

HKU

CREATIEF TALENT WERKT

**HANDLEIDING
TOOLKIT**



INHOUD

1. Inleiding	3
2. De kunstenaar als 'creative boundary spanner'	4
3. Over de making of...	8
4. De toolkit uitgepakt	9
4.1 Didactisch gebruik van de tools	10
4.2 Tool 1: Hoe herken ik verschillende stakeholder petten?	11
4.3 Lestips voor bij Tool 1: Wie draagt welke stakeholder pet?	13
4.4 Tool 2: Wanneer en hoe betrek ik een specifieke stakeholder pet?	14
4.5 Lestips voor bij Tool 2: Wanneer en hoe betrek ik deze stakeholder pet?	18
4.6 Tool 3: Welke rollen kan ik als maker aannemen?	19
4.7 Lestips voor bij Tool 3: Welke rollen neem ik aan als maker?	24
4.8 Tool 4: Hoe leg ik het ontwerpproces uit?	25
4.9 Lestips voor bij Tool 4: Hoe leg ik het ontwerpproces uit?	33
4.10 Tool 5: Hoe bouw ik een propositie/pitch?	34
4.11 Lestips voor bij Tool 5: Hoe bouw ik een propositie?	41
5. Combinaties tussen de tools	42
6. Competenties van de 'creative boundary spanner'	44
6.1 Competenties uitgewerkt op niveau 5	45
6.2 Competenties uitgewerkt op niveau 6	46
6.3 Competenties uitgewerkt op niveau 7	47
7. Tot slot	48

Tip!

Klik op de home button in de hoek van de pagina om naar de inhoud terug te keren →

1. ZINLEIDING

Voor je ligt de handleiding behorend bij de Creatief Talent Werkt Toolkit. Deze toolkit is ontwikkeld binnen het innovatieproject Creatief Talent Werkt van SIA (Stichting Innovatie Alliantie). In dit project werkten de AHK (Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten), ArtEZ University of the Arts en HKU samen om de samenwerking tussen creatieven en het MKB te versterken.

De toolkit is geïnspireerd op de iconische gereedschapskist van Henry Studley, een piano- en orgelbouwer die zijn eigen tools en kist maakte. Dit is een klassiek voorbeeld van een gereedschapskist waarbij niet alleen de functionaliteit (*utilitas*) en de soliditeit of duurzaamheid (*firmitas*) een rol spelen, maar ook de esthetiek van de ervaring (*venustas*). Zo is deze toolkit ook ontworpen. De toolkit biedt praktische handvatten voor zowel studenten als creatieve professionals. Het doel: hen leren effectief samen te werken met verschillende stakeholders. Want hoe sterk een idee, concept of werk ook is, vaak zijn anderen nodig om het succesvol te realiseren.

De samenwerking tussen creatieven en andere stakeholders verloopt niet altijd vanzelf. Tegelijkertijd wordt er steeds vaker een beroep gedaan op creatieven in sectoren waar dit niet gebruikelijk was. Aan beide kanten van de samenwerking is er werk aan de winkel. Creatief Talent dat Werkt.

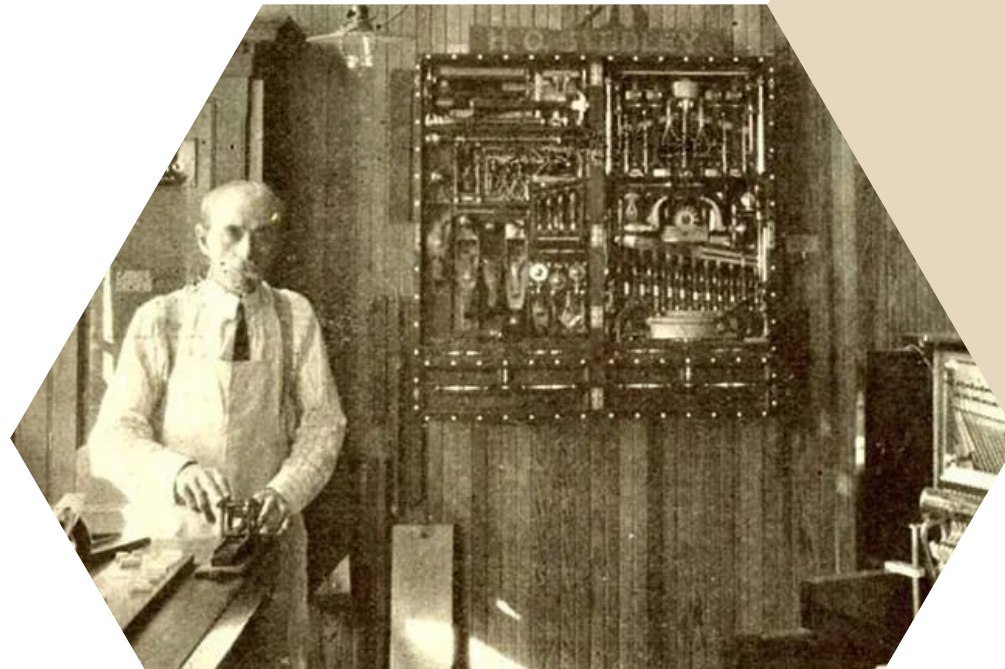
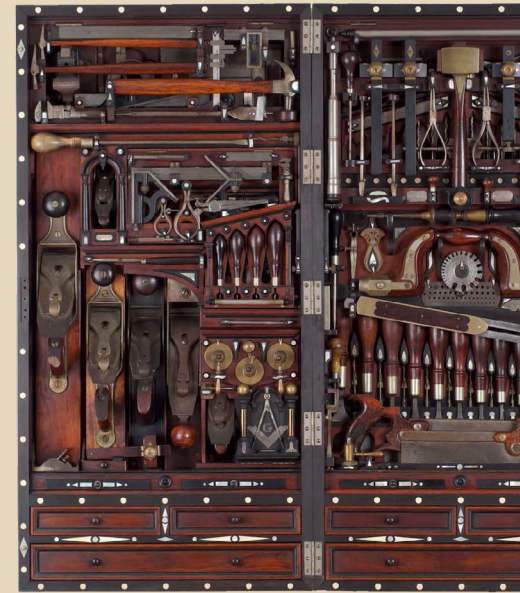
Een belangrijke bouwsteen voor dit werk is de rol van de *boundary spanner*. In het eerdere [EU Horizon project IRIS](#) onderzochten Willem-Jan Renger, samen met Susan van Esch en Ragnhild Scheifes, de rol van de verbindende ontwerper binnen een complex multistakeholderlandschap in een energietransitie-project. De uitkomsten van dit succesvolle onderzoek vormden het vertrekpunt voor de verdere verkenning en uitwerking van een toolkit binnen het CTW-project.

Veerle Spronck, associate lector op HKU, dook de literatuur in en schreef dit artikel om de 'creative boundary spanner' te typeren.

Foto rechts: Narayan Nayar (2015) [lostartpress.com](#)

Foto onder: Onbekend [findagrave.com](#)

De tool cabinet van **Henry Studley** (1838–1925). Hij was een orgel- en pianomaker, timmerman, steenhouwer en vrijmetselaar die werkte voor de Smith Organ Co. en later voor de Poole Piano Company uit Quincy, Massachusetts.



2. DE KUNSTENAAR ALS 'CREATIVE BOUNDARY SPANNER'



Veerle Spronck is associate lector 'Waarde(n)vol Ondernemen' bij HKU, waar ze onderzoek doet naar de maatschappelijke waarde en impact van de kunsten. Daarnaast doceert ze artistiek onderzoek bij HKU Creative Transformation.

Dit artikel verscheen in Kunstzone Juni 2024.

Nieuwe contexten, nieuwe competenties: de kunstenaar als 'creative boundary spanner' - door Veerle Spronck.

Kunst en cultuur worden steeds meer verwacht een rol te spelen in maatschappelijke vraagstukken. Dit legt een nieuwe verantwoordelijkheid bij zowel kunstenaars als het kunstvakonderwijs. In Creatief Talent Werkt onderzochten HKU, AHK en ArtEZ wat er nodig is om aan te sluiten bij deze ontwikkelingen. Welke competenties hebben jonge creatieve professionals nodig om buiten hun eigen sector te werken?

Grenzen oversteken en bruggen bouwen

We hebben inmiddels allemaal wel eens de belofte gehoord: creativiteit, anders denken en verbeeldingskracht zijn cruciaal in een wereld die geconfronteerd wordt met complexe uitdagingen waarvoor geen eenvoudige oplossingen voorhanden zijn. Kerncompetenties uit de kunsten zijn broodnodig in maatschappelijke kwesties zoals woningnood, digitalisering en klimaatverandering.

Op papier veelbelovend, maar de praktijk is weerbarstiger. Om echt een verschil te maken, moeten creatief professionals samenwerken met sectoren en domeinen buiten de kunstwereld. Het programma Creatief Talent Werkt heeft geëxperimenteerd met dit soort samenwerkingen

en ontdekt dat het oversteken van grenzen en het verbinden van verschillende werelden nieuwe competenties vereist van jonge creatief professionals. Om bij te kunnen dragen, moeten kunstenaars en ontwerpers uit hun comfortzone stappen en nieuwe ideeën verkennen in andere contexten.

In dit artikel ga ik dieper in op wat er is ontwikkeld en geleerd in het programma met als doel om in kaart te brengen wat dit betekent voor het kunstvakonderwijs. Hoe bereid je kunststudenten voor op een toekomst waarin ze buiten hun eigen veld werken? Welke vaardigheden moeten daarvoor aan bod komen in het onderwijs? En welke niveaus van complexiteit komen hierbij kijken? Om antwoorden op die vragen te vinden, introduceer ik eerst een theoretische lens die daarbij helpt: de boundary spanner.

Een nieuwe lens: 'creative boundary spanning'

Al sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw wordt er in de sociale wetenschappen onderzoek gedaan naar de competenties die er nodig zijn om domeinen te overbruggen. De persoon die dat overbruggingswerk doet wordt in die literatuur een 'boundary spanner' genoemd. Letterlijk vertaald betekent dat zoiets als een grenzen-moersleutel. Onderzoekers Ingmar van Meerkerk en Jurian Edelenbos (2019) leggen uit dat dit een persoon is die als brug fungeert tussen verschillende groepen en organisaties, en die helpt bij het faciliteren van communicatie en coördinatie tussen verschillende entiteiten.

De boundary spanner verbindt, verzamelt en ondersteunt over organisatorische of institutionele grenzen heen. Het is een rol die onmisbaar is op het gebied van complexe vraagstukken, omdat deze zich per definitie niet in één vastomlijnd gebied bevinden. Denk maar aan klimaatverandering. Wie daar iets aan wil doen, krijgt al gauw te maken met zowel grote vervuulende bedrijven als consumenten en verschillende overheidsorganisaties.

Boundary spanning vraagt om specifieke competenties op cognitief en sociaal-emotioneel vlak (Van Meerkerk & Edelenbos, 2019: 1440). Je moet verschillende werelden kunnen analyseren en begrijpen, en tegelijkertijd communicatief vaardig zijn in het opbouwen en aanvoelen van relaties. Maar dat is niet alles wat een ideale boundary spanner in huis zou moeten hebben. Volgens Paul Williams is een boundary spanner ook een ondernemer en een vernieuwer: iemand die nieuwe ideeën ontwikkelt, creatief is en anderen uitdaagt om normen te bevragen en routines te ontleren (2002: 110). Toch beschikt nog niet elke boundary spanner over die kwaliteiten.

Wat nou als een kunstenaar deze rol vervult? Creatief professionals zouden ingrediënten toe kunnen voegen aan de oorspronkelijke rol. Denk aan het verbeelden van scenario's, het creëren van situaties of het ontwerpen van werkvormen voor samenwerking over grenzen heen. De 'creative boundary spanner' fungeert dus niet alleen als bruggenbouwer, maar kan daarnaast ook artistieke interventies – grensobjecten ('boundary objects', ontwikkeld door Star en Griesemer) – maken en inzetten om oplossingsrichtingen vorm te geven. Op die manier

kan niet alleen de kunstenaar zelf, maar ook de gemaakte werken fungeren als een intermediair tussen domeinen en leefwerelden.

In Creatief Talent Werkt werkten we de rol van de creative boundary spanner uit en brachten we in kaart welke competenties daarbij horen. In wat volgt bespreek ik drie rollen waarin specifieke creative boundary spanning competenties van belang zijn. Elk van de rollen heeft een andere stakeholder complexiteit, maar wat ze gemeen hebben is dat ze de creatief professional uitdagen om bewust toe te werken naar een vorm van samenwerking en maatschappelijke impact – buiten de eigen creatieve bubbel.

I: Het maken van grensobjecten

De maatschappelijke impact van de kunsten begint bij een essentieel aspect van elke kunst- of ontwerpopleiding: het creëren van artefacten of voorstellingen. Stel je bijvoorbeeld een kunstenaar voor die een werk maakt over de pechgeneratie met hun torenhoge studieschulden. De expositie daarvan kan niet alleen plaatsvinden in een museum, maar ook in een gemeentehuis, school of bedrijf, en zo verschillende mensen aanzetten tot reflectie over hun eigen omgang met of gevoelens over het thema. Ben ik boos of laconiek? Spreek ik me uit of steek ik mijn kop in het zand?

Waar kunstvakonderwijs traditioneel gericht is op de kwaliteit van het maakproces en het kunstobject, werpt de lens van de creative boundary spanner andere vragen op. Hoe kan een kunstwerk over een maatschappelijk thema effectief landen in verschillende contexten? Wat is ervoor nodig om

mensen aan het denken te zetten, nieuwe inzichten te geven of aan te zetten tot verandering? Het kunstwerk als grensobject kan namelijk worden gezien als een eerste stap richting maatschappelijke impact en verbinding.

Naast het leren maken, impliceert deze rol dat het kunstvakonderwijs studenten ook moet leren hoe ze kennis verwerven over en onderzoek doen naar het gekozen thema, zodat de inhoud van het werk helder is voor anderen. Daarnaast vereist dit specifieke sociale competenties: hoewel studenten hier nog niet noodzakelijk samenwerken met andere belanghebbenden, moeten ze wel een bewustzijn ontwikkelen van potentiële stakeholders en de raakvlakken van hun werk met deze partijen. Door bijvoorbeeld een stakeholderanalyse uit te voeren, kunnen studenten nieuw ideeën ontwikkelen over waar hun werk een impact zou kunnen hebben.

II: Interdisciplinaire maakprocessen registreren

Stel je voor dat een kunstenaar niet alleen zelf een werk maakt, maar een diverse groep makers uit verschillende disciplines om zich heen verzamelt, en die begeleidt. Musici, beeldend kunstenaars, ontwerpers, dichters – samen starten ze een proces waarin ze nieuw werk creëren over digitalisering. Uiteindelijk presenteren ze zich gezamenlijk op een publieke plek midden in de stad. Hoewel de impact van de tentoonstelling misschien gelijk blijft (ze groeit vooral in omvang), verandert de rol van de creatief professional aanzienlijk. Plotseling moet die zich bezighouden met het registreren van een maakproces met mensen uit verschillende disciplines.

Dit voorbeeld illustreert een tweede stap in complexiteit in creative boundary spanning competenties: de kunstenaar organiseert, bemiddelt, inspireert en brengt mensen met verschillende ideeën en wensen samen om richting een gezamenlijk doel te werken. Dit brengt complexiteit met zich mee die verder gaat dan alleen artistieke creatie. De kunstenaar fungeert nu als een projectmanager vanuit een artistiek perspectief, waarbij diegene de diverse talenten en perspectieven van alle betrokkenen harmoniseert naar een samenhangend geheel. Anders dan bij de eerste rol is er hier sprake van directe relaties met verschillende stakeholders uit andere disciplines dan de eigen.

Deze stap vereist daarmee andere specifieke competenties. Allereerst zijn creatief gezien curatievaardigheden essentieel om een eenduidig verhaal te creëren dat de verschillende disciplines overstijgt. De kunstenaar moet in staat zijn om de diverse artistieke expressies te integreren tot een coherent geheel dat de beoogde boodschap overbrengt.

Daarnaast zijn organisatie- en coördinatievaardigheden nodig om het proces van samenwerking te leiden en te structureren, zodat alle betrokkenen hun bijdrage kunnen leveren binnen de gestelde tijdslijnen en doelstellingen. Bovendien moet de kunstenaar sociaal-emotionele competenties bezitten om conflicten te navigeren en op te lossen die onderweg kunnen ontstaan tussen de verschillende disciplines. Dit vereist empathie, communicatieve vaardigheden en het vermogen om effectief te onderhandelen en compromissen te sluiten.

III: Het ontwerpen van transformatieprocessen

We gaan nog één stap verder: een kunstenaar die veel werk maakt over klimaatverandering raakt in gesprek met het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en Staatsbosbeheer. Deze partijen willen gezamenlijk een gedragsverandering in gang zetten om individuen, gemeenten en organisaties aan te moedigen meer bomen te planten. De kunstenaar wordt gevraagd een interventie te ontwikkelen die hen in staat stelt om productief de dialoog aan te gaan.

In dit fictieve voorbeeld is de stakeholdercomplexiteit hoog: naast een ministerie en een grote organisatie, zijn ook individuen, gemeentes en bedrijven betrokken bij het project. Dit vereist een diepgaand begrip van de verschillende belangen en dynamieken binnen elk van deze groepen. Precies het soort context waar de klassieke boundary spanner een belangrijke rol speelt om belanghebbenden met elkaar te verbinden. Wat hier alleen vernieuwend is, is het gebruik van creatieve maakprocessen en het ontwerpen van de vorm van verandering. De kunstenaar bouwt metaforisch gezien geen nieuwe 'standaard' brug, maar voegt een extra dimensie toe.

Deze derde stap is bijzonder complex. Om echt als creative boundary spanner te werk te gaan moet een creatief professional zowel cognitieve, sociale als nieuwe creatieve competenties ontwikkelen. Cognitief gezien zijn kennis van strategische doelen, relaties en eventuele spanningen tussen organisaties van belang. Op sociaal vlak is systeemdenken noodzakelijk, zodat de kunstenaar complexe problemen kan analyseren en pijnpunten kan identificeren voorbij het niveau van individuen. En ten slotte zijn er creatieve

vaardigheden nodig voor het bedenken van innovatieve oplossingen of veranderrichtingen die domeinen overstijgen. De creatief professional moet in staat zijn om zelf een methode te ontwerpen, omdat er niet altijd een kant-en-klare oplossing voorhanden is. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat de kunstenaar verschillende creatieve technieken en tools combineert om een effectieve dialoog of gedragsverandering te bewerkstelligen.

Een glooiend landschap

De conclusies vanuit Creatief Talent Werkt staan als een paal boven water: de vraag naar creatief professionals in maatschappelijke samenwerkingen wordt steeds groter, dus het kunstvakonderwijs moet daar iets mee. Het is cruciaal dat het kunstvakonderwijs creatief professionals klaarstoomt om effectief te kunnen samenwerken in andere maatschappelijke contexten. Dat vraagt wel dat we in het onderwijs aandacht schenken aan de competenties die daarvoor nodig zijn: creative boundary spanning competenties.

Deze competenties heb ik onderverdeeld in drie niveaus van stakeholdercomplexiteit: van individuele kunstenaars die grensobjecten creëren, tot kunstenaars die multi- en interdisciplinaire maakprocessen sturen, tot kunstenaars die transformatieprocessen ontwerpen. Het is belangrijk om te benadrukken dat deze niveaus naast elkaar bestaan; het is geen hiërarchie waarbij iedereen uiteindelijk niveau drie bereikt. Het gaat eerder om een glooiend landschap waarin creatief professionals bewust verschillende rollen kunnen aannemen om op diverse manieren maatschappelijke impact te hebben met behulp van hun kunst en hun creatieve competenties.

Voor docenten binnen het kunstvakonderwijs liggen er twee belangrijke opdrachten. Ten eerste het expliciteren of toevoegen van cognitieve en sociale competenties – zoals onderzoeksvaardigheden, projectmanagement en systeemdenken – aan het curriculum. Deze vaardigheden stellen studenten van kunstopleidingen in staat om effectief te functioneren in diverse maatschappelijke contexten en samenwerkingsverbanden. Creative boundary spanning betekent dus dat je als maker echt een ondernemende houding leert inzetten. Ten tweede is het van belang om een nieuwe benadering te hanteren ten opzichte van de creatieve competenties die al worden onderwezen. Hierbij is het nodig om in te zien hoe artistieke uitingen ook kunnen fungeren als grensobjecten in nieuwe contexten. Dit betekent niet dat de artistieke waarde wordt vervangen door een maatschappelijke rol, maar eerder dat de waarde wordt vergroot door andere toepassingen en contexten te verkennen. Zo worden kunststudenten aangemoedigd om hun creatieve potentieel op innovatieve wijze in te zetten voor maatschappelijke verandering.

Lees online meer over het programma Creatief Talent Werkt op www.creatieftalentwerkt.nl.

Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2019). Becoming a competent boundary spanning public servant. In: H. Sullivan, H. Dickinson, & H. Henderson, (Eds.) The Palgrave handbook of the public servant (pp. 1437-1452). London: Palgrave MacMillan.

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. Public Administration, 80(1): 103-124. Star, S.L. & Griesemer, J.R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. Social Studies of Science, 19(3): 387-420.

3. OVER DE MAKING OF...

Waarom een toolkit? Veel mensen krijgen rode bultjes bij dit modieuze woord. Aan de HKU ontwikkelden we [ludodidactiek](#). We schreven er [een boek](#) over. Met deze methode ontwikkelen we innovatieve onderwijsvormen gebaseerd op spelprincipes en gebruiken we ontwerpmethoden ontleend aan spelontwerp.

In de jaren waarin we deze methode hebben ontwikkeld—onder andere voor masterclasses, summerschools en de Master Kunsteducatie aan HKU — ontdekten we dat veel lesmaterialen uitstekend werken wanneer ze worden opgeknipt in kleine, atomaire eenheden. Denk bijvoorbeeld aan spelkaarten. Wat op het eerste gezicht misschien een eenvoudige ingreep lijkt, blijkt in de praktijk een aantal belangrijke voordelen te bieden. Onderdelen kunnen worden weggelaten wanneer ze niet relevant zijn, gecombineerd om relaties te visualiseren of te onderzoeken, of naast andere elementen worden gelegd om nieuwe betekenissen te genereren.

Toen we studenten wilden ondersteunen binnen de veelvormige multi-stakeholder contexten waarin ze opereren, merkten we al snel dat lange teksten niet de oplossing waren. Daarom kozen we ervoor het materiaal te 'atomiseren' - in de vorm van zeshoeken. Zeshoeken hebben het voordeel dat ze naadloos op elkaar aansluiten, een veld kunnen vormen, en zelfs cirkels creëren—perfect voor iteraties! Door de tools als zeshoeken vorm te geven, konden we ze flexibel met elkaar laten verbinden.

De toolkit is in eerste instantie ontwikkeld met het oog op transformatieprocessen. De maker richt zich daarbij expliciet op het creëren van maatschappelijke impact en werkt samen met stakeholders binnen én buiten het creatieve veld, zoals bijvoorbeeld in het CTW-project met het MKB. Onze focus ligt op ontwerpers van transformatieprocessen, omdat juist in deze context het stakeholderlandschap vaak bijzonder complex is en tegenstrijdige belangen vaker voorkomen. Door te kiezen voor deze uitdagende categorie, zijn de tools eenvoudig aan te passen voor minder complexe situaties: overbodige onderdelen kunnen dan simpelweg worden weggelaten.

Het creatieve veld is divers in disciplines, werkwijzen en perspectieven, wat betekent dat compromissen onvermijdelijk zijn. Onze ambitie om breed toepasbare tools te maken, betekent dat de tools a) niet voor iedere maker even geschikt zijn en b) niet altijd voor iedereen even relevant of toepasbaar zijn. Toch denken we dat de meeste van deze tools bruikbaar zijn voor veel verschillende soorten kunstenaars, zowel voor wie werkt in multi- en interdisciplinaire processen, als voor individuele kunstenaars die grensobjecten creëren.

We moedigen iedereen aan om de tools te gebruiken zoals ze bedoeld zijn: als hulpmiddelen. Tools zijn er om aangepast, bijgeschaafd of zelfs omgevormd te worden naar een ander doel. Zoals eerder genoemd, bevatte het gereedschapskistje van Henry Studley ook veel tools die hij zelf had gemaakt voor een specifieke functie. En onthoud: *“never blame a hammer for not being a screwdriver.”*



4. DE TOOLKIT UITGEPAKT

Verschillende tools

De toolkit bestaat uit vijf verschillende tools. Elk onderdeel kan op zichzelf gebruikt worden voor lessen of workshops, maar ze kunnen ook gecombineerd worden om nieuwe werkvormen te creëren.

De **eerste twee tools** richten zich op verschillende typen stakeholders. Ze helpen je ontdekken welke soorten stakeholders er zijn, hoe je ze herkent en op welke manier je ze bij je project kunt betrekken.

De **derde tool** gaat over rollen. Deze tool helpt je inzicht te krijgen in de verschillende rollen die jij zelf kunt aannemen in de samenwerking met stakeholders.

De **vierde tool** focust op het ontwerpproces. Hiermee leer je hoe je dit proces op een duidelijke en gestructureerde manier kunt uitleggen aan anderen.

De **vijfde tool** is de propositie tool. Deze ondersteunt je bij het formuleren van een sterke propositie voor je project, waarmee je stakeholders overtuigt om mee te doen.

Didactisch gebruik

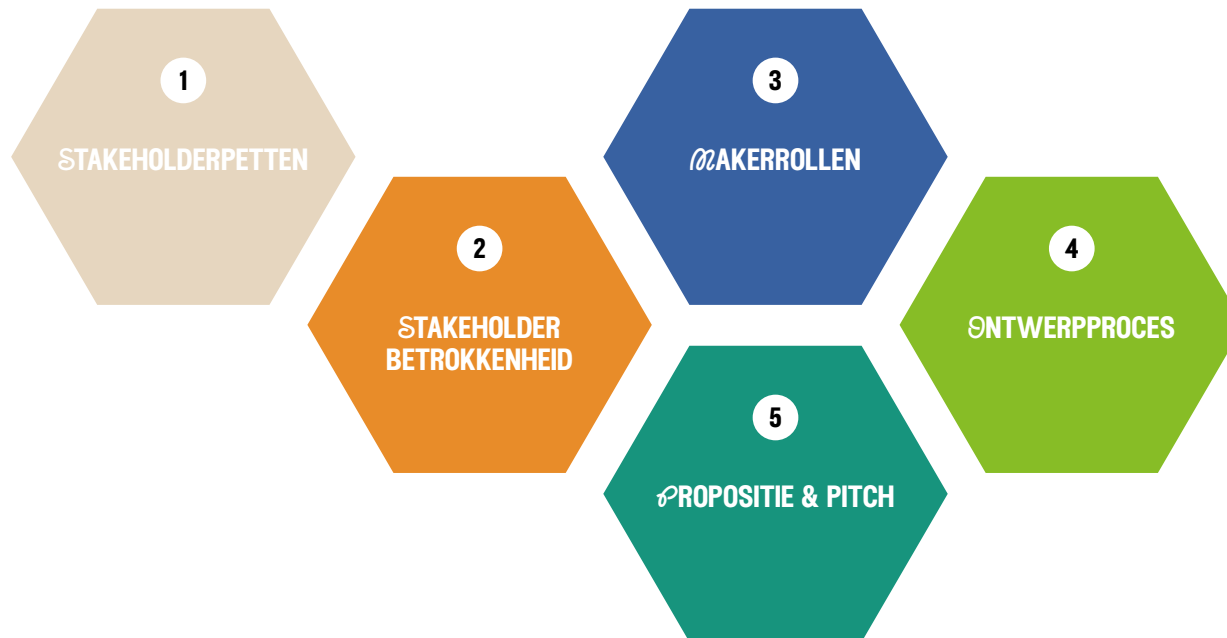
Als didactische tools kunnen ze op maat worden ingezet in lessen, workshops en masterclasses. Ze zijn vooral nuttig voor studenten die competenties willen ontwikkelen die verder gaan dan de scheppende vaardigheden die ze tijdens hun opleiding al vaak hebben verworven. Wij denken dat programma's binnen hogescholen die zich richten op ondernemerschap en de beroepspraktijk een geschikte omgeving zijn om deze tools te gebruiken.

Persoonlijk gebruik

Daarnaast kunnen studenten de tools zelfstandig gebruiken om de relatie met stakeholders in hun projecten productiever vorm te geven. Ze kunnen dienen als inspiratie- en reflectieinstrumenten, of simpelweg als hulpmiddelen, bijvoorbeeld om een sterke pitch te ontwikkelen.

'Consultancy' gebruik

Een derde toepassing van de tools is in de samenwerking met stakeholders zelf. Ze kunnen worden gebruikt om zaken uit te leggen of te visualiseren binnen het project, dankzij hun modulaire opzet. Tool 3 kan bijvoorbeeld worden ingezet om het gehele ontwerpproces stap voor stap te bespreken. In combinatie met Tool 1 (Stakeholders) kan je samen bespreken welke stakeholders op welk moment in het proces betrokken moeten worden. In deze contexten functioneren de tools als 'creative boundary objects', die de communicatie met stakeholders helpen stroomlijnen en visualiseren op een dynamische manier.



4.1 Didactisch gebruik van de tools

Omdat de ontwikkelde materialen als 'tool' zijn ontworpen, bevatten ze geen specifieke didactische aanwijzingen. Het is de verantwoordelijkheid van trainers of docenten om zelf werkvormen te ontwikkelen die deze tools een didactische context geven.

Hier zijn enkele tips om de tools effectief *didactisch* in te zetten:

- **Interactieve gesprekken:** gebruik de tools als startpunt voor groepsdiscussies. Stel vragen die studenten aanzetten tot nadenken over hoe de tools toegepast kunnen worden in praktijksituaties.
- **Case studies:** integreer de tools in case studies waarbij studenten de opdracht krijgen om specifieke problemen te analyseren en oplossingen te bedenken met behulp van de tools.
- **Rollenspellen:** creëer scenario's waar studenten verschillende rollen aannemen en de tools gebruiken om hun standpunten of oplossingen te onderbouwen.
- **Praktijkprojecten:** laat studenten in kleine groepen werken aan een project dat relevant is voor hun studierichting, waarbij ze de tools moeten toepassen om echte uitdagingen aan te gaan.
- **Reflectieopdrachten:** geef studenten de opdracht om te reflecteren op hoe de tool hen helpt bij het begrijpen van de leerstof en hoe ze deze kunnen toepassen in hun toekomstige professionele leven.
- **Workshops:** organiseer workshops waarbij docenten de tools stap voor stap introduceren en studenten begeleiden in het toepassen ervan in verschillende oefeningen of mini-projecten.

- Door deze werkvormen kunnen trainers en docenten de tools een praktische en educatieve waarde geven, waardoor studenten actief leren en de geleerde concepten beter kunnen toepassen in de praktijk.

Stakeholder

Een goed idee of mooi werk staat nooit op zichzelf. Om als student werk succesvol de wereld in te brengen, heb je andere mensen nodig. Deze mensen, die een belang hebben in wat jij doet, noemen we *stakeholders*.

Stakeholders zijn er in allerlei soorten en maten. Het kan bijvoorbeeld een galeriehouder zijn die jouw werk wil exposeren, of een woningcorporatie die betrokken is bij een sociaal impact project in een wijk. Voor deze toolkit hanteren we de volgende definitie van een stakeholder:

Iemand, een groep of een organisatie die deel uitmaakt van je project;

- ...van wie de inbreng of steun essentieel is voor het succes van je project, ontwerp of interventie;
- ...die via een persoon door jou benaderbaar is;
- ...en die zich actief inzet voor je project door tijd, middelen of andere steun te bieden.

Er zijn veel soorten stakeholders, met verschillende rollen, belangen en expertises.

Met deze toolkit richten we ons op diverse creatieve disciplines. We houden daarbij ruimte in de tools voor studenten en makers met verschillende benaderingen als het gaat om het maken van impact.

Zoals Veerle Spronck zegt: *"Deze competenties heb ik ingedeeld in drie niveaus van stakeholdercomplexiteit: van individuele kunstenaars die grensobjecten creëren, tot kunstenaars die multi- en interdisciplinaire maakprocessen begeleiden, tot kunstenaars die transformatieprocessen ontwerpen. Het is belangrijk om te benadrukken dat deze niveaus naast elkaar bestaan; het is geen hiërarchie waarbij iedereen uiteindelijk niveau drie bereikt. Het is eerder een glooiend landschap waarin creatieve professionals bewust verschillende rollen kunnen aannemen om op diverse manieren maatschappelijke impact te maken met hun kunst en creatieve vaardigheden."*

4.2 Tool 1: Hoe herken ik verschillende stakeholderpetten?



Om de student te helpen begrijpen met welke stakeholders ze te maken kunnen krijgen in hun werk of project, hebben we een taxonomie ontwikkeld die de mogelijke rollen van stakeholders in kaart brengt. Dit kan soms verwarrend zijn, omdat één persoon meerdere rollen of verantwoordelijkheden kan vervullen. Daarom hebben we deze rollen voorgesteld als 'petten'. Een persoon kan meerdere petten dragen, wat betekent dat diegene vanuit verschillende perspectieven naar het project of werk van de student kijkt.

Het is belangrijk om te beseffen dat een stakeholder vanuit elke pet anders naar een project kan kijken. We geven straks enkele voorbeelden, maar laten we eerst de verschillende petten doornemen om te zien welke er allemaal zijn.

Hierna spreken we de student direct toe als we 'je' gebruiken. Dit kan je als docent helpen bij het geven van uitleg aan je studenten.

Deze tool benoemt de verschillende soorten stakeholderpetten en geeft een korte beschrijving van waar ze voor staan.

Wie draagt welke pet?

1 Gebruikerspet

Deze pet draagt je *eindgebruiker*. De persoon op wie je je werk richt. Deze pet maakt gebruik van het eindresultaat van je project. In de ontwikkeling van je project kan het belangrijk zijn om onderzoek te doen naar (de behoeftes van) deze pet om te zorgen dat je werk goed aansluit bij de behoeftes en de belangen van je gebruiker.

2 Afgeleide pet

In sommige contexten kan er naast de directe gebruiker nog iemand anders betrokken zijn bij jouw projectcontext die naast de gebruiker staat maar die minder zichtbaar is en dan ook vaak vergeten wordt.

3 Expertpet

Deze pet neemt vaak het initiatief voor een project, bijvoorbeeld als opdrachtgever. Je kunt echter ook besluiten deze pet te betrekken bij de inhoudelijke ontwikkeling van je project. De *expertpet* wordt gedragen door iemand die gespecialiseerd is in een bepaald gebied. Als ontwerper is het lastig om snel expert te worden in een nieuw vakgebied. Toegang tot één of meer experts is dan essentieel. Door experts te interviewen of hen om relevante bronnen te vragen, kun je je snel inwerken in het onderwerp en je ontwerpkeuzes met hen bespreken.

4 Validatiepet

In bepaalde projectcontexten moet je aantonen dat je werk effectief is, resultaten oplevert of ondersteund wordt door wetenschappelijke inzichten. Deze rol, of *validatiepet*, wordt vaak gedragen door onderzoekers of beleidsambtenaren die bewijs verzamelen voor de effectiviteit van hun werk. Je ziet deze pet vaak in combinatie met de *expertpet*. Een voorbeeld is een arts in een academisch ziekenhuis die naast arts ook onderzoeker is. Zo combineert deze persoon de *expertpet* met de *validatiepet*. Deze pet is belangrijk als je moet aantonen dat je project functioneert en effectief is.

5 Waardepet

De *waardepet* wordt gedragen door iemand die gespecialiseerd is in valorisatie, wat staat voor het omzetten van iets dat waarde vertegenwoordigt. Dit kan economische waarde zijn, denk aan een business developer of een investeringsspecialist. Het kan echter ook gaan om sociale of culturele waarde, waarbij andere professionals betrokken zijn.

Deze pet is cruciaal voor je project om te onderzoeken of je project duurzaam is; of het project kan blijven voortbestaan, bijvoorbeeld als een subsidie wegvalt. Je bekijkt of je op lange termijn de financiën kunt veiligstellen om het project voort te zetten. Dit is vooral belangrijk nadat je project is afgerond en je wilt onderzoeken of het financieel zelfstandig kan blijven functioneren.

6 Fundingpet

Je zou de *fundingpet* kunnen verwarren met de *waardepet*, maar er is een belangrijk verschil. De waardepet focust op het bepalen van financiële en andere soorten waarde en de voorwaarden die nodig zijn om deze waarde te realiseren. De *fundingpet* daarentegen, betreft iemand die toegang heeft tot financiële middelen of deze beschikbaar kan stellen. Dit kan een manager zijn die geld uit een budget kan vrijmaken, een fondsbeheerder, of iemand in een commissie die subsidies toekent.

7 Tactische pet

Als maker of ontwerper bevind je je vaak in een afhankelijke positie ten opzichte van een opdrachtgever of een andere stakeholder die essentieel is voor je project. Het kan frustrerend zijn dat je niet de autoriteit hebt om opdrachten te geven en dat je project kwetsbaar is omdat de mensen waarmee je direct samenwerkt niet over de toekomst van het project beslissen binnen hun organisatie.

In dergelijke situaties is het verstandig om een *tactische pet* bij je project te betrekken. Dit is iemand in een leidinggevende rol die tot op zekere hoogte beslissingsbevoegdheid heeft over de inzet van mensen en middelen. In grotere organisaties fungeert deze persoon als de schakel tussen het bestuur en de medewerkers. In kleinere organisaties kan deze rol samenvallen met de *strategische pet*.

8 Strategische pet

Waar de *tactische pet* zich richt op het uitvoeren van beleid en het efficiënt managen van een organisatie, focust de *strategische pet* op de langere termijn. Deze rol omvat het nemen van beslissingen die essentieel zijn voor het voortbestaan en de toekomstige koers van de organisatie. De strategische pet is verantwoordelijk voor het vormgeven van beleid en het stellen van prioriteiten binnen de organisatie. In grotere organisaties geeft de strategische pet leiding aan de tactische petten, terwijl in kleinere organisaties deze rollen vaak door één persoon, zoals de directeur, worden vervuld.

9 Dossierpet

Voor bepaalde problemen, vooral maatschappelijke vraagstukken, is het moeilijk om een duidelijke eigenaar aan te wijzen. Deze vraagstukken worden vaak toegewezen aan de overheid. Echter, de overheid bestaat uit individuen, en uiteindelijk komt zo'n probleem vaak terecht op het bureau van een beleidsambtenaar. Iedereen die beroepsmatig als eigenaar van zo'n onderwerp wordt aangesteld, draagt de *dossierpet*.

Wanneer je een project uitvoert dat een maatschappelijk vraagstuk aanspreekt, is de kans groot dat ergens iemand een dossier heeft dat betrekking heeft op dit probleem, waar beleid voor wordt gevormd of waar specifieke regelingen voor bestaan.

10 Makerspet

Als creatief talent wil je misschien niet beperkt worden tot één specifieke discipline, maar het kan voorkomen dat je voor een aspect van je project een andere maker nodig hebt die bepaalde vaardigheden beter beheerst dan jij, of wanneer je simpelweg niet de tijd hebt om die vaardigheden zelf te leren. Dit is een slimme strategie om de kwaliteit van je project te verhogen. De makerspet betrek je bij je project wanneer een andere maker iets veel beter kan dan jij en je dat talent nodig hebt om je project verder te ontwikkelen. Het inschakelen van deze pet is een erkenning van je eigen grenzen en een kans om te leren van anderen, terwijl je tegelijkertijd de algehele kwaliteit van je werk verhoogt.

11 Ecologische pet

Het belang van duurzaamheid en ecologisch gericht denken en handelen wint steeds meer aan populariteit, maar wordt nog niet universeel omarmd. Wanneer je project een ecologische dimensie heeft, is het cruciaal om deze invalshoek te vertegenwoordigen. Als je binnen jouw projectcontext niet direct een persoon of organisatie kunt vinden die deze visie vertegenwoordigt, dan is het aan jou om deze *ecologische pet* op te zetten.

12 Ik pet

Pet nummer 12, de Ik pet, laten we hier buiten beschouwing omdat die over de maker zelf gaat.

4.3 Lestips voor Tool 1: Wie draagt welke stakeholder pet?

Lestip 1

Op de achterkant van de stakeholder petten staan de omschrijvingen. Op de voorkant staat alleen de naam van de pet.

Maak studentgroepen van 5 personen. Een van hen schudt de stapel kaartjes en leest steeds de omschrijving voor. De anderen hebben een blaadje voor zich met daarop alleen de namen van de petten. Ze zetten zo snel mogelijk een kruisje bij de in hun ogen juiste pet. Dan leest de voorlezer de juiste pet voor.

Doe twee rondes zodat iedereen zo snel de verschillende petten leert kennen.

Lestip 2

Maak een A3 vel met een voorbeeldproject waarbij verschillende soorten stakeholders waren betrokken. Probeer stakeholders te vinden die verschillende petten representeren.

Geef korte uitleg over de context van het project.

Laat studenten nu in kleine groepen de juiste pet bij de juiste stakeholder zoeken en vooral beargumenteren waarom ze dat denken. Zo oefen je het activeren van het herkennen van de stakeholder petten in context.

4.4 Tool 2: Wanneer en hoe betrek ik een specifieke stakeholder pet?



Nu je een overzicht hebt van de verschillende soorten stakeholderpetten, kun je beter inschatten wie je bij je project zou willen of moeten betrekken. Veel studenten vragen zich af hoe je stakeholders effectief kunt benaderen en betrekken bij je project. Het is cruciaal om te begrijpen dat elke stakeholder, afhankelijk van de pet die zij dragen, andere beweegredenen kan hebben om interesse in jouw project te tonen.

Om je hierbij te helpen, hebben we een tool ontwikkeld die je voorbereidt op het effectief communiceren met verschillende stakeholders. Deze tool helpt je om gericht te communiceren op basis van wat specifiek belangrijk is voor de betreffende stakeholder. Wat moet jij in je toelichting of pitch nu aanhalen om de specifieke stakeholder aan te spreken op zijn of haar eigen specifieke belang?

Gebruik van de tool

- **Voorkant van de tool:** hier vind je een overzicht van de verschillende stakeholderpetten en informatie over wanneer je elke pet bij je project zou moeten of kunnen betrekken. Dit helpt je om te bepalen welke stakeholders cruciaal zijn voor de verschillende fasen van je project.

- **Achterkant van de tool:** hier staan argumenten die voor elke specifieke pet overtuigend zijn. Deze argumenten zijn gebaseerd op jarenlange ervaring met stakeholder interacties. Door in je pitch of projectintroductie antwoord te geven op één of meer van de relevante vragen voor de betreffende pet, vergroot je de kans dat de stakeholder geïnteresseerd raakt in jouw project.

Hoe de tool te gebruiken in praktijk

- **Identificeer de juiste pet:** bepaal welke stakeholderpetten relevant zijn voor jouw project en wie deze petten dragen.
- **Pas je communicatie aan:** gebruik de vragen op de achterkant van de tool om je communicatie aan te passen aan de belangen en motivaties van de specifieke stakeholder.
- **Bereid je voor op gesprekken:** voor een kennismaking, pitch of stakeholdergesprek, bereid je voor door de relevante punten uit de tool te integreren in je gesprek.

Deze aanpak stelt je in staat om op een doelgerichte manier te communiceren met stakeholders, waarbij je inspeelt op hun specifieke interesses en zorgen. Door deze strategie toe te passen, verhoog je de betrokkenheid en ondersteuning voor je project.

Wanneer en hoe betrek ik de pet?

1 Gebruikerspet

Een *gebruiker* is altijd betrokken bij je project, ofwel direct als gesprekspartner of medeontwerper, ofwel indirect als bezoeker of ontvanger van jouw werk.

Welke vragen wil deze stakeholder graag beantwoord zien?

Als de gebruiker een dienst, service of product van je gaat gebruiken, zijn de volgende voorbeeldvragen relevant voor een gebruiker:

- Welk probleem los je voor mij op?
- Welke ergernis of gedoe help je verminderen?
- Hoe draag je bij aan mijn plezier of beleving?
- Voel ik me gezien en gehoord in jouw project?

2 Afgeleide pet

De *afgeleide gebruiker* moet betrokken worden in het ontwikkelproces, vooral als je dienst of oplossing indirect invloed op hen heeft door hun directe connectie met de primaire gebruiker. Dit kan bijvoorbeeld zijn wanneer je een product of dienst ontwikkelt die bedoeld is voor kinderen, waarbij de ouders indirect betrokken zijn, of voor patiënten, waarbij mantelzorgers een rol spelen.

Welke vragen wil deze stakeholder graag beantwoord zien?

- Welk probleem los je voor mijn gebruiker op waarmee je de druk op mij verlicht?
- Hoe help je mijn gebruiker op een manier die ook mij ten goede komt?
- Laat je zien dat je begrip hebt voor mijn vaak 'vergeten' positie in het geheel?

De *expertpet*, vaak gedragen door iemand die initiatief neemt als opdrachtgever of diepgaand gespecialiseerd is, kun je al vroeg in het project betrekken. Zij kunnen vanaf de beginfase van inhoudelijke ontwikkeling een cruciale rol spelen, vooral als het project direct raakt aan hun vakgebied.

Welke vragen wil deze stakeholder graag beantwoord zien?

- Raakt jouw project direct aan mijn vakgebied?
- Klopt de informatie die jij al hebt en is die compleet genoeg voor de doeleinden van het project?
- Is je vraag complex en uitdagend genoeg om mijn interesse te wekken en mij intellectueel te stimuleren?
- Doe je een beroep op mijn specifieke expertise in je project?
- Is je vraag aan mij helder en goed afgebakend, zodat ik effectief kan bijdragen?

De *validatiepet* is essentieel om bij je project te betrekken wanneer je in een context werkt waar het cruciaal is om via onderzoek aan te tonen dat je oplossing of interventie effectief is. Dit is vaak het geval in sectoren zoals de gezondheidszorg of bij beleidsontwikkeling. Het betrekken van deze stakeholder moet zo vroeg mogelijk in het project gebeuren, idealiter tijdens de planningsfase, zodat het onderzoek grondig kan worden geïntegreerd in de ontwikkeling en uitvoering van het project.

Welke vragen wil deze stakeholder graag beantwoord zien?

- Zit er een uitdaging in het onderzoek dat interessant genoeg is voor mij om aan te pakken?
- Is er een duidelijke en goed geformuleerde onderzoeksvraag waarop ik mijn expertise kan toepassen?
- Doe je een beroep op mijn specifieke onderzoeksexpertise en ervaring?
- Ben je zelf kritisch ingesteld en bereid om je aannames en ontwerpkeuzes te heroverwegen op basis van nieuw onderzoek?
- Sta je echt open voor alle mogelijke uitkomsten van mijn onderzoek, ook als deze je oorspronkelijke verwachtingen of voorkeuren niet bevestigen?
- Deze pet is belangrijk als je moet bewijzen dat je project functioneert en effectief is.

Deze stakeholder, cruciaal voor de evaluatie van de duurzaamheid van je project, moet idealiter in de laatste fasen van het projectontwerp en doorlopend na de implementatie betrokken worden. Zij zijn vooral relevant in de afrondende fase en tijdens de evaluatie na voltooiing van het project, om te beoordelen of het project op lange termijn financieel zelfstandig kan functioneren.

Welke vragen wil deze stakeholder graag beantwoord zien?

- Is je oplossing uniek genoeg om onderscheidend te zijn in de markt of binnen het subsidiekader?
- Is het mogelijk om jouw project te schalen naar een

groter bereik of een grotere productie, en wat zijn daarvoor de vereisten of beperkingen?

- Is jouw project of oplossing interessant voor een brede of grotere doelgroep, wat de financiële levensvatbaarheid zou kunnen verbeteren?
- Heb je de intellectuele eigendomsrechten of andere wettelijke beschermingen voor je idee geregeld, wat essentieel kan zijn om de exclusiviteit en daarmee de financiële duurzaamheid van het project te waarborgen?

De *fundingpet* betrek je bij je project wanneer je extra financiering nodig hebt om je project te realiseren of voort te zetten. Dit is essentieel in situaties waarin je project afhankelijk is van externe financiële bronnen zoals subsidies, fondsen, of beleidsmiddelen. Deze stakeholder is cruciaal voor het verkrijgen van de benodigde middelen en moet vroeg in het proces betrokken worden, idealiter tijdens de planningsfase of zodra de behoefte aan aanvullende financiering duidelijk wordt.

Je betreft de *fundingpet* zodra je de financiële behoeften van je project hebt vastgesteld en voordat je formeel financiering gaat aanvragen. Dit geeft je de tijd om je aanvraag af te stemmen op de specifieke eisen en doelstellingen van de financier.

Welke vragen wil deze stakeholder graag beantwoord zien?

- Past jouw project binnen de voorwaarden van mijn regeling?

- Laat zien hoe jouw project voldoet aan de criteria of voorwaarden die de financier heeft gesteld.
- Wat maakt jouw project uniek?
- Past je project bij mijn doelstellingen?
- Is je project duidelijk en haalbaar?
- Waarom is jouw project urgent?
- Waarom moet het er echt komen?
- Kun je aantonen dat zonder mijn steun jouw project echt niet kan slagen?

7 Tactische pet

Je betreft de *tactische pet*, ofwel personen in leidinggevende rollen binnen organisaties, bij je project wanneer je een organisatie als opdrachtgever of strategische partner wilt betrekken. Hun betrokkenheid is ook cruciaal als je steun nodig hebt om belangrijke beslissingen door te voeren binnen een organisatie. Deze stakeholders zijn essentieel voor het faciliteren van interne steun en het overbruggen van de kloof tussen strategische doelen en operationele uitvoering.

Welke vragen wil deze stakeholder graag beantwoord zien?

- Hoe verbeter je de dienstverlening aan mijn afnemers?
- Hoe helpt jouw project bij het behalen van mijn (beleids)doelen?
- Hoe draag je bij aan het soepel uitvoeren van het project?
- Past jouw project in onze bestaande situatie?
- Verhoogt jouw project onze werkdruk niet?

8 Strategische pet

De *strategische pet* betrek je bij je project als je een significante impact op het beleid of de langetermijnstrategie van een organisatie wilt hebben. Dit kan zijn wanneer je een organisatie als opdrachtgever of strategische partner inschakelt, of als je beleidsveranderingen binnen die organisatie wilt initiëren. Vanwege hun beslissingsbevoegdheid op hoog niveau is het vaak effectief om deze stakeholders via tactische petten te benaderen, die als tussenpersoon kunnen fungeren.

Welke vragen wil deze stakeholder graag beantwoord zien?

- Versterkt jouw project mijn beleid?
- Past je idee in mijn strategie?
- Draagt jouw project bij aan het onderscheidend maken van mijn organisatie (concurrentie)?

9 Dossierpet

Je betreft de *dossierpet* in je project wanneer je te maken hebt met een onderwerp of probleem waarvoor de overheid zich verantwoordelijk voelt. Dit is vooral relevant als je project beleidsmatige invloed heeft, gericht is op maatschappelijke kwesties, of als je afhankelijk bent van overheidsregulering of -financiering. Hun betrokkenheid is cruciaal vanaf het begin van het project om ervoor te zorgen dat je plannen in lijn zijn met overheidsbeleid en maatschappelijke verantwoordelijkheden.

Welke vragen wil deze stakeholder graag beantwoord zien?

- Biedt je project een uitweg naar succes in mijn vraagstuk?
- Is je project betaalbaar?
- Is je project implementeerbaar?
- Hoe hoog is het risico dat ik loop als je project faalt?
- Biedt jouw project mij de kans om te schitteren richting de buitenwereld?

10 Makerspet

De *makerspet* betrek je bij je project op het moment dat je erkent dat een andere maker over vaardigheden of kennis beschikt die essentieel zijn voor de ontwikkeling van je project en die jij zelf niet bezit. Dit is niet alleen een kans om de kwaliteit van je werk te verhogen, maar ook om samenwerking en kennisuitwisseling te bevorderen, wat kan leiden tot innovatievere resultaten.

Welke vragen wil deze stakeholder graag beantwoord zien?

- Laat je genoeg ontwerpruimte voor mij in je project?
- Is je opdracht helder voor mij?
- Heb je voldoende tijd, mogelijkheden en/of geld te bieden?
- Mag ik mijn eigen (artistieke) stempel op je project drukken?
- Deel je het eigenaarschap over het project netjes met mij?
- Heb je respect voor mijn discipline?

Je betreft de *ecologische pet* bij je project wanneer je project directe of indirecte ecologische impact heeft. Door deze 'stakeholder' actief te betrekken, zorg je ervoor dat milieuoverwegingen vanaf het begin een integraal onderdeel vormen van de planning, ontwikkeling en uitvoering van je project. Dit helpt om duurzaamheid te waarborgen en te voldoen aan milieuvoorschriften, terwijl het ook de reputatie van je project als ecologisch verantwoord kan versterken.

Als je geen representatie kan vinden voor deze pet in een persoon of organisatie moetje hem zelf dragen! De ecologische pet moet vroeg in het projectproces betrokken worden, idealiter tijdens de concept- en planningsfase. Dit stelt je in staat om die inzichten en aanbevelingen te integreren in alle aspecten van het project, van ontwerp tot uitvoering, en helpt bij het voorkomen van latere aanpassingen die kostbaar en tijdrovend kunnen zijn.

Welke vragen wil deze stakeholder graag beantwoord zien?

- Hergebruik je materialen?
- Is je maakproces vriendelijk voor mij?
- Gaat je project lang mee?
- Kun je jouw project goed duurzaam inzetten?

4.5 Lestips voor Tool 2: Wanneer en hoe betrek ik deze stakeholder pet?

Lestip

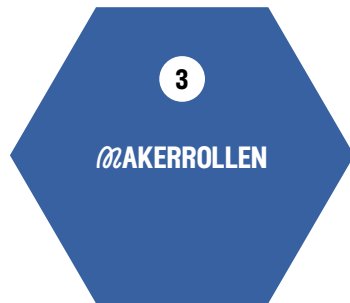
Hoe pas ik mijn verhaal aan op een specifiek soort stakeholder?

Studenten maken een korte pitch van een project wat ze gedaan hebben of waar ze nu aan werken.

In kleine groepen (5) pitchen ze kort hun project. De andere studenten kiezen een stakeholder pet. Na afloop geven ze feedback aan de pitcher vanuit de pet die ze hadden gekozen op basis van de informatie over die pet wat ze misten in de pitch. De studenten 'draaien door' in het groepje tot iedereen aan de beurt is geweest.

Geef als tip mee om zoveel mogelijk stakeholder petten aan de beurt te laten komen.

4.6 Tool 3: Welke rollen kan ik als maker aannemen?



Als maker, kunstenaar of ontwerper werk je regelmatig samen met verschillende stakeholders, en in dat proces neem je zelf ook diverse rollen aan. Vaak gebeurt dit onbewust. Het is nuttig om deze rollen te identificeren en te evalueren. Dit helpt je om te bepalen of je je bewust bent van deze rollen, hoe goed je in elk van deze rollen functioneert, of er een rol is die je beter zou moeten beheersen, of dat er misschien een rol is die je minder goed past. Voor deze laatste situatie kan het waardevol zijn om samenwerking te zoeken met iemand anders die deze rol van je kan overnemen.

Om je te ondersteunen bij het in kaart brengen en evalueren van je verschillende rollen hebben we een tool ontwikkeld. Deze tool helpt je om:

- **Je rollen te identificeren:** breng alle rollen die je inneemt tijdens je werkzaamheden in kaart.
- **Je vaardigheden te evalueren:** analyseer hoe bekwaam je bent in elke rol en identificeer waar verbetering nodig is.
- **Beslissingen te nemen over samenwerking:** bepaal of het nodig is om voor bepaalde rollen samen te werken met anderen die deze rollen beter kunnen vervullen.

Hoe de tool te gebruiken

- Reflecteer op je recente projecten en de rollen die je daarin hebt aangenomen.
- Gebruik de tool om elke rol te scoren op basis van je vaardigheid en comfortniveau.
- Overweeg feedback van peers of mentors om een beter beeld te krijgen van je prestaties in elke rol.
- Bepaal of je training of ontwikkeling nodig hebt in bepaalde gebieden, of dat samenwerking de beste strategie zou zijn.

Deze aanpak stelt je in staat om gericht te werken aan je professionele ontwikkeling en om strategische samenwerkingen aan te gaan die je projecten kunnen versterken. Op de voorkant van de kaartjes staat welke rol je kan aannemen. Op de achterkant staat een korte beschrijving van elke rol.

Mijn rol als...

1 Maker

De rol van een *creatief maker*, waarin je nieuw werk schept, originele ideeën bedenkt, en innovatieve oplossingen en strategieën ontwikkelt, is vaak de kern van wat een kunstenaar, ontwerper of maker doet. Deze rol zal je waarschijnlijk zeer vertrouwd zijn en het grootste deel van je tijd in beslag nemen.

Kenmerken van deze *creatieve rol* zijn onder andere:

- **Innovatie:** je verkent nieuwe ideeën en benaderingen die nog niet eerder zijn uitgetoetst of gezien.

- **Creatieve expressie:** je drukt jezelf uit via je kunst, design of ander creatief werk.
- **Probleemoplossing:** je gebruikt creativiteit om oplossingen te vinden voor complexe vraagstukken binnen of buiten je vakgebied.
- **Strategisch denken:** je plant en ontwikkelt strategieën die je creatieve visies ondersteunen en mogelijk maken.

Deze rol vraagt om een voortdurende ontwikkeling van je vaardigheden en het bijhouden van trends en technieken binnen je vakgebied. Het vereist ook dat je je werk regelmatig toetst aan de behoeften en verwachtingen van je publiek of klanten. Creatief zijn betekent ook dat je open moet staan voor feedback en bereid bent om je ideeën aan te passen aan de hand van nieuwe inzichten en omstandigheden.

Door je te focussen op deze rol, versterk je je kerncompetenties als maker en zorg je voor een blijvende impact met je werk. Het is belangrijk om evenwicht te vinden tussen deze creatieve kern en de andere noodzakelijke rollen die je als professional moet beheersen, zoals productie en samenwerking met anderen.

2 Diplomaat

De rol van de *diplomaat* is cruciaal in projecten waarin meerdere stakeholders betrokken zijn, vooral wanneer deze tegenstrijdige belangen of visies hebben. Als diplomaat fungeer je als bemiddelaar die in staat is om de complexiteit van verschillende standpunten te begrijpen en naar een

gemeenschappelijke oplossing te sturen. Dit vergt niet alleen een grondig begrip van de betrokken partijen, maar ook een fijngevoeligheid voor het managen van verwachtingen en het smeden van compromissen.

Hier zijn enkele strategieën om effectief als *diplomaat* te opereren:

- **Verdiep je in de belangen van alle partijen:** begin met een grondige analyse van wat elke stakeholder wil bereiken. Dit inzicht is essentieel om te begrijpen waar conflicten kunnen ontstaan en waar er ruimte is voor compromis.
- **Faciliteer open dialoog:** organiseer en begeleid gesprekken waarin stakeholders hun zorgen en verwachtingen kunnen uiten. Het bieden van een veilig platform voor dialoog is cruciaal om wederzijds begrip te bevorderen.
- **Wees neutraal en onpartijdig:** als bemiddelaar is het belangrijk dat je geen partij kiest. Jouw rol is om een objectieve tussenpersoon te zijn die de belangen van alle partijen evenwichtig behartigt.
- **Ontwikkel creatieve oplossingen:** gebruik je creativiteit en inzicht om nieuwe manieren te vinden die de behoeften van alle partijen kunnen dienen. Soms betekent dit het voorstellen van geheel nieuwe ideeën of benaderingen die nog niet overwogen zijn.
- **Bouw vertrouwen op:** vertrouwen is de basis van elke succesvolle bemiddeling. Zorg ervoor dat je transparant bent in je communicatie en consistent in je acties. Dit helpt om een vertrouwensrelatie op te bouwen met en tussen de stakeholders.
- **Focus op de lange termijn:** bemiddeling is niet alleen het oplossen van onmiddellijke conflicten, maar ook het leggen van een fundament voor

toekomstige samenwerking. Richt je op duurzame oplossingen die de relaties op lange termijn kunnen versterken.

Door deze benaderingen te integreren in je rol als diplomaat, kun je helpen om complexe situaties te navigeren en tot constructieve uitkomsten te komen die het project als geheel ten goede komen.

3 Detective

In de rol van de *detective* duik je diep in de achtergronden en belangen van nieuwe stakeholders of subsidieverstrekkers. Dit grondige vooronderzoek is cruciaal om succesvol aansluiting te vinden bij hun specifieke intenties en belangen.

Stappen om effectief als *detective* te opereren:

1. **Begin met desk research:** Zoek online naar relevante informatie over personen, organisaties of instanties. Websites, jaarverslagen, persberichten en andere officiële publicaties zijn goede bronnen om te begrijpen wat hun missie, visie, en huidige uitdagingen zijn.
2. **Analyseer de gevonden informatie:** Kijk naar de belangrijkste thema's en prioriteiten die naar voren komen. Wat benadrukt een organisatie in hun communicatie? Wat zijn de recente projecten of initiatieven waar ze trots op zijn?
3. **Bereid je gesprekken voor:** Als je de mogelijkheid hebt om gesprekken te voeren met individuen binnen de organisatie, bereid dan gerichte vragen voor die dieper ingaan op hun belangen

en behoeften. Dit toont niet alleen je grondige voorbereiding, maar helpt ook om gericht te communiceren.

4. **Leer de besluitvormers kennen:** Als je een aanvraag doet voor een subsidie of een pitch doet voor een project, probeer dan te achterhalen wie de besluitvormers zijn. Wat is hun professionele achtergrond? Hebben ze bepaalde voorkeuren of expertise die relevant kan zijn voor jouw project?
5. **Onderzoek de concurrentie:** Kijk ook naar wie nog meer aanspraak maakt op dezelfde middelen of kansen. Wat zijn hun sterke en zwakte punten? Hoe kun je jouw voorstel onderscheiden?
6. **Pas je presentatie of aanvraag aan:** Gebruik de verzamelde informatie om je aanvraag, presentatie of projectvoorstel nauwkeurig af te stemmen op de criteria en voorkeuren van de stakeholder of subsidieverstrekker.

Door deze benadering toe te passen, verbeter je de kansen op een succesvolle interactie met stakeholders en vergroot je de kans op het verkrijgen van subsidies of ondersteuning voor je projecten. Dit vooronderzoek is vergelijkbaar met de voorbereiding op een sollicitatiegesprek; het toont je professionaliteit en toewijding, en stelt je in staat om gericht en overtuigend te communiceren.

4 Dirigent

In de rol van de *dirigent* neem je informeel de leiding in situaties waar je formeel misschien geen beslissingsbevoegdheid hebt, maar waar je creatief leiderschap en invloed essentieel zijn voor het welslagen van het project. Deze rol is vooral

belangrijk wanneer je ziet dat de huidige koers van het project negatieve gevolgen kan hebben voor het eindresultaat en jouw creatieve werk.

Hoe je effectief als *dirigent* kunt optreden:

- **Neem initiatief:** wacht niet tot problemen zichzelf oplossen of escaleren. Grijp in waar nodig door proactief alternatieven of verbeteringen voor te stellen.
- **Oefen invloed uit met tact:** gebruik je kennis en creativiteit om anderen te overtuigen van je ideeën. Dit vereist vaak dat je ook de rol van Diplomaat op je neemt, waarbij je zorgvuldig navigeert tussen verschillende belangen en perspectieven.
- **Wees een verbinder:** zorg dat je goed communiceert met alle betrokken partijen. Breng mensen samen, faciliteer discussies en zorg dat iedereen zich gehoord voelt.
- **Focus op het eindresultaat:** houd altijd het uiteindelijke doel van het project voor ogen. Jouw rol is ervoor te zorgen dat het project niet alleen voltooid wordt, maar dat het resultaat ook van hoge kwaliteit is.
- **Gebruik je creatieve inzicht:** als maker heb je een uniek perspectief op hoe de elementen van een project samen kunnen komen. Gebruik dit inzicht om het proces te sturen en te optimaliseren.

Door als dirigent te opereren, kun je een essentiële schakel zijn in het succesvol afronden van een project, vooral in complexe of creatieve omgevingen waar verschillende belangen en visies samenkomen. Dit vraagt om een delicate balans tussen assertiviteit en diplomatie, een evenwicht dat cruciaal is om de samenwerking soepel en productief te houden.

5

Overdenker

De rol van de *overdenker* is zowel uitdagend als cruciaal binnen elk creatief project. Het gaat hier niet enkel om het evalueren van je eigen werk, maar ook om het kritisch en ethisch bevragen van de bredere projectcontext. Dit vereist een balans tussen grondige analyse en tactvolle communicatie.

Belangrijke aspecten van de rol van de *overdenker*:

- **Kritische zelfevaluatie:** in deze rol neem je de tijd om je eigen werk kritisch te beoordelen. Vraag jezelf af of de creatieve keuzes die je maakt bijdragen aan het doel van het project. Dit helpt om je werk continu te verbeteren.
- **Bevragen van projectdoelen:** stel vragen over de algemene doelstellingen van het project. Zijn deze doelen nog steeds relevant en haalbaar? Dit kan leiden tot belangrijke aanpassingen die het project ten goede komen.
- **Analyseren van stakeholderrollen:** onderzoek de invloed en motivaties van verschillende stakeholders. Door kritisch naar hun rollen en beslissingen te kijken, kun je beter inspelen op hun verwachtingen en mogelijke conflicten voorkomen.
- **Risicobewustzijn:** wees je bewust van de impact die jouw kritische vragen kunnen hebben op de relaties binnen het project. Het is belangrijk om deze vragen op een constructieve manier te stellen om samenwerking niet in gevaar te brengen.
- **Balans tussen kritiek en diplomatie:** leer om je kritische inzichten op een diplomatieke wijze te uiten. Dit houdt in dat je respectvol en ondersteunend communiceert, zelfs als je bedenkingen hebt bij bepaalde aspecten van het project.

Tips voor effectief *overdenken*:

- **Wees duidelijk maar respectvol:** communiceer je bedenkingen duidelijk maar op een manier die openheid en samenwerking bevordert.
- **Gebruik 'ik'-boodschappen:** spreek vanuit je eigen perspectief om defensiviteit te verminderen ("Ik vraag me af of..." in plaats van "Je zou niet moeten...").
- **Nodig uit tot dialoog:** stel open vragen die anderen aanmoedigen om hun visie en redeneringen te delen.
- **Bied alternatieven aan:** als je kritiek levert, probeer dan ook alternatieve oplossingen of benaderingen voor te stellen.

Door de rol van de *overdenker* zorgvuldig en tactvol te vervullen, kun je een dieper inzicht en grotere betrokkenheid binnen je project bevorderen zonder de harmonie te verstoren. *Be careful when you rock the boat that you don't fall off yourself.*

6

Producent

Het transformeren van een creatief idee naar een fysiek product of een daadwerkelijke voorstelling is een cruciale stap in het creatieve proces. Deze stap noemen we 'produceren'. Als *producent* ben je verantwoordelijk voor het regelen, afmaken, en opleveren van het werk, vaak binnen strikte deadlines. Deze rol vereist uitstekende beheersing van planning, kostenbeheer en procesmanagement.

Belangrijke aspecten van de rol van *producent*:

- **Planning:** het opstellen en naleven van een tijdlijn

die haalbaar is en alle noodzakelijke stappen omvat van conceptie tot voltooiing.

- **Kostenbeheer:** het begroten van de totale kosten en het beheren van het budget door de gehele productiecyclus heen.
- **Procesmanagement:** het overzien van alle productieonderdelen, van het inkopen van materialen tot het managen van de betrokken teams of individuen.

Als *producent* moet je vaak antwoord geven op vragen van stakeholders zoals:

- **Hoe lang gaat het proces duren?** Hierbij geef je een gedetailleerde tijdlijn met belangrijke mijlpalen en einddata.
- **Wat gaat het kosten?** Een gespecificeerde begroting waarin alle kostenposten duidelijk zijn uitgelicht.
- **Wat heb je wanneer van ons nodig?** Een duidelijke lijst van behoeften en de specifieke momenten waarop deze vereist zijn van de stakeholders.

Voorbereid zijn op deze vragen is essentieel, vooral aan het begin van een samenwerking. Het helpt bij het opbouwen van vertrouwen en zorgt ervoor dat iedereen betrokken blijft bij het proces met duidelijke verwachtingen. Door effectief te communiceren en transparant te zijn in je planning en budgettering, kun je veelvoorkomende valkuilen in het productieproces vermijden en zorgen voor een soepele en succesvolle uitvoering van je project.

7 Docent

De rol van de *docent* in een project is fundamenteel om een brug te slaan tussen jouw expertise als maker en de stakeholders die wellicht minder bekend zijn met jouw vakgebied. Dit vereist dat je helder en toegankelijk communiceert over jouw processen, de waarde van jouw werk en de verwachtingen die daarbij horen. Een effectieve communicatie in deze rol kan veel voorkomende misverstanden en conflicten voorkomen.

Hoe je effectief als *docent* kunt optreden:

- **Vermijd jargon:** gebruik eenvoudige, duidelijke taal die toegankelijk is voor niet-experts. Vermijd vakspecifieke termen tenzij je deze volledig uitlegt.
- **Wees educatief:** bied concrete voorbeelden van hoe jouw werkproces verloopt. Dit kan visueel met schema's of stap-voor-stap met foto's van eerdere projecten om het proces te illustreren.
- **Stel verwachtingen in:** leg duidelijk uit wat je nodig hebt van je stakeholders om succesvol te kunnen werken. Dit omvat tijd, middelen, feedback en eventuele andere specifieke vereisten.
- **Bouw aan begrip:** neem de tijd om te verzekeren dat je uitleg begrepen is. Dit kan door vragen te stellen en stakeholders aan te moedigen vragen aan jou te stellen.
- **Toon het belang van creatieve processen:** leg uit waarom bepaalde processen of methodes essentieel zijn voor de creatieve integriteit en kwaliteit van het werk. Dit kan helpen om respect en waardering voor jouw expertise te bevorderen.
- **Wees geduldig en herhaal indien nodig:** soms

is herhaling nodig om complexe ideeën of processen duidelijk te maken. Wees bereid om dingen meerdere keren uit te leggen, mogelijk op verschillende manieren.

Door de rol van *docent* effectief op te nemen, help je stakeholders jouw creatieve wereld beter te begrijpen en vergroot je de kans op een soepele samenwerking. Dit kan niet alleen de kwaliteit van het eindproduct verbeteren, maar ook de relaties binnen het project versterken.

8 Onderzoeker

De rol van de *onderzoeker* is cruciaal voor de verdieping en verfijning van je project. Deze rol draait om grondig onderzoek en experimentatie binnen de context van je creatieve werk. Het onderscheidt zich van de *detective* door zijn focus niet alleen op externe factoren te leggen, maar vooral op de inhoud en uitvoering van het project zelf. Aspecten van de rol van onderzoeker:

- **Inspiratie en vooronderzoek:** als *onderzoeker* ben je voortdurend op zoek naar nieuwe ideeën en inspiratie die je creatieve visie kunnen voeden. Dit kan variëren van kunsthistorisch onderzoek tot het verkennen van hedendaagse trends of technologische ontwikkelingen.
- **Ontwikkelen van nieuwe vaardigheden:** om je artistieke en technische capaciteiten te verbreden, kan het noodzakelijk zijn om nieuwe vaardigheden te verwerven. Dit kan gaan om het leren van een nieuwe software, techniek of het verkennen van een nieuw materiaal.

- **Experimenteer:** in deze rol moedig je experimenteren aan. Dit betekent het uitproberen van nieuwe stijlen, technieken of materialen om te zien hoe deze bijdragen aan de expressie en effectiviteit van je werk.
- **Iteratief proces:** een belangrijk onderdeel van de rol van Onderzoeker is het testen van prototypes of concepten. Dit kan door gebruikerstesten, feedbacksessies of pilotstudies. Je observeert hoe je werk functioneert in een realistische setting en gebruikt deze informatie om je ontwerp aan te passen en te verbeteren.
- **Analyseren en concluderen:** na het testen volgt de analyse van de resultaten. Wat werkt goed? Wat kan beter? Als onderzoeker trek je conclusies uit je bevindingen en pas je deze toe om je project verder te verfijnen.

De rol van de *onderzoeker* is onmisbaar voor een diepgaand en doordacht creatief proces. Het stelt je in staat om niet alleen gebaseerd op intuïtie te werken, maar je keuzes te ondersteunen met grondige kennis en onderbouwde beslissingen. Dit draagt bij aan de kwaliteit en innovativiteit van je eindproduct.

4.7 Lestips voor Tool 3: Welke rollen neem ik aan als maker?

Lestip

Het werkt goed om studenten eerst te laten reflecteren op de rollen.

Maak een formulier waarop alle rollen staan.
Stel vervolgens een aantal reflectie vragen met erachter een schaal van 1 - 10 en de mogelijkheid voor toelichting.

Mogelijke reflectie vragen voor elke rol zijn:

- In welke mate herken je deze rol bij jezelf?
- Hoe goed acht je jezelf in deze rol?
- Hoe belangrijk acht je deze rol in je toekomstige werk?
- Hoe belangrijk vind je het om deze rol beter te ontwikkelen?

En als vraag zonder schaal:

- Welke rol(len) zou je graag ingevuld zien worden door iemand waarmee je zou samenwerken in plaats van deze zelf te vervullen?

Je kan studenten hier in groepjes over laten praten en vervolgens een plenair gesprek over voeren.

4.8 Tool 4: Hoe leg ik het ontwerpproces uit?



In de samenwerking als maker met stakeholders buiten de creatieve sector zelf kan de samenwerking met stakeholders ingewikkeld of zelfs frustrerend zijn. Een van de aspecten die veel leidt tot verwarring of frustratie is de te volgen werkwijze. Veel organisaties (denk aan de overheid, zorg, of bij IT projecten) volgen procedurele werkwijzen die vaak de kenmerken hebben van een waterval methode. Een project wordt in fasen verdeeld en sequentieel lineair doorlopen. Deze werkwijze is voor ontwerpers erg frustrerend; iteratief werken is juist in de ontwerpwereld een manta om snel faal factoren te kunnen tegenkomen (door te testen met veel stakeholders) en zo het ontwikkelrisico kleiner te maken. Maar dit type stakeholder is veelal niet (voldoende) bekend met de workflow van een ontwerpproces.

Het gebruik maken van een visuele en informatieve tool zoals deze Tool 4 kan enorm effectief zijn om het ontwerpproces te verhelderen voor stakeholders die mogelijk niet bekend zijn met de nuances van creatief werk. Dit hulpmiddel kan helpen om een gemeenschappelijk begrip te creëren en de communicatie tussen alle partijen te verbeteren.

Niet alleen helpt het uitleggen van deze tool op tafel om het proces inzichtelijk te maken, het leent zich er ook goed voor om vragen te stellen over elke fase in het proces. Vaak worden moeilijke keuzes vooruit geschoven in het denken ('daar zijn we nog niet in het proces') terwijl de keuzes die in het begin gemaakt worden in een ontwerp grote positieve of negatieve gevolgen kunnen hebben in bijvoorbeeld een implementatie of opschalingsfase.

Zo kun je de tool gebruiken

- **Visuele presentatie:** begin met een visuele presentatie van de tegels. Dit helpt om een overzichtelijk en begrijpelijk beeld te geven van het gehele proces. Door elke fase visueel te maken, kunnen stakeholders snel de scope en structuur van het project zien.
- **Processtappen uitleggen:** gebruik de voorkant van elke tegel om de specifieke fase in het proces te introduceren. Dit is het moment om de naam en het doel van elke fase kort te benoemen.
- **Gedetailleerde uitleg:** draai de tegels om en ga dieper in op de details van elke fase. Bespreek wat de belangrijkste functies zijn van die stap, waarom het essentieel is voor het project, en hoe het bijdraagt aan het eindresultaat. Deze diepgaande uitleg kan helpen om misverstanden over het proces te verminderen.
- **Interactieve sessie:** maak de sessie interactief door stakeholders vragen te laten stellen over elke fase. Dit kan helpen om hun begrip te verzekeren en geeft hen de kans om eventuele zorgen of onduidelijkheden aan te pakken.
- **Verbanden leggen:** leg verbanden tussen de

processtappen en de verwachtingen van de stakeholders. Verklaar hoe hun input en feedback essentieel zijn in bepaalde stadia en hoe dit de uitkomst kan beïnvloeden.

- **Feedback verzamelen:** vraag na afloop van de presentatie om feedback op de tool zelf en het proces. Dit kan waardevolle inzichten bieden voor toekomstige projecten en de verdere verfijning van de communicatietool.

Door deze tool te integreren in de samenwerking, kun je niet alleen het begrip van het ontwerpproces vergroten, maar ook een fundament leggen voor effectievere samenwerking en betere projectresultaten. Het kan ook dienen als een referentiepunt tijdens het hele project, waardoor stakeholders betrokken en geïnformeerd blijven.

1 Awareness

Deze processtap, die focust op het grondig verkennen van het project met je stakeholders, is cruciaal om ervoor te zorgen dat iedereen op één lijn zit en om toekomstige complicaties te vermijden. Het doel is om gezamenlijk een duidelijk en gedeeld begrip te ontwikkelen van de verwachtingen, de procesgang, en de communicatie.

Hier zijn enkele stappen en aandachtspunten voor deze fase:

- **Verwachtingen verhelderen:** zorg ervoor dat je begrijpt wat de stakeholders verwachten

van het project. Wat zijn hun doelen, zorgen, en prioriteiten? Dit is ook het moment om misvattingen aan te pakken en realistische verwachtingen te stellen.

- **Procesgang bespreken:** overleg over de stappen die doorlopen zullen worden tijdens het project. Wie is verantwoordelijk voor wat? Hoe zullen beslissingen worden genomen? Dit helpt om de workflow te structureren en iedereen zijn rol duidelijk te maken.
- **Taal en codes afstemmen:** verzeker je ervan dat je dezelfde 'taal' spreekt. Dit kan letterlijk zijn, maar ook figuurlijk in termen van jargon en vakterminologie. Het is belangrijk dat communicatie helder is om misverstanden te voorkomen.
- **Scope van de opdracht bepalen:** als je in opdracht werkt, is het definiëren van de scope van de opdracht essentieel. Wat is inbegrepen in de opdracht en wat niet? Dit moet duidelijk afgebakend zijn om latere discussies te voorkomen.
- **Vooruitkijken:** probeer verder te kijken dan de stakeholders zelf doen. Stel dat je stakeholder een app wil ontwikkelen, stel vragen over de lange termijn, zoals:
 - Wie gaat de app onderhouden als deze klaar is?
 - Wie gaat de app hosten?
 - Bij wie kan iemand met vragen over de app terecht?
 - Wie zorgt voor tijdige updates van de app als het besturingssysteem verandert?

Door dit type vragen vroeg in het proces te stellen, voorkom je dat ze als verrassingen komen wanneer het project al in een vergevorderd stadium is. Het stelt je in staat om proactief oplossingen en plannen te ontwikkelen die deze kwesties aanpakken voordat ze problemen worden.

2

Empathiseer

De *empathiefase* is een sleutelcomponent in elk ontwerpproces. Het doel van deze fase is om een diepgaand begrip te krijgen van de mensen voor wie je ontwerpt — dit omvat alle stakeholders, niet alleen eindgebruikers.

Hier zijn enkele voorbeeldtechnieken en benaderingen die je kunt gebruiken om deze fase effectief uit te leggen:

- **Interviews:** voer diepgaande gesprekken met stakeholders om hun ervaringen, wensen en frustraties te begrijpen. Gebruik open vragen die stakeholders aanmoedigen om uitgebreid te antwoorden.
- **Meeloop sessies:** ook bekend als *shadowing*. Hierbij loop je letterlijk een dag(deel) mee met een stakeholder om hun dagelijkse routines en interacties te observeren. Dit helpt je om hun uitdagingen en behoeften vanuit een eerstepersoonsperspectief te zien.
- **Observaties:** soms is het effectief om stakeholders in hun natuurlijke omgeving te observeren zonder interactie, zodat je kunt zien hoe ze daadwerkelijk handelen in plaats van hoe ze zeggen dat ze handelen. Dit kan onverwachte inzichten opleveren.
- **Empathiekaarten:** dit is een tool die helpt om de bevindingen uit interviews en observaties te structureren. Empathiekaarten verdelen informatie in categorieën zoals 'Wat denkt en voelt de stakeholder?', 'Wat hoort en zegt de stakeholder?', 'Wat ziet de stakeholder?' en 'Wat doet de stakeholder?'.

- **Ervaringsreis (Customer Journey Map):** stel een visuele kaart samen die de stap-voor-stap ervaring van de stakeholder uitbeeldt, vanaf de eerste interactie met je product of dienst tot aan de follow-up na afloop. Dit toont de verschillende touchpoints waar verbeteringen mogelijk zijn.

Door deze methoden te integreren, kun je als ontwerper of maker een diepgaand inzicht krijgen in de behoeften, verwachtingen en dagelijkse realiteiten van alle betrokken partijen. Dit inzicht is cruciaal om oplossingen te ontwerpen die werkelijk resoneren met je gebruikers en andere stakeholders, en die leiden tot een succesvoller en empathischer eindproduct.

Deze processtap is niet alleen bedoeld om het project op de rails te zetten, maar ook om te zorgen voor duurzaamheid en ondersteuning op lange termijn. Door deze zaken vroegtijdig aan te kaarten, bouw je een fundament voor een succesvol project dat bestand is tegen veranderende omstandigheden en behoeften.

3

Brainstorm

De *brainstormfase* is een dynamisch en cruciaal onderdeel van elk creatief proces. Het doel van deze fase is om de inzichten en informatie verzameld tijdens de empathiefase te vertalen naar innovatieve en praktische ideeën. Hier volgen enkele strategieën om deze fase effectief te benutten, met name door co-creatie met je belangrijkste stakeholders:

- **Vorbereiding:** zorg dat je een duidelijke en georganiseerde samenvatting hebt van de informatie uit de empathiefase. Bepaal wie de belangrijkste stakeholders zijn die zullen deelnemen aan de brainstormsessies.
- **Setting the Scene:** kies een inspirerende en open omgeving om creativiteit te stimuleren. Zorg voor een inclusieve sfeer waarin iedereen zich vrij voelt om ideeën te uiten.
- **Regels vaststellen:** leg de basisregels uit voor brainstormen, zoals “elk idee is welkom”, en “kritiek wordt uitgesteld”. Moedig alle deelnemers aan om vrijuit te denken en hun gedachten te delen zonder vrees voor oordeel.

Brainstormtechnieken gebruiken:

- **Brainwriting:** laat iedereen zijn ideeën opschrijven op post-its die vervolgens gedeeld worden op een gezamenlijk bord.
- **Mind Mapping:** begin met een centraal thema en werk uitwaarts om ideeën en subideeën te genereren.
- **Sketching:** gebruik tekeningen en schetsen om visuele concepten te communiceren die soms moeilijk uit te leggen zijn met woorden.
- **Co-creatie bevorderen:** faciliteer sessies waar stakeholders samenwerken om ideeën te bouwen op de inzichten van anderen. Gebruik gemengde teams van verschillende achtergronden om de creativiteit te verhogen en een breed scala aan perspectieven te krijgen.
- **Ideeën verzamelen en prioriteren:** gebruik technieken zoals *dot voting* of *ranking* om te helpen bij het kiezen van de meest veelbelovende ideeën. Overweeg om bepaalde ideeën verder uit te diepen in kleinere focusgroepen.

- **Reflectie:** reflecteer na de sessie op de verzamelde ideeën. Welke thema's komen naar voren? Welke oplossingen lijken het meest haalbaar en wenselijk? Bepaal welke ideeën verder ontwikkeld moeten worden in de volgende fases van het project.
- **Documentatie:** zorg dat alle ideeën goed gedocumenteerd zijn, inclusief de context en de bijdragen van verschillende stakeholders.

Deze fase is niet alleen belangrijk voor het genereren van ideeën, maar ook voor het versterken van de relatie met je stakeholders door hen actief te betrekken bij het creatieve proces. Dit zorgt voor meer betrokkenheid en betere acceptatie van het eindproduct.

4 Prototypen

De *prototyping* fase is essentieel in elk ontwerpproces omdat het de brug vormt tussen conceptuele ideeën en tastbare oplossingen. Hierbij transformeer je de beste ideeën uit de brainstormfase in werkende modellen die je kunt testen en evalueren. Het doel van een prototype is om snel te leren en aan te passen, niet om een perfect eindproduct te leveren. Hier zijn enkele stappen en tips om effectief te prototypen:

- **Selecteer het meest veelbelovende idee:** kies een idee uit de brainstormsessie dat het meest aansluit bij de behoeften van de gebruikers en de doelen van het project.
- **Bepaal het doel van het prototype:** definieer wat je wilt leren of testen met het prototype. Dit kan variëren van het testen van de functionaliteit, het gebruiksgemak, of zelfs de aantrekkelijkheid van een concept.

- **Kies het juiste prototype niveau:** afhankelijk van wat je wilt testen, kan je prototype variëren van zeer eenvoudig (bijvoorbeeld papieren schetsen) tot iets meer ontwikkeld (zoals digitale mock-ups of functionele prototypes).
- **Maak het prototype:** gebruik eenvoudige en goedkope materialen. Pen en papier, karton, of eenvoudige digitale tools zijn voldoende in vroege stadia. Zorg ervoor dat het prototype snel gemaakt kan worden en makkelijk aan te passen is.

Prototyping is een krachtig instrument om snel te leren en je ideeën effectief te verfijnen. Door deze benadering te volgen, kun je ervoor zorgen dat je eindproduct zo goed mogelijk aansluit bij de behoeften van je stakeholders en gebruikers.

5 User test

Het *testen van prototypes* is een essentiële stap in het ontwerpproces, waardoor je cruciale inzichten verkrijgt die het verdere ontwerp kunnen verbeteren. Hier is hoe je effectief kunt testen en optimaal gebruik kunt maken van deze fase:

Bepaal wie de testers zijn:

- **Experts:** het betrekken van experts in de beginfase kan waardevolle technische of domeinspecifieke feedback opleveren die helpt om grote fouten vroeg te identificeren.
- **Stakeholders:** andere stakeholders, zoals marketing, klantenservice, of sales, kunnen inzichten bieden over hoe het prototype aansluit bij bredere bedrijfsdoelen of klantverwachtingen.

- **Eindgebruikers:** zodra het prototype wat verfijnder is, is het cruciaal om directe feedback van eindgebruikers te krijgen. Zij kunnen praktische bruikbaarheid en gebruikerservaring testen zoals niemand anders dat kan.
- **Ontwerp je test:** zorg dat de tests goed gestructureerd zijn. Bepaal welke specifieke aspecten van het prototype je wilt testen (bijvoorbeeld bruikbaarheid, begrijpelijkheid, functionaliteit). Maak een scenario of takenlijst die gebruikers moeten voltooien tijdens het testen. Dit helpt om consistente, vergelijkbare gegevens over verschillende testers heen te verzamelen.
- **Voer de test uit:** creëer een comfortabele omgeving voor de testers waarin ze zich vrij voelen om eerlijke feedback te geven. Observeer de interacties met het prototype zonder te veel te sturen of te helpen, tenzij het absoluut noodzakelijk is. Neem de testsessies op indien mogelijk, of maak gedetailleerde notities.
- **Documenteer het gehele proces:** houd gedetailleerde verslagen bij van elke testronde, inclusief wie heeft getest, de gebruikte methoden, de gegeven feedback, en de ondernomen acties.

Door deze stappen te volgen, maximaliseer je de waarde van prototypetests en zorg je ervoor dat het uiteindelijke product zo goed mogelijk aansluit bij de behoeften en verwachtingen van de gebruikers en andere stakeholders. Dit proces niet alleen helpt bij het verfijnen van het product, maar het stimuleert ook een cultuur van voortdurende verbetering en klantgericht denken binnen het team.

6

Evaluatie

De *evaluatiefase* is essentieel om de feedback die je hebt verzameld tijdens het testen van je prototype effectief te vertalen naar concrete verbeteringen. Hier is hoe je deze fase systematisch en grondig kunt benaderen:

- **Verzamel alle feedback:** zorg ervoor dat je alle feedback die je hebt verzameld tijdens het testen, zowel kwalitatieve als kwantitatieve, bij elkaar hebt. Dit omvat notities, opnames, enquêtes, en informele opmerkingen.
- **Organiseer de feedback:** categoriseer de feedback om trends en patronen makkelijker te identificeren. Dit kan bijvoorbeeld onderverdeeld worden in categorieën zoals usability, functionaliteit, esthetiek, en performance. Markeer feedback die consistent terugkomt of als kritiek wordt beschouwd, aangezien deze prioriteit moet krijgen in de revisies.
- **Analyseer grondig:** beoordeel elke feedback op basis van zijn impact op het uiteindelijke product en de gebruikerservaring. Vraag jezelf af: Verbeterd deze wijziging het product? Is het technisch haalbaar? Voegt het waarde toe voor de gebruiker? Voor complexere issues, overweeg om verdiepende sessies te organiseren met het team of met experts om de problemen en mogelijke oplossingen grondiger te verkennen.
- **Prioriteer de aanpassingen:** niet alle feedback kan of moet tegelijkertijd worden aangepakt. Bepaal welke aanpassingen het meeste effect zullen

hebben en welke realistisch zijn binnen de tijd en budget. Stel een hiërarchie van aanpassingen op, beginnend met de meest kritieke verbeteringen die de gebruikerservaring of de functionaliteit significant beïnvloeden.

- **Plan voor de volgende iteratie:** gebruik de geanalyseerde feedback om specificaties voor het volgende prototype te definiëren. Dit kan betekenen dat sommige aspecten geheel herzien worden, of dat kleine aanpassingen worden gemaakt. Zorg dat het plan duidelijk en gedetailleerd is, zodat iedereen in het team begrijpt wat er verwacht wordt in de volgende fasen van productontwikkeling.
- **Documenteer en communiceer:** houd een gedetailleerd verslag bij van alle beslissingen en de redeneringen daarachter. Dit is belangrijk voor toekomstige referentie en helpt bij het behouden van de projectcontinuïteit. Communiceer duidelijk met alle stakeholders over wat er ontdekt is in de evaluatiefase en wat de volgende stappen zullen zijn. Dit helpt om iedereen betrokken en geïnformeerd te houden.
- **Reflecteer op het proces:** neem tijd om te reflecteren op het gehele proces tot dusver. Wat werkte goed en wat kon beter in de manier waarop het team feedback verzamelde, analyseerde en reageerde? Deze reflectie kan waardevolle inzichten bieden voor het verbeteren van toekomstige evaluatieprocessen.

Door deze stappen te volgen, zorg je ervoor dat de evaluatie van je prototype diepgaand en productief is, en dat je goed voorbereid bent om je product naar het volgende niveau te tillen.

Hier ga je terug naar een van de vorige stappen waar nodig. Deze stap is belangrijk om te bepalen voor jezelf of met je stakeholders in het bepalen hoeveel 'iteraties' je in het ontwerpproces denkt nodig te hebben. Soms, bij een subsidie project bijvoorbeeld, is het belangrijk om al in de aanvraag aan te geven hoeveel iteraties in het project doorlopen worden, omdat dat terugkomt in de planning en de begroting.

De *ontwikkelingsfase* volgt op de prototypingfase, wanneer je een werkend prototype hebt dat uitgebreid is getest en geëvalueerd. Nu is het tijd om over te gaan naar de finale versie van het product of de dienst. Deze stap is cruciaal voor het verfijnen van het ontwerp en het klaarmaken voor implementatie in de echte wereld.

- **Verfijning van het ontwerp:** op basis van de feedback van de prototypingfase maak je de nodige aanpassingen aan het ontwerp om de functionaliteit, gebruikerservaring, duurzaamheid en andere kritieke aspecten te optimaliseren.
- **Finalisatie van (technische) specificaties:** alle details worden vastgesteld, inclusief materialen, technologieën, en productiemethoden die nodig zijn voor productie of brede implementatie.
- **Testen van de finale versie:** voordat de volledige lancering plaatsvindt, wordt de finale versie van het product of de dienst nog getest om ervoor te zorgen dat het nog steeds voldoet aan alle

verwachtingen en normen zoals die in de prototype fase zijn vastgesteld.

- **Vorbereiding voor implementatie:** in deze fase worden ook de plannen voor implementatie, distributie, en ondersteuning na lancering uitgewerkt.

Belangrijke overwegingen:

- **Kostenbeheersing:** houd de kosten nauwlettend in de gaten om te zorgen dat de ontwikkeling binnen het budget blijft.
- **Kwaliteitscontrole:** zet systemen op voor strenge kwaliteitscontrole om te garanderen dat het eindproduct consistent en betrouwbaar is.
- **Documentatie:** Zorg voor goede documentatie van het gehele ontwikkelproces, inclusief alle veranderingen en keuzes die gemaakt zijn. Dit is essentieel voor eventuele toekomstige aanpassingen of probleemoplossing.

Vragen die horen bij deze processtap:

- Zijn er nog veranderingen nodig op basis van de laatste gebruikerstests?
- Hoe verhouden de productiekosten zich tot het oorspronkelijke budget?
- Voldoet het product aan de wettelijke normen?
- Zijn er extra veiligheids- of gebruikstests nodig voor deze markt?
- Wordt er feedback van gebruikers na de lancering verzameld en verwerkt, en zo, hoe?

Door deze stap grondig en systematisch uit te werken, zorg je ervoor dat het product of de dienst klaar is voor een succesvolle implementatie en acceptatie in de markt.

De *implementatiefase* volgt nadat je product of dienst volledig is ontwikkeld en klaar is om gelanceerd te worden. Deze stap is essentieel voor het daadwerkelijk in gebruik nemen van het ontwikkelde product of de dienst binnen de beoogde omgeving, of het nu gaat om een marktintroductie, een operationele uitrol in een organisatie, of het distribueren van de dienst aan het publiek.

Wat gebeurt er in deze stap?

- **Lancering:** je introduceert het product of de dienst officieel in de markt of binnen de organisatie. Dit kan gepaard gaan met marketingcampagnes, persberichten, en launch events.
- **Uitrol:** stapsgewijs wordt het product of de dienst beschikbaar gemaakt. Dit kan betekenen dat het fysiek wordt gedistribueerd naar verkooppunten of dat het digitaal beschikbaar wordt gesteld via platforms of downloads of via je eigen kanalen/website.
- **Monitoring:** direct na de lancering begin je met het monitoren van de prestaties van het product of de dienst om snel te kunnen reageren op eventuele problemen of feedback van gebruikers.

Belangrijke overwegingen:

- **Gebruikersadoptie:** zorg voor strategieën om adoptie onder gebruikers te bevorderen, zoals trainingen, tutorials of gebruikersincentives.
- **Logistiek en infrastructuur:** Zorg ervoor dat alle logistieke en infrastructurele aspecten geregeld zijn voor een soepele uitrol en distributie.

- **Risicobeheer:** Implementeer risicobeheersmaatregelen om eventuele disrupties tijdens de lancering of uitrol te minimaliseren.
- **Duurzaamheid:** Houd rekening met de duurzaamheid van het product of de dienst op lange termijn, inclusief onderhoud, updates en eventuele end-of-life recycling.

Vragen die bij deze fase horen:

- Hoe wordt het product ontvangen door de eindgebruikers?
- Zijn er onvoorziene problemen opgedoken sinds de lancering?
- Zijn er aanvullende middelen of trainingen nodig voor een betere gebruikersadoptie?
- Welke aanpassingen of updates zijn mogelijk nodig op basis van de eerste gebruikersfeedback?
- Hoe effectief zijn de ondersteunende diensten in het oplossen van gebruikersproblemen?
- Door de implementatiefase goed te plannen en uit te voeren, zorg je voor een succesvolle introductie van je product of dienst en leg je een solide basis voor toekomstige groei en verbetering.

10 Onderhouden

De *onderhoudsfase* is een doorlopende stap die begint zodra het product of de dienst is geïmplementeerd en actief wordt gebruikt. Deze fase is essentieel voor het waarborgen van de duurzaamheid, effectiviteit en veiligheid van het product of dienst over de tijd. Onderhoud is van cruciaal belang voor het behouden van de tevredenheid van de gebruiker en het vertrouwen in het product.

Wat gebeurt er in deze stap?

- **Reparaties:** Snel adresseren en repareren van eventuele defecten of storingen om de werking van de dienst of het product te garanderen.
- **Performance monitoring:** Continue monitoring van de prestaties van het product om ervoor te zorgen dat het efficiënt en naar behoren functioneert.
- **Feedbackverwerking:** Gebruik van gebruikersfeedback en gebruikservaring om verbeteringen te identificeren en door te voeren in toekomstige updates.

Belangrijke overwegingen:

- **Duurzaamheid:** zorgen voor een langdurige werking van het product.
- **Efficiëntie:** optimaliseren van de operationele efficiëntie van het product door regelmatige evaluaties en aanpassingen.
- **Kostenbeheersing:** beheren van de kosten verbonden aan het onderhoud, om te zorgen dat deze niet de baten van het gebruik van het product overschrijden.
- **Klanttevredenheid:** handhaven van een hoog niveau van klanttevredenheid door te zorgen dat het product blijft voldoen aan of overtreffen van de verwachtingen.

Vragen die bij deze fase horen:

- Zijn er vaak terugkerende problemen die aangepakt moeten worden in toekomstige updates?
- Wat zijn de kosten van het onderhoud in verhouding tot de initiële kosten van het product?
- Hoe reageren gebruikers op de onderhoudsprocessen?

- Worden er milieuvriendelijke praktijken gehandhaafd tijdens het onderhoud?
- Door de onderhoudsfase zorgvuldig en effectief te beheren, kun je de levensduur van het product verlengen, de totale eigendomskosten verlagen en zorgen voor een blijvend positieve gebruikerservaring. Dit helpt bij het bouwen van een sterke merkreputatie en bevordert klantloyaliteit op lange termijn.

11 Update

De updatefase begint na de initiële lancering en implementatie van je product of dienst en is een voortdurend proces dat plaatsvindt gedurende de gehele levenscyclus van het product. Deze fase is cruciaal om te zorgen dat je product of dienst blijft voldoen aan de veranderende behoeften van de gebruikers, technologische vooruitgang bijhoudt, en beveiligingsrisico's minimaliseert. Deze stap wordt vaak door stakeholders onderschat!

Wat gebeurt er in deze stap?

- **Software-updates:** regelmatig vrijgeven van software-updates om nieuwe functies toe te voegen, gebruikerservaring te verbeteren, en beveiligingspatches te implementeren. Zelfs bij een eenvoudige app is het belangrijk dit goed te borgen omdat er regelmatige updates van smartphone operating systemen worden gedaan die bestaande apps kunnen 'breken'.
- **Hardware-upgrades:** indien van toepassing, het plannen van hardware-upgrades om compatibiliteit met nieuwe technologieën of verhoogde prestatie-eisen te waarborgen.

- **Feedbackverwerking:** actief gebruik van gebruikersfeedback om identificatie van benodigde updates te sturen.
- **Beveiligingsverbeteringen:** continu verbeteren van beveiligingsmaatregelen om te voldoen aan de nieuwste beveiligingsnormen en om kwetsbaarheden te adresseren als het om een technische oplossing gaat waar persoonsgegevens een rol in spelen.
- **Performance optimalisatie:** aanpassen en verfijnen van het product om efficiëntie en prestaties te verbeteren, wat kan leiden tot kostenbesparingen voor de gebruiker.

Belangrijke overwegingen:

- **Regelmatige evaluatie:** het regelmatig evalueren van het product om te bepalen welke updates nodig zijn om relevant te blijven in de markt.
- **Gebruikerscommunicatie:** duidelijk communiceren met gebruikers over wanneer en waarom updates plaatsvinden en hoe deze de gebruikerservaring zullen beïnvloeden.
- **Testen:** grondig testen van updates in een gecontroleerde omgeving voordat ze breed worden uitgerold.
- **Downtime minimaliseren:** plannen van updates op een manier die minimale verstoring voor de gebruikers veroorzaakt in geval van techniek.

Vragen die bij deze fase horen:

- Welke nieuwe functies of verbeteringen moeten worden geïntroduceerd in de komende updates?
- Hoe worden updates getest en gevalideerd voordat ze worden uitgerold?

- Welke impact hebben deze updates op de huidige gebruikerservaring?
- Hoe worden gebruikers geïnformeerd en ondersteund tijdens het updateproces?
- Welke maatregelen worden genomen om de beveiliging van het product te waarborgen door updates?

Door de updatefase effectief te beheren, zorg je ervoor dat je product of dienst continu verbetert en evolueert om aan de behoeften van de markt te voldoen. Dit helpt bij het bouwen van vertrouwen en loyaliteit bij je gebruikers, waardoor de levensduur van het product wordt verlengd en de tevredenheid van de klant wordt verhoogd.

12 Ondersteuning

De ondersteuningsfase is cruciaal en wordt parallel aan de implementatiefase en daarna ingezet. Deze stap zorgt ervoor dat na de lancering van het product of de dienst continu ondersteuning beschikbaar is om de functionaliteit en tevredenheid van de gebruiker te waarborgen. Deze fase is essentieel voor het onderhouden van klantrelaties en

Wat gebeurt er in deze stap?

- **Inrichten van gebruikersondersteuning:** opzetten van een servicecentrum of helpdesk die gebruikers kunnen benaderen met vragen, problemen of feedback.
- **Training en educatie:** organiseren van trainingssessies of het beschikbaar stellen van educatief materiaal om gebruikers te helpen het maximale uit het product of de dienst te halen.

- **Feedbackloop:** continu verzamelen en analyseren van gebruikersfeedback om inzichten te verkrijgen die gebruikt kunnen worden voor toekomstige verbeteringen.

Belangrijke overwegingen:

- **Bereikbaarheid:** zorg dat ondersteuningsdiensten goed bereikbaar zijn voor alle gebruikers, via verschillende kanalen zoals telefoon, email, chat, en social media.
- **Kwaliteit van de dienstverlening:** investeer in training van je support om hoge kwaliteit van dienstverlening te garanderen.
- **Proactieve ondersteuning:** overweeg het gebruik van proactieve ondersteuningstechnieken zoals monitoringtools die problemen kunnen detecteren voordat gebruikers ze ervaren.
- **Duurzaamheid:** plan voor de lange termijn door te zorgen voor voldoende middelen en personeel om continuïteit van de ondersteuning te waarborgen.

Vragen die bij deze fase horen:

- Hoe snel en effectief reageert de ondersteuning op gebruikersproblemen?
- Zijn de gebruikers tevreden met de oplossingen die geboden worden?
- Wat zijn de meest voorkomende issues waar gebruikers tegenaan lopen?
- Hoe worden feedback en data gebruikt om het product te verbeteren?
- Zijn er aanvullende middelen of aanpassingen nodig om de ondersteuning te verbeteren? Deze stap is essentieel voor het succes op lange termijn van het product of de dienst en het behouden van een positieve gebruikerservaring en klanttevredenheid.

De opschalingsfase is kan cruciaal zijn zodra je product of dienst succesvol is gevalideerd en gestabiliseerd in de oorspronkelijke markt of gebruiksomgeving. Deze stap betreft het aanpassen en uitbreiden van je product of dienst naar nieuwe markten, gebruikersgroepen, of toepassingsmogelijkheden. Opschaling is essentieel voor groei en het maximaliseren van de impact van je oplossing.

Wat gebeurt er in deze stap?

- **Marktonderzoek:** uitvoeren van grondig marktonderzoek om nieuwe markten en gebruikersgroepen te identificeren die kunnen profiteren van het product.
- **Productaanpassingen:** aanpassen van het product of de dienst om te voldoen aan de specifieke eisen of normen van nieuwe markten, inclusief lokale regulaties, culturele nuances, of gebruikersvoorkeuren.
- **Infrastructuur uitbreiden:** opbouwen of aanpassen van de productie-, distributie- en ondersteuningsinfrastructuur om grotere volumes of geografische spreiding te ondersteunen.
- **Strategische partnerschappen:** vormen van strategische partnerschappen met lokale of regionale spelers om marktpenetratie te versnellen en toegang tot nieuwe gebruikers te vergemakkelijken: het vinden van nieuwe stakeholders!
- **Marketing en promotie:** implementeren van gerichte marketing- en promotiestrategieën om bewustzijn en acceptatie in nieuwe markten te stimuleren.

Belangrijke overwegingen:

- **Schaalbaarheid van het product:** zorg ervoor dat het product of de dienst gemakkelijk is aan te passen en te schalen zonder significante verhoging van de eenheidskosten.
- **Culturele afstemming:** begrijp en respecteer culturele verschillen die van invloed kunnen zijn op de productacceptatie en gebruikerservaring.
- **Risicobeheer:** identificeer en beheer nieuwe risico's die komen kijken bij het betreden van nieuwe markten, waaronder operationele, financiële en reputatierisico's.
- **Meetbare doelen:** stel duidelijke, meetbare doelen voor de opschalingsinspanningen en monitor de voortgang regelmatig.

Vragen die bij deze fase horen:

- In welke nieuwe markten of segmenten zie je het grootste potentieel voor uitbreiding?
- Hoe zullen de productaanpassingen de kernfunctionaliteiten of -waarden beïnvloeden?
- Welke strategische partners zijn geïdentificeerd om de expansie te ondersteunen?
- Wat zijn de marketingstrategieën voor de nieuwe markten?
- Hoe worden de resultaten van de opschalingsinspanningen gemeten en geëvalueerd?
- Door zorgvuldige planning en uitvoering van de opschalingsfase kan je je bereik uitbreiden, nieuwe inkomstenstromen genereren en de algehele impact van het product of de dienst vergroten. Het zorgt voor een duurzame groei en kan helpen om je naar een hoger niveau te tillen.

4.9 Lestips voor Tool 4: Hoe leg ik het ontwerpproces uit?

Lestip

Laat studenten in tweetallen hun eigen ontwerpproces neerleggen met behulp van de kaartjes in deze tool. Lukt dat? Missen er kaartjes? Hoe zouden ze hun eigen werkwijze kunnen neerleggen in stappen als ze het zouden moeten uitleggen aan iemand anders?

Oefen met het 'uitleggen van het proces' aan elkaar alsof de ander geen ervaring heeft met kunst of ontwerpen. Hiermee nodig je studenten uit om hun proces expliciet te maken voor anderen en indien nodig 'hun eigen tools' te maken als een bestaande niet voldoet.

Omdat een ontwerpproces niet lineair verloopt kunnen in een project verschillende iteratieve processen door elkaar lopen. Door een dobbelsteen toe te voegen kan het helpen om bij het doornemen van een project met de dobbelsteen aan te geven in welke iteratie een deelproject zich bevindt. Bijvoorbeeld een dobbelsteen met een 4 voor een aantal interne testen van een ontwerp maar een dobbelsteen met een 1 omdat er nog maar één keer met de eigenlijke doelgroep is getest.

4.10 Tool 5: Hoe bouw ik een propositie/pitch?



Er zijn tientallen manieren om te pitchen en er zijn boeken over vol geschreven. Er is niet een beste manier om te pitchen en je persoonlijke stijl en aanpak is heel belangrijk om te ontwikkelen. Toch willen we een tool wijden aan een specifieke vorm van pitchen. We noemen dit de propositie. Deze propositie is bedoeld om een stakeholder snel aan boord van je project te kunnen brengen. Voor de onderdelen van deze pitch hebben we een specifieke volgorde aangebracht. Deze is niet verplicht. Maar de volgorde is tot stand gekomen door heel veel praktijk-onderzoek en is gebaseerd op een logische volgorde waarin de ontvanger van je pitch zichzelf vragen stelt. Door al in de pitch te anticiperen op die opkomende vragen worden deze op het juiste moment weggenomen en neemt het vertrouwen van de ontvanger in het gepresenteerde verhaal toe.

Je kunt deze tool beschouwen als een pitchbouwer. Afhankelijk van de fase waarin je project zich bevindt en wie je als stakeholder pet tegenover je hebt kun je als je wilt de volgorde aanpassen, tegels weglaten of andere toevoegen. Onthoud: het is een tool, niet een

verplichte “zo moet het”! De tegels zijn niet alleen bruikbaar voor een pitch. Ook een presentatie of een subsidie-aanvraag kunnen goed worden voorbereid met deze tegels.

Deze aanpak om een pitch als een modulaire tool te behandelen, waarbij je de inhoud en volgorde kunt aanpassen afhankelijk van de context en de ontvanger, is zeer effectief en flexibel. Hieronder vind je een basisstructuur voor de “propositie” pitch die je kunt aanpassen aan je specifieke behoeften.

Aanpassingen maken

Afhankelijk van de stakeholder pas je de inhoud aan op basis van wat je weet over de stakeholder.

- Welke stakeholder heb je tegenover je? (Zie tool 1)
- Welke aspecten van het project zullen hen het meest aanspreken of zijn het meest relevant voor hun belangen? (Zie tool 2)

Afhankelijk van de fase waarin je project zich bevindt, kun je bepaalde onderdelen meer benadrukken, zoals het bewijs van concept in de beginfase, of het implementatieplan in een latere fase.

Deze structuur is slechts een startpunt. De sleutel tot een succesvolle pitch ligt in het vermogen om te anticiperen op en in te spelen op de specifieke zorgen en interesses van je publiek. Een flexibele benadering waarbij je de volgorde en inhoud van de pitch kunt aanpassen is daarom niet alleen handig, maar cruciaal voor het effectief communiceren van je boodschap. Wij hanteren als ‘vuistregel’ om 1 slide per tegel te maken, maximaal 2.

1 Probleem

In deze eerste stap van je pitch benader je het *probleem* dat je wilt aanpakken. Het is essentieel om duidelijk te definiëren waarom jouw project of idee nodig is en wat het uniek maakt. Dit gaat over het communiceren van de urgentie of de ‘Why’ achter je werk. Dit is jouw kans om de aandacht van je publiek te vangen door de relevantie en het belang van jouw project te benadrukken.

Hier zijn enkele richtlijnen voor hoe je deze stap effectief kunt aanpakken:

- **Definieer het probleem helder:** start met een duidelijke en beknopte beschrijving van het probleem. Wat is de huidige situatie, en waarom is deze onvoldoende of onbevredigend?
- **Voeg emotie toe:** mensen reageren sterk op emotionele prikkels. Als het probleem persoonlijke of maatschappelijke gevolgen heeft, onderstreep dan de emotionele aspecten om een diepere verbinding met je publiek te creëren.

Door deze elementen op een overtuigende manier te presenteren, leg je een sterke basis voor de rest van je pitch. Je stelt hiermee niet alleen het probleem vast, maar creëert ook een dringende behoefte voor jouw voorgestelde oplossing of benadering.

2 Context

In de tweede stap van je pitch focus je op het schetsen van de context waarin het probleem zich voordoet. Dit helpt om een dieper inzicht te geven in de omgeving en de omstandigheden die het probleem beïnvloeden. Het effectief in kaart brengen van deze context is cruciaal om je publiek te laten zien dat je een grondig begrip hebt van de situatie en gekwalificeerd bent om het probleem aan te pakken.

Hoe je deze stap effectief kunt uitvoeren:

- **Identificeer de betrokkenen:** wijs op de belangrijke spelers, groepen, of organisaties die een rol spelen in de context van het probleem. Dit kunnen direct betrokkenen zijn, maar ook indirecte stakeholders.
- **Belicht relevante trends:** bespreek trends of recente ontwikkelingen die van invloed zijn op het probleem. Dit kan gaan om economische, sociale, technologische, of politieke trends die het probleem verergeren of juist kansen bieden voor een oplossing.
- **Geef historische inzichten:** als het relevant is, geef dan een kort overzicht van hoe het probleem zich heeft ontwikkeld. Dit kan helpen om het bestaande begrip van het probleem te verdiepen en toont je diepgaande kennis aan.
- **Analyseer de huidige uitdagingen en kansen:** verduidelijk hoe de context het probleem beïnvloedt. Wat zijn de huidige uitdagingen? Zijn er specifieke kansen die benut kunnen worden als onderdeel van je oplossing?
- **Maak het specifiek en relevant:** zorg dat de context specifiek en relevant is voor het probleem

dat je aanpakt. Dit helpt om de urgentie en de noodzaak van jouw pitch te ondersteunen.

Door de context rond het probleem duidelijk te definiëren, laat je zien dat je niet alleen het probleem begrijpt, maar ook de complexiteit van de omgeving waarbinnen het probleem zich voordoet. Dit versterkt je geloofwaardigheid en verhoogt de kans dat stakeholders de waarde van jouw aanpak zullen inzien en ondersteunen.

3 Omvang/schaal

In deze derde stap van je pitch richt je je op het definiëren van de omvang en de schaal van het probleem. Dit is een cruciaal onderdeel om de urgentie en de relevantie van het probleem te benadrukken. Het laat zien hoe wijdverbreid of diepgaand het probleem is, wat direct bijdraagt aan het gevoel van noodzaak voor een oplossing.

Hier zijn enkele benaderingen om de *omvang en schaal* effectief te presenteren:

- **Kwantificeer het probleem:** gebruik specifieke cijfers om aan te tonen hoeveel mensen beïnvloed worden door het probleem. Dit kunnen demografische gegevens zijn, statistieken over gebruikersaantallen, ziektecijfers, etc.
- **Financiële impact:** schets hoeveel geld er omgaat in het probleem of wat de economische kosten zijn. Dit kan variëren van directe kosten, zoals zorgkosten of productieverlies, tot meer indirecte kosten zoals verloren werkuren of verlaagde levenskwaliteit.
- **Bereik en spreiding:** beschrijf geografisch waar het

probleem zich voordoet. Is het een lokaal, nationaal of zelfs een internationaal probleem? Welke specifieke regio's zijn het meest getroffen?

- **Sociale en culturele impact:** overweeg wat de bredere sociale of culturele implicaties zijn. Heeft het probleem invloed op bepaalde gemeenschappen meer dan anderen? Zijn er culturele factoren die het probleem verergeren of juist kunnen helpen oplossen?
- **Urgentie en tijdssensitiviteit:** verduidelijk waarom het probleem nu aangepakt moet worden. Zijn er trends die het probleem verergeren? Zijn er beleidsvensters die op het punt staan te sluiten?
- **Vergelijkingen:** als het relevant is, vergelijk de omvang van het probleem met andere, bekende problemen. Dit kan helpen om een frame of reference te bieden en de ernst van het probleem te benadrukken.

Voorbeelden van het presenteren van de omvang/schaal:

"Elk jaar hebben in Nederland net zoveel mensen te maken met psychose als de inwoners van de stad Nijmegen."

"In onze stad ervaren 50.000 huishoudens problemen met Y, wat niet alleen hun gezondheid beïnvloedt, maar ook onze lokale economie schaadt door een jaarlijks productiviteitsverlies van 5 miljoen euro."

Door de omvang van het probleem duidelijk en overtuigend te schetsen, maak je het probleem tastbaarder en dringender voor je publiek. Dit versterkt de noodzaak voor jouw voorgestelde oplossing en verhoogt de kans op engagement vanuit je stakeholders.

De vierde stap van je pitch is cruciaal: hier positioneer je jezelf of je team als de ideale partij om het probleem aan te pakken. Dit is je kans om je unieke vaardigheden, perspectieven, en motivaties uit te lichten en te verbinden met de behoeften van het project. Het doel is om overtuigend aan te tonen waarom jij bijzonder geschikt bent om deze uitdaging aan te gaan.

Hoe je jezelf effectief presenteert:

- **Onderscheid je van anderen:** leg uit wat jij doet of ziet dat anderen niet doen of zien. Dit kan een nieuwe methode zijn, een unieke interpretatie van het probleem, of een bijzondere combinatie van vaardigheden die je team biedt.
- **Toon je track record:** als je eerdere successen hebt die relevant zijn voor het probleem, vermeld deze dan. Dit kan eerdere projecten, onderzoek, of gerealiseerde oplossingen omvatten die jouw bekwaamheid en effectiviteit aantonen.
- **Leg verbindingen met de behoeften van de stakeholders:** maak duidelijk hoe jouw kwaliteiten en benaderingen aansluiten bij de verwachtingen en behoeften van de stakeholders. Dit toont aan dat je niet alleen het probleem begrijpt, maar ook hoe je kunt voldoen aan de eisen en wensen van de betrokken partijen.

Voorbeeld van hoe je jezelf kunt presenteren:

“Met tien jaar ervaring in het ontwikkelen van duurzame architectuurprojecten en een diepe passie voor milieubehoud, breng ik een unieke combinatie

van expertise en toewijding naar dit project. Mijn vorige projecten, zoals [specifiek project], hebben aangetoond dat ik innovatieve en effectieve oplossingen kan leveren die zowel esthetisch als functioneel zijn. Ik zie mogelijkheden waar anderen beperkingen zien, wat essentieel is voor het aanpakken van [het probleem].”

Door jezelf op deze manier te presenteren, versterk je niet alleen je eigen geloofwaardigheid, maar vergroot je ook de kans dat stakeholders vertrouwen in jouw vermogen om het probleem effectief aan te pakken.

In deze stap van je pitch benadruk je de unieke meerwaarde die jij en eventueel je team aan het project brengen. Dit onderdeel is cruciaal om je te onderscheiden van anderen en om te tonen hoe jouw specifieke benadering of oplossing een verschil kan maken. Dit gaat over het versterken van wat jou uniek maakt in de aanpak, stijl, en de manier waarop je het probleem benadert.

Hoe je de meerwaarde effectief presenteert:

- **Benadruk unieke kwaliteiten:** focus op wat jou of je team anders maakt dan anderen. Heb je bijvoorbeeld een unieke methode of techniek die je toepast? Ben je gespecialiseerd in een bepaald nichegebied dat direct relevant is voor het probleem? Beschrijf specifieke vaardigheden, technische expertise, of innovatieve benaderingen die jouw aanpak uniek maken.
- **Gebruik je artist statement:** integreer elementen uit je artist statement om je creatieve filosofie

te benadrukken. Hoe draagt jouw artistieke visie bij aan het oplossen van het probleem? Dit kan je onderscheiden door een dieper inzicht of een nieuwe invalshoek te bieden die anderen wellicht niet zien.

- **Vertel je persoonlijke motivatie:** deel waarom je persoonlijk gepassioneerd bent over dit probleem. Persoonlijke drijfveren of ervaringen kunnen je diepere betrokkenheid bij het onderwerp tonen en resoneren vaak goed met het publiek.
- **Toon onderscheidend vermogen:** leg uit hoe jouw benadering, bijvoorbeeld een creatief proces versus een traditionele watervalmethode, voordelen biedt. Misschien biedt jouw aanpak meer flexibiliteit, is het meer gebruiker-gericht, of leidt het tot snellere innovatie.
- **Belicht je stijl:** als je stijl uniek of kenmerkend is, leg dan uit hoe deze de perceptie van het product of de oplossing kan versterken. Dit kan esthetische, emotionele of conceptuele lagen toevoegen die het project verrijken.

Voorbeeld van hoe je de meerwaarde kunt presenteren:

“Met mijn achtergrond in zowel technologie als design breng ik een zeldzame combinatie van vaardigheden die essentieel is voor dit project. Mijn benadering integreert gebruikerservaring vanaf de vroegste stadia, waardoor we oplossingen kunnen ontwikkelen die niet alleen technisch haalbaar zijn, maar ook diep resoneren met onze doelgroep. Mijn persoonlijke betrokkenheid bij duurzaamheid, gesteund door jarenlange ervaring in dit veld, stelt mij in staat om innovatieve oplossingen te ontwerpen die echt een verschil maken.”

Door deze aspecten van jezelf en je werk te belichten, toon je niet alleen aan dat je geschikt bent om het probleem aan te pakken, maar ook dat je een unieke en waardevolle bijdrage levert die het project onderscheidt van andere initiatieven.

6 Ik of wij?

In deze stap van je pitch is het belangrijk om te tonen wie er bij je project betrokken zijn of zullen zijn. Het presenteren van je team, partners, of geplande samenwerkingen met stakeholders illustreert je vermogen om een netwerk te bouwen en te onderhouden dat essentieel is voor het slagen van je project. Dit kan het vertrouwen van potentiële investeerders, klanten of partners vergroten doordat het laat zien dat je niet alleen opereert, maar dat je een bredere steun en erkenning in je veld hebt.

Hoe je deze stap effectief kunt uitvoeren:

- **Bestaande samenwerkingen benoemen:** als je al samenwerkt met bepaalde stakeholders, noem dan wie deze partners zijn en wat hun rol binnen het project is. Dit kan variëren van financiële ondersteuners en technische partners tot academische instituten of industrieleiders.
- **Geplande samenwerkingen uitlichten:** als er nog geen concrete samenwerkingen zijn, schets dan welke soorten partners of stakeholders je van plan bent aan te trekken en waarom hun betrokkenheid belangrijk is voor het succes van het project.
- **De waarde van elke stakeholder benadrukken:** leg uit wat elke partner of stakeholder bijdraagt aan het project. Dit kan specifieke expertise, middelen, markttoegang of geloofwaardigheid zijn.
- **Netwerkstrategie toelichten:** beschrijf je strategie

voor het opbouwen en onderhouden van deze relaties. Hoe ga je zorgen dat deze stakeholders betrokken blijven en hun bijdrage leveren aan het project?

- **Impact van samenwerkingen aantonen:** geef voorbeelden of anekdotes die tonen hoe bestaande samenwerkingen al hebben bijgedragen aan het project, of hoe geplande samenwerkingen het potentieel hebben om het project naar een hoger niveau te tillen.

Voorbeeld van hoe je dit kunt presenteren:

“We werken reeds samen met X en Y, toonaangevende organisaties in [werkveld], die ons niet alleen voorzien van essentiële inzichten maar ook toegang bieden tot belangrijke netwerken. Voor de volgende fase van ons project zijn we in gesprek met Z, een invloedrijke organisatie op het gebied van [relevant thema], wiens expertise en netwerk ons zullen helpen om onze doelstellingen sneller te bereiken. Deze strategische partnerschappen zijn cruciaal om onze visie effectief uit te voeren en te zorgen voor een duurzame impact.”

Door duidelijk te maken wie je partners zijn en welke je nog zoekt, laat je zien dat je een realistische en strategische aanpak hebt voor het managen en uitbreiden van je project. Dit draagt bij aan een sterkere geloofwaardigheid en kan helpen om vertrouwen op te bouwen bij je luisteraars.

7 Mijn idee-concept

In deze cruciale fase van je pitch presenteert je jouw oplossing of interventie. Dit is het moment waarop je idee centraal staat en je de kans hebt om de

stakeholders echt te boeien en te overtuigen van de waarde van jouw concept. Het is belangrijk dat je presentatie helder, overtuigend en goed onderbouwd is.

Hoe je je *idee of oplossing* effectief presenteert:

- **Duidelijke beschrijving:** begin met een heldere en beknopte beschrijving van je idee of oplossing. Wat is het? Hoe werkt het? Wat maakt het uniek?
- **Verbind met het probleem:** maak duidelijk hoe jouw oplossing het probleem aanpakt dat je in de eerdere stappen hebt omschreven. Leg de directe link tussen de behoeften of uitdagingen en hoe jouw idee hier een antwoord op biedt.
- **Benoem de unieke kenmerken:** leg uit wat jouw oplossing onderscheidt van bestaande oplossingen. Heb je een nieuwe technologie ontwikkeld, gebruik je een innovatieve aanpak, of bied je een unieke combinatie van bestaande technieken aan?
- **Toon de voordelen:** highlight de voordelen van je oplossing, niet alleen in termen van het oplossen van het probleem, maar ook de bijkomende voordelen. Denk aan kostenbesparing, efficiëntieverbetering, verhoogde gebruikerstevredenheid, etc.
- **Gebruik visuele hulpmiddelen:** ondersteun je presentatie met visuele hulpmiddelen zoals diagrammen, foto's, prototypes, of video's. Visuele content kan helpen om complexe ideeën snel en duidelijk over te brengen.
- **Praktijkvoorbeelden of case studies:** als je al prototypes hebt getest of pilotprojecten hebt uitgevoerd, deel dan deze ervaringen. Praktijkvoorbeelden kunnen aantonen dat je oplossing werkt en klaar is voor een bredere implementatie.

De vier B's: behoefte, belofte, benefits, bewijs. Deze vier stappen vormen een krachtig segment in je pitch door niet alleen je idee te presenteren, maar ook door concreet aan te tonen wat het gaat opleveren en hoe je dat gaat realiseren.

Hieronder vind je hoe je deze stappen effectief kunt integreren in je pitch:

- **Focus:** verduidelijk welke specifieke behoefte of wens jouw idee vervult. Identificeer de doelgroep: Wie gaat jouw product of dienst gebruiken? Wie heeft er baat bij?
- **Beschrijf de behoefte:** wat mist deze doelgroep? Hoe vult jouw idee deze leegte?
Voorbeeld: "Onze app helpt jonge ouders met tijdmanagement door een platform te bieden waarop ze gemakkelijk en efficiënt kinderopvang kunnen plannen."

- **Focus:** leg uit wat jouw idee belooft te bereiken of op te lossen.
- **Maak je 'claim to fame' concreet:** Wat maakt jouw oplossing uniek en waardevol? Wat belooft dat je oplossing zal leveren of veranderen?
Voorbeeld: "We beloven dat onze app de planningstijd voor kinderopvang met 50% reduceert, wat ouders significante tijdswinst oplevert."

- **Focus:** highlight de voordelen of de positieve uitkomsten van jouw idee.
- **Beschrijf de impact:** welke positieve effecten heeft jouw oplossing? Denk aan financiële voordelen, tijdsbesparing, kwaliteitsverbetering, milieu-impact, enzovoort. Voorbeeld: "Gebruikers van onze app zien een vermindering in stressniveaus en een verbetering in hun levenskwaliteit doordat ze minder tijd kwijt zijn aan het regelen van opvang."

- **Focus:** ondersteun je claims met bewijs.
- **Gebruik data en resultaten:** heb je al testresultaten, case studies, gebruikersfeedback of onderzoek dat je claims ondersteunt?
- **Plan voor toekomstig bewijs:** als je nog in een vroeg stadium bent, leg dan uit hoe je van plan bent om je resultaten te valideren.
Voorbeeld: "In onze pilotfase met 100 gebruikers, rapporteerde 95% een verbeterde efficiëntie in het regelen van kinderopvang. Onafhankelijk onderzoek door [Naam Instituut] bevestigt dat onze technologie leidt tot significante tijdsbesparing."

Door deze stappen op een gestructureerde manier te presenteren, bouw je een overtuigende case voor je idee. Je laat zien dat je een diep begrip hebt van zowel de markt als de specifieke behoeften van je doelgroep, en je biedt solide bewijs dat jouw oplossing werkt en waardevol is. Dit versterkt de kans dat stakeholders, investeerders of klanten positief zullen reageren op je pitch.

Het erkennen en bespreken van potentiële risico's en complicaties in je pitch is belangrijk. Dit toont aan dat je een realistische kijk hebt op je project en dat je proactief plant om eventuele problemen aan te pakken. Het geeft blijk van jouw vermogen om risicobeheer te integreren, wat vertrouwen wekt bij stakeholders. Het is wel raadzaam die risico's te noemen waarvan je ook een idee hebt hoe ze ondervangen of voorkomen!

Hier is hoe je dit effectief kunt presenteren:

- **Identificeer de risico's:** begin met het duidelijk identificeren van mogelijke risico's die jouw project kunnen beïnvloeden. Dit kunnen technische risico's zijn, marktrisico's, operationele risico's, financiële risico's, of zelfs risico's op het gebied van regelgeving.
- **Analyseer kort de impact:** beschrijf de mogelijke impact van elk risico. Hoe waarschijnlijk is het dat dit risico zich voordoet, en wat zou de impact zijn op het project als het zich daadwerkelijk voordoet? Deze analyse helpt bij het prioriteren van risico's en het bepalen van de benodigde middelen om ze aan te pakken.
- **Beschrijf een strategie:** voor elk geïdentificeerd risico, presenteer je een beknopt voorstel om het risico te voorkomen of te beheersen.

Beperk je tot de allerbelangrijkste risico's, ga niet teveel in op alle mogelijkheden en eventualiteiten.

In deze fase van je pitch heb je de kans om uit te leggen hoe jouw *ideale ontwerpproces* eruit ziet. Het is belangrijk om te laten zien dat je een gestructureerde en doordachte aanpak hebt voor het ontwikkelen en uitvoeren van je project. Dit helpt niet alleen om vertrouwen op te bouwen bij je stakeholders, maar geeft hen ook een helder beeld van wat ze kunnen verwachten gedurende het project.

Hoe je je *proces* effectief kunt presenteren:

- **Beschrijf de fases van je proces:** geef een kort overzicht van de belangrijkste fases in je proces. Dit kan bijvoorbeeld beginnen met onderzoek, gevolgd door conceptontwikkeling, prototyping, testen en uiteindelijk implementatie. Of je beschrijft een artistiek proces zoals jij het volgt.
- **Iteratief karakter benadrukken:** als je een iteratief ontwerpproces legt dan uit wat een iteratief proces is; veel stakeholders die procesmatig werken zijn hier niet mee bekend en vinden dit een spannende benadering.
- **Koppel terug naar de doelstellingen:** maak duidelijk hoe elk onderdeel van je proces bijdraagt aan het bereiken van de projectdoelstellingen. Dit helpt om de relevantie en effectiviteit van je proces te onderstrepen.

Het presenteren van een *ideale planning* in je pitch versterkt je professionele aanpak en toont aan dat

je realistisch en praktisch nadenkt over de tijd die nodig is om je project te realiseren. Het is essentieel om deze planning af te stemmen op de fasen van je proces en rekening te houden met eventuele externe beperkingen zoals deadlines, budgetcycli, of andere bepalende factoren.

Hier zijn stappen om je *ideale planning* effectief te koppelen aan je proces en te presenteren:

- **Start met een tijdlijn:** schets een globale tijdlijn die de belangrijkste mijlpalen van je project bevat, zoals de start van het onderzoek, het begin van de ontwerpfase, de eerste prototype tests, en de uiteindelijke implementatie.
- **Detailleer per fase:** geef een geschatte duur voor elke fase van je proces, zoals eerder beschreven in je pitch. Dit helpt om de haalbaarheid van je planning te illustreren. Houd rekening met externe factoren.
- **Highlight deliverables:** zorg ervoor dat je duidelijk maakt wanneer belangrijke deliverables klaar zullen zijn. Dit zijn punten in je planning waar stakeholders specifiek geïnteresseerd in zullen zijn, zoals de oplevering van het eerste werkende prototype of de start van de gebruikerstests.
- **Koppel de tijdlijn aan projectdoelen:** maak duidelijk hoe elke fase en mijlpaal bijdraagt aan het bereiken van de algemene projectdoelstellingen. Dit toont de logica achter je geplande aanpak.

De laatste stap van je pitch is een uitstekende gelegenheid om uit te breiden op wie je nog meer bij je project wilt betrekken. Het identificeren en benoemen van potentiële nieuwe partners of

stakeholders toont aan dat je ambitieus en proactief bent in het verder ontwikkelen en versterken van je project. Dit kan ook helpen om het bereik en de impact van je project te vergroten.

Hoe je deze stap effectief kunt aanpakken:

- **Identificeer potentiële partners of stakeholders:**
 - Specificeer rollen: kijk naar de huidige samenstelling van je project en identificeer eventuele gaten of kansen waar extra expertise of middelen nodig zijn.
 - Denk aan complementaire vaardigheden: overweeg partijen die vaardigheden of middelen kunnen bieden die complementair zijn aan wat je al hebt.
- **Onderbouw waarom ze nodig zijn:**
 - Verbind met projectdoelen: leg uit hoe deze nieuwe partijen direct kunnen bijdragen aan het bereiken van specifieke projectdoelen of hoe ze kunnen helpen om potentiële problemen op te lossen.
 - Beschrijf de toegevoegde waarde: maak duidelijk welke unieke waarde deze partijen zullen toevoegen aan het project.
- **Noem specifieke partijen of individuen:**
 - Wees specifiek: als je specifieke individuen of organisaties in gedachten hebt, noem ze dan bij naam. Als je nog niemand specifiek in gedachten hebt, beschrijf dan het type partner of stakeholder dat je zoekt.
 - Toon je netwerkvaardigheden: dit is ook een kans om te laten zien dat je actief netwerkt en connecties kunt leggen binnen je industrie of veld.

- **Maak een oproep tot actie:**

- Nodig uit tot samenwerking: sluit je pitch af met een duidelijke uitnodiging aan deze potentiële nieuwe partijen om deel te nemen aan het project.
- Geef aan hoe geïnteresseerden contact kunnen opnemen: zorg dat je duidelijke contactinformatie of een volgende stap biedt voor geïnteresseerden om zich aan te sluiten bij het project.

Voorbeeld van hoe je dit kunt presenteren:

“Om onze capaciteiten in kunstmatige intelligentie te versterken en onze marktpenetratie te versnellen, zijn we op zoek naar partners met expertise in AI en machine learning. Specifiek zouden partijen zoals [Bedrijf X] of academische instituten zoals [Universiteit Y] ons kunnen helpen om onze technologische basis te verbreden en nieuwe markten te betreden. We nodigen geïnteresseerde partijen uit om contact op te nemen via [e-mail/contactformulier] om de mogelijkheden van samenwerking te verkennen.”

Door deze stap goed uit te voeren, eindig je je pitch op een sterke, toekomstgerichte noot die niet alleen de deur opent voor nieuwe samenwerkingen maar ook de veelzijdigheid en schaalbaarheid van je project benadrukt.

4.11 Lestips voor Tool 5: Hoe bouw ik een propositie?

Lestip

1. Laat studenten elkaar in tweetallen interviewen over een project dat ze gaan doen of gedaan hebben. De studenten gebruiken de propositie stappen als interview vragen.

2. Student maakt nu individueel een propositie van haar eigen project. 1 slide per propositie onderdeel. Afhankelijk van de tijd kun je ook de tool inkorten door een beperkter aantal kaartjes te laten kiezen.

3. Een variant hierop kan zijn dat de student zelf kiest op welke stakeholder de pitch is gericht. In groepjes van vier kiezen studenten nemen de andere studenten dat perspectief aan. Iedere student presenteert nu zijn of haar propositie met daarbij de bedoelde stakeholder. De anderen luisteren ernaar vanuit de gekozen stakeholder positie. Zij geven feedback hoe ze vanuit die positie de pitch hebben ervaren en wat ze eventueel hebben gemist.

5. COMBINATIES TUSSEN DE TOOLS

De toolkit is bruikbaar als een verzameling losse tools, ieder met eigen rol en functie. Maar er zit bijzondere meerwaarde in de combinatie van de tools onderling om daardoor weer nieuwe leerdoelen te kunnen realiseren.

Het gaat te ver om alle mogelijke combinaties hier uit te werken of toe te lichten. We houden het bij enkele mogelijke scenario's.

Scenario 1

Je wilt met een aantal stakeholders aan het begin van een project het projectverloop doorlopen om samen een ontwerpgerichte benadering te verkennen, toe te lichten en in te richten.



Scenario 2

Je wilt voor je project subsidie aanvragen. Na de eerste schriftelijke ronde kun je uitgenodigd worden voor een pitch aan een panel die namens de subsidieverstrekker adviseert over toekenning.



Scenario 3

Je hebt een succesvol afstudeerproject gedaan waar erg enthousiast op wordt gereageerd. Meerdere mensen hebben je geadviseerd 'er mee door te gaan'. Wat nu?



6. COMPETENTIES VAN DE “CREATIVE BOUNDARY SPANNER”

De toolkit is gebaseerd op een aantal belangrijke competenties. Deze zijn verzameld uit verschillende bronnen, zoals de literatuur, het Masterprogramma Crossover Creativity (sinds 2015 gegeven aan HKU) en het competentieframework dat wordt ontwikkeld binnen het H2020-project [CYANOTYPES](#).

De competenties zijn geformuleerd volgens het EQF-framework (Europees Kwalificatieraamwerk) en omvatten de volgende onderdelen:

- **Kennis:** binnen het EQF wordt kennis omschreven als theoretisch en/of feitelijk.
- **Vaardigheden:** hierbij gaat het om cognitieve vaardigheden (logisch, intuïtief en creatief denken) en praktische vaardigheden (zoals handvaardigheid en het gebruik van methoden, materialen en tools).
- **Verantwoordelijkheid en autonomie:** dit gaat over het vermogen van de leerling om kennis en vaardigheden zelfstandig en met verantwoordelijkheid toe te passen. De competenties zijn uitgewerkt op drie niveaus: niveau 5 (Associate Degree), niveau 6 (Bachelor) en niveau 7 (Master).

6.1 Competenties uitgewerkt op niveau 5

EQF Definitie niveau 5	Kennis	Vaardigheden	Verantwoordelijkheid en autonomie
5	Uitgebreide, gespecialiseerde, feitelijke en theoretische kennis binnen een vakgebied of studiegebied en een bewustzijn van de grenzen van die kennis.	Een uitgebreid scala aan cognitieve en praktische vaardigheden die nodig zijn om creatieve oplossingen te ontwikkelen voor abstracte problemen.	Beheer en supervisie uitoefenen in werk-of studie-contexten waar onvoorspelbare veranderingen zijn; het beoordelen en ontwikkelen van de prestaties van jezelf en anderen.
Communicatieve vaardigheden	Kan adequaat discipline overstijgend communiceren en kan concepten, terminologieën en processen van de ander begrijpen en het eigen perspectief uitleggen aan anderen.		
Netwerkmanagement	Kan binnen de eigen discipline relevante netwerken opbouwen en onderhouden om een gezamenlijk doel succesvol te bereiken.		
Cultuursensitiviteit	Kan culturele verschillen binnen een organisatie herkennen en begrijpen, voor het tot stand brengen van effectieve samenwerking.		
Flexibiliteit	Kan zich aanpassen aan veranderende omgevingen en diverse behoeften van belanghebbenden binnen het disciplinaire werkveld binnen de grenzen van eigen kennis en kunde.		
Creatief probleemoplossen	Kan creatief vermogen inzetten om veranderingsprocessen vorm te geven voor complexe problemen binnen het disciplinaire veld.		
Organisatiebewustzijn	Kan de strategische doelen van de eigen organisatie begrijpen binnen het disciplinaire veld en kan deze doelen integreren in de uitvoering van taken en activiteiten.		
Resource management	Kan fondsen, subsidies of andere financiële middelen identificeren en aanvragen om projecten te ondersteunen of veranderingen binnen de organisatie en/of de samenwerking te faciliteren.		
Conflictbeheer	Kan effectief communiceren en bemiddelen tussen stakeholders in het disciplinaire veld om conflicterende belangen te identificeren en te agenderen.		
Emotionele intelligentie	Toont zich bewust van de emoties en motivaties van anderen en toont respectvolle interesse in hun perspectieven en belangen, wat bijdraagt aan het opbouwen van relaties en het faciliteren van open communicatie binnen een stakeholdernetwerk.		
Systeemdenken	Kan probleemsituaties analyseren door verschillende elementen en factoren te identificeren en hun onderlinge relaties te begrijpen, en dit te visualiseren, waardoor inzicht ontstaat in de bredere context van het probleem.		
Projectmanagement	Kan het creatieve proces te integreren in projectmanagement om projecten met diverse stakeholders te coördineren, waarbij hij/zij verantwoordelijk is of samenwerkt met iemand die verantwoordelijk is voor het plannen, organiseren en bewaken van activiteiten, met aandacht voor deadlines en budgetten.		
Onderhandelen	Kan effectief onderhandelen en relaties beheren, waarbij samenwerking plaatsvindt tussen verschillende stakeholders waarbij je recht doet aan je eigen rol, waarden en werkwijze.		

6.2 Competenties uitgewerkt op niveau 6

EQF Definitie niveau	Kennis	Vaardigheden	Verantwoordelijkheid en autonomie
6	Uitgebreide, gespecialiseerde, feitelijke en theoretische kennis binnen een vakgebied of studiegebied en een bewustzijn van de grenzen van die kennis.	Een uitgebreid scala aan cognitieve en praktische vaardigheden die nodig zijn om creatieve oplossingen te ontwikkelen voor abstracte problemen.	Beheer en supervisie uitoefenen in werk-of studie-contexten waar onvoorspelbare veranderingen zijn; het beoordelen en ontwikkelen van de prestaties van jezelf en anderen.
Communicatieve vaardigheden	Kan adequaat discipline overstijgend communiceren en kan concepten, terminologieën en processen van de ander begrijpen en het eigen perspectief uitleggen aan anderen.		
Netwerkmanagement	Kan discipline overstijgend relevante netwerken opbouwen en onderhouden en stakeholders binden om een gezamenlijk doel succesvol te bereiken.		
Cultuursensitiviteit	Kan culturele verschillen binnen verschillende typen organisaties in het 'quadruple helix' model herkennen en begrijpen, voor het tot stand brengen van effectieve samenwerking.		
Flexibiliteit	Kan zich aanpassen aan veranderende omgevingen en diverse behoeften van belanghebbenden binnen en buiten het disciplinaire werkveld binnen de grenzen van eigen kennis en kunde.		
Creatief probleemoplossen	Kan creatief vermogen inzetten om veranderingsprocessen vorm te geven voor complexe problemen binnen en buiten het disciplinaire veld.		
Organisatiebewustzijn	Kan de strategische doelen van de eigen organisatie begrijpen en kan deze doelen integreren in de uitvoering van taken en activiteiten.		
Resource management	Kan fondsen, subsidies of andere financiële middelen identificeren en aanvragen om projecten te ondersteunen of veranderingen binnen de organisatie en/of de samenwerking te faciliteren.		
Conflictbeheer	Kan effectief communiceren en bemiddelen tussen verschillende soorten stakeholders om conflicterende belangen te identificeren en te agenderen.		
Emotionele intelligentie	Toont zich bewust van de emoties en motivaties van anderen en toont respectvolle interesse in hun perspectieven en belangen, wat bijdraagt aan het opbouwen van relaties en het faciliteren van open communicatie binnen een stakeholdernetwerk.		
Systeemdenken	Kan complexe probleemsituaties analyseren door verschillende elementen en factoren te identificeren en hun onderlinge relaties te begrijpen, en dit te visualiseren, waardoor inzicht ontstaat in de bredere context van het probleem.		
Projectmanagement	Kan het creatieve proces te integreren in projectmanagement van anderen om projecten met diverse stakeholders te coördineren, waarbij hij/zij verantwoordelijk is of samenwerkt met iemand die verantwoordelijk is voor het plannen, organiseren en bewaken van activiteiten, met aandacht voor deadlines en budgetten.		
Onderhandelen	Kan effectief onderhandelen en relaties beheren, waarbij samenwerking plaatsvindt tussen verschillende stakeholders waarbij je recht doet aan je eigen rol, waarden en werkwijze.		

6.3 Competenties uitgewerkt op niveau 7

EQF Definitie niveau	Kennis	Vaardigheden	Verantwoordelijkheid en autonomie
7	Uitgebreide, gespecialiseerde, feitelijke en theoretische kennis binnen een vakgebied of studiegebied en een bewustzijn van de grenzen van die kennis.	Een uitgebreid scala aan cognitieve en praktische vaardigheden die nodig zijn om creatieve oplossingen te ontwikkelen voor abstracte problemen.	Beheer en supervisie uitoefenen in werk-of studie-contexten waar onvoorspelbare veranderingen zijn; het beoordelen en ontwikkelen van de prestaties van jezelf en anderen.
Communicatieve vaardigheden	Kan vanuit jouw rol als bruggenbouwer discipline overstijgend communiceren en discrepanties tussen stakeholders ten aanzien van concepten, terminologieën en processen opheffen door nieuwe taal en codes, processen of narratieven te ontwikkelen en te delen.		
Netwerkmanagement	Kan complexe netwerken opbouwen en onderhouden tussen verschillende afdelingen, organisaties of sectoren binnen en buiten het eigen vakgebied met als doel kennis en middelen en processen te delen en samenwerking te faciliteren.		
Cultuursensitiviteit	Kan culturele verschillen tussen stakeholders binnen en buiten het eigen vakgebied begrijpen, respecteren, en de doorwerking ervan op de samenwerking positief beïnvloeden.		
Flexibiliteit	Kan in veranderende complexe omstandigheden vanuit diverse behoeften van belanghebbenden nieuwe strategieën ontwikkelen en daarmee kloven overbruggen wanneer de samenwerking daarbij gebaat is.		
Creatief probleemoplossen	Kan innovatieve interventies ontwikkelen en uitvoeren bij complexe problemen die verschillende domeinen overstijgen en bijdragen aan transformatie op tactische, strategische en creatieve wijze.		
Organisatiebewustzijn	Kan de strategische doelen, formele en informele werkprocessen van de stakeholders identificeren, begrijpen en gebruiken om daarmee de interventies effectief af te stemmen op de gemeenschappelijke doelen.		
Resource management	Kan fondsen, subsidies of andere financiële middelen identificeren en aanvragen om complexe projecten te ondersteunen of veranderingen binnen de organisatie en/of de samenwerking te faciliteren.		
Conflictbeheer	Kan conflicten - die voortkomen uit de complexiteit van belangen in een crossdisciplinair stakeholderlandschap - identificeren, begrijpen en effectieve interventies op toepassen.		
Emotionele intelligentie	Kan empathisch vermogen inzetten om professionele en persoonlijke drijfveren te achterhalen om daarmee de samenwerking te bevorderen.		
Systeemdenken	Kan een complex probleem ontleden in onderliggende elementen, factoren en (causale) relaties en dit te visualiseren, waardoor inzicht ontstaat in de verandercondities ten behoeve van de interventies.		
Projectmanagement	Kan inclusieve ontwerpprocessen effectief vertalen naar project management, waarbij hij/zij verantwoordelijk is voor alle organisatorische en coördinerende aspecten die daarbij horen.		
Onderhandelen	Kan effectief onderhandelen en relaties beheren in de context van een complex stakeholder landschap, waarbij je recht doet aan je eigen rol, waarden en werkwijze.		

7. TOT SLOT

We hopen met deze toolkit bij te dragen aan de veerkracht van ontwerpers, makers en kunstenaars. Zij opereren in een omgeving die enerzijds steeds meer creativiteit vraagt om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken, maar anderzijds steeds minder ondersteuning biedt voor hun bestaanszekerheid. Of het nu gaat om het stimuleren van maatschappelijke veranderingen, of om het kunnen leven van je werk als kunstenaar — wij hopen dat deze tools studenten en creatieve professionals ondersteunen om daadkrachtiger te opereren en bij te dragen aan een mooiere wereld. Samen met stakeholders en direct belanghebbenden.

COLOFON

Dit is een uitgave van **HKU Press** (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht).
Tot stand gekomen met hulp van SIA - Stichting Innovatie Alliantie, met subsidie voor het project Creatief Talent Werkt, in samenwerking met Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) - de Reinwardt Academie, en ArtEZ University of the Arts.

Ontwerp van de tools: Willem-Jan Renger, Annette Knol, Ingrid Mooij

Handleiding: Willem-Jan Renger

Vormgeving en illustratie van de toolkit: [Eline Schipperen](#)

ISBN: 9789064033230

Onze speciale dank gaat uit naar: Arlette Kerkhof, Annette Knol, Ingrid Mooij, Marjolein Marzacu, Tom van de Wetering, Evert Hoogendoorn, Siete Sirag, Hanneke van der Lende, Paulien Oosterhuis, Veerle Spronck, Suzan Klaver, Menno Welling, Bas Jansen, Bas Könning, Tamara Rookus.

Copyright: © 2025 HKU Hogeschool voor de Kunsten

De toolkit is beschikbaar onder Creative Commons licentie CC BY-NC ND.

Wil je dit product bewerken of commercieel gebruiken, neem dan contact op met HKU Press via hkupress@hku.nl.

HKU Press | Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

Nieuwekade 1

3511 RV Utrecht

<https://www.hku.nl/hkupress> | hkupress@hku.nl



ArtEZ University of the Arts