



Ministerie van Landbouw,
Natuur en Voedselkwaliteit

Design Thinking en Overheid

ESSAY Effectiever werken
aan transitievraagstukken

binne
de c

André Schaminée
TwynstraGudde Social Design

Prof. Kees Dorst
University of Technology Sydney



Ministerie van Landbouw,
Natuur en Voedselkwaliteit



TwynstraGudde

Tekst

Kees Dorst
André Schaminée

Redactie

Tessa Vrijmoed

Ontwerp

Dutch Portfolio
brand design agency

Contact

info@tg.nl

ISBN

978 94 6402 799 0

2021 © Deze publicatie is mogelijk gemaakt door een bijdrage van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en TwynstraGudde.

Design Thinking binnen de overheid

ESSAY Effectiever werken
aan transitievraagstukken

André Schaminée
TwynstraGudde Social Design

Prof. Kees Dorst
University of Technology Sydney

Voorwoord

De komende decennia staan we voor grote transitie's. Op het terrein van voedselproductie, klimaat, waterveiligheid, biodiversiteit en energie zullen we op een fundamenteel andere manier gaan denken en doen. Een samenhangende aanpak van deze transitie's is noodzakelijk, bijvoorbeeld om... ↘

↳ ...een economisch vitaal, leefbaar en ecologisch duurzaam landelijk gebied te behouden en te versterken.

Een samenhangende aanpak van transities vergt samenwerking. Het gaat hierbij om publiek-private samenwerking, waarbij ook een goede samenwerking tussen private partijen en overheden onderling van groot belang is. Nederland heeft als polderland de reputatie om er samen uit te komen, ook als het lastig is. Dat biedt kansen, maar neemt niet weg dat de uitdagingen door de ingrijpendheid van een aantal transities aanzienlijk zijn. Het is daarom belangrijk om niet alleen inhoudelijk naar de transities te kijken, maar ook naar de manier waarop we die met elkaar vormgeven. Misschien moeten we inzetten op ‘polderen 2.0’: er samen uitkomen, maar op een vernieuwde manier.

Het inzetten van vernieuwende en structurerende methodieken kan daarbij enorm helpen, zo is inmiddels mijn overtuiging, om openingen te bieden uit de tegenstellingen en dilemma’s waar het maatschappelijk debat vol van is. En precies dat is de reden dat dit essay voor u ligt: meer inzicht in een van de methodieken die zich hiervoor leent, namelijk de methodiek “design thinking”¹. Het oogpunt van design thinking is vanuit waarden tot nieuwe verbindingen te komen. Niet elkaar overtuigen, maar je verdiepen in de inzichten van jezelf en die van de ander om daarna samen stappen te zetten. In Nederland hebben we al eerste ervaringen opgedaan met deze methode om te komen tot nieuwe verbindingen tussen de partijen die natuur en landbouw vertegenwoordigen. De eerste uitkomsten wijzen erop dat het gesprek en de ideeën over wat te doen echt kunnen veranderen door inzet van design thinking. Ervaringen op andere terreinen en in andere landen bieden nog meer inkijkjes in het toepassen en de potentiële kracht van deze methodiek.

Dit essay is primair bedoeld voor het publieke domein: voor ambtenaren en bestuurders van de overheden die een rol hebben in het vormgeven van een transitie en ook verantwoordelijk zijn voor het proces van samenwerking. En die dan merken dat je vroeg of laat met andere transities en andere partijen te maken krijgt, omdat de transities in elkaar grijpen.

Twee deskundigen op het gebied van deze methodiek geven inzicht in hun ervaringen en kennis. Dit essay is tot stand gekomen in opdracht van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit om zo waardevolle lessen te delen. Natuurlijk biedt dit essay geen panacee voor alle te leggen transitiepuzzelstukken, maar het kan er op een toegankelijke manier wel bij helpen.

Ik hoop dat het lezen van dit essay u net zoveel inspiratie en genoeg zal bieden als het mij heeft geboden. •

Sander Band

Afdelingshoofd Gebieden

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

¹ Design thinking is, zoals ook beschreven in dit essay, niet de enige methodiek. Voor geïnteresseerden in de methodiek ontwerpend onderzoek is een essay te vinden van Dirk Sijmons via eowijers.nl/wat-niet-kan-is-nog-nooit-gebeurd. ↗

Samenvatting

Transitievraagstukken zijn veelkoppige monsters die verdraaid ingewikkeld en taai blijken. Wereldwijd zien we dat het streven naar een duurzame, gezonde en eerlijke wereld gepaard... ↘

↳ ...gaat met piepende en uit de rails lopende systemen met vertraging, frustratie en kapitaalvernietiging als symptomen.

Overheden zijn zoekend. Transities blijken nauwelijks te realiseren op de manier waarop overheden het liefst werken: voorspelbaar en planbaar. Transitievraagstukken zijn open (veel partijen hebben er toegang toe), complex (er is een hoge mate van verbondenheid tussen spelers en ze zijn verbonden met andere vraagstukken), dynamisch (ze veranderen terwijl je eraan werkt) en genetwerkt (ze bestaan over organisaties heen). Dat betekent: er is geen enkele partij die het vraagstuk volledig overziet. En evenmin is er één partij die in zijn eentje regie kan voeren.

Extra overleg en het verzamelen van aanvullende feitelijke kennis – de Pavlov-reactie binnen de overheid – helpen je daarom slechts beperkt verder. Innovatie is nou eenmaal zelden de uitkomst van een onderhandeling. En kennis is dikwijls niet de beperkende factor om mensen in beweging te krijgen. Er is iets extra's nodig; een aanpak die mensen uitnodigt om mede-maker te worden van de transitie. Design thinking kan die aanpak zijn.

Design thinking is een methode om met optimisme en een open houding vorm te geven aan een onzekere toekomst. Het is een (min of meer) gestructureerde benadering, waarbij discussies vanuit standpunten en belangen omgebogen worden naar een lerend, co-creatief proces vanuit waarden en drijfveren. Op basis van deze waarden en drijfveren wordt een nieuw, vaak radicaal ander, verbindend perspectief ontwikkeld. Ook helpt design thinking je om met kleine tests systematisch de onzekerheid rond de transitie te reduceren, waarbij denken en doen hand-in-hand gaan.

Design thinking verrijkt het repertoire van de bevlogen professionals die nu dag in dag uit aan transitieopgaven werken. Design thinking binnen de publieke sector is weliswaar een jong vakgebied, tegelijkertijd is er inmiddels zoveel ervaring opgedaan dat een groeiende groep professionals transitievraagstukken zelfverzekerd en vastberaden ter hand neemt. Design thinking helpt hen gestructureerd samen te werken met een grote groep aan ongelijksoortige stakeholders.

Inmiddels zijn er in het hele land en op alle overheidsniveaus betekenisvolle ervaringen opgedaan met design thinking. Dit heeft ons veel geleerd. Belangrijke lessen zijn onder meer:

- Werk vanuit de *waarden en drijfveren* van betrokkenen
- Kies de *juiste aanpak* voor de juiste vraag
- Schakel slim tussen verschillende *samenwerkingsrollen*
- Verbind de *leefwereld* met de *systeemwereld*
- Ontwikkel een strategie voor *competentie-opbouw* in je organisatie
- Herken de *expertmomenten* in het proces
- Realiseer je dat door het toepassen van design thinking voor beleidsmedewerkers, communicatieadviseurs en bestuurders de *werkpraktijk verandert*. •

Inhoudsopgave

Leeswijzer: In deel I gaan we in op het fundament van design thinking. Wat is het? En waar heb je het voor nodig? In deel II vergelijken we enkele design-thinkingmethoden en laten we aan de hand van enkele cases zien hoe design thinking werkt. In deel III delen we een negental lessen voor de succesvolle toepassing van design thinking binnen transitievraagstukken. ▽

Voorwoord	4
Samenvatting	6
<hr/>	
I Hoezo design thinking?	12
↳ Waar komt design thinking vandaan?	13
↳ Waarom is design thinking nu nodig?	13
<hr/>	
II Hoe werkt design thinking?	16
↳ Drie design-thinkingmethodieken vergeleken	17
↳ Design thinking voor transitievraagstukken: 'frame innovation'	19
CASE I Kings Cross (Sydney)	22
CASE II De mensgerichte energietransitie	26
CASE III Van Bouwput naar Buurbouw	28
↳ Design thinking verrijkt je repertoire	30
<hr/>	
III Negen lessen	32
uit de succesvolle toepassing van design thinking in transitie-opgaven	
↳ LES 1 Begin vanuit waarden en handelingsprincipes	33
↳ LES 2 Verwar het niet met andere aanpakken	34
↳ LES 3 Geef inhoud aan verschillende samenwerkingsrollen	35
↳ LES 4 Maak het proces ONAF	35
↳ LES 5 Organiseer de verbinding tussen top-down en bottom-up	36
↳ LES 6 Bouw competenties op in je organisatie	38
↳ LES 7 Vraag het een expert (3x)	40
↳ LES 8 Maak lange lijnen	40
↳ LES 9 Design thinking raakt de praktijk van velen in een organisatie	41
Over de auteurs	44
Bijlage: Verschillende aanpakken vergeleken	46
↳ Ontwerpend onderzoek en design thinking	47
↳ Theory U en design thinking	47
↳ Lean, Agile en design thinking	47



"Een uitgaansgebied dat geconfronteerd werd met aan alcohol gerelateerd uitgaansgeweld werd hoe langer hoe meer een gebied van law & order... ..**totdat men het gebied ging benaderen als een festivalterrein, waar goed georganiseerde levendigheid de sleutel bleek tot gedragsverandering.**"

CASE I Kings Cross (Sydney)

22 ↘

"Bewoners waren ongeïnteresseerd of afwijzend ten aanzien van de energietransitie... ..**totdat bleek dat de energietransitie hen kon helpen de wijk een sociale impuls te geven.**"

CASE II De mensgerichte energietransitie

26 ↘





"De uitvoerders van een grote gebiedsontwikkeling vonden het lastig een duurzame relatie met de omgeving op te bouwen... ..**totdat men de omgeving benaderde op de lokale drijfveren.**"

CASE III Van Bouwput naar Buurbouw

28 ↘

Deze en andere bijzondere verhalen kunnen we vertellen doordat complexe maatschappelijke vraagstukken succesvol zijn aangepakt met 'design thinking'. ↘

Hoezo design thinking?

De term 'design thinking' gonst de laatste jaren steeds luider door overheidsland. Maar wat is het precies? Laten we zeggen dat design thinking een mensgerichte aanpak is met een optimistische grondslag. De eerste ervaringen met design thinking zijn veelbelovend: ingewikkelde vraagstukken zijn van nieuw perspectief voorzien. Bestuurlijke impasses zijn doorbroken. En problemen zijn er mee opgelost. Daarnaast wordt met... ▾

↘ ...design thinking steeds vaker de kwaliteit van de dienstverlening van de overheid vergroot ('service design'). Het is dus niet vreemd dat betrokkenen er bevlogen over spreken en dat bij velen de interesse is gewekt.

Design thinking binnen de overheid is wereldwijd aan een opmars bezig – ook in Nederland. Design thinking wordt hier in een groot aantal domeinen en binnen alle overheidslagen succesvol toegepast – denk daarbij aan de energietransitie, klimaatadaptatie, landbouw, zorg, onderwijs en ruimtelijke ordening.

Ondanks alle fraaie resultaten is het goed om ons te realiseren dat we te maken hebben met een vakgebied in ontwikkeling. Veel bestuurders en ambtenaren zien de potentie ervan, maar ervaren tegelijkertijd dat het geen alledaagse kost is. Een dieper besef van wat design thinking is, wat het vermogen en wat het vraagt, is daarom gewenst.

Waar komt design thinking vandaan?

Lang voordat de term 'design thinking' bestond, was er al 'design' (ontwerp). Sinds de industriële revolutie zorgen ontwerpers dat producten aansluiten bij de behoefte van mensen en dat ze er aantrekkelijk uitzien². Prijs, kwaliteit en aantrekkelijkheid worden door design samengebracht in een product.

In de tweede helft van de 20^e eeuw ontstond het besef dat design ook ingezet kon worden voor de ontwikkeling van activiteiten en processen. Dit is ook de periode dat voor het eerst over design wordt gesproken als een manier om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken³. Dit gaat uiteindelijk over het (her-)ontwerpen van systemen. Denk hierbij aan transitievraagstukken, waar onder meer de technische, de politieke en de maatschappelijke context, kortom 'het systeem', mee moet veranderen om tot een paradigmawisseling te komen. Design laat zich in dit type vraagstukken niet isoleren in een 'R&D-afdeling' of volledig uitbesteden aan een extern bureau: het ontwerpen van de verandering dient in het hart van het vraagstuk plaats te vinden.

Waarom is design thinking nu nodig?

In toenemende mate ziet de overheid zich geplaagd voor transitievraagstukken. Transitievraagstukken zijn veelkoppige monsters die verdraaid ingewikkeld en taai

² Design heeft soms de neiging meer aandacht aan esthetiek te besteden dan aan de vraag: helpt het de wereld ook echt verder? Een belangrijk boek in dat licht is Viktor Papanek's *Design for the Real World*. Het boek is al geschreven in 1971, maar nog onverminderd relevant en een bron van inspiratie voor veel designers.

³ Wie precies 'design thinking' bedacht heeft is niet helemaal duidelijk. Vaak wordt verwezen naar Tim Brown van IDEO, die de term gebruikte in zijn beroemde boek *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation* (2009). Maar al in 1987 publiceerde Peter G. Rowe het boek *Design Thinking* (MIT Press). Wikipedia wijst erop dat er in de jaren '50 en '60 van de vorige eeuw al auteurs waren die het principe van design thinking beschreven en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking (geraadpleegd 28-10-2020).

blijken. Wereldwijd zien we dat het streven naar een duurzame, gezonde en eerlijke wereld gepaard gaat met piepende en uit de rails lopende systemen met vertraging, frustratie en kapitaalvernietiging als symptomen.

Overheden zijn zoekend. Traditionele aanpakken hebben moeite met transitievraagstukken. Regelmatig bestaat de neiging om een proces af te schermen (“Wij lossen het voor u op.”), te werken vanuit een momentopname (het probleem ‘bevrozen’) of het probleem te isoleren uit de context (“Dit is ‘ons’ probleem.”) en dat werkt in complexe situaties niet meer. Transities blijken kortom nauwelijks te realiseren op de manier waarop overheden het liefst werken: voorspelbaar en planbaar. Een extra complicerende factor is dat gebiedsspecifieke omstandigheden steeds minder ruimte laten voor klassieke sturing op rijksniveau.

Transitievraagstukken kenmerken zich doordat ze **open** zijn (dat wil zeggen: veel partijen hebben er toegang toe), **dynamisch** (ze veranderen terwijl je er aan werkt), **genetwerkt** (ze bestaan over organisaties heen) en **complex** (de vraagstukken kennen veel elementen en relaties)⁴.

Laat ons bovenstaande illustreren met een voorbeeld. Neem de transitie van intensieve landbouw naar kringlooplandbouw: die opgave is niet eenduidig af te bakenen. We zitten in een **open** en **dynamisch** probleemgebied. Waar leg je de grens van het vraagstuk? Kun je nog wel een grens leggen? En waar komen al die interfererende ontwikkelingen vandaan? Wanneer je als overheid de kringlooplandbouw wilt stimuleren, kun je je exclusief op de boeren en de landbouwsector richten, maar dan loop je ineens aan tegen het feit dat de behoefte aan grond voor woningen en de energietransitie in delen van Nederland de grondprijs opdrijft. Deze ontwikkeling, ver buiten het probleemgebied van natuur en landbouw, heeft directe gevolgen voor het businessmodel van kringlooplandbouw. Zo'n vraagstuk is daarmee ook **genetwerkt**. Het grijpt in op beleid van vele departementen en op alle overheidslagen. Het vraagstuk is tot slot **complex**. Het heeft relaties met volksgezondheid, met droogte, met voedselzekerheid en -toegankelijkheid, met biodiversiteit, met bestaanszekerheid van ondernemers in de landbouwsector, met leefbaarheid van het buitengebied, met woningnood, met klimaatverandering en ga zo maar door. Het is dus niet door één partij op te lossen. Sterker nog: een schier oneindige reeks partijen zal te maken krijgen met deze transitie. Het aanpakken van zulke maatschappelijke kwesties vraagt dus inzet van de hele maatschappij.

Met andere woorden: er is een aanpak nodig die wél met de karakteristieken van transitieopgaven om kan gaan. Design thinking hééft die potentie. ●

⁴ Dergelijke vraagstukken worden ook wel aangeduid met ‘wicked’, ‘taai’, of ‘Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous’ (VUCA).

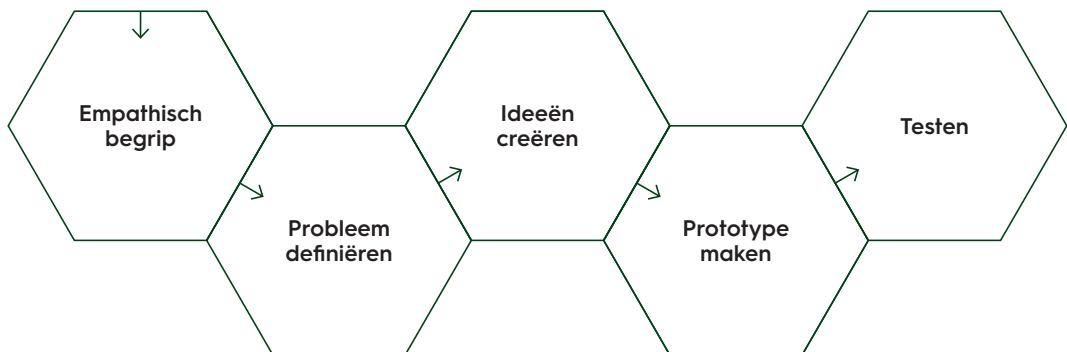
|| Hoe werkt design thinking?

Voordat we ingaan op de methodiek van design thinking, is het belangrijk om op te merken dat er meerdere design-thinking-methoden bestaan. Deze methoden hebben... ↘

↘...grote verwantschap met elkaar, maar ook een aantal belangrijke verschillen. In deze paragraaf bespreken we drie van de meest gebruikte design-thinkingmethodieken.

Drie design-thinkingmethoden vergeleken

Wie op internet zoekt op 'design thinking' vindt een scala aan modellen zoals weergegeven in figuur 1. Deze modellen vinden hun oorsprong bij Stanford d.-school⁵ en komen oorspronkelijk uit het productontwerpen. Ze zijn er op gericht om op basis van de wensen en behoeften van 'eindgebruikers' (bewoners, patiënten, leerlingen, ondernemers, al naargelang je doelgroep) snel oplossingen te bedenken voor een probleem.



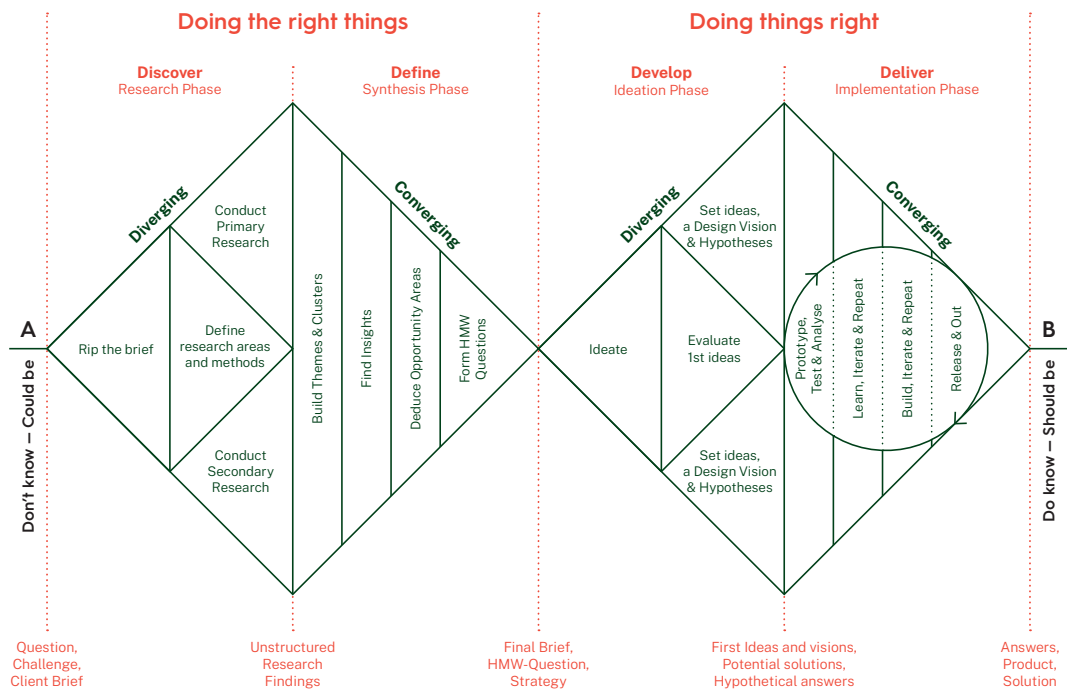
Figuur 1
Model gebaseerd op procesmodel van Stanford d.-school

In de stap *empathisch begrip* worden de behoeften en drijfveren van eindgebruikers doorgrond. In de stap *probleem definiëren* (her-)definieer je het vraagstuk dat je aan wilt pakken. Daarna volgt de stap van *ideeën genereren*. En in de *prototype*-stap werk je deze ideeën vervolgens uit in concepten, die je ten slotte *test* en verbetert.

Een ander veelgebruikt model komt uit de bedrijfskunde en heet de *double diamond*⁶ (zie figuur 2). Dit model omvat de fases *ontdekken*, *definiëren*, *ontwikkelen* (*ideation*) en *implementeren*. Het model draagt aanzienlijk meer detail in zich dan het model hierboven en geeft je meer houvast voor procesmatige beheersing. Maar de basis blijft: het genereren van variatie en dan kiezen.

⁵ dschool.stanford.edu ↗

⁶ Deze versie is afkomstig van Hinderling Volkart, Dan Nessler, 2017 — hinderlingvolkart.com ↗ dannessler.com ↗



Figuur 2
Een variant van de double diamond

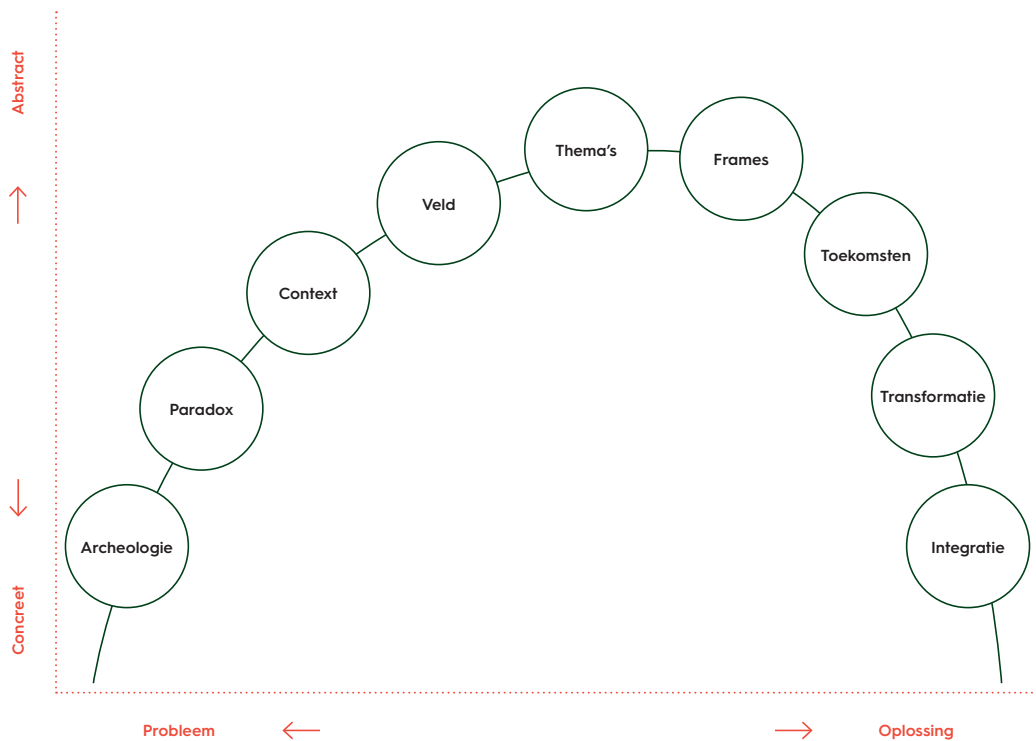
Met beide modellen worden mooie resultaten geboekt. Ze hebben echter voor transitievraagstukken ook zo hun beperkingen. We noemen er vier.

- Wanneer je je proces begint met de stap van het opbouwen van *empathisch begrip* en je dus inleeft in de leefwereld van je eindgebruiker, sla je een belangrijke stap over, namelijk het doorgronden waardoor een probleem ingewikkeld is geworden. Wat houdt het probleem in stand? Wat is er al geprobeerd? Wat werkte wel en wat niet en waarom? Dat is belangrijk om aan het einde van de rit niet met een ‘oplossing’ te zitten die niet werkt en ook niet zal gaan werken.
- Een valkuil in de *empathie*-stap is bovendien dat je naar behoeftes kijkt en niet naar waarden. Behoeftes kunnen oppervlakkig zijn en leiden je naar symptoombestrijding. "Had ik naar de consumenten geluisterd, dan hadden ze mij gevraagd een sneller paard te bouwen," aldus Henry Ford. Waarden beschrijven waar het echt om gaat. En omdat we de diep menselijke waarden allemaal gemeen hebben, helpen ze nieuwe verbindingen te leggen. Op een heel wezenlijk, niet-te-ontkennen niveau. Zo werden we ooit gevraagd om een zo kort mogelijke omrijdroute te maken voor een langdurige afsluiting, omdat men dacht dat de behoefte was om snel van A naar B te komen. In gesprek met de fietsers en voetgangers bleek dat voor de meesten de primaire zorg zat bij de sociale veiligheid van de omrijdroute. Maatschappelijk werd begrepen dat de kortste route in dit geval niet de beste route was.⁷
- Een andere beperking zit in het feit dat deze methoden niet expliciet de manier waarop we naar het probleem kijken ter discussie stellen. Einstein zei ooit: "Je kunt een probleem niet oplossen met het denken dat het probleem veroorzaakt heeft." Zo is het maar de vraag of we in de landbouw opgaven die ontstaan zijn door schaalvergroting opgelost krijgen met nog meer schaalvergroting. Of kijk

- naar veiligheidsvraagstukken: als repressie niet helpt, is het voorstel verrassend vaak om méér repressie toe te passen. Enfin, de lijst met voorbeelden is eindeloos. Het gaat je niet helpen om binnen een bestaand denkkader als 'schaalvergroting' of 'repressie' te *brainstormen* over nieuwe oplossingen, want dan kom je niet verder dan meer van hetzelfde.
- De vierde beperking bij deze methoden is dat een goed idee alléén zelden leidt tot de gewenste verandering. De kwaliteit van het idee is maar een van de factoren die maken of het leidt tot de beoogde verandering: politieke en maatschappelijke haalbaarheid zijn cruciaal. En bovendien moet, zeker bij complexe transitievraagstukken, het systeem waarbinnen het probleem bestaat – de organisaties, de samenleving etc. – mee veranderen.

Design thinking voor transitievraagstukken: 'frame innovation'

Bovenstaande elementen zitten wel verankerd in 'frame innovation'⁸. Frame innovation is een design-thinkingmethodologie die tot stand is gekomen door een gedetailleerd onderzoek naar de ontwerppraktijken van expert designers. Hun complexe denksprongen zijn ontward en vervangen door eenvoudiger stappen die professionals van allerlei achtergronden en zonder ontwerpervaring wel goed kunnen maken.



Figuur 3
Frame innovation

Frame innovation bestaat uit negen stappen (zie figuur 3). Als je deze negen stappen doorloopt, ga je begrijpen waarom een vraagstuk zo ingewikkeld is en welke paradoxen het vraagstuk in stand houden. Je doet empathisch onderzoek bij betrokkenen, maar onderzoekt ook een breder veld van partijen die belangrijk kunnen zijn voor de oplossing. Zo krijg je zicht op onderliggende waarden en drijfveren. Het hart van deze methode zit in de analyse van de waarden en drijfveren (thema's) die spelen en het op basis daarvan *reframen*, als het ware herformuleren, van het vraagstuk. Zo krijg je een probleembenadering die een nieuwe kijk op het vraagstuk biedt, partijen verbindt en partijen uitnodigt om *maker* te worden van de toekomst. Vanuit het nieuwe frame ontstaat een scala aan nieuwe mogelijkheden die kunnen worden uitgewerkt, getest en toegepast.

Het werkend krijgen van die nieuwe mogelijkheden vraagt doorgaans om transformatie van de betrokken partijen. Al onze organisaties zijn namelijk een soort probleemoplosmachines, precies zo afgesteld om een bepaald soort problemen op een bepaalde manier op te lossen. Een nieuwe probleembenadering verandert dus niet alleen het denken, maar verstoort ook de organisatie. Des te gespecialiseerder een organisatie is, des te groter de verstoring (overigens is dit ook de reden dat in tijden van grote verandering startups in het voordeel zijn: die hebben nog geen structuur die aangepast zou moeten worden). Transformatie is dan ook onderdeel van het proces.

Het proces van methode-ontwikkeling en testen heeft in het geval van frame innovation een jaar of tien geduurd en is gebaseerd op circa 140 projecten. Wij raden altijd aan om in eerste instantie dicht bij de methode te blijven – op het moment dat er eenmaal een flinke brok ervaring is opgedaan, wordt de methode (zoals wel vaker) vanzelf minder belangrijk. •

En zo kan het gaan

We geven hier drie voorbeelden van succesvolle toepassing van design thinking in transitievraagstukken⁹... ↘

Kings Cross: (Sydney) van uitgaansgebied met alcoholgerelateerd geweld tot bruisend festivalterrein



Er is een hardnekkig probleem in het uitgaansgebied 'Kings Cross' in Sydney: zeker laat op de avond lijdt het gebied onder 'alcoholgerelateerd uitgaansgeweld'. Althans, zo worden de problemen door de autoriteiten en in de pers bestempeld. Na elk incident reageert de overheid met beperkende maatregelen voor de pubs en met 'meer blauw op straat'. Maar dat lijkt allemaal weinig uit te maken. Met andere woorden: de conventionele oplossingen werken niet meer en de situatie zit muurvast.



De gemeente Sydney vroeg ontwerpers en onderzoekers van het Designing Out Crime Centre¹⁰ om te kijken of het probleem ook anders benaderd zou kunnen worden. Uit verkennend onderzoek bleek al snel waarom de 'law and order'-benadering niet werkt: er zijn geen boeven te vangen, alleen maar groepen jongeren die in essentie een leuke avond willen hebben, maar waarbij de situatie keer op keer ontspoord.

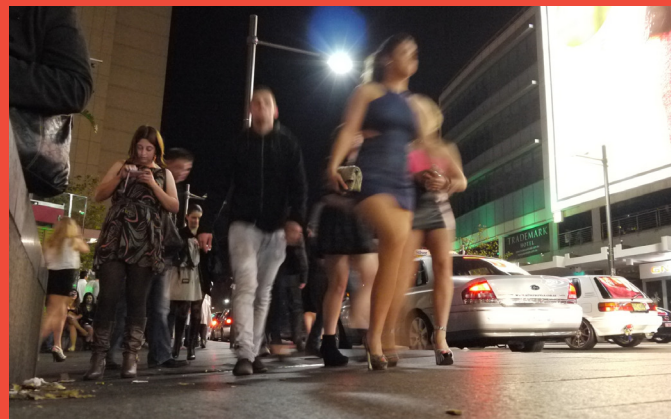
"Meer blauw op straat,
maar er zijn
geen boeven te vangen."

Uiteindelijk bleek het zinvol om niet zozeer te kijken naar 'alcoholgerelateerd uitgaansgeweld', maar de situatie in Kings Cross te benaderen alsof het een *muziekfestival* is.

Deze nieuwe invalshoek is het nieuwe 'frame'.

Een heldere vergelijking tussen de huidige situatie in Kings Cross en een muziekfestival levert veel nieuwe inzichten en oplossingsrichtingen op:

- Bij een muziekfestival zorg je ervoor dat mensen er kunnen komen en ook weer weg kunnen gaan. Maar de laatste trein vertrekt om 01.20 van het metrostation Kings Cross – dus de jongeren zitten daar min of meer vast – met verveling, frustratie en geweld tot gevolg: hoe onderhoud je zulke jongeren? Of: kan de infrastructuur hier beter geregeld worden?
- Bij een muziekfestival zorg je ervoor dat er veel mobiele toileteenheden staan. In Kings Cross zijn maar drie openbare toiletblokken, terwijl er op een mooie avond ongeveer 30.000 jongeren op de been kunnen zijn: waar moeten die allemaal plassen?
- Bij een muziekfestival zorg je voor goede bewegwijzering. In Kings Cross hebben vooral toeristen geen idee hoe groot het uitgaansgebied is, en blijven de meeste mensen hangen in de eerste honderd meter – daar wordt het dus al snel te druk: hoe kun je bezoekers beter over het terrein verspreiden om te grote drukte te voorkomen?



¹⁰ designingoutcrime.com

- Bij een muziekfestival wordt de leuke sfeer onder andere bepaald door kleine acts die voortdurend en voor iedereen bereikbaar zijn, zoals straatmuzikanten. In Kings Cross zijn maar een paar grote pubs waar alles gebeurt en op straat is er eigenlijk niets te beleven.

"Goed georganiseerde levendigheid leidt tot gedragverandering."

Je ziet het: de vergelijking met een muziekfestival leverde tientallen nieuwe oplossingsrichtingen op en die zijn later bijna allemaal uitgewerkt en toegepast, omdat ze nu eenmaal zinnig waren. Sterker nog: zodra je het gebied hebt bekeken als een muziekfestival, wordt het erg lastig om weer te switchen naar de oude law & order benadering.

Deze (en andere) Designing-Out-Crime-projecten in Kings Cross hebben in de hele

wereld navolging gevonden, als een bron van inspiratie voor overheden om uitgaansgeweld op een andere manier aan te pakken. Hierbij moet er wel steeds opnieuw geframed worden: het 'muziekfestival'-frame werkte goed in Kings Cross, maar is op andere plekken niet relevant. Het is dus zaak om samen met de belanghebbende partijen te kijken naar de specifieke situatie om tot de meest gepaste benadering te komen.

De gemeente Sydney heeft deze ontwerpaanpak omarmd, en richt zich nu op het stimuleren en vormgeven van de 'nighttime economy'— zie de 'Open Sydney' strategie¹¹. Sterker nog: de transitie naar een actieve rol als co-creator en regisseur van het leven in de stad (overdag en 's nachts) heeft diepe gevolgen gehad voor de gehele gemeentelijke organisatie. •

¹¹ Zie: cityofsydney.nsw.gov.au/strategies-action-plans/open-sydney. ↗





De mensgerichte energietransitie



De energietransitie in de gebouwde omgeving wordt in de eerste plaats aangevlogen als een technisch, financieel en beleidsmatig vraagstuk. Dat is begrijpelijk want op die domeinen zitten de nodige puzzels. Maar dit heeft tot gevolg dat bij de verduurzaming van steden en dorpen techniek, financiering en beleid vaak botsen met de wereld van de bewoners. De bewoners en hun zorgen en wensen lijken een obstakel te zijn op de toch al hobbelige weg naar duurzaam wonen.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en een aantal gemeenten vroegen daarom een team van designers een nieuw perspectief op de rol van bewoners te ontwikkelen.¹² Ze deden dit vanuit de werktitel 'de mensgerichte energietransitie'. Je zou kunnen zeggen dat dit al een nieuwe probleembenadering is, het is immers een gevoelig andere benadering dan bijvoorbeeld een techniekgerichte energietransitie. Het is echter een frame dat lokaal eerst uitgewerkt moest worden in specifieke frames, voordat het aanzette tot actie.

"De bewoners en hun zorgen lijken een obstakel op de weg naar duurzaam wonen."

Werkend in de wijken bleek al snel dat de meeste bewoners neutraal of zelfs positief stonden tegen de energietransitie, maar dat ze wel grote zorgen hadden bij de manier waarop het hun leven zou raken.

Zo spraken de designers met bewoners van een naoorlogse stadswijk. Een wijk die 'sociaal kwetsbaar' heet in ambtelijk jargon, maar waar de mensen voor elkaar klaar staan en proberen er wat van te maken. Men is diep verbonden met de wijk. De energietransitie bedreigt hun sociale structuren. Wie kan er blijven? Wie moet er verhuizen? Daarom werd in deze wijk het frame van *Blijverschap* ontwikkeld: de kwaliteit van mensen om te blijven in tijden van verandering werd

centraal gezet. De organisaties die betrokken zijn bij de energietransitie verbinden zich aan dit blijverschap.

In een andere wijk kwam men met de bewoners en de professionals van de gemeente en het warmtebedrijf tot de conclusie dat iedereen in deze transitie tegelijkertijd leerling en expert is. Zo weten de bewoners weinig van de techniek van de energietransitie, maar zijn ze expert in het leven in de wijk. Voor de professionals van het warmtebedrijf geldt het omgekeerde. In deze situatie wordt de opgave benaderd als 'wijkleerbedrijf' *Eigenwij@k*, waarin iedereen expert en student tegelijk is, en het altijd over fysieke én sociale warmte gaat.



Door frames als *Blijverschap* en *Eigenwij@k* kijken de betrokkenen nu niet alleen naar de gebouwde omgeving, maar ook naar de geleefde omgeving. Investerings in de wijk helpen zo niet alleen het klimaat verder, maar ook de bewoners: is dat geen prachtig einddoel? •

"Iedereen is tegelijk expert en student."

¹² Een project van TwynstraGudde, Matching Futures en MV design, zie ook mensenenergie.nl. 7

Van Bouwput naar Buurbouw



In opdracht van Rijkswaterstaat, de gemeente Amsterdam en bouwconsortium IXAS onderzochten we hoe vanuit een groot bouwproject een duurzame relatie opgebouwd kon worden met de bewoners in Amsterdam Zuidoost (de Bijlmer en Gaasperdam).¹⁵ Gedurende zes jaar zou er namelijk een intensief binnenstedelijk bouwproject plaatsvinden, waarbij de A9 zou worden verbreed en over drie kilometer in een landtunnel zou komen te liggen.

Er werd weinig weerstand verwacht tegen het eindbeeld, want de omgeving zou een stuk rustiger en schoner worden en er zou bovendien een groot park op het tunneldak komen. Maar de circa zes jaar die ervoor nodig zouden zijn om daar te komen, zouden ontegenzeggelijk impact hebben. De mensen van het project wilden daarom een open gesprek over de te verwachten bouwhinder voeren.

"Slechts een klein deel van de samenleving werd bereikt."

De eerste bewonersbijeenkomsten werden weliswaar goed bezocht, maar slechts door een klein deel van de samenleving. De Bijlmer is een smeltkroes van culturen, maar de meeste daarvan werden met een verhaal over de te verwachten bouwhinder niet bereikt. Wij onderzochten daarom wat de belangrijke thema's waren in de wijk. Al snel ontdekten we dat 'talentontwikkeling' zo'n thema was, want in de Bijlmer hebben bovengemiddeld veel jongeren geen startkwalificatie en geen baan. Samen met de betrokken organisaties richtten we daarom de Buurbouw op.

De Buurbouw werd de plek waar de wijk Amsterdam Zuidoost en het bouwproject elkaar ontmoetten en waar de kennis, kunde en materialen die tijdelijk in het gebied zouden zijn, zouden kunnen worden ingezet

om de talentontwikkeling van de (jonge) bewoners te stimuleren. Zo werd gekapt hout gedoneerd aan een sociale onderneming die er meubels voor het nieuwe park van maakte en die tegelijkertijd jongeren opleidde in het timmermansvak. Startende ondernemingen zagen in het project hun 'launching customer' en kregen daardoor een onderneming die ook ná afronding van het bouwproject toekomst had.

Ook mensen met weinig affiniteit met 'het systeem' werden op een laagdrempelige manier uitgenodigd om met de publieke organisaties samen te werken aan een vitale stad. Je zou kunnen zeggen: op de manier dat je hoopt dat de Omgevingswet gaat werken.

Van Bouwput naar Buurbouw is een reframing van overlast naar kansen. Van een bouwhek om je weg te houden bij de gebiedsontwikkeling, naar een uitnodiging om er onderdeel van te worden. Talenten zijn ontwikkeld en de betrokken organisaties kijken er op terug als hét voorbeeld van een geslaagde samenwerking. •



¹⁵ Een project van TwynstraGudde, Studio Goudsward en VanBerlo.

Design thinking verrijkt je repertoire

In bovenstaande cases maakte design thinking het verschil. Tegelijkertijd wil dat niet zeggen dat klassieke aanpakken waarmee binnen de publieke sector veel ervaring is nu overboord gezet kunnen. Integendeel.

Binnen de publieke sector herkennen we twee dominante veranderstrategieën. De eerste is de cognitieve strategie, waarbij op basis van relevante kennis een voorstel ontwikkeld wordt dat je vervolgens projectmatig uitwerkt. Dit werkt doorgaans goed voor technische vraagstukken, zoals het bepalen van hoeveel stikstof de natuur aan kan, of hoe een technische infrastructuur het beste kan worden aangelegd. Maar: hoe meer het de leefwereld van betrokkenen raakt, des te minder een cognitieve aanpak alleen volstaat. Het oplossen van het vraagstuk zal dan ook moeten gaan over de betekenis die het vraagstuk heeft voor betrokkenen¹⁴.

Daarnaast is er de onderhandelende strategie waarbij belangen worden afgewogen en schaarse middelen worden verdeeld en toegedeeld. Je herkent deze strategie uit de politiek. Dit werkt doorgaans goed wanneer er een compromis nodig is om de gewenste verandering te bereiken. Maar het werkt een stuk minder wanneer de oplossing niet in het midden ligt, maar in een gebied dat we nog niet kennen: in die gevallen vraagt het probleem om een explorerende aanpak.

In bovenstaand kader laten we in drie cases zien hoe het veranderen van de betekenis ('reframen') helpt om een doorbraak te forceren. In Sydney werd een uitgaansgebied niet benaderd als een gebied waar dronken jongeren overlast bezorgen, maar als festivalterrein. In de energietransitie plaatsen we niet de techniek of het beleid centraal, maar de relatie tussen mensen. En een overlastgevend bouwput blijkt ook een plek voor talentontwikkeling te zijn. Verandering komt dus tot stand op basis van kennis, overeenstemming en... betekenis.

De cognitieve, onderhandelende en lerende strategieën zijn in het beste geval drie pijlers onder je aanpak. En sta je op drie poten niet steviger dan op twee? In tabel 1 schetsen we de complementariteit. Daarbij maken we de kanttekening dat de drie strategieën niet *als vanzelf* complementair zullen zijn en in de praktijk zelfs kunnen botsen. Procesbegeleiders met diepe kennis van de verschillende veranderstrategieën zullen moeten zorgen voor de samenhang tussen de strategieën. Dit is in de toepassing van design thinking binnen de publieke sector momenteel een van de belangrijkste te ontwikkelen expertises. Hier komen we in les #7 van deel III op terug. •

¹⁴ David Snowden maakt in zijn Cynefin model onderscheid tussen 'eenvoudige', 'ingewikkelde', 'complexe' en 'chaotische' probleemsituaties. Van belang hier is dat je een 'ingewikkeld' probleem kunt oplossen door het te bestuderen, te analyseren, en als je de structuur eenmaal begrijpt, kun je het oplossen met behulp van methoden ('best practices').

Bij een complexe probleemsituatie werkt deze aanpak juist niet, want dan is er te weinig structuur (met als gevaar dat je blijft inventariseren en analyseren tot je een ons weegt, op zoek naar een structuur die er helemaal niet is...). Om in een complexe situatie verder te komen zul je moeten experimenteren en interventies doen, waardoor je leert wat er belangrijk is en hoe het probleem zich gedraagt.

Dominante strategieën van veranderen vergeleken¹⁵

	Cognitief (Waarheidsvinding)	Onderhandeling (Macht)	Design thinking (Leren)
Brondomein	Logica	Ideologie	Esthetica
Basishouding	Denken (verstandelijk)	Willen (ethisch)	Voelen (empathisch)
Kernwaarde	Objectief	Intersubjectief	Subjectief
Duiding	Evaluatie	Argumentatie	Interpretatie
Beginpunt	Definitie (nieuwsgierigheid)	Conflict (urgentie)	Illustratie (engagement)
Relatie tot subject	Afstand	Beïnvloeding	Deelname
Autoriteit door vermogen tot	Verklaren	Verbinden	Inspireren
Resultaat	Kennis	Overeenstemming	Nieuwe betekenis

Tabel 1



Negen lessen

uit de succesvolle toepassing van design thinking
in transitie-opgaven

Het voorgaande klinkt allemaal niet slecht – maar om succesvol aan de slag te gaan met design thinking, moeten er wel wat zaken geregeld worden. Door inhoudelijke complexiteit en bestuurlijke druk zul je bijvoorbeeld doorgaans gevraagd worden om voortdurend ‘in control’ te zijn en... ↘

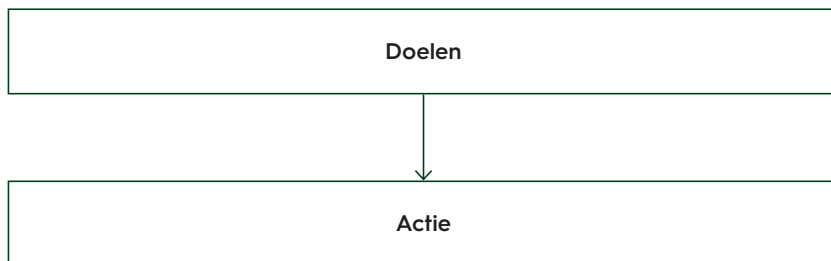
↳ ...om snel concrete stappen te zetten. Dat werkt bij design thinking net even anders dan men in organisaties gewend is. Daardoor is design thinking wat kwetsbaar wanneer je nog weinig ervaring hebt met deze aanpak.

In dit derde deel delen we daarom een aantal lessen over de toepassing van design thinking binnen de overheid, waardoor je er met meer vertrouwen mee aan de gang kunt gaan.

Les 1

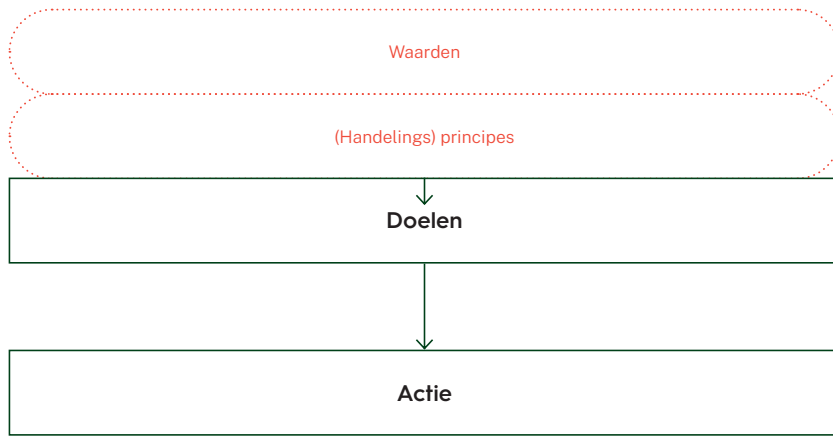
Begin vanuit waarden en handelingsprincipes

In transitievraagstukken bewegen we naar een wereld die we bij aanvang nog niet precies kennen. En in die beweging moet een grote groep stakeholders verleid worden mee te bouwen. Het is dan een valkuil om aan het begin de oplossing te poneren die vervolgens projectmatig uitgewerkt moet worden. Dit is wel vaak hoe het werkt, zie figuur 4.1. Partijen graven zich al snel in, volhardend in hun standpunten. De ruimte om te ontdekken wat nou werkelijk de opgave is en wat werkt en wat niet, wordt erg klein.



Figuur 4.1
Infrastructuur voor innovatie (fragment)

Een (uit-onderhandelde en SMART-gemaakte) oplossing is vrijwel altijd geworteld in de bestaande probleembenadering, met bestaande standpunten en belangen. In transities probeer je daar juist los van te komen. Dit kan door te werken vanuit waarden en handelingsprincipes. Zie figuur 4.2. Het prettige is dat het aan de voorkant – het begin van het proces – veel minder aanleiding geeft voor debat. Als het goed is, hoeft niemand van tevoren van mening te veranderen om een co-creatief traject in te gaan. Het resultaat van co-creatie is juist een manier vinden om dingen samen te doen, niet om dezelfde mening te hebben. Daar gaat het niet over.



Figuur 4.2
Infrastructuur voor innovatie (fragment)

Werken vanuit waarden kan voor bestuurders en leidinggevendenden onwennig voelen. In het proces van design thinking kan echter het nodige comfort gevonden worden.

Les 2

Verwar het niet met andere aanpakken

Design thinking is niet de enige nieuwe aanpak die de afgelopen jaren zijn weg heeft gevonden naar de publieke sector. Denk ook aan *Ontwerpend Onderzoek*, *Theory U*, *Lean* en *Agile (Scrum)*. Ook deze methoden passen in de huidige tijd. Ze reageren op hetzelfde fenomeen: organisaties die zo technocratisch/bureaucratisch zijn geworden dat ze hun scherpte en vernieuwingskracht kwijtraken.

Hoe verhouden deze aanpakken zich tot elkaar? En wanneer zet je wat in? Dat zijn relevante vragen, waar wellicht nooit helemaal een bevredigend antwoord op te geven valt. Iedere poging tot karakterisering zal ongetwijfeld tot kanttekeningen leiden bij de experts: onder de oppervlakte zit een rijkdom die verder gaat dan 'de methode'. Bovendien bepalen de vaardigheid en betrokkenheid van de deelnemers uiteindelijk wat de kwaliteit van het resultaat zal zijn. Een methode is immers een hulpmiddel, geen garantie voor succes. Maar omdat de vraag wanneer je wat inzet vaak speelt en omdat de aanpakken niet inwisselbaar zijn, doen we hier toch een poging tot een snelle karakterisering.

Ontwerpend onderzoek heeft dikwijls de vorm van een co-creatieve manier van werken, waarbij visualisaties helpen om veranderingen in het stedelijke of rurale landschap bespreekbaar te maken. Theory U heeft grote verwantschap met design thinking, maar heeft een centralere rol voor de ontwikkeling van de mens en is wat 'minder precies' over wat er in de stappen gebeurt.

Lean richt zich op het wegnemen van processtappen die geen waarde toevoegen. Agile combineert denken en doen door middel van korte, zich herhalende (iteratieve), stappen die bouwen aan voortschrijdend inzicht en is een alternatief voor een projectmatige aanpak van eerst denken en dan doen.

In zekere zin is design thinking ook een alternatief voor een klassieke projectmatige aanpak. Maar waar Lean en Agile al snel in het productieproces van de oplossing zitten, is dat bij design thinking anders. Zeker in complexe vraagstukken is het in de eerste plaats een aanpak om het probleem goed te begrijpen en het vervolgens te herdefiniëren. De kracht van design thinking zit naast de heldere stappen (zie deel II van dit essay) nadrukkelijk ook in de instrumenten en technieken die ontwerpers ontwikkeld hebben om de stappen te doorlopen¹⁶. Dat arsenaal missen de andere benaderingen, niet in de laatste plaats omdat de designpraktijk een veel langere geschiedenis heeft.

In de bijlage gaan we hier nog wat dieper op in.

Les 3

Geef inhoud aan verschillende samenwerkingsrollen

In transitievraagstukken geldt vaak dat niemand het vraagstuk helemaal overziet en niemand er in zijn eentje over gaat¹⁷. In de praktijk vinden mensen het lastig om hier mee om te gaan: dit gegeven wordt zelfs vaak ontkend, met alle consequenties van dien.

In het klimaatakkoord bijvoorbeeld, zijn de gemeenten aangewezen als regisseur van de wijkgerichte aanpak, waarbij wijken van het gas af gaan. Maar wat er achter de voordeur gebeurt, beslist de bewoner. Wat er met het elektriciteitsnet gebeurt, beslist de netbeheerder. Wat er met de woningen gebeurt, bepaalt de corporatie. Door de gemeenten aan te wijzen als regisseur worden ze helaas ook verleid om (althans voor een deel van het vraagstuk) het verkeerde repertoire in te zetten. Als ze uitsluitend een regisseursrol op zich nemen, is dat een korte weg naar weerstand en tegenwerking. Eigenlijk zouden de gemeenten in deze transitie moeten kunnen schakelen tussen de regierol (de initiator bepaalt de koers), een partnerrol (samenwerken vanuit een collectieve ambitie) en een faciliterende rol (alle waarden en drijfveren van betrokkenen vormen een verbonden ambitie).

Deze rollen¹⁸ dienen in samenhang te worden opgepakt. Met de regisserende en de partnerrol is bij de meeste organisaties veel ervaring. Met de faciliterende rol is dat minder het geval. Dat uit zich dikwijls in een onzekere ad-hoc benadering. Design thinking biedt een methodische basis voor het met zelfvertrouwen invullen van de faciliterende rol.

Les 4

Maak het proces ONAF

In transitievraagstukken heeft per definitie niemand volledig de controle. Overheden moeten daarom schakelen tussen verschillende rollen, zoals uitgelegd

¹⁶ Zie ook: Sleutelmethodologieën (KEM's) voor missiegedreven innovatie: kems.clicknl.nl. ↗

¹⁷ Bron: Hans Vermaak (hansvermaak.nl) ↗

¹⁸ Voor verdieping op samenwerkingsrollen zie bijvoorbeeld het essay 'Tweebenig Spelen' van Martine de Jong in De Jong, M., H. Bakker en F. Robeerst (red.) *Tweebenig Samenwerken*, Vakmedianet 2018.

in les # 3. Daarbij is het wel goed om aan te tekenen dat een faciliterende rol een *actieve* rol is. Maar hoe maak je die rol actief?

Daar waar een faciliterende rol gewenst is, kun je mensen verleiden om in beweging te komen door enerzijds vanuit goed empathisch onderzoek te laten zien dat de beweging aansluit bij hun waarden en drijfveren. En anderzijds door hen te laten zien dat zij zelf vorm kunnen geven aan de toekomst.

Hiervoor is het denkmodel ONAF¹⁹ ontwikkeld, als een nuttige checklist voor de kwaliteit van je proces: is het proces Open (hebben mensen er laagdrempelig toegang toe), is het Nuttig (hebben mensen het gevoel dat ze er wat aan hebben), is het Aantrekkelijk (krijg je het gevoel dat je er bij moet zijn) en is het Flexibel (kan de toekomst daadwerkelijk in de handen van mensen ontstaan)?

Je maakt je proces ONAF door bijvoorbeeld de resultaten van empathisch onderzoek terug te geven aan de samenleving met de vraag: hebben we een beetje begrepen waar het hier om gaat of hebben we nog dingen gemist? En door mensen uit te nodigen invulling te geven aan een nieuw frame. Dat doe je door de frames aantrekkelijk vorm te geven, zodat betrokkenen al een gevoel krijgen bij hoe de toekomst eruit *kan* gaan zien, maar tegelijkertijd de uitwerking ervan nog met open vizier en in co-creatie met betrokkenen ter hand te nemen. De Buurbouw (zie pagina 28) was bijvoorbeeld een uitnodiging, een wenkend perspectief. De invulling en de initiatieven kwamen uit de samenleving.

Les 5

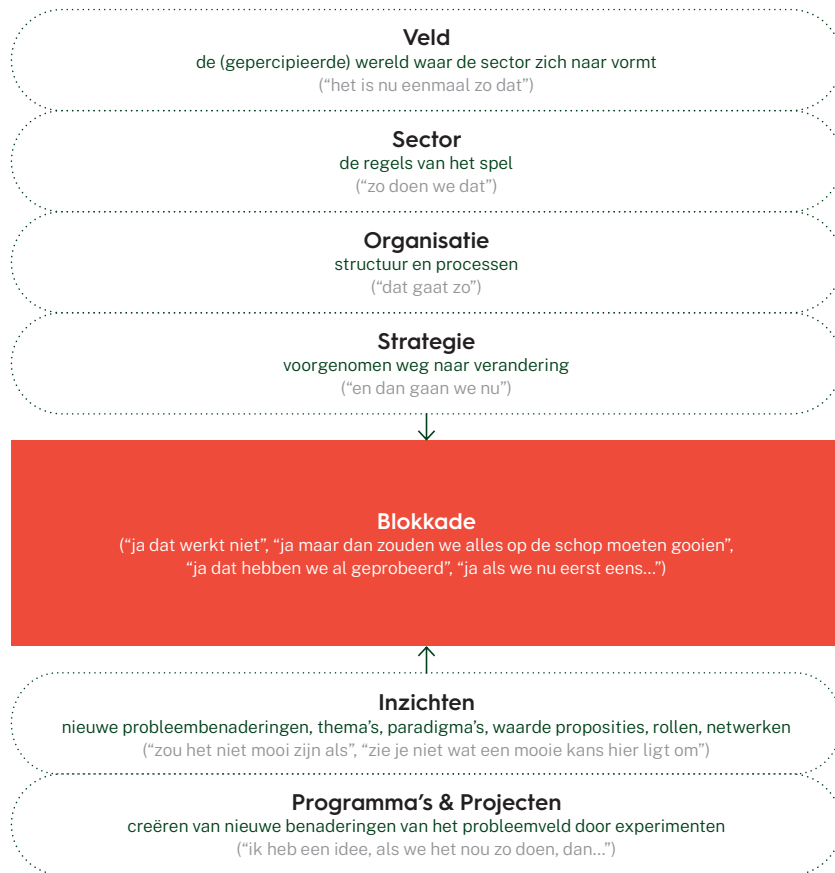
Organiseer de verbinding tussen top-down en bottom-up

In het denken over verandering hebben we het dikwijls over een top-down- of bottom-upbenadering (of, anders geformuleerd, een benadering vanuit de systeemwereld of vanuit de leefwereld). Het organiseren van een verbinding tussen top-down en bottom-up is cruciaal. In de praktijk geldt echter helaas nogal eens: *And never the two shall meet* (zie figuur 5).

Neem bijvoorbeeld de huidige spanning in de landbouw. Na de Tweede Wereldoorlog was het de collectieve ambitie om 'nooit meer honger te hebben'. Het veld organiseerde zich daartoe op basis van efficiency en schaalvergroting. Deze instelling werd het nieuwe paradigma, dat nog steeds dominant is. Omdat iedereen de noden van de oorlog aan den lijve had ondervonden, was het daarbij betrekkelijk eenvoudig om de leef-en systeemwereld te verbinden. Maar wie zich tegenwoordig (bottom-up) aan dit paradigma probeert te onttrekken, bijvoorbeeld door natuur inclusief te gaan boeren, merkt al snel dat de systemen op zijn zachtst gezegd niet meewerken. Dat is ook niet verwonderlijk: als je een paradigma-wisseling van onderop probeert te bewerkstelligen, loop je tegen een systeemwereld aan die *per definitie* anders (lees: voor jou verkeerd) ontworpen is.

We zien de laatste jaren een grote fascinatie binnen de overheid voor bottom-up initiatief. Er zijn bijvoorbeeld legio overheidsprogramma's die een bottom-up beweging pogen te stimuleren. Maar wat daarbij wordt vergeten is dat overeenstemmend en doortastend strategisch top-down overheidsbeleid nodig is om de gewenste beweging te ondersteunen.

Bottom-up kan dus niet zonder top-down. Maar het omgekeerde geldt ook. De verdergaande efficiency en schaalvergroting waarover we net spraken, bracht ook beperkingen met zich mee: de maatschappelijke kosten ervan werden steeds zichtbaarder. Met de uitspraak van de Raad van State over de Programmatische Aanpak Stikstof (PAS)²⁰ is er een harde grens gekomen aan de ecologische gebruiksruimte van de landbouw. Hierdoor lijkt een nieuwe paradigmawisseling op komst. Het lijkt namelijk onwaarschijnlijk dat de huidige opgave opgelost kan worden met (uitsluitend) meer van hetzelfde: schaalvergroting en verdere efficiency.



Figuur 5
De botsing tussen top-down en bottom-up innovatie

Maar de paradigmawisseling die noodzakelijk lijkt na het PAS-arrest is ingewikkelder. Om te beginnen is het onduidelijk naar welk nieuw paradigma we toe bewegen. Maar meer nog wordt door menig landbouwer iedere beweging van het bestaande paradigma vandaan ervaren als onveilig (heb ik wel toekomst?), een belediging (doe ik het dan niet goed?) en soms tot een zeker mate van existentiële crisis (mag ik er nog wel zijn?). En, niet onbelangrijk, er zijn legio partijen die een belang hebben bij het zo lang mogelijk in stand houden van het huidige paradigma. Top-down een paradigmawisseling proberen doorvoeren is in dit geval een uitstekend recept voor een hoop weerstand – u heeft de journaalbeelden van de tractoren op weg naar het Malieveld gezien.

Het bovenstaande is exemplarisch voor transitievraagstukken. De opgave zit 'm erin om voortdurende uitwisseling (feedback loops) te organiseren tussen top-down en bottom-up, tussen leef- en systeemwereld. Vaak vergeten mensen dit en blijft verandering hangen in pilots en experimenten zonder dat de inzichten leiden tot het juiste strategische gesprek – of het komt niet verder dan politieke vergezichten zonder draagvlak.

Het organiseren van de verbinding tussen deze top-down- en bottom-up-processen zit niet besloten in de designmethodologie. Maar met het groeien van de ervaring van design thinking in transitie ontstaat hierover wel in hoog tempo nieuwe kennis. Desondanks is dit vooralsnog een vaag gebied waar de kwaliteit van de procesbegeleiders en hun vaardigheid om te *wheelen* en *dealen* met en binnen het systeem cruciaal is. Het is een van de aspecten waarbij de toepassing van design thinking beloftevol is, maar waarbij alle partijen, in samenhang, nieuwe expertise zullen moeten ontwikkelen (zie ook les # 7).

Om hier een stap te zetten helpt het om in de eerste fase van het ontwerp-proces, de archeologiefase, scherp te krijgen hoe de betrokken organisaties onderdeel zijn van het vraagstuk en wat er nodig zal zijn om onderdeel te worden van de oplossing. Het expliciteren van de leervragen van de betrokken organisaties legt ook meteen de vraag 'Hoe gaan we dat leren vormgeven?' op tafel. Dat kan soms een puzzel zijn omdat organisaties, in tegenstelling tot designers, het minder gewoon zijn om te leren en te doen in de praktijk te combineren.

Les 6

Bouw competenties op in je organisatie

In deel I concludeerden we al dat organisaties systeemverandering, waar sprake van is in transitievraagstukken, niet (volledig) kunnen uitbesteden aan een extern bureau of een R&D-afdeling. De organisatie is namelijk onderdeel van de transitie en dient in het hart van het proces te zitten. Wanneer design thinking onderdeel is van je aanpak, zal daar bij de betrokken organisaties kennis van moeten zijn. Maar hoe bouw je die kennis op?

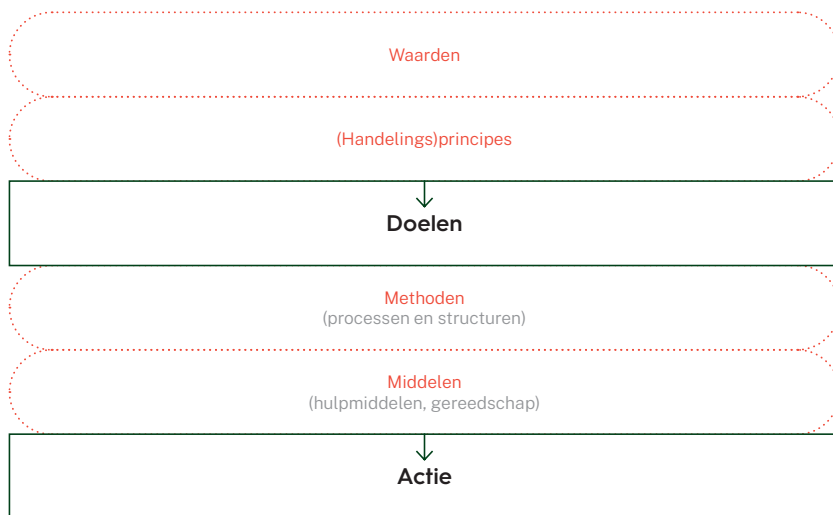
Verschillende overheden hebben de laatste jaren serieus geïnvesteerd in het opbouwen van kennis over design thinking in hun organisatie. Als voorbeeld noemen we hier de gemeente Eindhoven, die hiervoor een aantal designers in dienst genomen heeft. Dat is geen vreemde gedachte, want de verschillende methoden van design thinking zijn immers ontleend aan de werkwijzen van expert designers. Zij hebben, net als iedereen die ergens in uitblinkt, niet alleen talent, maar ook een rijke ervaring. Wat zij in jaren hebben ontwikkeld, leer jij niet door het lezen van een boek of het doen van een workshop. Het in huis halen van designers kan de kennisopbouw daarom enorm versnellen.

Andere gemeenten kiezen ervoor om het personeel, dat niet geschoold is als designer, ervaring op te laten bouwen met design thinking, onder meer door op gezette momenten expertise van buiten te halen – en die gemeenten zijn daar ook succesvol in.

Wat ons echter enigszins verontrust is dat in veel organisaties de nieuwsgierigheid in design thinking zich niet vertaalt in een strategische agenda voor

competentieopbouw. Het gevolg is dat enthousiaste voortrekkers op meerdere plekken het wiel uit moeten vinden, dat zij de botsing tussen veranderstijlen zoals beschreven in tabel 1 voortdurend aan den lijve ondervinden en dat ze te weinig gelegenheid krijgen om de potentie van een design-thinkingaanpak tastbaar te maken. Het risico bestaat dat uiteindelijk het kind met het badwater wordt weggegooid.

De ruimte om in de praktijk te leren en te ontdekken is in organisaties vaak beperkt. Om het leren op organisatieniveau makkelijker te maken, is het van belang om er expliciet over te zijn. Leidinggevendenden dienen ervan doordrongen te zijn dat het toepassen van design thinking betekent dat er op organisatieniveau geleerd gaat worden. Dat je dingen gaat ontdekken. En dat er onverwachte situaties gaan ontstaan. Dat zou eigenlijk een geruststelling moeten zijn: er is namelijk geen succesvolle transitie mogelijk zonder transformatie van de betrokken organisaties in de zin van nieuwe methoden en middelen. Zie ook figuur 4.3.



Figuur 4.3
Infrastructuur voor innovatie

Door niet alleen te leren over het onderwerp (het vraagstuk waar je je op richt), maar ook over de betekenis daarvan voor de praktijk van betrokken professionals en de organisatie, ontstaat een tweede leerlaag, ook wel 'double loop learning' genoemd. Door hier duidelijk over te zijn, zowel naar je eigen organisatie als naar de externe partijen die in het proces zitten, ontstaat ontspanning, omdat je zo een cultuur van verkenning en reflectie creëert.

Les 7

Vraag het een expert (3x)

De toepassing van design thinking in transitievraagstukken kent een aantal expertmomenten, waar het beslist noodzakelijk is om te kunnen beschikken over ruime kennis en ervaring. Dat expertschap zit soms bij (externe) designers, maar soms ook in de eigen organisatie.

(1) Ondanks het feit dat betrokkenen een leercurve doormaken en je organisatie-expertise opbouwt, blijft er een aantal expertmomenten in het designthinkingproces. Momenten in het proces waarop het meebrengen van ervaring nu eenmaal inspanning en tijd scheelt. Bijvoorbeeld bij het themaonderzoek waarbij vanuit verschillende domeinen de verdieping wordt gezocht in de thema's die spelen. Maar ook bij het vinden van een kansrijk frame en het doen van nuttige experimenten, waarbij werkelijk belangrijke onzekerheden worden onderzocht. Dat zijn de momenten om expertdesigners te betrekken.

(2) Er is ook expertschap dat eerder bij de vertegenwoordigers van overheden ligt dan bij designers. Dat is het politiek en maatschappelijk haalbaar maken van nieuwe frames, experimenten en oplossingen. Hier moet ontwerpend denken soms een stapje terug doen ten behoeve van een wat meer onderhandelende insteek (zie ook de veranderstrategieën in tabel 1).

(3) Een derde onderdeel waarop expertschap nodig is, is om te zorgen dat inzichten uit experimenten hun weg vinden naar de strategische keuzes die op organisatie- en zelfs sectorniveau worden genomen (zie figuur 4.3). Dit expertschap zal tussen designers en vertegenwoordigers van de betreffende organisaties ontwikkeld moeten worden.

Les 8

Maak lange lijnen

Transitievraagstukken vragen om een lange adem. Daar zit een aandachtspunt, want bestuurders wisselen met regelmaat en de doorloop onder ambtenaren is soms hoog.

Een designproces is geen beleidsrapport waarbij iemand gedurende het proces de pen eenvoudig overneemt, of een constructieberekening waar iemand anders mee verder gaat. Je verbindt je diep aan de spelers in het probleemveld en naast feitelijke afspraken is ook het persoonlijke, het subjectieve, onderdeel van de relatie die je bouwt. Het zomaar wisselen van bezetting staat al snel een doorbraak in de weg. Dit is overigens oplosbaar, want er zitten in een design-thinkingproces natuurlijke momenten waarop een stokje wél kan worden overgedragen. Sowieso is het denken in termen van 'overdracht' in plaats van 'oplevering' enorm nuttig in deze processen. Het benadrukt de lange lijnen die ingezet moeten worden.

Ook een andere politieke koers kan leiden tot verstoring. Hoewel bestuurders democratisch gelegitimeerde handelingsvrijheid hebben, is het van belang

dat er continuïteit en consistentie zit in de (proces)relatie met eindgebruikers. Mary-Ann Schreurs, oud-wethouder van de gemeente Eindhoven en een groot animator van design thinking binnen de overheid, stelde het eens als volgt: “Een goed designproces betreft de samenleving op zo’n manier dat de bestuurder er niet meer omheen kan. Je kunt het als bestuurder tenslotte niet maken om een maatschappelijk gedragen en beloftevol proces te stoppen omdat het niet in je straatje past. Daarbij hoort dan ook dat je als bestuurder niet alle lintjes moet willen knippen, maar ook iets over durft te laten aan je opvolger”²¹.

Les 9

Design thinking raakt de praktijk van velen in een organisatie

Wanneer gebruik gemaakt wordt van design thinking, dan is het goed om nog eens te kijken wat dit vraagt van sleutelspelers binnen de overheid zoals bestuurders, ambtelijke grenswerkers en communicatiemedewerkers.

Bestuurders

Het is aan bestuurders om consensus te bereiken over een te varen koers en de verdeling van middelen. Dit is vaak een onderhandelingsproces (zie ook tabel 1). In een onderhandeling ontmoeten we elkaar ergens halverwege. Maar een onderhandelingsproces leidt zelden tot nieuwe invalshoeken waar alle partijen zich enthousiast achter scharen. Onderhandelen *alleen* is daarom een wankel fundament in transitities. Je hebt een lerende aanpak nodig, waarbij de uitkomst niet vaststaat en de ruimte wordt genomen om nuttige fouten te maken. Dit kan echter politiek als onveilig worden ervaren.

Bestuurders dienen verantwoording af te leggen over de besteding van publieke middelen en wanneer publieke middelen (schijnbaar) ondoelmatig worden ingezet, wacht een pittig debat. Het gevolg is dat risico’s dikwijls gemeden worden – niet zelden ingegeven door de ambtelijke organisatie. Daar is op zich niks mis mee. Helaas wordt dit risicomanagement ook ingezet op momenten dat het ons niet verder helpt. We bewegen in transitievraagstukken naar een nieuw paradigma waarvan niemand precies weet hoe het eruit ziet en hoe het gaat werken. Dat betekent dat we onderscheid moeten leren maken tussen risico’s (bekende effecten die ongewenst zijn) en onzekerheden (onbekende uitkomsten die ons iets kunnen leren over de toekomst). Het middels experimenten onderzoeken van onzekerheden brengt ons naar innovaties. Het koste wat kost vermijden van fouten houdt ons waar we zijn.

Publieke waarden zoals rechtsgelijkheid, doelmatigheid en transparantie zijn belangrijk voor een betrouwbare en effectieve publieke sector. Tegelijkertijd is de manier waarop deze waarden worden uitgelegd (bijvoorbeeld het benaderen van onzekerheden als ware het risico’s of het willen beheersen van zaken waar je geen invloed op hebt) dikwijls onderdeel geworden van de moeizame voortgang van transitievraagstukken. Met de publieke waarden is niets mis, maar in transitievraagstukken moeten we ze op een andere wijze invulling geven. Wanneer dit lukt,

²¹ Interview tijdens de Dutch Design Week 2018, zoals weergegeven in: Schaminée, A., *Designing With and Within Public Organizations*, BIS Publishers, 2019.

wordt de bestuurskracht in transitievraagstukken aanzienlijk verhoogd. Het design-thinkingproces biedt je daarbij houvast.

Ambtelijke grenswerkers

In transitievraagstukken is kennis van en toegang tot de leefwereld van eindgebruikers cruciaal. Ambtenaren die met één been buiten staan en met één been binnen, de zogenaamde grenswerkers, zijn daarom een belangrijke groep. Bij hen komt de spanning tussen de leefwereld van de eindgebruikers en de systeemwereld van de overheid samen. Het vergroten van hun handelingsrepertoire heeft vaak direct een groot rendement.

Daarbij past een kanttekening. Zoals in Les 5 besproken, is het verbinden van de leef-en systeemwereld cruciaal. Maar grenswerkers opereren soms op grote afstand van de plek waar de strategische keuzes worden gemaakt. We zien dan maatschappelijk diep betrokken ambtenaren die wat onthecht zijn van hun organisatie-wellicht uit zelfbescherming. Daardoor hebben hun inzichten beperkt impact op de rest van de organisatie. Een herwaardering van hun positie op de grens van binnen en buiten (ook in termen van het salarishuis) zal leiden tot meer impact, en een continue voeding van de organisatie vanuit de leefwereld.

Communicatie

Communicatief laten overheden dikwijls kansen liggen. Gewend als we zijn aan defensieve en veilige communicatie wordt er vaak pas iets naar buiten gebracht als er een positief resultaat is bereikt. Maar als we accepteren dat transities bol staan van onzekerheden, niemand er helemaal de regie over voert en we velen nodig hebben om een transitie succesvol te maken, dan is er wat anders nodig.

Onze ervaring is dat het bevrijdend werkt om 'het even collectief niet te weten,' dat er openheid ontstaat door het omarmen van ambigüiteit. En het aardige is: bewoners weten al lang dat de overheid het niet alleen kan, dat ze soms onmogelijke knopen moet doorhakken, dat ze het soms ook even niet weet. Door daar in je communicatie open over te zijn, door actief en transparant te communiceren, ontstaat een volwaardigheid tussen partijen die energie geeft en ruimte biedt. Design thinking biedt je de methodologische basis om zelfverzekerd te zijn over je onzekerheid en uitnodigend te zijn binnen heldere kaders. •

Wij hebben in dit essay aan de hand van een aantal cases laten zien dat design thinking een belangrijke bijdrage kan leveren om voortvarend met transitieopgaven aan de slag te gaan. ↘

Tot slot

Tegelijkertijd staan we nog maar aan het begin van deze ontwikkeling. De ‘negen lessen’ laten bovendien zien dat het toepassen van design thinking niet altijd gemakkelijk is. Dat is niet verwonderlijk: we trekken methoden uit een ander domein ineens naar de publieke sector en dat past niet zomaar. Er is nog veel te verkennen en te leren. De komende jaren streven wij er al doende naar een nieuwe vorm van design thinking te ontwikkelen die precies past bij de open, complexe, dynamische en genetwerkte uitdagingen waar de publieke sector voor staat. De expertise van designers is daarbij net zo essentieel als de expertise van betrokken professionals binnen de overheid. *Let's team up.* •

Over de auteurs



André Schaminée is partner bij TwynstraGudde. Hij is opgeleid tot planoloog, maar richtte ook twee platenmaatschappijen op. De afgelopen tien jaar werkte hij met een keur aan designers samen in allerhande transitievraagstukken op alle overheidslagen. André is een veelgevraagd spreker over design in de publieke sector en is regelmatig gastdocent o.a. aan Erasmus Universiteit, Nyenrode Business School, Design Academy Eindhoven, TU Delft en de Wethoudersvereniging.



Kees Dorst heeft een achtergrond in ontwerpen en filosofie. Hij is een van de toonaangevende onderzoekers en denkers op het gebied van design thinking, waarbij zijn interesse uitgaat naar de manieren waarop ontwerpmethoden en -technieken kunnen worden opgepikt en toegepast door professionals buiten de traditionele ontwerpdisciplines (vooral in de publieke sector). In zijn boeken en keynotes combineert hij een diep filosofisch inzicht in de aard van ontwerpen met projecten in de praktijk. Momenteel is hij Professor of Design Innovation aan de University of Technology Sydney in Australië en o.a. lid van de SDG Advisory Board van het UN Development Program.

Een verdieping op dit essay kan worden verkregen in de boeken van de auteurs: ↘

Frame Innovation

- Dorst, K.
- MIT press 2015

In dit boek wordt de methodologie van frame innovation uiteengezet.

Designing for the Common Good

- Dorst, K. (red)
- BIS publishers 2018

Praktijkboek met een groot aantal cases, aangevuld met praktische aanwijzingen voor een frame-innovationworkshop.

Designing With and Within Public Organizations

- Schaminée, A.
- BIS publishers 2019

Publicatie op het grensvlak van design en organisaties. Wat vraagt het van designers en medewerkers in de publieke sector om succesvol samen te werken en hoe krijg je een innovatief idee werkend? Ook beschikbaar als Nederlandstalig e-book.

Bijlage:

1 Verschillende aanpakken vergeleken

In deze bijlage verdiepen we les # 2 van deel III; de vergelijking tussen design thinking, ontwerpend onderzoek, Theory U, Agile en Lean ↘

Ontwerpend onderzoek en design thinking

Ontwerpend onderzoek kom je vooral tegen in het domein van de ruimtelijke planvorming. Het beschouwt ontwerpen als een vorm van onderzoek en een cultuur van denken²². De onderzoeksvragen die je kunt beantwoorden, hebben bijvoorbeeld te maken met hoe het stedelijke of rurale landschap eruitziet, op welke manier je veranderingen in het landschap kunt vormgeven, hoe landschappelijke processen kunnen verlopen. En je kunt het ontwerpend onderzoek gebruiken om erachter te komen wat gebruikers en belanghebbenden van dit toekomstige landschap vinden. Juist door ideeën, programma's en wensen een plek te geven in de buitenruimte kun je uitvinden wat de mogelijkheden, beperkingen en verder uit te zoeken vragen zijn²³.

Ontwerpend onderzoek betreft dikwijls het maken en bespreken van visualisaties. Op papier, als maquette of in digitale 3D. De kwaliteit zit hem erin dat abstracte materie snel invoelbaar gemaakt kan worden en dat het ontwerp een mooie *interface* is tussen gebruikers en professionals. De beperkingen zitten in het ruimtelijke aspect: sociale of economische componenten laten zich lastiger in een grafische weergave vatten. Ook blijft de ontwerper nodig als vertaler, het is voor een leek lastig om zelf in de rol van maker te stappen.

Theory U en design thinking

Net als design thinking staat Theory U volop in de belangstelling. Deze door Otto Scharmer ontwikkelde methode heeft flink wat raakvlakken met design thinking²⁴. Het empathisch onderzoek, het op een nieuwe manier kijken naar het vraagstuk en het prototypen van nieuwe ideeën kom je in beide aanpakken tegen. De verschillen zitten er wat ons betreft in dat Theory U de ontwikkeling van de *mens* in het proces een centralere rol heeft. Dat is niet onterecht. In werkelijk ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken zul je je hoofd en je hart immers open moeten stellen en zelf ook een ontwikkeling doormaken, wil je tot betekenisvolle oplossingen komen.

Tegelijkertijd is Theory U wat minder 'precies'. Hoe te komen tot de nieuwe manier van kijken naar de vraag is welhaast een spiritueel proces, meer dan het precieze proces dat design thinking is. Design thinking heeft een grote instrumentenkoffer om de designstappen mee te doorlopen. Theory U heeft dat minder, aan de andere kant kun je door de verwantschap in Theory U ook goed gebruik maken van designinstrumenten.

Lean, Agile en design thinking

De Leanmethodiek is oorspronkelijk afkomstig van Toyota en richt zich op het wegnemen van overbodige stappen in een proces om zo de waarde voor de klant te verhogen. Lean helpt teams of afdelingen een hogere productiviteit en kwaliteit te bereiken door lagere doorlooptijden, kosten en andere verspillingen. Oftewel: maximale waarde tegen minimale inspanning. Lean leidt tot voorspelbaardere processen dan een traditionele aanpak en daarmee tot efficiency.

²² [researchgate.net/publication/322234347_Ontwerpend_onderzoek](https://www.researchgate.net/publication/322234347_Ontwerpend_onderzoek) ↗

²³ *ibid*

²⁴ Het zijn loten uit dezelfde stam, samen met begrippen als de 'learning organisation' (Senge). De aanzet is terug te voeren op het werk van Kuhn (paradigmaverandering), Schon (reflectie-in-actie) en Argyris ((double-loop) leren in organisaties) in Boston in de jaren '60 en '70.

Agile lijkt in de kern op Lean, omdat je ook in deze manier van denken maximale waarde voor de klant of gebruiker wilt leveren. Maar bij Agile gaat het minder over efficiency, en meer over effectiviteit – je probeert iets te maken met maximale waarde.

De kracht van Agile zit in de (kleine) zelforganiserende teams die kunnen inspelen op continue verandering: onvoorspelbare processen. ‘Scrum’ is een van de bekendste vormen van Agile. Hier gaat het over adaptief kunnen reageren. Dat adaptief vermogen is belangrijk in de wetenschap dat wat vandaag gebouwd wordt, morgen door veranderende eisen of door een opschaling kan worden ingehaald. De filosofie achter Scrum is dat het niet werkt om vooraf precies te bedenken wat je wilt hebben als uitkomst en dat dan planmatig te realiseren. Beter is het om een ‘klein’ werkend product te maken, en op basis van nieuwe inzichten van de klant of gebruiker het product aan te passen. Telkens in ‘sprints’ van een aantal weken. Al doende kom je tot nieuwe inzichten en vragen, die in een traditionele, projectmatige aanpak tot een hoop onrust leiden, omdat ze vooraf niet waren voorzien. De kracht van deze filosofie zit in het regelmatig erbij betrekken van stakeholders en het op basis van hun feedback plannen van het vervolg.

De Lean-Startupmethodiek combineert Agile en Lean met ontwikkeling met de klant of gebruiker. Agile zet je in om te voorkomen dat je een product of dienst maakt die niet werkt. De Lean Startup gebruik je om te voorkomen dat je een product of dienst maakt die mensen niet nodig hebben. In de basis gaat het om het maken van keuzes. In een Lean Startup gaat het om iets nieuws, iets wat nog niet eerder gemaakt is. Je leert continu of je iets bouwt waar men op zit te wachten. Het idee is dat je de markt op gaat met een eenvoudig prototype in plaats van met een compleet uitgedacht en uitgewerkt idee. Het prototype ga je vervolgens testen en de feedback helpt je in de verdere ontwikkeling óf juist het stoppen ervan. Het gaat in wezen om het verkennen van onzekerheid en het nemen van beslissingen door te experimenteren en te leren.

Lean en Agile zijn beproefde aanpakken die al veel resultaten hebben opgeleverd. Ze zijn doordacht als managementvormen en daardoor relatief makkelijk toe te passen in de dagelijkse praktijk van organisaties.

Lean en Agile hebben heel vaak een focus op een product of dienst en een markt. Daarmee verschilt het met design thinking zoals wij het in dit essay beschrijven. Immers, de uitkomst van een design-thinking proces is in transitievraagstukken zelden een ‘product’ of ‘dienst’ en er is ook geen duidelijke klant. Je probeert veel meer een systeem in beweging te krijgen.

Waar Lean en Agile al snel in de productiefase van de oplossing zitten, heeft design thinking een langere aanloop met het diep begrijpen van het vraagstuk en is daarom geschikter voor vraagstukken waar echt anders gekeken moet worden om voortgang te kunnen boeken.

De kracht van design thinking zit naast de heldere stappen uit de in dit essay beschreven methoden nadrukkelijk ook in de instrumenten en technieken die ontwerpers ontwikkeld hebben om de stappen te doorlopen. Dat arsenaal missen de andere benaderingen, niet in de laatste plaats omdat de designpraktijk een veel langere geschiedenis heeft. •

