

Design Thinking & Doing

DE HAAGSE
HOGESCHOOL



Proeverij voor docenten

Ankie Swakhoven & Albert Coumans

**Dat is pas
onderwijzen!**

**Studenten
opleiden tot
vindingrijke
professionals.**

Voorwoord

Studenten opleiden tot professionals die kunnen leven en werken in de huidige complexe en diverse samenleving. Kunnen acteren met mensen van verschillende achtergronden en de verhoudingen in de wereld kennen. Wereldburgers opleiden die zelfbewust zijn en met een kritische en empathische blik naar de wereld om hen heen kijken. Zodat ze na hun opleiding professionals zijn die begrijpen dat onderwerpen door henzelf en anderen vanuit verschillende invalshoeken kunnen worden aangevlogen. En in staat zijn om oplossingen te vinden voor ingewikkelde vraagstukken. Dat is een leven lang leren!

Aan die ontwikkeling draag jij als onderwijsprofessional, op jouw manier, bij. Maar, dat vraagt ook van jou om steeds meer te acteren op het snijvlak van de interne leeromgeving van school en een externe (leer)omgeving, waarbij het cocreëren met verschillende stakeholders steeds belangrijker wordt voor het slim vormgeven van leerprocessen.

De afgelopen periode onderschrijft des te meer dat we in een sneltreinvaart toe bewegen naar het 'nieuwe normaal', waarbij van ons wordt verwacht om anders te werken én te denken. Ingesleten denk- en werkpatronen volstaan niet meer in onze internationale samenleving die steeds complexer en onvoorspelbaarder wordt. Je ontkomt pas aan die patronen door opnieuw te gaan denken, te leren afstand nemen van vooropgestelde ideeën over wat er zou moeten zijn en ontstane situaties als kansen voor ontwikkeling te zien.

Juist in deze tijd is flexibilisering van het onderwijs en cocreatie hard nodig om bij te dragen aan het 'nieuwe normaal'. Design Thinking is een gedachtegoed, aanpak en onderwijsmethodiek die hierbij kan helpen. Het is een manier om vanuit een mens-perspectief te kunnen vernieuwen.

In deze Design Thinking 'proeverij' hebben we gepoogd onze ervaringen met Design Thinking in living labs voor business en management studenten te bundelen met ervaringen van anderen en theorie. Daarvoor hebben we ervaringen van andere hogeschooldocenten die Design Thinking reeds toepassen in hun onderwijsomgevingen en een praktische vertaling van de theorie over Design Thinking & Doing gebruikt. Met als doel dat jij voor jezelf kunt gaan ontdekken of Design Thinking (& Doing) iets is voor jou, en voor jouw studenten. Wie weet, misschien ontdek je zelfs dat je al een onbewust, bekwaame Design Thinker bent.

Onze bijzondere dank gaat uit naar Annigje Roest en Ronald Noppers van de NHL Stenden Hogeschool, en Youp Selen en Esmee Boesveld van de Breda University of Applied Sciences. Hun inbreng heeft deze 'proeverij' verder verrijkt qua smaak. Maar, onze grootste dank gaat misschien nog wel uit naar alle studenten die bereid waren om in een living lab omgeving binnen het overkoepelende project Future-Proof Retail van De Haagse Hogeschool het Design Thinking pad met ons te bewandelen, en samen te leren.

Geniet van alle 'food for thought'!

Ankie Swakhoven & Albert Coumans

30 oktober 2020

Menukaart

Voorwoord	p.3
1. De student voorop!	p.5
2. The bigger picture	p.8
3. Even voorstellen	p.9
4. Design Thinking & Doing is...	p.10
5. Twee onderwijsprofessionals in dialoog	p.12
6. Sneak preview vooruitkijken	p.15
7. Curriculum revisie	p.18
8. Receptuur Design Thinking in een living lab	p.19
9. Troubleshooting	p.25
Nawoord	p.27

1. De student voorop!

Voordat je verder leest in deze proeverij, willen we graag eerst de 'olifant in de kamer' benoemen: Buiten design en vormgeving opleidingen om is Design Thinking & Doing voor velen een omstreden methodiek, bij docenten én studenten.

Een gezonde weerstand is vanzelfsprekend als je met deze onderwijsmethodiek aan de slag gaat. Docenten die je zijn voorgedaan hebben intern voor uitdagingen gestaan om Design Thinking te incorporeren in het bestaande onderwijskader.



DOCENT:

Er zijn planningen, proces- en toetsmomenten om aan te houden, terwijl je bij Design Thinking graag alles overboord wilt gooien en je eigen planning wilt maken.

Annigje Roest – Docent Ondernemerschap & Retail Management, NHL Stenden Hogeschool



STUDENT:

Het klinkt negatief, maar ik ben blij dat ik dit voorlopig niet meer hoeft te doen. Ik ben iemand die veel waarde hecht aan structuur en hier was totaal geen structuur. Ik ben wel blij dat ik dit ervaren heb, omdat ik nu weet dat deze methode niet bij mij past.

Roos Didden – Human Resource Management, De Haagse Hogeschool

Ook studenten kunnen Design Thinking als chaos, onorthodox en zweverig ervaren. Daar waar studenten gewend zijn om voorgeschreven te krijgen wat ze moeten doen, het liefst voorzien van een compleet stappenplan, worden ze met Design Thinking uitgedaagd om zelf de regie te nemen en op zoek te gaan naar antwoorden.



STUDENT:

Om eerlijk te zijn had ik vooral in het begin veel moeite met Design Thinking. Ik vond het de eerste weken onzin, dit komt misschien omdat ik veel online filmpjes van TEDX heb gekeken die titels hadden zoals "Why Design Thinking is bullshit". Maui (die Industrieel Product Ontwerpen studeert) doet tijdens zijn studie wel veel met deze methode en kon mij gelukkig vaak uitleggen in welke situaties het echt een geschikte methode is. Ook door wat discussies met de docent in het living lab ben ik steeds meer overtuigd geraakt van deze methode.

Vera van den Eijnden – Technische Bedrijfskunde, De Haagse Hogeschool

Design Thinking is samen (als docent en student) op pad durven gaan zonder gedetailleerde routebeschrijving. Wel met een doel voor ogen, maar zonder op voorhand te weten wat de oplossing gaat zijn. Onderweg kom je tot de ontdekking dat je kennis ontbeert en dus even van de route moet afwijken om die informatie op te halen.



DOCENT:

Leren is bouwen, opbouwen van kennis. Die dingen horen bij elkaar. Daar kun je over blijven praten, maar beter is om het in praktijk te brengen. Studenten zover te krijgen door te doen! Het proces is vaak belangrijker dan het eindproduct.

Ronald Noppers – Docent Ondernemerschap & Retail Management, NHL Stenden Hogeschool



STUDENT:

Ik heb ervaren dat het echt een doorlopend proces is waarbij er veel nagedacht wordt over de manier van aanpakken. En het leuke was dat er heel lang absoluut niet in oplossingen gedacht mocht worden. Meestal had ik de neiging om snel een oplossing te bedenken. Dan moest ik terugschakelen en dit loslaten. Al met al is het een leuke ervaring geweest kan ik zeggen.

Ottman el Fakrouni – Human Resource Management, De Haagse Hogeschool



STUDENT:

Ik heb het proces ervaren als een proces waar creativiteit, eenvoud en samenwerking centraal staan.

Eline Bouwman – Ondernemerschap & Retail Management, De Haagse Hogeschool



STUDENT:

In het begin kreeg ik het gevoel dat deze methode door studenten als overbodige complicatie werd ervaren, omdat de manier van werken anders is dan dat we gewend zijn. Toch ben ik van mening dat de verschillende soorten adviezen die nu door de groepen zijn gegeven, het gevolg is van werken via deze methode.

Koen Berk – Bedrijfskunde, De Haagse Hogeschool

Misschien dat je na het lezen van voorgaande quotes eenzelfde gezonde weerstand hebt ontwikkeld, als die er al niet was. Misschien dat je ook een inkijkje hebt gekregen in de positieve waarde die Design Thinking kan toevoegen aan de ontwikkeling van studenten. Datgene waar jij als onderwijs-professional graag aan bijdraagt.

Gouden regel

Dé gouden regel bij Design Thinking is dat de mens voorop staat, altijd. In een onderwijsomgeving is die klant de student. Vanuit dat perspectief delen we graag een verhaal van een van de studenten die deelnam aan een zogenaamd 'Eerste Hulp Bij Retail (EHBR)' lab. Dat is een tijdelijke samenwerking van retail ondernemers met de gemeente en studenten waar Design Thinking als onderwijsmethode leidend was.

Zie voor alle soorten living lab die binnen het project Future-Proof Retail werden ontwikkeld



www.retailinsiders.nl/retail-innovation-platform/future-proof-retail/



STUDENT:

Guido Loopik – Derdejaars student

Technische Natuurkunde aan

De Haagse Hogeschool.

Hoe heb je het EHBR-lab ervaren?

Bij dit project moet je veel zaken zelf uitvogelen. Die manier van lesgeven past erg bij mij. De eerste drie weken had ik geen idee waar het project toe zou leiden. Toch ben ik actief met alle stappen aan de slag gegaan. Er zat altijd een reden achter de stappen die je moest doorlopen en daardoor werd het resultaat beetje bij beetje zichtbaarder. Ik kwam erachter dat de weg die je aflegt belangrijk is om als vanzelf bij de inzichten te komen.

Heb je nieuwe vaardigheden geleerd?

Jazeker! Bij mijn technische studie werk je erg oplossingsgericht. Bij dit project heb ik echt geleerd om als adviseur mijn blik breed te houden en niet meteen in oplossingen te schieten. Ook het samenwerken met retailers en professionals uit andere vakgebieden heeft me nieuwe inzichten gegeven. Bij Technische Natuurkunde is alles wat je doet heel feitelijk, hier komt meer je intuïtie bij kijken.

Wat is je het meest bijgebleven?

De samenwerking met de retailer is mij het meest bijgebleven. Hij wist heel goed wat hij deed en hij leek in eerste instantie weinig behoefte te hebben aan advies van buitenaf. Toch heb ik hem, samen met mijn studiegenoot, kunnen laten inzien dat er nog veel goede ideeën waren waar hij mee aan de slag kan gaan. Hopelijk pakt hij enkele ideeën ook echt op.

Samengevat:

Welke lessons learned halen we nu uit deze quotes van studenten en docenten?

Design Thinking & Doing	Student	Docent
Voordelen	• Ervaar eerst wat Design Thinking concreet betekent voordat je oordeelt. • Creativiteit, eenvoud en samenwerken staan centraal. • Alleen door deze methode zijn we tot uiteenlopende adviezen gekomen. • Zelf regie nemen en op zoek gaan naar antwoorden. • Niet te snel in oplossingen denken; daar zijn we toch een beetje in opgeleid. Actief de stappen doorlopen geeft je nieuwe inzichten.	• Op pad durven gaan zonder gedetailleerde routebeschrijving. Indien de student kennis ontbeert, komt hij/zij die informatie halen. • Het proces is belangrijker dan het eindresultaat. • Leren is opbouwen van kennis en dat leer je door te doen. • Studenten ontwikkelen zich sneller en zelfstandiger. • Actief samenwerken van studenten met stakeholders uit het praktijkveld geeft veel nieuwe inzichten.
Nadelen	• Als je waarde hecht aan veel structuur, niet aan beginnen! • Niet in elke situatie toepasbaar. • Kan ervaren worden als chaos, onorthodox en zweverig. • Manier van werken is echt anders dan we gewend zijn.	• Een muurvast rooster op school maakt Design Thinking & Doing onmogelijk. • Er moeten nieuwe oplossingen gevonden worden voor toetsing, en dat kost tijd.

Tabel 1 – Voor- en nadelen Design Thinking & Doing in de praktijk

2. The bigger picture

Vanzelfsprekend staat de ontwikkeling van een student niet los van zijn (onderwijs)omgeving. Helemaal als wij als onderwijsprofessionals de ambitie hebben om studenten op te leiden tot wereldburgers. Dan is het nuttig om ook kort de context, inclusief bijbehorende uitdagingen, te schetsen waarin de student van morgen zich ontwikkelt en waarop wij als onderwijsprofessionals dienen te anticiperen.

Alleen al de huidige tijdsgeest, waarin studenten 24 uur per dag toegang hebben tot kennis dankzij technologie, biedt voldoende uitdaging. Het bestaande onderwijs wordt hierdoor steeds meer verleden tijd. Als jij als onderwijsprofessional enkel kennis uit een boek behandelt, eventueel opgeleukt met een flitsende PowerPoint presentatie, dan zullen studenten steeds minder gemotiveerd hun bed uitstappen voor jouw lessen. De studenten van tegenwoordig blijven boeien en binden is voor iedere onderwijsprofessional een uitdaging.

Tegelijkertijd wordt door de overheid veel druk uitgeoefend op hogescholen om meer samen te werken met het bedrijfsleven, in cocreatie. Flexibilisering van het onderwijs, het aanbieden van maatschappelijk relevant onderwijs, de introductie van 21ste eeuwse vaardigheden en een leven lang leren, zijn strategische agendapunten waar iedere hogeschool haar eigen invulling aan geeft.

Parallel hieraan is het bedrijfsleven naarstig op zoek naar andere methoden om tot baanbrekende oplossingen te komen in een internationale context die steeds complexer en onvoorspelbaarder wordt. Enkel vernieuwen op basis van bij voorbeeld een concurrentieanalyse volstaat niet meer. Methoden en technieken die inspelen op een continu veranderende omgeving, waarin de klant steeds veeleisender wordt, zijn nodig. De statische, lineaire aanpak maakt noodgedwongen plaats voor een meer dynamische, organische aanpak waarin het creëren van klantwaarde voorop staat.

We weten allemaal dat de wereld om ons heen in toenemende mate met elkaar verbonden raakt. We weten ook dat ontwikkelingen in technologie, markten, politiek en maatschappij in snel tempo het dagelijkse leven en werken veranderen. Dit brengt vraagstukken en problemen met zich mee die complexer zijn dan ooit; ze zijn verbonden met andere problemen, onderling afhankelijk en dynamisch.

Als onderwijsprofessionals kunnen we het ons niet veroorloven om stil te staan in deze wereld. We kunnen het ons niet veroorloven om ons enkel te richten op onze eigen expertise waar we toentertijd voor zijn opgeleid. Ook wij zullen ons moeten ontwikkelen om studenten betekenisvol onderwijs te kunnen blijven bieden. Design Thinking is dan niet de enige richting, maar wel een richting die de moeite waard is om nader te bestuderen en te weten te komen hoe we deze methodiek het beste in het hoger onderwijs kunnen inzetten. Deze proeverij helpt je op weg.



Figuur 1 – Word cloud Design Thinking & Doing

3. Even voorstellen

Voordat we jullie verder meenemen in de wondere wereld van Design Thinking én Doing in een living lab omgeving stellen we ons graag even voor.



Ankie Swakhoven

Docent Ondernemerschap bij De Haagse Hogeschool & Design Thinker pur sang. Ik zeg altijd: "Geef mij chaos, en ik ga structureren!". Ik kijk anders, waardoor ik meer zie. Ik doe anders, waardoor ik beweging bij mensen stimuleer. Ontwikkeling is één van mijn drijfveren. Mijn creativiteit pas ik toe in het (om)vormen van processen naar studentbeleving, met inachtneming van alle betrokkenen in een onderwijsomgeving.



Albert Coumans

Docent Verandermanagement bij De Haagse Hogeschool. De 'directheid' van studenten in hun reactie op mijn lesgeven ervaar ik persoonlijk als één van de kroonjuwelen binnen het Hoger Beroepsonderwijs; zonder sociale franje en soms met respect uitgesproken. Dat dwingt mij als docent voortdurend op zoek te gaan naar die ene sprankeling die de les nét dat stukje extra geeft. De beweging die hierdoor ontstaat is voor mij wel de WHY van mijn motivatie voor het onderwijs binnen het HBO: 'Panta Rhei'.

In de periode van september 2018 tot en met januari 2020 zijn wij, Ankie en Albert, als docenten betrokken geweest bij vier 'Eerste Hulp Bij Retail' labs, die onderdeel uitmaakten van het landelijke Future-Proof Retail project. Binnen deze living labs – een vorm van ontwerp- en praktijkgericht onderwijs en onderzoek – hebben we in samenwerking met 140 studenten van diverse studierichtingen binnen en vooral buiten De Haagse Hogeschool, 36 retailers, hun medewerkers en klanten, experts en andere stakeholders onderzoek gedaan naar innovatieve, praktische oplossingen en bijbehorende skills voor micro retailers (rond 64% van de fysieke winkels in Nederland volgens Locatus/CBS) om uitdagingen van nu en in de nabije toekomst het hoofd te kunnen bieden.

Op basis van onze opgedane ervaringen met studenten in deze voor ons nieuwe leeromgeving – en de ervaringen van andere docenten van de NHL Stenden Hogeschool en Breda University of Applied Sciences met ontwerpgericht onderwijs – delen we in deze 'proeverij' graag de verschillende smaken van Design Thinking & Doing.

In vogelvlucht nemen we je mee in onze praktijkgedreven vertaalslag van de theorie achter Design Thinking & Doing (hfst. 4). Hierop volgt een goed gesprek tussen ons beiden waarin we onze worstelingen delen over het wel/niet aan de slag gaan met Design Thinking (hfst. 5). In hoofdstuk 6 geven we je een sneak preview van datgene wat investeren in Design Thinking & Doing kan opleveren voor zowel docenten als studenten, inclusief een inkijkje in de wenselijke, zelfs noodzakelijke curriculum revisie (hfst.7). In hoofdstuk 8 verklappen we het geheim van de chef door de receptuur en bereidingswijze voor Design Thinking in een living lab omgeving met je te delen. Tot slot, in geval van nood, sluiten we in hoofdstuk 9 af met een troubleshooting overzicht en nawoord.

4. Design Thinking & Doing is...

...een vraag die vele antwoorden kent. Stel deze vraag aan verschillende experts en we kunnen je garanderen dat iedere expert een andere interpretatie geeft van Design Thinking & Doing. En in iedere interpretatie zit een kern van waarheid. Want, zoals design thinkers niet graag in een 'hokje' geplaatst willen worden, zo is Design Thinking & Doing niet in één definitie te vatten.

...wicked problem solving

Aangezien we graag zeggen wat we doen, en doen wat we zeggen, zijn we niet voornemens om een volledig theoretisch kader te schetsen in deze proeverij. Wat we wel graag meegeven is onze praktijkgedreven vertaalslag van de theorie, waarbij het startpunt altijd een 'wicked problem' is.

VOORBEELD

Geestelijke gezondheidszorg (GGZ) kampt met uitstroom van ervaren medewerkers en tegelijkertijd verlaten kansrijke, jonge hulpverleners vroegtijdig de organisatie.

Een snelle 'fix' om aan de arbeidsvoorwaarden te sleutelen, helpt niet. Hierbij gaan de meeste aanpakken uit van de bestaande situatie en gaan die verbeteren. Design-Thinkers daarentegen willen iets nieuws creëren!

VOORBEELD

De retailsector in Nederland kampt met teruglopende omzetten, bedreigingen vanuit online platforms en personeel dat de winkel de rug toekeert, vanwege de matige arbeidsvoorwaarden.

Het 'future-proof' maken van de Retail is niet simpelweg een checklist aflopen; webshop bouwen, personeel motiveren en slim adverteren. Een veranderende, en veranderde kijk van de consument op de verwachte retailbeleving en de daaraan verbonden businessmodellen is complex.

...systemisch redeneren

Deze 'wicked' problemen lenen zich niet meer voor het zoeken van één oplossing voor één probleem (lineair denken), maar moeten vanuit meerdere perspectieven, en naar de toekomst toe, worden belicht. Een nieuwe manier van denken en doen is nodig. Een aanpak die als het ware meebeweegt in de continue veranderende omgeving en inspeelt op het willen genereren van echt nieuwe oplossingen.

...samen creëren

Dit is mogelijk door middel van horizontaal en in dialoog communiceren vanuit verschillende disciplines. Technici, ontwerpers, marketeers, financieel experts, docenten, studenten, ondernemers... verschillende disciplines die samen op pad gaan om verborgen kansen voor de (eind)gebruiker of klant te ontdekken. Samen onzekerheden opzoeken en fouten durven maken om tot nieuwe inzichten te komen.

...experimenteren

Rebels genoeg zijn om andere wegen in te slaan als dat nodig blijkt te zijn. Problemen durven herkaderen ('reframen') en in real-life testen. Van proberen ga je leren. Af durven stappen van gebaande paden door te experimenteren. Eigen denkwijzen toetsen aan de werkelijkheid: kloppen zij of niet? Experimenten reduceren juist onzekerheid. Geslaagde experimenten bevestigen dat je op de goede weg bent, mislukte experimenten leveren wellicht nog een grotere bron van informatie op.

...mensgericht

Dit is waar Design Thinking & Doing om draait! Design Thinking & Doing gaat uit van de behoeften en wensen van de (eind)gebruiker of klant. De kunst is om deze behoeften te ontdekken én te doorgronden door met een nieuwsgierige en tegelijkertijd kritische blik te kijken. Voortdurend in- en uitzoomend om zo een gevoel te ontwikkelen voor de context waarbinnen de gebruiker zich beweegt. Dat vraagt om een flinke dosis empathisch vermogen.



Design Thinking & Doing is voor ons een manier om anders naar de wereld te kijken; een denkwijze; een doe-wijze; een projectaanpak én een gereedschapskist vol kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden en -technieken.

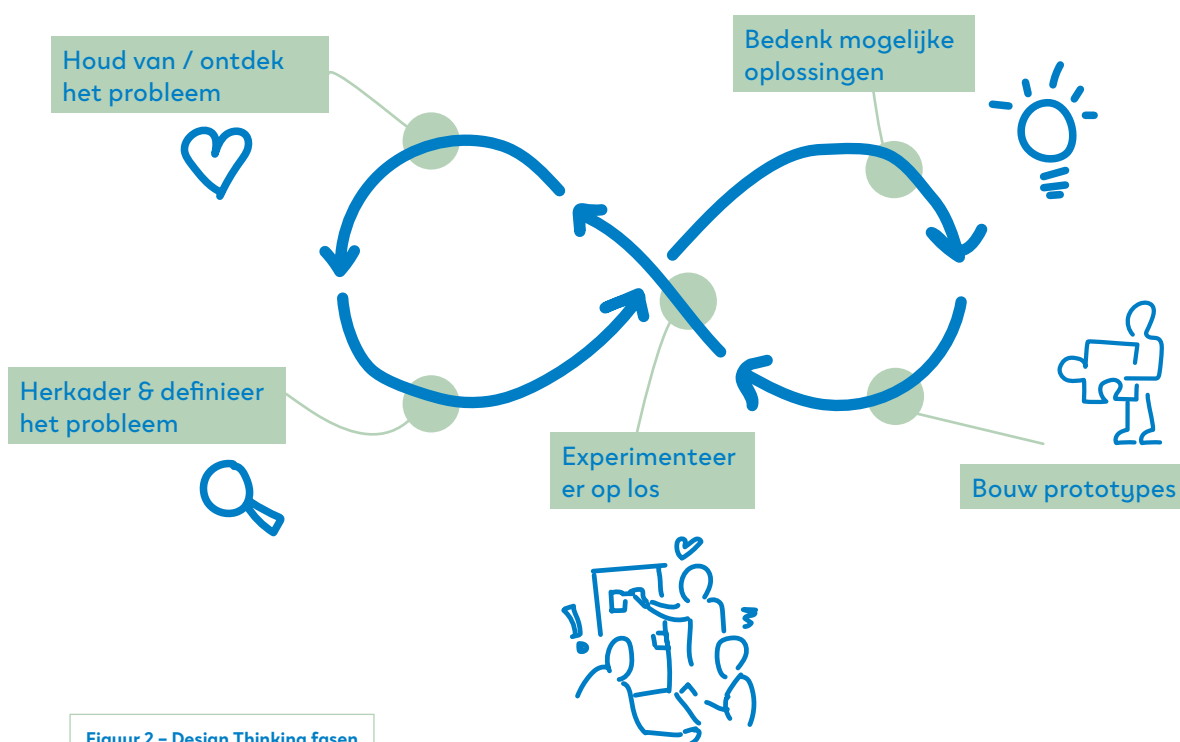
Design Thinking proces

Om je een klein inzichtje te geven in het Design Thinking proces, hebben we hieronder kort de verschillende stappen gevisualiseerd in een diavol vorm, waarbij het initiële probleem en de ideeën in elke fase concreter worden gemaakt en worden getest op hun werking, alvorens verder te gaan. De verschillende fasen die Tim Brown (2009) onderscheidt zijn: Empathize, Define, Ideate, Prototype & Test. Teun den Dekker (2019) maakt onderscheid in de volgende fasen: Ontdekken, Definieren, Ontwikkelen, Implementeren. De iteratie die Guido Stompff (2018) ziet voor de cyclus van Design Thinking is: Framing, Analyse, Ideeontwikkeling, Realisatie & Reflectie.

Den Dekker, T. (2019), Design Thinking, Noordhoff Uitgevers bv, ISBN 978-90-01-89568-6.

Brown, T. (2009), Change by Design, First Edition, New York (NY), HarperCollins Publishers, ISBN 978-0-06-176608-4.

Stompff, G. (2018), Design Thinking, Radicaal veranderen in kleine stappen, Boom Amsterdam, ISBN 978 90 2442 143 5.



Figuur 2 – Design Thinking fasen

5. Twee onderwijsprofessionals in dialoog

Toegegeven; het toepassen van Design Thinking & Doing was in het begin voor mij een worsteling. Een strijd tussen enerzijds het opleveren van didactische resultaten – om de studenten te beoordelen – en anderzijds het stimuleren van het ontwerpproces en het genereren van oplossingen die steeds dichterbij de ‘echte’ problemen komen. Tussen enerzijds concrete stappen voor de student om naar het einddoel te werken en anderzijds dichterbij de klant en de opdrachtgever te komen om alle relevante facetten van het probleem mee te nemen.

Met vrij weinig kennis ben ik Design Thinking & Doing toe gaan passen in mijn lesprogramma voor de minor Advies & Verandering. Ik heb het vooral als zoekproces benaderd, o.a. om zelf niet onderweg de weg kwijt te raken.

Ankie, wat is Design Thinking & Doing voor jou als expert op dit gebied?

Design Thinking & Doing is voor mij meer dan alleen een proces Albert.

Voor mij start Design Thinking met een mindset waarmee je jezelf uitdaagt om iedere keer weer anders te kijken naar je omgeving. Vrij van oordelen waarnemen en je laten inspireren. Om vervolgens alle inzichten die je hebt opgedaan, te integreren in oplossingen die wenselijk zijn voor de klant, (technisch) haalbaar en economisch levensvatbaar zijn. Het proces dat je daarbij doorloopt staat niet in steen gehouwen, en is voldoende flexibel om een zijspoor in te slaan, waarbij je wel altijd zicht houdt op het einddoel. Dat brengt onzekerheid met zich mee. Bij Design Thinking & Doing is de weg de je aflegt belangrijker dan het resultaat.

Aha

Design Thinking & Doing reikt daarnaast een set van (onderzoeks) instrumenten aan voor mensen die zichzelf nooit als een designer zouden zien. Juist de niet-designers komen vaak tot de meest vindingrijke oplossingen, omdat zij gemakkelijker in staat zijn om problemen vanuit klantperspectief te benaderen.

Ik weet niet zeker of ik je begrijp. Klinkt allemaal wat ongrijpbaar en vrijblijvend. Kun je een voorbeeld geven?

Zeker....

..... Wij mensen bezitten capaciteiten die we kwijt zijn geraakt tijdens het driftig oplossen van dagelijkse problemen. Die capaciteiten stellen ons bijvoorbeeld in staat om ideeën te genereren die zowel emotionele betekenis hebben als functionaliteit. Ik zal je een voorbeeld geven: Tim Brown, een van de grondleggers van Design Thinking, vertelt in zijn boek 'Change by Design' dat hij in zijn beginjaren als designer druk was met het herontwerpen van machines voor houtbewerking, maar faalde om in te zien dat deze hele industrie aan het veranderen was. Dat voorbeeld maakt voor mij gelijk duidelijk wat hij bedoelt. Hij noemt design niet de schakel in een proces, maar de naaf van het wiel waar omheen alles draait. Dat vind ik een mooie vergelijking.

Past mijn procesbenadering dan nog wel in dit gedachtegoed? Het klinkt zo lineair en statisch, terwijl jij een meer organisch en dynamisch proces beschrijft.

Er is niks mis met die procesbenadering. Het is geen concept van 'we beginnen ergens met tekenen en zien wel waar het eindigt'. Integendeel, soms hoort een bepaalde tijdsdruk erbij om stappen voorwaarts te maken. Belangrijk is om jezelf niet te verliezen in het 'afdraaien' van je lesprogramma. Daartoe zijn wij docenten nog wel eens geneigd. Iets dat mij zelfs als Design Thinker ook is overkomen in het living lab. Je maakt onderdeel uit van een groter geheel waarbinnen je steeds weer verbinding aangaat met belanghebbenden in het ontwerp van de oplossing, om zo tot andere inzichten te komen.

Ja, precies. Die verbindingen kregen allemaal een plek in het living lab; concrete invloeden van anderen op het ontwerpproces van de student. Redelijk veel stakeholders hebben namelijk een belang in het eindresultaat. Het gaf ook veel meer kracht en inzicht voor het onderzoek wat de studenten deden.

Dat vind ik juist ook de kracht van een living lab.

Het onderzoek vindt plaats dichtbij de klant, de opdrachtgever en betrokken stakeholders. Maar ook de inspirerende omgeving van een lab – buiten het leslokaal – werkt positief voor de student. Overigens, niet alleen voor de student...

Een living lab organiseren schrok mij wel af, eerlijk gezegd. Er kwam zoveel meer werk bij.

Dat heb ik zelf ook zo ervaren. Dat kan je als docent er ook niet 'even bij doen'.

Een supportteam, dat jou ondersteunt op deze 'nieuwe werkplek' en de organisatie van het living lab, is zeer aan te raden. Jij als docent moet je volledig kunnen richten op de student.

Dat klinkt wel prettig, maar in de praktijk ben ik ook met de opdrachtgevers bezig en de klant waarvoor we het doen. Die hebben ook hun verwachtingen. In mijn geval de kleine retailer in centrum Den Haag. Dat geeft veel reuring. Hoe ga ik daar dan mee om?

Ruimte...

?

Juist omdat je bij Design Thinking 'ruimte' krijgt in je lesprogramma, en studenten zelf aangeven aan welk ondersteunend onderwijs zij op dat moment behoefte hebben, houd jij tijd over voor bijvoorbeeld het gesprek met opdrachtgevers en andere belanghebbenden. Daarnaast ontstaat ook ruimte om diverse groepjes studenten afzonderlijk te helpen en te signaleren waar het structureel fout dreigt te gaan. Je werk als docent wordt daarmee niet meer, maar enkel anders (meer vraaggestuurd) door jou ingevuld.

Dan tenslotte nog de tijdsdruk die ik heb ervaren. Zo'n minor van tien weken waarvan netto zeven weken lestijd overblijft, is te kort om een fatsoenlijk programma met toepassing van Design Thinking & Doing te draaien. Nou moet ik wel zeggen dat maar één middag in de week ingepland was voor het living lab. Dus daar zit nog wel ruimte.

Inderdaad. Het is niet correct om tijdens het living lab aan je ambitie te sleutelen, of de tijd voor onderzoek in te krimpen. Studenten hebben tijd nodig om op een bepaald niveau van inspiratie te komen. Dat is geen knop die je omzet. Een middag in de week is volstrekt te kort om alle doelstellingen te halen, ideeën te genereren, onderzoek te doen, het meest aansprekende idee uit te werken tot prototype; te communiceren met de opdrachtgever, en ook nog een rapport te schrijven over het proces en resultaten. De omvang van het onderzoek speelt daar ook een rol in, uiteraard. Mijn suggestie zou dan ook zijn om een volledig minorprogramma te reserveren voor de uitvoering van een living lab.

Het mooie van Design Thinking & Doing is dat je veel tijd aan de voorkant van het proces investeert om daar aan de achterkant profijt van te hebben. Vertaald naar de context van de EHBR labs die wij hebben gedraaid betekent dit dat de retailers aan het eind van de minor oplossingen kregen aangereikt door studenten die direct in hun praktijk konden worden toegepast. Met andere woorden, de implementatiefase behoefde niet veel aandacht, omdat studenten al gedurende het proces oplossingen voortdurend hebben doorontwikkeld en getest. Hierdoor kon al binnen een tijdbestek van 7-8 weken meerwaarde voor de opdrachtgevers en klanten worden gecreëerd.

SUPER, zo zet je de klant écht centraal.



6. Sneak preview vooruitkijken

Design Thinking & Doing in een living lab is niet zomaar een bevestiging, een fancy onderwijsmethodiek in een dynamische leeromgeving. Verschillende hogescholen zijn al bezig met het inbouwen van deze methodiek in hun curriculum.

Hier zit tevens een complexiteit, want dit inbouwen in een onderwijssysteem met vastomlijnde kaders staat haaks op deze nieuwe manier van opleiden. Toch laten verschillende hogescholen al zien dat hierin investeren de moeite waard is. Zo heeft bijvoorbeeld de opleiding 'Social Innovation' aan de Breda University of Applied Sciences het principe van living labs omarmd en het 'klassieke' lesprogramma afgezworen. Om jullie een doorkijkje te geven in de toekomst en mee te nemen in de winst die met Design Thinking in living labs valt te behalen, spraken we met Annigje Roest en Ronald Noppers, docenten aan de NHL Stenden Hogeschool en met Youp Selen (docent) en Esmee Boesveld (student) bij de opleiding 'Social Innovation' van de Breda University of Applied Sciences (BUAS).

Annigje Roest & Ronald Noppers

Deze docenten kregen enkele jaren geleden de kans om hun onderwijs binnen de Retail richting van de opleiding Ondernemerschap & Retail Management (ORM) in te richten naar de principes van Design Based Education (DBE). Ingegeven door de druk vanuit de overheid op hbo-onderwijs om meer in samenwerking te komen met de 'echte' praktijk, heeft de opleiding partnerships afgesloten met het werkveld. Zo is een langdurige en duurzame relatie ontstaan tussen onderwijs, ondernemers en overheid (de '3-O's').

DESIGN BASED EDUCATION

NHL-Stenden heeft een eigen visie ontwikkeld op Design Based Education. Sleutelwoorden hierbij zijn: een rijke leeromgeving, cocreatie, student ervaart eigenaarschap en neemt verantwoordelijkheid voor eigen leerproces, gepersonaliseerd onderwijs. DBE bevordert het actief leren van studenten en ontwikkelt bekwaamheid in beroepsattitude, vaardigheden en generieke kennis. De vijf aspecten van DBE zijn: multidisciplinair samenwerken, Design Thinking, internationaal en intercultureel, persoonlijk leiderschap en duurzaam onderwijs.

Uit de Onderwijsvisie van NHL Stenden Hogeschool 2019

"De meest belangrijke stap in het Design Thinking proces is het opstarten. Vooraf hebben we met alle belanghebbenden al duidelijke afspraken gemaakt. De studenten gaan vanaf dag 1 gelijk aan de slag en krijgen in de gesprekken met het werkveld goed zicht op de problematiek. We vragen de studenten om mee te denken over het vraagstuk. Niet veel later sluiten de gemeente en de ondernemers aan om verdere verdieping te geven."

"Natuurlijk hadden de studenten soms de neiging om te snel met oplossingen te komen. Belangrijk is dat de student zelf ervaart hoe de opdrachtgever op hun voorstellen reageert. Dan kregen ze bijvoorbeeld terug dat hun voorstel veel te praktisch was, of door de opdrachtgever zelf al was bedacht. Dat was dan een goede les om het bij een volgende keer anders aan te pakken, meer tijd te nemen voor een betere probleemanalyse."

"Per dag wordt de behoefte gepeild om de activiteiten voor die dag samen in te vullen. De student is daar leidend in. Maar ook het schema van de ondernemer heeft invloed op de contacturen; soms zitten de studenten in de avonden met de ondernemer aan tafel."

"Een hogeschool wil graag plannen. Maar dat gaat helemaal niet in een Design Thinking proces. Je moet 'on-the-spot' kunnen beslissen. Het voelt af en toe een beetje rebels aan. Wel maken we goede afspraken met de studenten over oplevermomenten en toetsmomenten."

“Een belangrijk aspect binnen DBE is een kritische houding van studenten. Hebben ze de case goed begrepen en hebben ze dat goed toegepast binnen het living lab? Is het thema goed begrepen (bijvoorbeeld branding)? Belangrijk is dat studenten de tijd kunnen, en moeten nemen om het probleem goed te begrijpen voordat zij in de oplossingsrichting gaan denken. En dat je als student zelf bepaalt op welke momenten je behoefte hebt aan ondersteuning in de vorm van aanvullend onderwijs, cocreatie met anderen, of nog meer tijd om je onderzoek vorm te geven. Je steekt zelf je vinger op om te vertellen dat je ‘zo ver bent om de volgende stap te nemen’. Dan neem je als student je eigen verantwoordelijkheid en vorm je het proces naar jouw behoeftes. Wij als docenten zijn er om te begeleiden en zijn altijd beschikbaar.”

Esmee Boesveld, student ‘Social Innovation’

Een zelfverzekerde, zelfbewuste jongedame die een klein uur voor haar verdediging, wat bij haar opleiding al niet meer zo wordt genoemd, bereid is om met ons via Teams in gesprek te gaan. Onvoorbereid, nieuwsgierig en oprecht geïnteresseerd in wat we voor jou als onderwijsprofessional schrijven. Ze zet vrijwel direct haar vraagteken bij ons boekje, omdat ze van mening is dat wij andere docenten echt niet met een boekje de beleving gaan meegeven die je opdoet in een living lab waar de Design Thinking & Doing principes worden doorleefd. Haar alternatief: een living lab voor docenten organiseren!

Vanuit haar opleiding heeft ze meegekregen dat leren ‘betekenis geven aan kennis’ is. Daarvoor zijn sociale interacties nodig. Die sociale interacties ontstaan als je in een leeromgeving chaos creëert. Of, met andere woorden: het onderwijs in deze learning community bewust ontregelt. Vanuit die chaos ontstaat dan vanzelf de drang om betekenis te geven. Voor studenten, docenten en iedereen om je heen.

Esmee kan uiteenlopende voorbeelden geven waar ze, met soms een klein duwtje in de rug van haar docenten, in het diepe is gesprongen. Belangrijk daarbij was dat ze van diezelfde docenten het volste vertrouwen kreeg dat ze het kon. Dit heeft haar persoonlijke en professionele identiteit gevormd tot wie ze nu is. Ze onderneemt al naast haar studie als ZZP-er bij een marketingbureau en werkt samen met bedrijven die van betekenis willen zijn voor bijvoorbeeld de gemeente Breda. Haar studie heeft haar richting gegeven in het leven dankzij al die verschillende perspectieven die ze in alle living labs heeft verzameld. Aanvullend heeft ze een netwerk opgebouwd dat ze nu meeneemt in haar professionele leven. En waar ze misschien nog wel het meest dankbaar voor is, is dat ze de kunst van het omdenken heeft geleerd.

Enkele ondernemers aan het woord

Uiteraard kan in deze sneak preview het perspectief van enkele ondernemers, retailers die hebben geparticipeerd in de verschillende Eerste Hulp Bij Retail living labs, niet ontbreken.



JUWELIER WINKELCENTRUM MARIAHOEVE:

Alleen al het feit dat een groep van 4-5 jonge studenten met hun ogen en blik op de wereld naar jouw zaak komen kijken, gaf mij gelijk een ander perspectief op mijn eigen winkel. Dat terwijl ik toch al een aantal jaartjes meeloop.



QUOTE TOKO WINKELCENTRUM MARIAHOEVE:

In het begin vond ik het maar niks en verwachtte ik er eerlijk gezegd weinig van. Maar in de persoonlijke gesprekken kreeg ik toch meer waardering voor hun inzichten. Tenslotte zijn zij voor mij de ideale doelgroep, die ik momenteel slecht bereik. Ik heb hun adviezen ter harte genomen.



SPORTZAAK WINKELCENTRUM LEIDSCHENDAM-VOORBURG:

Ik was vooral verrast door de keuzes die de studenten maakten, waaronder het bij elkaar brengen van de assortimentsgroepen. Kleding, schoenen, accessoires, dat hangt nu apart. Stukje aankleding van de winkel. Dat zijn goeie adviezen.



WINKELIER (ANONIEM) WINKELCENTRUM OUD RIJSWIJK:

Er werden toch wel pittige vragen gesteld waar ik eigenlijk niet meer over nadenk. Door deze studenten ben ik weer aan het denken gezet. Dat is het begin van verandering, het begin van innovatie.



7. Curriculum revisie

Voortbouwend op de sneak preview nemen we je graag mee naar het toekomstbeeld waarin het lab geen losse onderwijsvorm is, maar als basis dient voor het aanbieden van al dat onderwijs. Immers, als jouw toekomst in het onderwijs zich meer naar exploratief onderwijs ontwikkelt, vraagt dit ook andere vaardigheden van studenten en is een curriculum revisie wenselijk, zelfs noodzakelijk.

Als we business en management studenten willen uitrusten met 21ste eeuwse vaardigheden om zichzelf staande te houden in de steeds complexere en onvoorspelbare netwerksamenleving, dan zullen ze een psychologische grens over moeten stappen. Waarbij ze een wereld van casuïstiek, voorbedachte oplossingsrichtingen, de wereld van goed en fout, en leren te handelen 'as is' achter zich laten. En durven te stappen in een nog onbekende, nieuwe wereld waarin sprake is van een 'to be' benadering van innovaties die krachtig zijn, effectief, menselijk en breed inzetbaar: in te passen in alle aspecten van bedrijf en markt.

VOORBEELD

In de retail anno 2020 kijkt de student niet naar de problematiek van de winkelier die omzet kwijtraakt aan een specifieke doelgroep en graag wil weten hoe hij deze doelgroep terug kan winnen. Dat is 'gewoon' een moeilijk probleem en lineair oplosbaar (waar overigens niks mis mee is). In plaats daarvan onderzoekt de student de belevingswereld in de retail en het verlangen van de consument om geleid en geïnspireerd te worden. Daarin betreft de student meerdere disciplines en stakeholders en kijkt met een open mind naar de mogelijkheden voor nieuwe waardecreatie.

Idealiter bouwt het curriculum van de business en management student voort op een aantal in complexiteit toenemende skills die de student kan toepassen in het living lab, bij voorkeur in het derde jaar. Zover is het nog niet. Ondertussen kan de docent de volgende – niet uitputtende – lijst aan skills bij zijn eigen studenten verder ontwikkelen en eventueel ook toetsen.

21ste eeuwse vaardigheden	Betekenis
• Leren door te creëren	• In kleine stapjes van schets naar eindproduct. Reflecteren op de uitkomsten en in staat zijn 'to kill your darlings'.
• Dialogisch communiceren	• Een proces van open vragen en de dialoog met elkaar. Een zelf-reflectief proces waarbij de student in staat is constant zijn/ haar verhaal opnieuw te maken en dat tegen de meningen van anderen en zichzelf aanhoudt.
• Empathie voor de context en voor de stakeholder	• Zonder betrokkenheid geen creativiteit. De processtappen van Design Thinking bieden houvast om om verwantschap met, eigenaarschap van, en empathie voor de context en de stakeholder te ontwikkelen.
• Ontwerpen als een cyclisch proces	• Het prototype is nooit af en is nog niet perfect. Er zullen altijd omstandigheden zijn die in het huidige ontwerp (nog) niet zijn meegenomen.
• Visualiseren oplossingsrichtingen	• Het 'pitchen' naar de opdrachtgevers gaat niet met een lap tekst; het visualiseren in bijvoorbeeld een infographic geeft snelheid en kracht aan de dialoog.

Tabel 2 – 21ste eeuwse vaardigheden geïnterpreteerd naar Design Thinking & Doing in living labs

8. Receptuur Design Thinking in een living lab

Een goed begin is het halve werk. Zo ook bij het vormgeven van een onderwijsomgeving gebaseerd op Design Thinking & Doing in een living lab. De volgende ingrediënten om überhaupt te starten zijn randvoorwaarden:

INGREDIËNTEN

1 flinke hoeveelheid vrijheid tot experimenteren
van je leidinggevende
[conditio sine qua non]

1 'wicked problem'
het centrale thema

1 living lab omgeving
fysieke locatie dichtbij
'probleemgebied' en
klant, meeting point en
activiteiten 'hub' welke
zichtbaar aanwezig is voor
studenten en voor klanten

Voldoende draagvlak
onderwijskundig, bestuurlijk,
onderzoek-technisch
(intern)

**Betrokkenheid van
stakeholders**
(extern)

**En een stevige portie
interactie**
netwerk creëert nieuwe
invalshoeken en verrassende
oplossingen.

Dat zijn de ingrediënten, maar net zoals bij een echt gerecht zijn het de smaakmakers die succesbepalend zijn. Een smaakmaker kan een ingrediënt zijn of een processtap; dit maakt eigenlijk niet uit. Maar zonder die smaakmaker gaat het resultaat tegenvallen! Onze smaakmakers zijn:

Vrijheid tot experimenteren

Van proberen ga je leren. Gun jezelf om anders naar jouw onderwijsomgeving, en jouw rol daarin, te kijken en ga spelenderwijs met Design Thinking & Doing experimenteren.

De minor waar we als docenten bij waren betrokken gaf ons de kans om klein te beginnen en te leren. Wij werden weer student in een voor ons nieuwe leeromgeving. Dat hadden we niet gekund zonder het vertrouwen en de vrijheid die we van ons management hebben gekregen. Twee aspecten die ook richting toekomstige accreditaties voorwaardelijk zijn om een goed gesprek te kunnen voeren over waarom jij het anders doet dan sommige onderwijskundigen juist achten. Design Thinking in een living lab heeft iets rebels. Het is een vorm van pionieren in onderwijsland. Maar, in een notendop komt het op niets anders neer dan gewoon doen!

SMAAKMAKERS

- ✓ Vertrouwen van leidinggevende
- ✓ Andere onderwijsvormen gebruiken
- ✓ Durf te doen!

De docent

Werken in een living lab gaat veel flexibiliteit en improvisatievermogen van je vragen, om te kunnen anticiperen op situaties die je vooraf niet had kunnen voorzien. Het bestaande onderwijs dat je gewend bent om te geven, waarbij het lesrooster jouw inzet bepaalt, is verleden tijd. De student neemt zelf de regie en jouw rol verwordt tot facilitator, bewaker van het onderwijsproces en meewerkend voorman. Je zult samen met jouw studenten onzekerheid moeten omarmen en chaos moeten accepteren, zelfs creëren.

Voorwaarde zonder welke (het gevolg) niet (zou ingetreden zijn).

Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. Design issues, 8(2), 5-21.

Kijk eens met aandacht naar je eigen profiel als onderwijsprofessional en stel jezelf de vraag of je bereid bent, om net zoals jouw studenten, te leren door te experimenteren. Durf je het aan? Begin dan klein en leer, ervaar, en stel bij. Design Thinking skills ontwikkel je in de praktijk, met vallen en opstaan, door directe ervaringen. Wie weet ontdek je dat je onbewust deze vaardigheden al in je eigen onderwijspraktijk toepast.

Wij zijn even nieuwsgierig: Hoe zit het eigenlijk met jouw Design Thinking skills?



- Ben jij die T-shaped onderwijsprofessional: specialist en generalist in één?
 - Durf jij uit jouw comfortzone, buiten de grenzen van je eigen vakgebied te stappen?
 - Ben je in staat om tussen verschillende rollen te schakelen?
-
- Laat jij naast je analytische vermogen, ook je intuïtieve vermogen voldoende spreken?
 - Stel je steeds weer die 'waarom'-vraag?
 - Ben je in staat om in- en uit te zoomen op situaties? (van abstract naar concreet en terug)
 - Kun jij met feedback omgaan, ook als die feedback van studenten komt?
-
- Ben jij in staat om te vertrouwen op het proces, zonder de oplossing op voorhand te weten?
 - Ben jij in staat om dialoog te stimuleren en te initiëren tussen iedereen in een living lab?
 - Ben je bereid om met verschillende disciplines samen te werken?

Kun je veel vragen met JA beantwoorden, dan ben je stiekem al een 'Design Thinker in disguise'.



SMAAKMAKERS

- ✓ Laat de structuur los
- ✓ Denk aan de skills bij Design Thinking

Living lab omgeving

Een living lab heeft als doel om mensen bij elkaar te brengen: ondernemers, overheden, het onderwijs en vaak ook de omgeving ('4 O's'). Een community met elkaar te vormen, met de bedoeling om met elkaar in gesprek te gaan. Elkaar te inspireren. Samen op onderzoek uit te gaan. Eigen denkbeelden te valideren in het werkveld. Om zo tot oplossingen te komen voor complexe problemen die je van tevoren niet had kunnen bedenken.

Dat gezegd hebbende is de fysieke locatie van een living lab niet zo relevant. Randvoorwaardelijk is wel dat het een plek is waar studenten in contact zijn met alle belanghebbenden van het complexe probleem. En die plek is dichtbij het werkveld, ter inspiratie en om in te experimenteren.

Een stappenplan om een living lab tot in detail in te richten gaan we je in deze proeverij niet geven. Dan schieten we, voor wat betreft de boodschap die we jou nu willen meegeven, aan ons doel voorbij. Daarentegen willen we je enkel adviseren: Ga eens het gesprek aan met jouw studenten en vraag hen wat voor een voorstelling zij hebben van een living lab, en creëer deze leeromgeving in samenwerking met hen. Je zult worden verrast door hun ideeën.

SMAAKMAKERS

- ✓ Initieer dialoog
- ✓ Zorg voor aansluiting met het werkveld

Het 3-O's support team

Al kort aangekaart in de dialoog tussen twee onderwijsprofessionals, brengt de combinatie van Design Thinking in een living lab voor jou als docent (extra) werk met zich mee. Zo lijkt het tenminste. Maar, net zoals bij Design Thinking hoef je niet alles zelf te doen. Juist bij Design Thinking is een multidisciplinair team een voorwaarde voor succes. Belangrijk is daarom om een support team samen te stellen waarin minstens de 3-O's worden vertegenwoordigd: Onderwijs, Ondernemers & Overheid, geleid door een labcoördinator. Deze coördinator speelt een belangrijke rol in de werving van ondernemers c.q. probleemeigenaren, verwachtingenmanagement, stakeholdermanagement en communicatie- en persmomenten gedurende de uitvoering van het lab. Hij/zij houdt de vinger aan de pols bij alle betrokkenen. In het bijzonder bij ondernemers die meestal worden vertegenwoordigd door een belangenbehartiger uit het beroepenveld. Vaak is er ook een aanspreekpunt bij de gemeente als vertegenwoordiger van de overheid. Kennisexperts, afkomstig uit zowel het bedrijfsleven als het onderwijs, vliegen het lab in en uit om te inspireren en inzichten te delen. En tot slot is er meestal een onderwijscoördinator betrokken om de vinger aan de pols te houden bij de studenten. Daarmee zijn de 3-O's in een living lab vertegenwoordigd.

SMAAKMAKERS

- ✓ Stel een labcoördinator aan
- ✓ Creëer een team

De bonus 'O', van Onderzoeker

Hoewel deze 4e 'O' niet voorwaardelijk is voor Design Thinking & Doing in een living lab, kan het wel een geheim ingrediënt zijn om intern extra draagvlak te creëren. De diverse onderzoeken die studenten uitvoeren genereren namelijk veel data die voor onderzoekers binnen lectoraten interessant kan zijn. Data die verloren gaat als deze 4e 'O' buiten beschouwing wordt gelaten. Onze living labs zijn eigenlijk gestart in het kader van het onderzoeksproject Future-Proof Retail. Zo is bijvoorbeeld tijdens onze living labs in samenwerking met een onderzoeker een vragenlijst opgesteld waarin het niveau voor de gewenste vaardigheden van medewerkers bij retailers is uitgevraagd. De onderzoeksresultaten konden daardoor worden geïnduceerd.

Toetsing

Een smaakmaker die in de opzet van een living lab nog wel eens wordt vergeten, maar wel degelijk verschil kan maken is toetsing. Want, hoe toets je het Design Thinking & Doing proces dat studenten doorlopen, waarin de ontwikkeling van houding en vaardigheden voorop staan? Een schriftelijke toets als tussen- of eindresultaat ligt dan minder voor de hand. Toetsen binnen een labomgeving – als onderdeel binnen een curriculum (in ons geval de minor) – kijkt niet veel af van de gangbare toetspraktijk. Het definiëren van leerdoelen wordt gekoppeld aan de verschillende Design Thinking fasen die worden doorlopen. Daarmee ligt het accent niet op goed of fout, maar vooral op de ervaringsopbouw voor de student tijdens het doorlopen van de verschillende fasen en het leereffect bij studenten om anders te denken en te doen in het lab. Echter, een volledig andere manier van toetsen wordt mogelijk op het moment dat het huidige onderwijs plaats maakt voor leerlabs waar de stu-

dent zijn/haar houding, vaardigheden en kennis kan halen door een onderzoeksvraag (of thema) aan te dragen om verder te onderzoeken, ervaren, en van te leren. Idealiter ontwikkelt de student, in cocreatie met andere studenten, zich tot het gewenste niveau en geeft aan 'getoetst te willen worden'. Toetsing wordt dan een individueel proces waarbij de student de snelheid van zijn/haar eigen ontwikkelproces bepaalt.

Aan de slag!

Lekker kokkerellen

Alle ingrediënten zijn in huis gehaald, inclusief de smaakmakers. Klaar om ze te bereiden, op een manier die past binnen jouw onderwijsomgeving. Klaar om te doen!

Misschien verwacht je nu dat we je stapsgewijs meenemen in hoe je het Design Thinking & Doing proces doorloopt in een living lab. Of, een kant-en-klaar lesprogramma opleveren. Dat wordt een 'mission impossible' aangezien we jouw onderwijsomgeving en 'wicked problem' niet kennen. Tegelijkertijd verwijzen we ook graag door naar andere experts die al het nodige over het Design Thinking & Doing proces hebben geschreven. Denk aan Teun den Dekker, Guido Stompff en Tim Brown. We hopen jullie met deze proeverij dusdanig te hebben geïnspireerd dat jullie voldoende intrinsiek zijn gemotiveerd om meer kennis over Design Thinking en Doing tot jullie te willen nemen. Wat we je wel graag in de volgende infographics meegeven zijn de doe-stappen om een living lab werkend te krijgen. Ook om te illustreren hoe relatief eenvoudig je zelf teksten kunt visualiseren.

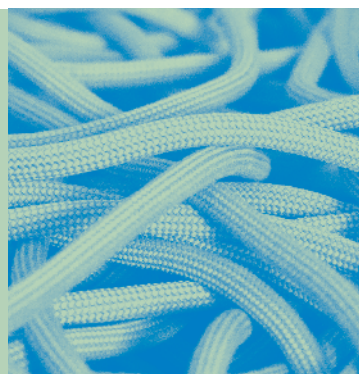
Den Dekker, T. (2019), Design Thinking, Noordhoff Uitgevers bv, ISBN 978-90-01-89568-6.

Brown, T. (2009), Change by Design, First Edition, New York (NY), HarperCollins Publishers, ISBN 978-0-06-176608-4.

Stompff, G. (2018), Design Thinking, Radicaal veranderen in kleine stappen, Boom Amsterdam, ISBN 978 90 2442 143 5.

1. Definiëer de challenge

Je hebt moeilijke problemen en complexe problemen. Moeilijke problemen zijn lineair op te lossen, complexe problemen zijn niet of nauwelijks oplosbaar. Denk aan sociale ongelijkheid of verkeersveiligheid. De challenge is de verwoording van het sociale probleem, is herkenbaar voor een breed deel uit de samenleving en geeft energie om aan te werken. Beschrijf het pakkend en kort: **Maak de retail future proof.**



Je kunt ervoor kiezen om studenten de challenge te laten definiëren. Daarmee creëer je eigenaarschap bij de student. Let wel, deze stap neemt tijd in beslag. Je kunt er ook voor kiezen om de opdrachtgever de challenge te laten definiëren. Belangrijk bij het definiëren is dat je de challenge niet té breed, of té smal formuleert. Neem hiervoor de tijd en voer gesprekken met alle stakeholders om deze scherp te krijgen. Als de challenge eenmaal staat, check dan of die in lijn is met de strategische ambities van de opleiding (en evt. onderzoek bij lectoraten) en zorg voor blijvende focus tijdens het living lab. Gebrek aan focus resulteert in een diversiteit aan ideeën die onderling samenhang missen.

2. Bepaal ambitieniveau

Dit gaat over het aantal studenten, beschikbare tijd, de leerdoelen, studiepunten en dergelijke. Maar het gaat vooral over de vrijheidsgraden die je binnen het onderwijs krijgt om te experimenteren, de ruimte die je studenten biedt voor creativiteit, de leiding die je durft neer te leggen bij de student die volgorde en prioriteit bepaalt binnen de opdracht.



Het ambitieniveau van ieder living lab is anders. Dit is te danken aan een veelheid aan variabelen, die onderling met elkaar zijn verbonden en afhankelijk zijn van de vrijheden die je vanuit het management krijgt. Variabelen waar je aan kunt denken, zijn: het aantal studenten (en opdrachtgevers), de doorlooptijd van het living lab, de leerdoelen, het aantal studiepunten (ETCS).

BEST PRACTICE:

De onderwijsvorm 'living lab' is nieuw voor student en docent, het proces van design thinking is onbekend terrein en de vaardigheden cocreatie, visueel communiceren en ontwerpen voor anderen zitten meestal nog in het kwadrant 'onbewust onbekwaam'. Belangrijk is daarom om meerdere contactmomenten per week te organiseren en het programma bij voorkeur niet tot één studieblok te beperken. Breid het aantal studiepunten uit tot 30 ECTS, zodat meerdere disciplines deel uit kunnen maken van het living lab; denk aan onderzoek, rapportage, cocreatie en visualiseren, overleg met andere belanghebbenden en tenslotte eindpresentatie en feedback opdrachtgever(s).

3. Vorm het team

Doe het niet in je eentje! Een living lab leeft; experts die in- en uitvliegen, docenten die kort masterclasses geven, opdrachtgevers en andere stakeholders, zoals branche-experts en bestuurders.

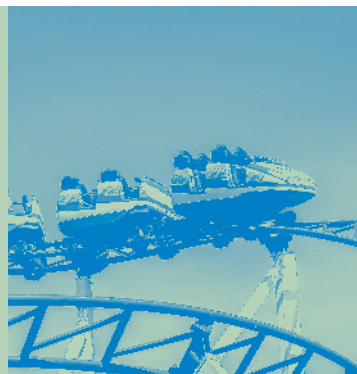
Stel een goed team samen en betrek de studenten in de keuze voor de samenstelling.



Eerder vermeldden we al dat het 3-O supportteam een van de bepalende smaakmakers is. Belangrijk is nu om een dergelijk team daadwerkelijk vorm te geven, met het ambitieniveau en de (evt. nog te formuleren) challenge in gedachten. Betrek like-minded teamleden!

4. Manage verwachtingen

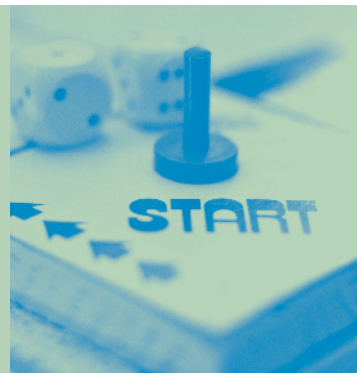
Ook als docent heb je een rol in het managen van verwachtingen; naar de stakeholders met hun verschillende verwachtingen, naar de studenten die het wellicht lastig vinden om met een externe opdrachtgever aan tafel te zitten en natuurlijk naar je eigen team over de werkvormen en presentaties.



Het managen van verwachtingen klinkt heel vanzelfsprekend als je met verschillende stakeholders aan de slag gaat in een living lab. Een taak die veelal bij de labcoördinator wordt opgepakt en waar al vóór de start van een living lab uitgebreid over wordt gecommuniceerd. Echter, ook als docent heb jij een rol in het managen van verwachtingen naar alle stakeholders, voor wat betreft het einddoel. Maar ook verwachtingen van studenten over de aangedragen oplossingen richting opdrachtgevers zijn belangrijk om te managen. In ons living lab maakten studenten zich nog wel eens zorgen over het feit dat de oplossingen die ze aandroegen té voor de hand liggend waren, te eenvoudig, nauwelijks waarde toevoegden voor de retailer. Waar ze geen rekening mee hielden was het feit dat een retailer 'last' heeft van bedrijfsblindheid.

5. Formuleer spelregels

Bij een oranje stoplicht voelt iedereen het belang van snelle besluiten. Hierbij horen echter ook spelregels die met groen en rood te maken hebben. 'Kijk waardevrij en stel je oordeel uit' zou dus een voorbeeld van een groene spelregel zijn. Een voorbeeld van een rode spelregel is dat je de deadlines respecteert.



Een paar basisspelregels zijn belangrijk voor het creëren van een veilige labomgeving. Deze veilige omgeving bepaalt voor een belangrijk deel het succes van een living lab. Enkele spelregels die wij hanteerden, waren:

- ✓ Iedereen, maar dan ook iedereen, is gelijkwaardig;
- ✓ We behandelen elkaar met respect voor elkaars uniekheden;
- ✓ We hebben de intentie om samen op pad te gaan, met als doel te ontdekken en te ervaren.

Het benoemen van deze spelregels is belangrijk op het moment dat er 'ongelijkwaardig handelen' op de loer ligt. Denk bijvoorbeeld aan een eventuele samenwerking tussen HBO en MBO studenten. Maak jouw studenten hiervan bewust en anticipeer hierop door een activerende werkvorm zoals bijvoorbeeld speeddating te introduceren om samenwerking tussen beide bloedgroepen te bevorderen.

9. Troubleshooting

Als zich problemen in het living lab voordoen, raadpleeg dan eerst onderstaande tabel en probeer eens de suggesties voor aanpak die we hieronder aandragen.

PROBLEEM

Het aantal opdrachtgevers overstijgt het aantal student-groepen.



AANPAK

- Een prisoner's dilemma, want je wilt de opdrachtgevers in het living lab niet teleurstellen én de studenten wil je het best mogelijke leertraject geven. Vanuit het Design Thinking & Doing gedachtegoed is een groepje van 4-5 studenten per opdrachtgever wenselijk. Té kleine groepjes werken niet (bijv. als gevolg van uitval vanwege ziekte, tentamens e.d.), te grote groepen ook niet (teveel discussie, gebrekkige besluitvorming e.d.). Stem aan de voorkant hierover goed af met de labcoördinator.
- Indien nodig, accepteer dat je met groepjes van 2-3 studenten per opdrachtgever aan de slag gaat in het living lab.

PROBLEEM

Studenten zoeken in de groepsvorming vooral bekende studiegenoten, van dezelfde studies op.

AANPAK

- Benadruk de toegevoegde waarde van multidisciplinair werken door een werkvorm over teambuilding.
- Daag studenten uit om vanuit een ander perspectief (buiten hun comfortzone) te kijken. De koffiefilter oefening werkt daarbij goed.
- Initieer de dialoog tussen studenten om met elkaar te ontdekken wie over welke talenten beschikt.

<https://youtu.be/ZBxZC9l6xyk>



PROBLEEM

Studenten komen al in week 2 met één oplossing die ze in de resterende lab tijd willen uitwerken.

AANPAK

- Laat studenten herhaaldelijk gesprekken voeren met hun opdrachtgever om erachter te komen dat ze (nog) niet het ei van Columbus hebben (uit)gevonden.
- Daag studenten met werkvormen uit om hun oordelen uit te stellen. Het creatieve proces wordt hierdoor gestimuleerd. Uitspraken als 'kan niet', 'slecht idee', 'bestaat allang' dienen direct in de kiem te worden gesmoord.

PROBLEEM

Studenten overzien het geheel niet en verzanden in chaos.

AANPAK

- Blijf herhalen dat het proces/ de weg belangrijker is dan het resultaat.
- Geef studenten steeds weer mee (blijf dit wekelijks herhalen) dat chaos een doel dient. Chaos stimuleert creativiteit en de drang om betekenis te geven.
- Maak plezier met elkaar. Zorg dat je verschillende energizers (werkvormen die het energieniveau in de groep verhogen) paraat hebt.

PROBLEEM

Het schrijven van een rapport & behalen van studiepunten staat voorop bij studenten.



AANPAK

- Gebruik diverse werkvormen waarmee studenten wekelijks nieuwe informatie en inzichten ophalen in de living lab community (en daarbuiten).
- Maak studenten vanaf het 1^e contactmoment bewust van het feit dat deze onderwijsvorm afwijkt van datgene wat ze zijn gewend. Dit is geen invuloefening waar alle boxjes worden afgevinkt. Blijf dit herhalen.

PROBLEEM

Studenten blijven in het living lab achter hun computer zitten om de informatie die ze ophalen te beschrijven met woorden.

AANPAK

- Zorg voor een overvloed aan tekenmateriaal. Werk met een overvloed aan post-its, flip-over vellen & stiften. Leer studenten om met de kracht van het beeld te werken.
- Nodig studenten uit om visuals te maken (infographics, vlogs, posters, canvassen e.d.). Een beeld zegt meer dan 1000 woorden. De ballon challenge zorgt voor voldoende dynamiek.

<https://www.101werkvormen.nl/alle-werkvormen/ballonnen-tikkertje/>



PROBLEEM

Studenten klagen over de uren die ze kwijt zijn aan zelfstudie (buiten het living lab), naar schatting van studenten twee dagdelen per week.

AANPAK

- Laat studenten ontdekken (door ze continu te attenderen op een pro-actieve houding) dat alle tijd en energie die ze in het living lab steken, tijd is die ze niet aan zelfstudie hoeven te besteden. Dit besef volgt meestal na een paar weken.

PROBLEEM

Studenten voelen zich overvraagd tijdens het living lab en dreigen daardoor af te haken.

AANPAK

- Bepaal bij start van het living lab samen jullie ambitieniveau. Wat willen jullie, binnen welk tijdsbestek, met elkaar bereiken?
- Neem op basis van dit ambitieniveau besluiten over wat je wel én niet gaat doen in het living lab;
- Durf het proces tijdelijk stil te leggen, en een stap terug te zetten als je merkt dat je als docent te snel bent gegaan. Herhaal voorgaande stappen.

PROBLEEM

Kennisexperts die tijdelijk invliegen in de living lab omgeving dragen studenten uiteenlopende oplossingen aan.

AANPAK

- Instrueer experts ook over het Design Thinking & Doing proces en geef aan waar in het proces de studenten zich bevinden.
- Durf experts aan te spreken op gedrag dat té oplossingsgericht, of té oordeelsvormend is.

PROBLEEM

De opdrachtgever heeft zich gecommitteerd aan het living lab, maar biedt de studenten weinig tijd en ruimte om de dialoog aan te gaan, en te experimenteren.

AANPAK

- Laat de verantwoordelijkheid bij de studenten liggen om het gesprek met hun opdrachtgever (bijv. de winkelier) aan te gaan.
- Oefen eventueel het gesprek met de studenten d.m.v. een rollenspel waarbij jij de rol van de opdrachtgever vervult.
- Schakel de labcoördinator in om het gesprek met de betreffende opdrachtgever aan te gaan.

Tot slot, wees je bewust van het feit dat verandering in houding en gedrag vooral tijd en veel geduld vraagt. Het écht doorleven van het gedachtegoed van Design Thinking & Doing gaat gepaard met weerstand en frustratie waar je als docent ook ruimte voor creëert in een living lab. Houd moed!

En, vergeet niet: iedereen heeft recht op zijn eigen probleem. Soms is het nuttig even op je handen te blijven zitten en niks te doen. Wie weet lost het probleem zich dan vanzelf op, of was het probleem eigenlijk geen probleem.

Nawoord

Het toepassen van de principes van Design Thinking in ons eigen onderwijs is voor ons een uitgangspunt geweest voor het schrijven van deze 'proeverij'. Design Thinking dus! Maar, daar zitten nogal wat haken en ogen aan, zijn wij achter gekomen. De student is van nature niet gewend om alle zekerheden overboord te gooien met als doel om eens gezellig met andere stakeholders te gaan cocreëren. Daar was nogal wat terrein te winnen. Alleen bij de student? Niet dus. Ook de betrokken docent ervaart dat zijn rol verandert van expert naar meewerkend voorman, waarbij faciliteren meer de nadruk heeft dan lesgeven. En de onderwijsomgeving dan? Ja, dat is een pijnlijk punt; als de didactische omgeving met lesrooster, lokalen, eindtermen, toetsen en dergelijke niet mee verandert, is het een kunstje wat je toepast op een zeer beperkte schaal. En precies dat hebben we juist vermeden. Wij hebben een integraal experiment gedraaid om te ervaren wat het betekent voor alle deelnemers om vanuit Design Thinking & Doing het onderwijsproces te ontwikkelen. We hopen dat je hebt genoten van deze proeverij.

Ankie Swakhoven & Albert Coumans



DE HAAGSE
HOGESCHOOL



Deze brochure kwam tot stand in het project Future-Proof Retail bij het lectoraat Innovation Networks van De Haagse Hogeschool

Redactie: Anja Overdiek

Voor meer informatie:
Heleen Geerts
h.geerts@hhs.nl

Vormgeving: De Reactor / dereactor.nl