

# APPENDICES

## *Additional Information*

- Appendix A** Interview Guide  
Roland van der Vorst
- Appendix B** Interview preparations  
industry partners
- Appendix C** Creative session 1
- Appendix D** Creative session 2
- Appendix E** Partner session

# A. Interview Guide Roland van der Vorst

## Interview Guide

RESEARCH TOPIC: The impact of Design Thinking on X!Delft's innovation track

MAIN RESEARCH QUESTION: How can **design thinking** play **a role** in making the value proposition “We innovate **together**” more tangible, both internally in the X!Delft **innovation process** and for its partners? How can this lead to a reinforcement of the positioning of X!Delft towards external and internal parties?

### Checklist for beginning

- Consent form
- Notebook
- Recording devices

### Introductory script (optional)

- Graduation for SPD
- Explorative research: still broad and room for your own interpretation
- At the end of the interview, we can discuss what you want to keep confidential.
- 

### Subtopic 1: Background information

#### Opening question:

Net nieuwe functie bij Rabobank, vanwaar deze stap?

#### Follow-ups / Probes:

- Je combineert het nog met lesgeven ook, vanwaar deze combinatie?

### Subtopic 2: Innovation

#### Opening question:

Wat betekent het voor jou om te innoveren?

#### Follow-ups / Probes:

- What is, according to you, the difference between “an innovation” and “innovating”?
  - o Is this distinction relevant?
- In what way does Rabobank innovate?
- What processes/methods do you use?
  - o To what extent is this standardised amongst colleagues?
  - o How does this differ from innovating in academia?
  - o What would you share as ‘best practices’ to innovate?

In recent years, DT and innovating are increasingly linked. (This is due to DT's capability to deal with high levels of uncertainty, ambiguity and its focus on human contexts.)

- What is DT to you? How would you define DT?

- Is DT part of your innovation process/other activities at Rabobank?
- Wat zijn de nadelen van andere methodes waar DT een antwoord op geeft?
  - o Waar kan DT vooral een positieve rol spelen?
  - o Hoe voegt het waarde toe
  - o Welke soort waarde voegt het toe
  - o Is dit volgens jou meetbaar te maken?
- What are the main challenges of DT in your opinion?

### Subtopic 3: Collaboration

#### Opening question:

Hoe denk jij over samenwerkingen als het gaat om innoveren?

#### Follow-ups / Probes:

- Weet je van de samenwerking tussen Rabobank en X!Delft?
- Waar kan een samenwerking met een universiteit volgens jou waarde toevoegen?
  - o What are the advantages of such a collaboration?
  - o What are the challenges?
- How do you deal with the different time horizons between industry and universities?
  - o To what extent can they/do they need to be aligned?
  - o Do you see this mainly as a challenge or an opportunity and why?
- How do you keep management and employees involved into these collaborations?
  - o How is the collaboration communicated within the company?
  - o How many people are involved?
  - o How much time do they have for the collaboration?
  - o What are the main challenges here?
- What are the desired research results/ project outcomes in the UIC?
- How do you select appropriate projects with universities?
  - o How do you ensure mutual benefit?
- In case of multiple innovation partners, what is the purpose of each one? How do they differ/how are they similar?
- How do you evaluate such collaborations?
- Zou DT waarde kunnen toevoegen in deze UIC en zo ja hoe? Of waarom niet?

### Subtopic 4: Future Visioning

- Ethiek/responsible
- Collaboratie: bij core blijven
- DT?

### Closure

Thank you for this interview, I have asked all my questions. Is there anything I missed/something you still want to share?  
Do you have any advice for me for future interviews/research

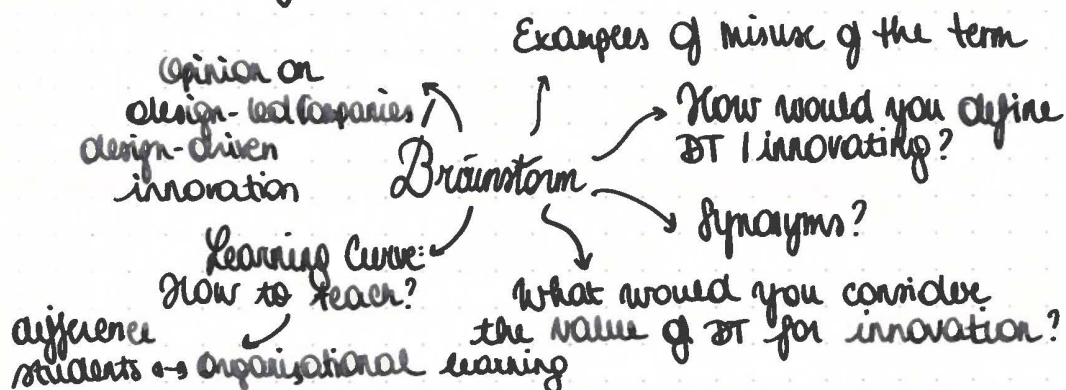
# B. Preparations Partner Interviews

This appendix contains the notes to come up with the topics for the interview questions, as well as the finished version of the interview guide.

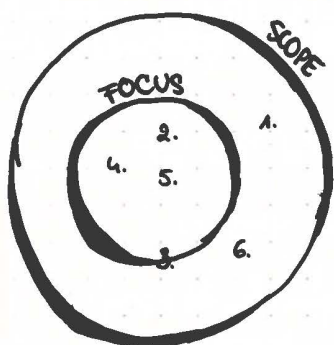
## Interviewing experts

### Goals

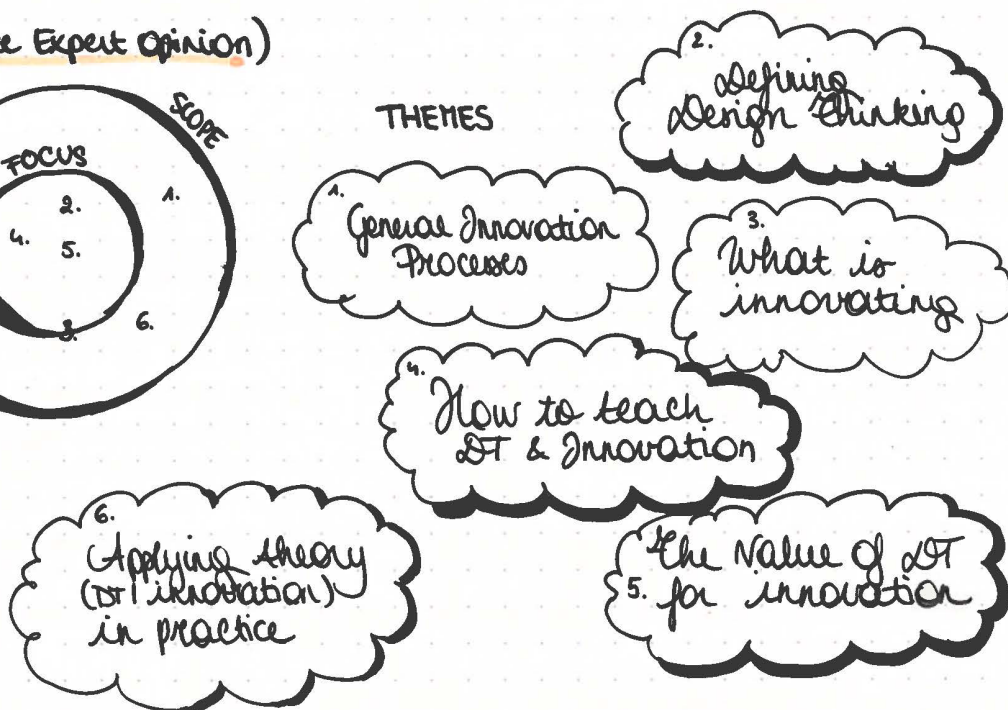
- Understanding terminology: definitions in practice
- Role TU Delft - X!Delft (relationship)

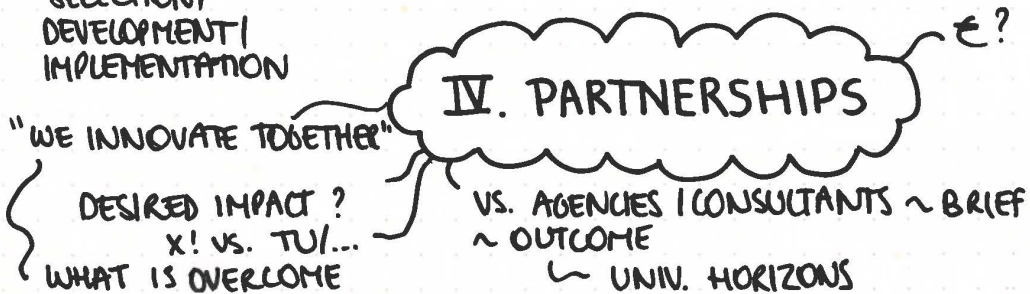
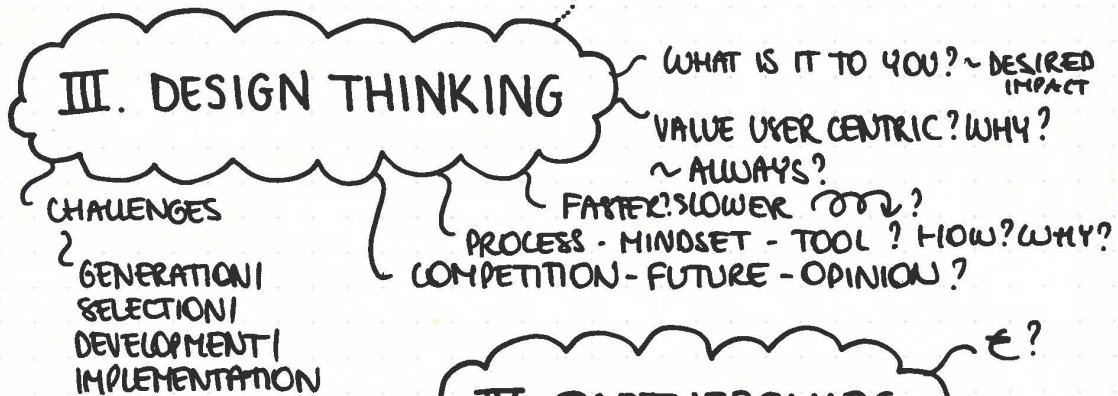
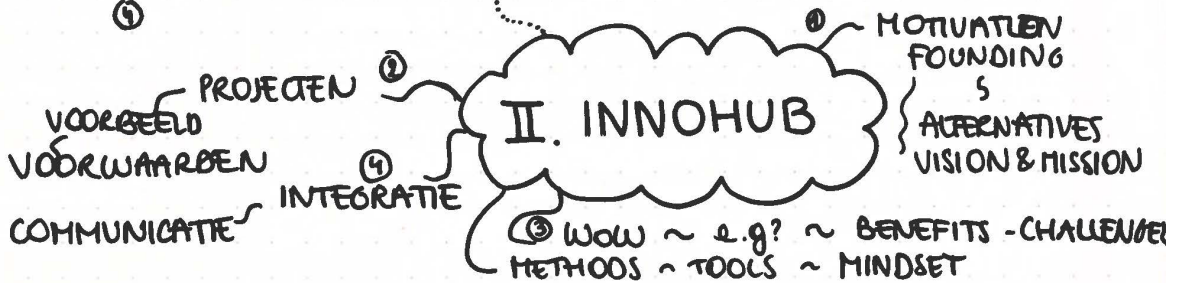
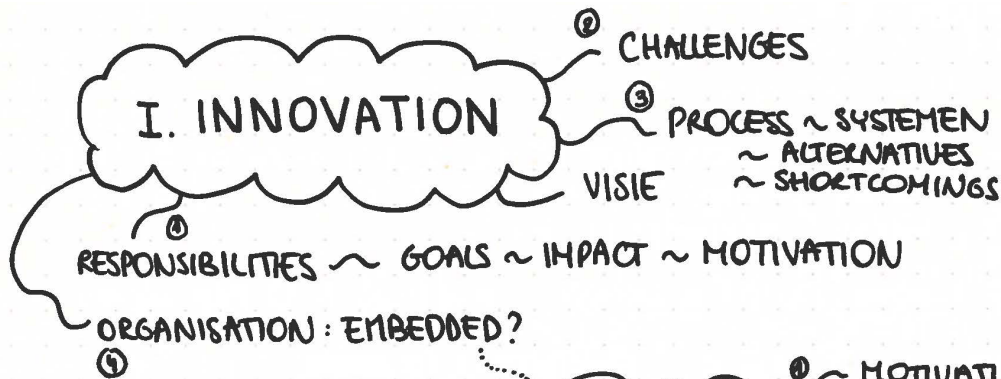


(See Expert Opinion)



### THEMES





# Interview Guide (First interviews)

RESEARCH TOPIC: The impact of Design Thinking on X!Delft's innovation track

MAIN RESEARCH QUESTION: How can design thinking play a role in making the value proposition "We innovate together" more tangible, both internally in the X!Delft innovation process and for its partners? How can this lead to a reinforcement of the positioning of X!Delft towards external and internal parties?

## Checklist for beginning

- Consent form
- Notebook
- Recording devices

## Introductory script (optional)

- Graduation for SPD, one of the three IDE masters. IPD focuses on teaching how to design user-centred innovative products and product service combinations, DFI focuses on the ways in which people and products interact: how does a user understand, use, and experience a product? SPD focuses on the business context of product and service design. It puts the emphasis on translating a company's strategy and market opportunities into a strong product or service portfolio
- Explorative research: still broad and room for your own interpretation
- Nothing is wrong, I am mainly interested in your experiences and opinions
- For data processing purposes, this interview will be recorded. As specified in the consent form, the outcome is confidential by default. The communicated results will be made anonymous, unless consent is given to use your real name. In case I want to use video footage/audio for a presentation video, I will contact you first.

## Subtopic 1: Background information

### Opening question:

Can you tell me a bit more about your function in your company?

### Follow-ups / Probes:

- What are your main responsibilities?
- Role in collaboration with X!Delft?

Innovate together with X!Delft but we'll talk about that collaboration later. For now, I'm interested to know ...

- How did you first hear of X!Delft?
- When was this?
- What was your first impression of X!Delft?

## Subtopic 2: Innovation

### Opening question:

How do you innovate/facilitate innovation as a (insert function)?

### Follow-ups / Probes:

- In what way does your company innovate?
  - o What processes/methods do you use?
  - o What organisational forms do you have in place: funnel/stage-gate/..?
  - o What methods would you want to experiment with?
  - o How do you think this innovation process will evolve in the future?
- Can you give an example of a recent typical innovation project/process at your company?
- Can you describe the challenges that you have as an organisation while innovating?
  - o In which specific areas do you still want to improve?
- What is, according to you, a great example of innovating (can be outside your industry)
- What is your (company's) vision on innovation? Do they align?
  - o In a broader sense, what is your (company's) purpose for innovation?
    - o What is the future of innovation for you/your company?

*In recent years, DT and innovating are increasingly linked. (This is due to DT's capability to deal with high levels of uncertainty, ambiguity and its focus on human contexts.)*

- What is DT to you? How would you define DT?
- To what extent is DT part of your innovation process/other processes in the company?
  - o If not, why? When would you consider to implement DT?
  - o If yes, why?
  - o How is it used? DT can be described as a process, tool & mindset. How do you use it?
    - Can you give some examples?
    - When does this (not) work?
- What are the benefits of DT in your opinion?
- What are the main challenges of DT in your opinion?
- How do you see the future of DT in your company in relation to innovating?
  - o Ideal scenario
  - o More applications
  - o Different applications
  - o Evolution of DT

### **Subtopic 3: Collaboration**

#### **Opening question:**

Why did you/your company choose to innovate together with an external party?

#### **Follow-ups / Probes:**

- What factors did you consider when choosing an innovation partner?
- What attracted you in X!Delft's offering?
- Who else did you consider/what are other innovation partners?
- In case of multiple innovation partners, what is the purpose of each one? How do they differ/how are they similar?
- Who did you need to convince within your company to go forward with X!Delft?

### **Subtopic 4: Collaborating with X!Delft**

#### **Opening question:**

How did the collaboration take shape, starting from the moment you first heard about X!Delft? (template with timeline)

#### **Follow-ups / Probes:**

- Can you describe in more detail the collaboration with X!Delft?
  - o Where does this collaboration add most value?
  - o How do you evaluate this collaboration?
- When it comes to innovating, how does X!Delft help you?
  - o What is it that you really need from X!Delft?
  - o What would be a very nice to have?
  - o How could this develop further in the future?
  - o What could they add to their offering to help you?
- In what way would you like to collaborate with X!Delft when it comes to DT for innovation?
  - o What would you expect from X!Delft when it comes to DT?
  - o What are the challenges X!Delft could help you with?
- How do you see your collaboration with X!Delft evolving?
  - o What are the challenges of the collaboration with X!Delft?
  - o How do you and X!Delft currently deal with those challenges?

Anything you want to add on the topic of DT & Innovation?

### **Closure**

Thank you for this interview, I have asked all my question. Is there anything I missed/something you still want to share? Do you have any advice for me for future interviews/research?

Do you want to be kept in touch on the results of these interviews?

# Interview Guide second round

RESEARCH TOPIC: The impact of Design Thinking on X!Delft's innovation track

MAIN RESEARCH QUESTION: How can design thinking play a role in making the value proposition "We innovate together" more tangible, both internally in the X!Delft innovation process and for its partners? How can this lead to a reinforcement of the positioning of X!Delft towards external and internal parties?

## Checklist for beginning

- Consent form
- Notebook
- Recording devices
- Drink for interviewee

## Introductory script (optional)

- Graduation for SPD
- Explorative research: still broad and room for your own interpretation
- Interested in your experiences and opinions
- At the end of the interview, we can discuss what you want to keep confidential.

## Subtopic 1: Innovation

### Opening question:

What does it mean for you to innovate?

### Follow-ups / Probes:

- In what way does your company innovate?
- What processes/methods do you use?
  - o To what extent is this standardised amongst colleagues?
  - o What would you share as 'best practices' to innovate?
- Can you describe an innovation project that did (not) succeed?
  - o Why did this happen?
  - o How did the process differ?
  - o What were the challenges you encountered
- What is, according to you, the difference between "an innovation" and "innovating"?
  - o Is this distinction relevant?



## Subtopic 2: Collaboration

### Opening question:

Why did you/your company choose to innovate together with an external party?

### Follow-ups / Probes:

- What factors did you consider when choosing an innovation partner?
- What attracted you in a collaboration with a university?
  - o What are the advantages of such a collaboration?
  - o What are the challenges?
- How do you deal with the different time horizons between industry and universities?
  - o To what extent can they/do they need to be aligned?
  - o Do you see this mainly as a challenge or an opportunity and why?
- How do you keep management and employees involved into these collaborations?
  - o How is the collaboration communicated within the company?
  - o How many people are involved?
  - o How much time do they have for the collaboration?
  - o What are the main challenges here?
- What are the desired research results/ project outcomes in the UIC?
- How do you select appropriate projects with universities?
  - o How do you ensure mutual benefit?
- In case of multiple innovation partners, what is the purpose of each one? How do they differ/how are they similar?
- How do you evaluate such collaborations?

## Subtopic 3: Collaborating with X!Delft

### Opening question:

What attracted you in X!Delft's offering?

### Follow-ups / Probes:

- Who did you need to convince within your company to go forward with X!Delft?
- Can you describe in more detail the collaboration with X!Delft?
  - o How is it different from collaborations with other universities?
  - o How is it different from collaborations with TUDelft outside of X!Delft?
- What are the advantages of collaborating with X!Delft?
- Where does this collaboration add most value?
- What are the challenges of the collaboration with X!Delft?
- How do you and X!Delft deal with those challenges?
- What do you expect from this collaboration?
- How do you evaluate it?

## Closure

Thank you for this interview, I have asked all my questions. Is there anything I missed/something you still want to share? Do you have any advice for me for future interviews/research?

Do you want to be kept in touch on the results of my graduation?

# C. Creative session 1

## Validating the problem areas & exploring X!Delft's future

This appendix contains the preparation of the first creative session with eight X!Delft/TU Delft employees. Moreover, the summary of the results is presented, giving a complete overview of

- the problem areas identified
- the opportunities for X!Delft to respond to those problems

*Session X!Delft No 1* 02.09.2019

### CONTEXT SESSION & STEPS

= END GOAL GRADUATION

STEP 1 = PROBLEM FIELDS : 3 OPTIONS  
..... → HYPOTHESES

STEP 2 = COMMON GROUND INSIGHTS & FIELDS  
→ FIND DNA

STEP 3 = CREATE POSSIBLE SOLUTIONS (PARTIAL)  
FOR IDENTIFIED NEED(S)

STEP 4 = CONCEPTS: MATCH PROBLEM & SOLUTION

STEP 5 = DNA TU DELFT

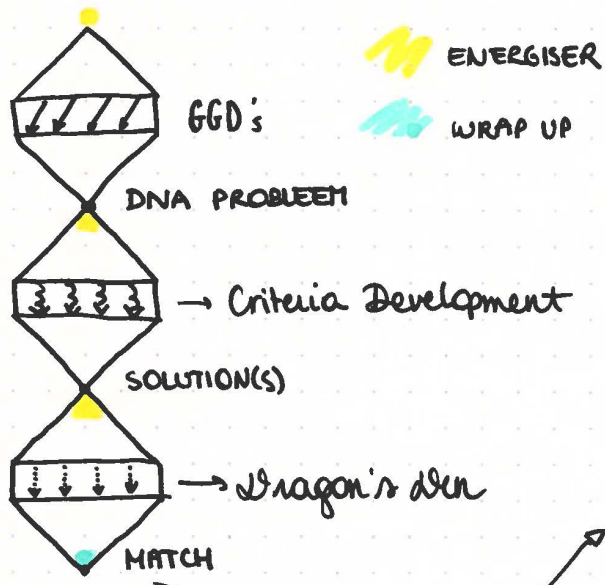
STEP 6 = WHAT DO WE HAVE / STILL NEED TO  
PROVIDE A SOLUTION TO THE PROBLEM DNA

1

3

2

4



STANDARD PROCESS

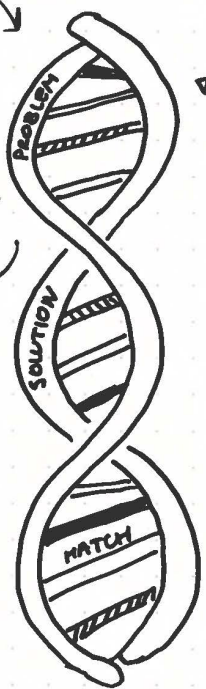
TO INNOVATE = BONSAI



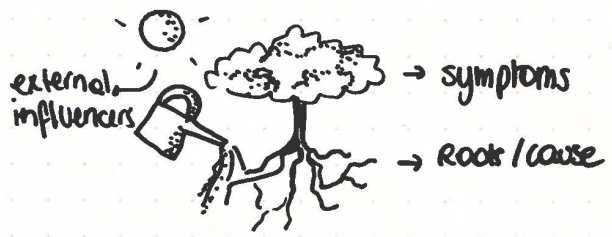
Choice / Combine ?

- NEEDS A VISION
- NEEDS CARE
- NEEDS THOROUGH KNOWLEDGE  
→ how will the tree react
- DEDICATION
- MONITORING
- TENSION: TRADITION - INVENTION

SCIENTIFIC  
RECOGNISABLE  
PLAYFUL



"SNOEIEN & GROEIEN"



# Creative Session X! Delft N° 1

MARC TASSOUL

Ideen problemen : puzzelstukken  $\neq$  deelproblemen  
↳ maak het concreet + specifieke plek  
e.g. TU collega's & Robo managers

H2 + "in what ways might we" "what if's"  
↳ how can we  $\rightarrow$  specify

whole process  $\rightarrow$  but smaller

Baby = network or valorisation. What is your object  
collaboration

"Soll und ist"

Future Reflector : idealiter uiteten / implementatie idee

⚡ onlineer voor wat je wilt, inkleuren wat je hebt

Interviews : 2 of 3 stappen  $\rightarrow$  hoe interviewen (e.g. path of expression)  
• systeem : beschrijf?  
• waarom :

Introdactie : uitleg wat alles betekent, e.g. designer baby  
 $\rightarrow$  sympathieke manier uitleggen

"lexend system" aan het faciliteren  
↳ zij ontwikkelen ook hoe zij opnieuw dingen kunnen doen  
 $\rightarrow$  ontwikkeling

Frido = buddy

# Creative Session X! Delft No 1

## OVERVIEW

### Introductie

- Welkom > doel sessie: discovering problems
  - zoeken naar onderliggende betekenis & karakteristieken zoals bij een DNA. We zijn dus eigenlijk onderzoekers op zoek naar hoe we fouten uit het huidige innovatie DNA kunnen opsporen & aanpassen/verbeteren. = designer baby (doel)
- CF regels

Energiser 1: DNA mutations (myopia, agile proces, user centric innovation, IT, stage-gate, collaboration, partnership)

### 1 Rollenspel: interview partner & X! Delft

- Richtlijnen > Algemeen: hoe verkapt innovatie?
  - ↳ specifiek voorbeeld
  - > uitdagingen
  - > Opeenvolgende richtingen & verwachtingen partnership
- Inspiratiekaarten > vragen (innovatie waar je naar oprijkt. waarom? code kleden,
  - > persona kaarten: korte uitlog bedrijf / functie (quotes?)
- write down insights
- group discussion: 3 main ones (always new ones)
  - ↳ put on wall & nummer HORIZON I, II, III !!

DNA > naar hoger abstractieniveau

- Combinatie canvas: wat hebben deze problemen gemeensch.
- Conclusie > DNA

### Energiser 2:

H2 | What if / In what ways might we (2x) → na 1

↳ 3-5-6

# Session setup

## Context session

Ik ben aan het afstuderen voor X!Delft, het valorisatiecentrum van de TU Delft. Zij verbinden bedrijven aan de universiteit door verschillende samenwerkingsmogelijkheden aan te bieden. Zowel de traditionele PhD, professor en student projecten komen aan bod, maar ook sessies waarbij verschillende startups, field labs en relevant onderzoek wordt voorgesteld. De bedoeling van al deze initiatieven, is om te bouwen aan de ambitie van X!Delft: “We innovate together”. Ze geloven in een public-private campus waarin iedereen samen bouwt aan de toekomst.

In mijn eerste fase van mijn afstudeerproject, waar ik vooral keek wat Design (thinking) kon toevoegen in deze partnerships, kwam naar voren dat er eigenlijk verschillende problemen spelen bij de partner bedrijven als het gaat om innoveren. Er was dus niet 1 duidelijk onderliggend probleem dat meteen geïdentificeerd kon worden, en waar gekeken kon worden of Design een oplossing kan bieden. Na analyse van 15 interviews die ik met partners heb uitgevoerd, kwamen al wat problemen bovendien. In deze sessie is het de bedoeling dat deze inzichten gevalideerd worden en naar een hoger abstractie niveau gebracht wordt.

## Goal session

1. Onderliggend probleem van partners expliciet maken
2. Mogelijke oplossingen voor probleem/deelproblemen exploreren
3. Linken aan de TU: wat moeten we nog uitbouwen?

Ik heb verschillende manifestaties (symptomen) van een onderliggend probleem geïdentificeerd tijdens de interviews en in informele gesprekken met X!Delft werknemers. Tijdens de sessie ga ik deze inzichten voorstellen en samen naar een hoger abstractie niveau komen (patroon). Vanuit daar kijken wat dus de behoefte is van partners en wat nodig is om hier op antwoord te geven – los van de TU Delft. Daarna linken en kijken wat we dus al hebben in ons DNA en wat nog niet. (gaps)

## Participants

Er worden twee sessies georganiseerd. De eerste is een sessie met een grotere groep, voor tweede alleen maar kern (intern!). Daarom is Frido Smulders (chair) er bij in de eerste sessie maar alleen maar werknemers van X!Delft bij de tweede.

Partners: later, in validatie sessie. Eventueel tussentijds vragen om feedback dmv een survey.

### ■ Theme

Ik vind het altijd heel prettig om een verhaallijn te hebben als rode draad in mijn sessies. Ik had enkele opties uitgewerkt, sommige iets vergezochter, andere gewoon heel erg op het thema innovatie

### · Schedule (general)



Time	Duration	Activity	Detailing & stage setting
INTRODUCTION			
17:00	10	Welcome, session goal & rules	CF rules
17:10	5	Energiser	DNA mutations
DIAMOND 1			

17:15	15	Problem identification	Role playing: interviewing partners
17:30	10	Clustering problem/needs per horizon	
17:40	20	Find common ground: DNA	
18:00	10	Break	Small bite & drinks
18:10	5	Energiser	Duplication game
DIAMOND 2			
18:15	5	Select focus problems	Prepared by facilitator in break
18:20	10	H2/what if/...: partial solutions	
18:30	10	Clustering	
18:40	15	Solution strings + selection stickers	zipping
18:55	20	Break	dinner
19:15	5	Energiser	Compliments to X!
DIAMOND 3			
19:20	10	Perfect future scenario	Designer baby
19:30	10	Identify current DNA	
19:40	10	How to get to perfect future	Gene editing: key steps
19:50	10	Present to each other	
20:00	5	Wrap up & thank you	
20:05	15	Clean up	

## Introduction

Dag beste wetenschappers, welkom op onze eerste bijeenkomst om de toekomst te creëren. Vandaag gaan we op zoek naar het innovatie DNA. We hebben al enkele bouwblokken geïdentificeerd, maar we moeten nog op zoek naar de ontbrekende factoren, en we moeten ze samen zien te brengen tot een werkend geheel.

Daarom zijn we hier met z'n allen samengekomen, als innovatie wetenschappers, om te onderzoeken hoe we de problemen die we zien bij partners kunnen oplossen. De eerste stap zal dus zijn om hun problemen te identificeren. Daarna gaan we oplossingen bedenken en kijken hoe we de toekomst samen kunnen creëren. Er zijn een paar richtlijnen waar we ons moeten aan houden om dit tot een goed einde te brengen:

- Technologie gaat snel en dat kan eng zijn, dus het is heel logisch dat je je niet altijd prettig voelt bij sommige ideeën of experimenten, zoals gene editing in dit lab. Als je je niet comfortabel voelt bij een experiment, hoef je niet deel te nemen. Je voelt zelf het beste aan waar je grenzen liggen, dus geef maar gewoon aan!
- In dit lab zijn verschillende creatieve stoffen aanwezig die dood gaan in contact met een telefoon. Als het toch nodig is om te telefoneren, ga dan even naar buiten
- Ik heb jullie hier samen gebracht omdat ik geloof dat jullie de juiste personen zijn om dit probleem op te lossen en het oplossings DNA te vinden. Durf dus je gevoel te vertrouwen, en denk door op elkaars ideeën. Dit is een lab voor experimentatie, dus er is geen fout, alles kan tussen deze 4 muren.

ENERGISER:

DNA

mutations

Op papiertjes staan woorden geschreven die te maken hebben met innoveren e.g. Design Thinking, De deelnemers worden gevraagd om het woord dat op het papier staat te tekenen op de achterkant van een lange strip. Ze plooiën het om en geven het door. De volgende persoon schrijft het woord dat hij denkt dat de vorige getekend heeft. Herhalen tot de cirkel rond is.

- ➔ Take away: Abstracte begrippen: moeilijk om het altijd over hetzelfde te hebben en dezelfde associaties te hebben.

## DIAMOND 1

- Role play: interviewing partners
  - o Accelerators: real quotes
  - o Guidelines: eerst vragen over huidige processen, dan naar verleden, dan toekomst.
  - o Questions: voorbeeldvragen
- Clustering per horizon
- Taking 2 clusters per person/team and find commonalities (within 1 horizon)
- Pair up with another team (different horizon) and look for commonalities/differences
- Final round with entire group (if necessary)

### ■Break:

- Facilitator takes a look at the clusters/DNA's and creates H2's
- Revisits the questions for the energiser

ENERGISER: The duplication game

Participanten staan in koppels met de rug naar elkaar. Ze hebben allebei een papier in de hand met "intern" aan de ene kant en "partner" aan de andere kant. Er worden innovatie vraagstukken voorgesteld en ze moeten het de naam omhoog houden die ze denken dat dit probleem het best zou kunnen oplossen. Het doel is om dezelfde persoon omhoog te houden per koppel.

## DIAMOND 2

- Check if facilitator missed any great H2's/what if's/in what ways might we
- H2: create partial solutions: 1,5 minute per H2, rotate
- Cluster: individually, your page, then in group
- Solution strings: try to zip new combinations

Break: Dinner!

ENERGISER: Compliments to yourself/colleague/X!Delft

## DIAMOND 3

- Design the perfect baby: what do you want to be in the future? What characteristics/solutions would you ideally have?
- Current DNA: what you we already have?
- Gene editing: key steps to arrive at perfect future vision

WRAP UP



# DNA discovery

## 1. Find common ground

Write down the title of 2 solutions from different clusters within one horizon. Try to come up with 2-4 factors the problems/needs have in common.

HORIZON ...

Problem/Need 1

Problem/Need 2

.....

Commonalities

1. .... 3. ....

2. .... 4. ....

## 2. Multiply!

Team up with a neighbour who has chosen a different horizon. What are the commonalities between his/her problems and yours? How do they differ?

= ..... ≠ .....

= ..... ≠ .....

Repeat with another team

= ..... ≠ .....

= ..... ≠ .....

# Coupling

## 1. Problem Solution Fit

Take the post it of a problem that you would like to solve, & combine it with two solutions (or clusters) to create a complete solution.

Problem/Need

Solution

Solution



New solution

## 2. (Un)zip!

Now, give one of your two solution post it's to your neighbour at your right side. What would your solution be with the new input?

Alternative solution

# Designer Baby



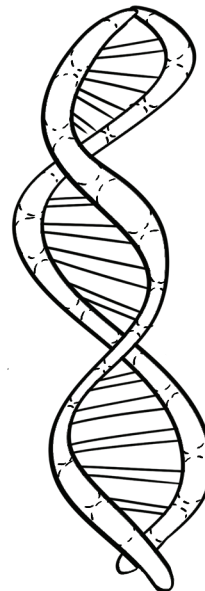
Desired Characteristics

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Biggest achievements in life

1. .... 2. .... 3. ....

# Current DNA



Coding our DNA

Now it is time to see which solutions we already offer. The selected problems & solutions are written on the DNA Helix canvas, so colour code away!

Solutions = blue

Colour code the current solutions you offer in blue

Problems = yellow

Identify the problems X!Delft already addresses by colour coding them in yellow

Missing links = red

Colour code the missing links between problems and solutions in red

# Creative Session X! Delft No 1

## VERWERKING

### PROBLEEM IDENTIFICATIE

Wat als je behoeftte je probleem is / creëert?  
(KPI's, meting)

- heel weinig H1 gedefinieerd ↔ sommige projecten (Heineken robot)
  - ↳ focus bedrijven op quick wins, zelfs met technologieën met vergraand potentieel (AI ~o chatbot)
  - ↳ hoe selecteren & identificeren je dit?
- Talent: aantrekken & behouden
  - ↳ weet talent wat het wie? Benutten bedrijven het?
  - ↳ kunnen ze het betalen?
  - ↳ is het nodig? weten bedrijven wat ze nodig hebben?
  - ↳ zelfde onderliggende redenen voor aantrekken/behouden?
  - ↳ Talent opleiden?
- Cultuur:
  - ↳ vs gedrag
  - ↳ meten
  - ↳ mindset
  - ↳ reflecteert processen: niet ingesteld op H3
  - ↳ "buzzword activated"
  - ↳ Als partner: bewustwording, voorbeeld
  - ↳ afgerekend op H1 ⇒ ↓ capaciteit
  - ↳ Cultuur = mensen
  - ↳ processen = herhaling structuur & efficiëntie
- Core vs. Innoveren
  - ↳ = paradox: identiteit behouden (creëren?)
- Implementatie: internaliseren van externe propositie
  - ↳ maar toch "too big to fail"
  - ↳ niemand durft de trekken er uit te trekken
  - ↳ universeel probleem
- Samenwerking verder dan inspiratie
  - ↳ leuk: maar wat moet ik er mee? (omzetten)
  - ↳ partners, geen klanten



## ... STOF TOT NADENKEN ...

- Elk probleem "opgelost met partner"
  - geen focus / prioriteit ⇒ geen identiteit
  - ~ contrarian branding
  - ~ rol & positie innemen
  - vanuit X! gedacht ↔ klant:
    - waarom als universiteit implementatie?
    - cultuur vs. technologie: expertise?
- Technologie is altijd onderliggend, nooit focus
  - waarom dan zo "Technology Driven"
    - dit zie je in "AI" als client
      - zegt niets, lost niets op, heeft geen richting, is geen doel
    - niet per se strategische projecten: + €, efficiëntie

## PROBLEEM DNA

### Gemeenschappelijke factoren

- veel ≠ doelstellingen / behoeften
- gebrek aan juiste mensen / resources
- onderliggende systeem niet werkbaar ingericht
- onzichtbaar
- uitdrukken in geld ↔ niet meetbaar
  - ↳ om inzicht in € ⇒ om resources
- expertise?
- onzekerheid, onbekende

OM EFFECTIEF TE KUNNEN INNOVEREN, MOETEN BEDRIJFEN CULTUUR & -PROCESSEN DUSDANIG WORDEN INGERICHT / AANEPAST ZODAT INNOVATIE BEHOEFTE & RESULTAAT MEETBAAR KUNNEN GEMAAKT WORDEN, ZODAT CAPACITEIT EN INZET VOOR INNOVATIE KAN WORDEN GENOEDIJUSERD EN EEN SYSTEEM ONTSTAAT WAARIN TALENT KAN WORDEN AANGETROKKEN, VERDER WORDEN ONTWIKKELD EN BEHOUDEN VOOR DE LANGE TERMIJN.

# Creative Session X! Delft N° 1

## BRAINSTORM OPLOSSINGEN

- Vooral HKJ's
- Oplossingen blijven abstract: HKJ nog mogelijk / post-it
- Cultuur & Implementatie
- Moeilijk te clusteren want vaak

### 1. Hoe verkeer je een long-term ecosysteem?

- brede / abstracte concepten voor samenwerking (rit te nauw) vb. health
- hoe ga je dan nog richting? Beter long-term vision & terugwerken?
- Goed definiëren wat einddoel is en daarmee flexibiliteit introduceren
- Ruimte laten voor groeien / verandering; blijven leren van elkaar
- Community gevoel opbouwen met gemeenschappelijke waarden
  - ↳ van continue toegevoegde waarde
  - ↳ open cultuur: communiceren v. uitdagingen
- mensen met mandaat & doorzettingsmacht moeten behouden zijn

### 2. Hoe kunnen we de HR functie versterken voor innovatie?

- HR niet enkel gecentraliseerd, flex-actie, helpen bij selectie
- AI: voorspellen & matchen, talenten & rekken
- 1. What is nodig voor een goede innovator? profiel
  - Waarde (innovatie) zichtbaar maken (op impact ipv finance)
  - leren & experimenteren centraal zetten, nieuwe manieren v. ontwikkelen
  - organisatie anders 'framen': ecosysteem
  - HR + RVB samen trainen

→ Is dit een rol die X!Delft wil / moet willen / kan opnemen?  
(bedrijven weten niet welke talent ze zoeken" (wat ze nodig hebben)  
hele andere skills nodig. Wie de focus ook niet op recruiting?

### 3. Hoe zou je het innovatieproces duurzaam kunnen maken?

- Innoveren = project; kern activiteit, intentie, aandacht betreden landmen & zichtbaar maken
- KU's definiëren, monitoren vln proces & learnings benutten; horizon schetsen als startpunt, experimenteren op de weg zetten
- onderdeel ecosysteem maken; samen > solo; creëert theoretical fundament v. innovatie te ontwikkelen → joint project
- = nieuwe cultuur

#### 4. Hoe kan X! Delft (TU) bijdragen aan de initiatie van cultuurverandering?

- cross-partner verhalen; sessies met visie op innovatie / ervaringen delen
- partners v. elkaar laten leren
- frames met partners: elkaars innovatieculturen blootleggen
- Gebouw / plek waar samenwerking kan worden
- zichtbaar zijn & nieuwe samenwerkingen initiëren / laten ervaren
- Transformatie team; voorbeeldrol → dicht bij zichzelf blijven
- uitwisseling mensen; professaar innovatiecultuur → onderzoeker
- case 4 change creëren; succesvolle transformatie @ X!
- Met technologie motoren hoe menselijke gedrag is beïnvloed
- cross-partner speelt grote rol. Hoe faciliteren? (5)
- voorbeelden geven van succes (8 jaren!!)
- mensen & gebouw: zichtbaar, integreren

#### 5. Hoe kunnen de partners grote innovatie uitdagingen samen aangaan?

- > HIDELEN: flexpool v. mens & middelen beschikbaar stellen, op gebrek € & ④ tools & middelen delen
- DOEL & WEG SAMEN BEGRIJPEN: uitdagingen, volverdeling, belangen
- Lo! hoeft niet hetzelfde te zijn als je elkaar op de doelen vindt
- Rond opkomende tech het 'nieuwe' te bedenken
- skunkworks in collaborative setting
- verantwoordelijkheid bij partners creëren voor de maatschappij

#### 6. Hoe kunnen we de juiste mensen betrekken om innovaties te implementeren?

- Prio: % tijd voor innovatie; beloning (HE); KU's
- vrijplaatsen (met mandaat); taskforce; dedicated afvaardiging
- eindverantwoordelijke (outside the box); gatekeepers op > nieuw

#### 7. Wat als de TU & EVC samenwerken om innovatie te versterken?

- AWWNI betrekken: brainstorm; opleidingen
- gemeenschappelijke opleidingen → het instituut v. innovatietalenten
- Tech & Business: ventrekt elkaar, = USP, EVC helpt met implementatie / intern
- Holistisch win-win framework, gezamenlijke ambitie / impact, grotere vraagstukken

#### 8. Hoe het effect van partnerships zichtbaar maken?

- Stories delen, over elkaar communiceren
- Redefine partner: ambassadeur; transparantie: betrekken bij part(nership)
- uitwisseling / Transfer medewerkers
- voor hele community presenteren

# Paul Althuis meeting

- Visie X! Delft (lab vs. markt)
- Doel? Wat willen jullie oplossen?
- ↳ waarom "innoveren"? Is een middel, naar welk doel
- Wat is X! Delft niet? - HR maar 0 invest
- Implementatie & cultuur: hoe dragen jullie daar nu aan bij? Is dit prio? Waarom? Wat geeft autoriteit?

## • DT?

↳ Nuttig element in aanbod.

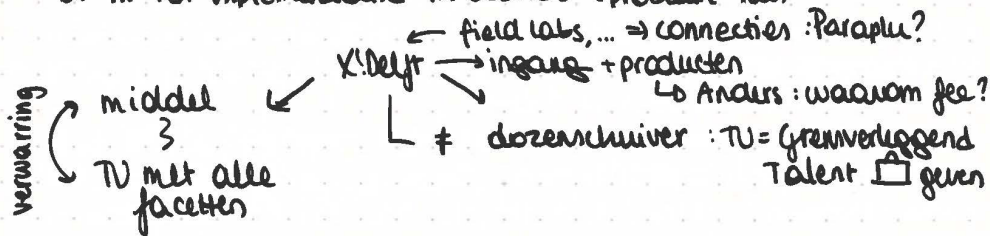
geen doel op zich maar functioneel inzetten  
 ⇒ welke stappen moeten we maken

↳ proes & uitvoeren

ihot: nē bedrijf breed, doet x! wel

- hulpmiddel om te komen tot innovatieve oplossingen

- DT nē tot implementatie in business (probleem nu)



⇒ veel scherper krijgen visie & visie TU

- fase: beoordelen wat past & wat niet: niet erg, doen is goed

↳ waarom komen bedrijven naar X!

open innovatie, co-creatie in te vullen

• waarom innoveren: nieuwe vindingen implementeren

• waarde valorisatie: kennis in maatschappij gebruikt

• beter = duurzaamheid; waarde in stand houden

• Universiteit: grensverleggend, goede manier landen in maatsch.

• win-win: €€€! → beter maken

↳ per definitie spanning

bedrijven

• "zo groot mogelijk", ben ik met je eens, is nooit een doel

• Cultuur: goede dialoog om te openen, doen we nog niet & weet ook nog niet hoe we zouden kunnen bijdragen

• Debusten: "TU kennen we al"

↳ Why not only Robo?  
 ↳ Scouting

# Creative Session X! Delft

## FUTURE VISION & FIRST STEPS

### Desired Characteristics

#### a) kernwoorden

- AMBITIEUS
- PROFESSIONEEL
- CREATIEF
- ENGAGED

→ nog vragen hoe dit in alles doorgetrokken kan worden (richting?)

→ groep a) vond dit lastig en bleef bij vooraf gedefinieerde woorden

- #### b)
- OUTSIDE THE BOX
  - VERBINDEND
  - REALISATIEKRACHT
  - (TALENT) ONTWIKKELEN
  - KRITISCH, DISCUSSIE STIMULEREND
  - MOTIVEREND / INSPIREREND

### Key Achievements

#### a) ~~Scenario~~

X! Delft heeft de aanzet gegeven tot een nieuwe innovatiecultuur

⇒ De innovatieve motor (kennis & talent) voor bedrijven

⇒ X! Delft ecosysteem lost de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen op

b) X! Delft is een zichtbare plek waar startups, corporates & academiën gezamenlijk innoveren

X! Delft heeft 25 partners & verzameld 50 mln investeringen in systeem door 100 mln in innovaties op de markt

X! Delft creëert framework voor samenwerking in vormt grondslag nieuwe economie

# D. Second Creative Session

## Validating the challenges & defining a role

This appendix contains the preparation of the second creative session with X!Delft's management team. The session was focused on validating the five challenges as identified in the interviews. Firstly, a presentation was given, to communicate the research findings. This sparked a discussion in which the management team reflected on how their current service offering to the '5F's'.

Secondly, attention was paid to the role X!Delft wants to play in their ecosystem, and what value they want to offer their partners.

# Sessie voorbereiding

## Context sessie

Ik ben aan het afstuderen voor X!Delft, het valorisatiecentrum van de TU Delft. Zij verbinden bedrijven aan de universiteit door verschillende samenwerkingsmogelijkheden aan te bieden. Zowel de traditionele PhD, professor en student projecten komen aan bod, maar ook sessies waarbij verschillende startups, field labs en relevant onderzoek wordt voorgesteld. De bedoeling van al deze initiatieven, is om te bouwen aan de ambitie van X!Delft: "We innovate together". Ze geloven in een public-private campus waarin iedereen samen bouwt aan de toekomst.

In een eerste sessie met verschillende werknemers van X!Delft, is gediscussieerd over de uitdagingen die bij partners gezien worden, mogelijke oplossingen hiervoor en hoe X!Delft zichzelf ziet (in de toekomst). Wat zijn key achievements? Wat moeten we veranderen aan ons DNA en wat maakt ons sterk? In de sessie stonden de doelen en sterktes nog heel erg los van de noden van partners. In deze sessie gaan we kijken hoe X!Delft een rol kan spelen in het vervullen van hun behoeftes aan een samenwerking met de TU Delft.

## Doel sessie

1. Terugkoppeling onderzoek: partner, TU & X!Delft kant
2. Rol X!Delft
3. Propositie

## Deelnemers

Management Team X!Delft, op voorhand input gevraagd van Paul Althuis & Linda van Aken

( is geen pilot maar even doorspreken op welke punten ze inhoudelijk feedback hadden, wat interessante topics waren om uit te vergroten tijdens de sessie of te laten vallen)



# Planning

Time	Duration	Activity
13:05	5	Introduction session
13:10	5	Goal session
13:15	15	Research findings
13:30	10	Who would you go to?
13:40	20	Find a role for X!Delft
14:00	10	Future Flashback?how we succeeded
14:10	10	Break
14:20	10	PS portfolio
14:30	15	Contribution to driver?role?
14:45	10	Eliminate ?by ?
14:55	5	Fill in proposition
15:00	5	Wrap up ?thank you

## Introduction

Design brief: welke rol kan design (thinking) spelen in de propositie van X!Delft.

Bestaat eigenlijk uit twee vragen: wat los je op voor je klant (partners), en wat bied je daarvoor aan?

## Terugkoppeling

Partners zitten eigenlijk allemaal met een gevoel van 'suspense': A state or feeling of excited or anxious uncertainty about what may happen. Dit uit zich op een paar verschillende manieren:

Manifestations:

- **#FOMO**: what is out there and what can we do with it, when should we start?  
(Tech push: Where is technology headed and how will it relate to us in the future?)
- **#FUTURE**: where is the external world headed, where in that world do we want to go?  
(Tech pull: Where are we headed and how can we use technology to get there?)
- **#FLOW**: How can get there, what is the internal impact/effect?  
(process/business model innovation/implementation)
- **#FUN**: How to keep/restore the human excitement for discovering/creating new things?  
(culture & people)
- **#FAMILY**: Who can join us on this journey?  
(collaboration with others)

Die eerste twee gaan vooral over het inhoudelijke wat hen aantrekt naar de TU, de laatste drie veel meer over een rol die X!Delft kan vervullen.

Huidige rol = brug. Verbinden van TU met de industrie. Dit gebeurt maar 1 keer, is statisch & passief. Niet het juiste beeld voor een agile startup, die al doende leert. Alle activiteiten die ze nu ondernemen, slaan wel een brug, in de zin van het toegang geven tot een brede samenwerking. Dit is een vrij letterlijke brug, van instituten, niet van hun needs. Ik heb me in mijn onderzoek vooral gefocust op de needs van de partners, de buitenwereld als het ware, om te kijken waar hun noden zitten en op welke vlakken de TU dus aansluiting kan zoeken om hun nood aan valorisatie, funding voor lt onderzoek & impact in de samenleving te bewerkstelligen. Op deze manier kunnen we een veel dynamischere rol gaan spelen in het geheel, waarbij we inspelen op de onderliggende vragen en dromen van beide partijen.

## Rol (wat je doet, niet wie je bent!!)

Key vragen:

- Wat zijn je kern kwaliteiten / quick swop: SWOT
- Wat zijn je verantwoordelijkheden
- Waar krijg je energie van ?
- Wat zijn je doelen?/wat is je missie
- Wat verkoop je? Reis/outcome/product

Examples: Excite people – Spark ideas – Engage your community - Stimulate learning

- Fisherman
- Tech scout
- Innovation catalyst
- Travel guide

## Product Offering

- Wat doen jullie allemaal nu?
- Wat is upcoming?
- Wat is next?
- Wat voegen deze dingen toe? (link role/benefit/expected outcome)

## Synthesis: proposition

- Voor wie
- Rol: hoe doen we dit
- Wat bieden we aan
- Welke voordelen geeft dit?

# Wrap up

## Terugkoppeling onderzoek

“Leuk die 5 F'en, goed samengevat.”

“Ik had met xxx gisteren een gesprek, ik herken ze allemaal. Dan gaat het plannen van zo'n discovery dag heel gemakkelijk”.

Eerste twee zijn vrij universeel, andere 3 meer individueel.

Vanuit kansen vs. Vanuit 'wat missen wij'. Van FOMO naar 'eagerness for opportunities'.

## Rol X!Delft

“Neuraal netwerk waar steeds meer cellen aan groeien.”

#FOMO

- Influencers, (thought) leaders, de spin in het net, visionairs, beste vriend  
(vertrouwen, we gaan samen naar dat feestje)

#FUTURE

- Strategic consultant (overtuigde waarzegger),

#FLOW (change)

- Andersdenkenden, transformatie management, mensen die verder zijn
- Inspiratie, voorbeeldfunctie, ervaringsdeskundige

#FUN

- Vrienden, clubje waar je bij hoort, inspirational speaker (X!Delft account manager), (outdoor) trainer

## #FAMILY

- Gelijkgestemden, zelfde problemen, zelfde aanpak, via via
- Therapeut (ik heb een issue, helemaal niet erg, heeft iedereen), lid worden van een clubje,
- Eigen initiatief om ergens lid te worden, je gebruikt je eigen connecties om verder te komen
- Je moet proactief zijn

Begonnen vanuit FOMO en FUTURE, blijven we misschien soms wat in hangen, we weten dat FAMILY ook heel belangrijk is, stukje interne verandering nodig om dit voor elkaar te krijgen bij partners.

FLOW: deze nemen we alleen in de operatie mee, als je aan een project loopt de duwen en te trekken, maar nemen we niet strategisch mee. Als we het zelf vervelend vinden.

Fun: doen we door netwerkborrels en de manier waarop we het brengen

Fomo: leunen op kennisinstituut DUT. Bedrijven kaatsen soms terug: waarom niet MIT. In kaart brengen van waar de markt heen gaat (trends). Tekening was gericht op het cultiveren van FOMO. In het begin: Rol RB was om de markt richting, dit zijn de issues, hier liggen kansen, als je nu niets doet dan loop je achter (waar toekomst heen gaat), iedereen haakte dan een prof aan: hier gaat dit gebeuren, hier dit (TU technische kennis). RB brede rol, visionary. TU inhoudelijke rol, op deze thema's gebeurt er dit en kunnen we dit.

Is dan wel verschoven, FOMO vlakker in geworden, omdat hij heel bewerkelijk is.

GEEXTRAPOLEERDE EIGENSCHAPPEN X!Delft

- Visie & network
- Proactieve partners

## INNOVATION CATALYST

- We zijn niet alleen reagerend
- Geven er extra lading aan
- Brengt nieuwe elementen in
- Catalysator: inert, er wordt niets verbruikt, wij stoppen er veel energie in
- Juiste actoren er bij halen: dat wel
- Catalysator werkt maar voor een specifieke reactie, het is breder dan dat

## LIGHTHOUSE FOR INNOVATION

- J Deze tekst spreekt me meer aan
- T Ik vind het tekstje wel heel leuk, maar het is niet wat we doen alleen: wij zijn heel erg vanuit het product, er is een nieuw klasje, .. we zijn denk ik te weinig vanuit de technologie linken aan het leggen naar de industrie. Z We ontwikkelen nu wel producten, maar in individuele gesprekken doen we dat wel.
- Dit willen we. (nog niet nu)

## TRAVEL GUIDE INNOVATION

- Maakt communicatie belangrijk
- T dit is wel een gewenste rol, samen dingen vinden, met peers wat doen, maar de manier waarop: geen idee!
- Heeft met change te maken, met peers zoeken
- Een van de onderscheidende dingen is dat je probeert de keten op te zoeken en dat je op innovatie op die keten gaat zitten. Dat is juist wat ze zelf zo lastig vinden om dat te organiseren, en wij spelen hier een soort van spil functie hierin.
- Kennis centrum: wij weten hoe je moet innoveren
- Maar je bent ook een neutrale plek vaak om die keten tot stand te brengen
- We moeten ons ook niet groter maken dan het is. Wij zijn goed om de universiteit aan bedrijven te koppelen, daar zouden we ons nog wel meer op kunnen inrichten. Dat we zeggen: als je wil weten hoe dát werkt, moet je bij X!Delft zijn.

- FISHERMAN OF TECHNOLOGY
- Impliceert niet het partnership: dat we het al weten
- Samen gaan vissen
- Allemaal leading in innovation, en samen uitvindt hoe je de balans houdt en er zelf ook beter van wordt

J Wat ik nog een beetje mis in dit alles is de vertaling van de business behoefte naar technologie. Dit gaat allemaal al over de invulling. Begin vanuit business & maatschappelijke behoefte. Wij snappen innovatie.

T wat ik meer dacht dat je bedoelde is op het vertalen van wat er op de TU leeft en wat er in de maatschappij leeft, en zelfs binnen het bedrijf.

→ Tolk

Neuraal netwerk waar cellen nog gebouwd worden, wij weten ook nog niet waar. Wij stimuleren een beetje, partners voegen wat toe, soms leg je er iets nieuw in, soms leg je een verband, dynamische rol.

VN

- Praatclub
- Sloom
- 

Coach in sportschool/ topsport

## Role ideas

*Imagine who you would go to when you are looking to deal with one of the following challenges. Don't focus on the demographic of this person, but the role they play for you: e.g. not 'a 30 year old woman', but 'my mum', 'a gymnastics teacher' ...*

### *What kind of person would you go to*

*When you experience Fear of Missing Out?*

Role 1                      Role 2                      Role 3

*To know what to do/where to go in the future?*

Role 1                      Role 2                      Role 3

*When you struggle with change (habits, environment, ...)*

Role 1                      Role 2                      Role 3

*To make you enthusiastic, to share excitement with*

Role 1                      Role 2                      Role 3

*When you want to find true peers*

Role 1                      Role 2                      Role 3

## Role ideas

*Consider the following examples:*

### *An Innovation Catalyst*

*X!Delft lets the current elements in the ecosystem of the TU Delft respond to the challenges of the industry. They create a reaction by putting together the right actors in an innovation experiment.*

+ ..... - ..... X!Factor   
 + ..... - .....

### *A Lighthouse for Innovation*

*X!Delft is scanning the environment in search of new technologies that can add value for its partners. It sheds light on its opportunities and helps partners to navigate turbulent technology.*

+ ..... - ..... X!Factor   
 + ..... - .....

### *A Innovation Travel Guide*

*X!Delft is preparing a journey for its partners in which they will experience new ways to innovate together. The group knows to expect the unexpected & have faith that they will arrive at their destination.*

+ ..... - ..... X!Factor   
 + ..... - .....

### *A Fisherman for Technology*

*Not only does X!Delft know what fish there are in the sea, they also know where to go and look for them, how to c*

+ ..... - ..... X!Factor   
 + ..... - .....

# Offering

Write down which products/services (mark: P/S) you have or plan to have in your offering on the top half of your post its. Then, use the bottom half to write down how this product/service contributes to your role or benefits your stakeholders.

Current

Upcoming

Next

# Proposition

FOR (target group) ..... X!Delft  
offers (product category) .....  
that is (product attributes) .....,  
delivers (functional benefit) ..... and gives  
(emotional benefits)..... to be (self-expressive  
benefits) .....

# Follow-up Session X! Delft

## ROL

"knowledge developing entrepreneur": maatschappelijke ondernemer van TU en is met?

"enablen maatschappelijke impact"

↳ middelen & omstandigheden

↳ f realisator

"VN": maar dan geen maatsch. & ik doem

→ talk, Initiator,

"NEURALE NETWERK" rol: sturend, dynamisch: norm input, norm connectie, ...

⇒ VISIE, NETWERK, DYNAMISCH, VERTROUWEN, BREDTE, NIT ALWETEND  
PROACTIEF (NT REACTIEF), TOEVOEGING IN SAMENGOEDEN

ONS PRODUCT: Meer mogelijkheid op meer impact!

on te komen tot impact / innovatieve dealen

↳ ZICHTBAAR & GEÏNTEGREERD

↳ 3 TO DO'S:

- COMMUNITY: meer impact door meer mensen (collectief, per thema)
- Selectie op toepassing impact → kennis TU
- Creatiever worden: TU veranderen

↳ PROPOSITIE

\* OFFERING: 4 Pillars → 3 core processen

→ inspireren

→ innoveren

→ impact ↻ TU Partners

VOOR EUROPESE BEDRIJVEN MET INNOVATIE CHALLENGES & AMBITIE (SP'S). BIEDT X! DELFT IMPACT MOGELIJKHEEDEN UIT HET BENUTTEN VAN HET TU ELOKSTEEN AANBOD, DAT KENNIS ONTWIKKELING MET ZICH MEER BRENGT OF ZICHTBAAR MAATSCHAPPELIJKE IMPACT TE CREEËREN EN ZO MARKTLEIDERS TE ZIJN

→ ook propositie voor TU maken!!

→ "knutsen" vs zelf ontwikkelde aanbod

→ allemaal leading?

→ betekenis voor offering?



# E. Partner session

## Validating 'suspense'

Innovating the way we innovate: takeaways

Changes perceived by companies:

- From product to service business model (product manufacturer to service supplier)
- Reactive to proactive
- Relevance for customers
- Control total value chain -> parts of the value chain -> ecosystem partners
- Sustainability as core instead of add on
- Diversity: equal pay, LGBT,...
- Pressure by regulations
- Digitisation
- More integration of innovation in business
- Lower predictability

Effects on internal processes:

- Automatization & robotisation
- Increases complexity of decision and skills involved
- More structured and replicable processes
- Change monodisciplinary point of view to facilitate circular transition
- Towards a need chain approach
- Shorter cycles
- Integrations of different functions
- More partnerships

Partnerships

- Bigger datasets
- Acceleration of services
- Accelerator: people -> ideas
- Innovator: challenger of existing business "eye opener"
- New business models
- We cannot invent these major changes ourselves without the mindset and support of partners (technological point of view + social point of view)
- Long term research
- Leverage of innovation across industries

The sense of suspense is recognisable	3	3	4,5	4	= 3,625	
Suspense is an important driver for innovation	5	4	4	4	= 4,25	
An innovation ecosystem can help us to deal with suspense			5	2	3,5	3? = 3,3

# Innovating the way we innovate

**Dealing with suspense**

Indicate to what extent the following statements relate to your company.

The sense of suspense is recognisable not at all 0 1 2 3 4 5 entirely

Suspense is an important driver for innovation not at all 0 1 2 3 4 5 entirely

An innovation ecosystem can help us to deal with suspense not at all 0 1 2 3 4 5 entirely

**Suspense elements**

What elements of the suspense process would you be most interested in if XIDelft would offer them (rank: 1 = most interested, 5 = least interested)? Why?

5 Perception: What is happening in terms of technological innovation, within and outside of the XIDelft ecosystem?  
*... This needs to be intrinsic*

4/3 Prediction: Creating future visions describing plausible scenarios for the future  
*... For this step you need to have a maximum ... all the visions and approaches are helpful*

1 Perspective: Combining expertise of industry partners, Roland Berger and the TU Delft, to discuss probability and potential of these scenarios.

2 Paraphrasing: Translating scenarios to goals and concrete experiments  
*... Scenario thinking is helpful and we need partners to*

1 Probing: Executing experiments to learn and to create innovation concepts

4 Proving: Delivery and implementation of concrete innovations  
*... At this step it needs to be implemented within the organization and think more on our process*

# Innovating the way we innovate

**Dealing with suspense**

Indicate to what extent the following statements relate to your company.

The sense of suspense is recognisable not at all 0 1 2 3 4 5 entirely

Suspense is an important driver for innovation not at all 0 1 2 3 4 5 entirely

An innovation ecosystem can help us to deal with suspense not at all 0 1 2 3 4 5 entirely

**Suspense elements**

What elements of the suspense process would you be most interested in if XIDelft would offer them (rank: 1 = most interested, 5 = least interested)? Why?

5 Perception: What is happening in terms of technological innovation, within and outside of the XIDelft ecosystem?

6 Prediction: Creating future visions describing plausible scenarios for the future

4 Perspective: Combining expertise of industry partners, Roland Berger and the TU Delft, to discuss probability and potential of these scenarios.

6 Paraphrasing: Translating scenarios to goals and concrete experiments  
*... with no external support difficult to bring concept to practice*

2 Probing: Executing experiments to learn and to create innovation concepts

3 Proving: Delivery and implementation of concrete innovations

# innovating the way we innovate

**Dealing with suspense**

Indicate to what extent the following statements relate to your company.

The sense of suspense is recognisable not at all 0 1 2 3 4 5 entirely

Suspense is an important driver for innovation not at all 0 1 2 3 4 5 entirely

An innovation ecosystem can help us to deal with suspense not at all 0 1 2 3 4 5 entirely

**Suspense elements**

What elements of the suspense process would you be most interested in if XIDelft would offer them (rank: 1 = most interested, 5 = least interested)? Why?

4 Perception: What is happening in terms of technological innovation, within and outside of the XIDelft ecosystem?  
*... 4*

8 Prediction: Creating future visions describing plausible scenarios for the future  
*... 4*

2 Perspective: Combining expertise of industry partners, Roland Berger and the TU Delft, to discuss probability and potential of these scenarios.

2 Paraphrasing: Translating scenarios to goals and concrete experiments

3 Probing: Executing experiments to learn and to create innovation concepts

5 Proving: Delivery and implementation of concrete innovations

**Dealing with suspense**

Indicate to what extent the following statements relate to your company.

The sense of suspense is recognisable not at all 0 1 2 3 4 5 entirely

Suspense is an important driver for innovation not at all 0 1 2 3 4 5 entirely

An innovation ecosystem can help us to deal with suspense not at all 0 1 2 3 4 5 entirely

**Suspense elements**

What elements of the suspense process would you be most interested in if XIDelft would offer them (rank: 1 = most interested, 5 = least interested)? Why?

4 Perception: What is happening in terms of technological innovation, within and outside of the XIDelft ecosystem?  
*... 2 -> long-term predictions*

5 Prediction: Creating future visions describing plausible scenarios for the future  
*... 5 -> brains booming*

6 Perspective: Combining expertise of industry partners, Roland Berger and the TU Delft, to discuss probability and potential of these scenarios.

6 Paraphrasing: Translating scenarios to goals and concrete experiments  
*... 1 -> experimenting*

3 Probing: Executing experiments to learn and to create innovation concepts  
*... 3 -> proof of concept*

4 Proving: Delivery and implementation of concrete innovations  
*... 4 -> value delivery*

Perception  
5 (needs to be intrinsic)  
6  
Now 4, desired 1  
2 (long term predictions)

Prediction  
3  
5  
Now 4, desired 2  
5 (brainstorming)

Perspective  
1 (we need to have a maximum ... all the visions and approaches are helpful)  
4  
Now 2 desired 1

Paraphrasing  
2 ( Scenario thinking is useful and we need partners for it)

1 (currently no external support, difficulty in translating concept to practice)  
Now 3, desired 2  
1 (experimenting)

Probing  
1  
Now 4, desired 3  
3 (proof of concept)

Proving  
4 (this step needs to be implemented within the organisation and thus more our own process)  
3  
Now 5, desired 3  
4 (value delivery)



The companies recognised suspense as an important driver of innovation (4,25/5), but the sense of suspense in their company was perceived as slightly less visible (3,625/5). Some specified the difference between employees in innovation departments, and the employees focusing on daily business. Moreover, if suspense is felt, the emotion of fear is sometimes stronger than the excitement.

The feedback on the 6 P's was surprisingly positive, with Barbara Simpson giving me some feedback on how to improve the concept.

- **No linear representation**
- **What are the arrows: what makes it dynamic and flow?**
- **Acknowledge that a process is not everything**

Simpson's act(ion)s 'dialogue', 'improvisation' and 'daring' are important to take into account when considering X!Delft's innovation ecosystem. They touch upon fundamental social parts of the collaboration they intend to foster, and are easily lost with trying to structure a process. For me, it falls into the same category of values and success factors described in literature "trust", "flexibility" etc, that are important to keep the collaboration running, whilst not being captured as activities or services.

The companies were less aligned in terms of which suspense activities they found most important as part of X!Delft's service offering. This difference was significant even within one company. For example, two company groups described 'perspective' as the most important activity, while another company rated it least important. This already shows that a standardised process might not be suited for partners, however, the underlying principles of remaining open, forecasting and backlogging are important to take into account in order to help partners guide suspense.