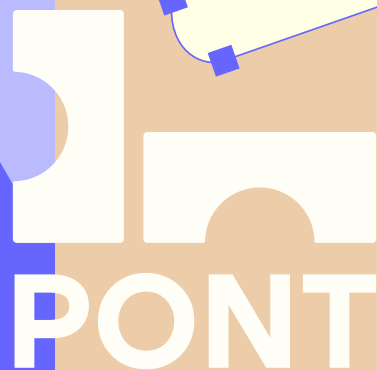


Publicatie

De ontwerpende aanpak: vier ontwerp- competenties

Een handelingsrepertoire voor
maatschappelijke vraagstukken

The logo for PONT, featuring a stylized white graphic of two interlocking shapes above the word "PONT" in a bold, white, sans-serif font.

PONT

Inleiding

Ander handelingsrepertoire voor onzekere tijden

Nederland staat voor een groot aantal met elkaar verbonden opgaven zoals klimaatverandering, vergrijzing, woningtekort en groeiende ongelijkheid. Quick-fixes of optimaliseringen gaan voor dit soort opgaven niet werken – elektrische auto's lossen het fileprobleem en de druk op de openbare ruimte niet op, en met kunstmatige intelligentie alleen ga je niet het personeelstekort in de zorg oplossen. Dit soort vraagstukken vragen om fundamentele veranderingen in ons gedrag en onze omgeving, waarbij we de structuren in de samenleving die de huidige status quo in stand houden anders moeten leren vormgeven.

Veel van het huidige handelingsrepertoire in publieke organisaties berust op analytisch en reductionistisch denken, waarbij de reflex om meer onderzoek te doen of langer te overleggen bij complexe vraagstukken juist tot verlamming leidt. Een ontwerpende aanpak is een vorm van handelingsrepertoire dat aanvullend en waardevol kan zijn bij het werken aan complexe vraagstukken.¹ Dit repertoire kenmerkt zich door een experimentele en lerende houding waarbij begrip van het vraagstuk en mogelijke interventies gelijktijdig worden ontwikkeld. Mogelijke toekomst worden daarmee voorstelbaar en ervaarbaar gemaakt. Onderscheidend daarbij is dat een ontwerpende aanpak belichaamd is – het gaat niet alleen om cognitieve en analytische processen, maar ook om maken, doen en zijn in de wereld.² Door het ontwikkelen van tastbare uitkomsten kunnen abstracte concepten ervaarbaar worden gemaakt, andere belanghebbenden betrokken worden, en nieuwe perspectieven verkend. Zo kan het bijdragen aan het ontwikkelen van beleid en dienstverlening, maar ook aan het vormgeven van nieuwe werkpraktijken, sociale relaties en systeemprincipes.

Vier dynamisch verbonden competenties

Wij identificeren vier sterk met elkaar verbonden competenties die onderscheidend zijn voor het ontwerpend repertoire wanneer deze wordt ingezet voor complexe maatschappelijke opgaven³: integreren⁴ van verschillende perspectieven, reframen⁵ van het vraagstuk, vormgeven⁶ van interventies en het orkestreren⁷ van verandering (zie figuur).

1. Harold G. Nelson and Erik Stolterman, *The Design Way: Intentional Change in an Unpredictable World*, 2nd edn (MIT Press, 2012), 43.

2. Lucy Kimbell, 'Rethinking Design Thinking: Part II', *Design and Culture* 4, no. 2 (2012): 129–48, <https://doi.org/10.2752/175470812x13281948975413>.

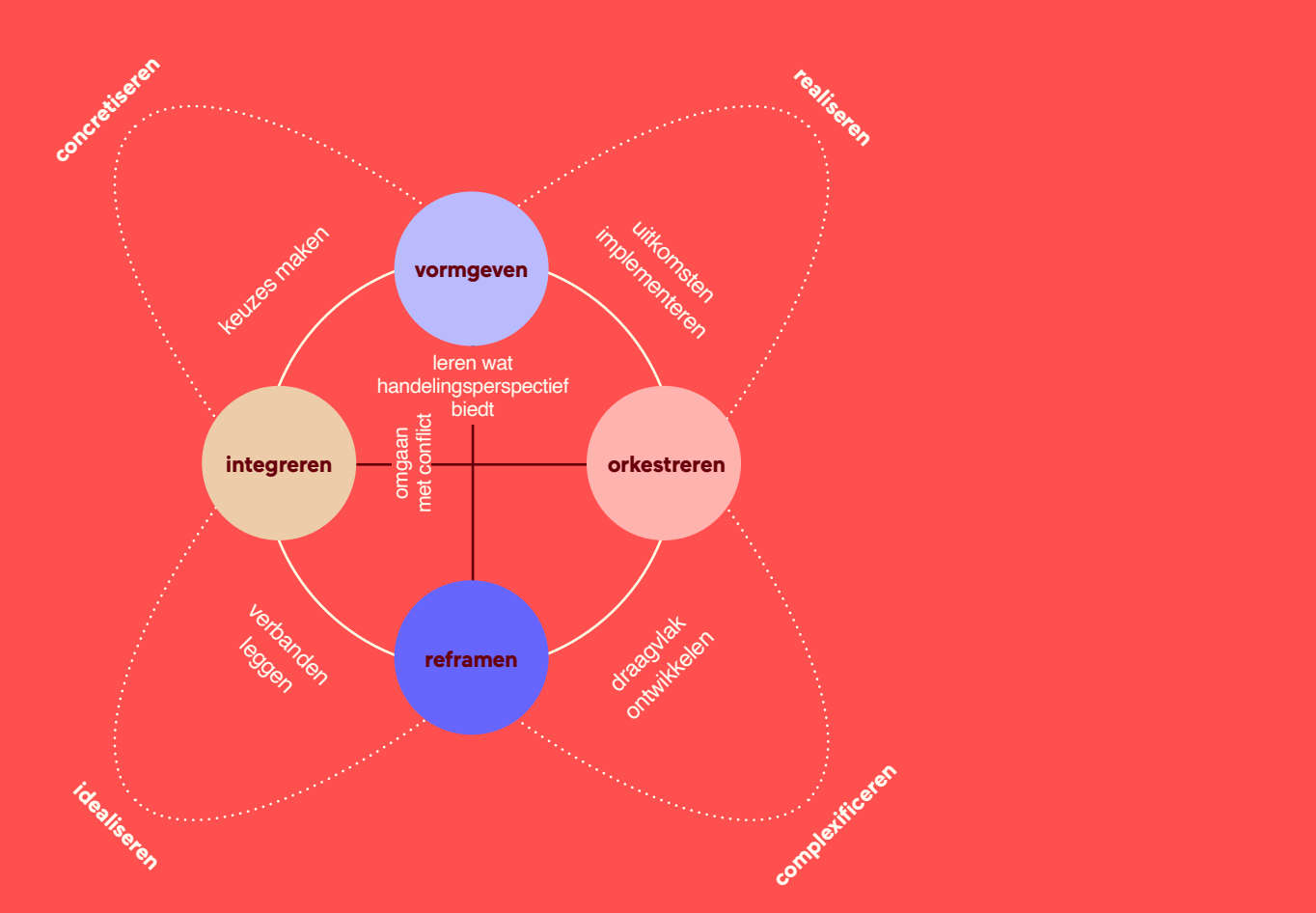
3. Thomas van Arkel and Nynke Tromp, 'What Do Designers Bring to the Table? Identifying Key Design Competencies When Designing for Societal Challenges', in *DRS2024: Boston*, ed. C. Gray et al. (2024), <https://doi.org/10.21606/drs.2024.370>.

4. Wina Smeenk, Froukje Sleeswijk Visser en Deger Ozkaramanli. *Integreren*. [...]

5. Mieke van der Bijl-Brouwer, Jaap Daalhuizen en Kees Dorst. *Reframen*. [...]

6. Laurens Kolks en Catelijne van Middelkoop. *Vormgeven*. [...].

7. Jotte de Koning en Willem-Jan Renger. *Orkestreren*. [...]



Centraal staat de zoektocht naar *leren wat handelingsperspectief biedt*: door iteratief te maken en uitproberen co-evolveert onder andere inzicht over het vraagstuk, mogelijke interventies en onderlinge relaties⁸, waarbij reframen nieuwe invalshoeken opent en vormgeven deze abstracte frames tastbaar maakt. Deze wisselwerking tussen het ontwikkelen van nieuwe perspectieven en het maken van concrete uitprobeersels genereert uitkomsten die aanleiding geven tot verdere verkenning en verdieping.

Daarnaast gaat het om het productief *omgaan met conflicten* en spanningen tussen verschillende belangen, waarden en perspectieven die bij complexe vraagstukken onvermijdelijk ontstaan⁹. Integreren brengt overzicht tussen (ogenschijnlijk) tegenstrijdige elementen door conflicterende perspectieven transparant tot een samenhang te brengen, terwijl orkestreren de juiste mensen bijeenbrengt in een veilige omgeving zodat spanningen productief kunnen worden benut en verschillende belangen betekenisvol samenkomen.

De vier competenties hebben meer onderlinge relaties. Integreren van verschillende perspectieven en reframen van het vraagstuk dragen samen bij aan het *leggen van verbanden* en doorbreken van patronen. Integreren en vormgeven

8. Nathan Crilly, 'The Evolution of "Co-Evolution" (Part II): The Biological Analogy, Different Kinds of Co-Evolution, and Proposals for Conceptual Expansion', *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation* 7, no. 3 (2021): 333–55, <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2021.07.004>; Mieke van der Bijl-Brouwer et al., 'A Co-Evolutionary, Transdisciplinary Approach to Innovation in Complex Contexts: Improving University Well-Being, a Case Study', *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation* 7, no. 4 (2021): 565–88, <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2021.10.004>.

9. Kees Dorst, 'Design Problems and Design Paradoxes', *Design Issues* 22, no. 3 (2006): 4–17; Deger Ozkaramanli et al., 'Beyond Resolving Dilemmas: Three Design Directions for Addressing Intrapersonal Concern Conflicts', *Design Issues* 32, no. 3 (2016): 78–91, https://doi.org/10.1162/DESI_a_00401; Mahmoud Keshavarz and Ramia Maze, 'Design and Dissensus: Framing and Staging Participation in Design Research', *Design Philosophy Papers* 11, no. 1 (2013): 7–29, <https://doi.org/10.2752/089279313X13968799815994>.

dragen bij aan het maken van keuzes doordat abstracte concepten samen worden gebracht in een specifieke, tastbare en ervaarbare vorm. Door het vraagstuk te reframen en het proces daaromheen te orkestreren wordt *draagvlak ontwikkeld* om de condities te scheppen waarin nieuwe mogelijkheden en verandering kan plaatsvinden. *Uitkomsten implementeren*, initiatieven verder te brengen, en verandering te realiseren vraagt om het vormgeven en orkestreren van zowel concrete interventies als het proces.

Lerend ritme van een ontwerpende aanpak

Deze relaties manifesteren zich in twee alternerende bewegingen die voortdurend op elkaar inwerken. Enerzijds zien we een ritme van *idealiseren* en *realiseren*. Integreren en reframen helpen bij het verkennen en herdefiniëren van vraagstukken door verschillende perspectieven samen te brengen en nieuwe verbanden te leggen, en daarmee een ideaal toekomstbeeld of visie op te stellen. Vormgeven en orkestreren dragen bij aan het ontwikkelen van concrete interventies, en het implementeren en aanpassen van deze interventies aan de (organisationele) realiteit.¹⁰ Anderzijds speelt er een beweging tussen complexificeren en concretiseren: reframing en orkestreren spannen ruimte op om recht te doen aan de systemische complexiteit, zodat onderliggende patronen en verbanden daadwerkelijk legitiem geaddressiseerd kunnen worden. Vormgeven en integreren dragen bij aan het identificeren en benutten van hefboompunten,¹¹ zodat duidelijke stappen richting systeemverandering concreet en zichtbaar worden. Deze bewegingen zijn niet lineair maar iteratief: elke cyclus van idealiseren-realiseren en complexificeren-concretiseren bouwt voort op de vorige, waarbij nieuwe inzichten weer aanleiding geven tot verdere verkenning of juist tot gerichte actie.

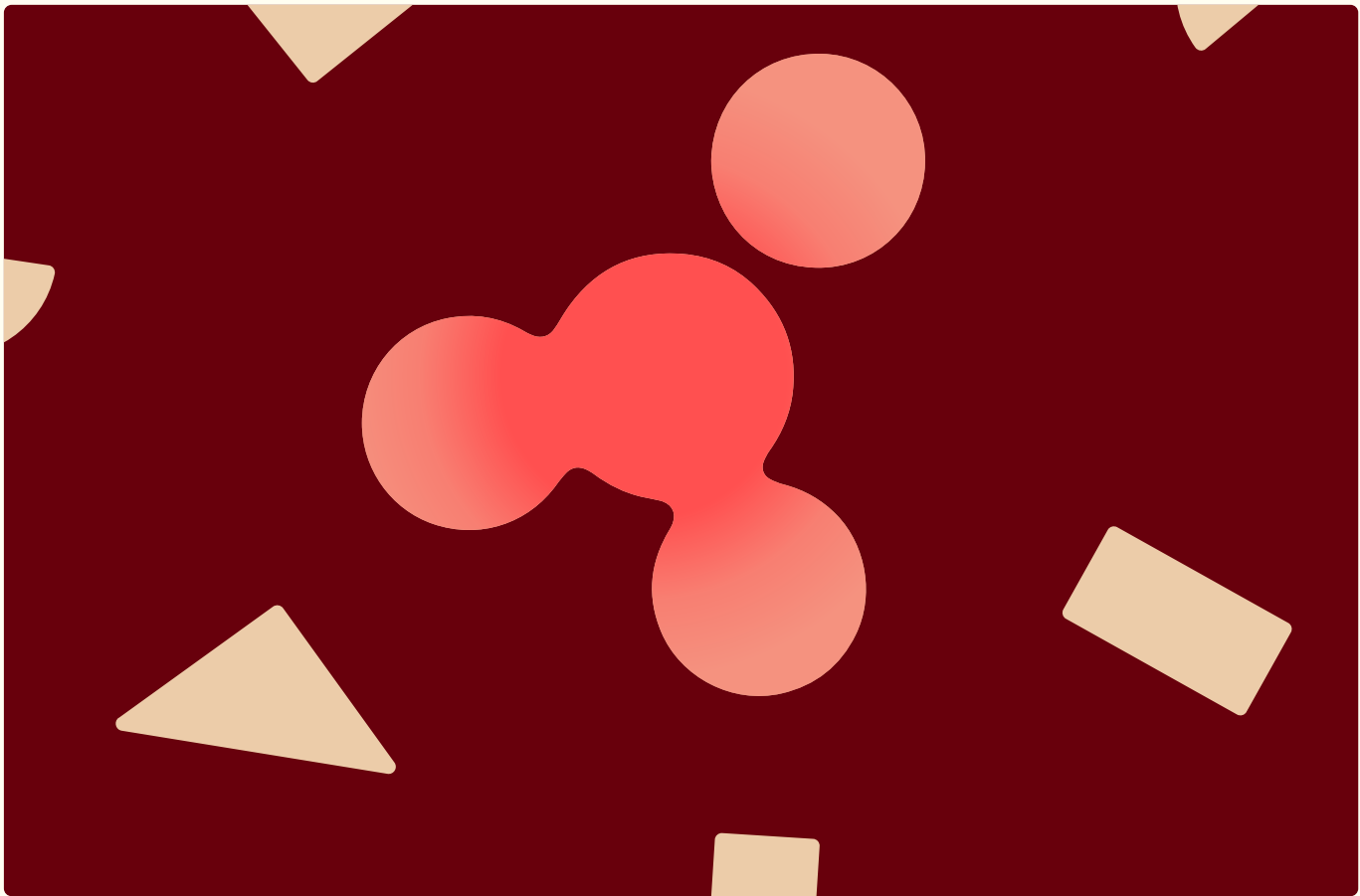
Belangrijk om op te merken is dat dezelfde kerncompetenties tot heel verschillende aanpakken kunnen leiden, afhankelijk van hoe ze worden gecombineerd en ingezet. Er is geen algemeen overkoepelend ontwerpproces waarbij je als je gewoon de stappen doorloopt gegarandeerd goede resultaten behaalt.¹² Ontwerpen is maatwerk, waarin ontwerpexpertise een belangrijke rol speelt bij het aanpassen van de juiste aanpak, methodes en technieken aan de specifieke context of situatie.¹³ Een ontwerpende aanpak kan bijvoorbeeld beginnen met radicale reframes die bestaande structuren bewust opschudden, of juist vanaf het begin draagvlak ontwikkelen door zorgvuldig bestaande belangen te integreren. De vier competenties worden dus voortdurend ingezet in verschillende ontwerpactiviteiten.

10. Thomas van Arkel et al., 'From Ideas to Change: Emergent Design Practices to Overcome Implementation Challenges When Designing in the Public Sector', *International Journal of Design* 19, no. 2 (2025): 57–77, <https://doi.org/10.57698/V19I2.05>.

11. Donella Meadows, *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, 1999; Ryan JA Murphy, 'Finding (a Theory of) Leverage for Systemic Change: A Systemic Design Research Agenda', *Contexts—The Systemic Design Journal* 1 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.58279/v1004>.

12. Nigel Cross, 'Design Thinking: What Just Happened', *Design Studies* 86 (2023): 101187, <https://doi.org/10.1016/j.destud.2023.101187>.

13. Linda Nhu Laursen and Louise Møller Haase, 'The Shortcomings of Design Thinking When Compared to Designerly Thinking', *The Design Journal* 22, no. 6 (2019): 813–32, <https://doi.org/10.1080/14606925.2019.1652531>.



Integreren

Door Wina Smeenck, Froukje Sleeswijk Visser, Değer Ozkaramanli

Dit artikel introduceert integreren als een kerncompetentie voor ontwerpers die werken in complexe, politiek-bestuurlijke contexten. Hier wordt verwezen naar de bredere ontwerpcompetenties zoals beschreven door Van Arkel & Tromp (2024) waarin de competentie van integreren wordt beschreven als het samenbrengen en afwegen van belangen en perspectieven tot een geheel.¹

1. De waarde van integreren

Integreren komt van de Latijnse woorden “inter” en “gratie”: het maken van een samenhang, een geheel. Ontwerpen is een inherent integratieve discipline.² Traditioneel vereist ontwerpen het samenbrengen van verschillende vormen van kennis (bijv. disciplinair, ervaringsgericht), perspectieven van belanghebbenden (zoals burgers, het maatschappelijk middenveld, overheid, industrie), inclusief de perspectieven van minder opvallende (zoals gemarginaliseerde gemeenschappen) en niet-menselijke belanghebbenden (zoals natuur of digitale

1. van Arkel, T., and Tromp, N. (2024) What Do Designers Bring To The Table? Identifying Key Design Competencies When Designing For Societal Challenges In The Public Sector, in Gray, C., Ciliotta Chehade, E., Hekkert, P., Forlano, L., Ciuccarelli, P., Lloyd, P. (eds.), DRS2024: Boston, 23–28 June, Boston, USA.

2. Max-Neef, M. A. (2005). Foundations of transdisciplinarity. *Ecological economics*, 53(1), 5- 16.

actoren). Bijvoorbeeld, in de traditionele ontwerppraktijk waar een 'fysiek product' moet worden gecreëerd, moeten ontwerpers tegelijkertijd nadenken over materiaal, esthetiek, functionaliteit, ergonomie, constructie, productiemethoden, marketing, communicatie en deze perspectieven integreren in een vorm.

Bij het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen is integreren uitdagender, omdat je samenhang wil creëren tussen meerdere vormen van kennis en een grotere verscheidenheid aan belanghebbenden. Er zijn specifieke ontwerpmethoden die je kunnen helpen om conflicten productief aan te pakken, zoals die tussen lange- en korte termijn perspectieven en lokale, nationale en mondiale perspectieven.³ Daarnaast helpen gevestigde benaderingen zoals co-design⁴ en contextmapping⁵ om perspectieven, belangen, wereldbeelden en ervaringen van mensen (d.w.z. gebruikers, patiënten, burgers en professionals) te integreren door hen actief te betrekken bij het proces van het ontwerpen en het ontwikkelen van interventies in hun leefwereld. Dit is gegrond in het principe dat mensen experts zijn van hun eigen beleving en hun dagelijkse praktijken en dat het oproepen van hun geleefde ervaringen kan helpen om interventies vorm te geven die ze niet alleen zullen accepteren, maar waar ze zich ook eigenaar van voelen.⁶

Succesvolle integratie is afhankelijk van de volgende subcompetenties:

1. Itereren tussen veranderdoel (purpose) en startpunten

Ontwerpers durven met een eerste oplossingsrichting, doel te starten. Ze verkennen wat dat idee oplevert, en werken dan terug: wat is er nodig om dit mogelijk te maken? Zo leren ze -al doende- over een vraagstuk. Ontwerpers reflecteren voortdurend in en op actie⁷, en achterhalen hoe hun interventie invloed heeft op bestaande dynamieken (conflicten en spanningen) tussen mensen. Door dit iteratieve, cyclische proces komen nieuwe betekenisvolle startpunten in beeld.

2. Omgaan met Ambigüiteit

Ontwerpers verdragen onzekerheid. Ze verzamelen, ordenen en interpreteren delen informatie zonder zich al meteen te committeren aan één uitkomst, een nieuw geheel. Ze creëren overzicht, herkennen verbanden (patronen en relaties) en benoemen expliciet wat er nog ontbreekt.⁸ Daarbij houden ze ruimte voor wat er nog niet is en blijven ze ontvankelijk, open staan voor waar informatie of een belang of doel vandaan komt.

3. Tromp, N., & Hekkert, P. (2016). Assessing methods for effect-driven design: Evaluation of a social design method. *Design Studies*, 43, 24-47.

4. Smeenk, W. (2023). The empathic Co-Design Canvas: A tool for supporting multi- stakeholder co-design processes. *International Journal of Design*, 17(2), 81-98.

5. Sleeswijk Visser, F., Stappers, P. J., Van der Lugt, R., & Sanders, E. B. (2005). Contextmapping: experiences from practice. *CoDesign*, 1(2), 119-149.

6. Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2012). *Convivial toolbox: Generative research for the front end of design*. BIS Publishers.

7. Visser, W. (2010). Schön: Design as a reflective practice. *Collection*, (2), 21-25.

8. Kolko, J. (2010). Abductive thinking and sensemaking: The drivers of design synthesis. *Design issues*, 26(1), 15-28.

3. Volledig participatief werken

Ontwerpers werken samen met betrokkenen aan een gedeeld veranderdoel of purpose. Ze maken zichtbaar welke belangen, behoeften, ervaringskennis, professionele expertise en machtsverhoudingen spelen en stakeholders wel of niet voelen, hebben of pakken.⁹ Dit hangt samen met de competentie orkestreren. Door perspectieven te verkennen en daarmee het vraagstuk invoelbaar te maken ontstaat onderling begrip en empathie voor elkaars situatie. Vanuit die basis formuleren stakeholders gezamenlijk een overkoepelend veranderdoel en verdelen dit in subdoelen die door kleinere teams worden uitgewerkt. De gezamenlijke uitkomsten (portfolio) dragen bij aan de beoogde impact.

4. Conflicten en spanningen transformeren

Ontwerpers gaan niet voorbij aan conflicterende waarden en spanningen tussen stakeholder perspectieven - zij maken ze expliciet en orkestreren ze. Ze gebruiken daarvoor ontwerpmethoden zoals het Co-Design Canvas, Dilemma-driven Design¹⁰ of Social Implication Design¹¹, die specifiek gericht zijn op het transparant benoemen en aanpakken van dilemma's. In plaats van compromissen te sluiten helpen deze aanpakken bij het creatief ombuigen, reframen van dilemma's in nieuwe kansen.

Daarmee overstijgen ze de conventionele benaderingen voor conflictbemiddeling in de literatuur zoals bijvoorbeeld stakeholdermanagement¹², en maken ze constructieve samenwerking mogelijk.

5. Visualiseren en materialiseren

Ontwerpers maken ideeën, relaties en scenario's zichtbaar en tastbaar. Ze gebruiken visualisaties, prototypes, grensobjecten als interventies om stakeholders mee te nemen in denk en besluitvormingsprocessen. Deze subcompetentie relateert aan de competentie vormgeven. Door vorm te geven aan delen en gehelen maken ontwerpers het gesprek concreet. Het samenbrengen van delen in gehelen en het weer openbreken als iets niet blijkt te werken heeft een gevisualiseerde visie nodig om stakeholders mee te nemen.

2. Integreren als Competentie

Integreren betekent niet simpelweg het verbinden van elementen of delen. Integreren is het actief en creatief verzamelen, samenbrengen, verenigen en uitlijnen van elementen en perspectieven tot een (tijdelijk) samenhangend geheel (overzicht). Dit iteratieve proces en de tijdelijke representatie (tijd) creëren een gedeeld begrip van de situatie(s), waardoor ontwerpers doelgerichte interventies kunnen ontwikkelen in context.

9. Smeenk, W. (2023). The empathic Co-Design Canvas: A tool for supporting multi- stakeholder co-design processes. *International Journal of Design*, 17(2), 81-98.

10. Ozkaramanli, D., Desmet, P. M., & Özcan, E. (2016). Beyond resolving dilemmas: Three design directions for addressing intrapersonal concern conflicts. *Design Issues*, 32(3), 78- 91.

11. Tromp, N., & Hekkert, P. (2016). Assessing methods for effect-driven design: Evaluation of a social design method. *Design Studies*, 43, 24-47.

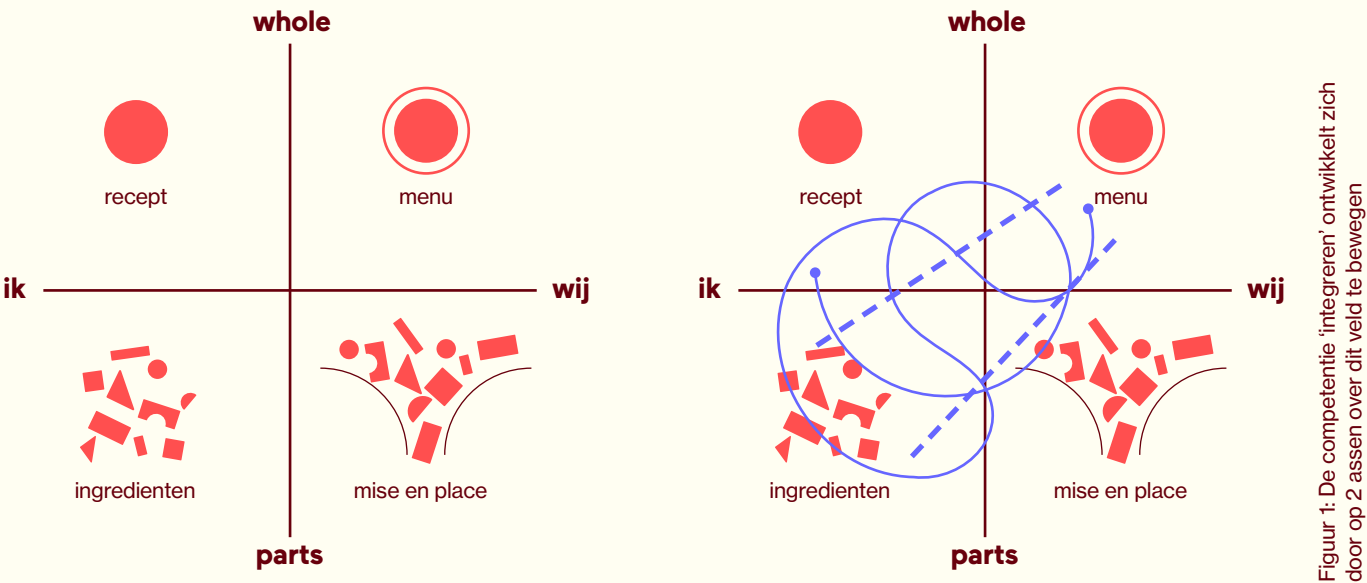
12. Rahim, M.A. (2002), "Toward a theory of managing organizational conflict", *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 206-235.

Het beheersen van integreren vraagt om een open en flexibele mindset: accepteer de chaos en onzekerheid, heb het lef om stappen te zetten, en richt je op de leefwereld van de mensen die het betreft. Leer werken binnen systemen, met oog voor zowel de (onder)delen als het geheel, in mensen (ik, jij, wij), tijd (vandaag, gister, morgen) en schaalniveau (lokaal, regionaal, nationaal). Door training ontwikkelen ontwerpers de vaardigheden om betekenisvolle verbanden te leggen, uiteenlopende perspectieven te balanceren en te handelen op basis van een dynamisch, gezamenlijk, gedeeld begrip van complexiteit.

Integreren is dus meer dan het structureren van informatie; het is een strategische vaardigheid die samenwerking en verandering (orkestreren) versterkt. Het stelt ontwerpers in staat om interventies te ontwikkelen die inclusief, adaptief en effectief zijn in het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen.

De definitie van de competentie integreren is dat het een iteratief proces is van enerzijds wijd kijken en open staan (divergeren) en tegelijkertijd terwijl je nog niet alles hebt, samenhang durven bepalen (convergeren). Het bestaat uit een aantal ingrediënten, activiteiten en vaardigheden. Het resultaat is een representatie van een (tijdelijk) gekozen samenhang om verder mee te kunnen handelen.

Om beter te begrijpen wat er precies gebeurt bij de competentie integreren lichten we de competentie toe aan de hand van figuur 1. Deze figuur bestaat uit twee assen die samen vier kwadranten vormen. De horizontale as representeert het spanningsveld tussen ik en wij. Er kan gewerkt worden vanuit eigen perspectief, of juist vanuit meerdere perspectieven. De verticale as toont het verschil tussen (onder)deel en geheel. Bij integreren speelt zowel het verzamelen van losse en onbekende elementen/delen of juist het grotere geheel. Bij integreren draait het zowel om het verzamelen van losse, onbekende stukjes en perspectieven, alswel om het samenbrengen en vormen ervan tot een samenhangend geheel, beeld. De ontwikkeling van deze competentie speelt zich af op het hele speelveld tussen deze twee assen. De beweging is alles behalve lineair. Het is een iteratief proces, waarin ontwerpers voortdurend door het hele veld bewegen, (onder)delen verzamelen, daarop reflecteren, analyseren, keuzes maken en verder zoeken in de richting van een gedeeld veranderdoel/purpose.



De verschillende kwadranten van dit model beschrijven en identificeren vier verschillende activiteiten in het integratieproces:

1. Kwadrant linksonder - "ik zie (onder)delen"

In dit kwadrant draait het om het verzamelen van (onder)delen: gegevens, perspectieven, belangen, kennis, verwachtingen, en mogelijk ontbrekende (onder) delen. Deze activiteit vindt vaak plaats vanuit één perspectief of partij (één organisatie, afdeling, team of individu, persoon).

2. Kwadrant linksboven - "Ik zie een geheel"

In dit kwadrant wordt gekeken naar de samenhang tussen (onder)delen die bij één partij op de radar staan. Het gaat om het excluderen en includeren van deze (onder)delen, het onderzoeken van relaties daartussen, het verkennen van nieuwe samenhang, verbanden en hun impact en het vormen van toekomstbeelden en visie. Er ontstaat zo een (voorlopig, tijdelijk) geheel vanuit de blik van één partij.

3. Kwadrant rechtsonder - "We zien (onder)delen"

In dit kwadrant verbreedt het perspectief. Meerdere partijen brengen elk hun eigen (onder)delen (vragen, inzichten en ervaringen) in. De verzameling wordt daardoor rijker en gedetailleerder, maar ook complexer, oneindig en soms overweldigend.

Door de bomen zie je het bos niet meer, maar dat is niet erg. Het doel is hier verkennen en verzamelen en openstaan voor onvolledigheid, ambiguïteit en blinde vlekken. Het expliciet loslaten van bestaande denkkaders, diepgaand doorvragen, afpellen, verschillende mensen betrekken en alles zo tastbaar mogelijk maken. Het draait om open verkenning en het zichtbaar maken van wat er allemaal speelt.

4. Kwadrant rechtsboven - "We zien een geheel"

In dit kwadrant ontstaat er gezamenlijk inzicht in het geheel. Verbanden worden zichtbaar gemaakt en gevisualiseerd. Er wordt samen nagedacht over welke verbanden relevant zijn om op door te bouwen. Er ontstaat een samenhang, in de vorm van een portfolio, om verder mee te handelen. Sommige elementen en of verbanden worden uitgelicht en andere verdwijnen bewust naar de achtergrond omdat deze mogelijk niet bijdragen aan het grote geheel. Keuzes worden gemaakt, maar altijd op een reflexieve en participatieve manier. Het resultaat is open: een voorlopig, tijdelijk samenhangend geheel, altijd in ontwikkeling en 'onaf'. Daarom is het belangrijk om ruimte te houden voor wat nog niet in de samenhang verwerkt is of tastbaar is, ontbrekende perspectieven bijvoorbeeld.

3. Integreren in een politiek-bestuurlijke context

In politiek-bestuurlijke praktijken werken professionals vaak in gescheiden domeinen: afdelingen, teams of beleidslijnen functioneren als afzonderlijke silo's, (onder)delen. Binnen die silo's wordt weliswaar samenhang gevonden, maar die reikt zelden verder dan de grenzen van de eigen eenheid. Het overstijgen van deze silo's wordt als complex ervaren. Terwijl juist het overkomen van deze fragmentatie en de verbinding tussen systemen, belangen en perspectieven nodig is bij het effectief aanpakken van complexe en verweven maatschappelijke vraagstukken.

Wanneer samenwerking ontbreekt of afstemming uitblijft ontstaan goedbedoelde, maar vaak ongecoördineerde acties. Organisaties gaan 'rennen', processen lopen

vast, en delen blijken niet op elkaar aan te sluiten. Het overzicht en de samenhang ontbreken: hoe vormen we van al die losse (onder)delen dan een werkend samenhangend geheel dat ruimte biedt voor handelen en aanpasbaarheid, flexibiliteit?

Ontwerpers kunnen helpen om deze impasse te doorbreken. Ze creëren overzicht, maken relaties zichtbaar en bouwen vanuit verschillende invalshoeken aan nieuwe gehelen. Ze trekken vastgelopen structuren los en geven ze opnieuw vorm – zodanig dat ze flexibel blijven, zonder grip te verliezen. Daarbij gebruiken ze hun vermogen om abstracte systemen te visualiseren, om in scenario's te denken en om belangen tastbaar te maken via visualisaties en prototypen in gesprekken en interventies. Om te kunnen integreren is een open houding nodig en erkenning dat structurering en afstemming geen lineair proces zijn, maar vragen om gevoel voor timing, verhoudingen, ritme en context. Hier relateert integreren aan de competentie orkestreren.

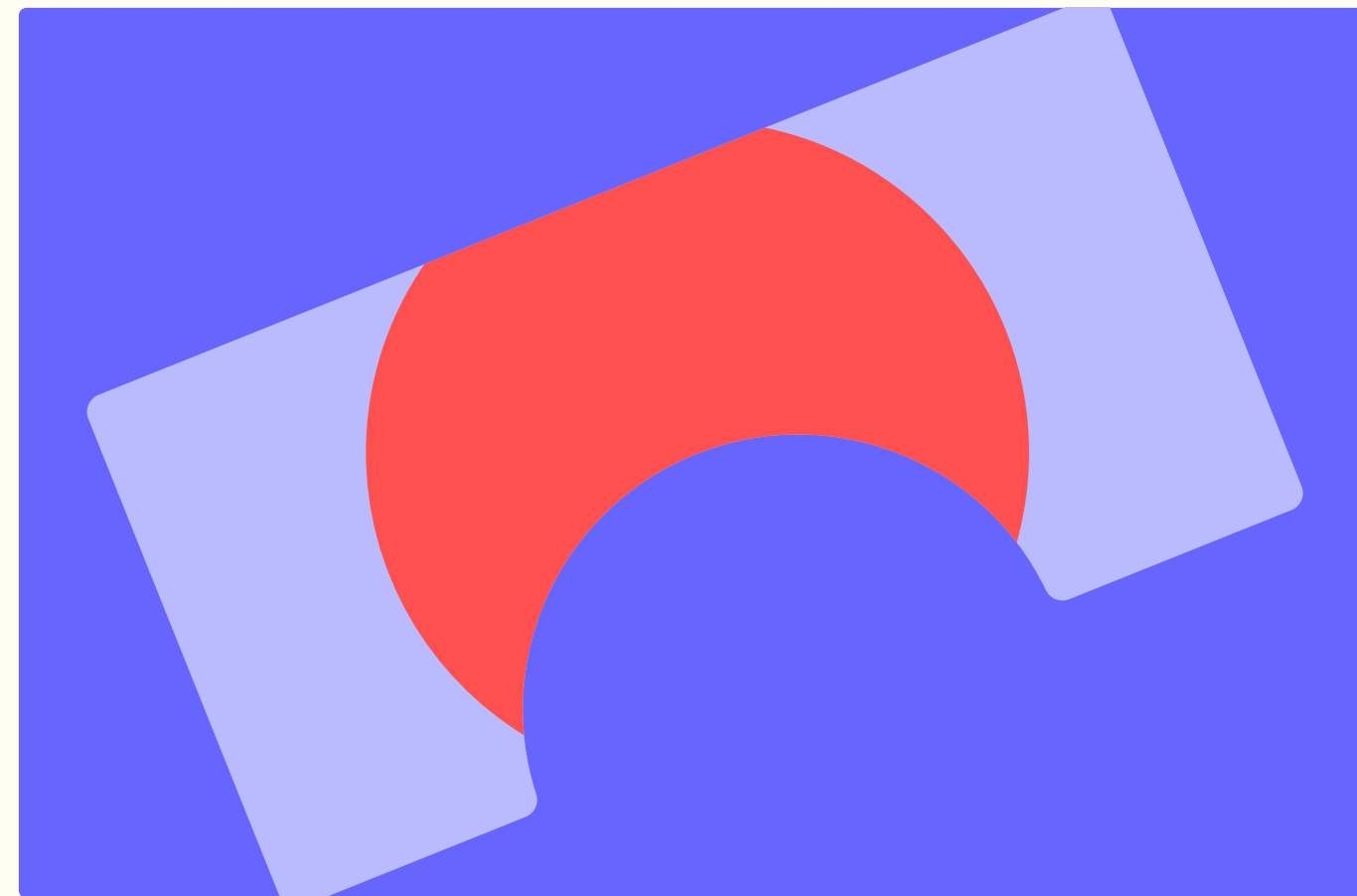
Vragen en denkrichtingen voor verdere verdieping

Om beter grip te krijgen op de ontwerpcompetitie integreren, kunnen ontwerpers zichzelf en anderen een aantal verdiepende vragen stellen:

- Waar is de competentie integreren nog onderontwikkeld?
- Welke kennislacunes bestaan er nog in de toepassing van integreren, bijvoorbeeld in relatie tot andere disciplines? En is er overlap met bijvoorbeeld strategisch management, systeemdenken of beleidsontwikkeling die verder verkend kunnen worden?
- Wat maakt dat ontwerpers de competentie integreren van nature sterk ontwikkelen?
- Welke specifieke vaardigheden of denkpatronen uit de ontwerppraktijk dragen bij aan een sterk integratief vermogen? Denk aan het vermogen om visueel te denken, overzicht te creëren, abstracte vraagstukken tastbaar te maken, te schakelen tussen systeemniveau en individueel perspectief, en om in eerste persoon te reflecteren op het eigen handelen binnen de context van verandering.

Integreren in een politiek-bestuurlijke context betekent ook dat ontwerpers en ambtenaren samen toewerken naar een gedeeld veranderdoel. Ontwerpers begeleiden het gesprek en proces over wat dat doel is, wie zich eraan committeert/verbindt en welke subdoelen en acties nodig zijn om ernaartoe te bewegen. Ze helpen om op korte termijn resultaat te boeken, zonder het lange-termijnperspectief uit het oog te verliezen.

Daarbij moeten ontwerpers en ambtenaren samen alert blijven op wie wel en niet aan tafel zitten. Welke stakeholders brengen diepgang, aanvullende waarden of kritische stemmen? Waar ontstaat botsing, en wat zegt dat over wat er echt speelt? Als we de balans goed bewaken, kunnen we samen echt verschil maken.



Reframen

Door Mieke van der Bijl-Brouwer, Jaap Daalhuizen, en Kees Dorst

Dit artikel introduceert reframen als een kerncompetentie voor ontwerpers die werken in complexe, politiek-bestuurlijke contexten. Reframen is "het gericht verkennen van alternatieve interpretaties van het vraagstuk, waarmee zicht wordt gegeven op nieuwe handelingsperspectieven en oplossingsrichtingen".¹

1. De waarde van reframen

Heb jij ook weleens het gevoel dat je vastzit? Dat je aan een ingewikkeld maatschappelijk vraagstuk werkt en maar niet verder lijkt te komen, wat je ook probeert? Dan is er een grote kans dat het de manier waarop je het probleem benadert is, die een oplossing in de weg zit. In ontwerp-termen: je zit vast in een ‘frame’, en om verder te komen zul je moeten ‘reframen’: een nieuw frame zoeken dat een pad opent naar nieuwe mogelijkheden.

Reframing is het bekijken van een vraagstuk vanuit een ander perspectief. We denken vaak dat we problemen objectief definiëren, maar in de praktijk wordt deze definitie ALTIJD gekleurd door de bril waardoor we kijken - en deze

1. van Arkel, T., & Tromp, N. (2024). What do designers bring to the table? Identifying key design competencies when designing for societal challenges in the public sector.

bril beïnvloedt ook de oplossingsrichtingen die we kunnen zien. Wanneer je bijvoorbeeld problemen ervaart op je werk kun je jezelf gaan zien als slachtoffer van de situatie - maar daarmee verwacht je bijna automatisch dat anderen in de situatie het moeten oplossen. Een coach kan je helpen om de situatie te reframen naar een productiever perspectief: je bent eigenaar van je eigen carrière, en de oplossingen zijn niet alleen buiten jezelf te vinden. Een andere manier van kijken biedt dus nieuwe wegen om weer verder te komen.

Bestaande frames kunnen enorm in de weg zitten bij het soort complexe maatschappelijke vraagstukken waar publieke professionals mee te maken hebben. Neem bijvoorbeeld het vraagstuk over het veiliger en langer laten fietsen van de oudere fietser waarmee ontwerpbureau Ideate aan de slag ging.² Het aantal oudere verkeersslachtoffers is de afgelopen jaren flink toegenomen, en het ministerie van I&W zette een opdracht uit om ‘fietslessen voor ouderen’ te ontwikkelen. Hun framing was: ‘ze kunnen niet fietsen, en dat gaan we door opleiding verhelpen’ (een logische stap, binnen dit frame). Maar fietslessen en fietscampagnes bleken niet te werken. Uit onderzoek van Ideate leren we dat ouderen zich niet zien als de doelgroep van zulke programma’s (‘ik kan toch al fietsen?’). Maar ze realiseren zich terdege dat fietsen belangrijk is voor hun gezondheid en voor sociale contacten. In plaats van een focus op het nauwe probleem ‘ouderen kunnen niet veilig fietsen’ werd het probleem geframed als een sociaal vraagstuk. Het programma ‘Doortrappen’ is gebaseerd op de vraag: ‘hoe kun je aansluiten bij wat ouderen graag (samen) doen, en zorgen dat ze veiligere keuzes maken?’ In het programma wisselen ouderen tips uit en wordt de sociale vertrouwdeheid benut om gevoelige onderwerpen als angst, of verminderde kracht bespreekbaar te maken. Er zijn bovendien veilige fietsroutes uitgestippeld die ouderen - al dan niet in groepsverband - goed kunnen fietsen. Inmiddels is dit een landelijk programma dat in meer dan twee derde van alle Nederlandse gemeenten loopt. Dit voorbeeld laat mooi zien dat een reframe altijd toekomstgericht is: in plaats van de vraag ‘wat is het probleem?’ stellen we de vraag ‘waar willen we naar toe?’

Reframing is een cruciale ontwerpcompetentie³, en het is een creatief proces; je creëert en onderzoekt verschillende originele perspectieven op het probleem om tot nieuwe, vruchtbare oplossingsrichtingen te komen⁴. Reframing is iets wat we voortdurend doen, ook in ons dagelijks leven. In die zin is het geen speciale competentie die je moet aanleren. Maar voor ontwerpers is (re)framing een centraal onderdeel van hun vak, en daarom hebben ze een instrumentarium ontwikkeld om het proces van reframing te professionaliseren en begeleiden.⁵ Dit artikel beschrijft eerst hoe reframing vraagt om het oprekken en verdiepen van het vraagstuk, en dan hoe de competentie reframing hieraan bijdraagt.

Het oprekken van een vraagstuk

Reframing begint met de bewustwording dat we altijd vanuit een bepaald frame naar een vraagstuk kijken. In het stellen van de vraag ‘hoe kunnen we X of Y oplossen’ zit altijd een bepaalde manier van kijken verborgen. Bijvoorbeeld, de

2. https://kems.nl/in_de_praktijk/doortrappen/

3. [Kennis & tools - PONT \(depubliekeontwerppraktijk.nl\)](#)

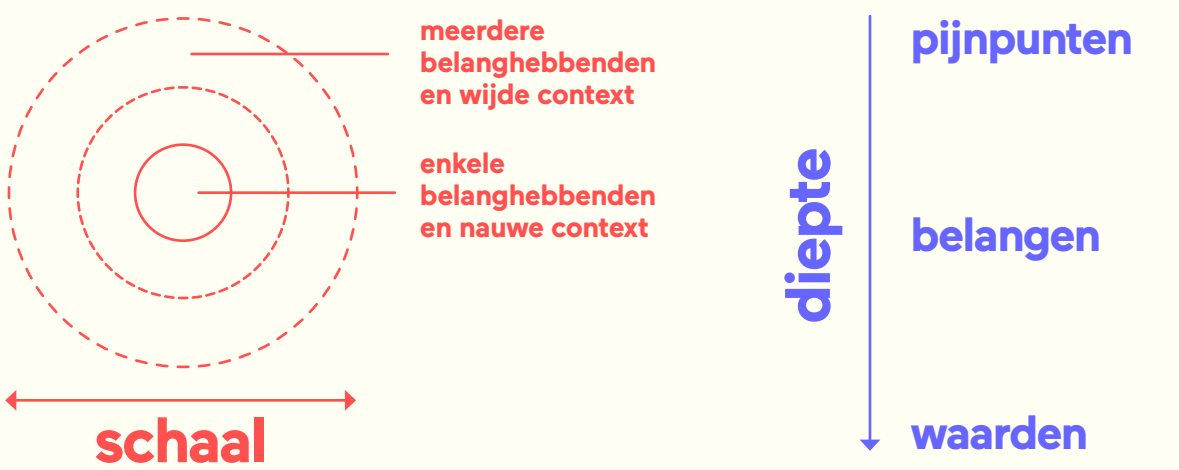
4. Reframing verschilt van het gebruik van framing in een politieke en beleidscontext waar framing de rol heeft van het communiceren van een politiek standpunt.

5. Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. Design Studies, 32(6), 521-532.

schijnbaar objectieve vraag over wachttijden in de geestelijke gezondheidszorg: ‘hoe kunnen we mensen met een mentaal gezondheidsprobleem sneller helpen?’ veronderstelt dat (1) mentale gezondheid een individueel probleem is en (2) mentale problemen een eigenschap zijn van bepaalde mensen. Het impliceert ook (3) dat we dit probleem zouden kunnen oplossen door meer capaciteit in te zetten, of wellicht een methode te ontwikkelen voor een snellere diagnose. Bij reframing gaan we niet meteen naar oplossingen zoeken, maar doen we eerst een stap terug. We vragen ons af waarom deze vraag gesteld wordt. Waarom zijn deze wachttijden een probleem? Voor wie? Voor behandelaars zijn de wachttijden en gestructureerde diagnostiek een normaal onderdeel van hun vak. Instanties voor geestelijke gezondheidszorg worstelen niet met de wachttijden, maar met de kosten die gepaard gaan met het verhogen van de capaciteit. Maar voor mensen die in psychische nood terechtkomen is zelfs een korte wachttijd nog te lang. Het zou kunnen zijn dat de manier waarop geestelijke gezondheidszorg georganiseerd is, een substantieel deel uitmaakt van het probleem. Het team van Redesigning Psychiatry ging met deze vraag aan de slag. Zij vroegen zich bijvoorbeeld af: waarom hebben we dit ooit zo georganiseerd? Zijn issues als wachttijden wellicht een symptoom van een groter onderliggend probleem, bijvoorbeeld dat we mentaal welzijn vooral als individueel en statisch zien? En hoe zouden we dit diepere vraagstuk op een andere manier kunnen aanvliegen? Dit oprekken van de vraag voelt vaak contra-intuïtief en vertragend (we zijn gewend zo snel mogelijk een oplossing te zoeken). Maar reframing begint juist met het groter maken van het vraagstuk. Met het vergroten van de probleemruimte vergroten we ook de oplossingsruimte en de kans op het ontwikkelen van een nieuwe, originele, effectieve interventie.

Waardegedreven reframing

Reframing vraagt om het oprekken van de probleemruimte, en tegelijkertijd ook om een verkenning in de diepte: wat zijn de onderliggende waarden? Vaak spelen er tegenstrijdige belangen in een probleem, maar kunnen we elkaar veel makkelijker vinden in de diepere, gedeelde waarden, en daardoor tot oplossingen komen die voor iedereen betekenisvol zijn.



Figuur 1: Reframing in complexe vraagstukken vraagt om het oprekken van het vraagstuk, en om diepte in het verkennen van waarden.

Wanneer we gaan reframen kunnen we variëren in de mate waarin we de diepte ingaan. Deze diepte is een glijdende schaal die start bij het identificeren van

pijnpunten, via belangen, naar waarden en betekenis (figuur 1). Een concreet pijnpunt – bijvoorbeeld een digitale interface van een overheidsdienst die door gebruikers niet goed wordt begrepen - kan worden herontworpen zonder dat we naar onderliggende waarden hoeven te kijken.

Maar bij grote opgaven waar het bestaande oplossingsrepertoire niet meer werkt moeten we op zoek naar ‘de vraag achter de vraag’. Waar gaat dit over, wat is er belangrijk? Een voorbeeld is een casus waarbij ontwerpers gevraagd werden een bom-bestendige prullenbak voor treinstations te ontwerpen - dat zou een zwaar en duur ding worden. Toen de ontwerpers gingen doorvragen ontdekten ze al snel dat het probleem eerder zat in het feit dat bij een (valse) bommelding het hele trein-netwerk voor lange tijd ontregeld is. De reframe van het vraagstuk richtte zich daarom op een snelle diagnose: het bijbehorende ontwerp zorgt dat na een visuele check de trein binnen 10 minuten weer kan rijden.⁶

Wanneer we nog dieper op een vraagstuk ingaan komen we op het waardenniveau. Hier stellen we niet alleen de vraag wat belangrijk is voor betrokkenen, maar ook waarom dat belangrijk is en wat het voor hen betekent. Als we bijvoorbeeld teruggaan naar het vraagstuk rondom veilig fietsen, dan was het belang: ouderen moeten veilig kunnen fietsen. Maar op het diepere niveau van waarden zie je dat veilig fietsen geen doel op zich is voor ouderen, maar een randvoorwaarde om gezond te blijven en samen te kunnen zijn. Dat gaat niet over de waarde van veiligheid alleen, maar ook om samen ouder worden, gezondheid en maatschappelijke betrokkenheid. Wat betekent het om ouder te worden? Wat betekent het om je onderdeel te voelen van een gemeenschap?⁷

Toekomst–gedreven reframing

Hoe groter het vraagstuk, hoe meer verandering er nodig is, hoe verder de gewenste toekomst af kan liggen van waar we vandaag zijn. Een reframe door middel van een toekomstvisie kan dan behulpzaam zijn. De visie kan vervolgens richting geven aan meerdere ontwerpen en veranderingen. Zo heeft het team van Redesigning Psychiatry een visie ontwikkeld voor de geestelijke gezondheidszorg waarin een reframe van wat psychisch welzijn eigenlijk is, geleid heeft naar nieuw perspectief op hoe de geestelijke gezondheidszorg als systeem er in de toekomst uit zou moeten zien. Deze visie is richtinggevend aan een meerjarig traject om verschillende interventies te ontwerpen en testen en om te bewegen naar een betrouwbaar, flexibel en toegankelijk GGZ netwerk.⁸

Reframen en ontwerpruimte

De diepte en schaal van reframing wordt beperkt door de ruimte die er is of gegenereerd kan worden om te ontwerpen en actie te ondernemen. Een reframe kan ertoe leiden dat een fundamenteel andersoortige oplossing of manier van werken nodig is die een opdrachtgever niet kan realiseren en waarvoor een

6. Lulham, R., Camacho Duarte, O., Dorst, K., & Kaldor, L. (2012). Designing a counter-terrorism trash bin. In P. Ekblom (Ed.), Design against crime - crime proofing everyday products (Vol. 27, pp. 131-146). Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.

7. van der Bijl - Brouwer, M., & Dorst, K. (2017). Advancing the Strategic Impact of Human-Centred Design. *Design Studies*, 53(2017), 1-23.

8. <https://www.redesigningpsychiatry.org/>

nieuwe samenwerking of andersoortige organisatie nodig is. Zo zorgde de reframe bij Doortrappen ervoor dat de focus verschoof van het veiligheidsdomein naar het sociaal domein. In dit geval werd er ruimte gegeneerd om met afdelingen van dat sociale domein te samenwerken. Ontwerpruimte is daarom geen logische ruimte, maar een sociale ruimte. Het vraagt om vertrouwen en om nieuwsgierigheid van alle betrokkenen, en om het omarmen van verandering. Dit lijkt vaak makkelijker gezegd dan gedaan. Verandering vraagt niet alleen om nieuwe manieren van werken, maar ook om verandering van onderliggende normen, regels, rollen en overtuigingen.⁹ Dit kan uitdagend zijn in de context van openbaar bestuur, waar nieuwe taken kunnen gaan schuren met diep verankerde institutionele regels en bestuurlijke tradities.¹⁰ Reframing vraagt dan ook om het balanceren tussen wat vernieuwend is en wat mogelijk is of kan worden.

2. Reframen als competentie

Reframen gebeurt niet in een enkele stap, maar vergt dat we (samen) een proces doorlopen op basis van een aantal onderliggende principes.

Als eerste is het belangrijk dat we loskomen van het bestaande frame. Hiervoor is *creatief* en *conceptueel denken* essentieel. We ontwikkelen stap voor stap nieuwe perspectieven om het probleem op andere manieren te zien. In dit proces is het waardevol om nieuwe patronen te kunnen herkennen, bijvoorbeeld aan de hand van metaforen en analogieën. We stellen vragen zoals: Wat zijn perspectieven die mogelijk waardevol zijn in het ontwikkelen van een nieuwe kijk op het probleem? Wat zegt het nieuwe frame over hoe het probleem in elkaar zit, en welke metafoor of analogie zou ons verder kunnen helpen richting een oplossing?

Ten tweede is het belangrijk om te blijven leren tijdens het reframen en niet te snel vast te houden aan een gekozen richting. We hebben snel de neiging om naar oplossingen te springen, zonder recht te doen aan de complexiteit van de opgave en diversiteit aan belangen. Hiervoor is *hypothetisch redeneren* essentieel: hypothetisch (what if) en in hypothesen (then what?) denken. In plaats van nieuwe frames of oplossingsrichtingen direct te zien als uitkomsten, gebruiken we ze als middel om meer te leren over de problematiek of over de (latente) belangen of waarden van belanghebbenden. We stellen onszelf vragen zoals: Wat gebeurt er als we de grenzen van een probleem oprekken? Waarom reageren belanghebbenden zo positief of negatief op een voorgestelde oplossing? Stel dat we het probleem op deze manier zien, wat zouden dan mogelijke oplossingen zijn?

Ten derde is *reflectief en beoordelend* vermogen belangrijk: regelmatig reflecteren op de mate waarmee nieuwe perspectieven bijdragen om dichterbij het doel te komen, welke perspectieven dit het best doen, of misschien zelfs reden geven om het doel bij te stellen.¹¹ Dit laatste is niet ongewoon als we te maken hebben met complexe maatschappelijke opgaven, omdat we nog aan het leren zijn. Hiervoor is reflectie en beoordelingsvermogen essentieel. Ontwerpers beoordelen een frame

9. Vink, J., & Koskela-Huotori, K. (2021). Social structures as service design materials. *International Journal of Design*, 15(3), 29-43.

10. Braams, R. B., Wesseling, J. H., Meijer, A. J., & Hekkert, M. P. (2022). Understanding why civil servants are reluctant to carry out transition tasks. *Science and Public Policy*, 49(6), 905-914.

11. Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York, NY: Basic Books, Inc.

op de mate waarin het belanghebbenden mobiliseert en vernieuwende richtingen oplevert. Ook is het van belang om in de gaten te houden of het frame legitiem is, en genoeg draagvlak heeft. We stellen onszelf vragen zoals: Welke nieuwe frames zijn aansprekend voor veel van onze belanghebbenden en waarom? Welke frames scheppen de meeste ruimte om met elkaar in gesprek te komen en ogenschijnlijk tegengestelde belangen te overwinnen? Welke inzichten zijn nieuw voor ons en wat leren ze ons over de problematiek?

Als laatste is een bijbehorende mindset belangrijk. Het zoeken naar nieuwe frames is een creatieve activiteit, en frames zijn een middel om tot nieuwe perspectieven te komen. Dit vraagt een *open mindset* waarbij we openstaan voor andere mensen en hun belangen, nieuwe ideeën, en nieuwe verbanden. Als het lukt om (samen) in die mindset te komen, wordt reframing ondanks het ‘groter maken’ vaak een prettige en productieve activiteit.

Methode vanuit ontwerpende aanpak

Reframen gebeurt overal en kan door iedereen worden gedaan en is een competentie die men kan ontwikkelen. We hebben echter ook verschillende methoden om reframen te structureren als onderdeel van een ontwerpende aanpak. Hierbinnen heeft reframen verschillende rollen. Die rol is bijvoorbeeld afhankelijk van of reframing proactief of responsief wordt ingezet. Wanneer we vanaf de start al weten dat het essentieel is om echt een nieuw perspectief te schetsen, dan zal reframen proactief worden ingezet. Dan doen we bijvoorbeeld doelgericht onderzoek naar de waarden die de basis kunnen vormen voor een reframe, of we gebruiken specifieke reframing methodes zoals Vision in Design¹², Social Implication Design¹³, of Frame Innovation¹⁴. Wanneer we bij de start redelijk vertrouwen hebben in de manier waarop de opgave is geformuleerd, zal reframing eerder een responsief onderdeel zijn van een proces om te reageren op verrassende inzichten. In beide gevallen hebben we allerlei gereedschap om in te zetten, zoals kwalitatief onderzoek, denkgereedschappen (bv. analogieën, metaforen, systeemdenken), sociale theorieën, en prototypen om hypothesen te testen¹⁵. Ook een praktijk als speculatief ontwerpen kan ingezet worden om reacties uit te lokken en meer zicht te krijgen op spanningsvelden, tegengestelde belangen, of potentiële oplossingsrichtingen.

3. Reframing in een politiek-bestuurlijke context

Reframing wordt steeds vaker ingezet in een politiek-bestuurlijke context¹⁶. Internationaal onderzoek laat zien dat reframing positief kan bijdragen aan het benaderen van complexe maatschappelijke vraagstukken en het ontwikkelen

12. Hekkert, P., & van Dijk, M. (2011). *Vision in Design, A Guidebook for Innovators*. Amsterdam: BIS Publishers.

13. Tromp, N., & Hekkert, P. (2018). *Designing for Society - Products and Services for a Better World*: Bloomsbury Publishing Plc.

14. Dorst, K. (2015). *Frame Innovation; create new thinking by design*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

15. van der Bijl - Brouwer, M. (2019). Problem framing expertise in public and social innovation. *She ji: The Journal of Design, Economics and Innovation*, 5(1), 29-43.

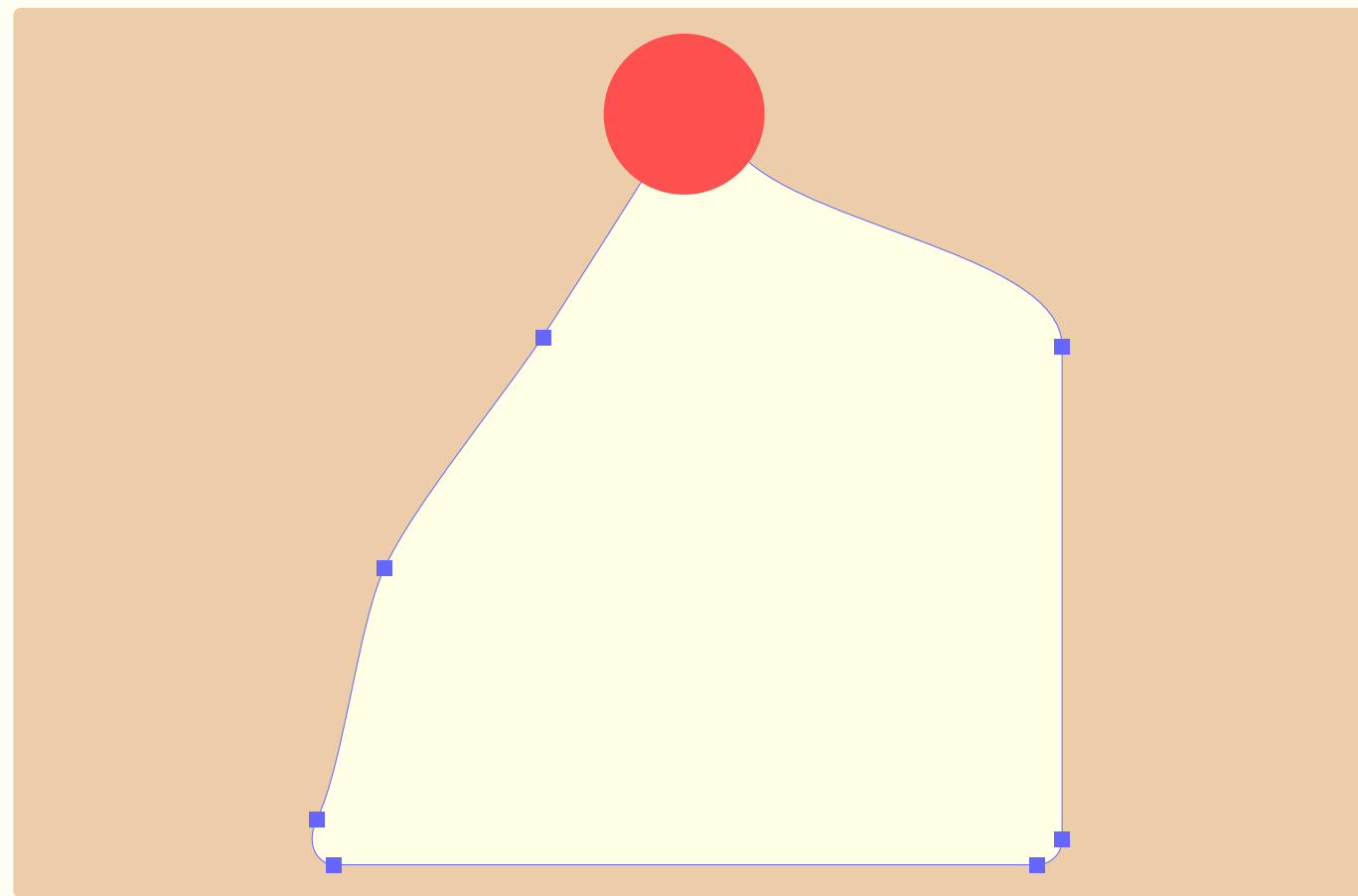
16. Dorst, K., & Schaminée, A. (2021). *Design thinking binnen de overheid*. Retrieved from <https://www.twynstragudde.nl/inzichten/design-thinking-binnen-de-overheid>

van nieuw beleid¹⁷. Dit gebied is echter nog in ontwikkeling en er zijn meerdere uitdagingen die de inzet van reframing in deze context bemoeilijken. Zo is het van belang dat de publieke professional actief meedoet aan het proces van reframing, maar wordt nog te vaak een passieve rol als opdrachtgever aangenomen. Anderzijds zijn ontwerpers zich vaak niet bewust van gevoeligheden die spelen in een politieke context zoals het belang van draagvlak en legitimiteit en de invloed die dit heeft op gewenste woordkeuze en taalgebruik. Hierboven gaven we al aan dat dat beïnvloedt hoeveel ruimte er is om te reframen en ontwerpen.

Het is voor ontwerpers nuttig om zich af te vragen waar reframing schuurt met de gangbare manieren van denken en werken. Bestuurlijke organisaties zijn ingericht om een bepaalde waarde te behartigen¹⁸ en doen dit vaak vanuit specifieke principes die diep zijn ingebed in de werkcultuur. Publieke professionals zijn bijvoorbeeld vaak gericht op het vermijden van risico bij de ontwikkeling van nieuw beleid voor complexe vraagstukken, maar hebben daardoor soms de neiging ook onzekerheid uit de weg te gaan. Reframing vraagt echter van alle deelnemers dat ze onzekerheid juist opzoeken, omdat de uitweg nou juist te vinden is door nieuwe paden te bewandelen. Het is aan te raden om dit soort onderliggende blokkades voor innovatie naar boven te halen en bespreekbaar te maken. Dan kunnen we samen vormgeven aan het opdrachtgeverschap en de bestuurlijke condities die nodig zijn om nieuwe wegen in te slaan.

17. van der Bijl - Brouwer, M. (2019). Problem framing expertise in public and social innovation. *She ji: The Journal of Design, Economics and Innovation*, 5(1), 29-43. Komatsu, T., Salgado, M., Deserti, A., & Rizzo, F. (2021). Policy labs challenges in the public sector: the value of design for more responsive organizations. *Policy Design and Practice*, 4(2), 271-291.

18. [Ontwerper ontmoet publieke zaak \(nsob.nl\)](#)



Vormgeven: De kracht van de verschijningsvorm

Door Laurens Kolks & Catelijne van Middelkoop

1. De waarde van vormgeven

Het nieuwe ervaarbaar maken

Vormgeven is het proces waarin iets dat nog geen gedaante heeft, vorm krijgt. Ontwerpers gebruiken daarbij verbeeldingskracht, verschillende soorten kennis, esthetische gevoeligheid, en praktische vaardigheden. Ze zetten zowel hun cognitieve kennis over de zeggingskracht van vormgeving in (vormkennis), als hun belichaamde kennis en esthetische sensitiviteit (vormgevoel).¹ Dit kan leiden tot gebruiksvoorwerpen, diensten, communicatiemiddelen en omgevingen, maar ook tot speculatieve ontwerpinterventies die mogelijke toekomsten verbeelden.²

Neem het project *Vacant NL* van RAAAF (2010): een immens landschap van blauw modelleerschuur, waarin de contouren van honderden leegstaande publieke gebouwen in Nederland waren uitgesneden. Als een architectonische maquette van vergeten plekken maakte het de enorme, vaak verborgen, potentie

van hergebruik in één oogopslag zichtbaar. Of kijk naar de tentoonstelling *In Holland Staat Een Huis* van West 8 (1995) waarin dilemma's over de ruimtelijke ordening van Nederland inzichtelijk en tastbaar worden gemaakt door een zee van achthonderdduizend schaalmodelletjes van 'typisch Hollandse' eengezinswoningen.

Door vorm te geven wordt het onbekende ervaarbaar. Toekomstscenario's krijgen een gezicht, ideeën worden tastbaar. Vormgeving schept zo condities voor esthetische ervaringen: momenten van verhoogde aandacht waarin nieuwsgierigheid, betrokkenheid en verbeelding worden geprikkeld.³ Die ervaring hoeft niet altijd plezierig te zijn; ook verwarring of ontregeling kan nieuwsgierigheid en verbeelding aanwakken.⁴

Vormgeven vraagt om een combinatie van kennis (vormkennis en semantiek), ervaring (handvaardigheid en ambacht), en gevoeligheid (vormgevoel). Deze kennis, ervaring en competenties worden niet alleen ontwikkeld door theoretische studie, maar vooral ook door te doen: door te schetsen, experimenteren, reflecteren en weer opnieuw te beginnen. Zo ontstaat een gesprek tussen ontwerper en materiaal waarin mogelijkheden stap voor stap zichtbaar worden.⁵

2. Vormgeven als competentie

Design, ontwerpen en vormgeven

In het Engels kan het woord design naar van alles verwijzen: een activiteit, een discipline, een uitkomst of zelfs een kwaliteitsoordeel. In het Nederlands gebruiken we verschillende termen. Ontwerpen gaat meestal over het bedenken van de structuur, het raamwerk of de onderliggende strategie van iets. Vormgeven draait om de verschijningsvorm; de keuzes die bepalen hoe iets eruitziet, voelt, klinkt en/of ruikt – en welke indrukken dat oproept.

In verschillende Noord-Europese talen zie je een soortgelijk onderscheid. In Zweden en Noorwegen wordt gesproken van *formgivning* en in Denemarken van *formgive*, in het Duits onderscheidt men *entwerfen* van *formgebung*. Ontwerpen legt hierbij de basisstructuur vast, terwijl vormgeven die structuur een gezicht geeft. Zo kan één en hetzelfde autoplatform de basis vormen voor meerdere modellen, die dankzij hun vormgeving heel verschillend ogen, klinken en aanvoelen.

Hoewel het nuttig is om de termen apart te bekijken, zijn ontwerpen en vormgeven in de praktijk vaak met elkaar verweven. Bij styling mag de vorm dan vaak los worden gezien van de onderliggende structuur,⁶ in de meeste ingenieurs- en informatieontwerpen zijn beide juist nauw verbonden. Toch staat bij de competentie vormgeven de verschijningsvorm uiteindelijk centraal – hoe een ontwerp door zijn manifestatie onze zintuigen en verbeelding aanspreekt.

1. Henry, K. (2012). *Drawing for product designers*. Laurence King Publishing; Von Busch, O. (2022). *Making trouble: Design and material activism*. Bloomsbury.

2. Zie bijvoorbeeld Dunne, A., & Raby, F. (2013). *Speculative everything: Design, fiction, and social dreaming*. The MIT Press.

3. Ross, P. R., & Wensveen, S. A. G. (2010). Designing aesthetics of behavior in interaction: Using aesthetic experience as a mechanism for design. *International Journal of Design*, 4(2), 3-13.

4. Kolks, L. (2025). Guerrilla information battles: Publishing in public spaces. In *Proceedings of Cumulus Nantes, Ethical leadership: A new frontier for design*.

5. Habraken, N. J. (1998). Werken met complexiteit; Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*.

6. Forty, A. (1986). *Objects of desire: Design and society 1750-1980*. Cameron Books; Heskett, J. (1980). *Industrial design*. Thames and Hudson.

Vormgeving is richtinggevend, niet allesbepalend

Vormgeving geeft richting aan wat een ontwerp kan doen en kan betekenen. Het kadert en ordent de capaciteiten van een ontwerp.⁷ Het bepaalt hoe we iets gebruiken, welke informatie het overdraagt, en welke associaties het oproept.⁸ Maar vormgeving is nooit helemaal voorspelbaar of allesbepalend. Mensen ontdekken vaak onverwachte gebruiksmogelijkheden en geven er eigen interpretaties aan.⁹ Een keukenstoel kan een zitplaats zijn, maar ook een opstapje, een tentframe voor een kinderverstopplek, of een kapstok.

Vormgeving schept dus een raamwerk waarbinnen allerlei interacties, interpretaties en gebeurtenissen mogelijk worden. Daarbij gaat het om meer dan praktisch gebruik alleen: vorm kan ook emoties oproepen, verhalen vertellen of de verbeelding activeren. Wat iemand ervaart, hangt niet alleen af van het ontwerp zelf, maar ook van persoonlijke, culturele en sociale contexten.¹⁰

Hoewel enkele basisprincipes van waarneming en cognitie – zoals gestaltwetten en specifieke interacties van vormen en kleuren – voor de meeste mensen biologisch zijn bepaald,¹¹ is de betekenis van vormgeving grotendeels afhankelijk van de specifieke situatie en de entiteit die ermee in contact komt. Dit kan een persoon of wezen zijn, maar ook een machine of AI-software.¹²

Het belang van maken

Maken is de kern van vormgeven. Het gaat hierbij om schetsen, testen, bouwen, aanpassen, reflecteren en opnieuw maken. Daarbij nemen ontwerpers niet alleen vóór of ná het maken beslissingen, maar juist ook tijdens het maakproces zelf. Filosoof Donald Schön beschreef dit als *reflection-in-action*: reflecteren én leren tijdens het handelen.¹³

Maken vraagt om specifieke vaardigheden: werken met fysieke en digitale materialen en middelen, esthetische kennis en sensitiviteit, scherp kunnen observeren en analyseren, maar ook uitkomsten in verschillende media kunnen vertalen. Maken vraagt ook een bepaalde houding: nieuwsgierigheid, de moed om te experimenteren, open te staan voor fouten, kwaliteiten kunnen herkennen – juist ook in ongeplande uitkomsten. En als laatste wordt maken geïnformeerd door specifieke activiteiten: samenwerken, uitproberen, varianten verkennen, keuzes maken, en vaak weer opnieuw beginnen.

Door fysieke handelingen en zintuiglijke ervaringen krijgen ideeën betekenis. Een ruwe schets of prototype maakt een idee beoordeelbaar en bespreekbaar, zowel voor de maker als voor anderen.¹⁴ Maken is daarmee niet alleen doen, maar ook denken en leren. Het vormt een cyclisch proces van voorstellen, externaliseren, uitproberen, reflecteren, en herzien.¹⁵

- Habraken, N. J. (1998). Werken met complexiteit. In H. Konstapel, E. Vreedenburgh, G. Rijntjes, W. Beek, & P. Rademaker (Eds.), *De onvermijdelijke culturele revolutie* (pp. 15-25). Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Ching, F. D. K. (1996). *Architecture: Form, space and order* (2nd ed.). Wiley; Muller, W. (1990). Vormgeven: Ordening en betekenis. Lemma.
- Dunne, A., & Raby, F. (2001). *Design noir: The secret life of electronic objects*. Birkhäuser; Parsons, T. (2009). *Thinking: objects: Contemporary approaches to product design*. AVA.
- Folkmann, M. N. (2023). *Design aesthetics: Theoretical basics and studies in implication*. The MIT Press; Forty, A. (1986). *Objects of desire: Design and society 1750-1980*. Cameron Books.
- Albers, J. (1963). *Interaction of color*. Yale University Press; Ware, C. (2021). *Information visualization: Perception for design* (4th ed.). Morgan Kaufman.
- Hayles, N.K. (2025). *Bacteria to AI: Human futures with our nonhuman symbioses*. University of Chicago Press.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Van Middelkoop, C. (2025). *Maken als didactisch principe*. Onderwijskennis. <https://www.onderwijskennis.nl/node/6659>
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. MIT press; Ware, C. (2022). *Visual thinking for information design* (2nd ed.). Morgan Kaufman.

Homo co-creatus

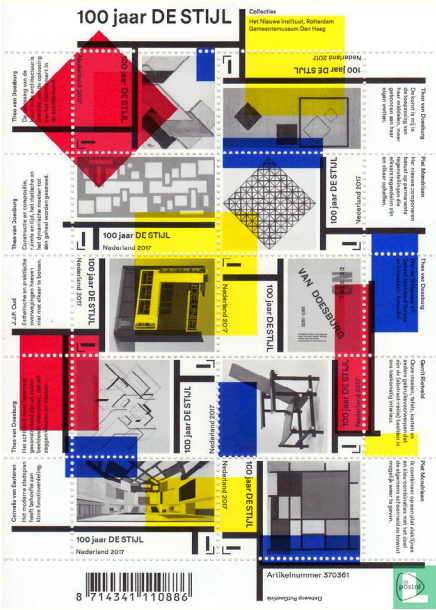
Vormgeven is een competentie waarin ontwerpers in gesprek gaan met het materiaal,¹⁶ maar ook een die wordt gedragen door verschillende soorten samenwerkingen. Tot voor kort stond bij ontwerpen en vormgeven vooral de directe interactie tussen ontwerper, gereedschappen en materiaal centraal. Recentelijk is deze situatie drastisch veranderd. Nieuwe generatieve technologieën, gereedschappen en methoden zorgen ervoor dat ontwerpen en vormgeven nóg meer de uitkomst zijn van een samenwerking tussen mensen en niet-menselijke actoren zoals machines en software.

Generatieve AI (GenAI) en geavanceerde netwerktechnologie bieden ontwerpers nieuwe, grensverleggende vormgevings- en productiemogelijken. Beeldbepalende creatieve taken die voorheen met name door vakkundige mensen werden uitgevoerd, kunnen nu ook aan machines en software worden uitbesteed. Met tekstcommando's ontstaat binnen een mum van tijd beeld dat eerder moeilijker (en veel minder snel) te realiseren was. De rol van ontwerpers verandert hierdoor. Binnen hun werk komt nóg meer nadruk te liggen op activiteiten als redactie voeren, betekenisgeven en cureren. Voorbeelden zijn Refik Anadol, die AI gebruikt voor immersieve installaties, of Sougwen Chung, die samen met robots tekent. Of kijk naar de vormgeving van de tentoonstelling *When Images Remain*,¹⁷ waarbij generatieve beeldproductie werd ingezet om te reflecteren op de status van beeld binnen een academische wereld die nog steeds wordt gedomineerd door de woordcultuur.

Bij *participatory design* en *co-design* ligt de nadruk juist op het faciliteren van samenwerkingen tussen mensen. Mensen, gebruikers en gemeenschappen met eigen (en vaak heel verschillende) achtergronden, contexten en belangen. Binnen participatory en co-design worden gebruikers en gemeenschappen dan ook actief uitgenodigd om mee te doen in alle fasen van het ontwerpproces, of nemen zij juist de leiding.¹⁸ Vormgeving ontstaat hier vanuit dialoog en onderhandeling, wat zowel de gebruikswaarde als de esthetiek beïnvloedt en verrijkt. Democratisering, draagkracht, empathie én draagvlak zijn daarbij belangrijke stuwende factoren. Ethiek en esthetiek zijn binnen participatory en co-design onlosmakelijk verbonden, hoewel gevestigde machtsverhoudingen vaak hardnekkig te doorbreken zijn. Ook binnen participatory en co-design geldt: als het erop aankomt, wie neemt dan de vormbeslissingen?



- Habraken, N. J. (1998). Werken met complexiteit; Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*.
- Van Middelkoop, C. (2024). *When Images Remain. A Visual Polemic in 8 Acts*. The Dynamic Archive. <https://doi.org/10.26017/tda-670>
- Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18; Sanches, M. G., & Frankel, L. (2010). Co-design in public spaces: An interdisciplinary approach to street furniture development. <https://dl.designresearchsociety.org/drs-conference-papers/drs2010/researchpapers/105/>



**Persoonlijke
Postzegel Nederland
(10 st.)**

- 10 stuks

€ 15,⁷⁵

Maak nu

N E P
2 5 C
O D E

Van zorgvuldig vormgegeven postzegelvellen door gerenommeerde ontwerpers (beeld: PutGootink, 2017), tot doe-het-zelf varianten (beeld: PostNL) en uiteindelijk de handgeschreven postzegelcode (beeld: Van Middelkoop, 2025). Dit drieluk laat zien hoe het beeld van wat ‘vormgeving’ is voortdurend verschuift. Waar postzegels ooit prestigieuze culturele ontwerp opdrachten belichaamden, verschoof de rol van vormgever geleidelijk naar de gebruiker. Niet alleen de makers, maar ook het ‘publiek’ dat de zegels onder ogen krijgt, verandert mee – in het geval van de postzegelcode zelfs naar de computer die de cijfers en letters leest en verwerkt.

3. Vormgeven in een politiek–bestuurlijke context

Democratisering en nieuwe vormen van esthetiek

Vormgeven is de laatste decennia steeds toegankelijker geworden. Eerst door CAD (Computer-Aided Design) en desktop publishing, later door geavanceerde netwerktechnologieën en de brede acceptatie van smartphones. Tegelijkertijd kwam de *maker movement* op: betaalbare 3D-printers, open source software, en platforms als *Thingiverse* maken het mogelijk dat iedereen kan ontwerpen én produceren. De DIY-esthetiek van zichtbare printlijnen, experimentele vormen, en modulaire objecten is inmiddels herkenbaar als een eigen stijl.

De stormachtige ontwikkeling van Generatieve AI (GenAI) versterkt deze vormgevingsdemocratisering. Iedereen kan nu met een tekstinstructie beelden of vormen laten ontstaan. Dit vergroot de creatieve mogelijkheden, maar roept ook vragen op over auteurschap en vakmanschap. Nederlandse ontwerpers als Studio Drift, Daan Roosegaarde en Joris Laarman laten zien hoe technologie en esthetiek kunnen samengaan in hybride vormen die zowel menselijk als machinaal zijn. Tegelijkertijd roepen deze hybride vormgevingspraktijken vragen op over authenticiteit: wat is er nog echt, van wie is het eigenlijk, en wat maakt dat eigenlijk uit?

De komst van GenAI heeft de veranderende betekenis van begrippen als ambacht, menselijke creativiteit, eigenaarschap en auteurschap dus versterkt. Met vergaande en moeilijk voorspelbare gevolgen, ook voor creatieve beroepen. GenAI modellen worden (vaak zonder toestemming) getraind met het werk van duizenden makers. Regelmatig worden hierdoor zorgvuldig opgebouwde oeuvres van professionele kunstenaars en ontwerpers tot ruwe digitale grondstof verwerkt om vervolgens gebruikt te worden in nieuw – door AI gegenereerd – werk.¹⁹

19. Zie bijvoorbeeld: Chayka, K. (2025, 2 april). The limits of A.I.-generated Miyazaki. *The New Yorker*. <https://www.newyorker.com/culture/infinite-scroll/the-limits-of-ai-generated-miyazaki>

Omdat vormbeslissingen binnen hybride vormgevingspraktijken worden genomen door zowel menselijk als niet-menselijke actoren is het steeds moeilijker aan te wijzen wie er (eind)verantwoordelijk is voor welk resultaat, en wie de consequenties daarvan zou moeten dragen.

Het belang van avontuurlijk opdrachtgeverschap

Naast ontwerpers spelen ook opdrachtgevers een grote rol. Veel iconische voorbeelden uit de Nederlandse ontwerpgeschiedenis ontstonden door opdrachtgevers die ruimte boden aan experiment. Nederland kende zelfs een traditie van overheidsgestuurd esthetiekbeleid, zoals binnen de esthetische dienst van staatsbedrijf PTT. Denk hierbij ook aan Ootje Oxenaar, die door zijn vormgeving vernieuwende bankbiljetten mogelijk maakte, of Studio Dumbar, dat vooruitstrevende huisstijlen voor overheidsinstanties vormgaf en een gedurfde nationale identiteit voor de Nederlandse politie creëerde. Eigenzinnige vormgeving ontstond dankzij opdrachtgevers met lef, waarbij de overheid opvallend vaak het voortouw nam.²⁰

Hoewel door de komst van het internet opvattingen over vormgeving wereldwijd vaker zijn gelijkgetrokken en uitersten steeds meer tot niches zijn verworpen, is die avontuurlijke houding vandaag misschien wel belangrijker dan ooit. In geïndividualiseerde samenlevingen is het idee van één eenduidig begrip van ‘goede vormgeving’ achterhaald. Juist daarom is de noodzaak van kwalitatief hoogstaande vormgeving op kleinere schaal niet minder, maar juist méér urgent geworden. In een hybride ontwerppraktijk – waarin mensen, machines, software en gemeenschappen samenwerken – vraagt vormgeven nog steeds tijd, ruimte en vertrouwen om tot bloei te komen. Avontuurlijk opdrachtgeverschap betekent openstaan voor onverwachte resultaten, en samen op zoek te gaan naar nieuwe, tot de verbeelding sprekende uitdrukkingsvormen. Vormgeving is dus niet ‘de kers op de taart’ of ‘de strik eromheen,’ maar een essentieel onderdeel van ieder (verander)proces. En dat besef lijkt te groeien.



Van de Porsche in nationale politiehuisstijl (beeld: Studio Dumbar, 1993) tot From the Police with Love op het Instagram-account #socialdesignpolitie (beeld: Esther de Boer, 2022): van iconische, extraverte beeldtaal naar klein en mensgericht. Waar eerder opvallende striping de publieke aanwezigheid en autoriteit moest versterken, richt de interne blik zich nu juist naar binnen – op reflectie, leren, en de mensen die de politieorganisatie samen maken.

20. Huygen, F. (2008). *Visies op Vormgeving: Het Nederlandse ontwerpen in teksten. Deel 2: 1944-2000*. Architectura & Natura, Premsula.

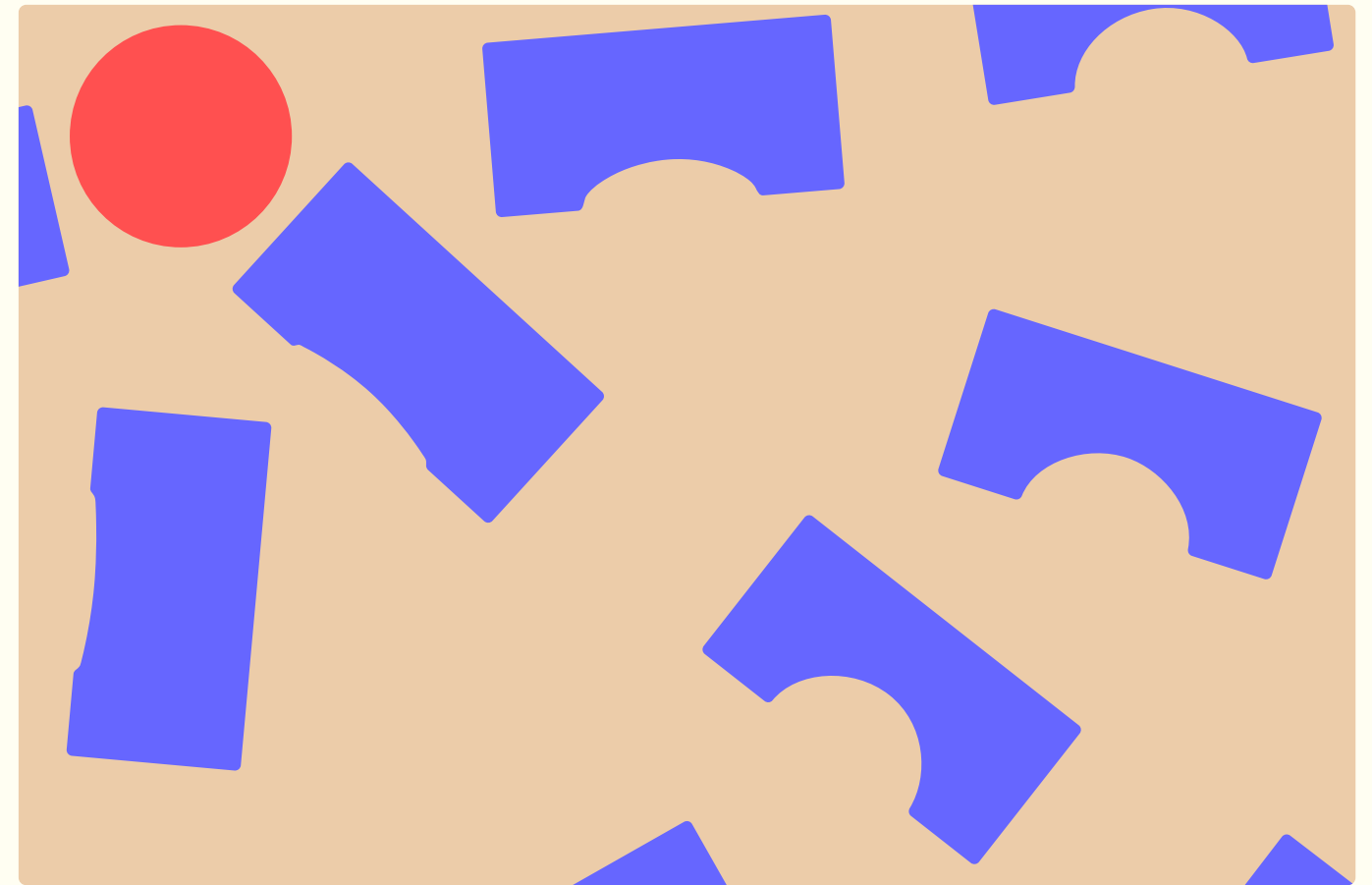
Zo beschikt Politie Nederland inmiddels over haar eigen strategisch-creatieve leiders,²¹ en zijn ook in de zorg talloze voorbeelden te vinden van hoogstaande vormgeving die niet alleen producten of communicatie verbetert, maar gaandeweg bijdraagt aan besluitvorming en maatschappelijke impact. Steeds vaker komt deze context-specifieke vormgeving van binnenuit. Zo stelde zorginstelling Cordaan vormgever Lonne Wennekendonk aan als projectmanager sociale innovatie, om visuele vertaalslagen te maken tussen organisatie en belanghebbenden; een krachtig voorbeeld van hoe avontuurlijk opdrachtgeverschap nieuwe verbindingen kan smeden.

Conclusie

Vormgeven is de ontwerpcompetentie die de verschijningsvorm bepaalt en daarmee de ervaring van een ontwerp stuurt. Vormgeving is communicatie: zij geeft richting aan wat een ontwerp kan doen en wat het kan betekenen. Bij vormgeven is kennis belangrijk, maar deze competentie wordt ook gedragen door specifieke vaardigheden, houdingen en gedrag. Vormgeven draait om maken: een proces van doen, reflecteren, veranderen en opnieuw proberen.

Tegenwoordig is vormgeven nóg vaker een gezamenlijke activiteit waarin ontwerpers co-creëren met gebruikers, machines, software en opdrachtgevers. In deze (en nog-te-ontwikkelen) samenwerkingsvormen lijkt dan ook de toekomst van vormgeven besloten te liggen.

In welke constellatie vormgeven als cruciale ontwerpcompetentie ook wordt beoefend: de kracht van de verschijningsvorm is dat zij iets dat nog geen gedaante heeft ervaarbaar maakt en het onbekende tot de verbeelding laat spreken.



Orkestreren als ontwerpcompetentie

Door Jotte de Koning en Willem-Jan Renger

1. De waarde van orkestreren

Misschien herken je dit: er ligt een complexe opgave voor die om samenwerking over afdelingen heen vraagt. Een wijk die aardgasvrij moet worden, bijvoorbeeld. De afdeling Ruimte werkt aan de plannen voor de openbare ruimte, Welzijn kijkt naar de bewoners die moeite hebben om mee te komen, een woningcorporatie wil tempo maken, en de netbeheerder schuift aan met zijn eigen logica en planning. Iedereen zet zich professioneel en met overtuiging in. Toch kost het verbinden van al die perspectieven vaak meer energie dan het oplossen van de inhoudelijke vraag. Misverstanden, weerstand en vertraging liggen op de loer. Omdat er vaak niet één probleemeigenaar of beslismandaat is, vraagt dit om nieuwe competenties.

Een van die competenties is orkestreren: het vermogen om in complexe contexten de inzet van verschillende actoren, belangen en tijdspaden zo met elkaar te verbinden dat er samenhang, momentum en beweging ontstaat. Orkestreren gaat niet over macht of formeel leiderschap, maar over verbindend sturen.¹

21. Van Gelderen, M. (2025). Is het gesprek ons beste wapen? Ontwapenen als kernkwaliteit van de politie. *Het Tijdschrift voor de Politie*.
https://www.websitevoordepolitie.nl/content/uploads/2025/07/Ontwapens_Long_Read_250721_DEF.pdf

1. Aguirre, Manuela, Natalia Agudelo, and Jonathan Romm. 2017. "Design Facilitation as Emerging Practice: Analyzing How Designers Support Multi-Stakeholder Co-Creation." *She Ji* 3 (3): 198–209.
<https://doi.org/10.1016/j.sheji.2017.11.003>.

Met het gebruik van het woord orkestreren komt de metafoor van een orkest op. Ambtelijke organisaties lijken vaak op een verzameling instrumentgroepen: ieder met een eigen rol, toon en partituur. Maar samen een integrale opgave uitvoeren vraagt meer dan dat iedereen zijn eigen partij speelt. Het vraagt om iemand die helpt afstemmen, signalen doorgeeft en de juiste timing voor inzet markeert. Maar de ontwerper is hier niet de dirigent. Eerder een arrangeur, die in het complexe spanningsveld weet hoe de verschillende geluiden te laten samenklinken: verbindend, afstemmend en steeds gericht op het grotere geheel. Hiermee komt men ook tot een nieuwe, andere, verrassende compositie. De metafoor van een orkest wringt soms, maar het alternatief ‘regisseren’ is meer directief en enkel 'co-creëren' te weinig sturend.

Ontwerpers kunnen in het proces een belangrijke rol spelen als boundary spanners.² Ze hebben het vermogen snel de taal en codes van verschillende stakeholders te leren, maar die ook te overbruggen door visueel te werken en invoelbaar te maken voor de verschillende betrokkenen. Hierdoor komt er zicht op een bredere en breder gedragen oplossingsruimte. Wat ontwerpers dus onderscheidt, is dat zij deze oplossingsrichtingen kunnen hertalen, verbeelden of ervaarbaar maken, in samenspraak met en gedragen door stakeholderperspectieven.³ Juist omdat ontwerpers vaak als neutrale kracht van buiten het bestaande krachtenveld opereren, kunnen zij waardevol zijn in het zichtbaar maken van samenhang en het scheppen van beweging.

2. Orkestreren als competentie

De competentie Orkestreren is het vermogen om multi-stakeholderprocessen te begeleiden, timing en volgorde te bewaken en ongemak hanteerbaar te maken binnen veranderingsprocessen. **Mensen vinden en mensen verbinden** is de basis van orkestreren: wie betrek je wanneer, en hoe zorg je dat hun bijdrage relevant blijft, voor het proces en voor henzelf? Orkestreren is een competentie die uiteenvalt in een drietal onderdelen.

1) **Sturen maar niet besturen** is het eerste onderdeel van de competentie *Orkestreren*. Het verwijst naar de kunst om de juiste mensen samen te brengen en richting te geven in deze complexe processen zonder zelf de formele macht of het beslismaandaat te hebben.

2) **Signaleren en navigeren** gaat over het in kaart brengen van de context en het bewust bewegen door verschillende systeemniveaus – van het gesprek aan de keukentafel tot strategische keuzes op regionaal niveau.

3) **Ruimte maken en ruimte benutten** is het vermogen om binnen de beperkte ruimte die er is, door regels, structuren en routines, toch experimenten, pilots en tijdelijke interventies vorm te geven. Op lange termijn gaat het om ruimte maken: door ervaringen te vertalen naar structurele veranderingen en door het lerend vermogen van de organisatie te versterken.

2. van Meerkerk, Ingmar & Edelenbos, Jurian (2018). Facilitating conditions for boundary-spanning behaviour in governance networks, Public Management Review, 20:4, 503-524. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1302248>

3. Dorst, Kees (2015). "Frame Creation and Design in the Expanded Field." She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation 1 (1): 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2015.07.003>.

Deze drie aspecten samen zorgen voor een ontwerpende aanpak waarbij geschakeld wordt tussen interventies op de korte termijn ter voorbereiding van impact op de lange termijn.



3. Orkestreren in een politiek–bestuurlijke context

Sturen maar niet besturen in een politiek–bestuurlijke context

Overheidsorganisaties worden uitgedaagd om complexe, afdelingsoverstijgende vraagstukken te hanteren, terwijl hun organogram noch hun werkwijzen hiervoor optimaal zijn toegerust. Traditionele beleidsmodellen gaan uit van voorspelbaarheid en controle, terwijl veel maatschappelijke vraagstukken zich in complexe, dynamische systemen bevinden. Dit leidt tot beleid dat onvoldoende kan aansluiten bij de realiteit en niet altijd effectief is in het aanjagen van transities. Door het integrale karakter van het probleem is er vaak niet één probleemeigenaar en daardoor ook niet één beslismaandaat.⁴

Ontwerpers kunnen in deze complexe procesgang het verschil maken door een belangrijke kerncompetentie in te zetten: hun vermogen om verbindend te sturen.⁵ De ontwerper is een ‘boundary spanner’, iemand die de taal en codes van de verschillende stakeholders zodanig begrijpt en invoelbaar maakt dat deze zicht verwerft op de oplossingsruimte en daarin richting kan geven aan het

4. Ringeling, A. B. (2004). Het imago van de overheid: De beoordeling van prestaties van de publieke sector (2e ed.). 's-Gravenhage: Elsevier Overheid.

transformatieproces. Boundary spanning is meer dan het overbruggen van de verschillen tussen disciplines, het is een verbindende rol.⁶ Het gaat daarbij niet om inhoudelijk de baas te zijn, maar om processen zo vorm te geven dat gezamenlijk eigenaarschap kan ontstaan. Dit maakt spanningen hanteerbaar, voorkomt stilstand en schept momentum voor transitie. In het model van orkestreren bevindt sturen maar niet besturen zich in de bovenste helft: het vlak waar verbinding met formeel mandaat gezocht wordt, maar altijd vanuit een onafhankelijke, verbindende rol.

Het creëren van momentum voor de transformatie is het doel van verbindend sturen. Ontwerpers en ambtenaren die orkestreren stemmen af, signaleren en geven timing aan, vergelijkbaar met de rol van een concertmeester naast de dirigent. Waar afdelingen, partners en bewoners ieder hun eigen logica en tempo hebben, helpt orkestreren om verschillen productief te maken en beweging te creëren. Dat vraagt vooral om gevoel voor stakeholder timing: wie moet op welk moment betrokken zijn om echt verder te komen? Te vaak worden stakeholders te laat betrokken of ontbreekt er een cruciale stem. Andersom gebeurt het ook dat mensen te lang of onnodig worden vastgehouden in processen, waardoor betrokkenheid op termijn wegvalt. Even belangrijk is stakeholder staging: het betrekken van mensen op zo een manier dat hun inbreng ook daadwerkelijk van waarde is.⁷ Tenslotte hoort hierbij het constructief omgaan met weerstand en spanning. Frictie kan noodzakelijk zijn om verandering teweeg te brengen, maar moet wel hanteerbaar blijven. Door die te begrijpen en bespreekbaar te maken, kunnen ontwerpers spanningen duiden en ombuigen. Zo ontstaat ruimte voor samenwerking en gezamenlijk eigenaarschap.

Concreet betekent dit dat ontwerpers waarde toevoegen in hoe zij het proces vormgeven en uitvoeren. Zij bereiden gesprekken voor door scenario's en visualisaties te maken die complexiteit inzichtelijk maken. Ze zetten werkvormen in die verschillen tussen stakeholders zichtbaar én bespreekbaar maken zonder dat die meteen tot conflict escaleren. Ze gebruiken prototypen en andere materialisaties om beleidsopties tastbaar te maken⁸, waardoor besluitvormers eerder durven kiezen. Ze letten scherp op timing, en weten kleine interventies – een workshop, een gezamenlijke kaart, een gedeeld taalveld – op het juiste moment te plaatsen zodat er ruimte komt voor grotere beslissingen. En zij bieden bestuurders nieuwe taal en beelden waarmee een transitie niet alleen bestuurlijk gelegitimeerd wordt, maar ook gedeeld kan worden met de bredere organisatie en samenleving. Zo wordt sturen maar niet besturen concreet: niet door te beslissen, maar door het proces zó te orkestreren dat beslissen mogelijk wordt.

6. van Meerkerk, Ingmar & Edelenbos, Jurian (2018). Facilitating conditions for boundary-spanning behaviour in governance networks, Public Management Review, 20:4, 503-524. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1302248>

7. Bjögvinnsson, Erling, Pelle Ehn, and Per Anders Hillgren (2012). "Design Things and Design Thinking: Contemporary Participatory Design Challenges." Design Issues 28 (3): 101-16. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00165

8. Koning, Jotte I.J.C. de, Emma Puerari, Ingrid J. Mulder, and Derk A. Loorbach. 2018. "Design-Enabled Participatory CityMaking." 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), 1-9. <https://doi.org/10.1109/ICE.2018.8436356>.

Signaleren en navigeren in een politiek-bestuurlijke context

Veel systemen, zoals energievoorziening, mobiliteit en economische structuren, zitten vast in historische keuzes en gevestigde belangen. Deze lock-in en de natuurlijke weerstand tegen verandering zorgen voor vertraging van de noodzakelijke transitie. Signaleren en navigeren zijn essentiële vaardigheden die helpen de context van een opgave opnieuw in kaart te brengen. Het is hierbij belangrijk dat ontwerpers zich bewegen op verschillende systeemniveaus, voor goed begrip van de formele én informele structuren in organisaties. Ontwerpers die deze dynamieken begrijpen, kunnen processen effectiever sturen en vertrouwen opbouwen. In het model loopt signaleren en navigeren door alle kwadranten.

Verandering in de politiek-bestuurlijke context speelt zich af op micro-, meso- en macroniveau en vraagt om transdisciplinariteit: het vermogen om uiteenlopende kennis en perspectieven te herkennen en te verbinden.⁹ Ontwerpers ontwikkelen dit systeemgevoel via ontwerpend actieonderzoek en toekomstdenken, waarmee zij actuele situaties kunnen verbinden met mogelijke toekomst. Hun kracht ligt in het continu samenbrengen van inzichten uit verschillende bronnen en disciplines – grafisch, tekstueel, tactiel of sociaal – en deze op waarde te schatten. Dit zorgt voor een gelaagd begrip en maakt verbanden zichtbaar tussen niveaus alsook in de tijd. Zo worden signalen uit de praktijk verbonden aan systeem- en beleidsvraagstukken.¹⁰

Een gedegen reframingproces vormt hierbij een noodzakelijke voorwaarde: het helpt om machtsstructuren en frames te verkennen en met navigatievaardigheden te combineren.¹¹ Daarmee kunnen ontwerpers onproductieve praktijken signaleren en discussies openen die beweging creëren.¹² Deze onderzoekende houding sluit aan bij Irwin's idee van de permanente beta: de erkenning dat ontwerpen nooit af is.¹³ Diepgaand signaleren, met name vanuit een strategisch-organisatorisch perspectief, is lastig als er geen langere tijd verbondenheid is met een context of complex vraagstuk. Betrokkenheid van ontwerpers die het projectmatige overstijgt, en dus op de lange termijn verschillende opeenvolgende projecten met elkaar kan verbinden, zal bijdragen aan toegevoegde waarde voor transformatie.¹⁴

Ontwerpers en ambtenaren die orkestreren, herkennen patronen, spanningen en kansen in een voortdurend veranderend speelveld. Zij schakelen tussen micro, meso en macro, en verbinden actuele vraagstukken met toekomstbeelden. Deze vaardigheid vraagt een onderzoekende houding en het vermogen om door te vragen en bestaande frames te bevragen. Zo ontstaat inzicht in waar de

9. Joore, Peter, and Brezet, Han (2014). "A Multilevel Design Model: The Mutual Relationship between Product-Service System Development and Societal Change Processes." Journal of Cleaner Production 97 (June): 92-105. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.06.043>

10. Boztepe, Suzan, Jörn Christiansson, Amalia de Götzen, Leigh Anne Hepburn, and Turkka Keinonen (2024). "Rethinking Design in the Public Sector: A Relational Turn." International Journal of Design 18 (3): 1-7. <https://doi.org/10.57698/v18i3.01>.

11. Bijl-Brouwer, Mieke van der. 2019. "Problem Framing Expertise in Public and Social Innovation." She Ji 5 (1): 29-43. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.01.003>.

12. Gaziulusoy, A. Idil, and Chris Ryan. 2017. "Roles of Design in Sustainability Transitions Projects : A Case Study of Visions and Pathways 2040 Project from Australia." Journal of Cleaner Production 162. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.122>.

13. Irwin, T. (2015). Transition Design: A Proposal for a New Area of Design Practice, Study, and Research. Design and Culture, 7(2), 229-246. <https://doi.org/10.1080/17547075.2015.1051829>

14. Koning, Jotte de, & Mieke van der Bijl-Brouwer. 2024. "Value Dimensions in Creative Collaborations for Social Innovation." She Ji 10 (3): 286-307. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2024.10.002>.

blokkades en kansen voor beweging liggen. Signaleren en navigeren helpt om koers te houden in een complex veld zonder te vervallen in simplificatie. Het is daarmee een kernonderdeel van orkestreren: richting vinden door met open vizier te leren en te bewegen door dynamische systemen.

Ruimte maken en benutten in een politiek–bestuurlijke context

De politiek–bestuurlijke context wordt vaak bepaald door starre kaders en regelgeving. Dit maakt het aanpassen aan veranderende omstandigheden traag en belemmert innovatie, terwijl juist een flexibele, lerende aanpak nodig is.¹⁵ Orkestreren gaat daarom ook over timing en sequentie: het schakelen tussen korte- en lange termijn interventies om mensen mee te krijgen in verschillende stappen.

Op korte termijn betekent dit slim omgaan met mogelijkheden voor experimenten, pilots en tijdelijke interventies. Op lange termijn gaat het om ruimte maken: door ervaringen te vertalen naar structurele veranderingen en door het lerend vermogen van de organisatie te versterken, waardoor transitie op langere termijn mogelijk wordt.¹⁶ Hier benutten ontwerpers hun vermogen tot iteratief werken, experimenteren en omgaan met onzekerheid. Kleine stappen helpen om vertrouwen te winnen en angst voor verandering te verminderen. Daarbij is het van groot belang dat deze ervaringen verankerd worden in het collectieve geheugen binnen de overheidsorganisaties. Vaak zijn hier geen solide bestaande structuren of modellen voor ingericht, waardoor zowel succes- als faalfactoren worden vergeten en steeds opnieuw worden ontdekt. De koppeling van korte termijn actie aan langetermijnverandering wordt in de literatuur ook gezien als cruciaal mechanisme in stedelijke vernieuwing en tactical urbanism.¹⁷

Radicale transparantie en strategische positionering van experimenten spelen hierin een belangrijke rol. Experimenten worden vaak als risico gezien¹⁸, maar door deze expliciet te positioneren en open te communiceren over risico’s, kunnen ontwerpers korte termijn acties verbinden aan langetermijndoelen. Kleine interventies werken dan als katalysatoren: zij nemen onzekerheid en angst voor verandering weg en openen zo de weg voor vervolgstappen. Het iteratieve karakter van de ontwerpende aanpak zorgt ervoor dat deze dynamiek structureel ingebouwd wordt. Zo maakt ruimte benutten en ruimte maken zichtbaar dat orkestreren niet alleen gaat over samenwerken in het heden, maar ook over het zorgvuldig vormgeven van een veranderpad richting de toekomst.

Slotakkoord

Orkestreren vraagt om meer dan het samenbrengen van stemmen in een proces. Het vraagt om een repertoire van interventies en een scherp gevoel voor context. Ontwerpers brengen hierin waardevolle ervaring mee uit iteratieve trajecten waarin is geleerd hoe experimenten, visualisaties en gesprekken daadwerkelijk beweging kunnen creëren. Door deze lessen te delen en te verankeren in het collectieve geheugen van overheidsorganisaties, wordt voorkomen dat telkens opnieuw dezelfde fouten worden gemaakt of dezelfde inzichten moeten worden herontdekt.

Dat verankeren is echter nog geen vanzelfsprekendheid. Vaak ontbreken de structuren om opgedane kennis, zowel succesfactoren als mislukkingen, duurzaam vast te houden. Orkestreren draagt daarom ook bij aan het ontwikkelen van een leerpraktijk binnen de overheid: een praktijk waarin het verleden niet vergeten wordt, maar wordt gebruikt als springplank voor nieuwe stappen.

In die zin is orkestreren een uitnodiging tot een andere manier van werken in de publieke sector. Het vraagt om gezamenlijk eigenaarschap, om openheid voor frictie, om de durf te experimenteren en om zorg voor de lange termijn. Ontwerpers kunnen hier als boundary spanners en procesontwerpers veel aan bijdragen, maar alleen in nauwe samenwerking met ambtenaren, bestuurders en maatschappelijke partners.

Wanneer orkestreren goed wordt ingezet, ontstaat er niet alleen beleid dat beter aansluit op de werkelijkheid, maar ook een gevoel van gedeeld eigenaarschap en betekenis. Het maakt verschil in hoe we omgaan met maatschappelijke transities: niet door te sturen van bovenaf, maar door samen te leren bewegen.

15. Kim, Ahmee, Mieke van der Bijl-Brouwer, Ingrid Mulder, and Peter Lloyd. 2024. “Stabilizing Design Practices in Local-Government.” International Journal of Design 18 (3): 45–59. <https://doi.org/10.57698/v18i3.04>.

16. Loorbach, Derk, Niki Frantzeskaki, and Flor Avelino. 2017. “Sustainability Transitions Research: Transforming Science and Practice for Societal Change.” Annual Review of Environment and Resources 41 (1): 1–35. <https://doi.org/10.1146/annurevenviron-102014-021340>.

17. Lydon, Mike, and Anthony Garcia. 2015. Tactical Urbanism, Short-Term Action for Long-Term Change. Washington: Island Press.

18. Twist, Mark van, Martijn van der Steen, and Nany Chin-A-Fat. 2017. “Sturing en Complexiteit: leren door doen.” In Sturen in een verweven dynamiek Perspectieven op complexiteit en oriëntaties voor beleid. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken. <https://edepot.wur.nl/412976>.

**Binnen het programma De Publieke Ontwerp-
praktijk (PONT) ontwikkelen we praktische kennis
en hulpmiddelen om publieke ontwerppraktijken
te laten slagen. Want of we het nu hebben over de
toenemende polarisatie, de woningopgave, of de
opleidingskloof – er is creativiteit, samenwerking
en actie nodig.**

Een programma van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en
Dutch Design Foundation, ondersteund door CLICKNL

**Dutch Design
Foundation**



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

