

COL-CREATION



**LEER, DEEL EN CREËER
VOOR JOUW
TOEKOMSTIGE SUCCES**

Studenten Handleiding

Dit project is gefinancierd met steun van de Europese Commissie. Deze publicatie geeft alleen de mening van de auteurs weer en de Commissie kan niet verantwoordelijk worden gehouden indien gebruik wordt gemaakt van de in de publicatie opgenomen informatie.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



De deelnemende project partners zijn:



© 2018 Col-Creation project, Erasmus+ 2018-1-ES01-KA202-050942. Niets uit dit document mag in enige vorm worden gereproduceerd zonder toestemming van de CAMARA OFICIAL DE COMERCIO INDUSTRIA, SERVICIOS Y NAVEGACION DE VALENCIA (project coördinator).

Contact adres:

CAMARA OFICIAL DE COMERCIO INDUSTRIA, SERVICIOS Y NAVEGACION DE VALENCIA Sede Central

C/Poeta Querol 15 - 46002 València

Tel. +0034 963 103 900

Project website: www.col-creation.com

Inhoudsopgave

INLEIDING	4
THEMA 1 – CREATIEVE INDUSTRIE EN TREND	5
1.1 Belangrijkste kenmerken van de Creatieve Industrie	6
1.2 Creatieve Industrie en Nieuwe Technologie	7
1.3 Creatieve Industrie en Crowdwork (platformeconomie)	8
1.4 Trends affecting the business and labour relations in SMEs Creative Industries	9
THEMA 2 - WAT ZIJN SAMENWERKING, CO-CREATIE, OPEN-INNOVATIE EN PLATFORM-ECONOMIE	13
2.1 Wat is Samenwerking?	14
2.2 Wat is Co-Creatie?	22
2.3 Wat is Open Innovatie?	23
2.4 Samenwerkings-bedrijfsmodellen en co-creatie in de creatieve industrie	25
2.5 Platform Economie (Deeleconomie)	27
THEMA 3 - WAT IS DE HUMAN CENTERED DESIGN METHODE	32
3.1 Inleiding in de Human-centered design methode	33
3.2 Technieken en tools om het echte probleem van de klant te definiëren	36
3.3 Technieken en tools voor het vinden van oplossingen en prototyping	43
THEMA 4 – MANAGEN VAN SAMENWERKENDE TEAMS	48
Inleiding	49
4.1 Self-assessment tool	49
4.2 Hoe een samenwerkingsteam te creëren	50
4.3 Beheer van de dynamiek van collaboratieve teams	53
4.4 Collaboratief Projectmanagement	64
4.5 Kiezen van een geschikt platform voor COL-CREATIE	78
THEMA 5 – HOE JE JE OPLOSSING OP DE MARKT BRENGT	80
5.1: Hoe bouw je een goede marketingstrategie?	81
5.2 Implementatie en presentatie van je oplossing	87
5.3 Hoe gebruik je de Unique Selling Proposition voor de promotie van je oplossing?	89
5.4 Hoe gebruik je de Elevator Pitch Techniek?	94
BIBLIOGRAFIE EN AANVULLENDE INFORMATIE	98

INLEIDING

De COL-CREATION-training is ontwikkeld in het kader van het COL-CREATION-project, met als hoofddoel het vergroten van de volgende competenties (attitudes, vaardigheden, kennis) van professionals in de creatieve industrie, namelijk: het ontwikkelen van succesvolle bedrijfsmodellen op basis van samenwerking, ondersteund door co-creatie; innovatieve platforms voor de economie en open innovatie en bevordering van het juiste gebruik van deze modellen en platforms als onderdeel van duurzaam zelfstandig werken en ondernemerschap.

De training is onderverdeeld in verschillende modules. Elke module heeft in deze Studentenhandleiding een eigen hoofdstuk, met daarin verschillende onderwerpen en achtergrondinformatie en geeft links naar aanvullend materiaal (online artikelen, video's, enz.). Onder begeleiding van de trainers is dit materiaal ondersteunend bij de trainingsactiviteiten die gericht is op samenwerking tussen en met studenten en gericht is op de ontwikkeling van creatieve oplossingen voor echte vraagstukken.

De cursus is onderverdeeld in de volgende onderwerpen:

THEMA 1 Creative Industrie en Trends: samenvatting van de belangrijkste trends die van invloed zijn op de creatieve industrie, competenties en arbeidsverhoudingen, met de nadruk op trends met betrekking tot de samenwerking tussen bedrijven en professionals.

THEMA 2 Wat is samenwerking, co-creatie, open innovatie en platformeconomie: samenvatting van deze concepten, de impact ervan op bedrijven en professionals in de Creatieve Industrie en basisrichtlijnen voor de toepassing ervan.

THEMA 3 Wat is Human Centered Design Methodologie: inleiding in de human-centered design methode voor de aanpak van 'wicked problems'. Deze module laat je kennismaken met de methode. Je leert de theorie van human-centered design ('mensgericht ontwerpen'), die je tijdens de cursus zult gebruiken. Verder krijg je uitleg over wat wicked problems zijn, en hoe human centered design je kan helpen om problemen aan te pakken en oplossingen te creëren om effectief samen te werken en het geeft je de mogelijkheid om oplossingen te creëren voor de problemen van de klant, gebaseerd op de HCDM;

- Introductie en briefing van klanten. Tijdens de cursus werk je aan een wicked problem, gepresenteerd door een echte opdrachtgever. Je leert jezelf voor te bereiden op een briefing met relevante vragen, en een planning te maken op basis van de briefing van een klant.
- Het probleem vinden (ontdekken en definiëren). Je zult snel ontdekken dat de meeste problemen niet zijn wat ze in eerste instantie lijken te zijn. Via een proces van divergentie en convergentie analyseer je het probleem en vind je de onderliggende oorzaken die moeten worden aangepakt.
- De oplossing vinden: idee en prototype. Je brainstormt en ontwikkelt meerdere oplossingen door middel van goedkope prototypes, test ze en komt met de beste oplossing.

THEMA 4 Managen van een samenwerkingsteam; Tijdens deze COL-CREATION cursus werk je in een team. Leer je teamgenoten kennen en leer wat hun sterke punten en expertise zijn. Ook analyseer je welke competenties er ontbreken in het team, hoe je hiermee omgaat en hoe je een creatief en samenwerkend team leidt.

THEMA 5 Hoe breng je je oplossing op de markt; Als laatste module werk je aan het maken van een plan om je idee in de praktijk te brengen en je oplossing aan de klant te presenteren.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Inleiding

De Creatieve Industrie is de afgelopen twee decennia steeds populairder geworden. Dit kan zowel worden toegeschreven aan de opkomst van nieuwe vormen van werkgelegenheid in deze industrie, als aan het economisch potentieel dat eraan wordt toegeschreven. Ondertussen zijn innovaties, die voor het eerst zijn geïntroduceerd in de Creatieve Industrie, vaak overgewaaid naar andere economische sectoren. Uit sociaal onderzoek blijkt echter dat werk in de Creatieve Industrie wordt gekenmerkt door een zeer competitief werkklimaat en relatief instabiele werkgelegenheid met lange werktijden, intense werkdruk en soms onderbroken loopbanen.

1.1 Belangrijkste kenmerken van de Creatieve Industrie

Merkel (2008) beschrijft de interpenetratie van cultuur, creativiteit en economie en de verandering in werkorganisatie als typische kenmerken van de Creatieve Industrie. Een spanning tussen lokale productie en wereldwijde marketing van creatieve output zijn volgens hem ook (of was, vóór de opkomst van de deeleconomie) kenmerken. Andere auteurs zien een bovengemiddeld opleidingsniveau, flexibiliteit met betrekking tot inkomsten en uitgaven, periodes met een laag inkomen, een openheid voor vervolgonderwijs en een hoge intrinsieke motivatie, als individuele voorwaarden voor het werken in de creatieve industrie. Zo wordt het creatieve milieu gedefinieerd door vier criteria: communicatie tussen de actoren, kennis over de gedeelde informatie, competenties op speciale gebieden en het creëren van iets nieuws door de combinatie van deze aspecten. Last but not least werd ook de rol van lokale inbedding en zowel de 'harde' en 'zachte' infrastructuur benadrukt die nodig is om creatieve productie mogelijk te maken.

Creatief werk wordt dus vaak gepresenteerd als voorbeeld van de project- en freelance economie, waarin groot belang wordt gehecht aan zelfexpressie, authenticiteit en reputatie. Als gevolg hiervan gaan flexibele en tijdelijke samenwerking vaak hand in hand met een relatief hoge mate van autonomie op het werk. Creatief werk is per definitie niet vatbaar voor directe aansturing door leidinggevers of voor aansturing via organisatorische en technische structuren. Een bepaalde mate van bescheidenheid van die werknemers is nodig, zodat bedrijven kunnen profiteren van de vindrijkheid en creativiteit van deze werknemers. Over het algemeen kan bij een dergelijke arbeidsrelatie ook een indirecte vorm van aansturing plaatsvinden, die tot doel heeft de inspanningen van werknemers te stimuleren door het stellen van doelen, het betalen van bonussen, het beloven van stabiliteit en werkgelegenheid, het aanpakken van normatieve oriëntaties, het beïnvloeden van de overtuigingen, normen en waarden of het creëren van huisstijlen.

Creatieve werknemers, zoals muzikanten, 'beheren zelf hun eigen creativiteit' binnen het kader dat is opgesteld door productie- en bedrijfsleiders die de toegang bewaken tot middelen en de markt. Bovendien lijkt creatief werk bijzonder vatbaar voor normatieve controle vanwege de speciale relatie met werk: de gehechtheid aan de inhoud van het werk is meestal vrij hoog omdat het kansen biedt voor zelfexpressie en de producten 'op een bepaalde manier nog steeds kunnen worden ervaren als het eigen product' (Huws, 2010). Het verlangen naar publieke erkenning en het zoeken naar kansen om een persoonlijke reputatie op te bouwen, maken deel uit van het perspectief van werknemers en zij gaan dus het onderhandelingsproces aan met de werkgever '(Huws, 2010).

In veel creatieve bedrijfstakken lijkt de geïnternaliseerde arbeidsrelatie eerder uitzondering dan regel te zijn, aangezien veel werknemers als ZP-er werken. Projectmatig en freelance werk zijn typerend voor film, grafisch ontwerp, architectuur, muziek, reclame en andere creatieve sectoren. Gezien het ontbreken van een arbeidsovereenkomst, zou je kunnen denken dat leiderschap en controle hier niet relevant is. Om verschillende redenen zien we dit toch anders. Ten eerste kan het zijn dat je als

zelfstandige gedurende een bepaalde periode voor slechts één klant werkt. Hierdoor vervagen de grenzen tussen freelance en werk in loondienst. Ten tweede, ook bij meer onafhankelijke freelancers is er het probleem van onduidelijkheid in het resultaat. De klanten of samenwerkingspartners willen een vlotte samenwerking en tijdige levering van het juiste product dat ze hebben besteld. In de creatieve industrie is reputatie essentieel om op projectbasis werk te kunnen vinden. Dat beïnvloedt dan ook sterk het gedrag van deze medewerkers, met name door hun bezorgdheid over hun reputatie. Daarom staat reputatie centraal bij de aansturingstrategie.

1.2 Creatieve Industrie en Nieuwe Technologie

Creatieve beroepen gebruiken en ontwikkelen nieuwe technologieën, met name op het gebied van informatietechnologie. Dit heeft de creatieve beroepen al zo'n twee decennia geleden grondig veranderd en van de computer een universeel werkinstrument gemaakt. Door de verbreiding van breedbandinternet, de digitalisering van inhoud en multimediatoeepassingen zijn er voor creatieve beroepen grote nieuwe werkterreinen ontstaan. Met name de overgangen van "oude" naar "nieuwe" media of het gebruik van video voor communicatie en documentatie hebben het werk in de relevante beroepen veranderd. Bovendien biedt en creëert het internet een "wereldwijde informatieruimte" die gemakkelijke toegang biedt tot informatie en nieuwe manieren van gedistribueerd werken mogelijk maakt. ICT's maken outsourcing en verplaatsing mogelijk, vergemakkelijken de samenwerking over lange afstanden en maken de digitale levering van immateriële producten mogelijk, waardoor transportbeperkingen worden overwonnen en er ruimte wordt gemaakt voor nieuwe business modellen zoals e-commerce- en crowdworking-platforms.

Artistieke of creatieve beroepen zijn uitermate geschikt om nieuwe trends op de arbeidsmarkt te realiseren. De trend van lange en flexibele werktijdmodellen, evenals de trend van het vervagen van de grenzen tussen werk en privéleven, worden toegeschreven aan verschillende takken van de creatieve industrie. Hoewel verschillende modellen voor de organisatie van het werk in de creatieve industrie hebben bijgedragen aan het overwinnen van problemen en uitdagingen in een gedereguleerde arbeidsmarkt - en deze modellen werden daarom beschouwd als trendsettend - worden ze tegenwoordig vaker gezien als "modellen van post-fordistisch arbeidsbeleid", waarin arbeid steeds meer wordt gezien als "altijd paraat [...] en sterk onderworpen" (Manske en Schnell 2010). Atypische en onzekere arbeidsvormen komen in het algemeen steeds vaker voor, evenals meervoudige (gelijktijdige) arbeidsovereenkomsten en nieuwe vormen van zelfwerkzaamheid en zelfstandig werken (ZP-ers). De toenemende onzekerheid en de toenemende eisen aan werknemers vragen om een voortdurende heroriëntatie op het gebied van kennis, arbeidspraktijken en arbeidsverhoudingen, waardoor de werknemers zelfredzaam moeten handelen. Oorzaken hiervoor zijn bijvoorbeeld toenemende outsourcing- en netwerkprocessen, die de norm zijn geworden bij de coördinatie van economische activiteiten voor de productie van de meeste goederen en de levering van veel diensten. Centraal in deze ontwikkelingen staan continue verbeteringen van informatie- en communicatietechnologieën, die een grote invloed hebben op de organisatie van werkprocessen en arbeidsomstandigheden in de creatieve industrie. Door de integrerende effecten van informatie- en communicatietechnologieën wordt uitbesteding en verplaatsing van arbeid vergemakkelijkt, en voor alle digitaliseerbare goederen en diensten wordt de "informatieruimte" op het internet een nieuwe "productieplaats".

Een hogere concentratie van kunstenaars in specifieke regio's (steden, stadsdelen, buurten) zorgt dus voor de ontwikkeling van sociale contacten tussen creatief werkende mensen en leidt tot de vorming van geografische clusters door strakke en losse communicatiestructuren (vooral face-to-face communicatie). Gong en Hassink (2017) schrijven in dit verband: "Regio's die een 'nexus van niet verhandelbare onderlinge afhankelijkheden' vormen, kunnen genieten van plaatsgebonden conventies, regels, normen en praktijken die de kenniszoekende aspecten van CI's ondersteunen". Binnen deze clusters worden ervaringen, informatie en kennis uitgewisseld, worden (zakelijke)

relaties gevormd en wordt veel technologie gebruikt. Het creëren van stille, impliciete kennis in tegenstelling tot geformaliseerde, gecodificeerde kennis is cruciaal voor het succes van dergelijke creatieve industrieclusters (Gong & Hassink 2017). Volgens Clare (2012) is creatief werk sterk ingebed in een sociale context en zijn sociale contacten tussen de makers en kunstenaars - en ook tussen bedrijven - een constitutief aspect van de creatieve industrie. Merkel en Oppen (2012) beschrijven een 'co-presentie' (een gemeenschappelijke, fysieke aanwezigheid) en 'co-locatie' (wonen op dezelfde plaatsen). Deze nabijheid van andere creatieve werkers en de potentiële mogelijkheden voor samenwerking, bevordert sociale interacties binnen een kleiner sociaal milieu, evenals tussen creatieve subgroepen, of het nu gaat om het creëren van gemeenschappelijke producten, het uitwisselen van ideeën, het inspireren of bekritisieren van gecreëerde werken. Vandaar dat door samenwerking, co-presentie en co-locatie, alsmede door de mechanismen die grenzen creëren ten opzichte van andere groepen, homogene sociale milieus worden gevormd. Lazzeretti et al. (geciteerd in Gong & Hassink 2017) noemt dergelijke clusters 'creatieve lokale productiesystemen'. Currid (2007) noemt het sociale milieu als het belangrijkste mechanisme van de culturele economie omdat lokalisatie in een sociaal milieu haar belanghebbenden ook toegang geeft tot poortwachters van hun specifieke culturele veld.

De communicatiestructuren tussen belanghebbenden in deze sociale netwerken kunnen gebaseerd zijn op losse en informele of hechte banden (zwakke of sterke banden). Sterke banden worden meestal toegewezen aan een lokale schaal, wat betekent dat ze worden toegewezen aan een geografische locatie, waar stilzwijgende kennis ontstaat. Zwakke banden worden toegeschreven aan een globale schaal waar kennis expliciet wordt overgedragen. Dit contrast van 'lokaal / sterk' en 'globaal / zwak' wordt steeds meer vervangen door de tweedeling van 'lokaal / stilzwijgend' en 'globaal / expliciet' (Grabher 2004), waardoor de focus meer op de soorten communicatie wordt gericht dan op hun intensiteit. Afhankelijk van het soort netwerkrelaties definieert Grabher (2004) drie verschillende modellen die kunnen worden gebruikt om netwerken binnen de creatieve industrie weer te geven: het 'gemeenschappelijkheidsmodel' (1) wordt gedefinieerd door hechte en terugkerende relaties; bij deze netwerken zijn particuliere en professionele dimensies betrokken en wordt er vertrouwen opgebouwd tussen de belanghebbenden. Door hechte en terugkerende uitwisselingen speelt impliciete kennis een belangrijke rol in deze netwerken. "Socialiteit" (2) omvat even hechte verbindingen, die echter niet terugkerend of blijvend maar tijdelijk zijn. "Connectiviteit" (3) definieert als een model de meest losse structuur van netwerken met bijna geen lokale inbedding waarin voornamelijk voor het werk relevante informatie wordt uitgewisseld; deze netwerken zijn meestal te vinden in een virtuele context.

1.3 Creatieve Industrie en Crowdwork (platformeconomie)

Crowdwork is momenteel nog een relatief klein fenomeen binnen de Creatieve Industrie. Dit heeft zowel betrekking op het aantal bedrijven dat creatief werk uitbesteedt via crowdworking-platforms als op het aantal creatieve werknemers dat banen zoekt en aanneemt via dergelijke platforms. Platforms zoals Upwork, Freelancer of 99 Designs, vertonen echter een groot groeipotentieel en verdienen zeker meer aandacht (zie thema 2).

Crowdwork kan worden gezien als een vorm van outsourcing waarbij de werkrelatie volledig digitaal is en soms behoorlijk ruimtelijk verspreid. Het enige dat nodig is, is de technische infrastructuur inclusief een internetverbinding en de bekwaamheid om deze goed te gebruiken. Inmiddels worden taken van alle complexiteitsniveaus met alle niveaus van eisen en betalingen uitbesteed. Doorgaans liggen de kosten onder het niveau voor het offline uitvoeren van de betreffende taak. De platforms presenteren zich als makelaars die niet bijdragen aan de vervulling van de taken, maar alleen om vraag en aanbod bij elkaar brengen.

In de Creatieve Industrie zijn er hoofdzakelijk twee soorten crowdwork te vinden: Het toewijzen van werkopdrachten kan ofwel via "pitching". Dit betekent dat producten min of meer bijna gereed zijn

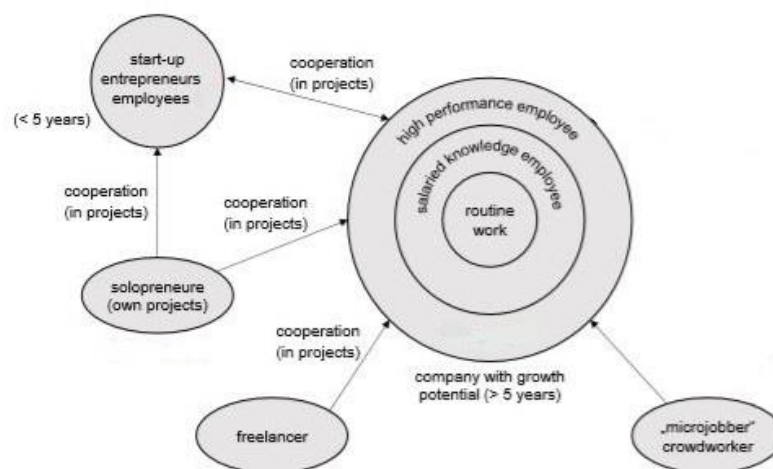
voor deelname aan een wedstrijd. Alleen de winnaar krijgt uitbetaald. Als alternatief kan er een offerte worden uitgebracht met aanbiedingen die worden ingediend op basis waarvan één bidder wordt gekozen en wordt de opdracht na dit proces voltooid. Bovendien bieden sommige platforms aanvullende distributiemodellen zoals online winkels waar voltooide producten (bijv. Logo's, video-intro's, andere ontwerpen) voor een vaste prijs kunnen worden gekocht.

Met betrekking tot de discussie over het creëren van sociale milieus en de vorming van creatieve clusters, is het cruciaal om de verschillen te erkennen tussen enerzijds de bovengenoemde argumenten voor de nauwe geografische (co-) locatie, regelmatige sociale contacten, face-to-face - face-communicatie of het tot stand brengen van stille, impliciete kennis binnen het sociale milieu en aan de andere kant de virtuele communicatie die wordt gebruikt via online platforms, waar nauwe en regelmatige sociale interactie zeldzaam is en anonimiteit heerst. Allereerst blijft het onduidelijk hoe de creatieve en culturele industrie wordt verplaatst naar een online domein. Crowdsourcing is over het algemeen een vrij klein fenomeen en op creatief gebied is het meestal beperkt tot gebieden waar de producten van het werk gemakkelijk kunnen worden gedigitaliseerd en vrij kleinschalig zijn, zoals bij logo-ontwerp of de productie van kleine video's. Ten tweede valt ook nog te bezien in hoeverre veranderingen in communicatiepatronen en een verondersteld gebrek aan face-to-face interactie de creatieve en culturele productie gaan beïnvloeden en of face-to-face communicatie kan worden vervangen door virtuele online communicatie.

1.4 Trends affecting the business and labour relations in SMEs Creative Industries

Uit onderzoek blijkt dat met name technologie en digitalisering in de toekomst de belangrijkste motor is in de creatieve industrie. Deze ontwikkelingen in technologie en digitalisering hebben uitstekende effecten op de toekomst van de creatieve industrie. De gevolgen voor zowel de organisatie van de toekomst als de toekomstige werkmethode ("Work 4.0") zijn enorm. De opties voor nieuwe opportuniteiten voor creatieve mensen nemen toe met de groeiende digitalisering. Digitale competenties worden beschouwd als het sleutelement om zich aan te passen aan de digitale evolutie – ze openen de deur naar nieuwe business modellen.

Het bedrijf van de toekomst zal georganiseerd worden als een "vloeibare organisatie" – vaak kan je dan niet bepalen wie tot het bedrijf behoort en wie niet: zowel agentschappen, consultants, externe experts als vaste personeelsleden worden bij bedrijfsprocessen betrokken. Een nieuw innovatie-ecosysteem ontstaat (zie fig. 1).



Figuur 1: Ecosysteem "Creatieve industrie van de toekomst"

Een “typisch” bedrijf bestaat uit hoog presterende werknemers die vooral werken aan innovaties en nieuwe business modellen. Deze geven blijk van veel ondernemingszin. De tweede groep bestaat uit bedienden met een bovengemiddeld diploma, die uitdagende administratieve taken uitvoeren. De routinejobs worden uitgevoerd door “micro jobbers” (vaak platformwerkers). In de context van ondernemerschap en innovatie werken deze bedrijven samen met andere bedrijven, freelancers en/of solo-ondernemers.

Megatrends

Megatrends zijn kenmerkend voor middellange- tot langetermijnperspectieven in de maatschappij, economie, milieu, demografie, politiek en technologie. In de onderzoeksfase van het EU Thrive-project werd 1 Gigatrend “Digitalisering” (technologie) geanalyseerd en 12 megatrends: Zilveren Generatie / Demografische verandering, Neo-ecologie, Mobiliteit, Urbanisatie, Connectiviteit, Gender Shift/ Diversiteit, Globalisering, Nieuw Werk, Kennismaatschappij/het Nieuwe leren, Gezondheid, Individualisering, Veiligheid en Zekerheid.

Dit onderzoek heeft geprobeerd de impact ervan op de toekomst van de creatieve industrie te identificeren. Zowel nieuwe producten en diensten als de werkmethode en structuren van bedrijven van de toekomst ondervinden een impact.

Voor meer informatie, kijk op: https://www.thriveproject.eu/images/outputs/o1_part_2_-_future_profiles_report_v2105620def.pdf

Megatrends bieden een waaier aan mogelijkheden voor nieuwe, gepersonaliseerde producten en diensten, klanten en marktsegmenten. Deze ontwikkeling lijkt ondernemerschap te bevorderen in de creatieve industrieën en daarbuiten. Ondernemers moeten in staat zijn om trends en toekomstige ontwikkelingen te analyseren, om de gevolgen voor hun zaak te kunnen identificeren. Dat houdt in:

- Op de hoogte zijn van verschillende informatiebronnen rond trends en ontwikkelingen (bv. handelsorganisaties, gespecialiseerde consultants, wetenschapsuniversiteiten en onderzoekscentra) en in staat zijn om ze te gebruiken.
- Op de hoogte zijn van de basismethodes en -tools van ‘impact assessment’ en in staat zijn om ze toe te passen.
- In staat zijn om zowel kansen als risico’s te identificeren.
- In staat zijn om te denken volgens de ‘filosofie’ van business modellen.

Het effect van de Gigatrend “Digitalisering”

De zogenaamde digitale transformatie is de bovenliggende trend die het debat over de toekomst van industrie, werk, maatschappij etc. domineert. De algemene tendensen van de ontwikkeling respectievelijk de gevolgen voor werken in de creatieve industrieën van de toekomst zijn in het kort:

- Geïndividualiseerde producten en diensten (“job lot 1”).
- Marketing via digitale kanalen (social media).
- Distributie via online shops / online kanalen.
- Routinejobs zijn meestal geautomatiseerd.
- Informatie in real-time doet efficiëntie toenemen.
- Logistieke processen zijn geautomatiseerd.
- Cloudcomputing wordt gebruikelijk.
- Veeleisend voor privacy- en gegevensbescherming.

- Big data staat centraal – artificiële intelligentie, deep learning en data analytics leveren tips voor (geïndividualiseerde) nieuwe producten en diensten.

Er ontstaan nieuwe visies op de toekomstige organisaties en de beroepsbevolking in het digitale tijdperk. Deze organisatie van de toekomst is talrijk. Vaak kan je niet uitmaken wie bij het bedrijf hoort en wie niet: agentschappen, consultants, externe experts worden betrokken bij bedrijfsprocessen – het bedrijf van de toekomst zal georganiseerd worden als een “vloeibare” organisatie. De vorm/ het profiel (netwerorganisatie, virtuele organisatie, hybride organisatie,...) van die bedrijven zal constant veranderen.

De digitalisering creëert **4 nieuwe werkmethodes** (Klug/Lindner 2017: 185ff.):

- **Solo-ondernemer;** Is een vormende ondernemer die zijn/haar onderneming volledig alleen opbouwt. Heeft als doel een schaalbaar bedrijf (respecievelijk diensten) op te bouwen (dit maakt het onderscheid tussen een solo-ondernemer en een freelancer). Hiervoor werkt zij/hij aan eigen projecten (een freelancer werkt aan projecten van andere personen). Start vaak als freelancer – totdat haar/zijn projecten en producten voldoende inkomsten genereren.
- **Hoog presterende werknemer;** Heeft een bovengemiddelde opleidingsachtergrond. Heeft een hoge graad van specialisatie. Heeft een prestatiegerichte werkmethode. Is zelforganiserend. Heeft een hoge graad van “self marketing”. Schommelt soms tussen de status van werknemer en ondernemer (merk op: Waarom werkt zij/hij als bediende? Zij/hij bevindt zich “op de rand van ondernemerschap” – en vanuit het perspectief van het bedrijf is er een risico dat het haar/hem verliest als een belangrijke werkkracht).
- **Betaalde kenniswerker;** Heeft weinig of geen specifieke competenties / vaardigheden (wat betekent: deze persoon heeft geen unique selling point).
- **Digitale dagloner of clickworker;** Voert routine-jobs uit. Is slecht betaald.

Het effect van de megatrend “Het Nieuwe Werken” (HNW)

Deze trend is een resultaat van de drastische veranderingen die de maatschappij en economie momenteel ondergaan. Het kenmerkt de versmelting van werk en vrije tijd door flexibilisering op het werk en de nieuwe waarde van mensen in een geautomatiseerde, gedigitaliseerde en geglobaliseerde werkomgeving.

Door de transformatie van een industriële naar een kennismaatschappij, gebaseerd op de creatie van immateriële waarde, zullen de bedrijfsstructuren en het werknemersgedrag blijven evolueren. Het personeel in service-, informatie- en creatieve afdelingen zal een sleutelrol spelen in de wereldeconomie. Processen, ervaring en ideeën zullen steeds belangrijker worden.

Impact op werk en organisatie van de toekomst:

- Steunende factor voor ondernemerschap in alle subsectoren.
- Kans voor werkgevers om na te gaan hoe ze verschillende leiderschapsstijlen naast elkaar kunnen toepassen bij verschillende groepen binnen het bedrijf.
- Het belang van levenslang leren neemt toe.
- Talrijke opportuniteiten voor werknemers:
 - Work-life-learn balance wordt steeds belangrijker, en kan in het digitale tijdperk steeds gemakkelijker in praktijk omgezet worden.
 - Digitalisering en platformen bieden kansen om aan eigen projecten te werken.
 - Een carrièreswitch wordt eenvoudiger.

- Ondersteunende technologieën bieden meer jobopportunities voor oudere werknemers.
- Nieuwe uitdagingen voor werkgevers:
 - Rekrutering kan moeilijker worden – eisen van werknemers zijn uitdagend en uiteenlopend.
 - Werkorganisatie wordt complexer.
 - Incentives worden belangrijker voor retentiemanagement.
 - Nieuwe organisatiestructuren moeten de hiërarchie terugdringen en extensieve participatie van werknemers in ontwikkelings- en besluitvormingsprocessen stimuleren.

THEMA 2 - WAT ZIJN SAMENWERKING, CO-CREATIE, OPEN-INNOVATIE EN PLATFORM-ECONOMIE

Inleiding

Samenwerking staat centraal in deze training. Zoals we hebben gezien in thema 1, zijn er uitdagingen en kansen binnen de creatieve industrie die moeten worden aangepakt door samenwerking en co-creatie. Dit kan worden uitgevoerd middels een samenwerkingsproject als reactie op een specifieke vraag, of samenwerking en co-creatie kan de kern en de belangrijkste kracht van je bedrijfsmodellen worden.

Aan de andere kant zijn er verschillende aanvullende trends en methodologieën die het samenwerkingsproces kunnen stimuleren en versterken. De Platform Economie (Deel-economie) verandert de manier waarop bedrijven, werkgevers, werknemers, zelfstandigen en klanten met elkaar omgaan en kan worden gebruikt om de implementatie van samenwerking tussen hen te bevorderen. Open-innovatie betekent het inbrengen van externe ideeën of input in een innovatieproces en is over het algemeen ook gebaseerd op het begrijpen van de noodzaak en voordelen van samenwerking.

In dit hoofdstuk vind je een introductie van deze concepten, de basisrichtlijnen voor de implementatie ervan en ook een samenvatting van de samenwerkingscompetenties die iedereen moet ontwikkelen.

2.1 Wat is Samenwerking?

Samenwerking kan als volgt worden gedefinieerd: *“Samenwerking is het proces waarbij twee of meer mensen of organisaties met elkaar werken om een taak te voltooien of een doel te bereiken.”*

Samenwerking bestaat uit drie delen, er moeten twee of meer mensen (team) samenwerken (processen) om een taak te voltooien of een doel (doel) te bereiken. In deze definitie wordt technologie niet genoemd, maar het geeft een goed begrip van wat samenwerking betekent.

Samenwerking wordt door Anderson (1995, p. 58) gedefinieerd als *“een strategische manier van integratie waarin twee of meer organisaties samenwerken aan onderdelen of alle productiestadia, van de beginfase van onderzoek tot marketing en distributie. Samenwerkingsovereenkomsten kunnen op korte of lange termijn zijn en omvatten een spectrum van samenwerking dat ligt tussen regelrechte fusie / acquisitie en zakelijke markttransacties”*¹.

De grondgedachte achter samenwerkingen kan variëren. De Man onder andere (2004) vermeldt: toegang krijgen tot de markt, de efficiëntie verhogen, toegang krijgen tot nieuwe competenties en het delen van R & D-risico's als potentiële drijfveren voor samenwerking. Arku (2002) identificeerde de redenen voor samenwerkingen terwijl hij rekening hield met de grootte van het bedrijf. Hij toonde aan dat een van de grootste redenen voor kleinere bedrijven om samen te werken, is om toegang te krijgen tot technologische knowhow of tot gespecialiseerde vaardigheden. De belangrijkste redenen voor grotere bedrijven lijken de penetratie van nieuwe geografische markten of productmarkten te zijn.

Een Collaboratief (samenwerkings-) netwerk is een netwerk dat een aantal verschillende entiteiten of autonome personen samenbrengt, die al dan niet een gemeenschappelijk beroep hebben, maar die werken aan het bereiken van hetzelfde doel of resultaat. Tegenwoordig worden deze interacties ondersteund door computernetwerken.

¹ Collaboration and Business Models in the Creative Industry. Exploring heterogeneous collaborations. Technology University Eindhoven

Collaboratieve bedrijfsmodellen

'Bedrijfsmodel' is een veel gebruikte en misbruikte term in de literatuur en in het huidige zakenmilieu / bedrijfsleven. Er zijn echter veel verschillende definities in de literatuur. Hier zijn enkele voorbeelden van wat verschillende auteurs denken dat een bedrijfsmodel is²;

- Een bedrijfsmodel beschrijft de basisgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en vastlegt (Osterwalder, 2009)
- Een beknopte weergave van hoe een onderling samenhangende reeks beslissingsvariabelen op het gebied van risicostrategie, architectuur en economie wordt aangepakt om duurzaam concurrentievoordeel te creëren in gedefinieerde markten (Morris et al., 2005)
- Een bedrijfsmodel is een abstracte weergave van een bepaald aspect van de strategie van een bedrijf; het schetst de essentiële details die men moet weten om te begrijpen hoe een bedrijf met succes waarde kan leveren aan haar klanten. (Magretta, 2002)
- Het bedrijfsmodel biedt een coherent kader dat technologische kenmerken en mogelijkheden als input neemt en deze via klanten en markten omzet in economische output. (Chesbrough en Rosenbloom, 2002)
- We definiëren een bedrijfsmodel als een weergave van de onderliggende basis logica en strategische keuzes van een bedrijf voor het creëren en vastleggen van waarde binnen een waarde netwerk. (Shafer et al., 2005)
- Wat we uit deze verschillende definities kunnen leren, is dat bedrijfsmodellen twee belangrijke functies vervullen; (1) ze creëren waarde; (2) ze leveren waarde aan een klant; en (3) ze vangen de waarde op en zetten deze om in economische output

In de afgelopen decennia hebben veranderingen in de competitieve omgeving productiebedrijven ertoe gedwongen nieuwe bedrijfsmodellen te gebruiken die steeds meer gericht zijn op samenwerking met verschillende actoren binnen complexe ecosystemen (Myers, 2006). *'Concurrentievermogen is niet langer tussen bedrijven, maar tussen bedrijfsnetwerken'* (Lee et al., 2010). Bovendien, in de context waarin kennis en competenties de echte bron van het concurrentievoordeel worden, wordt de interactie tussen meerdere spelers steeds crucialer voor bedrijven bij het ontwikkelen van dynamische en succesvolle strategieën (Russo Spena en Colurcio, 2010)³.

Samenwerking is een noodzakelijke strategie - vooral voor kleine en middelgrote ondernemingen (MKB's) - beiden om hun beperkingen van middelen te overwinnen en de asymmetrie tussen omvang en vermogen in evenwicht te brengen (Colurcio, 2009, Johnsen en Ford, 2008). Veel auteurs hebben benadrukt dat externe partnerschappen het MKB de flexibiliteit bieden om zich open te stellen voor nieuwe grenzen (markt / technologisch / relationeel) en om te gaan met de snel veranderende omgeving, en om de hiaten in hun eigen middelen te dichten (Colurcio et al., 2012; Ulaga en Eggert, 2005). De samenwerkingsstrategie is - in sommige gevallen - de enige manier om te overleven en te concurreren op de markt.

Sociale interactie door middel van web-based technologieën (WBT's) onthult een groot potentieel voor het behoud van het concurrentievermogen van bedrijven, aangezien het MKB-bedrijven in staat stelt hun concurrentievermogen traditioneel te verankeren in een mix van economische relaties en sociale banden (Chiarvesio et al., 2004), om samen te werken met klanten (Schau et al., 2009; Sawhney et al., 2005; McAlexander et al., 2002), evenals met het hele netwerk van het bedrijf (bijv.

² Collaboration and Business Models in the Creative Industry. Exploring heterogeneous collaborations. Technology University Eindhoven

³ Designing a collaborative business model for SMEs. Angela Caridà - Maria Colurcio - Monia Melia sinergie. Italian journal of management Vol. 33, N. 98, 2015

experts, leveranciers, enz.). Bovendien bieden WBT's nieuwe commerciële kansen (elektronische markt) voor het MKB, waardoor ze klanten op nieuwe manieren en via een veelvoud aan kanalen kunnen bereiken (Chiarvesio et al., 2004; Osterwalder, 2004). Met andere woorden, de beschikbaarheid van WBT's vergroot de mogelijke bedrijfsconfiguraties die bedrijven kunnen overnemen (Osterwalder, 2004).

De technologische evolutie heeft geleid tot de opkomst van samenwerkingsplatforms (Camarinha-Matos, 2009) die de ontwikkeling van nieuwe bedrijfsmodellen vereisen die de technologische, strategische en relationele afstemming van de partners kunnen garanderen. Dit is een voorwaarde om de samenwerking tussen actoren te verbeteren en een synergetische waarde te creëren: “door hun interacties dragen partners kennis en andere middelen over bij het ontwikkelen van organisatorisch leren; [...] Kennis, vaardigheden en andere middelen zijn geïntegreerd om een netwerk van bedrijven samen te stellen die over een reeks competenties beschikken die in staat zijn een waarde-innovatie te bieden die een innovatieve waardepropositie is, die co-creatie met hogere waarde mogelijk maakt” (Mele et al., 2010).

Allianties vertegenwoordigen een groot deel van de inkomsten en kosten van het bedrijf. Bedrijven investeren 30% van hun onderzoeksuitgaven in allianties die meer dan een kwart van hun omzet genereren (Kale & Singh, 2009). Naast het genereren van inkomsten spelen allianties een belangrijke rol bij innovatie (Kavusan, Noorderhaven, & Duysters, 2016). Toch realiseren veel allianties hun volledige potentieel niet. Leidinggevenden besteden onvoldoende aandacht aan de basisprincipes van collaboratieve bedrijfsmodellen die de belangen van bedrijven en allianties op elkaar afstemmen, zonder welke allianties niet kunnen bloeien. In een samenwerkingsmodel kunnen alliantiepartners waarde creëren, vastleggen en leveren (Osterwalder & Pigneur, 2010; Rohrbeck, Konnertz, & Knab, 2013). De literatuur over allianties is uitgebreid en heeft een aantal bouwstenen voor samenwerkende bedrijfsmodellen geïdentificeerd. **Tabel 1** vat de literatuur samen in drie primaire bedrijfsmodellen voor samenwerking: delen, specialisatie en toewijzing. Elk van deze modellen heeft specifieke kenmerken voor het creëren van waarde, het vastleggen van waarde en het leveren van waarde.

Table 1. Primary collaborative models compared

	Sharing	Specialization	Allocation
Value creation			
Economies of Scale	Scale	Skill	Risk
Capabilities	Similar	Complementary	Overlapping
Relationship of the partners	Horizontal	Diagonal	Vertical
Value creation potential	Predictable	Unpredictable	Increased predictability
Value capture			
Mechanisms	Pre-agreed split	Each partner carries own revenue/cost	Incentives tied to performance
Value delivery			
Interdependence	Reciprocal	Pooled	Sequential
Level of integration	High	Low	Focused

Tabel 1 . Collaborative business models⁴

⁴ Collaborative business models: Aligning and operationalizing alliances. Ard-Pieter de Man^{a,*}, Dave Luvison^b

^a School of Business & Economics, Vrije Universiteit Amsterdam, De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam, The Netherlands

^b Sellinger School of Business & Management, Loyola University Maryland, 4501 North Charles Street, Baltimore, MD 21210, U.S.A.

Het Sharing Model (deelmodel) creëert waarde door vergelijkbare mogelijkheden te combineren om grotere schaal- of netwerkeffecten te bereiken (Dussauge, Garrette, & Mitchell, 2000; Oxley & Sampson, 2004). Deze allianties zijn horizontaal omdat ze op hetzelfde niveau in de waardeketen opereren (Dussauge et al., 2000). De voordelen van samenwerken zijn vaak voorspelbaar omdat schaalvoordelen vaak gemakkelijk te identificeren zijn.

Het specialisatiemodel richt zich op bekwaamheidsvoordelen door complementaire (elkaar aanvullende) capaciteiten te combineren tot een innovatief aanbod dat geen van beide partners alleen had kunnen ontwikkelen (Dussauge, Garrette, & Mitchell, 2004; Grant & Baden-Fuller, 2004). Specialisatieallianties zijn diagonaal, waarbij partners van verschillende bedrijven betrokken zijn. Omdat specialisatiemodellen betrekking hebben op innovatie, is het potentieel voor waardecreatie onvoorspelbaar omdat er moet worden geleerd (Ierland, Hitt, & Vaidyanath, 2002) en het succes van innovatie moeilijk te voorspellen is. Dergelijke allianties worden zelfs vaker geherorganiseerd dan de andere twee vormen (Dussauge et al., 2000).

Het allocatiemodel draait om een belangrijke motor voor allianties: risicobeheer (Das & Teng, 2001; Hwang, 2017; Mayer & Teece, 2008). In het allocatiemodel wordt waarde gecreëerd door rollen en verantwoordelijkheden in verband met risico's tussen partners optimaal toe te wijzen (Dyer, 2000; Kaplan, Norton, & Rugelsjoen, 2010). Dit model is toepasbaar wanneer partners overlappende mogelijkheden hebben, maar een van de partners bedreven is in een specifieke activiteit; dit komt vaak naar voren in verticale relaties. Door activiteiten toe te wijzen aan de partner die het meest geschikt is om het risico in verband met die activiteit te beheersen, creëren partners een grotere gecombineerde waarde, waardoor het algehele risicoprofiel van de alliantie wordt verlaagd. Resterende risico's die geen enkele partner individueel kan beïnvloeden, kunnen gezamenlijk worden gedeeld. Door de risicoverdeling tussen partners te verbeteren, wordt waardecreatie voorspelbaarder naarmate elke partner zich concentreert op waar hij goed in is.

Een tweede element dat in de literatuur wordt genoemd, is de aard van **waardecreatie** (Gulati & Singh, 1998). Allianties creëren twee verschillende soorten voordelen voor deelnemende bedrijven: gemeenschappelijke en individuele voordelen. Gemeenschappelijke voordelen worden gedeeld tussen partners, terwijl individuele voordelen individueel worden behaald (Dyer, Singh, & Kale, 2008). Deze verschillende vormen van waardecreatie bieden verschillende stimulansen aan bedrijven die betrokken zijn bij allianties. Een evenwicht tussen de twee soorten voordelen vereist dat allianties verschillende mechanismen voor het vastleggen van waarde implementeren.

Allianties die delen leveren meer gemeenschappelijke voordelen omdat de partners capaciteit, inkomsten en / of kosten delen. Specialisatieallianties genereren daarentegen voordelen die uniek zijn voor de bijdrage van de respectieve deelnemers. Allocatieallianties bevatten een mix omdat ze waarde genereren op basis van hoe goed de partners gezamenlijke en individuele risico's beheersen.

Systemen voor het vastleggen van waarde volgen deze logica:

- In het deelmodel gebruiken partners een vooraf overeengekomen splitsing om waarde vast te leggen (50/50 of andere);
- In het specialisatiemodel draagt elke partner zijn eigen inkomsten / kosten
- In het allocatiemodel zijn incentives of targets gekoppeld aan hoe goed de partners risico's managen (de Man, 2013).

Het derde element van bedrijfsmodellen voor samenwerking is het **leveren van waarde**, wat vereist dat de onderlinge afhankelijkheid en het integratieniveau worden beheerd die nodig zijn om de gewenste schaalvoordelen, vaardigheden of risico's te bereiken. Hoe hoger de mate van onderlinge afhankelijkheid, hoe meer de informatieverwerkingsbehoeften van deelnemende bedrijven

toenemen (Aggarwal, Siggelkow, & Singh, 2011). Dit verhoogt de coördinatie-inspanningen tussen bedrijven (Gulati, Wohlgezogen, & Zhelyazkov, 2012).

Bij deel-allianties moeten de partners gelijkwaardige capaciteiten gelijktijdig coördineren om alliantiedoelstellingen te bereiken. Deze wederzijdse afhankelijkheid (Thompson, 1967) vereist een hoge mate van integratie (Dussauge et al., 2000) omdat de alliantie als één bedrijf moet worden beheerd. Dat is de reden waarom joint ventures - samenwerkingsverband waarin twee of meer partners een nieuw afzonderlijk bedrijf creëren - het gebruiksmodel gebruiken. Specialisatieallianties vereisen daarentegen dat partners verschillende middelen bijdragen die afzonderlijk kunnen worden ontwikkeld, maar die, wanneer ze worden gecombineerd, samenvoegen tot een complete klantoplossing. Deze gepoolde onderlinge afhankelijkheid kan worden beheerd door een lage mate van integratie omdat elke partner zich kan concentreren op zijn eigen specialisatie (Grant & Baden-Fuller, 2004). Aangezien toewijzingsallianties draaien om vergelijkbare operationele processen die cruciale overdrachten tussen partners vereisen, is het noodzakelijk de activiteiten op een sequentieel niveau te coördineren, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar de activiteiten die bij de overdracht betrokken zijn.

Allianties worden vaak geconfronteerd met specifieke omstandigheden, zodat de primaire modellen moeten worden aangepast aan de specifieke behoeften van individuele allianties. Ook al is het hoofddoel van een alliantie misschien het realiseren van schaalvoordelen, vaardigheid of risico, toch is er meestal een secundaire behoefte om ook de andere twee elementen te beheren. Daarom, en zoals de casussen laten zien, bevatten collaboratieve bedrijfsmodellen meestal elementen van de andere modellen. Dit leidt tot het ontstaan van hybride vormen.

Voorbeeld van het Deelmodel (Sharing model)

Neem als eerste voorbeeld een succesvolle en langlopende alliantie: de alliantie tussen de luchtvaartmaatschappijen Air France-KLM en Alitalia (DAFK). In een poging hun activiteiten uit te breiden, realiseerden de partners zich dat ze hun inkomsten konden verhogen door hun netwerken met elkaar te verbinden.

Door deze samenwerking vergroot elke luchtvaartmaatschappij het aantal bestemmingen dat zij haar passagiers kan bieden, waardoor het voor passagiers aantrekkelijker wordt om met de alliantie te vliegen. Op papier was dat logisch. In de praktijk stonden de leden echter voor drie belangrijke afstemmingsuitdagingen:

- Hoe zorg je voor het juiste coördinatineniveau om de gewenste omzetgroei te realiseren;
- Hoe zorg je ervoor dat elke partner een redelijk deel van deze waarde voor zichzelf vastlegt; en
- Hoe kun je veranderingen managen die op elke partner een andere invloed heeft en zo de alliantie ondermijnen.

De DAFK-alliantie is een voorbeeld van het deelmodel. Schaalvoordelen worden behaald door vergelijkbare mogelijkheden te combineren. Aangezien de waarde van de DAFK-alliantie ligt in het vergroten van het aantal passagiers, hebben de bedrijven besloten alle inkomsten en kosten voor trans-Atlantische vluchten te delen. De partners creëren waarde wanneer ze tickets verkopen naar elkaars bestemmingen. Door aan passagiers door alle partners het one-stop-shop (éénloketsysteem) aan te bieden naar meer bestemmingen, komt dit alle partners ten goede, aangezien dit nieuwe passagiers aantrekt. Het is ook een relatief veilige gok omdat de voordelen hiervan voorspelbaar zijn: er is weinig twijfel over dat passagiers het idee leuk vinden.

De partners nemen de waarde door middel van een vooraf overeengekomen splitsing: ze verdelen de winsten gelijkelijk tussen de Amerikaanse en de Europese zijde van de alliantie.

Dit model zorgt ervoor dat alle partijen dezelfde stimulans hebben: winstgevendheid maximaliseren op hun trans-Atlantische routes.

Voorbeeld van het Deelmodel (Sharing model) in de Creatieve Industrie

De samenwerking tussen printmediabedrijf Grand en communicatiebedrijf Traffic & Co. Grand is gefocust op design, ze maken flyers, tijdschriften, boeken, veloppen en briefpapier in hun eigen ontwerpstudio. Maar ook: fotografie, print (offset of digitaal) en afwerking. Traffic & Co adviseert op het gebied van communicatie: het ontwerpen en bouwen van websites, het realiseren van een tijdschrift of bedrijfsfilm. Maar ook advies over een compleet proces, van communicatiestrategie en uitvoering.

In dit geval zien beide partners het voordeel om hun netwerk en klanten te delen om meer winst te genereren. De twee bedrijven hebben verschillende diensten maar ook vergelijkbare diensten.

Door de samenwerking kunnen ze hun klanten meer diensten verlenen. Zo kunnen ze een totaalpakket creëren om in de behoeften van hun klant te voorzien. Door gebruik te maken van elkaars netwerk kunnen zij diensten aanbieden die zij (deels) niet zelf leveren. Ze delen ook kosten in ondersteunende diensten zoals administratie, verkoop, enz.

Voorbeeld van het specialisatiemodel

Een voorbeeld van het specialisatiemodel is de alliantie tussen Philips en koffiemark Douwe Egberts (DE). Als onderdeel van de alliantie creëerde Philips een nieuw type koffiemachine genaamd Senseo. DE creëerde Senseo koffiepads, voorverpakte gemalen koffiebonen in hun eigen filter, die in de Senseo-machine worden geplaatst. De mogelijkheden van de twee partners waren perfect complementair: Philips heeft verstand van het koffiemaakproces, DE heeft verstand van koffie. Overlapping in hun activiteiten is nihil. Deze diagonale relatie bracht echter ook de vraag naar voren hoe zulke uiteenlopende mogelijkheden op één lijn moesten worden gebracht om een naadloos voorstel voor klanten te creëren. Het probleem is dat de verdienmodellen van Philips en DE verschillend zijn. Het verdienmodel van Philips is afhankelijk van eenmalige verkopen van koffiezetapparaten, terwijl het verdienmodel van DE afhangt van terugkerende verkopen van koffiepads. Bovendien zijn de productieprocessen totaal anders. Er was dus geen natuurlijke manier om de lopende inkomsten en kosten te delen zoals in de DAFK-alliantie.

Elke partner had zijn eigen kosten en inkomsten uit de verkoop van het koffiezetapparaat (Philips) of de verkoop van de pods (DE). Aangezien de partners het erover eens waren dat het koffiezetapparaat tegen een lage prijs zou worden geïntroduceerd om snel een stevige basis te creëren, ontving Philips enige inkomsten uit de koffiepads-verkopen om dat te compenseren. Marketingkosten werden ongeveer op 50/50 basis verdeeld. Elke partner droeg zijn eigen kosten en er werd regelmatig gecontroleerd of de kosten nog steeds in evenwicht waren.

Voorbeeld van het specialisatiemodel in de Creatieve Industrie

Rodix en Infostart werken vanuit verschillende bedrijfsdisciplines, maar ze ontwikkelden 'Real Games' voor stedelijke promotie. Rodix publiceert gemeentelijke informatiegidsen en Infostart doet dit door interactieve informatiesystemen, beiden gericht op toeristen.

Door de ontwikkeling van Real Games zorgden beide bedrijven voor een nieuw communicatieproduct dat richting geeft aan de bestaande bedrijfsactiviteiten in de toekomst. De bedrijven zijn van mening dat communicatie zich steeds meer zal richten op de beleving van het product dan op de functie ervan.

Het product "Real games" verbindt de toeristische bestemmingen in een stad met elkaar. Zo wordt

de stad aan de bezoeker meer als geheel aangeboden in plaats van elke bestemming afzonderlijk.

Het product “Real games” heeft als basis een spelvorm, waardoor het voor kinderen en jongeren, in het kielzog van ouders, een uitdaging is om het product spelenderwijs te gebruiken om de bezienswaardigheden en attracties van een stad te bezoeken. Het is een combinatie van het gebruik van interactieve informatie die is gekoppeld aan informatieguides in print.

Voorbeeld van het allocatie- of toewijzingsmodel

Het allocatiemodel is recent populair geworden in publiek-private samenwerkingen rond grote infrastructuurprojecten. In allianties van ProRail, een Nederlandse overheidsorganisatie die belast is met de aanleg van spoorwegen, worden de risico's nu verdeeld tussen ProRail en de desbetreffende aannemer, waarbij ieder de risico's direct kan beheersen. Bij traditionele aanbestedingsmodellen werden de risico's gedragen door ProRail of door haar aannemers. Toen ProRail al het risico liep, waren er geen prikkels voor aannemers om te presteren, wat leidde tot budgetoverschrijdingen.

Toen aannemers verantwoordelijk werden voor alle risico's, ontdekten ze dat ze niet in staat waren risico's aan te pakken die buiten hun invloedssfeer lagen, wat ook leidde tot budgetoverschrijdingen of extreme financiële verliezen voor de aannemer.

Een alliantie die het allocatiemodel gebruikt, lost dit raadsel op. In dit model worden risico's toegewezen aan de partner die deze het beste kan beïnvloeden. Aannemers lopen bijvoorbeeld het risico op defecte apparatuur, die ze kunnen verminderen door middel van regelmatige onderhoudsprogramma's voor apparatuur. ProRail loopt het risico vertragingen op te lopen bij het verkrijgen van officiële bouwvergunningen, die het als overheidsinstantie beter kan beïnvloeden.

Voor de risico's die niet te voorzien zijn of waarop geen van beide partijen invloed kan uitoefenen, richt ProRail een alliantiefonds op.

Voorbeeld van het allocatie- of toewijzingsmodel in de Creatieve Industrie

Safety-print is een bedrijf gespecialiseerd in beveiligde bedrukte producten, zoals de landelijke schoolexamens voor het secundair onderwijs. Ze werken samen met beveiligingslogistiek die diensten heeft op het gebied van opslag en distributie van materialen die moeten worden beveiligd. Safety-print is, vanwege beveiligingsproblemen met examens op scholen, gaan samenwerken met hun partner om de examens “just in time” bij de scholen af te leveren. Safety-print is verantwoordelijk voor het beveiligen van alle activiteiten in de drukkerij totdat het beveiligde drukproduct het bedrijfsterrein verlaat. Security Logistics is verantwoordelijk voor het op het juiste moment opslaan en afleveren van de examens op de scholen. Dit zorgt ervoor dat er geen kans is dat de inhoud van de examens in een vroeg stadium uitlekt of dat examens worden gestolen, zodat examenkandidaten hiervan kunnen profiteren. De organisatie met de beste competenties draagt in deze samenwerking de juiste risico's.

Competenties en waarden die nodig zijn voor samenwerking

Bij het samenwerken is het belangrijk om met elke stakeholder op één lijn te zitten over het delen van waarden, vertrouwen en houding.

Onderzoek heeft een reeks kerncompetenties en capaciteiten voor de samenwerkingspraktijk gedistilleerd; het vakkundig over grenzen heen kunnen werken, de operationele context zodanig inkaderen dat leden worden voorbereid op gezamenlijk werken, en de behendigheid om te werken met een opkomende reeks normen, rollen en waarden.

Succesvolle medewerkers hebben het vermogen om anderen te mobiliseren en te stimuleren om een gemeenschappelijke visie te creëren om problemen op te lossen. Ze maken het werk van anderen makkelijker, kunnen een situatie herkennen terwijl deze zich ontvouwt en zijn instinctief vindingrijk omdat ze het scala aan mogelijkheden kunnen herkennen en gebruiken. Succesvolle medewerkers luisteren en nemen de tijd om het probleem te leren kennen voordat ze met oplossingen beginnen. Daarbij 'kruipen ze in de huid van de ander(en)' en proberen ze de verschillende perspectieven en ervaringen van leden op waarde te schatten.

De beste medewerkers kunnen vaardigheden identificeren constructief groeperen en zijn in staat om over het geheel na te denken, samenwerkingsgedrag te vormen en kunnen anderen coachen om in meer collectieve stijlen te werken.

Ze kunnen partnerschappen rond kwesties opbouwen door de juiste mix van mensen samen te brengen en door subtiel deze relaties te gebruiken om resultaten te bereiken. Belangrijk is dat ze weten wanneer ze 'politieke kennis' moeten uitoefenen, om de interne en externe politiek te identificeren en te begrijpen, die van invloed kunnen zijn op het werk van de samenwerking. Ze kunnen top-down-beleid en bottom-up-problemen op elkaar afstemmen, weten wie ze in de samenwerking moeten betrekken en kunnen de steun krijgen van mensen die de inspanning kunnen legitimeren.

Voeg daar nog bemiddelings- en onderhandelingsvaardigheden aan toe (met name op interesses gebaseerde onderhandeling die win / win-uitkomsten aanmoedigt), risicoanalyse en strategisch denken, het beheren van taakverdeling en verantwoordelijkheden, en je hebt alle essentiële elementen van de collaboratieve toolbox.

Veel van de persoonlijke kenmerken van emotionele intelligentie kunnen ook sterk resoneren met samenwerking; betrouwbaarheid, gevoel voor humor, empathie, integriteit, zeker voelen bij dubbelzinnigheid en onzekerheid, een dynamische of charismatische persoonlijkheid en een sterke toewijding aan het samenwerkingsproces. **Tabel 2** categoriseert de kerncompetenties / capaciteiten.

De lijst aan competenties en vaardigheden, die nodig zijn voor effectieve samenwerking, is uitgebreid en het kost tijd om deze te ontwikkelen. Vaardigheden om te kunnen samenwerken zijn over het algemeen heel anders dan de reeks aan competenties en capaciteiten die in de meeste werkprogramma's zijn vastgelegd en deze worden zelden op hetzelfde niveau beoordeeld als de traditionele vaardigheden. Om samenwerking tot een basis activiteit te maken, moeten organisaties mogelijk hun gebruikelijke werkwijze herzien. Er kan een nieuw personeelsbeleid nodig zijn en er kan een herziene opleidingsagenda nodig zijn, met de nadruk op vaardigheden en activiteiten die mensen en organisaties helpen om samen te werken, waaronder bijvoorbeeld het ontwikkelen van een groter gevoel voor en betrokkenheid bij 'het geheel' of de groep, in plaats van de individuele aanpak (ieder voor zich).

De vaardigheden en eigenschappen van medewerkers verschillen van de norm. Hoewel sommige mensen al van nature beschikken over vaardigheden om samen te werken, kunnen ze leren om als groepsleden de bereidheid te hebben om buiten hun gebruikelijke / dagelijkse comfortzones te treden.

Alledaagse vaardigheden worden gebruikt om algemene en niet-collaboratieve werkzaamheden te beheren, vooral met betrekking tot de uitvoeringsfasen. Zo zijn het managen van mensen en afspraken om werkzaamheden te begeleiden, en het ontwerpen en implementeren van effectieve communicatie, informatie en strategieën, gebruikelijk in zowel hiërarchische als samenwerkingscontexten. De uitdaging is om deze alledaagse vaardigheden te vertalen naar een samenwerkingscontext die tegelijkertijd complexer, kwetsbaarder en eigenzinniger is dan traditionele bedrijfsomgevingen en daarom moeilijker is te beheersen.

Getting things done through others	Analysis and planning	Driving the process	Personal attributes
Comunnication skills Relationship skills Build and maintain Nurturing Leadership skills Process catalyst Group Process skills Change Management skills Negotiation skills (interest based) Deal constructively with conflict	Listening and learning Problem assessment Strategic planning Strategic relationship building Work planning Performance measurement and evaluation Aligment of top down and bottom up processes	Vision setting Resources Linking and leveraging relationships Getting 'buy-in' from members Energise and mobilise Building coalitions Modelling elaborative practice Community building Managing relationships/expectations Assignment of tasks and people	Able to 'read' interactions and exchanges Trustworthy Sense of humour Empathy (step in shoes) Flexibility Patience Perseverance Commitment Cooperative spirit Strong personal presence Politically astute/savvy

Tabel 3 . Collaborative competencies/capabilities

2.2 Wat is Co-Creatie?

Over de term "Co-Creatie" is de literatuur niet volledig eenduidig. In het kader van het project "COL-CREATION" gelden verschillende definities.

"Co-Creatie" is een proces dat verschillende stakeholders bij elkaar brengt, die zich bezighouden met het oplossen van een probleem en het vinden van een oplossing, iets creëren of op zoek gaan naar een innovatie. Bij het proces kunnen belanghebbenden uit verschillende sociale groepen of achtergronden betrokken zijn (bijv. beleidsmakers en vertegenwoordigers van een bedrijfssector of gewoon burgers) en er kunnen verschillende technieken worden gebruikt, zoals open discussies, uitwisseling van beste praktijken, uitwisseling van kennis, samenwerking enz.

Een bedrijfsstrategie om met anderen samen te werken is 'Co-Creatie'. "Co-Creatie" is een bedrijfsstrategie die zich richt op klantervaring en interactieve relaties. "Co-creatie" is een proces waarbij producten, diensten en ervaringen gezamenlijk worden ontwikkeld door bedrijven, hun partners / belanghebbenden en de eindgebruiker, wat leidt tot een nieuwe omgeving waar het ontwikkelde product, dienst of ervaring wordt gedeeld. "Co-Creatie" stimuleert en laat een actievere betrokkenheid toe van de klant om een waardevolle ervaring te creëren, "Co-Creatie" is een manier om samen problemen op te lossen om tot toekomstige innovatieve oplossingen te komen.

"Co-Creatie" is het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe waarden (concepten, oplossingen, producten en diensten) samen met experts en / of stakeholders (zoals klanten, leveranciers etc.). Co-creatie is een vorm van gezamenlijke innovatie waarbij ideeën worden gedeeld en samen verbeterd, in plaats van dat deze voor zichzelf worden gehouden⁵.

⁵ <https://fronteer.com/what-is-co-creation/>

"Co-Creatie" is een proces waarbij producten, diensten en ervaringen gezamenlijk worden ontwikkeld door bedrijven, hun partners en de eindgebruiker, wat leidt tot een nieuwe omgeving waar de gecreëerde waarde wordt gedeeld⁶.

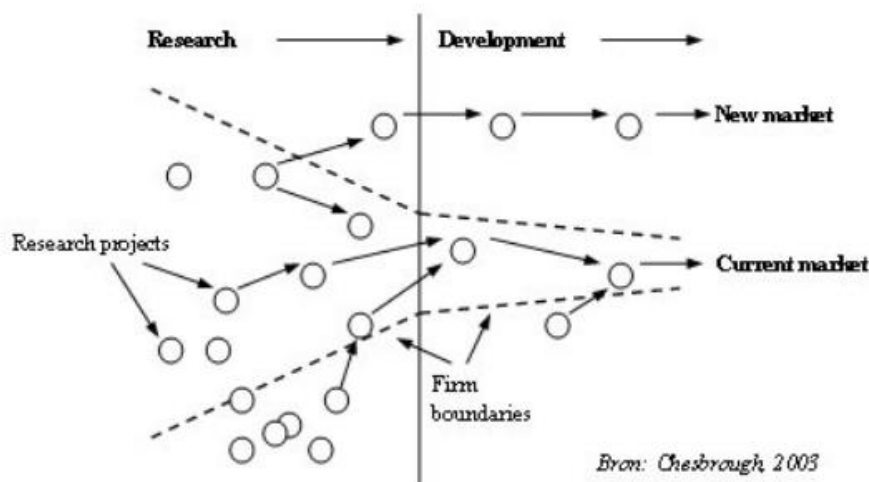
"Co-creatie" is de daad van collectieve creativiteit die wordt gedeeld door een groep individuen en wordt toegepast in verschillende stadia van een ontwerpontwikkelingsproces. Het faciliteert zinvolle resultaten die gemeenschapsproblemen kunnen aanpakken en een context bieden voor het integreren van ontwerp, onderzoek en lokale kennis⁷.

Zoals we kunnen zien, omvatten de belangrijkste definities over co-creatie de deelname van klanten als onderdeel van de belanghebbenden, en vaak ook de aandacht, en niet alleen de samenwerking van ontwerpers en andere professionals.

2.3 Wat is Open Innovatie?

Open innovatie (OI) gaat over het inbrengen van externe ideeën of input in een innovatieproces. De grondlegger van het concept van open innovatie is Henry William Chesbrough, die de term 'Open Innovation' heeft bedacht in zijn boek 'Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology' (2003) hoe bedrijven zijn overgestapt van zogenaamde gesloten innovatieprocessen naar een meer open manier van innoveren.

Van oudsher vonden nieuwe business development-processen en de marketing van nieuwe producten plaats binnen de grenzen van het eigen bedrijf (Figuur 2).



Figuur 2 Closed innovation

Verschillende factoren hebben er echter toe geleid dat gesloten innovatie is uitgehold (Chesbrough, 2003). Allereerst is de mobiliteit en beschikbaarheid van hoogopgeleiden door de jaren heen toegenomen. Hierdoor is er veel kennis aanwezig buiten de onderzoekslaboratoria van grote bedrijven. Daarnaast nemen werknemers hun kennis mee, als ze van baan veranderen, wat resulteert in kennisstromen tussen bedrijven. Ten tweede is de beschikbaarheid van risicokapitaal recentelijk aanzienlijk toegenomen, waardoor het mogelijk is om goede en veelbelovende ideeën en technologieën buiten het bedrijf verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld in de vorm van ondernemende bedrijven. Daarnaast groeien de mogelijkheden om ideeën en technologieën buiten het bedrijf verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld in de vorm van spin-offs of via licentieovereenkomsten. Ten

⁶ <https://www.igi-global.com/dictionary/co-creation/4101>

⁷ <https://www.igi-global.com/dictionary/co-creation/4101>

slotte spelen andere bedrijven in de keten, bijvoorbeeld leveranciers, een steeds belangrijkere rol in het innovatieproces.

Als gevolg hiervan zijn bedrijven op zoek gegaan naar andere manieren om de efficiëntie en effectiviteit van hun innovatieprocessen te vergroten. Bijvoorbeeld door actief te zoeken naar nieuwe technologieën en ideeën buiten het bedrijf, maar ook door samenwerking met leveranciers en concurrenten om klantwaarde te creëren. Een ander belangrijk aspect is de verdere ontwikkeling of het in licentie willen geven van ideeën en technologieën die niet passen bij de strategie van het bedrijf. Neem bijvoorbeeld ASML, een spin-off van Philips.

Open innovatie kan dus worden omschreven als:

“Het combineren van interne en externe ideeën en interne en externe paden naar de markt om de ontwikkeling van nieuwe technologieën te bevorderen”.

In de eerste plaats betekent de hierboven beschreven verschuiving dat bedrijven zich bewust moeten worden van het steeds belangrijker worden van open innovatie. Niet alle goede ideeën worden binnen het eigen bedrijf ontwikkeld en niet alle ideeën moeten noodzakelijkerwijs verder worden ontwikkeld binnen de grenzen van het eigen bedrijf. Onderstaande **tabel 4** illustreert dit verder:

Closed Innovation Principles	Open Innovation Principles
The Smart people in the field work for us.	Not all the smart people work for us, so we must find and tap into the knowledge and expertise of bright individuals outside our company.
To profit from R&D, we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value: internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we discover it ourselves, we will get it to the market first.	We don't have to originate the research to profit from it.
The company that gets an innovation to the market first will win.	Building a better business model is better than getting to the market first.
If we create the most and the best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal and external ideas, we will win.
We should control our intellectual property (IP) so that our competitors don't profit from our ideas.	We should profit from others' use of our IP, and we should buy others' IP whenever it advances business model.

Tabel 4. Closed and Open Innovation Principles

Dit betekent dat er binnen het bedrijf een verschuiving moet plaatsvinden in de manier waarop mensen naar het bedrijf en haar omgeving kijken. Andere partijen betrekken bij het ontwikkelen van nieuwe producten en technologieën kan van grote toegevoegde waarde zijn. Denk bijvoorbeeld aan samenwerking met andere bedrijven in uw branche, leveranciers, universiteiten en natuurlijk eindgebruikers.

Het bedrijfsmodel speelt hierin een cruciale rol. Hoe en wanneer externe kennis nodig is en wordt gebruikt, wordt immers voor een groot deel bepaald door het bedrijfsmodel van de onderneming, dat beschrijft hoe waarde kan worden gecreëerd uit innovaties en welke elementen intern of extern moeten worden verkregen⁸.

⁸ Chesbrough, H. (2003), *“Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”*, Harvard Business School Press.

Bij open innovatie moet in gedachten worden gehouden dat niet iedereen al zijn intellectuele eigendomsrechten (IPR) wil of mag weggeven om de verbetering van zijn innovatie te maximaliseren. Het is logisch dat bedrijven ook willen profiteren van wat ze al hebben en ervoor zorgen dat de concurrentie niet wegloopt met hun inspanningen of ideeën. Een manier om ervoor te zorgen dat dit niet gebeurt, is door de intellectuele eigendomsrechten van het bedrijf te gebruiken als goodwill dat kan worden uitgewisseld met het partnerbedrijf. Een optie zou kunnen zijn om voor beide partijen exclusieve rechten te creëren.

In de volgende video wordt het concept van open innovatie uitgelegd: [Video open-innovation](#)

2.4 Samenwerkings-bedrijfsmodellen en co-creatie in de creatieve industrie

Samenwerking in de creatieve industrie is inderdaad erg belangrijk. Er zijn verschillende redenen voor samenwerking tussen partners in de creatieve industrie. De creatieve industrie wordt gekenmerkt door veel kleine en middelgrote ondernemingen (MKB's) en freelancers. Het ontbreekt hen aan middelen om hun creativiteit te gebruiken om succesvolle producten op de (wereldwijde) markt te brengen. Grotere bedrijven en multinationals hebben de mogelijkheid om creatieve producten op de markt te brengen, maar missen vaak creativiteit en ondernemersgeest. Samenwerking tussen deze heterogene partijen kan daarom voor beide partijen interessante kansen opleveren. Er kunnen andere heterogene samenwerkingen tot stand worden gebracht met culturele instellingen, kennisinstellingen enz⁹.

Op basis van ons onderzoek zien we heterogene samenwerkingen in de creatieve industrie als samenwerkingsvormen;

- a) tussen verschillende soorten partners: b.v. Freelancers, MKB, startups versus bijv. grote bedrijven, kennisinstellingen, culturele instellingen
- b) tussen partners uit verschillende disciplines
- c) met verschillende plaatsen in de waardeketen / op verschillende onderwerpen, bijv. conceptontwikkeling, marketing en klantbetrokkenheid, in de keten, etc ..

Belangrijke **problemen** bij samenwerkingen in de creatieve industrie zijn:

- a) het op waarde schatten van de creatieve / culturele bijdragen is moeilijk omdat deze waarde grotendeels immaterieel is, wat vaak problemen met de bescherming van intellectueel eigendom of het aantrekken van geld met zich meebrengt
- b) verschillen in cultuur en aanpak tussen partners (bijv. formaliteit, hiërarchie, schaal).

De samenwerkingsproblemen zijn niet incidenteel maar structureel.

Belangrijke **stimulans voor samenwerkingen** in de creatieve industrie lijken subsidies, ontwikkel-omgevingen (zoals co-working labs), netwerken (zoals sociale netwerken) en communicatie en vertrouwen (versus formalisering, contracten en IP) te zijn. Beoefenaars hebben talloze manieren bedacht (beste praktijken) om typische problemen met heterogene samenwerking te overwinnen. Veel ondernemers zijn betrokken bij (grote) netwerken en gebruiken sterke en minder sterke relaties. Deze relaties stellen hen in staat om geld aan te trekken en fondsen te werven, (gratis) juridisch advies te krijgen en / of nieuwe samenwerkingsverbanden te starten. Velen van hen stellen dat communicatie en vertrouwen essentieel zijn bij het onderhouden van deze netwerken. Bovendien tonen ondernemers veel creativiteit bij het maken van businessmodellen. Sommige

⁹ Collaboration and Business Models in the Creative Industry. Exploring heterogeneous collaborations. Technology University Eindhoven

bieden een gediversifieerd product- / dienstenportfolio om het aantal mogelijke inkomenskanalen te vergroten. Sommige creëren zelfs unieke distributiekkanalen.

Twee veel voorkomende bedrijfsmodellen in de creatieve industrie, zijn 'creators'- of: makers, waarin producten worden gemaakt en verkocht aan kopers (zowel fysieke als immateriële activa worden verkocht) en 'brokers', of: handelaars/makelaars, die de verkoop vergemakkelijken door potentiële kopers en verkopers te matchen, van voornamelijk immateriële activa (gebaseerd op het raamwerk van Malone, 2006). Enkele andere, voor bedrijfsmodellen relevante, aspecten die we hebben gevonden zijn:

- elk model is uniek
- afstemming van de bedrijfsmodellen van de partners is essentieel voor een vruchtbare samenwerking;
- open innovatie (inside-out en outside-in) stimuleert samenwerkingen en maakt nieuwe manieren van zakendoen mogelijk

Enkele specifieke vragen voor verder onderzoek naar businessmodellen voor heterogene samenwerkingen zijn

Hoe waarde te creëren en passend te maken

- met businessmodellen die **verschillende soorten waarde** combineren, niet alleen economische waarde, maar ook immateriële waarde (zoals culturele waarde, sociale waarde, kenniswaarde, idealistische (bijv. duurzaamheid) waarde)?
- met een businessmodel dat zowel innovatief is als nog steeds geaccepteerd in de sector? (Wat bepaalt het succes van een bedrijfsmodel om geaccepteerd te worden?)
- met (ongebruikt) IP van grotere organisaties (Philips Research, TNO, etc.), gebaseerd op samenwerking tussen grotere organisaties en MKB / creatieve freelancers in een win-win situatie? (idee van een grote speler die zaken doet met een kleine speler) (valorisatie)
- gebaseerd op samenwerking tussen creatieve freelancers / MKB en grotere organisaties in een win-win situatie? (idee van kleine speler, opschalen met grote speler)
- in interface tussen grote spelers en gebruikers / freelancers / MKB? (bijv. platformontwikkeling tussen professionele kennisleveranciers en gebruikers)?

Hoe waardecreatie en toe-eigening te ondersteunen

- in bedrijfsmodellen van meerdere, bij elkaar horende, organisaties? (Bedrijfsmodellen die niet tot één organisatie behoren, maar tot de waardeketen; naast de bedrijfsmodellen van partnerorganisaties).

Met betrekking tot "Co-Creatie" zijn er enkele gelijkenissen met de term "Co-Creatie" die beter zouden kunnen klinken in het kader van de Creatieve Industrie, zoals "Co-Design" of "Participatief Design", met de nadruk op de samenwerking tussen ontwerpers en andere creatieve professionals, terwijl Co-Creatie een bredere tool voor innovatiebeheer lijkt te zijn die door elk bedrijf uit elke sector kan worden geïmplementeerd.

"Co-design weerspiegelt een fundamentele verandering in de traditionele designer-klant relatie. Door de co-design aanpak kan een breed scala aan mensen een creatieve bijdrage leveren aan het formuleren en oplossen van een probleem. Een belangrijk uitgangspunt van co-design is dat gebruikers als 'experts' van hun eigen ervaring centraal komen te staan in het ontwerpproces. Er is een breed scala aan tools en technieken beschikbaar om het co-design proces te ondersteunen, deze kunnen deelnemers helpen bij het creëren van gebruikersprofielen, storyboards en user journeys.

Potentiële oplossingen kunnen worden getest door prototyping en technieken voor het genereren van scenario's ”.

“Co-design kan op elk moment tijdens het ontwerpontwikkelingsproces plaatsvinden. Het vroeg (en vaak) betrekken van mensen met verschillende perspectieven kan echter al vroeg helpen om het echte probleem te bepalen, wat tot gunstiger resultaten leidt. Toegegeven, het betrekken van meerdere belanghebbenden gedurende het hele proces kan een uitdaging zijn, maar door een, onder begeleiding, proces van ontdekking, ideevorming en ontwikkeling kunnen we een stem geven aan zowel eindgebruikers als de mensen die hen dienen. Door dit te doen, worden informanten deelnemers, bijdragers en partners - en dat kan een krachtige en zinvolle impact hebben op de uitkomsten ”.

“Participatief ontwerp (oorspronkelijk coöperatief ontwerp, nu vaak co-ontwerp) is een benadering van ontwerpen waarbij wordt geprobeerd alle belanghebbenden (bijv. werknemers, partners, klanten, burgers, eindgebruikers) actief te betrekken bij het ontwerpproces om ervoor te zorgen dat het resultaat voldoet aan hun behoeften en bruikbaar is. Participatief ontwerpen is een benadering die gericht is op processen en procedures van ontwerpen en is geen ontwerpstyl. De term wordt op verschillende velden gebruikt, bijv. softwareontwerp, stedenbouw, architectuur, landschaps-architectuur, productontwerp, duurzaamheid, grafisch ontwerp, planning en zelfs geneeskunde als een manier om omgevingen te creëren die beter reageren en passen bij de culturele, emotionele, spirituele en praktische behoeften van hun bewoners en gebruikers. Het is een benadering van placemaking (veelzijdige benadering van planning, ontwerp en mogelijkheden van een lokale gemeenschap, ter bevordering van het geluk en het welzijn van mensen).

De volgende aspecten zijn cruciaal voor het besturen van samenwerkings-bedrijfsmodellen en co-creatie in de creatieve industrie.

- Communicatie & vertrouwen; Er zijn veel operationele variabelen die van invloed zijn op een succesvolle samenwerking. Communicatie en vertrouwen zijn vrijwel de primaire voorwaarden
- Een netwerk hebben; een netwerk stelt de professionals in staat nieuwe kennis aan te boren en het kan onderhandelingen tot stand brengen door mensen, bedrijven of technologieën aan elkaar te koppelen om nieuwe producten te creëren.
- Intellectuele eigendomsrechten; dit is niet verwonderlijk aangezien IP een van de meest waardevolle activa is van een organisatie en bedrijven. Het beschermen van IP leidt echter tot verschillende problemen die lijken te worden versterkt door het type industrie en de mate waarin creatieve bedrijven samenwerken met grotere organisaties
- Budgetbeheer; duidelijke en eerlijke overeenkomsten op basis van werkelijk gerapporteerde kosten en inkomsten van alle betrokken partners moeten de verdeling van verdiensten en beslissingen in termen van kosten en bedrijfsoriëntatie stimuleren.
- Heterogeniteit in omvang en discipline; Heterogeniteit tussen bedrijven en / of freelancers is een andere belangrijke bepalende factor bij succesvolle samenwerkingen. Heterogeniteit kan worden gebaseerd op grootte / omvang (bijv. kleine bedrijven versus grote bedrijven) of op discipline (bijv. artistiek versus commercieel)

2.5 Platform Economie (Deeleconomie)

Achtergronden over deeleconomie en nieuwe technologieën

Technologische vooruitgang in informatie- en communicatiesystemen heeft veel aspecten van het leven van mensen vergaand beïnvloed. Snelle veranderingen in de afgelopen jaren hebben geleid tot nieuwe vormen van werk, tot nieuwe en snelle manieren van communiceren en tot grote

veranderingen in de consumptiewereld. Nieuwe tools, applicaties, soft- en hardware, etc. openen deuren en bieden nieuwe mogelijkheden om deel te nemen en te delen. Theoretisch kunnen mensen uit verschillende regio's en landen, met verschillende achtergronden en van verschillende leeftijden relatief eenvoudig verbinding met elkaar maken via internet. Vooral de beschikbaarheid van gebruiksvriendelijke mobiele apparaten en de ruime aanwezigheid van breedbandverbindingen dragen bij aan deze ontwikkeling. Er is geen duidelijke terminologie; 'platformeconomie', 'platformarbeid', 'crowdsourcing', 'crowdwork', 'cloudsourcing', 'co-creatie' en 'prosumptie' zijn enkele van de termen die momenteel worden gebruikt om dit te beschrijven (Huws, 2016; Huws et al., 2016; Pongratz, 2018). Online platforms bemiddelen in de interactie tussen mensen in veel verschillende sectoren en bieden een verscheidenheid aan diensten - zowel ruimte gebonden als ruimte onafhankelijk - deze wijze van tussenhandel tussen diensten / taken en mensen heeft steeds meer invloed op het gemeenschappelijke leven. Via dergelijke online platforms kunnen veel dingen worden verhandeld: vaak zien we hier handel in o.a. transport, (voedsel) bezorging, huisvesting, werkorganisatie, hulp aan de bureaus, peer-to-peer delen enzovoort. Online platforms zijn de afgelopen jaren economisch belangrijker geworden en hebben veel aandacht gekregen van beleidsmakers, media en industrie (Europese Commissie, 2016a, 2016b). Centraal in deze ontwikkelingen staan voortdurende verbeteringen van informatie- en communicatietechnologieën, met name de wijdverbreide beschikbaarheid van breedbandverbindingen en de toename van smartphonegebruik. Door de integratie van informatie- en communicatietechnologieën wordt uitbesteding en verplaatsing van arbeid vergemakkelijkt en voor digitaliseerbare goederen wordt de informatieruimte op internet een nieuwe productielocatie (Boes & Pfeiffer, 2006; Huws, 2016a). Hier neemt het internet de rol over van moderne arbeids- of uitzendbureaus, verbindt klanten en dienstverleners en slaat andere tussenpersonen over. Vooral de diensten zoals voor huisvesting, transport en huishoudelijk werk, die worden gefaciliteerd door (mobiel) internet, zijn sinds 2010 enorm gestegen en hebben aanzienlijk bijgedragen aan inkomsten en handel (Europese Commissie, 2016).

Kansen voor de arbeidsmarkt

Voor de Europese economie brengen deze nieuwe arbeidsmarkt handelaren de belofte van verhoogde arbeidsmarktparticipatie en economische prestaties van specifieke regio's en de Europese Unie in het algemeen. Online platforms bieden werkgevers of klanten toegang tot een grote pool van arbeid, kwalificaties en creativiteit, maar ook de mogelijkheid om te profiteren van meer flexibiliteit, vaak lagere kosten zonder langdurige inzet van vast personeel (Felstiner, 2011; Shepherd, 2012). Net als bij uitbesteding, stelt deze vorm van arbeidsbemiddeling bedrijven in staat de kosten van directe werkgelegenheid te externaliseren (Bergvall-Kåreborn & Howcroft, 2014; Ford et al., 2015). In theorie biedt deze manier van werken werknemers nieuwe kansen op werk, de mogelijkheid om eigen baas te zijn en de werktijden flexibel te regelen, inclusief wanneer en hoe lang ze moeten werken, welke banen ze kunnen accepteren en welke ze kunnen weigeren (Kittur et al., 2013). Belangrijk is dat dergelijke online platforms kansen kunnen bieden om problemen samen op te lossen (Barnes et al., 2015) en fysieke afstanden te overbruggen tussen creatievelingen die ernaar streven om samen te werken. De Europese Commissie benadrukt de potentiële toename van het concurrentievermogen en de groei van de Europese markten, de toegang van consumenten tot goederen en diensten en erkent met name nieuwe en flexibele arbeidsmogelijkheden (Europese Commissie, 2016).

Risico's

In een recente beleidsnota benadrukt de OESO (2016): 'Aangezien werknemers in de "platformeconomie" vaker meerdere banen en inkomstenbronnen hebben, worden de rol en betekenis van traditionele arbeidsmarktinstellingen op de proef gesteld'. Onderzoek toont aan dat de impact van klanten van online platforms op het werk en privéleven van werknemers - d.w.z. met betrekking tot werktijd of beschikbaarheid of gezondheids- en veiligheidskwesties - enorm is (Huws,

2015; Schörpf et al., 2017). Omdat crowdsourcing lijkt op een opstelling met meerdere werkgevers (Marchington et al., 2005) of een driehoeks arbeidsrelatie (Helfen, 2014), is de classificatie van werkgever en werknemer complex en ontkennen de platforms vaak hun rol als werkgever. Voor de werknemers betekent dit dat ze formeel zelfstandige zijn, maar clausules en voorwaarden kunnen in strijd zijn met bestaande regelgeving of zijn niet in overeenstemming met de realiteit (De Stefano, 2015). Vaak wordt werk of werkgelegenheid via onlineplatforms omschreven als tijdelijk en van korte duur en vereist het een hoge mate van beschikbaarheid tijdens het verwerven van projecten en maakt het standaard werktijdenregelingen ongeschikt. Dit wordt ondersteund door de tools die onlineplatforms bieden voor het controleren van werknemers of providers, bijvoorbeeld door online toezicht op toetsaanslagen of screenshots van de voortgang van het werk. Een cruciaal aspect is zeker de online reputatie via de beoordelingssystemen van platforms en de regels voor werknemersprofielen. Regulering van de arbeidsstatus blijft onzeker, en hoewel beloningsregelingen, systemen voor het opbouwen van vertrouwen en stem- en beoordelingsfuncties ertoe bijdragen werknemers te classificeren als werknemer in plaats van als zelfstandige, neigt het werken voor meerdere online platforms en het gebruik van eigen apparatuur eerder naar zelfstandig ondernemerschap. Recente rechtszaken in Engeland hebben de aanduiding 'onafhankelijke contractanten' aangevochten, waarbij werd geoordeeld dat ze moesten worden geclassificeerd als 'werkenden', maar niet als 'werknemers'¹⁰.

Elders wordt het risico van een commodificatie (in geld uitdrukken) van arbeid (De Stefano, 2015) en van toenemende standaardisatie en modularisering van werk (Huws, 2016b) alsook de mogelijke ondermijning van bestaande principes en rechten benadrukt (Huws & Joyce, 2016). Opkomende bedrijfsmodellen passen mogelijk niet binnen de respectieve wetgevingscontext en het is moeilijk om te bepalen welke regelgevingscontext en welke normen moeten worden toegepast. Verschillen in regelgeving kunnen tot onzekerheid en marktfragmentatie leiden (Europese Commissie, 2016)

Hoe werken Online Platforms

Ondanks het enorme aantal crowdsourcing platforms dat opduikt op het Wereld Wijde Web, met hun vele onderscheidende kenmerken, kunnen in wezen vier verschillende vormen van intermediaire crowdsourcing platforms worden onderscheiden. Ten eerste zijn er bod/bieding-gestuurde en competitie-gestuurde platforms. Op **bod-gebaseerde platforms** posten klanten korte briefings en stellen ze een basiskader op voor de taken, waaronder een functiebeschrijving, een vaste of een uurprijs, een tijdschema, mogelijke tussentijds te verwachten prestaties en misschien wat referenties op vergelijkbaar werk. Werknemers aan de andere kant kunnen een klus / job aanvragen door te reageren op een briefing en door hun voorwaarden te specificeren, inclusief verduidelijkingen over de klus, onderhandelingen over prijs en tijdschema en het vaststellen van doelen/resultaten. Afhankelijk van de mate van overeenstemming van partijen, kunnen er betalingen zijn op specifieke deelprestaties, maar meestal, zodra de klus is geklaard en de klant tevreden is, wordt de betaling verwerkt door de platformaanbieders (door de betaling vrij te geven aan de kant van de klant en het verzenden van de betaling naar de kant van de uitvoerder). Per platform verschilt het commissie percentage of een vast tarief voor het platform, voor het verlenen van hun intermediaire diensten. Sommige platforms brengen ook de werknemers in rekening voor het plaatsen van een bod op een bepaalde klus.

De tweede vorm van crowdsourcing platforms zijn **competitie-gestuurde platforms**. Dit zijn waarschijnlijk de belangrijkste platforms voor creatief werk en specifiek voor zelfstandigen en kleine en middelgrote ondernemingen in de creatieve industrie. Klanten plaatsen een omschrijving van de opdracht met een vast vergoedingstarief (bijv. door een kant-en-klare prijscategorie te kiezen die door het platform wordt bepaald). Geïnteresseerde werkenden hebben de mogelijkheid om concept ontwerpen of producten aan een klant voor te leggen, in de hoop de competitie te winnen. De

¹⁰These cases have concerned workers for Uber, City Sprint, Deliveroo and Pimlico Plumbers.

klanten kunnen echter kiezen uit meerdere inzendingen. Om een grotere kans te hebben om als winnaar te worden geselecteerd, dienen werkenden vaak meerdere concepten in. Meestal zijn er verschillende stadia bij het selecteren van een product. Shortlists (kandidatenlijst) met geselecteerde werkenden spelen een belangrijke rol. Deze werkenden kunnen feedback en / of suggesties voor verbetering krijgen, voordat de klant zijn definitieve keuze maakt. In sommige gevallen krijgen werkenden op deze shortlist al een financiële vergoeding. Zodra het winnende ontwerp is geselecteerd, kan de klant slechts kleine wijzigingen verwachten tot het eindproduct. Nadat het product is geaccepteerd door de klant, wordt de maker ervan betaald. Hoewel de vergoeding meestal hoger is dan op andere platforms, zijn deze op competitie-gestuurde platforms niet de meest favoriete manier van werken voor veel werkenden, vanwege de kleine kans om de opdracht te bemachtigen.

Naast competitie-gestuurde platforms en bod-gebaseerde platforms, bestaat er ook een geautomatiseerde matching op basis van bepaalde variabelen, d.w.z. aanbieders en klanten worden via een technische applicatie gematched op fysieke afstand tot de locatie waar de service moet worden uitgevoerd (Uber of vergelijkbare transportdiensten). De werkenden (chauffeurs in dit voorbeeld) ontvangen een 'ping' (geluidssignaal/bericht) en kunnen ervoor kiezen om de service te verlenen. Op het moment van schrijven weten we niet zeker of er rekening wordt gehouden met eventuele aanvullende variabelen, zoals de online beoordeling of ervaring van de bestuurder. De prijs van de dienst hangt weer af van verschillende variabelen, zoals de te rijden afstand of de daadwerkelijke vraag in een bepaald gebied. Wanneer er in een gebied een hoge vraag en een lage chauffeursdichtheid is, stijgen de prijzen en vice versa, als er een lage vraag is, dalen de prijzen. Deze methode is bedoeld om chauffeurs te stimuleren om andere gebieden te bestrijken en de wachttijden voor klanten laag te houden.¹¹

Identificatie van ICT Platforms

In de wereld van online ICT-ondersteund werken bestaan een groot aantal tussenplatforms, die optreden als derde partij tussen klanten of werkgevers en werknemers of werkenden. Over het algemeen is er een constante stroom van fusies, overnames en beëindigingen van kleinere en middelgrote platforms. Sommige grote bedrijven, vaak gevestigd in de Engelssprekende wereld, handelen internationaal. Hoewel deze platforms in veel Europese landen een klanten- en werknemersbasis hebben, is er sterk bewijs dat taal een cruciale rol speelt voor het bereik en de reikwijdte van online platforms. Als gevolg hiervan zijn er vaak enkele internationale spelers en meestal een aantal platforms die zijn georiënteerd op plaats of taal.

In het COL-CREATION-project is de samenwerking en co-creatie tussen werknemers en tussen klanten en werknemers cruciaal voor het selecteren van geschikte online platforms. Zoals hierboven vermeld, worden competitie gestuurde platforms waarschijnlijk vaker voor grotere creatieve projecten ingezet dan bod-gebaseerde platforms. Geautomatiseerde matching is zeer onwaarschijnlijk voor dit soort professioneel creatief werk. Als gevolg hiervan ligt de focus op competitie gestuurde en bod-gebaseerde online platforms. Voor de Europese context zijn belangrijke bod-gebaseerde platforms Freelancer, Upwork, Crowdfunder, Topcoder. Voor competitie-gestuurde platforms zijn 99designs, Jovoto, Local Motors en Threadless cruciaal.

Een online werknemer worden

Met deze theoretische achtergrond kunnen we de kansen van mensen met betrekking tot nieuwe vormen van werk en het specifiek vinden van werk via online platforms nader bekijken. Ten eerste, en meest belangrijk: kunnen mensen een inkomen verdienen door hun werk, kennis en competenties aan te bieden op platforms. Dit kan door diensten aan te bieden of door producten te verkopen.

¹¹ <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/04/17/how-uber-surge-pricing-really-works/>

Meestal zijn mensen geregistreerd op meer dan één platform om zo hun portfolio aan te vullen en toegang te krijgen tot een groter klantenbestand. Iemand die bijvoorbeeld via een platform diensten gaat verkopen, kan zich net zo goed op meerdere platforms registreren en daar ook zijn / haar diensten aanbieden. Naast een bredere toegang tot klanten, helpt dit om het probleem van slechts weinig orders te overwinnen, met lange tijdspanne tussen verkopen of projecten. Het vinden van werk via online platforms is vooral verleidelijk voor mensen in regio's waar de economie wat minder is of waar het moeilijk is om werk te vinden. Het zijn voorbeelden en manieren om nieuwe vormen van werk aan te gaan. Bovendien kan samenwerking met andere creatieve professionals een andere stimulans zijn om via online platforms te werken.

Er zijn diverse platforms voor veel verschillende producten of diensten en veel platforms staan open om niet nader gedefinieerde diensten aan te bieden. Een lijst met mogelijke diensten en producten die worden aangeboden, is alleen nuttig als het werk dat in de deeleconomie wordt uitgevoerd, wordt gecategoriseerd. De link tussen allerlei soorten werk is de bemiddeling via online platforms.

Ten eerste zijn er diensten die digitaal zijn of eenvoudig kunnen worden gedigitaliseerd en dus kunnen worden uitgevoerd op een computer, laptop, tablet, enz. Deze diensten kunnen in principe overal worden uitgevoerd, wat betekent dat mensen niet per se een kantoor nodig hebben, maar kunnen werken vanuit huis. De geleverde diensten kunnen heel eenvoudig zijn, zeer repetitief en het kan in een korte tijd klaar zijn; of diensten kunnen complexer zijn, vereisen kennis en vaardigheden en strekken zich uit van uren tot dagen of weken.

- Voorbeelden zijn codering, administratief werk, creatieve bezigheden zoals ontwerp, animatie, video, muziek, etc. of andere taken die online kunnen worden uitgevoerd. Deze sector van de deeleconomie bestaat al langer en er zijn meerdere, gemakkelijk toegankelijke opties om mee bezig te zijn.

Ten tweede worden geen diensten, maar fysieke producten verkocht via online platforms. Deze producten kunnen overal worden geproduceerd, kunnen niet worden gedigitaliseerd en zijn van fysieke aard. Producten kunnen thuis worden geproduceerd en per post naar de klant worden gestuurd. Deze categorie is op zich niet nieuw en is de afgelopen tien jaar ontwikkeld, maar biedt de mogelijkheid om het klantenbestand uit te breiden en producten over lange afstanden te verkopen. De plaats van productie is niet erg relevant en kan buiten de stad zijn, waar de kosten voor productie en onderhoud laag zijn.

- Voorbeelden zijn handgemaakte producten of producten in kleine oplagen en kunnen in principe alles zijn. Het online verkopen van fysieke producten kan met name handig zijn voor mensen die al ervaring hebben met het produceren en verkopen van goederen en die op afgelegen plaatsen wonen met een kleinere klantenkring.

En ten derde, een manier waarop mensen kunnen deelnemen in het werken via platforms, is door gebruik te maken van platforms zonder winstoogmerk. Hierbij is geld verdienen dus niet toegestaan, maar het is eerder een manier om de kosten te minimaliseren door een kantoor of andere diensten te delen. Deze sector, die kan worden gezien als blauwdruk voor de hedendaagse gig-economy-platforms met winstoogmerk, is veel minder besproken in de media en wetenschappelijke literatuur. In het kader van dit project kunnen non-profit activiteiten door mensen worden gebruikt om samen te werken aan non-profit projecten, te carpoolen van en naar de werkplek, kantoorruimten te delen, kennis te delen of andere dagelijkse kosten te verminderen. Wijdverbreid gebruik van deelplatforms tref je aan in transportwijzen (autodelen, carpoolen, deelfietsen, enz.), in huisvesting (het delen van flats of huizen), voor kantoorruimten (co-working spaces) en voor andere diensten (dit is een zeer brede categorie, namelijk timesharing, tijdbanken, alternatieve valutaplatforms, gezamenlijke financiering, enz.).

THEMA 3 - WAT IS DE HUMAN CENTERED DESIGN METHODE

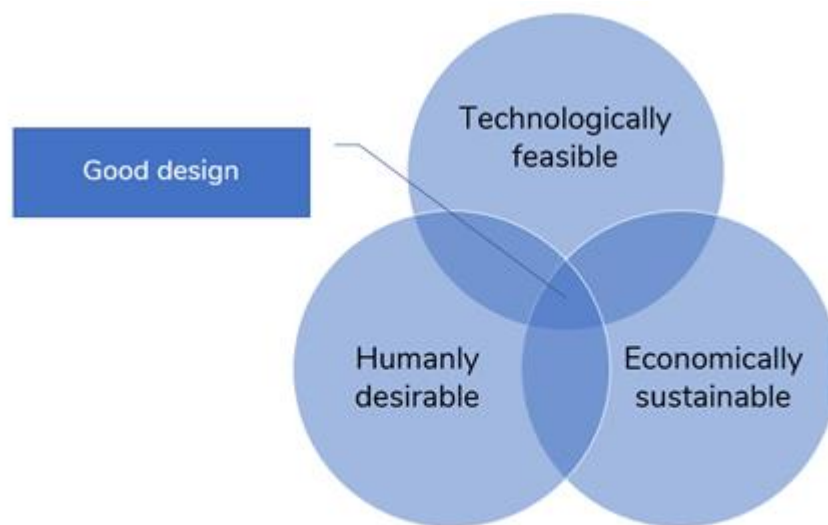


3.1 Inleiding in de Human-centered design methode

Introductie in Human-Centered Design om complexe problemen aan te pakken

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

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



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

Figuur 3 Rationale of Human-Centered Design methodology

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

De volgende video van IDEO geeft een korte introductie tot Human-Centered Design.

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

Misschien heb je al eerder gehoord over een ontwerp waarin de mens centraal staat, misschien niet. Maar het is ook mogelijk dat je al termen als user-centered design, design thinking of design research hebt gehoord. Dit zijn allemaal design- en/of onderzoeksfilosofieën die gebaseerd zijn op dezelfde principes. We volgen dus de mensgerichte ontwerpmethodologie in deze cursus, maar als je een van deze andere methoden kent, zul je veel overeenkomsten ontdekken.

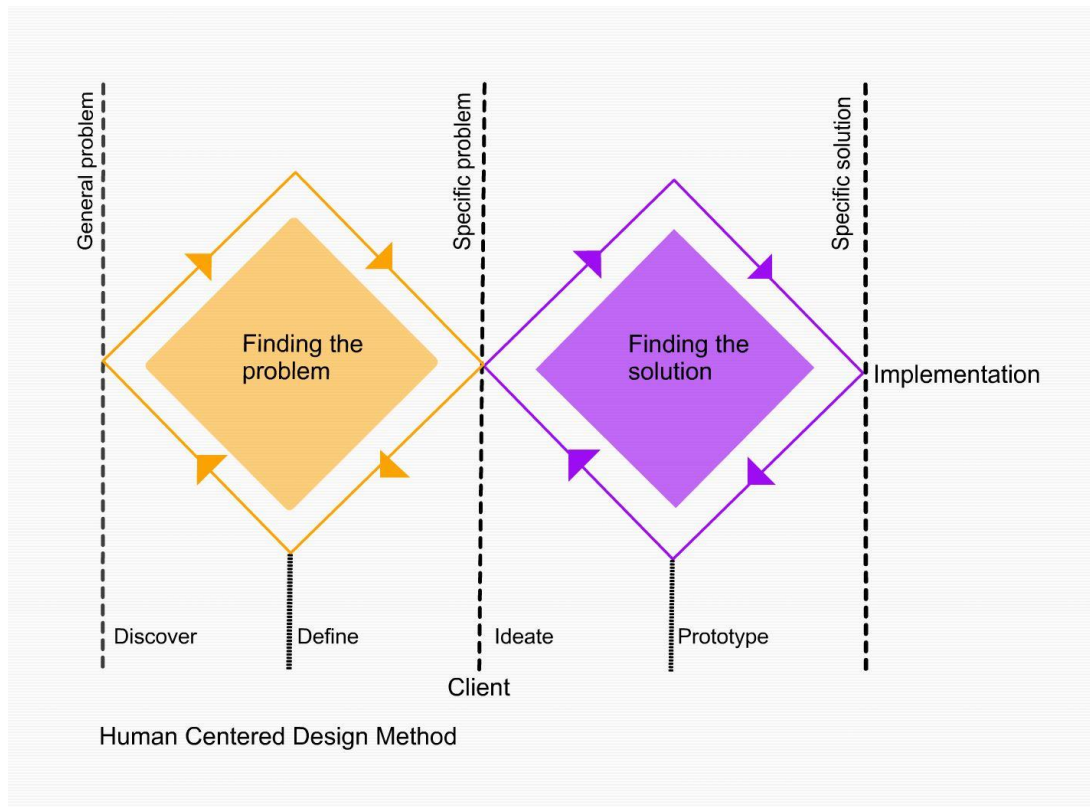
The Human Centered Design mindset

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

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

Methodologie

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



Figuur 4 Human-Centered Design Method

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

- **Diamant 1: Het probleem vinden.** Een veelgemaakte fout bij ontwerpen is dat we vaak te snel naar oplossingen zoeken. In de eerste diamant onderzoek je alleen het probleem - we denken nog niet na over oplossingen. We gaan proberen om de gebruikers te begrijpen en te achterhalen wat hun problemen werkelijk zijn. Problemen hebben immers vaak onderliggende oorzaken. Je denkt misschien dat je probleem x gaat oplossen, en je komt er onderweg achter dat het echte probleem y is.
 - **Ontdekken (discover, divergentie):** Je gaat zoveel mogelijk te weten komen over de gebruikers en het probleem. Praat met mensen, observeer ze, probeer echt te begrijpen waarom ze de dingen doen zoals ze doen. Verzamel zoveel mogelijk kennis.
 - **Definiëren (define, convergentie):** in deze fase bekijk je alle informatie die je hebt gekregen en (her)organiseer je ze in een beperkt aantal belangrijke problemen die je denkt dat je moet aanpakken. Vervolgens analyseer je deze problemen en selecteer je er één of een paar die je wilt oplossen in de volgende diamant.
- **Diamant 2: De oplossing vinden.** Eindelijk kan je in deze fase beginnen na te denken over oplossingen! Maar dankzij de eerste diamant zullen jullie oplossingen hopelijk meer gericht zijn op de echte problemen die opgelost moeten worden.
 - **Idee-ontwikkeling (ideate, divergentie):** Het gaat hier om kwantiteit, niet om kwaliteit. Probeer zoveel mogelijk ideeën te bedenken die het probleem kunnen oplossen. Niets is te gek of te ambitieus, selectie gebeurt pas in de volgende fase.
 - **Prototype (convergentie):** Je gaat een aantal oplossingen kiezen die zowel ambitieus als realistisch lijken. Je gaat snel prototypes maken om te testen met je gebruikers. Je zal

ontdekken dat sommige oplossingen in de praktijk niet werken of moeten worden aangepast. Leer en pas aan! Het idee is om opnieuw te selecteren en uiteindelijk alleen de beste oplossingen te vinden.

- **Implementatie.** We gaan er in deze cursus niet op in, maar als je eenmaal de beste oplossingen hebt gevonden en getest bij echte gebruikers, kan je ze implementeren. Dit betekent dat je er echte producten van gaat maken, nadenkt over het businessmodel, enz.

Aanvullende informatie:

- How to prototype a new business, IDEO. <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/how-to-prototype-a-new-business>
- Desirability, Feasibility, Viability: The Sweet Spot for Innovation, Kristann Orton. <https://medium.com/innovation-sweet-spot/desirability-feasibility-viability-the-sweet-spot-for-innovation-d7946de2183c>

3.2 Technieken en tools om het echte probleem van de klant te definiëren

3.2.1 Introductie van de klant en briefing

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

Wat weet je al

- Ken je de klant al? Kan je al weten - bijvoorbeeld via een internet-zoekopdracht of via je netwerken - wat hun bedrijf is, wie hun klanten zijn, wat voor soort projecten ze doen, hoe ze zich profileren ten opzichte van hun concurrenten, waar ze zich bevinden en zaken doen, etc.?
- Ken je de sector van de klant? Probeer iets te lezen over enkele trends of actuele gebeurtenissen in de sector van je klant, bijvoorbeeld in een vakblad of op blogs.
- Heb je al informatie over de briefing? Misschien heeft de docent je een titel of een korte samenvatting gegeven. Probeer daar vooraf zoveel mogelijk van te weten te komen.

Welke informatie heb je nodig

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

- Wat zijn de prioriteiten voor de klant? Waarom willen zij dat dit project wordt uitgevoerd? Wat is voor hen het grote voordeel?
- Via welke kanalen en hoe intensief wil de opdrachtgever communiceren? Komen jullie regelmatig bij elkaar?

- Zijn er tussentijdse deadlines? Wat voor (deel)producten wil de klant graag zien?
- Vermeldt de klant al belangrijke stakeholders en zo ja, kan hij contactgegevens verstrekken of een vergadering initiëren?
- Zal de klant je voorzien van documentatie of andere kennis die je nodig hebt?
- Werken jullie in een open samenwerkingsverband of wil de klant dat de mensen die je spreekt een geheimhoudingsverklaring ondertekenen?
- Zal de klant een budget geven?

Analyse

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

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



Part of the Value Proposition Canvas from Alexander Osterwalder (strategyzer.com).

Figuur 5 Value Proposition Canvas by Alexander Osterwalder

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

Misschien ben je al bekend met het value proposition canvas. In dat geval merk je misschien iets vreemds op. Bovenstaande figuur toont slechts de helft van het raamwerk. Omdat we een Human-Centered Design-proces toepassen, gaan we ons eerst bezighouden met het grondig begrijpen van het probleem, alvorens na te denken over oplossingen. Aangezien de andere helft van het waardevoorstel over oplossingen gaat, kunnen we dat laten liggen tot het onderwerp: "de oplossing vinden".

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

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

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

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

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

Aanvullende informatie

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

3.2.2 Het vinden van het probleem

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

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

We doen dit in twee deelfasen. Eerst zullen we divergeren (de ontdekkingsfase, discover), en dan zullen we convergeren (de definitiefase, define) om tot een specifiek kernprobleem te komen. Dit betekent dat we de eerste van de twee diamanten doorlopen, in **Figuur 4 “Human-Centered Design Method”**.

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

Since this is a very important and time-consuming exercise, moet je de tijd nemen om hieraan te werken.

Het doel van de ontdekkingsfase is om jezelf volledig onder te dompelen in de onderwerpruimte van je probleem. Dat betekent dat je onderzoek gaat doen, je gaat speuren. Het doel is om zoveel

mogelijk informatie te krijgen. We zullen later ingaan op de selectie van de meest relevante informatie.

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

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

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

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

- **Praat met experts;** Naast de mensen voor wie je ontwerpt, kun je ook met experts praten. Het grote verschil is dat je bij de eerste groep probeert je in te leven, om hun wereld en hun leven te begrijpen. Als je met een expert praat, ligt de focus niet op persoonlijke ervaring, maar op de professionele expertise van de persoon. Mensen praten over hun eigen leven en geven je waardevolle anectodische aanwijzingen, terwijl experts je voorzien van onderzoek, cijfers en trends. Experts kunnen onderzoekers zijn, maar ook beleidsmakers, managers, managers, journalisten, enz.
- **Onderdompeling;** Naast praten, kun je je ook inleven door dingen zelf te ervaren. Onderdompeling betekent dat je probeert de ervaring van de doelgroep (opnieuw) te beleven. Werk je aan een educatief probleem voor studenten? Probeer een van hun lessen bij te wonen om te zien hoe hun ervaring is. Ontwerpen voor gedetineerden? Kijk of u hun perspectief kunt ervaren door enkele uren in de cel door te brengen, naast het praten met hen. Of als uw cliënt een reclamebureau is die een vrijetijdscentrum moet promoten, ga dan eens naar dat vrijetijdscentrum tijdens de openingsuren, doe mee aan enkele activiteiten en spreek met andere gasten. Dit stelt u in staat om een veel dieper begrip te creëren van de mensen voor wie u een ontwerp maakt.
- **Analoge inspiratie;** Naast het ervaren van het echte werk, kunt u ook kijken naar vergelijkbare situaties en inspiratie opdoen in hoe deze mensen met soortgelijke problemen omgaan. Bij het ontwerpen van een operatiekamer waar medische professionals onder grote stress en tijdsdruk werken, kun je inspiratie opdoen in de Formule 1, waar pitstopteams onder dezelfde stress werken. Bij het ontwerpen voor jeugdbewegingen waarbij teams van jongeren zelfstandig beslissingen moeten nemen, kun je ter inspiratie kijken naar hoe in het leger met leiderschap wordt omgegaan. Dit betekent natuurlijk niet dat je oplossingen een-op-een kunt of moet kopiëren, het is tenslotte alleen maar inspiratie.

Van wie kan je leren

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

Hoe leren

Mensen zijn complexe wezens. Je ziet ze misschien als uitvoerders van een bepaalde 'rol' (ze zijn bijvoorbeeld een 'student' of een 'chirurg'), maar ze zijn complexere wezens dan dat. Ze kunnen ook

tegelijkertijd een vader, een muzikant, een voetbalfan, een verlegen persoon, een ijverige werker, enz. zijn, en dit alles heeft een impact op hoe ze zich in hun rol gedragen. Probeer de hele persoon te begrijpen. Probeer bijvoorbeeld te begrijpen wat hen drijft. Wat zijn hun waarden, behoeften, ambities,? Als je hun prioriteiten wilt leren kennen, probeer dan inzicht te krijgen in hoe ze hun geld of tijd besteden. Voor de meeste mensen zijn deze zeer middelen schaars, dus de manier waarop ze geld of tijd besteed hebben vertelt je veel over wat echt belangrijk voor hen is. Probeer mensen te ontmoeten in een voor hen natuurlijke omgeving, zoals hun huis of hun werkplek. Dit kan meer reistijd voor u betekenen, maar het heeft een aantal voordelen. Ten eerste is het meestal een omgeving waar ze zich op hun gemak voelen en meer zullen delen. Ten tweede, als ze eenmaal in de juiste omgeving zijn, kunnen ze je niet alleen dingen vertellen, maar je ook laten zien. Dit helpt je om ze beter te begrijpen. En het belangrijkste is dat mensen de experts zijn in hun eigen leven. Probeer niet te oordelen of te sturen. Gewoon luisteren en leren.

Technieken

- **Interviews;** De meest voorkomende manier om je in te leven in je doelgroep is door middel van interviews. Bij voorkeur doe je dit face-to-face, maar wanneer dit niet mogelijk is, kan een telefonisch of online interview een optie zijn. Dit klinkt misschien niet al te complex, maar hier zijn enkele tips:
 - ❖ Probeer je niet strikt aan je vragenlijst te houden. Als mensen vertellen over onderwerpen waar ze enthousiast over zijn is jouw rol vooral hen aan te moedigen en vervolgvragen te stellen.
 - ❖ Probeer een topiclijst te maken van de belangrijkste dingen die je wilt bespreken. Dit is je checklist om te zien of je alles wat essentieel is, hebt behandeld.
 - ❖ Probeer aan een aantal ijsbrekers te denken om het interview op gang te brengen of om nieuwe onderwerpen te introduceren.
 - ❖ Zorg ervoor dat je het interview kunt documenteren. Neem het misschien op (vraag altijd om toestemming) of vraag iemand anders om met je mee te gaan om aantekeningen te maken terwijl je praat.
 - ❖ Maak foto's van mensen en plaatsen. Dit zal je helpen om later herinneringen op te halen. Vraag mensen natuurlijk altijd vooraf of je een foto's mag maken.
 - ❖ Als je in grote teams werkt, voel je je vrij om je op te splitsen, bijvoorbeeld in groepjes van twee, om meer interviews te doen. De overige teamleden zullen in de volgende fase vanzelf meer te weten komen over elkaars interviews.
 - ❖ Als je samen met de teamleden gesprekken voert, verdeel dan vooraf de rollen. Bespreek wie de leiding neemt bij het stellen van vragen en wie aantekeningen maakt. Dit hoeft niet altijd dezelfde persoon te zijn, maar moet voor elk gesprek met elkaar afgesproken zijn zodat het gesprek vlot verloopt.

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

- **De vijf waaroms.** Als een respondent je iets vertelt, vraag dan 'waarom'. Als ze een antwoord geven, vraag dan opnieuw 'waarom'. Doe dit vijf keer. Je herkent dit misschien als iets dat kinderen doen als ze de wereld ontdekken (en hun ouders irriteren, dus wees voorzichtig als je deze techniek gebruikt), maar het is ook een heel goede manier om dieper te graven en de onderliggende motivaties van mensen echt te begrijpen.
- **Teken het.** Soms vertelt een tekening je meer dan veel woorden. Neem papier en pennen mee, en laat respondenten tekenen wat ze bedoelen. Dit kan een schets van een situatie zijn, maar bijvoorbeeld ook een schematische procedure of de inrichting van een ruimte.

- **Laat het me zien.** Vraag respondenten niet om bepaalde procedures uit te leggen, maar vraag hen om het je voor te doen en te laten zien. Op deze manier kunt u ze observeren en kunt u details missen die de respondenten u niet zouden hebben verteld, bijvoorbeeld omdat het voor hen te duidelijk is (maar niet voor een buitenstaander).
- **Vertel me over de laatste keer.** Als mensen over algemene procedures praten, vergeten ze vaak details en uitzonderingen. Vraag hen naar de laatste keer dat er iets gebeurd is en laat hen dat verhaal in detail vertellen. Dus, in plaats van het winkelpersoneel te vragen hoe het retourbeleid in hun winkel is, vraag hen te vertellen over de laatste persoon die bepaalde artikelen kwam retourneren en hoe dat ging. Op deze manier hoor je meer details.
- **Superkrachten.** Om te begrijpen welke vaardigheden en competenties belangrijk zijn, vraag je mensen welke superkracht ze voor hun werk zouden willen hebben als ze konden kiezen. Gedachten kunnen lezen? Encyclopedische kennis in hun hoofd? Dat mensen ze onmiddellijk vertrouwen als ze iets zeggen? Het antwoord vertelt je veel over wat echt belangrijk is voor hun rol.
- **Kaarten sorteren.** Vaak zijn mensen vriendelijk en meewerkend, en als je ze vraagt 'is onderwerp x belangrijk voor je' zullen ze vaak 'ja' zeggen. Om erachter te komen wat hun echte prioriteiten zijn, kun je het sorteren van kaarten gebruiken. Bereid gewoon een aantal kleine kaartjes (bijv. steekkaartjes van de kantoorboekhandel) voor met onderwerpen erop geschreven of geprint en vraag de respondent om ze in een bepaalde volgorde te sorteren. Bijvoorbeeld, van het belangrijkste naar het minst belangrijke. Of van het moeilijkste tot het minst moeilijke. Dit zal hen dwingen om beslissingen te nemen en de items te prioriteren. Je krijgt nog meer inzicht als je hen vraagt om hardop te denken terwijl ze dit doen.

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

Oefening

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

3.2.2 Het probleem definiëren

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

De lessen 'downloaden'; Thema's en inzichten zoeken; 'Hoe kunnen we ...'-vragen opstellen. Indien noodzakelijk: Analyseren.

1. de lessen downloaden

Je hebt waarschijnlijk veel geleerd tijdens je ontdekkingsfase. Deze informatie zit nu in je hoofd, en hopelijk heb je het grootste deel ervan ook gedocumenteerd. Als je in teamverband werkt, was je misschien niet bij alle interviews aanwezig. Daarom gaan we de lessen 'downloaden', wat betekent

dat we alle informatie uit de hoofden en notitieboeken gaan halen en exporteren naar een ruimte waar het hele team er toegang toe heeft.

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

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

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

2. Thema's en inzichten zoeken

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

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

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

Als je eenmaal je clusters hebt, gadan terug naar je originele flip-overs met post-its en zoek aanvullende ideeën die in de clusters passen. Verplaats ze ook naar de clusters. Zo heb je uit de chaos van al je interviews 5 tot 7 belangrijke thema's geïdentificeerd met veel ideeën eromheen.

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

3. 'Hoe kunnen we...' - vragen opstellen

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

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

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

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

Oefening

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

4. Analyse

Als je deze oefening doorlopen hebt, pakken we er de Value Proposition Canvas van Alexander Osterwalder nog eens bij (**Figuur 5 Value Proposition Canvas by Alexander Osterwalder**).

Je hebt deze aan het einde van de eerste fase al ingevuld, maar nu je nieuwe inzichten hebt wil je hier misschien zaken in aanpassen. In latere fasen zullen we dit model nog verder uitbreiden.

3.3 Technieken en tools voor het vinden van oplossingen en prototyping

3.3.1 Het vinden van de oplossing

Als je de oefeningen van fase "3.2 Technieken en tools om het echte probleem van de klant te definiëren" hebt voltooid, moet je één tot drie 'hoe kunnen we'-vragen (HMW) hebben. Dat betekent dat we in onze dubbel-diamantenreis nu in het midden tussen de twee diamanten zitten, waar we het algemene probleem hebben teruggebracht tot een of meer specifieke deelproblemen (**Figuur 3 "Human-Centered Design Method"**).

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

3.3.2 Idee-ontwikkeling

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

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

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

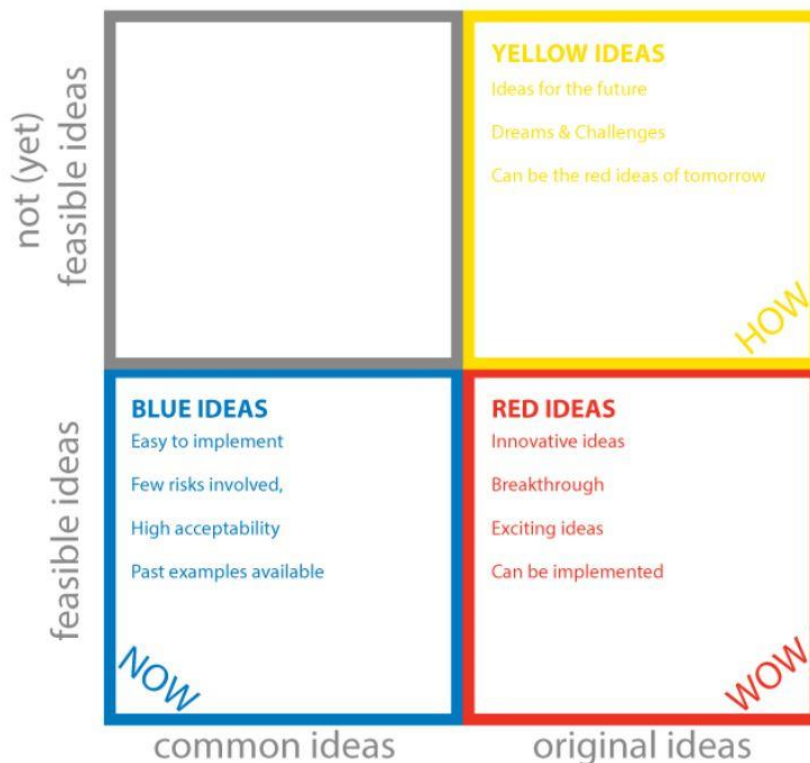


Figuur 6 Brainstorming's rules

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

3.3.3 Besluiten

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



Figuur 7. COCD Matrix

Omdat we werken aan een ontwerpuitdaging op een relatief korte termijn is het beter om ons te richten op de haalbare ideeën. Dat betekent dat we vooral geïnteresseerd zijn in de blauwe en rode kwadranten van het COCD-model. De blauwe ideeën zijn de realistische ideeën. Dit zijn de laaghangende vruchten: misschien veranderen ze de wereld niet op een radicale manier, maar je kunt er wel op vertrouwen dat je erin slaagt om het idee te realiseren en dat ze zullen helpen. De rode ideeën zijn innovatiever. Ze zullen waarschijnlijk een grotere impact hebben, maar tegelijkertijd zijn ze ook risicovoller en is er een kans dat ze mislukken. Dat zijn de ambitieuze ideeën.

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

Je kunt de COCD-methode implementeren in je brainstorm door een teamstemming toe te passen. Iedere teamlid krijgt twee of drie blauwe stickers en twee of drie rode stickers. Als je geen stickers hebt, kun je ook werken met markers en stippen op ideeën aanbrengen. Zonder met anderen te overleggen stemt elk teamlid met behulp van zijn intuïtie op zijn favoriete realistische ideeën (blauw) en zijn favoriete ambitieuze ideeën (rood).

Als iedereen heeft gestemd, kijk dan welke ideeën het populairst zijn gebleken. Als er ideeën zijn met een gelijk aantal stemmen, voel je vrij om een groepsdiscussie te voeren en indien nodig een extra stem uit te brengen. Selecteer op basis van dit proces één tot drie ideeën om mee te nemen naar de prototyping-fase.

Oefening

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

3.3.4 Prototype

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

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

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

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

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

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

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

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

Als je je prototype gaat testen, zorg er dan voor dat je feedback krijgt van je gebruiker. Introduceer het prototype als een work in progress, nodig de gebruikers uit om het prototype te behandelen alsof

het echt is, en vraag expliciet naar manieren om het te verbeteren. Probeer je idee niet te verkopen, maar kijk eerder hoe mensen erop reageren.

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

Oefening

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

Analyse

Laten we nog eens naar de Value Proposition Canvas from Osterwalder kijken in **(Figuur 4 Value Proposition Canvas by Alexander Osterwalder)**. Het model dat je in de vorige modules ingevuld hebt, is eigenlijk maar de helft van het model.

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

Aanvullende informatie

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

3.3.5 Uitvoering en presentatie

Nu dat je een goed prototype hebt zijn er nog maar twee stappen over: een plan maken voor de implementatie van je idee, en de presentatie voor de opdrachtgever (zie Hst. 5).

THEMA 4 – MANAGEN VAN SAMENWERKENDE TEAMS



Inleiding

Effectief teamwerk maakt organisaties en projecten succesvol. Veel van het moderne zakelijk denken is gericht op het begrijpen van wat teamwerk effectief maakt.

Een belangrijke leiderschapscompetentie voor organisaties van elke omvang, namelijk het vermogen om goed presterende teams te bouwen en te leiden, is met name van cruciaal belang in kleine tot middelgrote bedrijven. Hier moeten mensen nauw samenwerken, veel verschillende petten dragen en effectief werken om taken snel genoeg af te krijgen om zo concurrerend te blijven.

Om de competenties te begrijpen die nodig zijn om hoog presterende teams samen te stellen en te leiden, is het nuttig om eerst een team te definiëren. Hier is een eenvoudige maar effectieve beschrijving van The Wisdom of Teams (Harvard Business School Press, 1993).

"Een team is een klein aantal mensen met aanvullende vaardigheden die zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel, prestatiedoelen en aanpak waarvoor zij zich wederzijds verantwoordelijk stellen."

De centrale vraagstukken in dit deel van de COL-CREATION-cursus zijn het leren werken in een team en het beheren van de samenwerking. Om reflectie op het eigen gedrag te krijgen hebben we via internet een self-assessment tool ontwikkeld. Met deze tool kunt u inzicht krijgen in uw eigen gedrag vergroten. In het tweede deel van dit onderwerp werken we verder met de Human Centered Design-methodologie gericht op het creëren van het team. In dit onderwerp leer je zowel de technische vaardigheden die nodig zijn voor de HCD-opdracht als de persoonlijke soft skills te analyseren. Tenslotte wordt een overzicht gegeven van bestaande ICT-tools ter ondersteuning van het collaboratieve projectmanagement.

4.1 Self-assessment tool

Assessment, of: evaluatie, verwijst naar het bepalen of inschatten van de waarde van iets en het maken van een juiste beoordeling van zaken. Het wordt door elkaar gebruikt met woorden als beoordeling, test, examen etc.

Evenzo is zelfevaluatie het vermogen om jezelf te testen om erachter te komen hoeveel vooruitgang je hebt geboekt. Het is een vaardigheid die individuen helpt hun eigen werk of capaciteiten te volgen, erachter te komen wat hun zwakke en sterke punten zijn en zelf diagnostische oplossingen te vinden.

Het doel van zelfevaluatie is om het individu te helpen de omvang van zijn / haar capaciteiten te kennen en deze te verbeteren zonder de noodzaak van een prestatiebeoordelaar. Het gaat om het gebruik van vragen zoals; wat zijn mijn sterke punten; wat zijn de obstakels, etc.

Behalve dat het een onderdeel is van de formele beoordeling van werknemers, is het essentieel voor de persoonlijke ontwikkeling van elke professional. Enkele algemene voordelen van zelfevaluatie zijn:

- Zelfevaluatie geeft je zekerheid en vertrouwen in je capaciteiten. Het elimineert of vermindert werk gerelateerde angst en onzekerheid.
- Het stelt de medewerker / student in staat zichzelf te beoordelen, snel bij te sturen en zijn capaciteiten te verbeteren. Het verbetert met andere woorden de capaciteitsopbouw.
- Zelfevaluatie geeft richting aan training en ontwikkeling. Als je eenmaal weet wat je sterke en zwakke punten zijn, kun je de juiste docent en / of opleiding kiezen die het beste bij je loopbaanbehoeften past.

Je vindt de tool voor zelfevaluatie op de COL-CREATION projectwebsite. [Klik hier](#) om toegang te krijgen of ga naar www.zelfscan.eu/colcreation/.

4.2 Hoe een samenwerkingsteam te creëren

Dit deel behandelt de verdeling van de werkzaamheden: teamsamenstelling en complementariteit.

Nu je je team kent, moet je interne rollen definiëren. Je analyseert welke competenties je mist in je team en hoe je omgaat met deze competenties.

We moeten steeds meer in teams werken (Co-Creation). De complexiteit van problemen die we proberen op te lossen, vraagt om verschillende disciplines, culturen en zelfs ras. De snelle introductie van nieuwe technologie vraagt om nieuwe manieren van adopteren en samenwerken. De diversiteit op verschillende niveaus van een team brengt een meerwaarde in een team. Onderzoek toont aan dat startups sneller groeien als er een goed team is.

Wat heeft een team nodig?

Volgens een studie over Ondernemende teams zijn drie diversiteitsaspecten belangrijk: (Zhou, 2015)

- Demografische diversiteit: leeftijd (levensfase), geslacht, "ambtstermijn"
- Persoonlijkheidsdiversiteit volgens de vijf grote kenmerken: openheid, nauwgezetheid, extravert, aangenaamheid, emotionele stabiliteit. Persoonlijke interesses en levensstijl, waarden.
- Informatieve diversiteit: opleiding, onderwijsachtergrond, ervaring, competenties, functie.

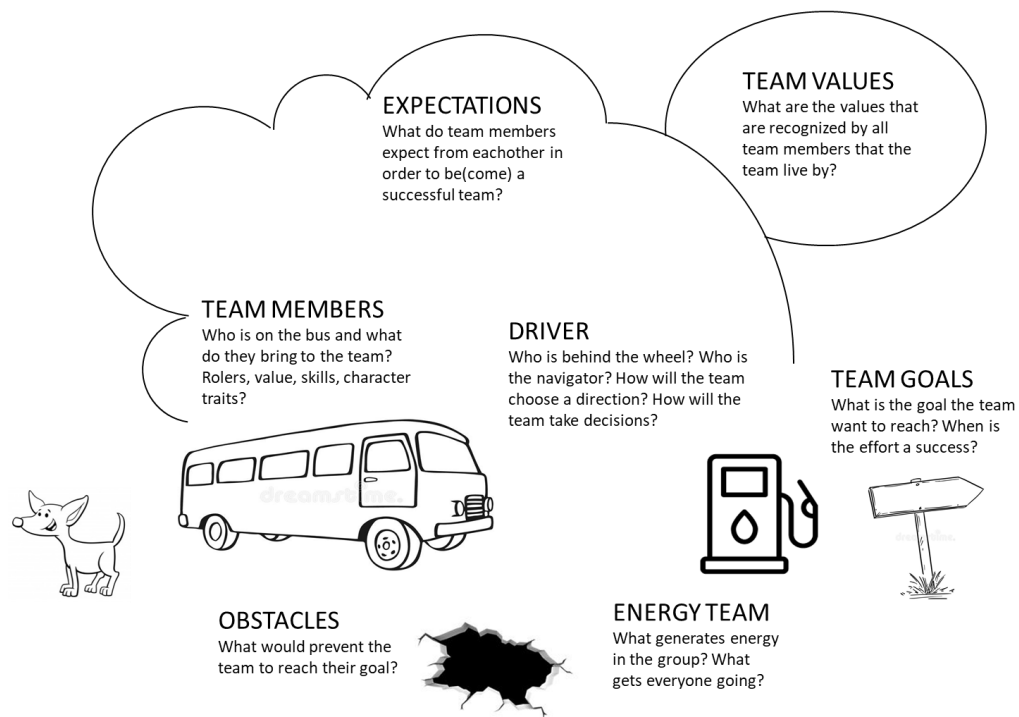
Volgens een studie van het MIT in Boston handelen sommige teams slimmer, en dat weten we allemaal. Maar wat zijn de kenmerken van slimmere teams?

- Hun leden leverden een meer gelijkwaardige bijdrage aan de discussies van het team, in plaats van dat een of twee mensen de groep domineerden.
- Hun teamleden scoorden hoger op een test genaamd Reading the Mind in the Eyes, die meet hoe goed mensen complexe emotionele toestanden kunnen aflezen uit afbeeldingen van gezichten met alleen de ogen zichtbaar (non-verbaal gedrag).
- Tot slot presteerden teams met meer vrouwen beter dan teams met meer mannen. Het leek er inderdaad op dat het niet 'diversiteit' (met evenveel mannen en vrouwen) was die van belang was voor de intelligentie van een team, maar simpelweg meer vrouwen had. Dit laatste effect werd echter gedeeltelijk verklaard door het feit dat vrouwen gemiddeld beter waren in 'mindreading' dan mannen.

Er zijn verschillende tools die je kunnen helpen bij de vorming van je team en de rolverdeling. In dit onderwerp gebruiken we er drie: het Team Charter Canvas, de Network spin en Entrecomp.

Team Charter Canvas

Volg onderstaande oefening om met het team te werken. Zorg voor een comfortabele omgeving. Zeker geen vergaderzaal.



Figuur 8 The Team Charter Canvas

Laat iedereen een korte introductie doen. De spreker moet staan. Een andere manier is om iedereen een simpele visualisatie te laten maken van wie ze zijn, wat belangrijk voor hen is en waar ze naar streven. Dit is een geweldige manier om elkaar te leren kennen en om het ijs te breken.

Checklist

- Zorg voor een ontspannen, positieve en besloten omgeving
- Zorg voor markers (fijne punt) en papier voor iedereen
- Print of teken het canvas op een groot vel papier
- Houd voldoende plaknotities en markeringen bij de hand
- Gun jezelf 45-60 minuten ongestoorde tijd.

Team leden presenteren zichzelf

Zoals gezegd is het erg belangrijk dat iedereen goed wordt geïntroduceerd, dat mensen weten wat ieders verwachtingen zijn (waarom ze in de kamer zijn) en dat er een ontspannen sfeer heerst.

Teamleden moeten vertellen waar ze in de bus willen zijn

Vraag elk teamlid waar ze in de bus willen zitten. Als iemand op de bestuurdersstoel wil zitten. Dat is geweldig! Meer ruimte voor jou als facilitator om te faciliteren!

Individueel

Individueel moeten mensen op post-its schrijven wat hun verwachtingen zijn (max. 3), wat ze als obstakels zien (max. 3), hun belangrijkste waarde en wat hen energie geeft. Ook moet ieder de belangrijkste waarde opschrijven die ze aan de groep willen toevoegen.

Een stap terug

Neem een stap terug en bespreek de verwachtingen, hindernissen, waarden, energiebronnen en bijdragen. Ook hier gaat het niet om een discussie over goed of fout, maar om ervoor te zorgen dat

iedereen zich kan identificeren met wat er op het canvas staat. Ofwel komt het team met een gemeenschappelijke inbreng, ofwel de som van de post-its is wat het team vertegenwoordigt..

Gemeenschappelijke thema's identificeren

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

Teamdoelen

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

Het teamcontract

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

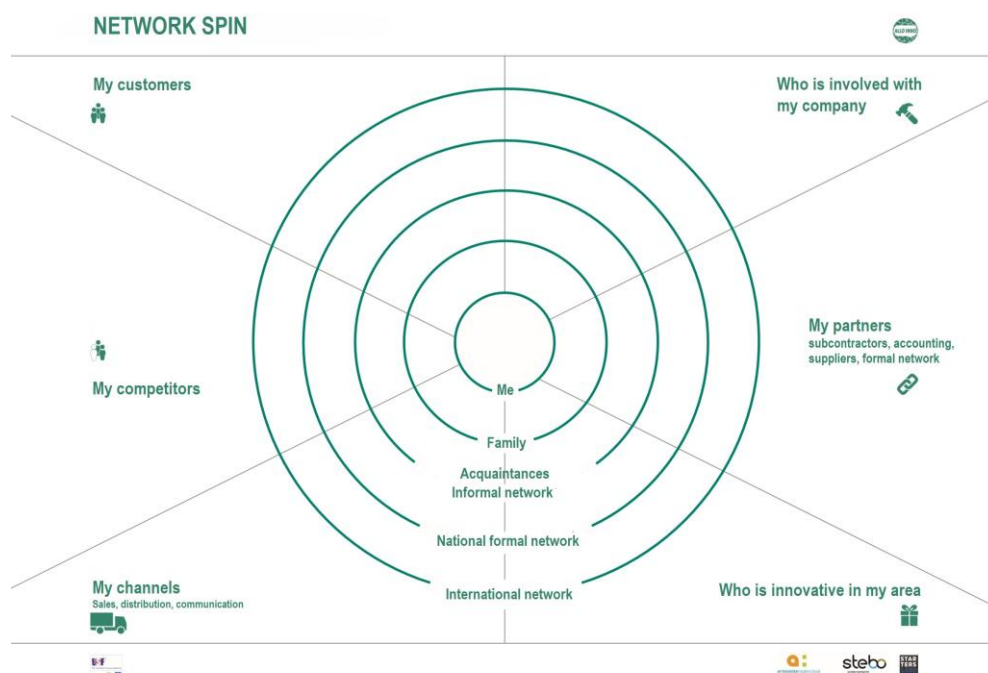
Netwerk spin

De netwerkspin is ontwikkeld binnen Arteveldehogeschool, met financiering van het ESF Allo Inno-project. Hiermee kun je het netwerk in kaart brengen dat je team al heeft en dat je wilt verwerven.

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

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

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



Figuur 9 Network Spin

Entrecomp voor het meten van soft skills

Entrecomp is een EU-raamwerk voor ondernemerscompetenties. Je kan het ook gebruiken als een instrument om je soft skills voor ondernemerschap te meten.

Wij werken met soft skills om ondernemers te ondersteunen bij hun persoonlijke en professionele groei. Uit eerder onderzoek hebben we de belangrijkste 'zachte' vaardigheden voor een ondernemer ontdekt. (ESF Start2Go 2017-2018) Deze soft skills kunnen we meten (van 'beginnend' naar 'gevoorderd') wat de huidige status is en hoe de verbetering is na afloop van het project.

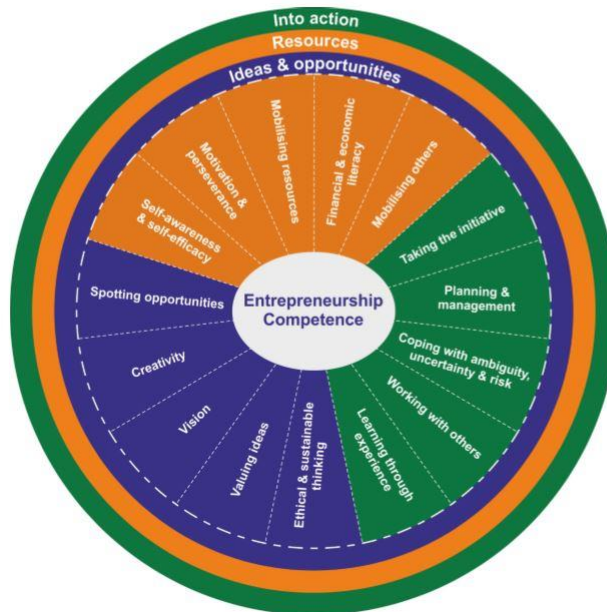


Figure 10 Entrepreneurship Competence Framework

Aanvullende informatie

EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework:

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfn27939enn.pdf>

Thrive: Research on company profiles and entrepreneurial competences in the creative industries:

<https://www.thriveproject.eu/research-1-2-development-profiles-and-skills.html>

4.3 Beheer van de dynamiek van collaboratieve teams

Teamdynamiek is van cruciaal belang voor het succes van de organisatie. Zonder positieve teamdynamiek kan je bedrijf het potentieel van je werknemers, hun vaardigheden en ervaringen, niet volledig benutten. Dus, wat zijn teamdynamiek en hoe kun je de prestaties van je team beheren en verbeteren door middel van verbeterde dynamiek? Geen twee teams zijn precies hetzelfde, dus het verbeteren van de teamdynamiek begint met het identificeren van problemen en het formuleren van een strategie op maat voor jouw team.

Het onderzoek naar **teamdynamiek of teamprocessen komt voort uit het concept van groepsdynamiek** en het idee dat het 'geheel groter is dan de som der delen'. De sociaal psycholoog Kurt Lewins deed onderzoek naar de interactie tussen individuen en overwogen groepsdynamiek om zowel de positieve als de negatieve krachten binnen een groep te beschrijven. Lewin merkte op dat mensen vaak verschillende rollen en gedragingen aannemen wanneer ze in een groep werken.

"Groepsdynamiek" beschrijft de effecten van deze rollen en gedragingen op andere groepsleden en op de groep als geheel.

Meer recente onderzoekers hebben voortgebouwd op de ideeën van Lewin en dit werk is centraal komen te staan in goede managementpraktijken. Een groep met een positieve dynamiek is gemakkelijk te herkennen. Teamleden vertrouwen elkaar, ze werken aan een collectieve beslissing en ze houden elkaar verantwoordelijk om dingen te laten gebeuren. Daarnaast hebben onderzoekers ontdekt dat wanneer een team een positieve dynamiek heeft, de leden bijna twee keer zo creatief zijn als een gemiddelde groep.

Groepsdynamiek kan worden opgevat als de invloed van de verschillende rollen en gedragingen van teamleden op andere groepsleden en de groep als geheel. Teamdynamica zijn daarom de onbewuste, psychologische factoren die de richting van het gedrag en de prestaties van een team beïnvloeden.

In een groep met een slechte groepsdynamiek verstoort het gedrag van mensen het werk. Als gevolg hiervan komt de groep mogelijk niet tot een besluit of maakt ze mogelijk de verkeerde keuze, omdat groepsleden de opties niet effectief konden verkennen.

Een team met een positieve groepsdynamiek heeft vaak teamleden die elkaar vertrouwen. Ze kunnen werken aan collectieve beslissingen en ze worden verantwoordelijk gehouden voor de resultaten. Een team met een goede groepsdynamiek kan constructief en productief zijn en kan wederzijds begrip en zelfcorrigerend gedrag vertonen.

Groepsdynamiek is belangrijk omdat het van invloed is op zaken als creativiteit, productiviteit en effectiviteit. Aangezien groepswork een integraal onderdeel is van organisaties, kan het aanpakken van groepsdynamiek voor bedrijfsleiders leiden tot betere werkresultaten, klanttevredenheid en een verbeterde winst.

Wat veroorzaakt een slechte groepsdynamiek?

Groepsleiders en teamleden kunnen bijdragen aan een negatieve groepsdynamiek. Laten we eens kijken naar enkele van de meest voorkomende problemen die kunnen optreden:

1. **Zwak leiderschap:** als een team een sterke leider mist, kan een meer dominant lid van de groep vaak de leiding nemen. Dit kan leiden tot een gebrek aan richting, onderlinge strijd of een focus op de verkeerde prioriteiten.
2. **Overmatige eerbied voor autoriteit:** dit kan gebeuren wanneer mensen willen zien dat ze het met een leider eens zijn, en daarom hun eigen mening niet willen uiten.
3. **Blokking:** dit gebeurt wanneer teamleden zich gedragen op een manier die de informatiestroom in de groep verstoort. Mensen kunnen blokkerende rollen aannemen, zoals:
 - De agressor: deze persoon is het vaak oneens met anderen of is ongepast uitgesproken.
 - De negator: dit groepslid is vaak kritisch over de ideeën van anderen.
 - De terugtrekker: deze persoon neemt niet deel aan de discussie.
 - De herkenningsoverneemster: dit groepslid is opschepperig of domineert de sessie.
 - De grapmaker: deze persoon introduceert humor op ongepaste momenten.
4. **Groepsdenken:** dit gebeurt wanneer mensen een verlangen naar consensus boven hun wens stellen om tot de juiste beslissing te komen. Dit voorkomt dat mensen alternatieve oplossingen volledig verkennen.

5. **Vrij rijden/free riding:** hier doen sommige groepsleden het rustig aan en laten hun collega's het werk doen. Freeriders werken misschien hard alleen, maar beperken hun bijdragen in groepssituaties; dit staat bekend als 'social loafing'.

6. **Beoordelingsangst:** de perceptie van teamleden kan ook een negatieve groepsdynamiek creëren. Evaluatiebehoud vindt plaats wanneer mensen het gevoel hebben dat ze te streng worden beoordeeld door andere groepsleden, en ze geven daardoor hun mening niet.

Strategieën voor het verbeteren van teamdynamiek

Gebruik deze benaderingen om de groepsdynamiek te verbeteren:

1. Ken je team. Stel een diagnose en leer je team kennen.

Als leider moet je de ontwikkeling van je groep begeleiden. Begin dus met het leren over de fasen die een groep doorloopt terwijl deze zich ontwikkelt. Wanneer je deze begrijpt, kun je mogelijke problemen voorkomen, waaronder problemen met een slechte groepsdynamiek.

Stel een diagnose van wat er misgaat in je team door een teamgezondheidscontrole uit te voeren. Observeer je team op het werk en voer individuele interviews in een besloten, veilige en vertrouwelijke ruimte. Praat met andere relevante mensen, zoals klanten en lijnmanagers, om zoveel mogelijk te weten te komen over de problemen van je team. Houd daarbij rekening met de veelvoorkomende oorzaken van een slechte groepsdynamiek, zoals eerder vermeld.

Andere mogelijke oorzaken van een slechte groepsdynamiek zijn onder meer slechte communicatie en een gebrek aan focus. Neem de tijd om te observeren, praat met teamleden en zoek uit wat er binnen het team gebeurt.

2. Maak een teamcharter. Definieer rollen en verantwoordelijkheden.

Teams en individuele teamleden hebben een sterke focus nodig om te gedijen. Als je een teamcharter maakt en duidelijk gedefinieerde rollen aanbiedt, kun je teamleden motiveren om hun verantwoordelijkheden aan te pakken en effectiever samen te werken. Een duidelijk handvest helpt je ook om duidelijke gedrags- en resultaatverwachtingen vast te stellen. Het geeft je standaarden waarmee je slecht presterende teamleden ter verantwoording kunt roepen.

3. Verbeter de teamcultuur

Bouw bewust een ondersteunende teamcultuur op. Gebruik teambuildingoefeningen om sterkere relaties tussen individuele teamleden aan te moedigen. Creëer een werkplek die het welzijn, succes en enthousiasme van werknemers ondersteunt. Waardeer diversiteit en denk na over hoe je vertrouwen en respect kunt opbouwen onder teamleden. Ondersteuning van open communicatie en het delen van ideeën via een inclusieve werkcultuur.

4. Pak problemen snel aan

Als je merkt dat een lid van je team een gedrag heeft vertoond dat de groep onbehelpzaam beïnvloedt, handel dan snel om het uit te dagen. Spreek rechtstreeks met het teamlid en nodig hem of haar uit om na te denken over het gedrag en hoe het kan worden gewijzigd om de teamdoelen te ondersteunen. Conflicten kunnen van tijd tot tijd voorkomen, zelfs in de gezondste teams, dus moedig een open discussie over het conflict aan en help teamleden naar een oplossing, zodat je team kan terugkeren naar een staat van positieve groepsdynamiek.

Geef feedback die je teamlid de impact van haar acties laat zien en moedig haar aan om na te denken over hoe zij haar gedrag kan veranderen.

5. Belemmeringen wegwerken

Gebruik teambuildingoefeningen om iedereen te helpen elkaar te leren kennen, vooral wanneer nieuwe leden zich bij de groep voegen. Deze oefeningen brengen nieuwe collega's voorzichtig in de groep en helpen ook het 'zwarte schaap-effect' tegen te gaan, wat gebeurt wanneer groepsleden zich tegen mensen keren, die ze anders vinden.

6. Bouw en focus op communicatie

Open communicatie staat centraal in een goede teamdynamiek, dus zorg ervoor dat iedereen duidelijk communiceert. Voeg alle communicatievormen toe die je groep gebruikt - bijvoorbeeld e-mails, vergaderingen en gedeelde documenten - om onduidelijkheid te voorkomen. Als de status van een project verandert, of als je een aankondiging wilt doen, laat het mensen dan zo snel mogelijk weten. Zo zorg je ervoor dat iedereen dezelfde informatie heeft.

7. Let op

Pas op voor de waarschuwingssignalen van een slechte groepsdynamiek. Besteed bijzondere aandacht aan frequente unanieme beslissingen, aangezien deze een teken kunnen zijn van groepsdenken, pesten of vrij rijden. Als er binnen je groep regelmatig unanieme beslissingen worden genomen, overweeg dan om nieuwe manieren te verkennen om mensen aan te moedigen hun mening te bespreken of deze anoniem te delen.

Als onderdeel van het leiderschap van de organisatie moet je altijd op je team letten en weten wat er aan de hand is. Pas op voor onaanvaardbaar gedrag zoals pesten, groepsdenken en freeriden, zodat je er meteen klaar voor bent. Versterk positief gedrag zoals succesvolle samenwerking, het delen van ideeën, vertrouwen en respect.

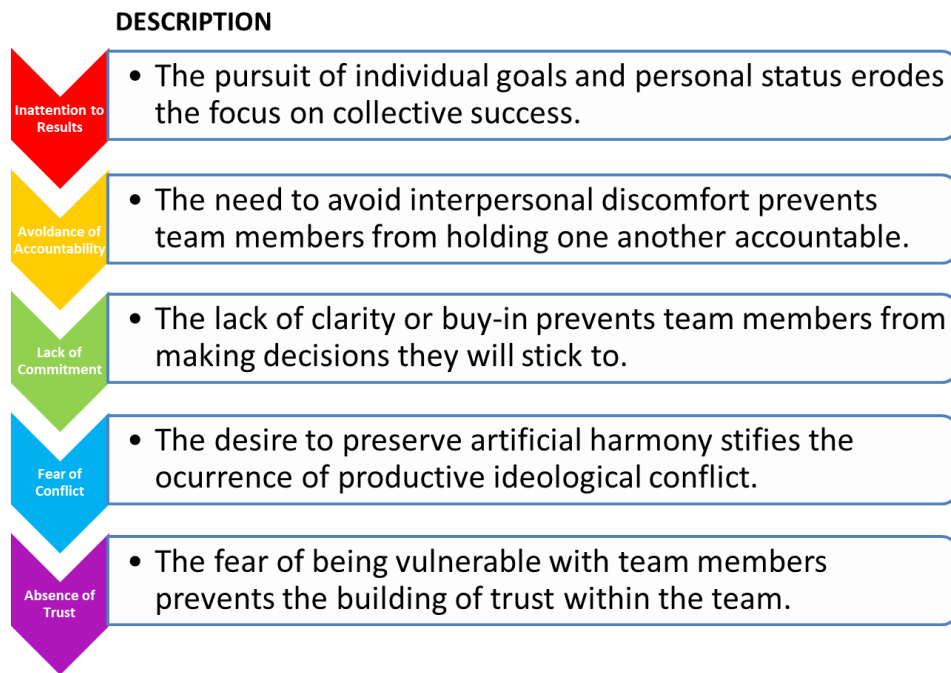
Een uitstekende groepsdynamiek kan de productiviteit en tevredenheid van werknemers vergemakkelijken, terwijl je teams hun gestelde doelen op tijd kunnen bereiken. Teams met een uitstekende dynamiek vereisen echter nog steeds voortdurende observatie, correctie en begeleiding, dus wees erop voorbereid om je team het leiderschap en de training te blijven geven die ze nodig hebben om te gedijen.

Samenhang van teams en bouwen aan groepen

Gebaseerd op het boek van Patrick Lencioni genaamd "The Five Dysfunctions of a Team", verklaarde deze auteur zijn centrale theorie dat er 5 sleutelementen zijn voor een samenhangend team. In volgorde van belangrijkheid zijn ze:

- Vertrouwen - ze vertrouwen elkaar.
- Gezond conflict - ze voeren een ongefilterd conflict rond ideeën.
- Betrokkenheid - ze committeren zich aan beslissingen en actieplannen.
- Verantwoording - ze houden elkaar verantwoordelijk voor het nakomen van die plannen.
- Resultaatgerichtheid - ze richten zich op het behalen van collectieve resultaten.

Lencioni's Five Dysfunctions of a Team



Figuur 11 Lencioni's Five Dysfunctions of a Team

De vijf door Lencioni geïdentificeerde gedragingen zullen - als elk van hen wordt gemaximaliseerd - resulteren in een team dat zo efficiënt en effectief mogelijk opereert. De gedragingen zijn Vertrouwen, Conflict, Betrokkenheid, Verantwoording en Resultaten. Elk gedrag in het model bouwt voort op het vorige en ondersteunt de andere. Het teamprofiel en het gefaciliteerde programma laat teamleden weten hoe het met het team gaat en hoe ze meer samenhang kunnen krijgen.

- **Vertrouwen;** Aan de basis van de piramide staat vertrouwen. Vertrouwen is de basis omdat alleen met vertrouwen teamconflicten mogelijk zijn. Zonder vertrouwen in het team kan er weinig vooruitgang worden geboekt bij het verkrijgen van samenhang in het algemeen. Op kwetsbaarheid gebaseerd vertrouwen (het vermogen om iemands zwakke punten bloot te leggen) is de sleutel tot het opbouwen van de relaties die nodig zijn om zowel de routine als de unieke uitdagingen waarmee elk team wordt geconfronteerd, te kunnen weerstaan en er zelfs van te profiteren.
- **Conflict;** Conflicten worden soms als gevaarlijk beschouwd in een team omdat het tot harde gevoelens kan leiden. Als het team echter vertrouwen in relaties heeft, voelen leden zich veilig genoeg om eerlijk en moedig te zijn. Als er echt vertrouwen is, is conflict constructief. In feite is conflict van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat alle standpunten en aspecten van kwesties zijn besproken, begrepen en in aanmerking zijn genomen. Teams zonder conflict hebben vaak de neiging om waardevolle feedback uit te sluiten, wat kan leiden tot slechte besluitvorming. Wanneer teams een productief conflict aangaan, kunnen ze zich vol vertrouwen inzetten voor beslissingen. Dit is waar echte toewijding aan teamdoelen plaatsvindt. Teams worden disfunctioneel wanneer ze niet in staat zijn om productief met conflicten om te gaan en alle zinvolle relaties vereisen productief conflict om te groeien.
- **Inzet;** Betrokkenheid krijgen van teamleden is niet hetzelfde als consensus bereiken. Volgens Lencioni betekent het bereiken van consensus een compromis en levert een compromis mogelijk niet het beste resultaat op. Betrokkenheid komt met een duidelijk doel. Neem een

probleem waarvoor er verschillende ideeën zijn. Met vertrouwen en gepaste conflicten kiest het team het idee dat ze zullen nastreven. Hoewel er maar één idee is gekozen, begrijpt elk lid waarom dat idee is gekozen en ondersteunt het het idee - zowel binnen het team als bij externe communicatie. Zonder team commitment kun je geen verantwoording afleggen.

- **Verantwoording;** Verantwoording is doorgaans het moeilijkste gedrag voor een team om onder de knie te krijgen. De meesten zullen nooit het punt bereiken waarop elk teamlid routinematig alle andere leden verantwoordelijk houdt. Het behalen en behouden van goede scores in de vorige stappen zal de verantwoording veel gemakkelijker maken. Verantwoording kan onderdeel worden van de algehele dynamiek van een team. Wil het team verantwoording afleggen, dan moet iedereen duidelijk weten wat er van hem of haar wordt verwacht. Wanneer teams niet verantwoordelijk worden gehouden, letten ze eerder op hun eigen belangen dan op de belangen van het team. Een gezond team plaatst teamresultaten als het belangrijkste doel van allemaal. Wanneer alle teamleden eerst de resultaten van het team plaatsen, wordt het team resultaatgericht.
- **Resultaten;** Het behalen van teamdoelstellingen is de reden waarom het team bestaat. Als elk eerder gedrag goed functioneert, is elk teamlid gericht op het bereiken van het teamdoel. Het teamdoel wordt belangrijker dan het persoonlijke doel van een individu en iedereen voelt zich beloond door deel uit te maken van het teamresultaat.

De vijf gedragingen die een team samenhangend maken, heeft geen enkel team volledig onder de knie. Naarmate de dingen veranderen (leden, leiders, doelen, enz.), zal het team de verschillende gedragingen doorlopen. Vaak vereist verandering dat het team opnieuw begint met het opnieuw opbouwen van vertrouwen en zal dan dus elke gedraging opnieuw moet doorlopen.

Een hecht team bereikt niet alleen meer voor de organisatie, maar is ook leuker om deel van uit te maken. Het werk om een zo hecht mogelijk team samen te stellen is de moeite waard.

Team ontwikkeling

Teamdynamiek is een breed begrip en vertegenwoordigt de manier waarop teamleden zich gedragen en de psychologische processen die ten grondslag liggen aan deze interacties binnen het team. Wanneer teamleden zich bezighouden met werkprojecten, is hun gedrag onderling afhankelijk en door deze interacties ontstaat er een team van attitudes, motivatie en cognitie die van invloed zijn op hoe teamleden over elkaar, hun team en teamprojecten denken. Dit geheel van invloed, houding en gedrag vertegenwoordigt de teamdynamiek en vormt de basis voor teamwerk (Bell, Brown, Colaneri & Outland, 2018; Salas, Cooke & Rosen, 2008).

Teamkennis, cohesie en conflict zijn belangrijke dimensies van teamdynamiek.

Teamcognitie richt zich op teambesluitvorming en hoe team situaties evalueert (Cooke, Gorman & Winner, 2007). Het meeste onderzoek naar cognitie was gericht op individuele besluitvorming en informatieverwerking. Bovendien is teamcognitie eerder gekoppeld aan individuele kennis en hoe deze kennis wordt verdeeld over teamleden (Cooke et al., 2007). De interactieve teamcognitietheorie stelt echter dat cognitie in teaminteracties zit (Cooke et al., 2007).

Teamcohesie verwijst naar de sociale verbindingen of banden die tussen teamleden ontstaan. Motiverende factoren die deze sociale binding tussen teamleden creëren, verhogen de teamproductiviteit (Beale et al., 2003).

Cohesie wordt over het algemeen geïnterpreteerd als de kracht die ervoor zorgt dat groepsleden verenigd blijven en superieur is aan de krachten die hen proberen te scheiden. Door lid te worden van een groep worden mensen er trots op dat ze erbij horen en voelen ze zich moreel tevredener.

Zoals hierboven vermeld, is een samenhangende groep er een waarin haar leden tot elkaar worden aangetrokken. In groepen met een lage cohesie is er geen stimulans om persoonlijke relaties tussen de leden te bevorderen.

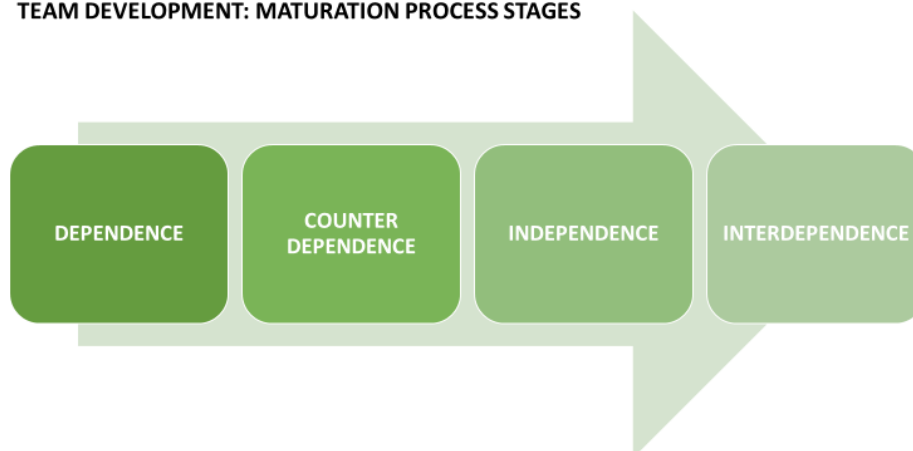
Laten we eens kijken naar de redenen die de aantrekkingskracht van de groep verklaren:

1. De doelstellingen van de groep en die van haar leden zijn compatibel en duidelijk gespecificeerd.
2. De groep heeft een charismatische leider.
3. De reputatie van de groep als geheel is dat deze succesvol is in het uitvoeren van de taken.
4. De groepsgrootte is klein genoeg om alle meningen te laten horen en evalueren door de andere leden.
5. Er is een aantrekkingskracht tussen leden waardoor ze elkaar helpen obstakels en barrières weg te nemen die persoonlijke groei en ontwikkeling verhinderen.

Teamconflict treedt op wanneer er meningsverschillen zijn tussen teamleden in termen van zowel meningsverschillen over taken als ook conflicten binnen relaties tussen teamleden (Weingart et al., 2015). **Taakconflict** treedt op wanneer er onenigheid bestaat over de inhoud van taken en relatieconflicten treden op wanneer er een botsing van waarden is tussen teamleden. Het onderzoek suggereert dat taakconflicten daadwerkelijk gunstig kunnen zijn voor teamprestaties, terwijl relatieconflicten nadelig zijn.

Bij de ontwikkeling van werkteams worden **RIJPINGSPROCESFASEN** gegenereerd die beginnen met afhankelijkheid, doorgaan met **TEGENAFHANKELIJKHEID**, mensen naar ONAFHANKELIJKHEID leiden en ze uiteindelijk integreren via **ONDERLINGE AFHANKELIJKHEID**.

TEAM DEVELOPMENT: MATURATION PROCESS STAGES



Figuur 12. Team Development. Maturation Process Stages

1. Dependence/afhankelijkheid; De eerste stap die door de teamleden moet worden ondernomen, is accepteren dat zij afhankelijk zijn van een leider / formeel gezag, zoals de naam "hiërarchische afhankelijkheid", traditioneel gebruikt in organisaties, aangeeft.

De staat van afhankelijkheid wordt gekenmerkt door de onzekerheid en angst van mensen bij gebrek aan de doelstellingen en verwachtingen van de formele leider, die door zijn (machts)positie de organisatie en richting van de groep op zich neemt.

Het gedrag van het team is erop gericht om nauwkeurige instructies te vragen over wat te doen en hoe het te doen. De gevolgen van een dergelijke situatie zijn dan direct merkbaar: gebrek aan samenwerking en ontevredenheid, die de productiviteit beïnvloeden. Als de formele leider de

noodzakelijke sensitiviteit heeft om de negatieve invloed te herkennen die dit zal hebben op de resultaten, dan zal hij de teamkoers wijzigen gericht op integratie.

2. Counter dependence / Tegenafhankelijkheid. Dit is het stadium van het rijpingsproces dat meer openheid en beschikbaarheid vereist van leiders en supervisors, omdat de leden van de groep niet alleen hun mening over het werk zullen gaan geven, maar ook hun stemmingen met meer en meer natuurlijkheid zullen uiten en zij zullen hun behoeften of meningsverschillen met minder angst uiten.

De leider moet zijn vaardigheden gebruiken om naar de standpunten van anderen te luisteren, met hen te praten om mogelijke verschillen te verduidelijken en te onderhandelen over de voorwaarden van hun commitment, rekening houdend met behoeften en verlangens, zowel van de groep als individu.

Deze fase wordt gekenmerkt door tegenstellingen waardoor de groep haar identiteit en de wortels van haar betrokkenheid bij het team zoekt. Dit bevordert het beheersen van het gevoel van sociale verantwoordelijkheid.

3. Independence / Onafhankelijkheid. In dit stadium voelt het team ontspannen en schijnbaar samenhangend. Een typische zoektocht naar unanimiteit of consensus bij besluitvorming is een symptoom van deze distensie, alsof de uitdrukking van een meningsverschil opnieuw het fundamentele onafhankelijkheidsverdrag in twijfel trekt. In dit stadium vragen de teamleden zich af wat de implicaties van hun integratie zijn.

Nogmaals, het team zoekt, temidden van verwarring en tegengestelde meningen, naar het niveau van authentieke participatie dat het mogelijk maakt om samen te werken en de individualiteit niet te verliezen. Wanneer dit mogelijk is, heeft het team een completere communicatie bereikt.

4. Interdependence / Onderlinge afhankelijkheid. In dit stadium zijn de teamleden zich duidelijk bewust van het vermogen van elk lid en hun capaciteiten, evenals de acceptatie van zichzelf en anderen met al hun mogelijkheden en beperkingen.

Gezien de onderlinge afhankelijkheid is het team in staat om voor zichzelf te zorgen en zo zijn autonomie tot uitdrukking te brengen. Het weet hoe het zijn eigen voortgang moet evalueren, de werking ervan kan beheersen, de spanningen die zich voordoen kan regelen en actief kan ingrijpen om de situatie te wijzigen wanneer deze niet bevredigend of productief is.

Vaardigheden die nodig zijn om de teamdynamiek te verbeteren

Leiderschap

De leidende rol in de groep is een cruciaal kenmerk van de groep. De leider beïnvloedt de groepsleden. Er zijn leiders in formele en informele groepen. In formele groepen heeft de leider soms een legitieme sanctiebevoegdheid (hij kan iedereen belonen die aan richtlijnen of normen voldoet of degenen die ze overtreden straffen). In informele groepen is de leider meestal een zeer gerespecteerd lid met een hoge status die:

- Draagt bij aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de groep.
- Staat leden toe om in hun behoeften te voorzien.
- Geeft inhoud aan de waarden van de groep, personifieert de waarden, motieven en ambities van de leden.
- Wordt door groepsleden gekozen als vertegenwoordiger van hun mening in verband met leiders van andere groepen.
- Het is een bemiddelaar in groepsconflicten, een initiator van zijn acties en moet ernaar streven om het als functionele eenheid te behouden.

Tot slot zijn er nog andere kenmerken van de groepsleider:

- Heeft een duidelijke visie en doelstellingen
- Is bereid om zowel naar boven (de richting) als naar beneden (leeftijdsgenoten van gelijk of lager niveau) te werken
- Hij is een goede communicator die in staat is om dialogen op gang te brengen die commitment opleveren.
- Hij is open (moedigt deelname aan) en autoritair (grijpt in waar nodig om de doelstellingen van de groep te bereiken).

Communicatie vaardigheden

1. Actief en empathisch luisteren

Luisteren is het begrijpen van het standpunt van onze gesprekspartner, het begrijpen van de situatie waarin hij of zij zich bevindt en de reden voor zijn of haar gedrag. Het houdt ook in dat je de leiding neemt over de gevoelens die onze gesprekspartner in deze situatie ervaart, enz.

De eerste stap om te luisteren is een kwestie van een beslissing: luister ik of niet? De omstandigheden, mijn doelen en zelfs mijn waarden vormen de driehoek van die beslissing.

Als ik nu besluit te luisteren, moet ik het standpunt van mijn gesprekspartner binnenhalen, het onderzoeken, het onderzoeken totdat ik het weet. Laten we kijken.

De 5 stappen van actief of empathisch luisteren:

a) Vergeet even je standpunt:

- Niet tegenspreken
- Voer geen mentale tegenaanval uit
- Verwacht jouw antwoord niet

b) Focus op zijn / haar standpunt:

- Let op
- Niet storen
- Beoordeel of evalueer niet

c) Onderzoek zijn / haar standpunt totdat u het begrijpt:

- Herformuleer: "je bedoelt dat ..."
- Stel vragen, open en gesloten.
- Ga er niet zomaar vanuit of trek geen conclusies

d) Laat hem of haar zien dat je zijn / haar standpunt / gevoel hebt begrepen:

- Herformuleer: "Ik begrijp wat je bedoelt ..."
- Neem de leiding over zijn / haar gevoelens: "Ik begrijp hoe je je voelt ...", "Ik sta wellicht in de weg..."

e) Zoek naar een overeenkomst, geheel of gedeeltelijk:

- Gedeeltelijke overeenstemming: "Het is waar dat ...", "vanuit dat oogpunt begrijp ik wat je zegt omdat ..."

- Als je het er helemaal niet mee eens bent: "Ik begrijp je standpunt, toch ..."

f) Nu ... kun je jouw standpunt / mening geven.

2. Feedback

De Feedback bestaat, in het geval van een teamlid, uit het geven van meningen over de actie of het gedrag van een teamgenoot. Het hulpprogramma is tweeledig: zeggen welk gedrag gepast is (doorgaan) of wat niet (corrigeren). Daarom is het een zeer krachtig instrument om in de praktijk de coördinatiefunctie binnen een team toe te passen.

Enkele ideeën om het te implementeren:

- **Wees beschrijvend;** Alle waardeoordelen vermijden. Wat is voor een partner gemakkelijker te begrijpen: hoor je dat het niet stipt is of dat je vandaag te laat bent?
- **Wees positief en evenwichtig;** Niemand leert wanneer hij alleen het negatieve van onze acties hoort, breng alsjeblieft de balans in evenwicht, meng negatieve en positieve dingen.
- **Wees specifiek;** Het is makkelijker voor een medewerker om te begrijpen wat we hem vertellen als we concrete informatie geven over zijn gedrag. Bijvoorbeeld: de andere dag dat je John herhaaldelijk onderbrak ... (het tegenovergestelde zou zijn om hem te vertellen: je respecteert nooit de woordverschuiving van anderen).
- **Zeg dingen op het juiste moment;** Hoe voel je je? Hoe zit het met je medewerker? Moet je het hem apart vertellen?
- **Maak het nuttig;** de medewerker moet worden geholpen door hem te laten zien wat hij in de toekomst moet doen. Maar overweeg jezelf: zal hij het kunnen?
- **Te worden gevraagd;** Of vraag tenminste toestemming. Bijvoorbeeld: ik wilde je mijn mening vertellen over wat er onlangs is gebeurd, heb je even? Onthoud dat hoe meer aanleg er is om te luisteren, hoe groter de kans op beïnvloeding.
- **Praat alleen naar het heden en de toekomst;** Wat gedaan is, is gedaan. Wijs dus naar de toekomst en geef richting.
- **Geef toe dat je een fout kunt maken**
- **Controleer of ze je begrijpen: OK?**
- **Luister op systeem:** verkrijg alle informatie.

3. Assertiviteit

Dat is: de mogelijkheid om iemands rechten te verdedigen zonder die van anderen onder welke omstandigheden dan ook te schenden. Het is de juiste gedragsstijl voor conflictbeheersing zonder de relatie te schaden. Assertief zijn houdt in:

- Verdedig je rechten en respecteer die van anderen.
- Geef openlijk je mening weer.
- Handelen in mijn eigen belang zonder me schuldig te voelen.
- Weten hoe je NEE moet zeggen als dat het antwoord is dat je wilt, of begrijpen welk antwoord je moet geven. Voorkom dat er misbruik van je wordt gemaakt.

ALS IK ASSERTIEF BEN, DAN HOU IK MIJN EIGENWAARDE. IK RESPECTEER MIJZELF EN RESPECTEER ANDEREN

Stappen om assertief te zijn bij het beheersen van een conflict:

- Beschrijf de situatie, wat er gebeurt, wees objectief en zo beschrijvend mogelijk. Vermijd oordelen of veroordelingen van het gedrag van de ander (niet labelen).
- Vertel hoe je over deze situatie denkt.
- Zeg wat je hebt besloten te doen, of wat je vraagt of voorstelt aan de andere persoon om te doen.

“ALS HET GEBEURT..., HEB IK HET GEVOEL... DAT IK HEB BESLOTEN OF IK VRAAG JE...”

Normaal gesproken vereist assertief zijn in een situatie vijf fasen:

1. Beschrijf het gedrag ("Als je je zo gedraagt ...")
2. Druk gevoelens uit ("Voor je tussenkomst voelde ik me...")
3. Benadruk ("Ik begrijp waarom je ...")
4. Onderhandel over een verandering ("Ik wil dat je...")
5. Geef de gevolgen aan ("Als je dat doet ...")

Met betrekking tot de communicatievaardigheden kunnen we de volgende basisstijlen van interpersoonlijk gedrag identificeren:

- **Agressieve stijl:** val anderen aan zonder rekening te houden met hun gevoelens. Resultaten:
 - Er is nooit een winnaar
 - Agressief gedrag is erop gericht een ander aan te vallen.
 - Genereert stress en ongemak
- **Passieve stijl:** verdedigt hun belangen niet en laat anderen erop stappen. Hij doet alles wat hem wordt verteld, wat hij er ook van denkt of voelt. Resultaten:
 - Niets krijgen
 - Je verliest respect voor jezelf
 - Wrok en wraak
- **Assertieve stijl:** Verdedig je eigen belangen, geef je mening vrijuit en laat anderen er geen misbruik van maken. Het wordt beschouwd met de manier van denken en voelen van anderen. Resultaten:
 - Je hoeft niet te beledigen om problemen tussen twee mensen op te lossen.
 - Plan om de beste oplossing voor het probleem te volgen en erover te onderhandelen.

	PASSIEF	AGRESSIEF	ASSERTIEF
BOODSCHAP	Je hebt gelijk. Het maakt niet uit wat ik denk. Het maakt niet uit hoe ik me voel	Ik heb gelijk. Als je niet zoals ik denkt, heb je het mis. Je gevoelens tellen niet.	Dit is hoe ik het zie, denk ik. En dit zijn mijn gevoelens
DOEL	Conflicten vermijden	Je zin krijgen; winnen	Creëer onderlinge communicatie en respect.
MONDELINGE COMMUNICATIE	Zwakke en aarzelande stem	Sterke en aanmatigende stem, die naar buiten stroomt, met een sarcastische buiging.	Stevige, warme en goed gemoduleerde toon. Uniforme cadans
NO VERBAL COMMUNICATION	Wegkijken of laag. Gekrompen en kromme houding, nerveuze handbewegingen.	Koud en doordringend uiterlijk. "Gestrekte" en stijve houding, handen op de heupen, veelvuldig wijzen van de vinger, handen gesloten, vuistbultjes.	Directe, open en oprechte look. Ontspannen en evenwichtige houding. Losse handen aan elke kant van het lichaam, ontspannen gebaren.

Tabel 5 . Samenvatting basisstijlen interpersoonlijk gedrag

4.4 Collaboratief Projectmanagement

Wat is Collaboratief Projectmanagement?

Collaboratief Projectmanagement (CPM) is de methode die wordt gebruikt om *‘diverse en complexe projecten te plannen, coördineren, controleren en bewaken’*. Het *‘stelt projectteams ook in staat om samen te werken over afdelings-, bedrijfs- en nationale grenzen heen en om de groeiende projectcomplexiteit onder de knie te krijgen’*. Dit soort werk staat ook bekend als 'open werkwijze' en in tegenstelling tot het traditionele top-down projectmanagement, vertegenwoordigt CPM een werkwijze die het mogelijk maakt om de verantwoordelijkheid te delen, de planning te beheren, de uitvoering en de uitvoer van taken te verdelen over het project team. De implementatie van deze samenwerkingsbenadering lost een van de meest voorkomende problemen van het traditionele projectmanagement op, namelijk de eis dat alle informatie- en communicatiestromen slechts via één persoon lopen; de projectleider.

Het concept van collaboratief projectmanagement werd in de jaren negentig ontwikkeld door Dr. Rupert Stuffer. De methode is ontwikkeld om problemen aan te pakken bij complexe productontwikkelingsprojecten die onmogelijk door één persoon konden worden uitgevoerd met gebruik van de traditionele technieken. Sindsdien wordt deze benadering van Dr. Stuffer bij een

groot aantal evenementen en congressen door verschillende organisaties gebruikt. Al is in de afgelopen jaren de essentie van CPM is veranderd in een complexer proces, inclusief het gebruik van verschillende technologieën, platforms en sociale media, die worden beschouwd als de grootste veroorzakers van deze verandering.

Wat zijn de kenmerken van effectief Collaboratief Projectmanagement?

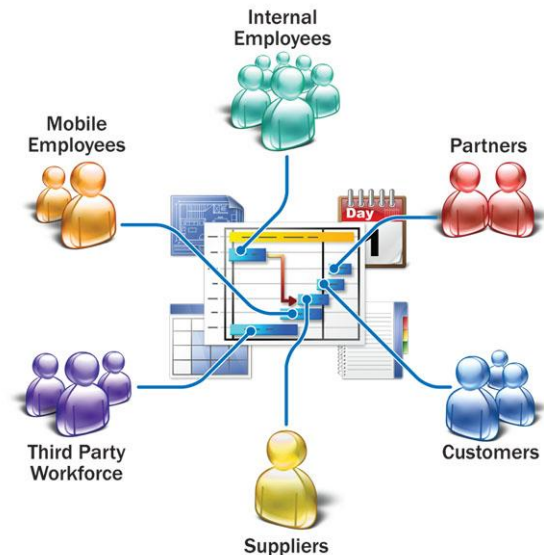
Aangezien collaboratief projectmanagement zich onderscheidt van de traditionele methoden voor projectsamenwerking en wordt beschouwd als een relatief nieuwe benadering, is er nog geen standaardmanier voor implementatie. Desalniettemin zijn er enkele gemeenschappelijke kenmerken voor een succesvolle uitvoering van CPM:

- **Platforms voor samenwerking;** In tegenstelling tot het traditionele projectbeheer, waar interactie meestal face-to-face plaatsvindt, vereist CPM het gebruik van een specifiek platform waarmee deelnemers altijd en overal toegang hebben tot alle benodigde informatie over het project waaraan ze werken, waar ze ook zijn. Een goed platform voor CPM biedt de functionaliteit die nodig is om de samenwerking te versterken en bij te dragen aan de juiste invulling van verantwoordelijkheden tussen alle teamleden. De gekozen tool of software moet in realtime worden bijgewerkt, zodat het projectteam altijd kan werken met de meest up-to-date informatie die garandeert dat de uitvoering van taken soepel verloopt. Het platform dient ook als een plek waar alle leden van het team projecttaakgerelateerde informatie kunnen opslaan en beheren en geeft onmiddellijk toegang tot de nieuwste gegevens zonder dat zij ernaar hoeven te zoeken zoals op harde schijven, in e-mail-inboxen, enz. Het gebruik van dergelijke software zorgt er ook voor dat alle leden van het samenwerkingsteam tegelijkertijd kunnen werken en bewerken, wat de werktijd verkort en bijdraagt aan het succesvol naleven van de gestelde deadlines. Platforms voor samenwerking zijn de meest effectieve tool voor CPM, omdat ze de mogelijkheid bieden om toekomstige taken logisch te organiseren en vooruit te plannen en de voortgang van de huidige projecten te bewaken om ervoor te zorgen dat er geen vertraging optreedt.
- **Cross Functioneel Eigendom;** In het traditionele projectmanagement is er een hiërarchische structuur waarbij managers aan de top zitten en hun beslissingen naar de organisatieketen delegeren, waardoor de rest van het team niet kan deelnemen aan het besluitvormingsproces. In het gezamenlijke projectmanagement heeft elk van de individuen in het projectteam een "stoel" aan tafel, d.w.z. het hele team draagt bij aan het besluitvormingsproces en de uitvoering van taken. CPM vereist actieve betrokkenheid van alle teamleden in het proces van besluitvorming, planning, ontwerp en implementatie van activiteiten, aangezien dit de kern is van het gezamenlijke projectwerk. Het team moet de verantwoordelijkheid delen en de best mogelijke manier vinden om het werk effectief uit te voeren. De toewijding van het team aan de projectimplementatie van het begin tot het einde is het belangrijkste kenmerk van de CPM en wordt beschouwd als de grootste motivator voor de teamgeest.
- **Verdeling van taken;** Het splitsen van projecten in kleinere deeltaken is een ander typisch kenmerk van samenwerkingsprojectmanagement. Verantwoordelijkheden worden meestal opgesplitst in kleinere taken en vervolgens toegewezen aan elk van de leden van het team. Alle subtaken worden gedistribueerd en gesynchroniseerd om alle teamleden te binden in een systeem dat een gemeenschappelijk begrip van de algehele planning van het project bevordert. Op deze manier hebben de teamleden een geconsolideerde kijk op het hele project en werken ze tegelijkertijd aan eigen taken die gebaseerd zijn op hun kennis en expertise en hun specifieke rol in het project.
- **Open en transparante communicatie;** De algemene communicatie en gegevens met betrekking tot elk project moeten transparant, eerlijk en gebaseerd zijn op constante

feedback tussen de individuen in het team, dus als er een vraag of bezorgdheid rijst, kan deze zo snel mogelijk worden opgelost. Alle communicatie moet in realtime plaatsvinden, met behulp van verschillende communicatiemiddelen en kanalen, zoals live chats, interactieve whiteboards, directe meldingen of sociale media. Op deze manier, als je iemand nieuw aanbrengt om aan een project mee te werken, zal hij in staat zijn om alles onmiddellijk te leren, zonder de tijd te nemen om elk projectdetail uit te leggen. Bovendien moet je in het samenwerkingswerk soms projectdetails wijzigen of wat extra subtaken toevoegen, en het is belangrijk om het team hiervan onmiddellijk op de hoogte te stellen, zodat iedereen aan de belangrijkste taken werkt. Realtime tweerichtingscommunicatie is essentieel - essentieel voor het team, om op dezelfde golflengte te kunnen komen en om op creatieve manier te motiveren en ideeën op elkaar af te stemmen.

Waarom is Collaboratief Project Management belangrijk?

Collaboratief projectmanagement is een methodologie die wordt gebruikt voor succesvolle projectimplementatie waarbij de juiste mensen moeten worden samengebracht en de hiërarchische barrières moeten worden verwijderd die typisch zijn voor het traditionele projectmanagement en die voorkomen dat het projectteam zelf beslissingen neemt. Bovendien handhaaft traditioneel projectmanagement de zogenaamde top-down benadering, waarbij teamleden buiten de "box" zitten te wachten op opdrachten van de projectmanager, terwijl CPM ruimte biedt in de "box" voor elk teamlid. Hoewel deze top-down benadering niet langer de beste oplossing is, zoals met de snelle verandering van technologie en steeds complexere projecten, samen met het toenemende gebruik van externe middelen, hebben de teams die het traditionele projectmanagement gebruiken, moeite om te presteren. Collaboratief projectmanagement weerspiegelt alle veranderingen die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan en maakt samenwerking mogelijk tussen individuen met verschillende achtergronden en ervaringen die zelfs niet meer in hetzelfde geografische gebied hoeven te zijn. Als je een nieuw product lanceert, klinkt het dan niet als een goede benadering om een ontwerper te hebben die het ontwerp kan maken? En hoe zit het met het betrekken van een klant - om je te vertellen wat wel en niet leuk is aan jouw product? En tot slot zou het geweldig zijn als je iemand hebt die zich bezighoudt met marketing en sales om het product op de markt te brengen, toch? Collaboratief projectmanagement kan een groep mensen samenbrengen die alle kennis, expertise en middelen hebben die nodig zijn om een project tot een goed einde te brengen. Dit betekent dat je ontwerpers, klanten, leveranciers, marketingexperts en anderen kunt betrekken en de juiste technologie kunt gebruiken - om een succesvol project te implementeren.



Collaboratief projectmanagement wordt beschouwd als een van de meest bruikbare benaderingen voor samenwerking en het kan de voordelen voor een team of een bedrijf vergroten, aangezien het:

- **Ondersteunt verspreide teams;** Dit maakt het mogelijk om te profiteren van mensen met uitstekende expertise over de hele wereld en draagt bij aan de CPM-efficiëntie. Door middel

van verschillende software en platforms voor samenwerking die het communicatieproces vergemakkelijken, is het niet langer een probleem voor verspreide teams om gemakkelijk samen te werken en taken uit te voeren onder gemeenschappelijke projecten zonder de noodzaak van persoonlijke ontmoetingen die het proces onnodig kunnen vertragen van projectuitvoering

- **Bevordert de teamgeest;** CPM vereist actieve betrokkenheid van alle leden van het team en "dwingt" hen om veel inspanningen te leveren in het hele proces van uitvoering van taken. Als ze een dergelijk niveau van eigenaarschap hebben, kunnen mensen hun eigen rol zien binnen de algemene context van het project, wat hen helpt hun prestaties te verbeteren en na verloop van tijd nog beter te worden.
- **Bevordert meer creatieve input;** Door verschillende mensen met verschillende achtergronden en ervaring samen te brengen om in een samenwerkingsomgeving te werken, is het mogelijk om te brainstormen om creatievere ideeën en oplossingen te bedenken om te helpen bij de uitvoering van het project. Teamleden voegen ook waarde toe door hun innovatief denken ter overweging aan het team te geven, wat mensen motiveert om ideeën productief te delen en te bekritisieren.
- **Verhoogt de productiviteit;** CPM bevordert een efficiënte verdeling van projectverantwoordelijkheid onder het team en helpt bij het toewijzen van elke taak aan een lid dat over de vereiste vaardigheden en tijd beschikt om het werk af te maken. In plaats van het hele team aan de meeste taken te laten werken, verdeelt de gezamenlijke projectmanagementaanpak het werk gelijkmatig en verlicht het het algehele werkproces. Als het team goed georganiseerd is, resulteert dit in een betere productiviteit, hogere kwaliteit van producten en meer efficiëntie.
- **Verbeterd de levertijd;** Door in een team te werken, kun je resultaten behalen die onredelijk veel tijd in beslag nemen voor een individu en bijdragen aan meer efficiëntie in de productieprocessen. Samenwerken versnelt ook het proces van levering en distributie van het product of de dienst, aangezien het transparantie biedt en alle leden van het projectteam elkaar kunnen 'monitoren', wat bijdraagt tot snellere resultaten.
- **Verbeterd netwerkvaardigheden;** Werken in een samenwerkingsteam om hetzelfde doel te bereiken, creëert een natuurlijke band tussen de leden. Mensen leren elkaar kennen en met elk van de projecten waar je bij betrokken bent, leer je professionals uit verschillende domeinen kennen. Ook al lijken de verbindingen die je op dat moment met hen tot stand brengt voor u praktisch zinloos, onderschat deze verbindingen niet - je kunt je in een situatie bevinden waarin je verbindingen nodig hebt om een specifieke taak uit te voeren. Inderdaad, je mag de kracht van netwerken niet negeren terwijl je de kans hebt om met verschillende mensen te werken.

Werken in een team is als een puzzel: elk lid heeft zijn eigen unieke vorm die onderdeel wordt van het grotere geheel. In staat zijn om te werken met professionals met verschillende persoonlijkheden, achtergronden en ervaring, kan je inderdaad effectiever maken. Tegenwoordig maakt de snelle ontwikkeling van technologie het gemakkelijker dan ooit tevoren om samen te werken en samen te werken zonder dat je in dezelfde kamer hoeft te zijn. We werken meer dan ooit met elkaar samen, waardoor samenwerking een belangrijke sleutel tot zakelijk succes wordt. Werkgevers verwachten steeds vaker dat ze elke vorm van gezamenlijke werkervaring in het portfolio of op de CV van een persoon zullen zien en erkennen dat dit een voordeel is, simpelweg omdat maar weinigen individueel kunnen werken en niemand werkt zonder te hoeven communiceren in hun dagelijkse taken. Effectief gezamenlijk projectbeheer wordt een groot concurrentievoordeel en de toepassing van dergelijke praktijken in het werkproces kan je team of bedrijf ook helpen om meer succesvolle projecten op tijd en binnen het budget af te leveren. Naarmate de wereld steeds meer verbonden raakt, worden

bedrijven en individuen die niet goed kunnen samenwerken, vaak vervangen door bedrijven die dat wel kunnen.

Tools voor samenwerkingsprojectbeheer

Inmiddels heb je waarschijnlijk al geraden dat je een beetje technologische hulp nodig hebt om een succesvolle samenwerking op het gebied van projectmanagement te voeren. Omdat we in een digitaal tijdperk leven, zijn er tal van tools om je op weg te helpen. In deze sectie laten we je kennismaken met enkele van de meest populaire online projectbeheertools die, te oordelen naar onze eigen ervaring, uw samenwerking zullen verbeteren en tegelijkertijd de zaken eenvoudig houden.

We hebben de volgende online tools gekozen vanwege hun gebruiksgemak, functionaliteiten en last but not least - ze hebben een gratis werkoptie, wat we eerlijk gezegd heel fijn vinden. Daar gaan we.

Trello (www.trello.com)

Trello bestaat nu bijna een decennium en je hebt er misschien al van gehoord - het werd oorspronkelijk in 2011 gemaakt door Fog Creek Software en later verkocht aan Atlassian in 2017. We moeten zeggen dat het samenwerking op een natuurlijke manier leuk maakt.



Eigenlijk, in de woorden van Trello: "Met de borden, lijsten en kaarten van Trello kunt u uw projecten op een leuke, flexibele en lonende manier organiseren en prioriteren". We zijn het ermee eens.

Toegang krijgen tot Trello

Dit is een vrij standaard proces: ga gewoon naar www.trello.com en klik op de knop "Sing up" in de rechterbovenhoek. Volg de instructies op het scherm om je account aan te maken en bevestig het door op de link te klikken die je per e-mail hebt ontvangen en voilà - je bent nu officieel in Trello.

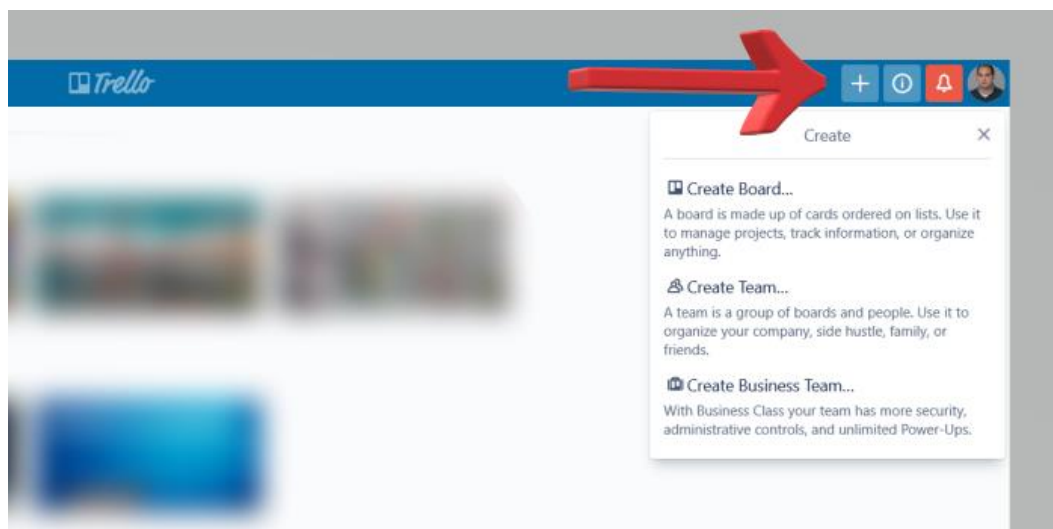
Beginnen

Allereerst willen we dat je een paar unieke Trello-termen begrijpt, zoals:

- Teams; Het spreekt voor zich, maar om ervoor te zorgen dat we elkaar begrijpen - in Trello kun je je eigen team van mensen maken waarmee je wilt werken, je kunt je aansluiten bij andere teams en mensen uitnodigen om zich bij die van jou aan te sluiten. Dit gebeurt omdat de Trello-database uit gebruikersnamen bestaat (je herinnert dit waarschijnlijk van het aanmeldingsformulier), waardoor het mogelijk wordt om met vrijwel iedereen samen te werken. We raden je aan om ook de [Team Playbooks](#) van Trello te bekijken, waar je veel inspiratie kunt opdoen.

Voorbeeld: stel je bent een startend bedrijf. Je begint je bedrijf pas net, vanuit je garage (zo zeden in elk geval alle beroemde mensen dit), en je zit vast omdat je team geen marketingexpert heeft, maar je herinnert je deze man van de universiteit - Mark die jou zo ongeveer alles wist te verkopen wat je nooit nodig had. Je neemt contact met hem op en je overtuigt hem op de een of andere manier om met je mee te doen. Mark woont nu 1000 km bij je vandaan, maar gelukkig heeft hij ook een Trello-account en nodig je hem uit op je Trello-bord (ook wel project genoemd) door zijn gebruikersnaam rechtstreeks in te typen of hem een uitnodigingslink te sturen. Nu ben je klaar om dat miljoen te verdienen.

Boards; We hebben net vermeld wat dat betekent - het is in feite de naam van je project en de plaats waar dingen worden georganiseerd en taken worden uitgevoerd. Zie het als het 'virtuele bureau' van je team waar je aan het werk gaat. Je kunt borden voor jezelf maken (onbeperkt aantal persoonlijke borden) of met je team (beperkt tot 10 gratis borden). Het aanmaken van een bord (of een team) kan eenvoudig vanuit de hoofdtak (bovenaan de pagina) door simpelweg op de "+" knop te klikken. Bekijk het onderstaande voorbeeld eens.



Figuur 13. Trello Board

- Lijsten; Met Trello kun je meerdere lijsten maken in elk van je borden, waar idealiter elke lijst een groep taken vertegenwoordigt die (meestal) moeten worden voltooid om door te gaan naar de volgende lijst. Door lijsten te gebruiken, moet je je project opsplitsen in kleinere biedingen en vervolgens de juiste mensen toewijzen om eraan te werken. Lijsten kunnen indien nodig ook van het ene naar het andere bord worden verplaatst. Hieronder laten we je een voorbeeld zien van een lijst.
- Kaarten: Ten slotte zijn er kaarten die kunnen worden aangepast aan je projectplanning. Weet je nog dat we zeiden dat we Trello leuk vinden omdat het gemakkelijk te gebruiken is? Nou, we vinden het nog leuker omdat het intuïtief is - kaarten kunnen worden verplaatst of gekopieerd van de lijst naar een andere, door ze gewoon met je muis te slepen. Stel dat je een lijst hebt met de naam "concept", en je hebt een kaart in die lijst die nu compleet is, je kunt deze dan naar uw volgende lijst verplaatsen, bijv. "Wachten op goedkeuring" of "testen". Titels die je aan lijsten of taken geeft, kunnen ook worden gewijzigd door er rechtstreeks overheen te typen. Kaarten bieden ook veel functionaliteit:
 - Je kunt een beschrijving toevoegen
 - Je kunt een checklist maken
 - Je kunt een deadline instellen
 - Je kunt een team of individuele leden toewijzen
 - Je kunt je taken labelen om ze visueler te maken
 - Je kunt een bestand bijvoegen bijv. vanaf je computer, OneDrive, Google Drive, Dropbox of Trello (een limiet van 10 MB per bestandsbijlage)

- Je kunt de kaart gebruiken om opmerkingen achter te laten voor je teamgenoten en ze te noemen zoals je zou doen in elk sociaal netwerk, d.w.z. met behulp van het "@"-symbool.

Kaarten kunnen ook worden aangepast door een omslag toe te voegen, zodat ze opvallen en gemakkelijker te herkennen zijn. Je kunt er ook voor kiezen om een kaart te 'bekijken', zodat je de voortgang nooit uit het oog verliest.

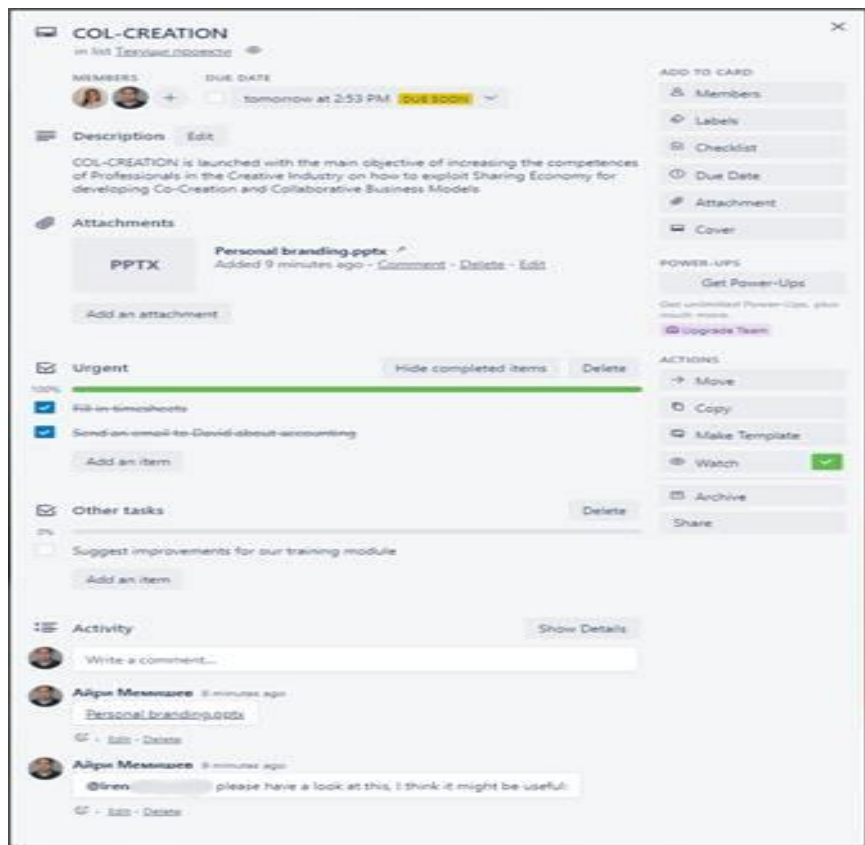
Dus nu, door borden, lijsten en taken te combineren, kun je een visuele weergave van je voortgang krijgen zonder in te boeten aan productiviteit.

Hier is een gratis voorbeeld [sample board](#) met 5 lijsten en een paar taken in elk ervan:



Figuur 14. Trello Board 2

Zo ziet een echte kaart eruit:



Figuur 15. Trello Card

Extra maatwerk en andere opties in Trello

Trello heeft een aantal extra functies die je misschien wilt proberen:

- **Bord-achtergrond;** Trello heeft een heleboel gratis achtergronden om uit te kiezen voor het geval je een beetje leven aan je borden wilt toevoegen. Je kunt ook een aangepaste afbeelding toevoegen, maar je moet je wel aanmelden voor het Trello Gold- of Business Class-abonnement. Om de bordachtergrond te veranderen, ga naar de "Toon menu" optie in de rechterbovenhoek, klik op "Verander achtergrond" en kies degene die je mooi vindt uit de beschikbare foto's of kleuren.
- **Stickers;** als je nog meer plezier aan je Trello-ervaring wilt toevoegen, kun je dat doen door stickers te gebruiken. Klik [hier](#) voor meer informatie over stickers.
- **Sjablonen;** Trello heeft duizenden gratis sjablonen beschikbaar en je kunt ze [hier](#) allemaal openen. Afhankelijk van waar je aan werkt, kunt je kiezen uit de vermelde categorieën of er gewoon naar zoeken als dat gemakkelijker voor je is.

- Butler; een krachtige tool die automatisering en inzichten naar je Trello-borden brengt. Je kunt Butler gebruiken om eenvoudige taken uit te voeren op een enkel bord met basisfunctionaliteit of om je Trello-workflow een boost te geven met behulp van grote automatiseringen in je hele team, knoppen, regels en zelfs geplande opdrachten te maken om verschillende acties op je bord uit te voeren. Butler reageert automatisch op je acties op het bord, waardoor het aantal klikken dat nodig is om verschillende taken uit te voeren tot een minimum wordt beperkt. Lees [hier](#) meer over Butler.
- Power-Ups; breng extra functies naar je boards en integreer je favoriete apps direct in Trello (bijv. Google-kalender). Ze kunnen informatie en gegevens van externe diensten direct naar Trello halen, waardoor je een duidelijk beeld krijgt van je favoriete tools voor het werk, bijvoorbeeld met Power-Ups, je kunt gesprekken van Slack toevoegen, verzoeken van GitHub trekken en leads van Salesforce. Je kunt de beschikbare power-ups [hier](#) bekijken. Houd er rekening mee dat er een limiet is voor een enkele power-up per bord zonder een extra abonnement, bijvoorbeeld Trello Gold of Business Class.
- Kalender; beschikbaar via power-ups, je kan de visualisatie van je projecten verhogen door ze in een kalenderweergave te plaatsen. Zelfs als je geen betaald abonnement hebt, wil je misschien je limiet gebruiken voor een gratis power-up om deze optie in te schakelen, simpelweg omdat dit het slimste is om te doen. Om de agenda power-up op je bord te activeren ga naar "Toon menu" optie in de rechterbovenhoek -> onder "Power-ups" sectie klik op "Power-up toevoegen"-> typ in "kalender" in het zoekvak -> klik op "toevoegen" knop wanneer de kalender power-up wordt weergegeven.
- Mobiele applicaties; Trello heeft een mobiele app voor zowel [iOS](#) als [Android](#) voor het geval je onderweg wat werk wilt kunnen doen.

Controleer ook de volgende handige links die je wat extra hulp bieden bij het gebruik van Trello:

- [The Trello basics](#) zoals uitgelegd door Trello
- [Trello Getting started guide](#)
- [Beginner's guide to using Trello for Project management](#) (YouTube video)
- [How to use Trello like a Pro](#)
- [Trello's KB](#)

Microsoft Teams

In tegenstelling tot Trello is er een kans dat je wellicht nog nooit gehoord hebt van of gebruik hebt gemaakt van Microsoft Teams, omdat het een relatief nieuwe dienst is - het werd voor het eerst aangekondigd in 2017 tijdens een evenement dat Microsoft in NYC heeft gehouden. Teams is de opvolger van Skype for Business, maar is opnieuw ontworpen en direct geïntegreerd met Office 365. Dus, wat is precies Teams? Het is een uniform communicatie- en samenwerkingsplatform dat werkplek chatten, videovergaderingen, bestandsopslag (inclusief samenwerking op het gebied van bestanden) en applicatie-integratie combineert. In 2018 kondigde Microsoft een gratis versie van Teams aan die vandaag nog steeds beschikbaar is, en daarom brengen we het onder je aandacht - het biedt de meeste communicatiemogelijkheden van het platform gratis aan. Klinkt cool toch? Laten we eens snel een kijkje nemen.



Toegang krijgen tot Teams

Microsoft Teams is beschikbaar in drie opties: een web-based app, een desktop app en een mobiele app. Goed nieuws is dat het ook beschikbaar is voor Mac- en Linux-apparaten. Je kunt de versie die je nodig hebt [hier](#) downloaden. Je kunt Teams gebruiken met je bestaande Microsoft (outlook) account of je kunt desgewenst een nieuwe aanmaken. Start het aanmeldproces door op [deze link](#) te klikken en volg de instructies.

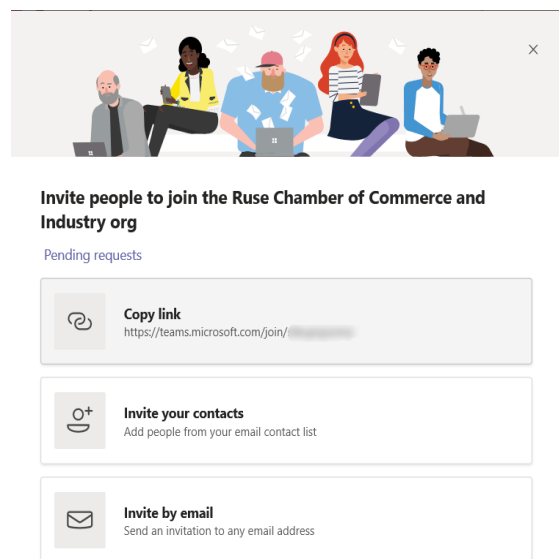


Aan de slag

Er zijn zeker veel dingen die je leuk vindt aan Teams, zelfs als je besluit om vast te houden aan de gratis versie. De belangrijkste kenmerken van de tool zijn zichtbaar via een lint (foto links): *Activiteit, Chat, Teams, Calls, Files*.

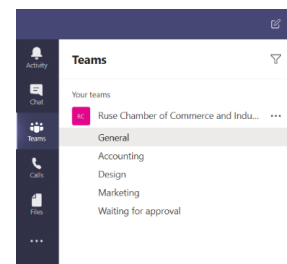
Hier zijn enkele functies om je op weg te helpen:

- Teams: de grootste unit binnen de tool. Het aanmaken van een team is eigenlijk een van de eerste dingen die je doet bij het aanmaken van je account. Je kunt ervoor kiezen om je eigen team aan te maken of om deel uit te maken van een team via een uitnodigingslink die je wordt toegestuurd. Om dit laatste te doen ga je gewoon naar "Teams" in het lint aan de linkerkant -> klik dan op de link "Mensen uitnodigen" in de linkerbenedenhoek en je hebt de volgende opties, zoals te zien is op de afbeelding aan de rechterkant.

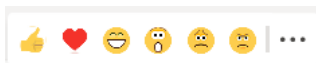


Het maximum aantal gebruikers dat je kunt hebben is 300, wat veel meer is dan de meeste bedrijven nodig hebben. Teams geeft de mogelijkheid om meerdere teams te creëren, die zowel privé (mensen hebben toestemming nodig om zich aan te sluiten), openbaar (iedereen in uw organisatie kan zich aansluiten) of organisatiebreed (iedereen in uw organisatie sluit zich automatisch aan) kunnen zijn. Om een team aan te maken klik je op "Teams" in het lint aan de linkerkant -> ga dan naar "Doe mee of maak een team aan" -> klik op "Maak een team aan" -> kies het type team dat je wilt aanmaken (bijv. privé) en tot slot - voeg een naam en beschrijving toe en je bent klaar. Na het aanmaken van je team kun je verder gaan naar de volgende unit: kanalen (channels).

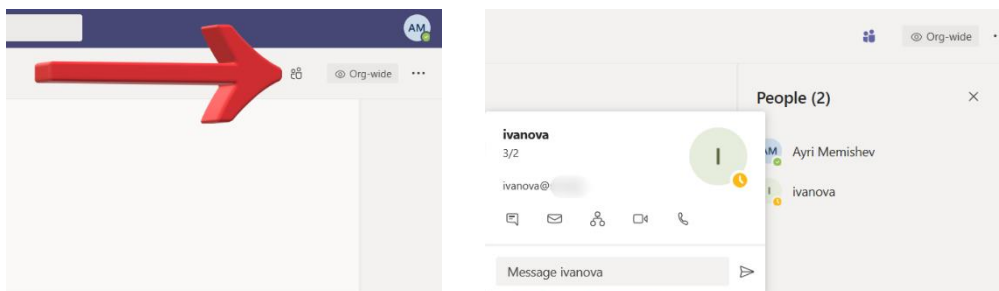
- Channels/kanalen: teams bestaan uit kanalen (d.w.z. werksecties) die bedoeld zijn om de workflow van je team te vertegenwoordigen en je kunt er zoveel maken als je nodig hebt. Bekijk het onderstaande voorbeeld:
- De Teams Feed: binnen een kanaal/channel heb je ook een feed die bestaat uit de laatste ontwikkelingen daarin, d.w.z. chats, taken, gedeelde bestanden, vermeldingen etc.
- Chatten, audio- en videobellen: dit zijn allemaal functies waar we zo



aan gewend zijn, dat het natuurlijk aanvoelt om over samenwerking te praten. Er is een speciale sectie voor "Oproepen" in het linker hoofdmenu, dat kan worden gebruikt om een snelkiesnummer toe te voegen of om een hele groep te maken om mensen gemakkelijker te vinden. Je kunt ook op de knop 'Reply' (Beantwoorden) klikken op een bericht in je feed en rechtstreeks reageren op iemand in je teamgesprek. Een andere bekende functie die beschikbaar is, is het "reageren" op een bericht in je feed - je hoeft alleen maar ergens op het bericht zelf te wijzen totdat je een paar opties te zien krijgt om snel je mening te geven:



Je kunt een chat / audio / video starten met iedereen in je team door op de knop "People panel" in de rechterbovenhoek te klikken en vervolgens eenvoudig het pictogram voor hun gebruikersnaam aan te wijzen of aan te klikken:



- Realtime samenwerking via Microsoft Office: deel en bewerk Office-bestanden rechtstreeks in Teams met vertrouwde toepassingen zoals Word, Excel, PowerPoint en OneNote.
- Bestanden delen: je kunt eenvoudig bestanden delen in Teams en ernaar zoeken als dat nodig is. In de gratis versie van Teams zijn bestandsbijlagen in de chat beperkt tot 2 GB per gebruiker en is het delen van bestanden binnen teams / kanalen beperkt tot 10 GB voor alle teams.

Add cloud storage



Choose the cloud storage provider you'd like to use in Teams.



Dropbox

Dropbox simplifies the way teams work together with secure, easy-to-use collaboration tools and the fastest, most-reliable file sync platform.



Box

Box is a secure content management and collaboration platform helping teams and organizations easily share, manage, and collaborate on their most important information.



ShareFile

Citrix ShareFile helps people exchange files easily, securely and professionally.



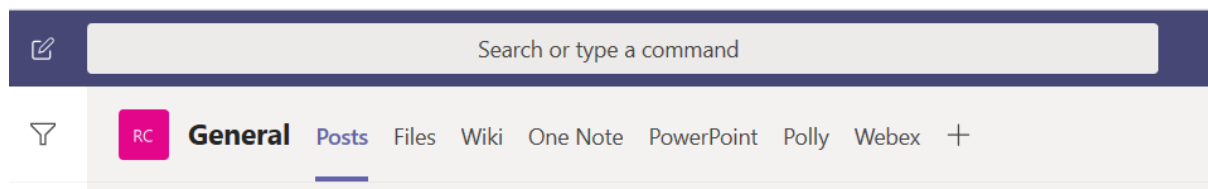
Google Drive

Get access to files anywhere through secure cloud storage and file backup for your photos, videos, files and more with Google Drive.

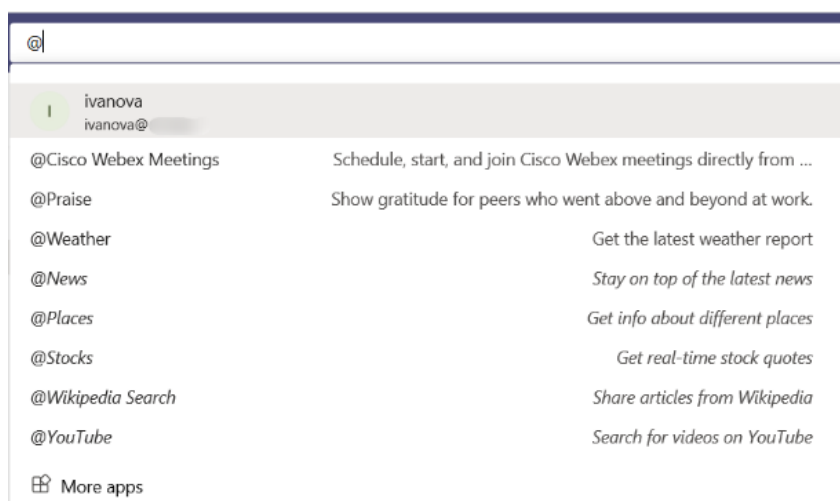
- Bestandsopslag: in de sectie "Bestanden", op het linker hoofdmenu/lint krijg je een voorbeeld van alle bestanden die door jouw team worden gedeeld, inclusief de bestanden die via chats worden verzonden. Je kunt ook je persoonlijke of andere vorm van cloud-opslag (bijv. One Drive,

Google Drive, Dropbox) toevoegen, wat een geweldige aanvulling is voor het geval je meer ruimte of snelle toegang tot je bestanden nodig hebt. Om een extra cloud-opslag account toe te voegen, ga je naar "Bestanden" en klik je op "Cloud-opslag toevoegen", die de volgende opties geeft:

- Apps: met deze functie kun je de al bekende apps (bijv. Word, Excel, Powerpoint, Trello, Evernote etc.) binnen Teams gebruiken. Er zijn meer dan 250 beschikbare apps en diensten voor Teams. Je kunt zelfs je favoriete apps en bestanden omzetten in tabbladen bovenin de balk als je dat wilt:



- Zoeken: gebruik deze optie om te zoeken naar mensen, gesprekken of bestanden. Je kunt het ook gebruiken om andere interessante dingen te doen, bv. een lid van je team prijzen voor een goed uitgevoerde taak, het laatste nieuws opvragen, een video opzoeken op YouTube of gewoon het weerbericht bekijken. Bekijk deze coole functie door naar de zoekbalk te gaan en gewoon het "@" teken te typen:



Extra aanpassingen en opties in Teams

- Zeer goede upgrade-opties - Microsoft Teams zal je zeker waar voor je geld geven, bijvoorbeeld; als je besluit om je te abonneren op de "Office 365 Business Essentials", krijg je de bestandsbijlagen in de chat gepompt tot 1Tb per gebruiker + 1 TB per organisatie plus 10 GB per licentie voor het delen van bestanden binnen teams en kanalen, terwijl je bijna alle overige beschikbare Microsoft functies ontgrendelt. Bekijk [hier](#) alle beschikbare opties.
- Mobiele toepassingen - Teams heeft een mobiele app voor zowel [iOS](#) als [Android](#) voor het geval je onderweg wat werk wilt kunnen doen.
- Extra Office 365-diensten - SharePoint Online, Yammer, Planner, en Stream beschikbaar met Business Essentials en Business Premium abonnementen

- Desktopversies van Outlook, Word, Excel, PowerPoint, Access en Publisher - een zeer handige functie, beschikbaar via Business Premium-abonnementen

Bekijk ook de volgende nuttige links die je extra kunnen helpen bij het gebruik van Microsoft Teams:

- [Welcome to Microsoft Teams](#) (Een snelle rondleiding op Microsoft Teams) – YouTube video
- [How to use Microsoft Teams, a demo tutorial \(2019\)](#) – YouTube video
- [Official Teams Getting Started Resources](#)
- [Official Video Tutorials](#)
- [Tips and tricks](#)

Wij denken dat Trello en Microsoft Teams prachtige tools zijn voor zowel beginners als gevorderde gebruikers. Onze aanbeveling aan jou is om ze allebei te verkennen om uit te zoeken welke jou en je toekomstige medewerkers het beste van dienst kan zijn. Er zijn echter nog drie andere samenwerkingstools die door duizenden gebruikers worden gebruikt (waaronder grote, wereldbekende merken) en die je misschien ook zou willen onderzoeken:

Workplace

Als je van Facebook houdt en je houdt van de functies ervan, dan zul je Workplace waarschijnlijk graag gebruiken, want het is net als Facebook, maar dan aangepast voor werk. De tool werd officieel gelanceerd in 2016, na een korte testperiode in 2015. Dit zijn enkele functies:



- Praat met (en luister naar) je hele organisatie
 - Deel belangrijke info met je hele organisatie
 - Markeer info als belangrijk zodat iedereen het ziet
 - Zoek uit wat werknemers denken door een poll te houden (onderzoekje)
- Verbind je team met je doelen en met elkaar
 - Voer snelle gesprekken in Workplace Chat
 - Voer HD-videogesprekken met één druk op de knop
 - Voer meer diepgaande gesprekken in Groepen
 - Vind de juiste persoon om mee te praten met Org Chart
 - Praat met iedereen in elke taal met Auto-Vertaal
 - Druk jezelf uit met snelle reacties en GIF's
 - Houd onderweg contact met mobiele apps (iOS en Android)
- Maak verbinding met andere bekende tools
 - Maak verbinding met meer dan 50 populaire bedrijfstoos
 - Vertrouwde functies maken Workplace eenvoudig te gebruiken
 - Automatiseer alledaagse taken met bots
 - Bouw je eigen bots en integraties
 - Deel bestanden en foto's in groepen
 - Machine learning maakt Workplace mettertijd slimmer en relevanter
 - Creëer groepen met trainingshulpmiddelen voor nieuwkomers

Workplace van Facebook heeft een gratis prijsplan genaamd "Essential" dat voldoende zou moeten zijn voor jouw samenwerkingsinspanningen, omdat het bedoeld is om te worden gebruikt door teams.

Meer informatie over Workplace vind je [hier](#).

Podio

Podio is eigenlijk heel populair in de projectmanagementomgeving, omdat het al een hele tijd bestaat - sinds 2009. Met inhoud, conversaties en processen gestructureerd en samen in één tool, creëert Podio de focus en duidelijkheid die je mensen nodig hebben om hun werk zo goed mogelijk te doen. Er zijn veel use cases die u met Podio kunt uitvoeren, bijv. projectbeheer, CRM, sociaal intranet, samenwerking, planning, workflowbeheer en meer. Aangezien we het over co-creatie en samenwerking hebben, wil je misschien eens kijken naar wat Podio hier voor jou zegt te kunnen doen. Hier zijn enkele van de Podio-functies:



- Taakbeheer - verdeel projecten en workflows in gemakkelijk te beheren stukken
- Bestanden delen
- Taakbeheer
- Mobiele apps - de Podio-apps zijn beschikbaar voor iOS en Android
- Podio API - de functie die door elke ontwikkelaar zeer zal worden gewaardeerd is voor Ontwikkelaars - bouw op het Podio Platform om aangepaste integraties en zelfs nieuwe apps te creëren.
- Extensies - krijg toegang tot add-ons voor Podio, gebouwd voor specifieke use-cases van Gantt-grafieken tot time tracking, GoToMeeting en Mailchimp integraties.

Bekijk de rest van de indrukwekkende Podio-functies [hier](#). Podio's [prijsplan](#) omvat een gratis versie met de belangrijkste functies, voor maximaal vijf andere gebruikers.

Meer informatie over Podio vind je [hier](#).

Redbooth

Tot slot is Redbooth een andere samenwerkingstool die het vermelden waard is. De tool werd voor het eerst gemaakt in 2008, maar met een andere naam - Teambox Technologies S.L.. Redbooth geen gratis versie beschikbaar, maar aangezien het wereldwijd door duizenden mensen gebruikt wordt, vinden we toch dat je het moet bekijken. Hier zijn enkele van de Redbooth functionaliteiten:



- Status updates en conversaties - Redbooth heeft een geïntegreerde status update/conversatie functie i.e. "feed" die gebruikt wordt om te communiceren met de rest van de teamleden die betrokken zijn bij het project
- Taakbeheer - binnen je projecten kan je een takenlijst instellen die zeer nauw verwant is met het conversatiesysteem bv. conversaties kunnen omgezet worden in taken. Je kunt ook tags, tijdregistratie, delegatie en vervaldatum eigenschappen voor taken toevoegen.

- Bestands- en inhoudsbeheer: je kan bestanden delen, bewerken en doorzoeken in Redbooth. Een andere handige functie is de integratie van bestandsopslag, bijv. Dropbox, Box, Google Drive
- Real-time communicatie: Redbooth biedt HD Video conferencing tot 100 personen, screen sharing en group chat om in real time met je team te communiceren.
- Rolgebaseerde toestemming voor toegang tot projecten
- Integratie met andere systemen (CRM, ERP, enz.)
- Pagina's - Pagina's zijn een wiki-achtige documentatiefunctie
- Discussieforums
- Mobiele apps voor iOS en Android

Meer informatie over Redbooth vind je [hier](#).

4.5 Kiezen van een geschikt platform voor COL-CREATIE

Centraal in de COL-CREATIE-aanpak staat de beperking dat een deel van het uitwisselingsproces tussen creatieve beroepsbeoefenaren, platformen en klanten online plaatsvindt. Dat kan gaan om het 'matchen' of bemiddelen van diensten, het overdragen van informatie of het aanbieden van diensten. Het kan ook gaan om het creatieve proces dat wordt uitgevoerd in samenwerking met andere creatieve professionals. In die gevallen die betrekking hebben op "zuivere" onlineplatforms, zoals hierboven beschreven, vindt de bemiddeling (of matching) tussen de deelnemende personen online plaats. Naast deze geformaliseerde en vaak op winst gerichte uitwisselingen via platforms van derden is er echter ook andere creatieve en collaboratieve online-interactie die binnen het bestek van de definitie van het project valt:

- Ten eerste zijn er online communities, zoals forums (ook Moodle), blogs, wiki's, online tutorials en sociale netwerkplatforms, zoals Instagram, Pinterest, Reddit, DeviantArt of Behance, en ook eigen software zoals Facebook of WhatsApp enz. Online gemeenschappen stellen mensen in staat ideeën uit te wisselen, werk te delen en te discussiëren zonder grote drempels en lage investeringen. Online gemeenschappen zijn echter enigszins beperkt als het gaat om het creëren van een gezamenlijke output, omdat het dergelijke gemeenschappen soms ontbreekt aan een gemeenschappelijk doel of (financiële) prikkels.¹²
- De tweede vorm van creatieve online samenwerking uit zich in gespecialiseerde softwareprogramma's, of online tools die de uitwisseling van ideeën, informatie en creatieve output vergemakkelijken. Tools in deze categorie omvatten cloudsoftware om gegevens te delen, zoals Google Drive, maar ook meer gespecialiseerde projectmanagementtoepassingen, zoals Slack, Trello of Basecamp.

Voor het project is samenwerking via online platforms tussen professionele creatieven belangrijk. Platforms moeten dus een functie of software (een programma, toepassing, extensie) bieden waarmee mensen samen aan een creatief werkstuk kunnen werken. Dergelijke tools zijn meestal communicatie-instrumenten en kunnen bestaan uit: een chatfunctie op platforms, VoIP- en videoconferencingtools, groupware of sociale media voor bedrijven. Ook software as a service (SaaS), waarbij mensen gezamenlijk aan een werkstuk kunnen werken, valt hieronder.

Co-creatie vereist verbinding tussen professionele creatieven en klanten. Online platforms voor samenwerking zijn belangrijk omdat ze de basis vormen voor verbetering van de snelheid en

¹² Certainly, there are notable exceptions, for instance in the realm of open collaboration Wikipedia is very successful for nearly two decades.

efficiëntie van het werk. Om effectief te kunnen samenwerken, moeten platforms facilitering bieden aan mensen die op verschillende plaatsen werken via:

- geschikte communicatiemiddelen, zodat ze kunnen samenwerken en dingen gedaan kunnen krijgen, ongeacht hun locatie (bv. instant chat, voice recording en messaging, videoconferencing). Dit zal zowel de professionele creatieven als de klanten ten goede komen, aangezien het zal helpen bij het plannen, prioriteren, bespreken en bijhouden van de voortgang van de taak. Duidelijke communicatie kan ongecoördineerd werk verminderen en bespaart niet alleen tijd, maar ook geld en moeite.
- onmiddellijk delen van bestanden (beschikbaar in verschillende formaten, afhankelijk van de taak) en het hosten van bestanden, waardoor mensen die met een specifieke taak bezig zijn, op de hoogte zijn van de voortgang van het werk;
- mogelijkheid om feedback te delen over verschillende delen van de taak totdat deze volledig is voltooid. Dit zal professionele creatieven in staat stellen om kennis en ervaring uit te wisselen en tegelijkertijd zal het klanten helpen om de uitvoering van de opdracht te volgen en hun mening te geven in de loop van de actie, zodat de nodige wijzigingen op tijd kunnen worden aangebracht volgens hun voorkeuren;
- de mogelijkheid om aantekeningen/notities rechtstreeks op de afbeelding/document/het bestand toe te voegen, zodat gemakkelijk kan worden gevolgd wat de opmerkingen zijn en wat er precies moet worden gedaan om de huidige status van de opdracht te verbeteren.

Om al het bovenstaande samen te vatten, kunnen we zeggen dat een platform voor Col-creatie is: een platform waar individuen (producenten, ontwerpers, professionals, consumenten, burgers en andere belanghebbenden) met verschillende achtergrond, kennis en ervaring en (misschien) geografische locatie zich online kunnen groeperen in teams met andere mensen met gelijkaardige interesses en vaardigheden en kunnen samenwerken om een of meer specifieke taken uit te voeren. Via in het platform zelf ingebouwde tools moeten de creatieve professionals met elkaar en met hun klanten kunnen communiceren via verschillende soorten communicatiekanalen - chat, video- en spraakberichten, enz. Bovendien moet het platform functies ondersteunen zoals het delen en hosten van bestanden, alsook de mogelijkheid om feedback te delen en annotaties en opmerkingen toe te voegen aan bepaalde delen van de bestanden (bv. op de afbeelding, op het document, enz.).

THEMA 5 – HOE JE JE OPLOSSING OP DE MARKT BRENGT



Inleiding

Wij leven in een maatschappij, waarin trends en ontwikkelingen elkaar snel beïnvloeden. Het wordt dus steeds belangrijker om je eigen strategieën en positionering op de markt te ontwikkelen om voorbereid te zijn op de toekomst. Of je nu een MKB, een alleenstaande ondernemer, een start-up of een freelancer bent, het is even belangrijk om activiteiten van strategische marketing toe te passen om je aan te passen aan de huidige situatie op de markt en in staat te zijn je bedrijfsvisie, missie en te volgen doelstellingen te definiëren, zodat je kunt bijdragen aan je toekomstige bedrijfsontwikkeling. Wanneer je je marketingstrategie bepaalt, bepaalt je je toekomstige succes, dus moet je ervoor zorgen dat je de juiste marketinginstrumenten en -hulpmiddelen in je dagelijkse bedrijfsvoering toepast om de juiste richting voor je ideeën te garanderen.

Er zijn genoeg deskundigen die beweren dat het opstellen van een marketingstrategie geen verplicht onderdeel is en dat bedrijven niet verplicht zijn deze stap te zetten om succesvol te kunnen ondernemen. Het is echter belangrijk om op te merken dat, vooral als je een start-up bent of een nieuwe speler op de markt, het van vitaal belang is om deze stap niet te missen, omdat dit zal bepalen wie je zult worden en ervaring zult opdoen, zodat je op een dag de persoon zou kunnen zijn die geen marketingstrategie nodig heeft om zijn of haar idee succesvol te maken. Maar tot die tijd mag je geen belangrijke elementen missen die je zullen helpen je product met succes op de markt te brengen, dus als je een idee hebt, is het beter om nu te beginnen met de ontwikkeling van je marketingstrategie.

5.1: Hoe bouw je een goede marketingstrategie?

Definitie van de term “Marketing Strategie”

Voordat we zelfs maar beginnen na te denken over het uitstippelen van onze marketingstrategie, moeten we eerst begrijpen wat marketing inhoudt. Voor de gemiddelde zakenman staat marketing gelijk aan een promotie of advertentie, waarin je uitlegt hoe geweldig je product of dienst is, en waarom mensen het zouden moeten kopen. Met andere woorden - marketing kan een advertentie zijn, een persbericht, een brochure, en in de afgelopen jaren, een Facebook of Instagram pagina. In werkelijkheid, of om het op een meer formele manier uit te leggen, verwijst marketing *“naar activiteiten die door een bedrijf worden ondernomen om de aan- of verkoop van een product of dienst te bevorderen. Marketing omvat het adverteren, verkopen en leveren van producten aan consumenten of andere bedrijven”*. Hoewel mensen bij het horen van het woord “marketing” meestal de associatie maken met promotie, is het belangrijk om op te merken dat marketing veel meer is dan reclamespots. Het is het proces van planning en uitvoering van je ideeën, producten of diensten op een manier, waarin je behoeften en die van de individuen (de klanten) worden vervuld.

Zodra we hebben begrepen wat marketing is, moeten we ook verduidelijken wat marketingstrategie is. Het kan worden gedefinieerd als een *“algemeen plan van het bedrijf om potentiële consumenten te bereiken en hen te veranderen in klanten van de producten of diensten die het bedrijf levert. Een marketingstrategie bevat het waardevoorstel van het bedrijf, de belangrijkste merkboodschappen, gegevens over de demografische gegevens van de doelgroep en andere elementen van hoog niveau”*¹³. Daarom is het, wanneer we het over strategische marketing hebben, belangrijk te onthouden dat de belangrijkste taak die je hebt, is je huidige situatie aan te passen aan je beoogde doelstellingen. Dit betekent dat het eerste wat je moet doen is met een levensvatbaar idee te komen. Van daaruit moet je een winstgevende niche ontdekken, een doelpubliek definiëren en iets

¹³ Investopedia. “Marketing Strategy” by Adam Barone. 2019, October, 7th, <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-strategy.asp>

van waarde hebben om aan hen te verkopen. Ken altijd de behoeften van je klanten, zodat je jezelf aantrekkelijk voor hen kunt maken en vervolgens hun koopproces kunt versnellen om voor jou te kiezen. En onthoud - zowel je marketingstrategie als marketingplan zijn de sleutels tot je succes op lange termijn, of je bedrijf nu een kleine start-up is of een wereldwijd opererend bedrijf.

Hoe bouw je een goede marketingstrategie?

Vaak stel je jezelf de vraag *"Heeft mijn bedrijf echt een marketingstrategie nodig?"* en het antwoord is - ja, dat heeft het. Het is gebruikelijk, vooral voor kleine bedrijven of particulieren, om de rol van marketing strategie te onderschatten, maar de waarheid is dat elk bedrijf een strategie nodig heeft om te slagen, dus de meer geschikte vraag die je jezelf moet stellen is *"Hoe ga ik mijn product of dienst verkopen als niemand het weet?"* en het antwoord is - je hebt een marketing strategie nodig.

De ontwikkeling van een marketingstrategie komt neer op verschillende analyses die je een idee moeten geven over hoe je producten of diensten verschillen van die van je concurrenten, en hoe dit in je marketingstrategie tot uiting kan komen. Het gaat erom anders te zijn en je moet deze verschillen vroeg in het planningsproces van je marketingstrategie identificeren. De ontwikkeling van een doeltreffende marketingstrategie is geen snelle en gemakkelijke taak en hangt meestal af van het type van uw bedrijf, maar er zijn een aantal basisprincipes, die kunnen worden onderverdeeld in een aantal belangrijke stappen:

Bepaal je doelstellingen

De eerste stap bij de ontwikkeling van uw marketingstrategie is duidelijk te maken wat je doelstellingen zijn, d.w.z. wat je met je bedrijf nu en in de toekomst wilt bereiken. Je doelstellingen moeten altijd verband houden met de verkoop, en zij kunnen worden geformuleerd als een percentage van de markt, de omzet, verkochte eenheden van producten of als winst. Je doel zal altijd zijn je producten of diensten te verkopen en je taak is een meetbaar doel te formuleren om in de toekomst na te streven. Zorg ervoor dat je je doelstellingen in het begin al duidelijk hebt gedefinieerd, zodat je je strategie verder kunt ontwikkelen terwijl je precies weet wat je wilt.

Bepaal je sterkten (SWOT Analyse)

De SWOT-analyse is een praktische methode die vaak wordt gebruikt als planningsinstrument om de Sterke en Zwakte punten, Kansen en Bedreigingen te onderzoeken en de uitdagingen en kansen door zowel interne als externe factoren te beoordelen.



Sterke punten: Welke voordelen biedt mijn bedrijf (product of dienst) ten opzichte van de anderen? Dit kan zijn klantenservice, houding, kwaliteit, bedrijfsvoering, diversiteit van het aanbod, human resources, toegankelijkheid, ondersteuning, enz.

Zwakke punten: Wat zou de reden kunnen zijn voor het verliezen van klanten aan mijn concurrentie? Dit kan zijn: onaantrekkelijke verpakking, slechte kwaliteit van het product of de dienst, slechte reputatie, gebrek aan aanbiedingen, enz.

Kansen: Welke van de komende trends zou mijn product of dienst ten goede kunnen komen? Dit kunnen trends zijn om milieuvriendelijke producten te kopen, trends om producten te kopen met minder gebruik van plastic in verpakkingen, toenemend gezondheidsbewustzijn, enz.

Bedreigingen: Welke van de komende trends zouden een bedreiging kunnen vormen voor mijn product of dienst? Dit kan zijn de snelle verandering in de smaak en voorkeuren van klanten, recessie, innovatieve en zeer concurrerende producten of diensten, enz.

De SWOT-analyse kan, indien correct gebruikt, de aandacht en reflectie richten op aspecten van de context die misschien over het hoofd zijn gezien of ondergewaardeerd zijn en de resultaten kunnen substantieel ruw materiaal worden voor verdere productmarketing.

Ken je concurrenten

Het observeren van de concurrentie helpt je te begrijpen wat je concurrenten doen op het gebied van marketing, welke producten en diensten vergelijkbaar zijn met die van jou en hoe ze omgaan met hun klanten. De concurrentieanalyse, ook wel bekend als competitive intelligence, identificeert de sterke punten van je concurrentie, zodat je weet wat ze goed doen en waar ze kwetsbaar zouden kunnen zijn om marktaandeel te verliezen aan jouw producten of diensten. Het merendeel van de concurrenten verschilt per doelmarkt, dus het kan voor jou de beste oplossing zijn om de concurrentieanalyse ook op die manier in te delen.

Je moet een goed beeld hebben van je concurrenten, maar de beste bron zijn je klanten zelf, dus hen in enquêtes vragen om andere aanbieders aan te wijzen die zij voor hun aankoop hebben overwogen, is een manier om dit aan te pakken. Wees creatief om erachter te komen wat voor ervaringen je klanten hadden met concurrerende aanbieders - je zou er ook achter kunnen komen dat een concurrent een partner zou kunnen zijn op een bepaald gebied.

Ken je klanten

Klanten-marktanalyse helpt je om zoveel mogelijk te weten te komen over je doelgroepen, d.w.z. wie zijn zij en wat willen zij. De belangrijkste categorieën informatie die je moet verzamelen zijn onder meer:

- Demografische en sociaal-economische kenmerken (zoals leeftijd, geslacht, locatie, enz.);
- Niet-traditionele informatie (zoals voorkeuren, belangrijkste motieven om te kopen, enz);
- sympathieën en antipathieën (belangrijkste redenen om een product of dienst al dan niet te kopen)
- Mediagebruik (welke media worden het meest gebruikt door je doelgroep, bijv. sociale media, TV, kranten, brochures, enz);
- Voorgestelde verbeteringen van het product of de dienst (wat je klanten denken dat je moet doen om de kwaliteit van je product of dienst te verbeteren - je zult verbaasd zijn hoe eerlijk mensen kunnen zijn in een dergelijke situatie).

Dit type analyse zal u helpen te begrijpen in welke richting je marketingstrategie moet gaan, aangezien het allemaal neerkomt op het begrijpen van je publiek, het kiezen van je marketingkanalen en het aanpassen van je product aan hun behoeften.

De Elementen van de Marketing Mix

De term "Marketingmix" werd voor het eerst gebruikt in 1948 in een onderzoeksbulletin over het beheer van marketingkosten geschreven door professor James Culliton. Later, in 1960, legde de beroemde marketeer en academicus Jerome McCarthy de basis voor wat in de moderne tijd bekend staat als marketingmix. De term is een algemene uitdrukking die wordt gebruikt om de verschillende soorten marketingbeslissingen te beschrijven, die moeten worden genomen om je product of dienst op de doelmarkt te brengen. Het



verwijst naar de reeks acties die een individu of een bedrijf gebruikt om zijn merk of product op de markt te promoten. Wanneer we het over Marketingmix hebben, visualiseren we meestal de 4Ps die deel uitmaken van een typische marketingmix - Prijs, Product, Promotie en Plaats. Maar waarom zijn ze zo belangrijk voor het succes van je bedrijf? De marketingmix is een combinatie van verschillende belangrijke elementen en meestal moeten deze elementen op een specifieke manier gecombineerd worden om de doelmarkt te bereiken. Het gebruik van een marketingmix is cruciaal om je te helpen begrijpen wat het product of de dienst kan bieden en hoe je kunt plannen voor een succesvol productaanbod, meestal uitgevoerd via de 4P's:

- **Product;** normaal gesproken is het product een tastbaar goed, hoewel het soms ook kan worden opgevat als iets niet-tastbaars. Dit "product" moet voldoen aan de specifieke verwachtingen of behoeften van de klanten. Producten volgen gewoonlijk een natuurlijke levenscyclus en daarom moet je ernaar streven elke fase te begrijpen en dienovereenkomstig te plannen, te bepalen wat het product geacht wordt "op te lossen" en zowel de voordelen als de kenmerken van het product zelf te begrijpen. Om succesvol te zijn, moet een product of dienst in een specifieke behoefte voorzien en functioneren zoals beloofd. De kenmerken en voordelen van het product of de dienst moeten duidelijk worden meegedeeld aan je huidige en potentiële klanten. Een ander essentieel kenmerk van een product is branding, omdat dit het product onderscheidt van andere soortgelijke producten op de markt.
- **Prijs;** De prijs verwijst naar wat je verwacht dat de klanten voor jouw producten zullen betalen en kan zowel een positieve als een negatieve invloed hebben op de verkoop ervan. Dit hangt meer af van hoe je klant de waarde van het product ervaart dan van de werkelijke waarde van het product zelf. Daarom is het belangrijk te begrijpen wat je klant waarneemt voordat je besluit de prijs van een product vast te stellen. Als de perceptie van de klant positief is, is het waarschijnlijk dat het product zelfs voor een hogere prijs zal worden verkocht dan zijn werkelijke waarde. Aan de andere kant, als het product weinig of geen waarde heeft voor de klant, kan het gunstig zijn om het product te laag te prijzen om toch wat te verkopen. Je prijsstrategie moet de positionering van je product op de markt weerspiegelen en de resulterende prijs moet de kosten per artikel en je winstmarge dekken.
- **Plaats;** Plaatsing of ook bekend als distributie verwijst naar de manier waarop het product aan je klanten ter beschikking zal worden gesteld. Een geschikte plaatsingsstrategie zal het beste en meest geschikte distributiekanaal voor het product beoordelen. Plaatsing verwijst ook naar distributie of naar de methoden en de locatie die je gebruikt om je producten of diensten gemakkelijk toegankelijk te maken voor de beoogde klanten. Het type product of dienst dicteert hoe het kan worden gedistribueerd.
- **Promotie;** Promotie verwijst naar de marketingstrategieën en communicatietechnieken die worden gebruikt om reclame te maken voor je product bij de beoogde klanten. Het omvat activiteiten zoals speciale aanbiedingen, reclame, public relations en ook verkoopbevordering. De gebruikte promotiekanalen moeten altijd geschikt zijn voor je product, voor je klant en ook voor de prijs. Vergeet niet dat marketing iets anders is dan promotie, omdat promotie alleen betrekking heeft op het communicatieaspect van marketing. Om mensen ervan te overtuigen je product of dienst te kopen, moet je uitleggen wat het is, en waarom ze het zouden moeten kopen. Promotie geeft je klanten het gevoel dat aan hun behoeften kan worden voldaan door wat je hen aanbiedt!

De rol van marketingcommunicatie

Als je een succesvolle marketingstrategie wilt hebben, is communicatie een van de sleutelementen die je moet ontwikkelen. Marketingcommunicatie *"verwijst naar de middelen die door bedrijven worden gebruikt om boodschappen over de producten en de merken die zij verkopen, hetzij direct,*

hetzij indirect, aan de klanten over te brengen met de bedoeling hen tot aankoop te bewegen". Communicatie is niet alleen reclame maken voor je producten of diensten bij de klanten - het is in staat zijn om goede relaties tot stand te brengen met je medewerkers, leveranciers en andere belangrijke belanghebbenden. Communicatie is van essentieel belang voor elk individu of bedrijf, aangezien het samen met de 4P's als een van de belangrijkste gebieden van de marketingmix wordt beschouwd, en het moet vanaf het begin van zijn ontwikkeling in de marketingstrategie worden opgenomen en een even belangrijke plaats innemen.

Voor een effectieve marketingcommunicatie moet je ervoor zorgen dat je je boodschap expliciet overbrengt aan het publiek en dat je communicatie ongestoord binnenkomt, zodat mensen je boodschap volledig begrijpen. Het is heel belangrijk om je doelgroep te leren kennen, zodat je de juiste boodschap en communicatiekanalen kunt kiezen. In elk geval moet je het type boodschap bepalen naargelang het gewenste effect en het resultaat dat je ermee wilt bereiken. Zodra je je doelgroep hebt bepaald, moet je begrijpen welke communicatiekanalen zij gebruiken, zodat je de juiste kunt selecteren om ervoor te zorgen dat je boodschap met succes wordt overgebracht. Het juiste gebruik van marketingcommunicatie zal je helpen je boodschap op de meest effectieve manier over te brengen, terwijl het tegelijkertijd zal bijdragen aan het creëren van een goed bedrijfsimago en het behouden van een hoge mate van klanttevredenheid. Om je marketingstrategie en communicatie te versterken, kun je ook een beroep doen op verschillende marketinginstrumenten, zoals de Elevator pitch en Unique Selling Proposition om je bedrijf of de producten en diensten die je aanbiedt verder te promoten.

Let erop dat de verschillende communicatie-activiteiten niet los van elkaar kunnen worden gezien en dat zij moeten resulteren in een holistische actie. Idealiter passen zij in elkaar en zijn zij stevig verankerd in een marketingplan. Communicatie vereist een zorgvuldige planning en mag zeker niet minder aandacht krijgen dan andere gebieden van de marketingmix.

De rol van Personal Branding

Personal branding is altijd geassocieerd geweest met de grotere bedrijven, maar de waarheid is dat in de wereld van vandaag, ieder persoon zijn eigen reputatie heeft. Personal branding verwijst naar de *"bewuste en opzettelijke inspanning om de publieke perceptie van een individu te creëren en te beïnvloeden door hen te positioneren als een autoriteit in hun industrie, hun geloofwaardigheid te verhogen, en zich te onderscheiden van de concurrentie, om uiteindelijk hun carrière te bevorderen, hun cirkel van invloed te vergroten, en een grotere impact te hebben"*. Met andere woorden, personal branding of zelf-branding staat voor de manier waarop je je reputatie en houding in de maatschappij creëert en beheert om je te helpen je te onderscheiden van de rest. Personal branding communiceert je waarde naar de wereld en het is het meest essentiële element bij het bouwen aan je professionele toekomst, omdat het een groot effect heeft op de groei van je bedrijf.

Voor wie heeft Personal branding voordelen?

Als je een startend bedrijf bent en net begint met de ontwikkeling van je professionele carrière, zal personal branding je helpen een positief imago en een positieve reputatie op te bouwen en te behouden in de samenleving en zal het je herkenbaarder maken. Op deze manier kunnen mensen je bedrijf onderscheiden van de concurrentie en erachter komen wat jou uniek maakt.

Als zelfstandige of als ondernemer helpt personal branding je om de waarde van je producten en diensten op de markt aan te tonen. Dit zal zeker publiek aantrekken dat je bedrijf nog niet kent, zodat je verschillende nieuwe klanten kunt krijgen.

If you are working in the field of Sharing economy and co-creation as probably all of your relations (with employers, employees, co-workers, customers, etc.) are happening online and the communication takes place between people who are at different places. In such situations, it is of high importance for your future work to present yourself and create personal brand, as you often

have to make the choice of trusting the online identity of the other person and rely on it in order to be able to cooperate.

Als je werkt op het gebied van Sharing Economy (de gedeelde economie) en co-creatie, vinden waarschijnlijk al je relaties (met werkgevers, werknemers, collega's, klanten, enz.) online plaats en vindt de communicatie plaats tussen mensen die zich op verschillende plaatsen bevinden. In dergelijke situaties is het van groot belang voor je toekomstige werk om jezelf te presenteren en een persoonlijk merk te creëren, aangezien je vaak de keuze moet maken om te vertrouwen op de online identiteit van de ander om zo in vertrouwen te kunnen samenwerken.

Hoe ontwikkel je een Personal brand?

Om te beginnen met de ontwikkeling van je personal branding, zorg ervoor dat je focus en specialisatie hebt. Als je op zoek bent naar een baan, bepaal dan wie je "droom" werkgever is (rekening houdend met werkgebied, waarden, denkwijze, werkomgeving, werkomstandigheden, ontplooiingskansen, etc.) en begin je personal branding op te bouwen in overeenstemming met deze baan. Als je op zoek bent naar klanten of volgers, zoek dan uit wat hun waarden zijn, hun manier van denken, hun behoeften en problemen die opgelost moeten worden, zodat je een oplossing kunt voorstellen met behulp van je personal brand. Concentreer je inspanningen in één richting en geloof in wat je aanbiedt - anders loop je het risico niet herkend te worden als iemand die een oplossing biedt voor een bepaald probleem, maar als iemand die een oplossing zoekt voor zijn eigen probleem door werk, klanten of hulp te zoeken.

Als je er zeker van wilt zijn dat je je personal brand in de juiste richting ontwikkelt, zorg er dan voor dat je online aanwezig bent. Dit is een must-have in het digitale tijdperk waarin we leven. Als iemand bijvoorbeeld op internet naar je naam of product zoekt, moet hij voldoende informatie kunnen vinden om geïnteresseerd te raken en contact met je op te nemen. Een goed beginpunt is het maken van een persoonlijke website die jouw vaardigheden, ervaring en werk weergeeft, dus zorg ervoor dat je informatie over jezelf opneemt, d.w.z. een biografisch gedeelte of CV - op deze manier zullen mensen meer over je te weten kunnen komen en waar je voor staat.

Social media is tegenwoordig een van de krachtigste tools, dus het is een geweldige kans om jezelf op de best mogelijke manier te laten zien, of dat nu via Facebook, YouTube, Instagram of andere media is die overeenkomt met jouw inhoud en doelen die je wilt bereiken. Zorg ervoor dat je dagelijks interessante content post, zodat je de interactie met je publiek aan kunt gaan, met mensen kunt communiceren, vragen kunt stellen en mensen hun mening met je kunt laten delen. Het doel van deze interactie is om je publiek ervan te overtuigen dat je waarde toevoegt aan hun leven en een band met hen te creëren die zich verder kan ontwikkelen tot vertrouwen en een goed imago voor jezelf.

Vergeet niet te zorgen voor alle informatie over jezelf, want er zal altijd iemand zijn die je online gaat screenen. Wat je ook doet in je leven - of je nu zelfstandige bent of een werknemer in een bedrijf, het is beter om te controleren wat er over jou op het internet verschijnt. Zorg ervoor dat je social media accounts geen verouderde en ongepaste inhoud meer bevatten, want je wilt zeker niet dat sommige oude posts een negatieve impact hebben op wie je bent. Bouw je eigen merk op basis van je interesses en vergeet niet dat het ontwikkelen van een Personal brand de perfecte manier is om je potentiële klanten te laten zien dat je hard hebt gewerkt om online een positief imago op te bouwen.

Het opbouwen van je personal brand is niet iets wat je zo maar even doet. Je moet er genoeg moeite voor doen en niet even een uurtje of twee voor gaan zitten. Self-branding vergt veel tijd, inspanning en doorzettingsvermogen om te ontwikkelen en het moet een gewoonte worden en een belangrijk deel van je leven. Personal branding is een verzameling van alle elementen die te maken hebben met je persoonlijkheid - hoe je eruit ziet, hoe je praat, hoe je handelt, wat je doet - alles moet "passen" bij je imago. Als we het hebben over het aantrekken van klanten, volgers, werknemers of werkgevers,

dan is personal branding een absolute noodzaak, want het is niet genoeg om goed te zijn in wat je doet. De juiste mensen moeten weten wie je bent, op de juiste manier. Het maakt niet uit hoe goed je bent in je vakgebied, je moet doorgaan met elke dag nog beter te worden en je moet niet stoppen met leren. De wereld, de mensen, alles om ons heen verandert, dus je kunt niet op één plek blijven. Je moet je aanpassen en veranderen, elke dag. Elke dag moet je bewijzen hoe goed je bent in je vakgebied, want nu is het moment dat personal branding je grootste concurrentievoordeel is dat jou en je bedrijf boven de rest kan doen uitstijgen.

5.2 Implementatie en presentatie van je oplossing

Introductie

In thema 3.3 *"Technieken en tools voor het vinden van oplossingen en prototyping"* hebt je al een prototype gemaakt dat moet voldoen aan de behoeften van de leden van je doelgroep. Je hebt de menselijke wenselijkheid behandeld, en hopelijk heb je in het proces ook nagedacht over de technische haalbaarheid. Het enige wat nog moet gebeuren om je idee 'echt' te maken is de economische duurzaamheid.

Nu je een goed prototype/oplossing hebt, zijn er nog maar twee stappen te gaan. Het maken van een plan voor de real-world implementatie van je idee en het presenteren aan je klant.

Implementatie

Je kunt hiervoor een plan maken met behulp van de Lean Canvas van Ash Maurya. Dit is een variatie op de bekende Business Model Canvas van Alexander Osterwalder - dezelfde persoon die ook het eerder gebruikte Value Proposition Canvas heeft gemaakt - specifiek gericht op start-ups.

PROBLEM <i>List your top 1-3 problems.</i>	SOLUTION <i>Outline a possible solution for each problem.</i>	UNIQUE VALUE PROPOSITION <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i>	UNFAIR ADVANTAGE <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i>	CUSTOMER SEGMENTS <i>List your target customers and users.</i>
EXISTING ALTERNATIVES <i>List how these problems are solved today.</i>	KEY METRICS <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i>	HIGH-LEVEL CONCEPT <i>List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.</i>	CHANNELS <i>List your path to customers (inbound or outbound).</i>	EARLY ADOPTERS <i>List the characteristics of your ideal customers.</i>
COST STRUCTURE <i>List your fixed and variable costs.</i>		REVENUE STREAMS <i>List your sources of revenue.</i>		

The Lean Canvas by Ash Maurya.

Figuur 16. Lean Canvas by Ash Maurya

De canvas heeft negen velden om in te vullen. Je kunt dit digitaal doen met behulp van bepaalde apps en websites of je kunt het uitprinten en post-its gebruiken met een groep. Voorbeelden van digitale hulpmiddelen zijn;

- <https://trello.com/b/Mj3ARCrP/business-model-canvas-template>
- <https://miro.com/templates/business-model-canvas/>
- <https://next.canvanizer.com/demo/business-model-canvas>

De canvas dient vooral als checklist voor je eigen ideeën, omdat het negen aspecten aangeeft waar je aan moet denken. Het belangrijkste is dat je voor elk van deze negen aspecten een plan hebt en dat ze coherent zijn met elkaar.

We zullen hieronder elk van de negen aspecten uitleggen:

- **Unieke Waarde Propositie;** We beginnen in het midden bovenaan, met de waarde propositie. Dit zou nu makkelijk voor je moeten zijn, want je zou je waarde propositie inmiddels moeten kennen, omdat je die ook in het Waardepropositie Canvas hebt gebruikt. Je kunt het beschrijven zoals het is, maar je kunt er ook een meer high-level concept aan toevoegen, wat Maurya een x of y analogie noemt. Bijv. 'wij worden de Uber voor uw zware boodschappentassen'.
- **Klantsegmenten;** Definieer hier je klantsegmenten. Probeer te zien of je subgroepen kunt onderscheiden die wellicht verschillende verwachtingen hebben van een waarde propositie (voorstel) en andere functionaliteiten. Zo zie je bijvoorbeeld dat Spotify zich richt op zowel de casual muzikliefhebber (die gewoon op 'play' wil drukken en muziek wil horen die hij leuk vindt) als op mensen met een passie voor muziek (die hun eigen muziekcollecties willen samenstellen, hun eigen afspeellijsten willen maken, etc.). Probeer ook te zien of je early adopters kunt identificeren, die gemakkelijk aan boord te krijgen moeten zijn voor het gebruik van je product en diensten, en die als rolmodel / voorbeeld (en testgebruiker) kunnen dienen voor de rest.
- **Channels;** Now that you know who your customers are, try to identify the best channels you can use to reach them, to either inform them about your product or service, but also to keep in contact and build a bond.
- **Kanalen;** Nu je weet wie je klanten zijn, probeer te bepalen welke kanalen je het beste kunt gebruiken om hen te bereiken, om hen te informeren over je product of dienst, maar ook om contact te houden en een band op te bouwen.
- **Oneerlijk voordeel;** Je kunt een succesvol bedrijf beginnen, maar als je geen oneerlijk voordeel hebt, kan een speler met bestaande klanten en grotere zakken gemakkelijk je idee kopiëren en ermee aan de haal gaan. Kijk bijvoorbeeld naar wat Instagram (eigendom van Facebook) deed om Snapchat te kopiëren en hun markt over te nemen. Denk na over wat jouw idee speciaal maakt en moeilijk na te maken. Heb je het beste algoritme? Heb je speciale belangrijke partners? Ken je de lokale markt beter dan de grote spelers? Etcetera.
- **Probleem en oplossing;** Ook dit kan worden overgenomen van het Waarde Propositie Canvas. Probeer ook met bestaande alternatieve oplossingen voor dezelfde problemen te komen. Dit zijn op het eerste gezicht misschien geen directe concurrenten, maar vanuit het perspectief van de klant lossen ze allemaal hetzelfde probleem op - dus je concurreert wel degelijk met hen.

- **Key metrics;** Je wilt de problemen van je gebruikers oplossen. Of voordelen voor hen creëren. Maar hoe weet je of je daarin slaagt? Probeer een aantal metrics te bedenken om te zien of je op de goede weg bent. (En natuurlijk, meet deze metrics achteraf).
- **Kostenstructuur;** Hoe zouden je kosten eruit zien wanneer je je bedrijfsidee operationeel zou maken? Moet je bedrijfsruimte huren? Personeel? Moet je capaciteit in datacenters huren? Probeer ook te begrijpen hoe schaalbaar je idee is. Het aanbieden van je dienst aan tien klanten is anders dan het aanbieden aan tienduizend.
- **Inkomstenstromen;** Tot slot, hoe bent je van plan geld te verdienen? Je kunt je gebruikers geld in rekening brengen, maar er zijn alternatieven. Als je een tweezijdige markt hebt (bv. een marktplaats) kun je slechts één kant laten betalen om meer van de andere kant aan te trekken met een gratis aanbod. Je kunt een freemium model toepassen, waarbij slechts enkele gebruikers betalen. Je kunt ook derden laten betalen, zoals met een advertentiesysteem of door subsidies of donaties aan te vragen.

Oefening:

Probeer met je team het Lean Canvas volledig in te vullen voor je idee. Als je tegen problemen of onbekende gegevens, ga dan op onderzoek uit om een antwoord te vinden. Zorg ervoor dat je canvas samenhangend en logisch is.

Presentatie

Met alle informatie en inzichten die je in de afgelopen hoofdstukken in Thema's 1 tot en met 4 hebt ontwikkeld, is het tijd om ze om te zetten in een pitch naar je klant. Afhankelijk van de tijd die je hebt, moet je keuzes maken over wat je presenteert en wat je weglaat. Denk hier van tevoren goed over na en houd er rekening mee dat het vaak beter is om een paar punten echt goed naar voren te brengen, dan te proberen alles te vertellen en je door een presentatie heen te haasten. Blijf bij de hoogtepunten, en laat de details achter in hand-outs of voor de Vraag & Antwoord ronde.

In het onderdeel aanvullende informatie van dit Thema nr. 5 vind je enkele aanwijzingen voor het geven van heldere presentaties en pitches en in de volgende punten van deze module kunt je leren hoe je jezelf en je idee zo goed mogelijk kunt presenteren.

Oefening:

Maak een pitch voor je klant. (En je leraar en medestudenten, maar de klant is het belangrijkste publiek waarop je de presentatie moet afstemmen). Oefen de presentatie met je groep. Gebruik een testpubliek als je denkt dat dit zal helpen.

5.3 Hoe gebruik je de Unique Selling Proposition voor de promotie van je oplossing?

Introductie

De globalisering draagt vandaag sterk bij tot de ontwikkeling van de wereldmarkt. De handel is een van de snelst groeiende industrieën en de keuze aan producten op de markt is groter dan ooit tevoren. De consument "zwemt" in de zee van marktaanbiedingen, wat het honderd keer moeilijker maakt om de beste optie of het beste voorstel te ontwerpen dat zijn aandacht zal trekken en hem zal verleiden om bij jou te kopen. Het is nu belangrijker dan ooit om je te onderscheiden van je concurrenten en innovatieve ideeën te hebben, zodat je je omzet voortdurend kunt verhogen.

In marketing is een van de belangrijkste elementen om succesvol te zijn het definiëren van je Unique selling proposition (USP) - de belangrijkste benadering voor creatieve uitvoering in reclame. De USP wordt vaak gebruikt om consumenten te helpen begrijpen wat de verschillen zijn tussen de aanbiedingen in één categorie, die door verschillende merken worden aangeboden. Bovendien gebruiken bedrijven de USP om consumenten ervan te overtuigen een positieve houding aan te nemen ten opzichte van hun merk en zo bij te dragen tot een betere merkbekendheid.

These are just some of the reasons due to which companies engage with the creation of their Unique selling proposition. But before start with the development of your USP, it is important to learn the key milestones in its development and why it is of such importance to incorporate it in your marketing strategy.

Dit zijn slechts enkele van de redenen waarom bedrijven zich bezighouden met de creatie van hun Unique selling proposition. Maar voordat je begint met de ontwikkeling van je USP, is het belangrijk om te weten wat de belangrijkste mijlpalen zijn in de ontwikkeling ervan en waarom het zo belangrijk is om het op te nemen in je marketingstrategie.

Definitie van de term “Unique selling proposition (USP)”

De Unique selling proposition (USP) in het bedrijfsleven is dat speciale en unieke "ding" dat een bedrijf aan zijn klanten kan bieden en dat niemand anders kan bieden, en tegelijkertijd moet het een kenmerk zijn dat de meest zinvolle voordelen voor de klanten naar voren brengt. De USP wordt beschouwd als een marketingconcept en een sleutelement in branding, dat voor het eerst werd gebruikt in het begin van de jaren veertig om een patroon in succesvolle reclamecampagnes uit te leggen. De definitie werd verder ontwikkeld door Rosser Reeves, die zich in die tijd bezighield met televisiereclame van Ted Bates & Company. In 1961, in zijn bestseller *"Reality in Advertising"*, definieerde hij het concept bestaande uit drie delen:

1. Elke advertentie moet een verleidelijk voorstel zijn aan de klant. Je moet niet alleen woorden gebruiken om je product op te hemelen, maar je moet een advertentie creëren die tegen elke klant zegt: *"Koop mijn product, en je krijgt direct dit voordeel"*;
2. Je advertentie moet uniek zijn en bestaan uit elementen die geen van je concurrenten kan bieden - het kan de uniciteit van het merk zijn of een belofte doen die nog niet eerder is gebruikt in dat specifieke advertentiegebied;
3. De advertentie moet zo veel impact hebben, dat het een breed publiek kan bereiken en nieuwe klanten kan trekken om jouw merk te kopen.

Dit zijn de woorden van Rosser Reeves aan zijn manager, om te beschrijven waarom het zo belangrijk is om een USP te hebben en je te onderscheiden van de rest: *"Nee, meneer, ik zeg niet dat charmante, geestige en warme advertentieteksten niet verkopen. Ik zeg alleen dat ik duizenden charmante, geestige campagnes heb gezien die niet verkochten."* ¹⁴

Tegenwoordig worden nog maar weinig zaken als uniek beschouwd. Als je om je heen kijkt, zul je merken dat zo veel merken en handelaren in feite dezelfde producten verkopen, tegen verschillende prijzen, waardoor je je gaat afvragen hoeveel kledingzaken, bouwmarkten en winkels voor handgemaakte artikelen echt uniek zijn. Vraag je je af hoe je producten en diensten zich onderscheiden van de rest op de markt? Als je niet weet wat jouw Unique selling proposition is, is de kans groot dat je serieuze problemen krijgt met wat je verkoopt of aanbiedt op de markt, omdat je je dan niet duidelijk onderscheidt van je concurrenten. Dit kan leiden tot een situatie waarin je veel

¹⁴ Branding Strategy Insider. "The Advertising Wisdom of Rosser Reeves" by Derrick Daye. 2010, October, 27th <https://www.brandingstrategyinsider.com/2010/10/the-advertising-wisdom-of-rosser-reeves.html#.XcKCOegzZPY>

moeite doet en toch weinig resultaat haalt. En dat is precies het moment waarop je erachter moet komen wat jouw USP is.

Hoe definieer je jouw Unique selling proposition?

Om een startpunt te hebben, kun je beginnen met het analyseren van hoe andere bedrijven, merken of verkopers hun USP's gebruiken, zodat ze concurrentievoordeel kunnen behalen door hun advertenties en marketingboodschappen goed in de gaten te houden. Om dit te doen, kun je altijd hun websites en sociale-mediapagina's nakijken en hun advertenties in de gaten houden. Als je analyseert wat hun verkoopboodschap is en niet alleen de kenmerken van hun producten en diensten, kan je veel leren over hoe verschillende merken zich onderscheiden van hun concurrenten en er toch in slagen om succesvol te zijn. Hoewel je in staat zult zijn om hun sterke punten te zien, is het niet aan te raden om hetzelfde te gebruiken in jouw USP - wees uniek en zoek de beste eigenschappen van jouw product of dienst en probeer het voor je te laten werken!

Verplaats jezelf altijd in de klant.

Het gebeurt maar al te vaak dat je zo verliefd wordt op je eigen product of dienst, dat je bijna vergeet aan de behoeften van de klant te denken. Stel je eens voor dat je eigenaar bent van een restaurant. Het lijkt geen twijfel dat de mensen naar jouw restaurant komen om te eten, maar denk je dat dat het enige is dat je ze te bieden hebt? Al je concurrenten bieden eten aan, maar om anders te zijn en meer klanten aan te trekken, moet je deze mensen een goede reden geven om bij jou terug te komen en de concurrentie te negeren. Om te weten wat deze reden is, is het belangrijk om te weten wat je klanten van jou vinden, dus het is verplicht om, voordat je begint te werken aan de ontwikkeling van je USP, een onderzoek uit te voeren onder je klanten en hun mening te vragen over wat zij wel of niet goed vinden aan jouw product of dienst. Door hun klantenervaringen en feedback met je te delen, krijgt je de kans om de sterke en zwakke punten van je aanpak te ontdekken en de nodige veranderingen aan te brengen op basis van de behoeften van de klanten. Als je een start-up bent, is het mogelijk dat je niet genoeg klanten hebt om te vragen, dus de beste manier om feedback te krijgen is door de klanten van jouw concurrenten te "onderzoeken". Zoek uit wat en hoe ze verkopen en vraag hun klanten of ze tevreden zijn met de producten of diensten en wat ze zouden veranderen om het te verbeteren. Zodra je jouw klanten begrijpt - wat zij zoeken, wat zij leuk vinden en wat hun belangrijkste koopcriteria zijn – ben je in staat zijn om je USP verder te ontwikkelen op basis van je bevindingen.

Ontdek wat jouw klanten aanzet tot koop (aankoopbeslissingen).

Om je Unique selling proposition te kunnen ontwikkelen, is het je verantwoordelijkheid om uit te zoeken wat klanten motiveert om bij een bepaald merk te kopen en waarop hun aankoopbeslissingen zijn gebaseerd. Als je aan effectieve marketing wilt doen, probeer dan te ontsnappen aan de traditionele demografie met de meest elementaire elementen die al je concurrenten gebruiken om hun klanten te analyseren, bijv. ras, geslacht, leeftijd, enz. Het feit dat je een man bent, betekent niet dat je geen gezichtscrème kunt kopen, en het feit dat je een vrouw bent, betekent niet dat je geen auto zult kopen. In plaats daarvan kunt je proberen te begrijpen wat de motieven van klanten zijn om te kopen en wat de belangrijkste aspecten zijn van hun klantervaring, bv. klantenservice, kwaliteit, gemak, houding, prijs, enz. Op deze manier zul je je concurrentie altijd een stap voor zijn. Wat je niet moet vergeten is dat het prijskaartje niet altijd leidend is en zeker niet de enige reden voor mensen om te kopen. Als je concurrenten een betere prijsstelling hanteren dan jij, zoek dan een ander verkoopargument dat inspeelt op de behoeften van de klant en bouw op basis daarvan je USP op.

Bepaal je sterke punten

Het bepalen van je Unique selling proposition moet niet alleen gebaseerd zijn op je concurrenten en klanten. De USP moet gebaseerd zijn op je sterke punten als producent of merk en de unieke

kenmerken van de producten of diensten die je aan je klanten aanbiedt. Vaak kan het zijn dat je sommige van je sterke punten deelt met andere concurrenten, maar dit hoeft niet storend te zijn - je moet gewoon iets belangrijks en specifieks vinden (of een combinatie van dingen) waarin jouw bedrijf echt sterk is en opvalt. Om dit te doen, kunt je altijd de SWOT-analyse gebruiken om uit te zoeken wat de belangrijkste positieve kenmerken van jouw product of dienst zijn. En onthoud - raak niet snel ontmoedigd. Bij het creëren van je USP is het niet het belangrijkste om alleen het beste product of dienst te hebben, maar om ze uniek en bijzonder te maken, zelfs in een markt vol met soortgelijke artikelen.

Formuleer jouw Unique selling proposition

Als je alle bovengenoemde stappen hebt doorlopen en je hebt al een duidelijk idee van wat je concurrenten doen, wat de kenmerken zijn die je klanten leuk en niet leuk vinden aan jouw product of dienst en wat ze het meest motiveert om te kopen, dan kun je beginnen met nadenken over hoe je je sterke punten kunt omzetten in een winstgevende marketingstrategie op basis van je Unique selling proposition. USP is belangrijk concurrentievoordeel en je moet het kunnen formuleren in woorden. Bij het formuleren van je Unique selling proposition, moet je in gedachten houden dat het eenvoudig, relatief kort en zeer duidelijk moet zijn, zodat je doelgroep het begrijpt en kan onthouden als ze het voor de eerste keer horen of zien. Naast het feit dat je boodschap expliciet moet zijn, is het aan te raden om iets te benadrukken wat een sterk voordeel is van jouw bedrijf, merk, product of dienst, en tegelijkertijd essentieel is voor je klanten - de link tussen deze twee moet heel close zijn. Als je je elevator pitch al hebt geformuleerd, kun je deze ook gebruiken in combinatie met je USP, zodat je er het meeste uit kunt halen. Je kunt een vrije tekst gebruiken of je USP zo vormgeven dat het klinkt als een bedrijfsmotto of slogan, bijvoorbeeld: "Ons product is van de hoogste kwaliteit - net als een Mercedes!" of "Geweldige evenementen beginnen met slimme vergaderingen." En tot slot moet je niet vergeten dat het geen zin heeft om te beweren dat je ergens de beste in bent als je klanten dat niet ook vinden. De waarde van het product of de dienst die je aanbiedt, wordt bepaald door de klant, want hij is de persoon van wie jouw succes afhangt.

Voorbeelden van Unique selling proposition

Laten we eens kijken naar 2 van de meest bekende en succesvolle Unique selling propositions aller tijden en laten we hun bedoelingen analyseren!

De Unique selling proposition van bedrijf "Avis":

In 1962 had "Avis" (een autoverhuurbedrijf) een moeilijke periode. Jarenlang kon het bedrijf niet opboksen tegen zijn belangrijkste concurrent op de markt - "Hertz" - en was het zijn concurrentievoordeel aan het verliezen. Met de hulp van een bekend reclamebureau ging "Avis" op zoek naar hun USP en dat vonden ze uiteindelijk in de slogan "*We are second in the industry. We try harder*". Deze slogan werd de basis van de reclamecampagne van Avis en dankzij deze slogan sprong het marktaandeel van het bedrijf in slechts 4 jaar tijd van 11% naar 35%. "*We try harder*" bleek zo'n succesvol motto te zijn, dat het in de 50 jaar daarna de officiële slogan van het bedrijf is gebleven.¹⁵

Waarom was de Unique selling proposition van "Avis" zo succesvol?

Het eerste deel van de formulering van hun USP - "*We are second in the industry*" getuigt van eerlijkheid en authenticiteit, want het bedrijf schaamt zich niet en verbergt niet dat het een sterkere concurrent op de markt heeft. Avis geeft dit openlijk toe, en verandert het van een min in een plus. Het tweede deel van hun slogan - "*We try harder*" is in feite hun belofte aan klanten om hun best te doen om de hoogste kwaliteit van hun service te garanderen. Het positioneert ook het merk en

¹⁵ The Daily Egg. "What is a Unique Selling Proposition (USP)". 2017, November, 24th, <https://www.crazyegg.com/blog/glossary/what-is-a-usp/>

onderscheidt het van de concurrenten. Het belangrijkste concurrentievoordeel van het bedrijf is haar houding ten opzichte van klanten.

De Unique selling proposition van bedrijf "DeBeers":

In 1948 was "DeBeers" een monopolist in diamantontginning en -handel, maar de verkoop aan particulieren was in die tijd niet zo gebruikelijk. De reden daarvoor was eenvoudig: in die jaren was de diamanten ring geen symbool van huwelijk en verloving. Mensen zagen het niet als een gepast geschenk of een teken van verbondenheid tussen geliefden. "DeBeers" besloot hun slogan "*A diamond is forever*" (Een diamant is voor altijd) te creëren en dit bleek zo'n succesvolle formulering van hun USP te zijn, dat het tijdschrift "Advertising Age" het later als de meest succesvolle reclameslogan van de 20e eeuw bestempelde.¹⁶

Waarom was de Unique selling proposition van "DeBeers" zo succesvol?

Het idee achter hun USP was dat de diamant zo hard en solide is dat hij onmogelijk kan worden gebroken en in de praktijk eeuwig is. Daarom symboliseert de diamant de eeuwige, onverwoestbare en onsterfelijke liefde. Als gevolg van de promotie van "*A diamond is forever*", werd de diamanten ring een "must-have" geschenk als het ging om verlovings- of trouwringen. Dit had een onmiddellijke impact op de verkoop van DeBeers, omdat het hen positioneerde als de meest geprefereerde leverancier voor huwelijks- en verlovingsgeschenken. Tegelijkertijd beperkt het bedrijf kunstmatig de aanvoer van nieuwe diamanten voor bewerking, waardoor de prijzen hoog blijven en er natuurlijk meer wordt verdiend.

Voorbeelden van Unique selling proposition in de Creatieve Industrie

Vistaprint, een bedrijf van Cimpres, helpt eigenaren van kleine bedrijven bij het op maat maken van professioneel ontworpen, moderne marketing met het assortiment producten dat ze nodig hebben om professioneel en voorbereid over te komen.

Hun missie is: "Waar kleine ondernemers grote ideeën krijgen".

Zij zijn begonnen met het drukken van visitekaartjes op offsetpersen van 70x100. Zij deden dit in een organisatie die gericht was op het bedrijfsmodel "kostprijsleider". De organisatie was ook gericht op efficiëntie waarin medewerkers produceerden onder toepassing van strikte regels voor kwaliteit, milieu en arbeidsomstandigheden. Ze zijn vooral bekend om hun visitekaartjes en hebben er sinds de oprichting van Vistaprint in 1995 miljarden gedrukt.

Maar tegenwoordig biedt Vistaprint zoveel meer: een uitgebreid assortiment aanpasbare marketingproducten voor kleine ondernemers; deskundige ideeën en hulp voor degenen die wel wat hulp kunnen gebruiken; een eenvoudig, proces voor degenen die precies weten wat ze willen.

Samen kunnen hun klanten gemakkelijk een consistente, samenhangende look ontwerpen die door hun complete bedrijfsvoering is doorgevoerd, of dat nu in een winkel, online, op locatie of onderweg is. Daarmee kunnen ze zelfverzekerd naar buiten treden, wetende dat ze niet onderdoen voor de concurrentie, en het heft in eigen hand nemen.

Vistaprint creëert dus niet alleen een uitdaging voor hun klanten, maar een kans. En Vistaprint helpt ondernemers hun kansen te grijpen.

¹⁶ The Balance Careers. "Famous and Unique Selling Propositions - USP" by Wendy Connick. 2019, August, 6th <https://www.thebalancecareers.com/unique-selling-proposition-examples-2917411>

5.4 Hoe gebruik je de Elevator Pitch Techniek?

Introductie

Vaak is het heel moeilijk om voor een publiek te gaan staan en je gedachten zo te presenteren dat mensen in jouw idee willen investeren. De elevator pitch techniek kan je helpen om je product te verkopen, maar om dit te doen moet je het beste van jezelf geven bij het presenteren van de belangrijkste voordelen van je creatie. Als je de elevator speech gebruikt, moet je er zeker van zijn dat mensen, belanghebbenden en investeerders naar je pitch luisteren, omdat ze willen weten hoe goed het aangeboden idee, product of dienst zal zijn en beslissen of het aandacht verdient in een wereld vol diversiteit.

De laatste jaren is het moeilijker geworden om de interesse van een klant of investeerder te wekken. Uit onderzoek blijkt dat er 20 jaar geleden gemiddeld 4 afwijzingen nodig waren voordat een klant interesse kreeg. Tegenwoordig is het twee keer zo moeilijk geworden om aandacht te krijgen - gemiddeld 8,4 afwijzingen. Om dit beter te begrijpen, stel je je de volgende situatie voor: Als je reclame maakt voor je produkt of dienst, zullen de meeste mensen pas geïnteresseerd zijn in de advertentie nadat zij deze meer dan 8 keer hebben gezien, waardoor je advertentiekosten sterk stijgen; of als je telefonisch contacten legt of via e-mails, dan zullen de meeste mensen je waarschijnlijk niet antwoorden of zeggen: "Ik heb geen belangstelling", totdat je minstens 8 keer contact met hen hebt gehad. Dat betekent dat het uiterst belangrijk is wat je precies gaat zeggen, elke keer als je communiceert met een potentiële klant of investeerder. Wanneer je je idee of product voorlegt aan een investeerder of stakeholder, moet je duidelijk, accuraat en vooral - snel zijn. In dergelijke situaties, als je heel weinig tijd hebt om het beste van je idee te presenteren, kun je altijd vertrouwen op de elevator speech en deze techniek gebruiken om je presentatievaardigheden onder de knie te krijgen.

Definitie van de term "elevator pitch/speech"

De elevator speech is *"spreektaal voor een term die wordt gebruikt om een korte toespraak te beschrijven waarin een idee voor een product, dienst of project wordt geschetst. De naam komt van het idee dat de toespraak moet worden gehouden in de korte tijd van een lift rit, die meestal 20-60 seconden duurt"*. Je elevator speech maken is vergelijkbaar met het schrijven van een tweet. Wanneer je een bericht op Twitter schrijft, heb je een karakterlimiet per tweet, namelijk 280 tekens. Zakelijk gezien mag je elevator speech niet langer dan 30 seconden tot 1 minuut duren, vergelijkbaar met de tijd die mensen nodig hebben om in een lift van de eerste naar de bovenste verdieping van een gebouw te gaan. Met andere woorden, de elevator pitch moet een duidelijke boodschap bevatten, die kort genoeg is, pakkend en recht voor z'n raap. Het idee achter de elevator speech is dat je klaar en voorbereid moet zijn om informatie te delen met iedereen, op elk moment, zelfs in een lift. De elevator pitch dient als een "magneet" voor potentiële klanten en motiveert hen om de volgende actie te ondernemen, namelijk op zoek gaan naar meer informatie over jouw product, dienst of idee en overgaan tot een aankoop. De boodschap van je elevator pitch moet je constante begroeting worden wanneer je gesprekken voert met potentiële klanten, zodat ze het elke keer zien en horen wanneer ze contact met jou of je bedrijf opnemen.

Hoe maak je jouw elevator pitch?

Er doen veel verhalen de ronde over de beroemde elevator speech van Steve Jobs en de medewerkers van zijn bedrijf, die kleine presentaties van 30 seconden tot 1 minuut voorbereidden om in deze korte tijd te laten zien op welke manier zij bijdragen aan het succes en de ontwikkeling van "Apple Inc."

Bij het maken van jouw elevator pitch moet je in gedachten houden dat de toespraak snel moet zijn en het publiek moet grijpen. Het kan even duren om "de juiste" bewoording te vinden, maar het belangrijkste aspect is het experimenteren. Het is mogelijk om verschillende versies te oefenen tot je er zeker van bent dat een bepaalde versie het meest "verleidelijk" klinkt.

Bij het maken van je elevator pitch kun je de volgende gids gebruiken, gebaseerd op verschillende stappen, om je te helpen de beste speech samen te stellen:

- **Ontdek wat je doel is;** De eerste en belangrijkste stap bij de voorbereiding van de elevator pitch is ervoor te zorgen dat je een duidelijk idee hebt van wat je doel is. Denk na over de dingen die je ermee wilt bereiken en vraag jezelf af wat de beste manier is om het met een paar woorden te omschrijven. Wilt je je idee voorleggen aan een investeerder? Wilt je je product adverteren en presenteren aan een potentiële klant? Wil je jezelf en je beste kwaliteiten presenteren aan een werkgever of een team waar je graag mee samen wilt werken? In alle bovengenoemde gevallen zal de focus anders zijn, afhankelijk van de gelegenheid. En daarom is het goed om te weten wat je doel is, zodat je geen kansen mist.
- **Bepaal wie je bent en waar je aan werkt;** We leven in een wereld vol diversiteit. Er zijn honderden bedrijven en individuen die in dezelfde branche werken als jij, dus het wordt steeds moeilijker om je te onderscheiden van de rest en te bewijzen dat je het beste idee hebt of dat je het beste product of de beste service aanbiedt op de markt. Concentreer je op de dingen die voor jou het belangrijkste zijn en vergeet niet je pitch te beginnen door een duidelijke boodschap over jezelf te geven - wie je bent, wat is het kleine detail waarmee je je onderscheidt van de rest en wat is je passie. Gebruik de kortst mogelijke zin om uit te leggen waar je momenteel mee bezig bent en wat daarin het verschil maakt. Als je al deze vragen beantwoordt, dan onthouden ze wie je bent help je de ander bijv. investeerder, belanghebbende of potentiële klant beter te begrijpen welke voordelen ze bij jou krijgen.
- **Leg uit wat je nodig hebt.** Als je eenmaal duidelijk hebt gemaakt wat je doel is, wie je bent en waaraan je werkt, moet je uitleggen wat je nodig hebt. Als je een idee hebt, moet je de belegger vertellen dat je financiering nodig hebt om het idee verder te onderzoeken en te ontwikkelen. Als je een nieuw product of dienst op de markt wilt aanbieden, heb je waarschijnlijk iemand nodig die je helpt bij het marktonderzoek of zie je een potentiële klant aan wie je je innovatie kunt aanbieden? Het maakt niet uit wie de persoon is die voor je staat, je moet hem precies laten weten wat je echt nodig hebt en waarom.
- **Introduceer je USP (Unique Selling Proposition);** Je elevator pitch moet ook een van de belangrijkste elementen van marketing bevatten: de USP (Unique Selling Proposition). Om dit te doen, moet je duidelijk aangeven wat je als persoon uniek maakt, of waarom jouw product zo geweldig is. Als je eenmaal weet wat dit voor jou is, moet je het communiceren. Je kunt bijvoorbeeld 2 vreemde talen tegelijkertijd spreken, of een programmeur zijn die gespecialiseerd is in een bepaalde moeilijke en veelbelovende programmeertaal. Dus ja, het is je taak om je USP te vinden en deze op de best mogelijke manier aan de ander te communiceren.
- **Bedenk hoe je de aandacht van het publiek trekt;** Onthoud altijd dat je primair de aandacht van het publiek moet trekken. En dat in minder dan een minuut. Investeerders horen dagelijks veel pitches. Hoe onderscheid je je van de massa? Wees ten eerste heel duidelijk over wie je bent en wat je wilt doen. Ten tweede: weet wat je nodig hebt om dit te bereiken. En last but not least, begin met een opvallende vraag. Laat mensen zich iets afvragen en bied ze aan het einde van je pitch een oplossing. (Onthoud dat jij misschien de oplossing bent).
- **Schrijf het op.** Als je alle bovengenoemde punten hebt voltooid, schrijf dan één tekst. Door het op te schrijven kunnen we informatie op een andere manier verwerken, zodat we ons

samenwerkingsprojecten. Hij besluit een elevator pitch te maken, die hij kan gebruiken in zijn toekomstige pogingen om zijn samenwerkend team te ontwikkelen.

Als je aan het pitchen bent in een situatie, waarin je op zoek bent naar medewerkers, zou dit een voorbeeld voor een elevator pitch kunnen zijn:

Hallo, mijn naam is Bob en ik maak illustraties en logo's voor websites en merken. Mijn passie is het bedenken van creatieve manieren om een boodschap of motto uit te drukken, dus ik teken illustraties die mensen gemakkelijk kunnen delen op hun sociale media. Ik ben op zoek naar mensen met dezelfde passie en wil graag samenwerken aan nieuwe spannende projecten. Als je geïnteresseerd bent, kunnen we een tweede afspraak plannen zodat ik je meer details en uitleg kan geven.

Als je een verkoopgesprek voert, kan dit een voorbeeld van een elevator pitch zijn:

Heeft u ooit een situatie meegemaakt waarin u het bedrijfsimago wilt veranderen of een probleem of een oplossing grafisch wilt illustreren in de sociale media, zodat het meer erkenning krijgt? Mijn naam is Bob, en mijn werk is het maken van grafische illustraties en logo's voor websites en bedrijven, die zeer herkenbaar zijn. In tegenstelling tot andere concurrenten op de markt, ontwikkel ik elk ontwerp vanaf nul, wat elke klant de uniciteit van het eindproduct garandeert. De meest recente werken waar ik aan heb gewerkt kunt u vinden op mijn Facebook pagina. Bent u geïnteresseerd in de link naar de pagina, zodat u deze kunt bekijken?

Zoals je ziet, kunnen beide voorbeelden in verschillende situaties worden gebruikt en kun je ze personaliseren en aanpassen aan je persoonlijke behoeften. Als je begint met het schrijven van je eigen elevator pitch, denk er dan aan dat het niet verplicht is om de pitch exact te kopiëren. Zorg er gewoon voor dat je de juiste structuur volgt.

BIBLIOGRAFIE EN AANVULLENDE INFORMATIE

Bibliografie

Investopedia. "Elevator Pitch" by Will Kenton. 2017, December, 7th,

<https://www.investopedia.com/terms/e/elevatorpitch.asp>

Investopedia. "What is Marketing" by Alexandra Twin. 2019, June, 25th,

<https://www.investopedia.com/terms/m/marketing.asp>

Investopedia. "Marketing Strategy" by Adam Barone. 2019, October, 7th,

<https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-strategy.asp>

Business Jargons. "Marketing Communication". <https://businessjargons.com/marketing-communication.html>

Personal brand. "Definition of a Personal Brand vs. Personal Branding".

<https://personalbrand.com/definition/>

Branding Strategy Insider. "The Advertising Wisdom of Rosser Reeves" by Derrick Daye. 2010,

October, 27th, <https://www.brandingstrategyinsider.com/2010/10/the-advertising-wisdom-of-rosser-reeves.html#.XcKCOegzZPY>

The Daily Egg. "What is a Unique Selling Proposition (USP)". 2017, November, 24th,

<https://www.crazyegg.com/blog/glossary/what-is-a-usp/>

The Balance Careers. "Famous and Unique Selling Propositions - USP" by Wendy Connick. 2019,

August, 6th, <https://www.thebalancecareers.com/unique-selling-proposition-examples-2917411>

Aanvullende informatie

How to Create Your 30 Second Elevator Pitch

https://www.youtube.com/watch?v=Lb0Yz_5ZYzl

Elevator Pitch Example - How to Create A Personal Elevator Pitch

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

Elevator Pitch - How to sell yourself and your business in 30 seconds

<https://www.youtube.com/watch?v=qOKzBHR3ulE>

Personal Branding - why is it important?

<https://www.youtube.com/watch?v=0a0Vm0zHFh0>

Personal Branding Strategy Lessons with Bigfoot

<https://www.youtube.com/watch?v=cNxdshXGn9U>

The Importance of Personal Branding

<https://www.youtube.com/watch?v=s3B7OeEHGRo>

How to Sell A Product - Sell Anything to Anyone with The 4 P's Method

<https://www.youtube.com/watch?v=UCo3Z-y72Kg>

Steve Jobs' amazing marketing strategy

<https://www.youtube.com/watch?v=kshIWlc15yg>

How to develop an effective marketing strategy

<https://www.youtube.com/watch?v=auRTKgS1bTM>



The Secret Behind Coca-Cola Marketing Strategy

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

The 4 Ps of The Marketing Mix Simplified

<https://www.youtube.com/watch?v=Mco8vBAwOmA>

Why products and services need Unique Selling Proposition?

<https://www.youtube.com/watch?v=J0yOILe0wqw>

The Competitive Advantage: Develop a Unique Selling Proposition

<https://www.youtube.com/watch?v=fE3BNCzMonU>

What is USP? What does USP mean?

<https://www.youtube.com/watch?v=Z5IN2K5Lb4Q>

Blogpost by Ash Maurya on the idea behind his Lean Canvas

<https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>

Presentation tips by Garr Reynolds. <http://www.garreynolds.com/preso-tips/> If you want to learn to present better, Reynolds' work, including his book Presentation Zen, is a must-read.

Seven Steps for Writing a Powerful Elevator Pitch, by Alyssa Gregory.

<https://www.thebalancesmb.com/how-to-write-an-elevator-pitch-2951690>