

---

Onderzoek naar de doorwerking van leerinterventies

# De impact van Design Thinking interventies

De Gemeente Amsterdam organiseert al enkele jaren leerinterventies op het gebied van Design Thinking, variërend van een korte kennismakingsessie tot een vijfdaags groepstraject. Design Thinking is een andere manier van denken over en kijken naar problemen, waardoor andere oplossingen gevonden worden. Altijd met de klant centraal en kort cyclisch lerend. De belangstelling voor deze leerinterventies groeit, maar worden de hoge verwachtingen ook ingelost?

Nynke de Jong, Suzanne Verdonshot, Marjolein van Vossen & Clara Wiegel

Organisaties richten zich steeds vaker op de vraag hoe ze hun werkprocessen kunnen verbeteren op een manier waardoor ze de klant beter kunnen bedienen. De gemeente Amsterdam wil bijvoorbeeld werken aan een prettige inrichting van wijken. Design Thinking helpt om te onderzoeken op welke aanpassingen de Amsterdammers zitten te wachten en welke verbeteringen kansrijk zijn. Deze manier van werken kenmerkt zich onder andere door aandacht voor 'de vraag achter de vraag', het onderzoeken van hoe verschillende betrokken partijen naar het probleem kijken, om vervolgens samen met deze verschillende partijen te werken aan mogelijke oplossingen. Onderweg werken zij met prototypes die worden getest, in plaats van meteen toe te werken naar één eindoplossing.

De gemeente Amsterdam ziet dit als een aanpak die veel waarde toevoegt en biedt haar medewerkers daarom leerinterventies aan, met als doel Design Thinking eigen te maken en in de werkpraktijk uit te voeren. Maar lukt het de medewerkers daarna ook echt om Design Thinking toe te passen in hun werk? Waarom wel of niet? En wat is de impact van hun acties, zijn de inwoners van Amsterdam hier ook bij gebaat?

Deze vragen waren van belang voor de Amsterdamse School, de afdeling voor leren en ontwikkelen van de gemeente Amsterdam. Dit vormde de reden om een impactonderzoek te starten. Het impactonderzoek nam de verschillende leerinterventies onder de loep. Naast het onderzoeken van de doorwerking van de interventies, had het onderzoek als doel om het leeraanbod in de gemeente te verbeteren. Dit artikel gaat in op de aanpak van dit onderzoek en de resultaten ervan.

## Wat is Design Thinking?

Organisaties willen snel kunnen inspelen op de behoeften van hun klanten en op de veranderende omgeving. Design Thinking kan hier als aanpak heel behulpzaam bij zijn. Met Design Thinking krijgen mensen in organisaties een manier van denken, een werkwijze en tools in handen om efficiënt en effectief te innoveren.

Design Thinking nodigt uit tot andere manieren van oplossen. In de dagelijkse werkpraktijk is men vaak geneigd om na het zien van een probleem snel door te gaan met het oplossen ervan. Het is lang niet altijd

vanzelfsprekend om met de belanghebbenden te praten en aan hen te vragen hoe zij het eigenlijk ervaren. Terwijl dat onderzoek juist heel belangrijk is. Deze open en nieuwsgierige houding levert vaak nieuwe inzichten op waardoor het vraagstuk in een ander daglicht komt te staan en beter opgelost kan worden. En 'beter' betekent dan, in het geval van de gemeente Amsterdam, dat de oplossing past bij wat burgers, ondernemers en bezoekers van de gemeente vragen en belangrijk vinden.

Neem bijvoorbeeld een drukke verkeersweg in de stad die toe is aan een herontwerp. Vanuit een Design Thinking-aanpak zijn het niet de specialisten die dit nieuwe ontwerp achter hun bureau maken, maar starten zij met een onderzoekende aanpak. De specialisten brengen bijvoorbeeld eerst een bezoek aan de verkeersweg en vragen verschillende weggebruikers (zoals voetgangers, bewoners, mensen in een rolstoel, fietsers, brommers en automobilisten) naar hun ervaringen: Hoe ervaren zij het gebruik van deze weg? Wat is er prettig, wat werkt niet goed? Wat is gevaarlijk? Wat zou de weg beter maken? Met die informatie en ideeën kunnen de specialisten gaan ontwerpen. Vervolgens gaan ze door gerichte experimenten, samen met belanghebbenden, hun ideeën toetsen in de praktijk. De bedoeling is dat dit leidt tot een beter ontwerp van de verkeersweg. Want samen weten ze meer.

Design Thinking volgt altijd een aantal fasen:

- *Onderzoeken* van de vraag en het probleem (door kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar ervaringen van alle betrokkenen);
- Daaruit volgt een *beschrijving van het 'echte probleem'*, waarin alle belanghebbenden zich herkennen;
- Vervolgens het *genereren van ideeën* en het *testen* van de ideeën middels *prototypes*.

Deze fasen worden herhaald om te blijven verbeteren.

De Gemeente Amsterdam verwacht dat toepassingen van Design Thinking bijdragen aan het organisatiedoel *'een wendbare organisatie te zijn die snel kan reageren op de wensen en behoeftes van de stad en haar inwoners'*.

Zij ziet het als een manier van denken die veel kan opleveren, omdat inwoners op deze manier directer

betrokken zijn bij het verbeteren en mooier maken van hun stad. Daarom investeert de Gemeente Amsterdam sinds vier jaar in het opleiden van haar medewerkers in deze manier van werken, door een scala aan leerinterventies te organiseren op dit gebied.

### Nieuwsgierig naar de doorwerking van de Design Thinking interventies

De L&D-professionals van de Amsterdamse School die het leeraanbod organiseren, hanteren zelf ook een Design Thinking-aanpak als het gaat om het ontwikkelen en uitvoeren van hun leeraanbod. Zij zijn nieuwsgierig naar de uitwerking van deze leerinterventies en hopen met die inzichten het aanbod bij te kunnen stellen en effectiever te maken.

Dit artikel gaat in op het impactonderzoek naar vijf verschillende leerinterventies, die liepen tussen 2017 en 2019 en waar zo'n 100 medewerkers aan meededen. Deze interventies varieerden van een vier uur durende masterclass, een driedaagse bijeenkomst waarbij deelnemers aan casussen werken in een *pressure cooker*, tot een multidisciplinair team dat onder begeleiding aan de slag gaat met een actueel vraagstuk.

Ons doel van dit impactonderzoek is inzicht krijgen in de impact van al deze leerinterventies. Beginnen de mensen die aan de leerinterventies deelgenomen hebben nu vaker met een onderzoek naar 'de vraag achter de vraag'? Betrekken zij meer belanghebbenden vanaf het begin bij het proces? Maken zij vaker prototypes? Daarnaast was ons doel om te onderzoeken welk type leerinterventies voor de meeste impact zorgen. Ook wilden we in beeld krijgen welke factoren deze impact helpen of juist in de weg zitten.

### Drie 'routes' nader onder de loep genomen

In totaal zijn er vijf leerinterventies waarvan we de impact wilden weten. En omdat deelnemers regelmatig ook interventies combineerden, hebben we geen evaluatie uitgevoerd per leerinterventie, maar hebben we enkele 'routes' gedefinieerd. Een route is een combinatie van interventies die deelnemers volgen en die zich kenmerken door een bepaalde didactische insteek (zie kader 1). Er ontstond een onderscheid in drie routes. Het werken met deze routes maakte het mogelijk

#### Kader 1. De routes die deelnemers hebben gevolgd en hun didactische insteek

Naam van de route	Didactische insteek van de route
'Train-en-doe-route'	Een theoretisch gedeelte waarbij tegelijkertijd gewerkt wordt aan een eigen casus uit de praktijk die is ingebracht door de deelnemer zelf. Bijvoorbeeld het probleem van het afnemende aantal scholen dat meedoet aan schoolzwemmen.
'Praktijkroute'	Als multidisciplinair team een oplossing zoeken voor een casus uit de praktijk met de verschillende belanghebbenden. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van een nieuwe online leerinterventie. De theorie wordt pas aangeboden als de situatie daarom vraagt. Deelnemers brengen de ontworpen oplossingen ook daadwerkelijk in praktijk.
'Oefen-en-doe-route'	Eerst in kleine groepjes in 'pressure cooker'-vorm oefenen met levensechte casussen, gevolgd door een training met een theoretisch gedeelte en een deel waarin deelnemers werken aan een eigen casus uit de praktijk, ingebracht door de deelnemer zelf. Zoals de herinrichting van een plein.

om uitspraken te doen over de impact van (een combinatie van) leerinterventies met een bepaalde samenhang.

### **Kwalitatief en kwantitatief onderzoek met de 'Success case method'**

De basis voor de aanpak van het onderzoek is de 'Success case method', zoals ontwikkeld door Brinkerhoff (2006). De achtergrond van deze aanpak en de stappen die er deel van uitmaken, staan in kader 2.

Impactonderzoek bestaat uit drie fasen: het ontwikkelen van een 'impactmap', kwantitatief onderzoek onder deelnemers van de leerinterventies en kwalitatief onderzoek door het afnemen van interviews (voor meer informatie over evalueren middels impactonderzoek, zie Verdonschot, 2020).

### **Impact van de drie Design Thinking leerroutes**

De impact van de Design Thinking leerinterventies blijkt groot te zijn. Ongeveer twee van de drie deelnemers die meededen aan het onderzoek passen elementen van Design Thinking succesvol toe in het werk en bereiken daarmee waardevol resultaat. Uit het onderzoek blijkt echter ook dat het de meeste deelnemers nog niet gelukt is om hiermee zichtbaar bij te dragen aan de operationele en strategische doelen van de organisatie. Hiervoor is schaalvergroting van deze manier van werken nodig.

De voornaamste dingen die mensen anders zijn gaan doen in hun werk zijn:

- Creëren van ruimte en tijd om de vraagstelling van het vraagstuk te onderzoeken, in plaats van direct aan de slag te gaan in de oplossingsrichting. Een deelnemer zegt hierover: *'Ik heb eerst een aantal interviews gehouden met betrokkenen en op basis daarvan een analyse van het vraagstuk gemaakt.'*
- Aannames onderzoeken die onder het vraagstuk liggen. Een deelnemer zegt hierover: *'Mensen die ik interview geven mij complimenten over mijn aanpak en de tussenresultaten die ik al heb behaald.'*
- Relevante stakeholders in kaart brengen en hen ook actief betrekken. Een deelnemer zegt hierover: *'De bewoners reageren er erg positief op dat ze worden betrokken bij dit project.'*
- Situaties, vraagstukken, plannen of processen visueel maken. Een deelnemer zegt hierover: *'Visueel denken zorgt ervoor dat ik doelgerichter werk.'*

Wat opvalt is dat deelnemers vooral bezig zijn gegaan met het verkennen en onderzoeken van een vraagstuk. Dit zijn activiteiten die passen bij de startfase van Design Thinking. De citaten laten zien dat Design Thinking een andere manier van denken en doen is. De deelnemers zijn zich er door de leerinterventie bewust van geworden dat je een probleem niet zomaar gaat oplossen, maar eerst gaat onderzoeken. Dan blijkt vaak dat aan het probleem een andere oorzaak ten grondslag ligt, waardoor de oplossing ook anders wordt. En ze hebben aan den lijve ondervonden dat het betrekken van verschillende stakeholders vanaf de start van het proces onverwachte inzichten geeft en dat visualisatie een krachtig instrument is. Daarom is het leren in de praktijk (of er zo dicht mogelijk op) zo

## **Kader 2. De drie fasen van de Success case method**

### *Fase 1. Impactmap ontwikkelen*

Een impactmap is een manier om in kaart te brengen wat de doelstellingen zijn van leerinterventies en op welke manier de impact hiervan in de dagelijkse werksituatie *te verwachten valt*. Het maken van de impactmap vond plaats met vijf betrokken L&D-professionals uit de gemeente, drie externe trainers en twee externe onderzoekers. Er werd één impactmap gemaakt voor de drie routes. Dat was mogelijk, omdat alle leerinterventies dezelfde inhoud bevatten (Design Thinking) en aan dezelfde organisatiedoelen bijdragen. In een aantal rondes werd de impactmap steeds verder aangescherpt, wat leidde tot een gezamenlijk beeld van de bijdrage van de leerinterventies aan het organisatiedoel.

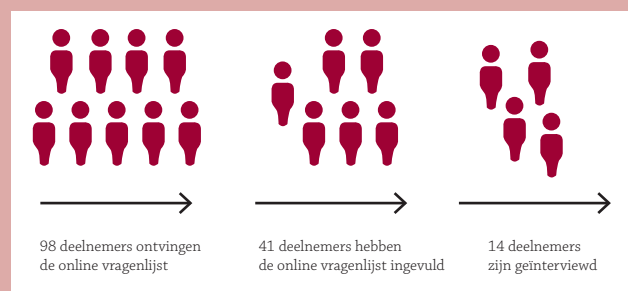
### *Fase 2. Vragenlijst uitzetten*

In de vragenlijst vroegen we aan deelnemers van de Design Thinking interventies in hoeverre zij in hun werk andere acties zijn gaan nemen als gevolg van het geleerde in de DT-leerinterventie. Van de 98 gevraagde medewerkers kwamen er 41 ingevulde vragenlijsten terug. Voorbeelden van geleerd werkgedrag dat passend is binnen DT zijn: eerst het probleem onderzoeken voordat een oplossing gekozen wordt, interviews houden met verschillende stakeholders, actieve bijeenkomsten organiseren met stakeholders om hen te be-

trekken in het ontwerpproces en het maken van een prototype. De deelnemers kregen de vraag in hoeverre ze dit werkgedrag zijn gaan toepassen én in hoeverre dit waardevol resultaat had opgeleverd.

### *Fase 3. Diepte-interviews uitvoeren*

De ingevulde vragenlijsten werden gebruikt voor het kiezen van deelnemers om te interviewen. Invulprofielen die veel impact leken te behalen en invulprofielen die juist weinig impact leken te behalen werden geselecteerd voor de diepte-interviews, om rijke verhalen op te sporen en te achterhalen wat deelnemers wel en niet als helpend hebben ervaren.



belangrijk: het is de eigen ervaring van de nieuwe en onverwachte inzichten die de verandering – het echte leren – teweegbrengt.

### Vergelijken van de drie leerroutes

Wat opvalt bij de analyse van de impact van de drie routes is dat de oefen-en-doe-route en de praktijkroute hoger scoren op 'hoge impact' dan de train-en-doe-route. De train-en-doe-route mist blijkbaar iets wat de andere twee routes wel hebben. Een paar belangrijke conclusies met betrekking tot de effectiviteit die we daarom uit het onderzoek trekken zijn dat:

- als deelnemers zelf eerst een keer actief participeren in het gehele Design Thinking proces, het écht ervaren, de aangereikte theorie veel beter landt;
- een intensieve vorm van het proces doorlopen, de *pressure cooker*, helpt om de impact van het leren te vergroten. Met *pressure cooker* bedoelen we dat deelnemers een aantal dagen achter elkaar in een groep het proces zelf doorlopen en uitvoeren.

Figuur 1 geeft de hoogte van de impact weer, waarbij de verschillen tussen de routes zijn aangegeven.

### Hoe meer praktijk in het begin, hoe meer impact het leren heeft

Het onderzoek laat een verschil zien tussen de impact van verschillende routes. We zagen meer 'nieuw' werkgedrag bij deelnemers die eerst gingen oefenen en daarna theorie gemixt met oefenen kregen (de oefen-en-doe-route), en deelnemers die gezamenlijk aan de slag gingen met een complex probleem en theorie aangereikt kregen tijdens het werk (de praktijkroute).

Bij de meer traditionele trainingsaanpak van de train-en-doe-route, waarbij deelnemers eerst theorie kregen en tegelijk aan de slag gingen met hun eigen vraagstuk, werd ook verandering in werkgedrag geconstateerd, maar minder. Een deelnemer refereerde naar zijn training bijvoorbeeld met: *'te kort om een volleerd designer te worden genoemd, het was meer een uitgebreide kennismaking.'* Daarnaast hadden medewerkers meer

## Het onderzoek laat een verschil zien tussen de impact van verschillende routes

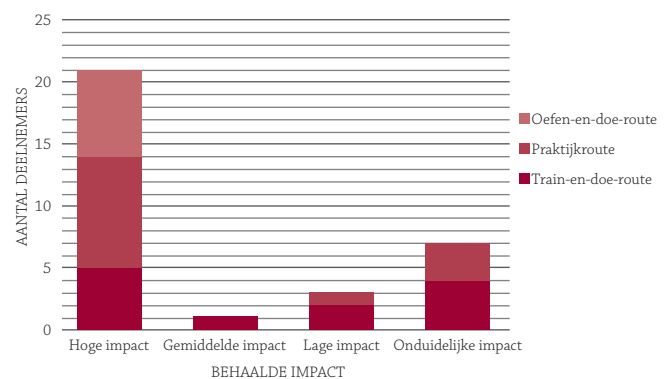
aarzeling in het toepassen van het geleerde. Zo geeft een andere deelnemer aan de train-en-doe-route aan dat hij overtuigd is van Design Thinking als aanpak, maar worstelt met *'Design Thinking in mijn systeem krijgen'*. Waar dit precies vandaan komt laat het onderzoek niet zien, maar het laat wel zien dat het 'onderdompelen' en daarbij te werken met een eigen concrete

### Visueel werken roept veel enthousiasme op

Visueel werken is een element van Design Thinking waar veel medewerkers enthousiast over vertelden in de interviews. Visueel werken zorgt ervoor dat een boodschap efficiënter wordt overgebracht op anderen, het helpt bij het creëren van een gezamenlijk beeld en stimuleert creativiteit. Sommige deelnemers vertelden over succesvolle toepassingen hiervan.

Daarnaast werd er door verschillende deelnemers geopperd dat zij hier nog beter in willen worden, omdat zij de waarde ervan inzien maar dit nog niet altijd kunnen of durven inzetten. Een aantal uitspraken van deelnemers over visueel werken:

- *'De kracht van verbeelding en visualisatie gebruik ik: dan snappen mensen veel beter waar we nu zijn dan dat ze drie kantjes tekst moeten lezen.'*
- *'Ik zet nu vaker visuele aspecten in het werk in, dat geeft energie.'*
- *'Ik ga het nieuwe procesontwerp van mijn team visualiseren in plaats van een memo schrijven.'*



Figuur 1. Overzicht van aantal deelnemers dat hoge, gemiddelde, lage en onduidelijke impact realiseerde

vraag, er vaker voor zorgt dat mensen het geleerde succesvol in de praktijk weten te brengen.

### Aanwezigheid en steun van collega's is wezenlijk bij het toepassen van iets nieuws

We keken ook naar welke factoren helpend of belemmerend werkten bij het in de praktijk brengen van het geleerde. Hier maakten we twee lijstjes van. De meest genoemde helpende factor bij het in praktijk brengen van Design Thinking is 'steun of hulp van een collega', gevolgd door 'begeleiding van trainer X' en 'het hebben van vrijheid in het werk'. De meest genoemde belemmerende factoren waren 'het missen van iemand in de omgeving die Design Thinking ook wil en kan toepassen', 'onzekerheid ervaren bij het toepassen van Design Thinking' en 'moeite hebben met visueel werken'.

Wat ons hierin opviel was dat de helpende en belemmerende factoren vaak gaan over factoren in de werkomgeving, in plaats van de kenmerken van de leerinterventie zelf. Sterker nog: de meest genoemde helpende én belemmerende factor gaan beide over het

hebben van iemand in de omgeving waarmee je samen op een Design Thinking manier kunt werken. Dit leerde ons het belang van samen werken aan impact. We concludeerden dat niet alleen het *aantal* collega's dat Design Thinking kan toepassen van belang is, maar ook de *nabijheid* van die collega's. Design Thinking is een zodanig andere manier van werken dat het voor een medewerker lastig is om alleen het verschil te maken.

Dit inzicht leidt tot verschillende aanknopingspunten om de impact mogelijk te versterken.

Ten eerste zou het goed kunnen werken als Design Thinking door mensen binnen (kleinere of grotere) groepen geleerd wordt. Dit kunnen hiërarchische teams zijn of projectteams die samen aan een specifieke opgave werken. Dit is een factor waar we tot nu toe nog niet in alle leerinterventies op inspelen (de praktijkroute doet dit al wel), terwijl de aanwezigheid van anderen, zoals collega's of projectgenoten, wel belangrijk lijkt te zijn voor het bevorderen van het toepassen van het geleerde naar de werkpraktijk.

Een tweede punt dat zou kunnen helpen om de impact te versterken, is dat je zou kunnen bouwen aan een netwerk van 'Design Thinkers' in de organisatie. Zodat deze mensen elkaar ook gemakkelijker kunnen vinden en zij zich minder alleen voelen in het werken met nieuwe aanpakken.

### Wat we met de nieuwe inzichten gaan doen

De Amsterdamse School heeft de ambitie om het leren continu te verbeteren op basis van inzichten uit de praktijk. De conclusies uit het impactonderzoek zijn meegenomen in een aanbesteding voor nieuwe Design Thinking leerinterventies die de opgedane inzichten als randvoorwaarden meekrijgen. Daarnaast zullen de leerinterventies via een continu lopend impactonderzoek worden geëvalueerd en vervolgens verbeterd. Ook ziet de Amsterdamse School nog meer mogelijkheden met het doen van impactonderzoek: het doel is om de impact van Design Thinking te gaan meten bij de burgers van Amsterdam, om de doorwerking in de stad zichtbaar te maken.

Om het 'leren in de praktijk' verder te versterken, is inmiddels ook een traject 'na de leerinterventie' ingericht. Dit traject houdt in dat deelnemers die het geleerde in hun werkpraktijk gaan toepassen, hulp kunnen inschakelen van een coach. De coach kan ondersteunen bij het organiseren van sessies en het verbeteren van relevante vaardigheden. Deze coaching wordt door de huidige coaches én oud-deelnemers gedaan. Met het inzetten van oud-deelnemers sla je twee vliegen in één klap: de nieuwe deelnemer wordt geholpen én het netwerk van Design Thinkers wordt groter. Dit blijkt nu al een goede impact-katalysator te zijn.

Er is nog een aanpassing gedaan ten behoeve van het Design Thinkers-netwerk in de organisatie. Voor de komende trajecten worden alleen duo's of groepen collega's toegelaten tot de leerinterventies, om zo de nabijheid van Design Thinkers na een leerinterventie te borgen. In de toekomst wordt dit na-traject ook meegenomen in het continue impactonderzoek.

Tot slot: dit uitgebreide impactonderzoek was extra waardevol omdat we meerdere leerinterventies tegelijkertijd onderzochten en met elkaar vergeleken. Het gaf ons veel rijke informatie over wat niet werkt, wat wel werkt en wat *nóg* beter werkt. We weten daarvoor nu aan welke knoppen we kunnen draaien om de Design Thinking beweging bij de gemeente Amsterdam te vergroten. ●

### Literatuur

- Brinkerhoff, R.O. (2006). *Telling training's story: evaluation made simple, credible, and effective*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Verdonschot, S.G.M (2020). Leerpotentieel van evaluatieonderzoek. In: *O&O (33) 2*, pp. 8-12.  
Voor meer informatie over Design Thinking, twee literatuursuggesties:
- Stickdorn, M. (2014). *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Dorst, K. & K. Friedman (2015). *Frame innovation*. Cambridge: MIT Press.



**Nynke de Jong MSc** voerde het impactonderzoek naar Design Thinking interventies uit als onderdeel van haar stage bij Kessels & Smit, The Learning Company. Zij is inmiddels werkzaam bij Kessels & Smit, Development Centers.



**Dr. Suzanne Verdonschot** werkt bij Kessels & Smit, The Learning Company. Zij doet sinds 2013 impactonderzoek voor diverse organisaties samen met een onderzoeksgroep van collega's en studenten.



**Drs. Marjolein van Vossen** is adviseur 'corporate learning' bij gemeente Amsterdam en coördineert het evaluatieonderzoek binnen deze organisatie. Zij begeleidt collega's bij het opzetten van kleinschalig en uitgebreid evaluatieonderzoek.



**Ir. Clara Wiegel** is Design Thinking, Agile en Lean coach bij gemeente Amsterdam en ontwerpt en begeleidt verschillende Design Thinking interventies met de bedoeling hier zo veel mogelijk impact mee te bereiken. Zij is als coach betrokken bij verschillende projecten in de stad die volgens Design Thinking worden uitgevoerd.