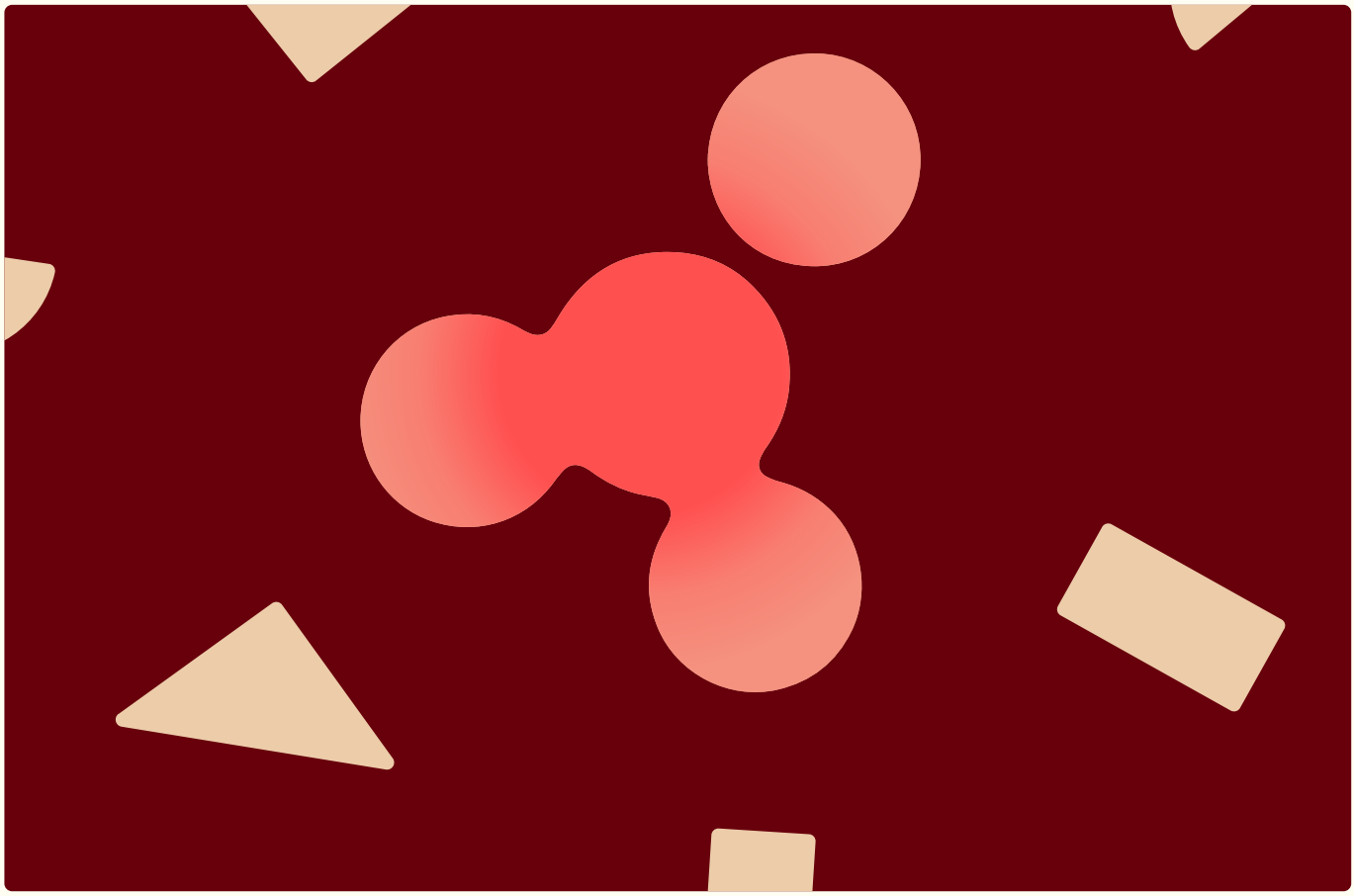


Integreren

Door Wina Smeenk, 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-design[4] en contextmapping[5] 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 actie[7], 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 Ambiguïteit

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 Design[10] of Social Implication Design[11], 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 stakeholdermanagement[12], 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.

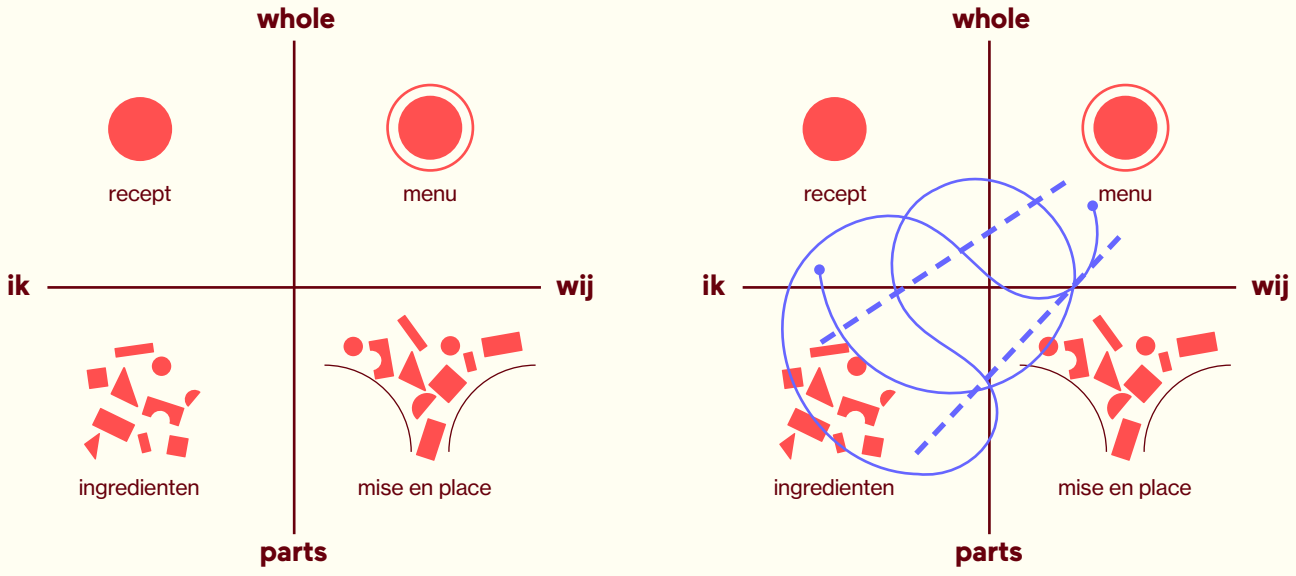
9. Smeenk, W. (2023). The empathic Co-Design Canvas: A tool for supporting multi- stakeholder co-design processes. International Journal of Design, 17(2), 81-98.
10. Ozkaramanli, D., Desmet, P. M., & Özcan, E. (2016). Beyond resolving dilemmas: Three design directions for addressing intrapersonal concern 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.



Figuur 1: De competentie 'integreren' ontwikkelt zich door op 2 assen over dit veld te bewegen

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.