stap. Hoe meer ideeën hoe beter.
8. **Plezier.** Houd de sfeer positief, dit zal inspireren tot meer creatieve ideeën.

Als je het gevoel hebt dat je team al je ideeën voor de ene HMQ-vraag heeft uitgeput, ga dan naar de volgende vraag. Als je ze allemaal hebt aangepakt, moet je één tot drie borden vol ideeën hebben.

Om te besluiten welke ideeën het beste zijn om op door te werken kan je de COCD-methode gebruiken. Deze methode verdeelt de ideeën in vier kwadranten op basis van twee criteria: of het idee gewoon (voor de hand liggend) of origineel (innovatief) is, en of het idee haalbaar is of niet.



Omdat we werken aan een ontwerpuitdaging op een relatief korte termijn is het beter om ons te richten op de haalbare ideeën. Dat betekent dat we vooral geïnteresseerd zijn in de blauwe en rode kwadranten van het COCD-model. De blauwe ideeën zijn de realistische ideeën. Dit

zijn de *laaghangende vruchten:* misschien veranderen ze de wereld niet op een radicale manier, maar je kunt er wel op vertrouwen dat je erin slaagt om het idee te realiseren en dat ze zullen helpen. De rode ideeën zijn innovatiever. Ze zullen waarschijnlijk een grotere impact hebben, maar tegelijkertijd zijn ze ook risicovoller en is er een kans dat ze mislukken. Dat zijn de ambitieuze ideeën.

In het algemeen wil je bij veranderingsprojecten idealiter een blauw en een rood idee tegelijk realiseren. Het rode idee zal een grote impact hebben als het slaagt. Maar als het mislukt, heb je altijd nog het meer realistische blauwe idee om op terug te vallen - dus je project zal geen mislukking zijn.

Je kunt de COCD-methode implementeren in je brainstorm door een teamstemming toe te passen. Iedere teamlid krijgt twee of drie blauwe stickers en twee of drie rode stickers. Als je geen stickers hebt, kun je ook werken met markers en stippen op ideeën aanbrengen. Zonder met anderen te overleggen stemt elk teamlid met behulp van zijn intuïtie op zijn favoriete realistische ideeën (blauw) en zijn favoriete ambitieuze ideeën (rood). Als iedereen heeft gestemd, kijk dan welke ideeën het populairst zijn gebleken. Als er ideeën zijn met een gelijk aantal stemmen, voel je vrij om een groepsdiscussie te voeren en indien nodig een extra stem uit te brengen. Selecteer op basis van dit proces één tot drie ideeën om mee te nemen naar de prototyping-fase.

Oefening

Doe met je team een brainstormsessie voor elk van je HMW-vragen. Gebruik daarna de COCD-stemmethode om uit te komen op een tot drie ideeën om in de volgende fasen om te zetten in een prototype.

Prototype

De volgende fase is de prototypingfase. Hier brengen we de beste van jullie ideeën tot leven om ze te testen met echte mensen. Natuurlijk kun je mensen ook over je ideeën vertellen, maar het maken van echte prototypes maakt je ideeën tastbaar en zal veel meer reacties oproepen van de mensen voor wie je ontwerpt.

Natuurlijk zijn jullie oplossingen niet perfect, zeker niet de eerste keer. Daarom is prototyping een test. Binnen het mensgerichte ontwerp is falen een leermogelijkheid, maar je wilt zo goedkoop mogelijk falen. Daarom bouwen we in dit stadium nog geen volledige producten en diensten, maar prototypes die de mensen helpen zich voor te stellen hoe het echte werk eruit zal zien. Tegelijkertijd kan je alle feedback die je krijgt meenemen om het prototype aan te passen en te verbeteren.

Prototypes hoeven niet perfect te zijn. In veel gevallen is het zelfs beter als dat niet het geval is. Als mensen een object zien dat je overduidelijk gemaakt hebt met een stuk karton, een stift en twee touwen, voelen ze zich veel vrijer om het te bekritiseren dan wanneer ze hetzelfde object al in hoogwaardig plastic gegoten zien. Laat je prototypes er niet uitzien alsof je er al veel in geïnvesteerd hebt, want dan zullen mensen zich onthouden van hun feedback om je gevoelens te sparen. En vergeet niet dat we in dit stadium op zoek zijn naar feedback, niet naar complimenten.

Hetzelfde principe zie je als je kijkt naar de wireframes die web- en app-ontwerpers gebruiken om *mock-ups* van hun ideeën aan klanten te tonen. Deze wireframes zien er vaak schetsmatig uit, met handgeschreven lettertypen, terwijl de ontwerpers net zo goed mock-ups met echte knoppen en moderne lettertypen hadden kunnen maken. Maar omdat de ontwerpen er niet als een eindproduct uitzien besteden klanten nog geen aandacht aan de esthetiek en focussen ze zich op het functionele ontwerp en voelen ze zich vrij om feedback te geven.

Natuurlijk kunnen er veel soorten prototypes zijn. Een goede manier om te beginnen is een storyboard. Je kunt ze zelf tekenen of je kunt gebruik maken van online tools zoals bitstrips. Maar wat je met een storyboard in wezen wel kunt doen, is het in kaart brengen van de hele *customer journey* van de persoon die je product of dienst gebruikt: alle interacties die een persoon met je product of dienst heeft. Het tonen van het storyboard aan hen kan veel reacties losweken.

Een ander type prototype is een ruwe mock-up. Gebruik hobby- en knutselmaterialen, gebruik Lego, gebruik gekleurde klei, alles is goed genoeg zolang de mensen met wie je test maar een idee krijgen van wat je voor hen ontwerpt. Als jullie gewenste product een tijdschrift is, begin dan met het maken van nepartikelen, en later een nepeditie, om te testen met het publiek. Of als het gaat om een nieuwsbrief of een direct mail, begin dan met het maken van een aantal voorbeeld-edities.

Bij het ontwerpen van apps of websites is het ook heel goed mogelijk om gebruik te maken van papieren prototypes. Hier teken je schermen op papier en vraag je de gebruiker om een bepaalde taak uit te voeren. Zodra ze op een knop op je stuk papier drukken, verander je het papier, zodat er een nieuwe verschijnt (zie de aanvullende informatie aan het einde van deze module voor meer informatie).

Bij het ontwerpen van diensten kan een rollenspel een uitstekende manier zijn om een prototype te maken. Is het al te moeilijk om een eindproduct of dienst te bouwen? Laat het idee tot leven komen door er een nep-krantenartikel over te maken. Of begin met het maken van een promotievideo.

Als je je protoype gaat testen, zorg er dan voor dat je feedback krijgt van je gebruiker. Introduceer het protype als een *work in progress*, nodig de gebruikers uit om het prototype te behandelen alsof het echt is, en vraag expliciet naar manieren om het te verbeteren. Probeer je idee niet te verkopen, maar kijk eerder hoe mensen erop reageren.

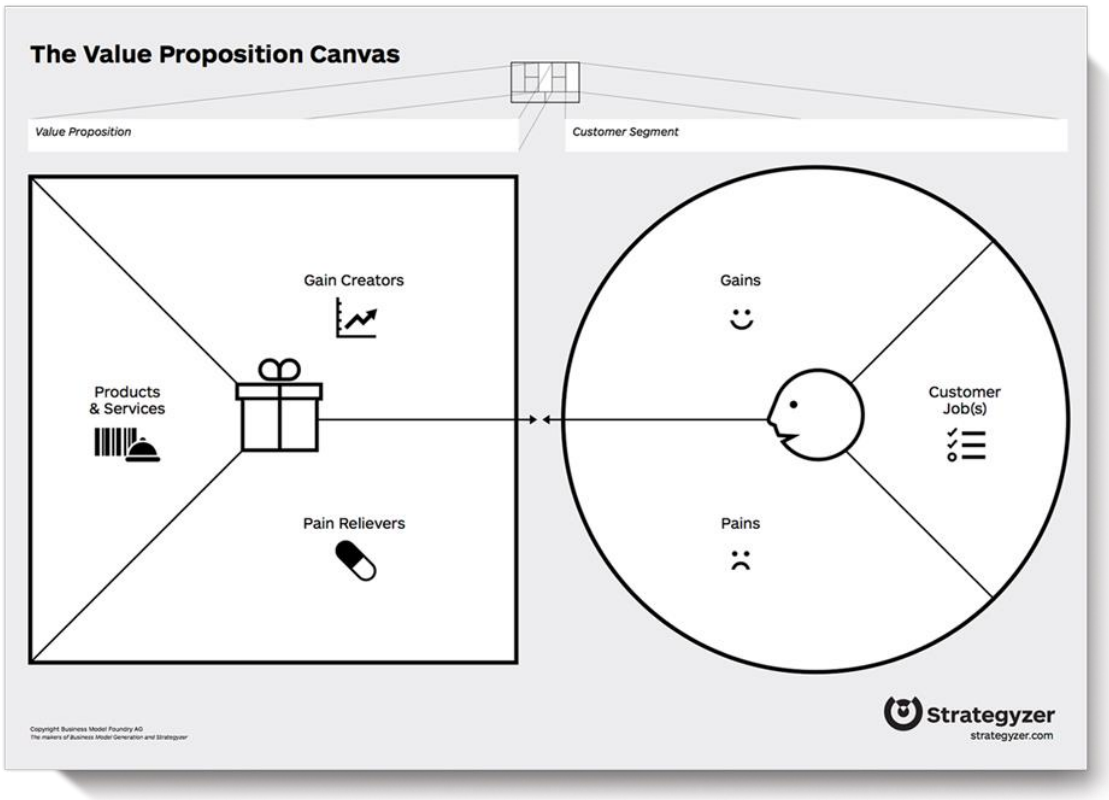
Probeer vervolgens de feedback te integreren terwijl je verdergaat met je prototypes. Hoe meer vertrouwen je hebt dat je prototype op de juiste weg is, hoe meer je kunt investeren om het echt te maken.

Oefening

Maak prototypes voor je ideeën en test ze samen met je doelgroep. Probeer zo veel mogelijk feedback te krijgen, en gebruik dit om je prototype te verbeteren en weer verder te testen.

Analyse

Laten we nog eens naar de *Value Proposition Canvas* van Osterwalder kijken. Het model dat je in de vorige modules ingevuld hebt, is eigenlijk maar de helft van het model.



Het complete Value Proposition Canvas van Alexander Osterwalder (strategyzer.com).

In de laatste modules heb je de rechterkant al ingevuld en verbeterd, maar laten we nu eens kijken naar de linkerhelft. Elke ‘pijn’ die een persoon uit je doelgroep ondervindt, is een probleem dat je kunt oplossen. Zie bijvoorbeeld uw HMW-vragen en de ideeën die je voor de oplossing ervan hebt gecreëerd. Dit is wat Osterwalder ‘pijnstillers’ (*pain relievers*) noemt: dingen die je kunt doen om de pijn voor je doelgroep op te lossen of te verminderen. Niet alle ideeën komen voort uit problemen, soms werk je vanuit een potentiële winst: dan ontwerp je een ‘*gain creator*’. De pijnstillers en ‘gain creators’ zijn nog steeds ideeën. Uw prototypes, en latere implementaties, vallen onder de *Producten & Diensten* op basis van deze ideeën. Vul ze hier in en maak het model compleet.

Aanvullende informatie

- 10 prototyping tools, Board of Innovation. https://www.boardofinnovation.com/staff-picks/favorite-prototyping-tools/
- Paper Prototyping: The 10-Minute Practical Guide, by Jerry Cao. https://www.uxpin.com/studio/blog/paper-prototyping-the-practical-beginners-guide/

7. Motivatie en doorzettingsvermogen

Motivatie en doorzettingsvermogen zijn onderwerpen waar veel mensen mee worstelen en daarin vormen jongeren geen uitzondering. Een onderzoeksrapport van SRI noemt dit concept *grit* (grinta) en definieert het als "[p]erseverance to accomplish long-term or higher-order goals in the face of challenges and setbacks…". Het rapport richt zich op studenten en relateert dit doorzettingsvermogen aan drie elkaar wederzijds beïnvloedende 'psychologische elementen:

1. **Academische mentaliteit:** hoe studenten hun eigen leerproces zien en hoe ze zich verhouden tot hun leeromgeving. Dit omvat overtuigingen, houdingen en waarden.

2. **Inspanning en discipline:** de mate van wilskracht om zich te richten op taken die belangrijk zijn voor langetermijndoelen, maar die op korte termijn niet direct gewenst of motiverend zijn.

3. **Strategieën en tactiek:** de vaardigheden die studenten hebben om verantwoordelijkheid te nemen en initiatief te nemen en productief te zijn, bv. om taken te definiëren, te plannen, risico's in te schatten.

De theorie schrijft voor dat men, academische wilskracht te tonen, alle drie de vaardigheden nodig heeft: de juiste mentaliteit, de discipline, en de strategieën en tactieken om hiernaar te handelen.

Een belangrijk werk over dit onderwerp is het boek *Grit. The power of passion and perseverance* van Angela Duckworth. Zoals de titel al zegt, bestaat *grit* voor Duckworth uit twee componenten:

1. Passie: het nastreven van doelen over een langere periode. Passie is voor Duckworth niet iets tijdelijks, zoals intens enthousiasme, maar iets dat je over een zeer lange periode bijblijft.

2. Doorzettingsvermogen: tegenslagen overwinnen, hard werken, dingen af maken en niet gemakkelijk opgeven.

Oefening:

Op https://angeladuckworth.com/grit-scale/ kan je je eigen grit-score berekenen op basis van tien snelle vragen.

Het goede nieuws is dat je volgens Duckworth je *grit* kan trainen. Je kan je mate van *grit* verbeteren door middel van de volgende vier stappen:

1. **Jezelf een schuivend doel (stretch goal) stellen.** Focus op een kleine vaardigheid die je wilt verbeteren. Stel een doel voor jezelf vast dat je op dit moment nog niet kunt bereiken. Als je dit gehaald hebt, schuif je dit doel steeds op om jezelf te blijven uitdagen.

2. **Zoek volledige concentratie en inspanning.** Isoleer je van je omgeving als dit je helpt.

3. **Zoek naar onmiddellijke en informatieve feedback.** Zoek naar realistische dingen om te verbeteren in de volgende iteratie.

4. **Herhaal dit met reflectie en verfijning.** Blijf werken totdat je je doel hebt bereikt. En als je het haalt, kies dan een nieuw realistisch doel.

Je kan dit toepassen op vele vaardigheden die je zullen helpen in je carrière als ondernemer, bijvoorbeeld het geven van pitches, netwerken op bedrijfsevenementen en op de hoogte blijven van trends in je vakgebied.

Volgens de theorieën van Csikszentmihalyi is het belangrijk om je stretchdoel zorgvuldig te kiezen. Het stellen van een te ambitieus doel, zal leiden tot teleurstelling en een verminderde motivatie. Het stellen van te gemakkelijke doelen leidt tot verveling en een gebrek aan motivatie om vooruitgang te boeken.

Om je vaardigheden echt te verbeteren vereist het elke keer dat je oefent een bewuste inspanning. *Deliberate practice* (bewust oefenen) is meer inspanning en minder plezierig dan andere vormen van oefenen. Je spant je iedere keer tot het uiterste in, ook al heb je er geen zin meer in. Mensen met veel *grit* vinden dit bewust oefenen gemakkelijker dan andere mensen, en ze doen er ook meer van. Om jezelf continu te verbeteren kan je er een gewoonte van maken. Duckworth raadt aan om de beste omstandigheden te vinden voor je *deliberate practice* (bijv. tijd van de dag, locatie) en er vervolgens een gewoonte van te maken om elke dag te oefenen.

Een manier om een gewoonte voor jezelf op te bouwen en eraan vast te houden, is de methode die Jerry Seinfeld heeft uitgevonden en die *Don't break the chain* heet. Het werkt door het opstellen van een kalender waar je veel naar kijkt. Hang deze kalender op een zichtbare plaats (zoals je kantoor of slaapkamer), of je kunt je agenda of dagboek gebruiken als je al de gewoonte hebt om er dagelijks naar te kijken. Als je eenmaal met je gewoonte begint, zet je een grote rode X op die dag in je kalender. Na een paar dagen heb je een ketting van grote X-en. Verbindt deze met een lijn, of tel hoe lang je ketting al is. Je enige taak is nu om de ketting niet te verbreken: sla een dag over en je ketting is gebroken en je begint weer vanaf nul. Omdat je de hele tijd naar deze kalender kijkt, dient het als een zeer sterke herinnering. Dit idee wordt ook in hedendaagse apps gebruikt door middel van gamification. Zo noemt de app Duolingo, die je traint in het leren van nieuwe talen, dit concept een *streak*. Je krijgt een punt voor elke dag dat je oefent. Sla slechts één dag over en je score valt meteen terug naar nul. Als je eenmaal een hoge score hebt, zal je zeer gemotiveerd zijn om je *streak* of ketting niet te breken.

Oefening:

Zoek een vaardigheid waarin je jezelf wilt verbeteren. Maak voor jezelf een eerste 'stretch goal', en probeer uit wat voor jou de beste omstandigheden zijn om een gewoonte te ontwikkelen voor deliberate practice. Maak gebruik van de ketting-methode als je denkt dat dit voor jou zal helpen.

Aanvullende informatie

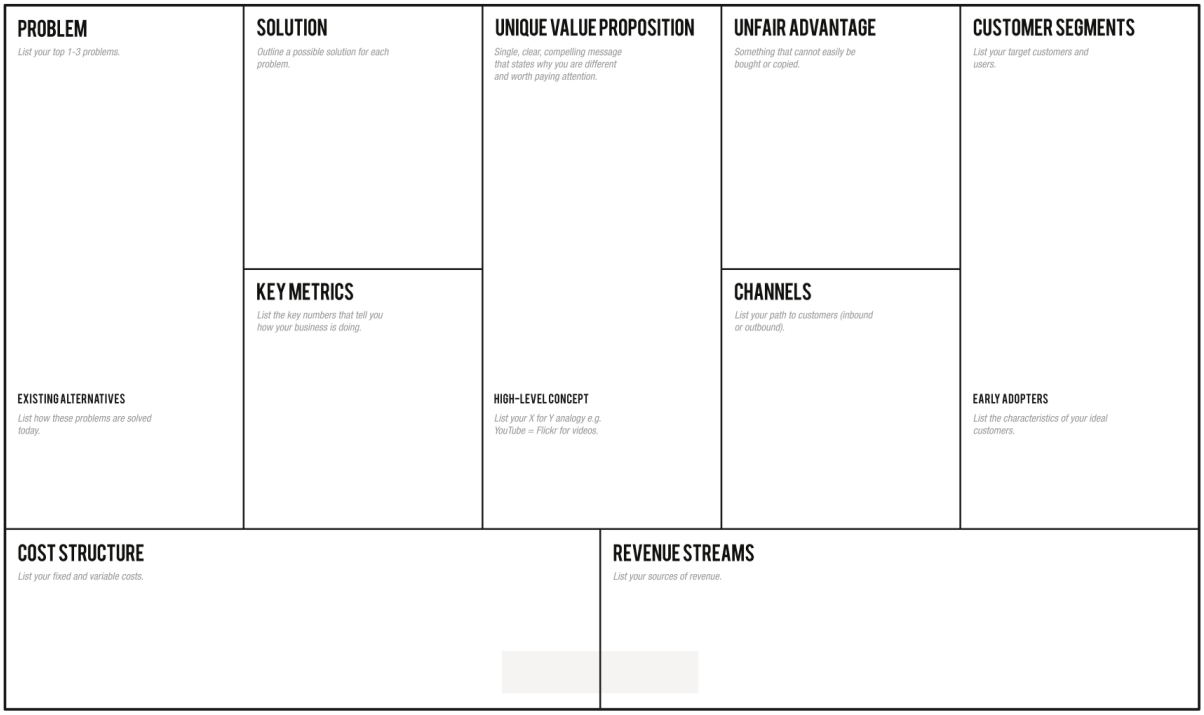
- *The power and problem of Grit.* In this episode of the NPR podcast *Hidden Brain*, the presenter Shankar Vedantam talks to Angela Duckworth about het work on grit. https://www.npr.org/2016/04/04/472162167/the-power-and-problem-of-grit
- *The 1% Factor*. Video interview with Sir David Brailsford (cycling coach and manager of Team Sky) at the London Business Forum on his 'marginal gains' philosophy and developing aculture of not giving up. https://www.youtube.com/watch?v=NQxYlu12ji8

8. Uitvoering en presentatie

Nu dat je een goed prototype hebt zijn er nog maar twee stappen over: een plan maken voor de implementatie van je idee, en de presentatie voor de opdrachtgever.

Uitvoering

Tijdens de vorige modules heb je een prototype gemaakt dat zou moeten aansluiten bij de behoeften van je doelgroep. Je bent vertrokken van uit *wenselijkheid* van je oplossing, en hopelijk heb je tijdens het proces ook nagedacht over de *technische haalbaarheid*. De enige stap die nu nog nodig is om je idee 'echt' te maken is de *economische rendabiliteit*. Je kan hiervoor een plan maken met behulp van de *Lean Canvas* van Ask Maurya. Dit is een variant van de bekende *Business Model Canvas* van Alexander Osterwalder – dezelfde persoon van wie je ook al de *Value Proposition Canvas* in de afgelopen modules gebruikt hebt. De *Lean Canvas* is specifiek gericht op startups en nieuwe bedrijven.



The Lean Canvas van Ash Maurya.

Het canvas heeft negen velden om in te vullen. Je kan dit digitaal doen met behulp van bepaalde apps en websites of je kunt het afdrukken en met je groep post-its gebruiken. Het canvas dient vooral als checklist voor je ideeën, omdat het negen belangrijke aspecten opsomt om over na te denken. Het belangrijkste is dat je voor elk van deze negen aspecten een plan hebt en dat deze negen aspecten goed op elkaar aansluiten (onderling consistent zijn).

Nu zullen we elk van de negen aspecten uitleggen.

Uniek waardevoorstel (Unique value proposition)

We beginnen boven in het midden, met het waardevoorstel of de waardepropositie. Dit zou gemakkelijk moeten zijn, want je zou uw waardepropositie moeten kennen, aangezien je die ook in het *Value Proposition Canvas* hebt gebruikt. Je kunt het beschrijven zoals je het ziet, maar je kunt er ook analogie met een andere dienst aan toevoegen. Bijvoorbeeld, 'wij zullen de Uber zijn voor uw zware boodschappentassen'.

Klantensegmenten (Customer segments)

Definieer hier je klantsegmenten. Probeer te zien of je subgroepen kunt onderscheiden die andere verwachtingen kunnen hebben van een waardepropositie en dus andere functionaliteiten nodig hebben. Zo zie je bijvoorbeeld dat Spotify zich zowel richt op de casual muziekliefhebber (die gewoon op 'play' wil drukken en muziek wil horen die hij/zij leuk vindt) als op mensen met een passie voor muziek (die hun eigen muziekverzameling willen opbouwen, hun eigen afspeellijsten willen maken, etc.). Probeer ook te kijken of je *early adopters* kunt identificeren, die je gemakkelijk aan boord zou moeten kunnen krijgen bij het uitrollen van je producten en diensten, en die als rolmodel (en testgebruiker) kunnen dienen voor de andere gebruikers.

Kanalen (Channels)

Nu je weet wie uw klanten zijn, probeert je de beste kanalen te vinden die je kunt gebruiken om hen te bereiken, om hen te informeren over uw product of dienst, maar ook om in contact te blijven en een band met hen op te bouwen. Wat is voor jouw doelgroep het meest logische kanaal? Waar zitten ze al?

Oneerlijk voordeel (unfair advantage)

Je kunt een succesvol bedrijf starten, maar als je geen ‘oneerlijk voordeel’ hebt, kan een speler met bestaande klanten en grotere zakken gemakkelijk je idee kopiëren en ermee vandoor gaan. Kijk bijvoorbeeld wat Instagram (eigendom van Facebook) heeft gedaan om Snapchat te kopiëren en hun markt over te nemen. Bedenk wat jouw idee bijzonder en moeilijk te kopiëren maakt, en waarom jij een voordeel zou hebben ten opzichte van andere spelers. Heb je het beste algoritme? Heb je speciale belangrijke partners? Ken je de lokale markt beter dan de grote spelers? Etcetera.

Probleem en oplossing (problem and solution)

Dit kan ook worden gekopieerd uit het *Value Proposition Canvas*. Probeer ook bestaande alternatieve oplossingen te bedenken voor dezelfde problemen. Dit zijn op het eerste gezicht misschien geen directe concurrenten, maar vanuit een klantperspectief lossen ze allemaal hetzelfde probleem op - dus u concurreert met hen. Voor een nieuwe taxidienst is bijvoorbeeld ook het openbaar vervoer of de fiets een concurrent.

Belangrijkste meetcrtieria (Key metrics)

Je wilt de problemen van uw gebruikers oplossen of hun ervaring beter maken, maar hoe weet je of het lukt? Probeer enkele meetcrtieria te bedenken om te zien of je op de juiste weg bent. (En natuurlijk, zorg ervoor dat je deze statistieken achteraf daadwerkelijk meet.) Wat is

belangrijk voor jullie product of dienst? Het aantal klanten? De tijd die ze met jullie dienst spenderen? Een kostenbesparing of tijdsbesparing bij de klant? Etc.

Kostenstructuur (Cost structure)

Hoe zouden jullie kosten eruit zien wanneer je jullie bedrijfsconcept zou operationaliseren? Moet je kantoren huren? Heb je personeel nodig? Moet je computercapaciteit huren in datacenters? Probeer ook te begrijpen hoe schaalbaar het idee is. Het aanbieden van je service aan tien klanten is organisatorisch een heel ander verhaal dan het aanbieden van je service aan tienduizend klanten.

Inkomstenstromen (Revenue streams)

Tot slot, hoe bent je van plan om geld te verdienen? Je kunt je gebruikers kosten in rekening brengen, maar er zijn alternatieven. Als je een tweezijdige markt heeft (bv. een marktplaats) kan je slechts aan één kant geld vragen om meer van de andere kant aan te trekken met een gratis aanbod. (Bijvoorbeeld een vraag- en aanbodsite voor studentenwoningen, waarbij de studenten die een woning zoekt betaalt maar de aanbieder gratis advertenties kan plaatsen.) Je kunt ook een freemium model toepassen, waarbij slechts enkele gebruikers betalen. Of je kan derden laten betalen, zoals bij een advertentieschema of door subsidies of donaties aan te vragen.

Oefening:
Probeer de Lean Canvas in te vullen met je team. Als je tegen problemen aanloopt, of erachter komt dat je bepaalde dingen nog niet weet, onderzoek dan om tot een antwoord te komen. Zorg ervoor dat je canvas coherent en logisch is.

Presentatie

Met alle informatie en inzichten die je in de afgelopen acht modules verzameld hebt, moet je gemakkelijk in staat kunnen zijn om een duidelijke en overtuigende pitch voor je opdrachtgever te maken. Afhankelijk van hoe veel tijd je hebt, ga je keuzes moeten maken over wat je wel vertelt en laat zien, en wat je achterwege laat. Denk hier vooraf goed met je teamgenoten over na. Bedenk dat het vaak beter is om een paar punten heel goed en overtuigend te brengen, dan alles te proberen te vertellen en je door een te lange presentatie heen te haasten. Houd je vast aan de belangrijkste zaken, en stop alle details in een apart rapport of een folder, of bewaar ze tot de vragenronde.

Oefening:
Maak een pitch voor je opdrachtgever. (En je docent en medestudenten, maar de zorg ervoor dat je zeker de opdrachtgever aanspreekt.) Oefen de pitch vooraf met je team. Oefen zeker ook vooraf op een testpubliek als je denkt dat dit helpt.

Aanvullende informatie

- Blogpost by Ash Maurya on the idea behind his *Lean Canvas*. https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0

- Presentation tips by Garr Reynolds. http://www.garrreynolds.com/preso-tips/ If you want to learn to present better, Reynolds' work, including his book *Presentation Zen*, is a must-read.
- 7 Steps for Writing a Powerful Elevator Pitch, by Alyssa Gregory. https://www.thebalancesmb.com/how-to-write-an-elevator-pitch-2951690
- *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* by Chip and Dan Heath (2007, Random House) is a book about what makes ideas and stories memorable. An animated video with the core idea of the book can be found on YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=0a8cFtMo8mk

Noten

[1] https://tomtunguz.com/emotional_intelligence/

[2] https://www.nytimes.com/2015/01/18/opinion/sunday/why-some-teams-are-smarter-than-others.html?_r=0

[3] https://designabetterbusiness.tools/tools/team-charter-canvas

[4] https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp