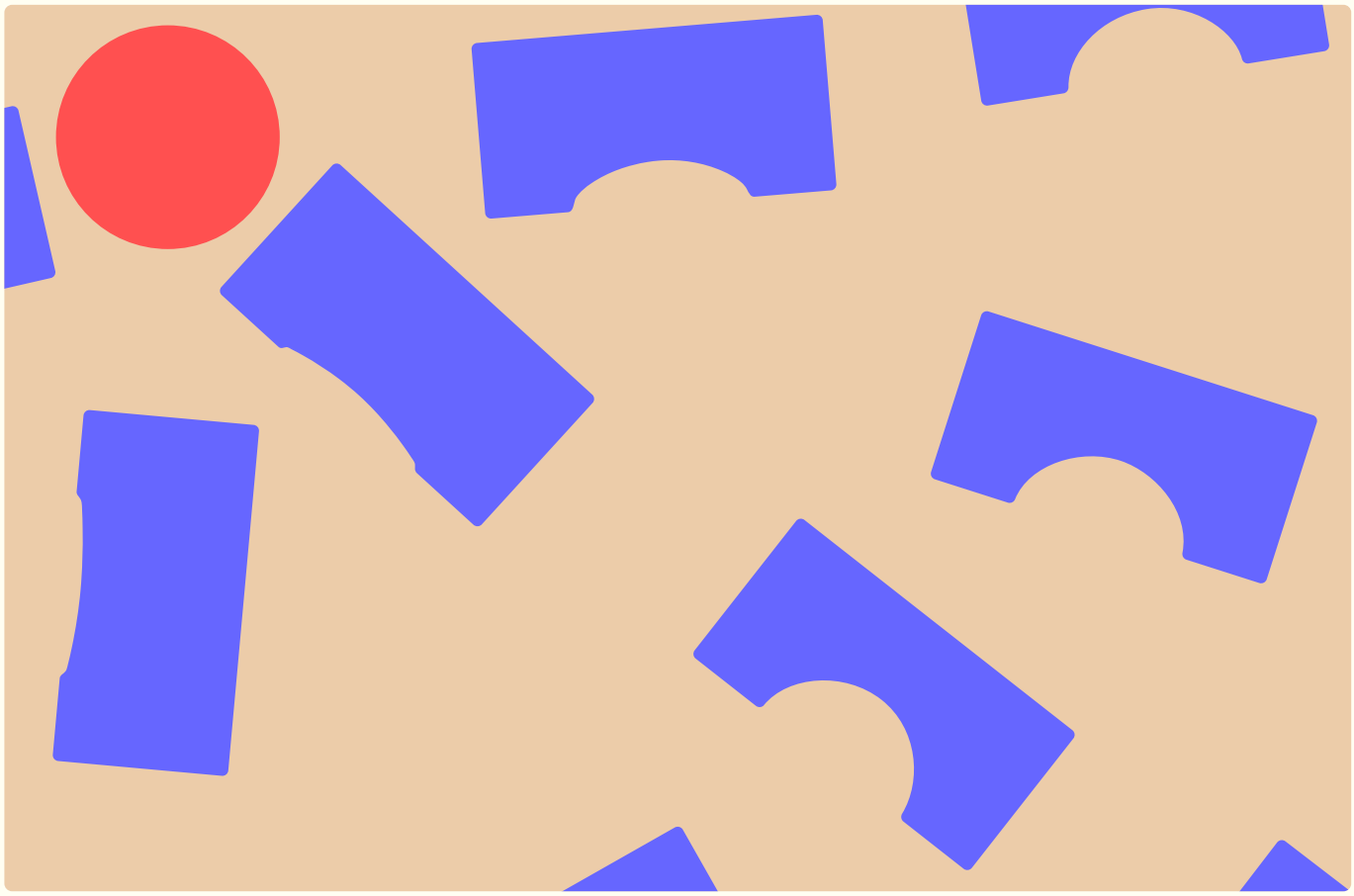

Orkestreren als ontwerpcompetentie

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]

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 beslismandaat 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 beslismandaat.[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 maken[8], 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. Bjögvinsson, 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 transities. 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 toekomsten. 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 gezien[18], 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.

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.

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.