



Delft University of Technology

Bouwen aan synergetische samenwerkingen **Een onderzoek naar werken over grenzen in complexe veiligheidsvraagstukken**

van Arkel, T.; Tromp, N.

Publication date
2023

Document Version
Final published version

Citation (APA)
van Arkel, T., & Tromp, N. (2023). *Bouwen aan synergetische samenwerkingen: Een onderzoek naar werken over grenzen in complexe veiligheidsvraagstukken*. Delft University of Technology.

Important note
To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright
Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy
Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*This work is downloaded from Delft University of Technology.
For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to a maximum of 10.*

BOUWEN AAN

SYNERGETISCHE

SAMENWERKINGEN

Een onderzoek naar werken over grenzen
in complexe veiligheidsvraagstukken

gelijkwaardigheid

productieve
spanning

gedeeld
toekomstbeeld

momentum

auteurs

ir. Thomas van Arkel
dr. ir. Nynke Tromp
Systemic Design Lab
Faculteit Industrieel Ontwerpen – TU Delft

consortiumpartners

Studio Goudswaard
Afdeling Buitengewone Zaken
TwynstraGudde

Januari 2023

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt met een KIEM GoCI subsidie, een initiatief van de topsector Creatieve Industrie/CLICKNL en Regieorgaan SIA.

Aanvullend materiaal is te vinden op www.socialdesign.nu/actieteam-bouwen-aan-synergetische-samenwerkingen



CC BY-SA 4.0

BOUWEN AAN SYNERGETISCHE SAMENWERKINGEN

Een onderzoek naar werken over grenzen
in complexe veiligheidsvraagstukken

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	4
Samenvatting	6
1. INTRODUCTIE	8
Context	9
Onderzoeksopzet	9
Aanpak	10
Leeswijzer	10
Hoe kan ik gebruik maken van deze publicatie?	11
Uitdagingen bij samenwerken met de publieke veiligheidssector	12
2. THEORETISCHE ACHTERGROND	14
Complexiteit en systeemdenken	14
Transdisciplinariteit	15
Repertoire van de creatieve professional	15
3. LEREN VAN SYNERGETISCHE SAMENWERKINGEN	16
Onderzoeksopzet	16
Procedure, dataverzameling en analyse	17
Ethische overwegingen en datamanagement	17
Inzichten over synergetische samenwerking	18
Vormgeven van de samenwerking	18
Waarde creëren op meerdere niveaus	21
Vertaling naar strategisch niveau	24
Strategische sensitiviteit	26
Bouwen aan een beweging	28
Financieren van samenwerken	29
Conclusie	30
Bouwstenen voor synergetische samenwerking	32
4. ONDERSTEUNING VAN SAMENWERKEN IN DE PRAKTIJK	34
Context	34
Opzet Embassy Lab	34
Onderzoeksopzet	35
Procedure, dataverzameling en analyse	35
Inzichten over procesondersteuning	35
Conclusie	40
Tools en werkwijzen	41
Rollen of functies	41

5. BOUWEN AAN MEER SYNERGETISCHE SAMENWERKINGEN	44
Vervolgonderzoek	45
Implicaties voor de praktijk	46
Vertrouwen als basis van de samenwerking	46
Spanning die glans geeft	47
Een adaptieve en weerbare samenwerking	48
Een mensgerichte kijk op organisaties	48
Dankwoord	49
LITERATUUR	50
A Overzicht cases en geïnterviewden	51
B Interviewopzet	52
C Verdiepingsactiviteiten	53

SAMENVATTING

In de Nederlandse veiligheidssector spelen grote, complexe vraagstukken zoals ondermijning, georganiseerde criminaliteit, cybercriminaliteit en toenemende (online) radicalisering en polarisatie. Dit type vraagstukken vereisen nieuwe manieren van kijken, denken en handelen om deze aan te pakken. Voor het brengen van nieuwe handelingsperspectieven op complexe maatschappelijke vraagstukken wordt steeds vaker samengewerkt met de ontwerpende disciplines. Deze samenwerking tussen publieke veiligheidsorganisaties en creatieve professionals is beloftevol, maar ook lastig en kwetsbaar. Want ondanks groot enthousiasme verloopt de samenwerking niet altijd even probleemloos. Allereerst zijn er botsingen in taal, cultuur en werkwijze. Waar de een werkt met heldere kaders, richtlijnen en protocollen, werkt de ander vanuit serendipiteit, associatie en ambiguïteit. Maar ook op een praktisch niveau valt een partnerschap lastig in te bouwen in de huidige systeemcontext. Wat koop je in als de uitkomsten van een proces nog onzeker zijn? En hoe past een verbredend en experimenterend proces in een organisatie gericht op efficiëntie en resultaat?

In dit onderzoek verkennen we de vraag wat er nodig is om tot meer synergetische samenwerking tussen creatieve professionals en publieke veiligheidsorganisaties te komen bij het werken in partnerschap. Hierbij zien we synergetische samenwerking als de ontwikkeling van uitkomsten die zonder samenwerken niet tot stand waren gekomen. We richten ons op de (infrastructurele) randvoorwaarden waaronder synergetische samenwerking kan ontstaan bij het complexe ontwerp-vraagstukken, en de mogelijkheden voor procesondersteuning die de kans op synergetische samenwerking vergroot.

De onderzoeksmethode bestond uit twee delen: een meervoudige casestudie en een ontwerpend onderzoek. In de meervoudige casestudie onderzochten we vier exemplarische samenwerkingen tussen creatieve professionals en publieke veiligheidsorganisaties. Hierbij zagen we een aantal factoren die gezorgd hebben voor meer of juist minder synergetische samenwerking. In synergetische samenwerkingen zien we dat er structureel meer aandacht wordt besteed aan werken over grenzen: disciplinaire grenzen binnen het team, grenzen met het vraagstuk, grenzen met de organisatie en grenzen met de buitenwereld.

Als uitkomst presenteren we aan de hand van vier grenzen waarover heen gewerkt moet worden 16 bouwstenen voor synergetische samenwerking, een eerste aanzet voor aspecten waar in de samenwerking aandacht aan besteed moet worden.

Hoe die bouwstenen zich manifesteren in een samenwerking in de praktijk, en wat de ondersteuningsbehoefte van creatieve professionals en randvoorwaarden voor de verdere ontwikkeling van procesondersteuning zijn verkenden we in het ontwerpend onderzoek. Hiervoor hebben we een samenwerkingstraject gevolgd en ondersteund. We zien daarbij mogelijkheden voor de ontwikkeling van een portfolio van instrumenten of infrastructuur specifiek gericht op het ondersteunen van samenwerkingen. Hiervoor formuleerden we, naast de toegepaste procesinterventies, een eerste set van ontwerpprincipes die zich richten op het versterken van professionals in het continu werken over grenzen.

We stellen zeer zeker niet dat iedere samenwerking tot een synergetisch succes kan leiden. Maar we hopen wel met dit onderzoek eerste handvatten te geven hoe samenwerken met creatieve professionals vaker tot synergie tussen partners kan leiden, en daarmee de impact op de grote maatschappelijke opgaven van deze tijd kan vergroten. Als afsluiting van het onderzoek geven we enkele richtingen voor vervolgstappen in (ontwerpend) onderzoek, en geven we praktische handvatten door middel van een procesontwerp voor elk van de vier grenzen gericht op professionals om in de praktijk mee aan de slag te gaan voor het inrichten van samenwerkingen.

1. INTRODUCTIE

In de Nederlandse veiligheidssector spelen grote, complexe vraagstukken zoals ondermijning, georganiseerde criminaliteit, cybercriminaliteit en toenemende (online) radicalisering en polarisatie. Dit type vraagstukken zijn open, complex, dynamisch en genetwerkt (Dorst, 2015), en vereisen nieuwe manieren van kijken, denken en handelen om deze aan te pakken. Om effectief om te gaan met meer open, complexe, dynamische en genetwerkte problemen als organisatie, dient de organisatie zelf ook meer open, complex, dynamisch en genetwerkt te worden (McChrystal et al., 2015 in Dorst, 2018). Impact op het vraagstuk vereist dus zowel maatschappelijke verandering als verandering in de organisatie zelf.

Voor het brengen van nieuwe handelingsperspectieven op complexe maatschappelijke vraagstukken wordt steeds vaker samengewerkt met de ontwerpende disciplines. Deze samenwerking tussen publieke veiligheidsorganisaties en creatieve professionals is beloftevol, maar ook lastig en kwetsbaar. De publieke sector blijft voor ontwerpers lastig om in te opereren door onder andere 1) het gebrek aan innovatiecultuur in die sector (Bason, 2018), 2) verschillende gelaagde institutionele logica's (Seravalli et al., 2022; Sangiorgi et al., 2022), en 3) ontbrekend inzicht in macht en politieke structuren binnen de publieke sector (Avelino, 2021; Goodwill et al., 2021).

Toch wordt de samenwerking opgezocht, want er zijn nieuwe manieren nodig om te komen tot andere handelingsperspectieven. Complexe problemen kunnen niet “opgelost” worden en vereisen een meer continue vorm van innovatie waarbij aan de hand van systemische impact interventies worden opgeschaald of aangepast (Snowden & Boone, 2007; van der Bijl-Brouwer et al., 2021). Er zijn verschillende strategieën om dit soort continue innovatie in de praktijk te brengen. In dit onderzoek richten we ons op het partnerschap als samenwerkingsvorm om continue innovatie vorm te geven. Partnerschappen zijn samenwerkingsverbanden van partijen die zich langere tijd committeren aan het werken aan een vraagstuk.

Werken in partnerschap is niet iets wat altijd even makkelijk gaat. Allereerst zijn er botsingen in taal, cultuur en werkwijze. Waar de een werkt met heldere kaders, richtlijnen en protocollen, werkt de ander vanuit serendipiteit, associatie en ambiguïteit.

Maar ook op een praktisch niveau valt een partnerschap lastig in te bouwen in de huidige systeemcontext. Zowel vanuit de kant van de publieke organisaties als van de creatieve professional, zijn samenwerkingen vaak opgezet vanuit het idee van een opdrachtgever- en opdrachtnemersrol. Een organisatie verstrekt een opdracht en de

aannemende partij levert de dienst of product op. Maar wat koop je in als de uitkomsten van een proces nog onzeker zijn? En hoe past een verbredend en experimenterend proces in een organisatie gericht op efficiëntie en resultaat?

Er is dus meer kennis en inzicht nodig over hoe samenwerkingen effectiever kunnen worden ingericht om zowel maatschappelijke als organisatie verandering te realiseren. Startpunt van dit onderzoek is deze praktijkvraag. We plaatsen deze vraag binnen een bredere kennisvraag over hoe creatieve professionals een rol kunnen spelen in het transformeren van maatschappelijke sectoren naar meer responsieve en adaptieve cross-sectorale netwerken.

CONTEXT

Dit onderzoek richt zich op publiek-private samenwerkingen binnen het veiligheidsdomein tussen creatieve professionals en publieke organisaties¹ die werken aan veiligheidsvraagstukken zoals de aanpak van georganiseerde criminaliteit en ondermijning. De aanpak van dit soort complexe, dynamische en genetwerkte problemen vereist een bredere aanpak of andere invalshoek dan repressie – een perspectief dat juist creatieve professionals kunnen brengen. In dit onderzoek richten we ons op samenwerkingen met de volgende kenmerken:

- Een gedeelde opvatting tussen partijen over de noodzaak van nieuwe perspectieven op de problematiek (bijv. openstaan voor andere frames dan repressie)
- Het startpunt van het project is een 'ontwerp'-vraagstuk, en dus is de uitkomst niet vooraf gedefinieerd.
- Omvat in ieder geval één (semi-)publieke organisatie² actief op het gebied van veiligheid en één partij uit de creatieve industrie³.

ONDERZOEKSOPZET

Het doel van het onderzoek is tweeledig: enerzijds ontwikkelen we (richtingen voor) tools, methodes of infrastructuur om synergetische samenwerking te ondersteunen die direct toepasbaar zijn in de praktijk, anderzijds ontwikkelen we kennis over de rol van de creatieve professional in het transformeren van gevestigde maatschappelijke sectoren. Hierbij hebben we de volgende onderzoeksvragen:

- RQ1 Wat zijn de (infrastructurele) randvoorwaarden waaronder synergetische samenwerking tussen vraagstukhouders en creatieve professionals kan ontstaan bij het werken aan complexe ontwerp-vraagstukken?
- RQ2 Wat zijn de mogelijkheden voor procesondersteuning die de kans op synergetische samenwerking vergroot?

¹ Dit omvat een groot aantal verschillende publieke organisaties. Bijvoorbeeld de Regionaal/Landelijk Informatie- en Expertise Centrum (RIECs en LIEC), gemeenten, provincies, Openbaar Ministerie, Nationale Politie, Belastingdienst (en Toeslagen), Douane, FIOD, Inspectie SZW, Koninklijke Marechaussee, IND, UWV of de NVWA.

² Dit zijn grotendeels met publiek geld gefinancierde organisaties met een wettelijke taak die een duidelijk publiek belang dienen (Schaminée, 2019).

³ Dit zijn bedrijven en organisaties variërend van ZZP'ers, MKB bedrijven tot grotere adviesbureaus en kennisinstellingen die werken met methodes en aanpakken vanuit de ontwerp-praktijk en kunsten.

Aanpak

In dit onderzoek hebben we beoogd om de verbinding te leggen tussen wetenschap en praktijk. Het onderzoek bestond uit twee fasen (Fig. 1): een meervoudige casestudie en een ontwerpend onderzoek. In de meervoudige casestudie hebben we van vier samenwerkingen de succesfactoren en belemmeringen in het ontstaan van synergetische samenwerking bekeken. Hieruit zijn 16 bouwstenen voor synergetische samenwerking gedestilleerd, die als input voor het ontwerpend onderzoek dienden. Hierin hebben we een lopend ontwerptraject gevolgd en enkele vormen van procesondersteuning ingebracht en het effect ervan geëvalueerd. Als conclusie van dit deel hebben we vier illustratieve procesontwerpen ontwikkeld die mogelijke nieuwe richtingen laten zien om te bouwen aan meer synergetische samenwerkingen. Gedurende het onderzoek hebben we continue wisselwerking laten plaatsvinden tussen inzichten vanuit literatuuronderzoek, en ervaringen van mensen uit de praktijk. Voor een overzicht van de uitgevoerde activiteiten hiervoor, de verdiepingsactiviteiten, zie bijlage C.

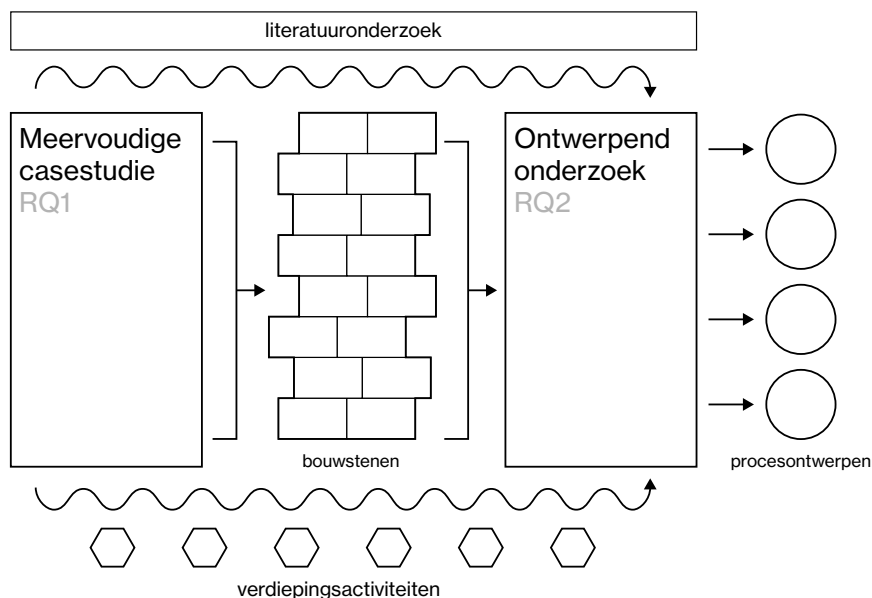


Fig. 1 Onderzoeksopzet met de twee fasen van het onderzoek, aanliggende activiteiten en tussenuitkomsten

LEESWIJZER

De uitkomsten van het onderzoek zijn samengebracht in deze publicatie. De publicatie is geschreven om zoveel mogelijk van onze inzichten samen te brengen en te delen. Daarom geven we in deze leeswijzer naast een korte samenvatting van de opzet van de publicatie ook enkele routes die je als lezer kan nemen.

In *hoofdstuk 1*, het huidige hoofdstuk, beschrijven we de aanleiding, probleemstelling en context van dit onderzoek. Daarnaast beschrijven we de belangrijkste overwegingen bij de onderzoeksopzet. We eindigen het hoofdstuk met een kort intermezzo om bijzondere karakteristieken van de veiligheidssector te beschrijven in vergelijking tot de rest van de publieke sector.

In *hoofdstuk 2* beschrijven we twee theoretische perspectieven, die van complexe systeemtheorie en transdisciplinariteit, en de belangrijkste begrippen die we hanteren in dit onderzoek.

In *hoofdstuk 3* gaan we voornamelijk in op de eerste onderzoeksvraag, door het presenteren van de uitkomsten van een meervoudige casestudie. Hierin hebben we vier bestaande samenwerkingen tussen creatieve professionals en publieke veiligheidsorganisaties onderzocht om succesfactoren en belemmeringen in de ontwikkeling van synergetische samenwerking te identificeren. We eindigen dit hoofdstuk met het presenteren van 16 bouwstenen als eerste aanzet van aandachtspunten waar in de samenwerking aandacht aan besteed moet worden.

In *hoofdstuk 4* gaan we dieper in op de ondersteuningsbehoefte van samenwerkingspartners bij de ontwikkeling van synergetische samenwerking. Hiervoor hebben we een samenwerkingstraject gevolgd en ondersteund met ontwikkelde procesondersteuning in een ontwerpend onderzoek. Hiermee geven we vooral antwoord op de tweede onderzoeksvraag van dit onderzoek.

In *hoofdstuk 5* presenteren we onze conclusies in antwoord op de onderzoeksvragen, en richtingen voor vervolgonderzoek. Als laatste geven we praktische handvatten om aan de slag te gaan met het bouwen aan meer synergetische samenwerkingen door het presenteren van vier illustratieve procesontwerpen.

Hoe kan ik gebruik maken van deze publicatie?

Wil je weten **wat samenwerken met creatieve professionals kan opleveren** voor veiligheidsvraagstukken? Lees dan de beschrijvingen van de onderzochte casussen (kaders in H3) en eventueel de rest van dat hoofdstuk.

Wil je **meer inzicht verkrijgen** in samenwerken, en waarom het misschien niet altijd tot het gewenste resultaat leidt? Begin dan met het lezen van de resultaten van de meervoudige casestudie (H3) en de bouwstenen (p. 32). Voor verdieping kan je refereren aan de theoretische perspectieven (H2) en de conclusies (H5).

Wil je vooral **aan de slag** met werken aan synergetische samenwerkingen? Richt je dan vooral op de bouwstenen (p. 32), de procesondersteuning in (H4) en de conclusies en illustratieve procesinterventies (H5) van dit onderzoek. Voor meer verdieping kan je je richten op de uitkomsten van de meervoudige casestudie (H3) en het ontwerpend onderzoek (H4).

Ben je vooral geïnteresseerd in **hoe je anderen kan ondersteunen** (bijv. vanuit een innovatie of subsidieprogramma), richt je dan vooral op de bouwstenen (p. 32), het ontwerpende onderzoek (H4) en de conclusies (H5). Voor meer diepgang en inzichten kan je terugrijpen op de uitkomsten van de meervoudige casestudie (H3).

UITDAGINGEN BIJ SAMENWERKEN MET DE PUBLIEKE VEILIGHEIDSSECTOR

In dit onderzoek hebben we ons gericht op samenwerkingen met publieke veiligheidsorganisaties. Deze organisaties hebben een aantal interessante karakteristieken die ze nog uitdagender maken om mee te samenwerken. Deze benoemen we in dit korte intermezzo, om daarbij op te merken dat de opgedane lessen in dit onderzoek zeker ook relevantie hebben voor samenwerkingen tussen creatieve professionals en publieke sector organisaties buiten de veiligheidssector.

Ketenpartner afhankelijkheid

De verantwoordelijkheid voor maatschappelijke problemen zoals bijvoorbeeld de aanpak van georganiseerde criminaliteit is over een groot aantal spelers verdeeld. Tegelijkertijd zijn veiligheidsorganisaties sterk afhankelijk van elkaar, wat betekent dat voor een effectieve samenwerking al gauw door de hele keten heen samengewerkt moet worden. Je kunt wel iets bij de politie beter laten werken, maar als het OM of de rechtspraak niet anders gaat werken kan impact minimaal blijven.

Focus op efficiënter uitvoeren van de 'core business'

Urgentie binnen deze organisaties komt vaak van datgene waarvoor men verantwoordelijk wordt gehouden vanuit de wettelijke taak. Die afgebakende verantwoordelijkheid zorgt er voor dat veiligheidsorganisaties een duidelijke *core business* hebben, bijvoorbeeld bij het Openbaar Ministerie het opsporen en vervolgen van verdachten. Deze kernactiviteiten bepalen in grote mate de strategie en het handelen van de organisatie, en de agendering van vraagstukken, terwijl een effectieve aanpak van complexe vraagstukken vaak om nieuwe activiteiten vraagt. Door die behoudendheid ontstaan binnen de organisatie vooral probleemstellingen en projecten om de kernactiviteiten effectiever en efficiënter uit te voeren.

"Eigenlijk zou je bijna gechargeerd kunnen zeggen dat bij [onze organisatie] eigenlijk niet heel veel innovatieprojecten bestaan, maar heel veel [projecten die als doel hebben] optimalisatie, verbeteringen of implementatie van technieken."

Lage tolerantie voor falen

Als laatste zijn veiligheidsorganisaties plekken waarin er een lage tolerantie is voor het maken van fouten, terwijl die juist essentieel zijn voor leren over het vraagstuk.

"Als het werkt, wil iedereen het hebben. Maar wij zijn altijd gewend als organisatie om te kijken naar het afwijkende, dus in de cultuur kijken we nooit naar de dingen die goed gaan altijd naar de dingen die slecht gaan of verbeterd moeten worden."

Dus als het goed gaat, wil iedereen social design doen, maar als het een keer misgaat, zegt iedereen: zie je wel, het is fout gegaan daar, en dat onthoudt men ook een hele tijd.”

Dit is mede ingegeven door een werkelijkheid waarin falen vaak ook een afbreukrisico is.

“Uiteindelijk gaat het gewoon om cultuurverandering. En dat je dus mag falen en dat je dus mag uitproberen, ongeacht of je weet wat de uitkomst gaat worden. En daar zit dus een enorme angst in ons vak, want wij mogen in feite voor de buitenwereld niet falen. Als wij fouten maken, dan staat dat meteen overal in de krant.”

Gericht op concreet resultaat

Professionals binnen de veiligheidssector zijn omwille van de voorgaande punten vaak sterk gericht op concreet resultaat. Bovendien zijn de inkoopstructuren hierop ingericht.

Duidelijk afgebakende projecten kunnen als opdracht aan een externe partij worden gegund met een inkoopconstructie. In dit soort trajecten is weinig ruimte voor exploratie of serendipiteit, en kan goed gestuurd worden op resultaat. Men wil snel naar praktische, concrete en meetbare resultaten toewerken.

“De behoefte om die output te kunnen koppelen aan je doelstelling, en dan eigenlijk verwachten dat de vorm dat al zelf doet in plaats van dat jij misschien ook degene bent die verbinding maakt. [...] binnen de politie heel erg die behoefte om heel concreet meteen iets te kunnen veranderen in de wereld.”

2. THEORETISCHE ACHTERGROND

In dit onderzoek gebruiken we twee theoretische perspectieven voor de analyse van de cases en het identificeren van infrastructurele randvoorwaarden om de kans op synergetische samenwerking te verhogen: *complexiteit- en systeemdenken* en *transdisciplinariteit*. In dit hoofdstuk geven we vanuit deze perspectieven de belangrijkste begrippen die we in dit onderzoek hanteren.

COMPLEXITEIT EN SYSTEEMDENKEN

(Publieke) organisaties zijn complexe sociale adaptieve systemen⁴. Een sociaal systemische kijk op organisaties ziet mensen niet als raderen in een machine aangestuurd door centraal bestuur, maar als individuen met vrije wil en eigen doelen (Ackoff, 1999). Mensen in publieke organisaties zijn dus geen simpele, regels-volgende wezens, maar zijn bewuste en zelfbewuste wezens die beschikken over spontaniteit, verbeeldingskracht fantasie en creatief vermogen (Stacey, 2007).

Tegelijkertijd worden mensen in organisaties in hun doen en laten wel degelijk begrensd. Dat gebeurt niet alleen door formele regels en sturingsmechanismen, maar ook door dominante narratieven, praktijken en materiële infrastructuur (Lowndes & Roberts, 2013; Cohen, 2022) in de organisatie. Hoewel organisaties vaak gezien als bron van vertraging en weerstand tegen verandering kan – doordat organisaties en haar actoren elkaar wederzijds beïnvloeden en verandering en stabiliteit door dezelfde mechanismes worden gekenmerkt (Lowndes & Roberts, 2013) – het gedrag van individuen in organisaties een belangrijk hefboompunt (Meadows, 1999) zijn voor organisatieverandering. Het is daarbij belangrijk om ontwerpers die samenwerken met organisaties niet te zien als buitenstaanders, maar als actoren die ook een onderdeel van het systeem vormen en in samenwerking nieuwe relaties en interacties aangaan met actoren in de organisatie.

In die interacties tussen mensen ontstaan ideeën en emergente effecten. Specifiek zijn we daarbij geïnteresseerd in een bepaald type emergente effecten, namelijk synergetische effecten. In dit onderzoek gebruiken we de volgende definitie van synergetische effecten:

“De gecombineerde of coöperatieve effecten die voortkomen uit relaties en interacties tussen individuen in een gegeven context—effecten die niet op een andere manier gerealiseerd kunnen worden” (Corning, 2005; Corning, 2012)

⁴ Voor een uitgebreide uitleg over deze kijk op organisaties vanuit o.a. theorie over sociale systemen en complexe adaptieve systemen zie van der Bijl-Brouwer (2018).

In dit onderzoek spreken we van synergetische samenwerking als de samenwerking leidt tot de ontwikkeling van synergetische effecten die doorwerken op de lange termijn⁵. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat synergie een descriptief concept is: het kan zowel 'goede' als 'slechte' effecten opleveren.

5 Een samenwerking kan namelijk synergetische effecten leveren die vrij snel na afloop weer verdampen, bijv. door het niet doorzetten van het ontwerp of omdat geleerde lessen niet worden meegenomen.

Een complexiteits- en systeemperspectief is waardevol binnen dit onderzoek omdat het focust op de (infrastructurele) voorwaarden waaronder nieuwe, onverwachte en andere ideeën kunnen ontstaan in interacties tussen mensen.

TRANSDISCIPLINARITEIT

De grote maatschappelijke uitdagingen waar publieke veiligheidsorganisaties voor staan kunnen vaak niet aangepakt worden door de bestaande best-practices en geijkte methodieken binnen de organisatie. Het vereist nieuwe aanpakken en werkwijzen die ontstaan als disciplines elkaar wederzijds verbeteren en verrijken (Dorst, 2018). In dit onderzoek richten we ons op het repertoire dat de creatieve professional inbrengt in relatie tot de ontwikkeling van synergetische samenwerking.

Repertoire van de creatieve professional

Hierbij is het van belang om te definiëren wat de disciplinaire waarde is die ontwerpers kunnen inbrengen in een samenwerking:

- **Reframing:** het (re)framen van probleemsituaties door middel van design reasoning (Dorst, 2011), om daarmee bestaande praktijken ter discussie te stellen en nieuwe handelingsperspectieven te ontwaren (Dorst, 2018).
- **Vormgevend vermogen:** het integreren van verschillende (conflicterende) perspectieven in concrete 'ontwerpen' die nieuwe toekomsten en werkwijzen tastbaar en invoelbaar maken (Sanders & Stappers, 2014).
- **Mensgerichtheid:** het betrekken van en samenwerken met mensen als expert over hun eigen ervaring (Sleeswijk Visser et al., 2005) en andere stakeholders in het proces, om daarmee de verbinding maken tussen systeem- en leefwereld en vraagstukken invoelbaar maken.

Ontwerpen is daarbij een 'onderdeel van de puzzel' waarbij transdisciplinair grenswerk nodig is om de puzzelstukjes te laten passen (van der Bijl-Brouwer, 2022). Daarnaast zijn er in een project niet alleen grenzen tussen disciplines, maar ook tussen binnen- en buitenwereld, tussen verschillende organisaties, of verschillende rollen binnen een team.

3. LEREN VAN SYNERGETISCHE SAMENWERKINGEN

meervoudige casestudie

Om inzicht te verkrijgen in de randvoorwaarden waaronder synergetische samenwerking kan ontstaan tussen vraagstukhouders binnen de veiligheidssector en creatieve professionals hebben we vier bestaande samenwerkingen bestudeerd.

ONDERZOEKSOPZET

Om inzicht te krijgen in de samenwerking hebben we een meervoudige casestudie uitgevoerd (Yin, 1994). Hierbij richtten we ons op het project als eenheid van analyse (*unit of analysis*), waarbij we het project in de breedste zin van het woord beschouwen (dus niet alleen de uitvoering, maar ook acquisitie, vraagdefinitie en eventuele relevante vervolgtrajecten). We hebben een gevarieerde en contrasterende set van cases onderzocht, om een breed beeld te krijgen van de bepalende factoren die leiden tot de ontwikkeling synergetische effecten (Eisenhardt & Graebner, 2007). De vier cases zijn afgeronde⁶ projecten die variatie op de volgende vier dimensies representeren:

- D1 **Complexiteit van het vraagstuk:** De mate waarin het vraagstuk open, complex, dynamisch en genetwerkt is (Dorst, 2015) en al dan niet door een enkele interventie of een meer systemische aanpak geadresseerd moet worden.
- D2 **Samenwerkingsvorm:** De vorm van organiseren van de samenwerking, o.a. de rol die de publieke organisatie inneemt (de Jong, 2016; Schaminée, 2019) en de fases binnen het samenwerkings-continuüm⁷ (Austin, 2010; Austin & Seitanidi, 2012)
- D3 **Uitkomsten van het project:** De manifestatie van de uitkomsten van het project, e.g., een product, een dienst, of een programma.
- D4 **Achtergrond projectdeelnemers:** type partners en achtergrond van de deelnemende creatieve professionals.

Beschrijvingen van de onderzochte cases zijn te vinden in de kaders verderop in dit hoofdstuk.

6 Hoewel we in dit onderzoek kijken naar duurzame samenwerking vanuit de gedachte van continue innovatie, bestaan dit soort samenwerkingen vaak uit losse projecten of perioden waarin afwisselend intensief of minder intensief samengewerkt wordt. Voor dit onderzoek bekeken we samenwerkingen waar in ieder geval een eerste fase afgerond was.

7 Austin and Seitanidi (2012; 2012) onderscheiden vier fases van samenwerkingen binnen for-profit en non-profit samenwerkingen die een samenwerkings-continuüm vormen: philanthropische samenwerking (grotendeels eenzijdige overdracht van middelen), transactionele samenwerking (wederkerige overdracht van meer waardevolle middelen), integratieve samenwerking (waarbij missie, strategie, waarde, middelen en activiteiten geïntegreerd worden, evenals dat de uiteindelijke waarde het resultaat van co-creatie is) en transformatieve samenwerking waarbij verandering op maatschappelijk niveau kan worden bereikt.

Procedure, dataverzameling en analyse

Per case hebben we 16 semigestructureerde interviews⁸ gevoerd met 18 betrokkenen⁹. Per case selecteerden we 4 à 5 deelnemers om te interviewen om verschillende perspectieven vanuit alle deelnemende partijen te verkrijgen. De interviews waren retrospectief, waarbij deelnemers achteraf gevraagd werd op hun ervaring van de samenwerking te reflecteren. Doel hierbij was om verschillende perspectieven op de samenwerking te verkrijgen en vervolgens te integreren. In aanvulling op deze interviews hebben we documentatie verzameld zoals projectplannen, subsidieaanvragen en offertes. Van de interviews werden audio-opnames gemaakt, die werden getranscribeerd en gedeïdentificeerd tot tekst voor verdere analyse. Hiervoor voerden we een thematische analyse uit, waarin we een inductieve benadering toepasten om te komen tot enkele thema's over de ontwikkeling van synergetische effecten en randvoorwaarden voor het ontstaan daarvan. Met een aantal centrale spelers in de casussen is na afronding van de thematische analyse nog een reflectiegesprek gevoerd om bevindingen te toetsen en verder aan te scherpen¹⁰.

Door deze manier van onderzoeken hebben we een enigszins positieve bias, het vereist namelijk bereidheid van een aantal betrokkenen om geruime tijd na afronding van het project nog te reflecteren op de uitkomsten. Bij minder succesvolle projecten was het niet mogelijk om op deze manier data te verzamelen, omdat toenmalige betrokkenen niet meer bereikbaar waren (bijv. doordat ze bij een andere organisatie werken of een nieuwe functie binnen de organisatie hadden verkregen). Tegelijkertijd geeft dit ons betere handvatten om ons te richten op succesfactoren uit deze cases.

Ethische overwegingen en datamanagement

De opzet van dit onderzoek is goedgekeurd door de Human Research Ethics Committe (HREC) van de TU Delft. Geïnterviewden werd vooraf om toestemming voor deelname aan het onderzoek gevraagd. Deelnemers werden hierin geïnformeerd over het doel van het onderzoek, de manier waarop data werd verzameld en opgeslagen, en de wijze waarop resultaten gepubliceerd worden. In deze publicatie zijn citaten van individuele geïnterviewden geanonimiseerd. Wel zijn de bevindingen over de casus voorgelegd aan een sleutelfiguur binnen het project om feitelijke onjuistheden te corrigeren en toestemming te vragen voor het publiceren van beschrijvingen en inzichten die herleidbaar zijn tot de respectievelijke casus.

⁸ Een overzicht van de functies en organisaties van de geïnterviewden is te vinden in bijlage A, de interviewopzet is te vinden in bijlage B.

⁹ Bij sommige projecten was een duo-interview een betere manier om een perspectief op de samenwerking te verkrijgen.

¹⁰ Zie laatste kolom van het overzicht van geïnterviewden in bijlage A. Alleen in C3 Witwassen & Systemic Design is het niet gelukt om een reflectiegesprek te houden.

INZICHTEN OVER SYNERGETISCHE SAMENWERKING

In dit onderzoek hebben we vier exemplarische cases onderzocht die allen tot bepaalde hoogte succesvol zijn geweest in de ontwikkeling van synergetische effecten. Daarom richten we ons vooral op de succesfactoren, maar houden we ook oog voor factoren in de cases die ons kunnen helpen te begrijpen hoe de ontwikkeling van synergetische effecten verder versterkt kan worden.

Vormgeven van de samenwerking

Allereerst is er tijd en aandacht besteed aan het creëren van een **1 veilige omgeving** met ruimte voor inspiratie, leren, onzekerheid en niet-weten – iets wat niet een natuurlijke houding is voor veiligheidsprofessionals. Bij de *Social Design Politie* manifesteert zich dat vrij fysiek in het ‘ontwerp’ van het programma.

“Aan de buitenkant lijkt het heel erg over social design te gaan, maar eigenlijk wilden we dus een setting, een context, een klimaat creëren waarin onzekerheid er mag zijn, waarin je jezelf kunt zijn, waarin je nieuwe dingen kan leren, waar het niet gaat over instructies, maar over inspiratie. En daar investeren we heel bewust op. Dus echt een good beginning maken, daarna een time out waarin we elkaar weer eventjes in de ogen kijken. En het goed afronden ook.” (creatief leiders)

Een andere belangrijke succesfactor is of er sprake is van **2 gelijkwaardigheid** in de samenwerking, waarin partners daadwerkelijk samenwerken en waar disciplinaire sterktes en zwaktes elkaar aanvullen of zelfs versterken.



Social Design Politie

Nationale Politie, Studio Goudswaard e.a.

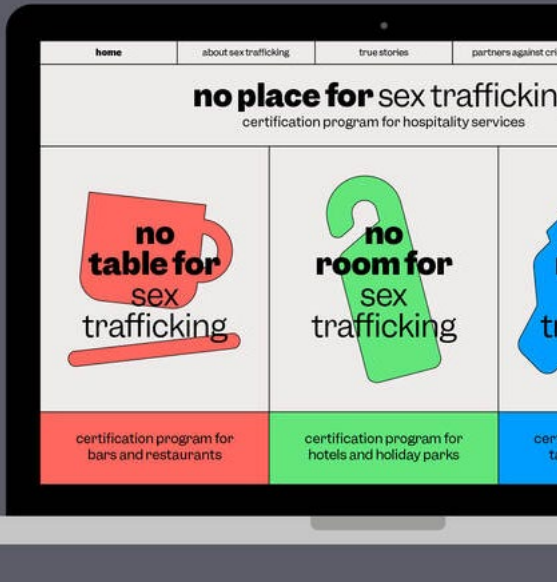
C1

Social Design Politie is een programma van de politie waarin meerdere koppels worden gevormd tussen een wijkagent en een social designer of kunstenaar, en waarbij zij als ‘vreemde vriend’ een tijd samenwerken aan een door de wijkagent ingebracht vraagstuk. Het project is gestart vanuit de interesse van de programmamakers om te begrijpen wat social design zou kunnen brengen in de wereld van de politie. Na een aantal explorerende sessies is uiteindelijk de eerste ronde van het programma gedraaid met zeven koppels. Hierin draaien de duo's hun eigen onderzoek, maar worden ze daarbij ondersteund met procesondersteuning, i.e., ontworpen momenten of communicatie vanuit creatief leiderschap. Na afloop schreven de programmamakers een boek ‘From the police with love’ om vast te leggen wat geleerd was over het eigen proces, en de resultaten breder te verspreiden. Een tweede ronde met acht koppels is net afgerond waaruit enkele uitkomsten zijn gekomen waarvan nu wordt gekeken hoe die binnen de organisatie verder gebracht kunnen worden.

No Place for Sex Trafficking C2

OMspaces, What The Studio, STBY, What Design Can Do

No Place for Sex Trafficking is een online platform bedoeld om de seksuele uitbuiting (van minderjarigen) in hotels te voorkomen. Het is ontstaan tijdens de No Minor Thing Challenge, een sociaal innovatieprogramma van OMspaces (een creatieve ontmoetingsruimte binnen het Openbaar Ministerie) en What Design Can Do waarin verschillende ontwerpteams gelijktijdig aan delen van het probleem van seksuele uitbuiting van minderjarigen werkten. Het project was een samenwerking tussen verschillende creatieve partners, met design research bureau STBY die het ontwerponderzoek en reframing van het vraagstuk begeleidde, zodat de ontwerpteams met een vliegende start aan hun eigen project konden beginnen. Een van de teams, vanuit grafisch ontwerp bureau What The Studio ontwikkelde een online platform. Het platform biedt e-learning trainingen aan voor werknemers van deelnemende bedrijven uit de hospitality sector en leert hen de signalen van seksuele uitbuiting te herkennen. Bij 60% deelname van het personeel verkrijgt een bedrijf een certificaat en promotiemateriaal. Samen met OMspaces wordt nu, na eerdere subsidies van het OM zelf en het ministerie van Justitie en Veiligheid, gezocht naar een partner waar het platform structureel ondergebracht kan worden.



Dat gelijkwaardig samenwerken een belangrijke rol kan spelen in het ontwikkelen van synergetische effecten kwam bijvoorbeeld in *No Place for Sex Trafficking* duidelijk naar voren. Doordat dit project een uitkomst is van een groter programma met meerdere parallelle projecten was het mogelijk om te zien waarom de samenwerking in sommige projecten succesvoller was dan in andere.

“De projecten die dan het meest succesvol waren, waren degene die [programmeleiders OMspaces] vanaf het begin ook opzochten. Waar je dan misschien ook wel meer contact mee had. Dus die interesse en die nieuwsgierigheid vanuit die ontwerpers, die is wel heel cruciaal. En het contact dus ook, dus al snel van ‘hoe zit dit dan precies, of ‘hoe zit dat dan’, die feedback vragen en niet alleen maar gaan ontwerpen en ergens mee komen. Dus bij die [succesvolle] projecten was je meteen meer aan het samenwerken dan dat je in een opdrachtgever/opdrachtnemer relatie zat.” (programmeleider)

De gelijkwaardigheid die nodig is om samen te werken hangt dus zowel af van de houding van de samenwerkingspartner van de (veiligheids)organisatie als van de creatieve professional zelf.

Maar deze samenwerking kan ook afgedwongen worden, bijvoorbeeld door het als randvoorwaarde te stellen bij de inrichting van de samenwerking. Zo kregen in *Social Design Politie* deelnemende wijkagenten uren om deel te nemen aan het programma, en werd in *Witwassen & Systemic Design* een innovatiemanager voor 0.4 fte vrijgemaakt om 6 maanden in het ontwerpteam mee te draaien. Hierdoor hebben de betrokken organisaties een actieve rol in het project, en ontstaat in ieder geval wat betreft de direct betrokkenen eigenaarschap over de uitkomsten.

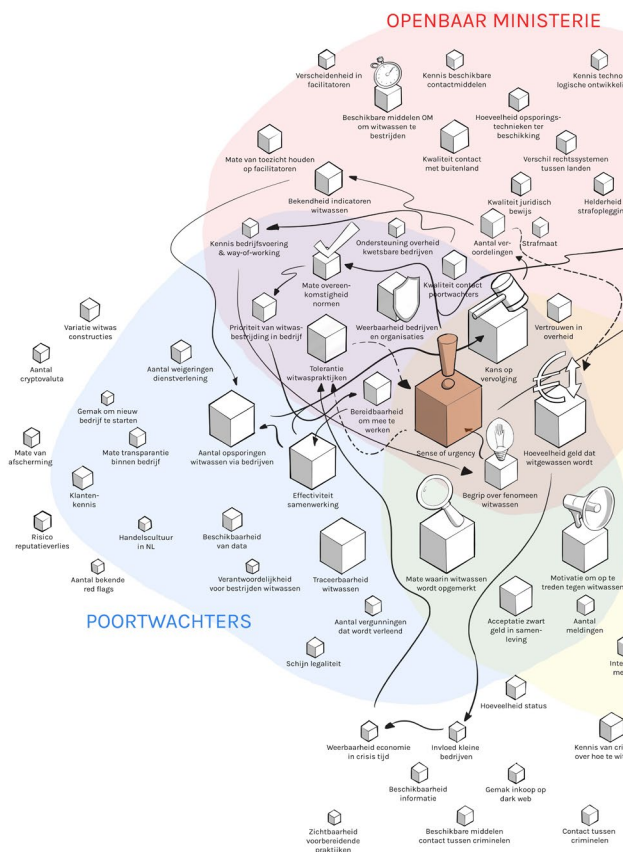
Waar verschillende disciplines bij elkaar komen, ontstaan spanningen. Voor synergetische samenwerkingen is het belangrijk om te zorgen voor **4 productieve spanning**. Er zijn verschillende manieren om die spanning bespreekbaar en hanteerbaar te maken. Bij *Witwassen & Systemic Design* zagen we dat een betrokken innovatiemanager de spanning gewoon maar onderging.

“En dan heb ik er soms, misschien is dat dan voor mijn eigen gevoel wat frictie geweest, heb ik wel eens een pas op de plaats gemaakt om het proces niet te verstoren. Want ik kan nu heel erg de student uithangen en het naadje van de kous gaan vragen over de methodologie. Maar ik denk dat ik het ook even moet ervaren en gewoon aanhaken, daar waar ik aan kan haken en misschien ook mijn foute dingen zeggen dan ja.” (innovatiemanager)

Witwassen & Systemic Design C3

Testlab OM, Systemic Design Lab

Witwassen & Systemic Design was een project waarin het Systemic Design Lab van de TU Delft samenwerkte met het innovatielab Testlab van het Openbaar Ministerie. In dit project onderzochten de onderzoekers van de TU Delft hoe een systemische aanpak op het complexe probleem van witwassen van waarde zou kunnen zijn voor het OM – voor zowel hun manier van werken als het witwasprobleem zelf. Dit project leverde een systemische weergave van het probleem van witwassen en meerdere ideeën voor concrete producten of diensten om witwassen tegen te gaan. Meerdere van deze innovaties vallen buiten de traditionele rolopvatting van het OM. Tijdens dit project is gefocust op witwassen in Zuid-Limburg en zijn lokale stakeholders meegenomen in het proces. Tevens zijn meer strategisch mensen binnen het OM betrokken in verschillende sessies om de aanpak onder de aandacht te brengen. Er zijn op basis van dit project, nog meermaals pogingen gedaan om grotere onderzoeksprojecten op te tuigen, als ook enkele van de innovaties door te ontwikkelen, maar door gebrek aan momentum en capaciteit vanuit beide partijen is hier weinig in geïnvesteerd.



Een andere manier is om te blijven benoemen dat die spanning heel normaal is, zoals de ontwerpend onderzoekers in het achterliggende programma van No Place for Sex Trafficking deden.

“Een voordeel wat je hebt bij zo’n lastig probleem met een creatieve benadering, is dat wat [de organisatie] heeft gedaan [dat werkt allemaal niet]. Tegen die muur ben je al aangelopen. We gaan nu iets proberen waar je niet aan gewend bent, dus het zal best ongemakkelijk zijn af en toe, maar je kan er zeker van zijn dat het niet eerder gebaande paden bewandelt. Dat doel om iets anders te vinden dat is wat iedereen wil, dus dat doel moet je ook af en toe in herinnering brengen.”
(ontwerpend onderzoeker)

Waarde creëren op meerdere niveaus

Een belangrijk aspect van de ontwerpprojecten is dat ze op verschillende schalen en niveaus waarde creëren. Zo ontstaan er niet alleen concrete ontwerpen, maar ook een beter begrip over het vraagstuk, en lessen en inzicht over de eigen rol die de organisatie speelt in het vraagstuk.

Omdat een complex probleem niet in zijn geheel opgelost kan worden is het belangrijk om iedere stap, hoe klein het resultaat ook mag zijn, tastbaar te maken¹¹. Aandacht voor de **3** tastbare waarde van het ontwerpproces – de uitkomsten, inzichten of lessen, en hoe die gepresenteerd en vastgelegd worden – kan laten zien wat samenwerken oplevert en daarmee als middel om mee naar buiten te treden voor vervolgstappen. In No Place for Sex Trafficking wist het daadwerkelijke ontwerp de waarde goed over te brengen.

“Hun voorstel was makkelijk (te begrijpen), ze hadden al meteen iets waarvan je zag hoe het zou worden. Dus visueel heel sterk. En dat zie je, dat werkt dus ook op de ontvangende kant. Dus los van of je over een doelgroep aan het praten bent die op jouw site terecht moet komen, ook de mensen die daarover beslissen die zien dat ook en die denken dat ziet er mooi uit, en het is overzichtelijk, praktisch, toepasbaar, uitvoerbaar. Je kunt er gewoon ja tegen zeggen en dan kun je het doen.” (programmaleider)

Voor een vervolgsubsidieaanvraag was het hierbij essentieel voor de ontwerpers dat ze de waarde expliciet konden maken door bijvoorbeeld het aantal geïnteresseerde en deelnemende hotels en andere netwerkpartners hard te maken.

Maar het ontwerp is zeker niet de enige waarde die een ontwerpproces oplevert, en is soms zelfs in zekere zin ondergeschikt aan andere vormen van waarde die projecten opleveren. In *Witwassen & Systemic Design* zijn uiteindelijk interventies ontwikkeld (zie Fig. 2), maar die hadden niet per se als doel om geïmplementeerd te worden, maar als middel om het gesprek aan te gaan.

Hierbij droeg het daadwerkelijke ontwerp bij aan het vormgeven van de discussie.

¹¹ Zie ook het small wins framework van Termeer and Dewulf (2019), die een aantal mechanismen identificeren hoe een serie van kleine stapjes tot grote veranderingen kunnen leiden.

Wij hebben 5 concepten ontworpen aan de hand van de systeemanalyse, waarin wij eigenlijk voorstelden hoe het Openbaar Ministerie kan voorkomen dat er meer geld kan worden witgewassen. [...] En één van de concepten, wat heel interessant was, was dat in het voorgesprek waarin we eigenlijk alleen (de onderliggende) stelling hadden verwoord dat er heel erg sceptisch op werd gereageerd. Dus we hebben alle concepten gepresenteerd en toen sloeg de hele discussie eigenlijk om, omdat daadwerkelijk beeld geven bij die stelling ze eigenlijk uit hun eigen bubbel trok. En, niet eens dat het als een realistisch voorstel werd gezien. Maar dat het vooral werd gezien als een soort van shift in verantwoordelijkheid. (junior onderzoeker)



Fig. 2 Een van de ontwikkelde interventies in Witwassen & Systemic Design die gebruikt werden om het gesprek aan te gaan.

Hierbij speelt ook een rol dat synergetische effecten verrassend en onverwacht kunnen zijn, zoals in het geval van de Nacht Club.

"En ja wat daar gebeurde was heel bijzonder en daar was openhartigheid die voor iedereen nieuw was en intimiteit die door de nacht ontstond, die voor iedereen nieuw was en de uitwisseling die plaatsvond die deed eigenlijk zoveel met mensen. Ook voor de veiligheidsbeleving of door juist gewoon in de nacht met elkaar op pad te gaan." (ontwerper)

Als uitkomsten verrassend en onverwacht zijn voor betrokkenen dan is dat een belangrijke indicatie voor synergie. Maar voor de betrokken creatieve professionals was dit ook uitdagend, omdat deze verrassende uitkomsten lastig te plaatsen waren binnen de kaders van de gegeven opdracht.

Hier speelt ook de reframing van een vraagstuk en het bieden van een nieuw handelingsperspectief een belemmerende rol. Nieuwe ontwikkelde handelingsperspectieven en opgedane lessen in processen hebben vaak ook implicaties op het handelen van de organisatie zelf, en reikt daarmee verder dan de initiële opdracht. Door reframing van het vraagstuk wordt de initiële vraag soms zo ver opgerekt dat de direct betrokkenen in het project daar zelf niets mee kunnen.

“Je kunt ook opdracht krijgen van iemand hoger in de strategische boom die zegt, wij als organisatie willen anders leren werken, wij zijn veel te veel top down bezig en we moeten... Dat is nooit onze opdracht geweest. En als hij wel komt, dan is het vaak niet aan social designers, maar aan organisatiedeskundigen.” (ontwerper)

Bij *De Nacht Club* werd er een te spannend frame ontwikkeld, wat voor de toenmalige programmamanager te ver afstond om een concrete bijdrage op zijn beleidsdoelstelling te behalen. Daarom werd bij een opvolgend traject de opdracht gegund aan partij die een werkwijze voorstelde die dichter bij de organisatie lag. Te nauw aansluiten bij de framing van de opdrachtgever heeft het risico dat



De Nacht Club

C4

MV design, Matching Futures, Gemeente Rotterdam, e.a.

De Nacht Club is een series van interventies in de openbare ruimte bedoeld om de relatie tussen bewoners en professionals in de wijk anders vorm te geven. De Nacht Club is ontstaan in een wijk in Rotterdam Zuid, tijdens een project om de energietransitie te versnellen door beter de belevingswereld van wijkbewoners rond dit thema te begrijpen. Tijdens dit onderzoeksproces ontdekten de ontwerpers dat er een onderliggend gevoel van onveiligheid heerste in de wijk en er lage sociale cohesie was en dat beide als belangrijk werden ervaren in het dagelijks leven van bewoners. Daarom ontwikkelden ze de Nacht Club, een interventie in de wijk waarin ontmoeting tussen vreemden in het donker zoals in een nachtclub centraal staat. Hiermee beoogden ze vertrouwen tussen mensen onderling, en tussen bewoners, professionals en overheden te creëren – en daarmee meer veiligheid in de wijk. Na afronding van het project gingen de ontwerpers verder met Reyeroord+, een ‘guerilla-beweging’ van de gemeente in deze wijk, met behulp van een subsidie van het Stimuleringsfonds. Na het succesvol uitvoeren van nog enkele interventies in de wijk zijn de initiatiefnemers verdergegaan met het ontwikkelen van De Nacht Club Academie, waarin het (social design) gedachtegoed van De Nacht Club aan nieuwe groepen ambtenaren en professionals bij meerdere gemeenten wordt overgebracht.

bestaande structuren gereproduceerd worden. Het is daarom wel belangrijk om een **11** balans tussen uitdagen en reproduceren te vinden¹².

Als laatste hangt het ook af van de vaardigheid van professionals in publieke organisaties om met een ontwerpende aanpak om te gaan. Zo lag bij Social Design Politie in het eerste seizoen de focus op het vormgeven van die experimenteerruimte en de persoonlijke ontwikkeling van deelnemers. Omdat ook de programmamakers in dat traject in hun makerschap versterkt werden¹³, leidde het tweede seizoen van het programma naast persoonlijke ontwikkeling ook tot meer synergetische uitkomsten, zoals het project All Cops Are (zie Fig. 3).

12 Zo laten Seravalli and Witmer (2021) het belang van het balanceren tussen reproduceren en uitdagen van praktijken, structuren en aannames zien. Uitkomsten die te uitdagend zijn worden dan namelijk gezien als 'foreign objects' (en verder niets mee gedaan), terwijl uitkomsten die te veel reproduceren goede 'boundary objects' zijn maar niet leiden tot de beoogde organisatieverandering. Alleen uitkomsten die getypeerd worden als 'translation objects' hebben de capaciteit om daadwerkelijk organisatieverandering teweeg te brengen.

13 Zo kregen ze zelf beter inzicht in wat social design, en werden ze beter zelf in staat om creatieve professionals te matchen aan wijkagenten.

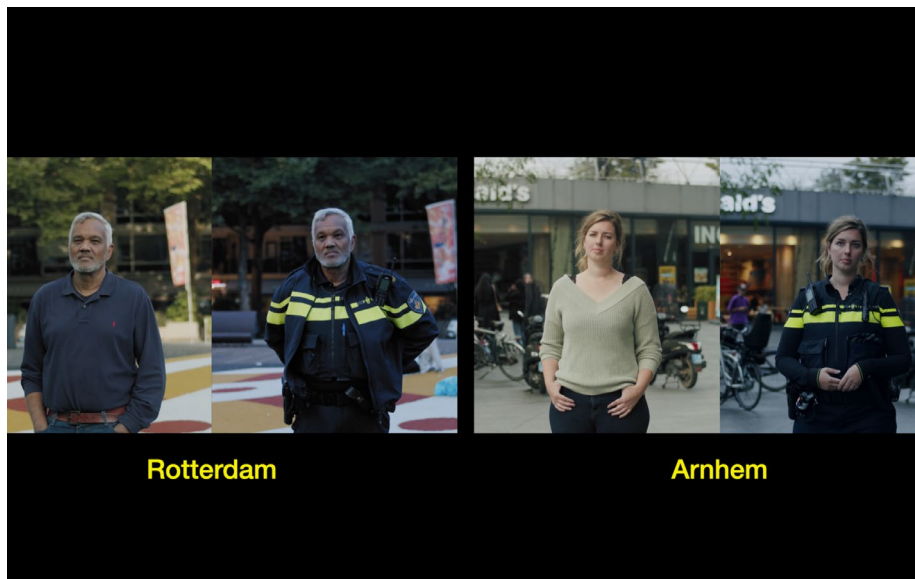


Fig. 3 All Cops Are is een onderzoek naar profilering, stereotypering en de verhouding tussen politie en burger, waar in een serie van video's een groep politieagenten zich laat profileren door willekeurige voorbijgangers op straat. (Bron: All Cops Are, allcopsare.nl)

Vertaling naar strategisch niveau

Dat waarde op meerdere niveaus wordt gecreëerd is alleen geen gegeven. In een ontwerpproces kan de impliciete verwachting heersen dat een goed ontwerp(proces) zich ook makkelijk naar een strategisch niveau vertaalt. Maar in de praktijk zien we dat dat weerbarstiger is. De projecten in dit onderzoek werden vaak op een operationeel niveau in de organisatie geïnitieerd met mensen die een bijzondere plek in de organisatie hebben. Zo refereerden ze in de interviews aan hun eigen positie als 'inhouse-zzp'er' (Social Design Politie), programmaleiders van een creatieve ontmoetingsruimte (No Place for Sex Trafficking), innovatiemanager in een innovatielab (Witwassen & Systemic Design) en strategisch ontwerper/stadslaborant in een 'beweging' in de wijk (De Nacht Club). Wat ze met elkaar gemeen hebben is dat ze er vaak zelf al (in vergelijking tot de rest van de organisatie) een creatievere werkpraktijk op na houden en een hoge mate van autonomie hebben.

“Het was voor de eerste keer dat ik ervaarde dat als je niet in een portefeuille communicatie, of een bepaald stukje van de organisatie zit, dat je eigenlijk veel meer impact kan maken, op de organisatie en met de buitenwereld. Dus dat je net niet in het systeem zit.” (creatief leider)

Dit maakt ze vaak zeer ontvankelijk voor het aangaan van projecten met creatieve professionals, maar bemoeilijkt tegelijkertijd de verdere opschaling en inbedding van de resultaten. Er zijn goede redenen om een project op afstand te beginnen, omdat niet bij iedere stap tegen bureaucratie aangelopen wordt. Alleen te ver op afstand plaatsen maakt het lastig om het daarna diezelfde bureaucratie weer in te tillen, en kan zelfs zorgen dat er überhaupt geen relatie meer is met de initiële vraagstukhouder. Zo staat het financieren van een platform voor de hospitality branche voor het OM te ver af van hun core business. Het OM kan hier dus wel een initiërende rol spelen, maar niet de uiteindelijke uitvoering.

Soms wordt juist door het inspirerende karakter van een creatief ontwerp ook wel de top bereikt en geënthousiasmeerd, zoals bijvoorbeeld een wethouder of andere bestuurder, maar wordt belangrijke middenlaag van de organisatie niet meegenomen.

“Ja en dat is dus ook die laag die best wel moeilijk te bereiken is, bij wie dit misschien ook niet altijd zo makkelijk terecht komt [...] Die negeren het gewoon een beetje heb ik altijd het gevoel. Die hebben zoiets van ja, laat ze daar maar een beetje buiten spelen. Dat is prima. We zijn er niet per se tegen, maar we gaan er ook niet echt iets mee doen.” (strategisch adviseur)

Het is dan lastig om voldoende **10** aandacht uit organisatie voor het project te krijgen. Dit komt vaak omdat de materiële uitkomsten niet het volledige verhaal van de waarde van het project laten zien. Hetgeen wat geleerd wordt in een ontwerpproces wordt niet altijd expliciet gemaakt, en die gedeelde ervaring is daardoor moeilijk over te dragen buiten het directe team van betrokkenen. In *De Nacht Club* werd vaak gesteld dat mensen het pas begrepen als ze het een keer meegemaakt hadden, maar dat vereist dus wel dat mensen een keer die drempel over moeten om een keer te gaan.

Het is daarom belangrijk om ruimte te maken voor **5** reflexiviteit en leren, om zo te begrijpen wat de eigenlijke waarde is die het project opgeleverd heeft. In de projecten zien we verschillende strategieën om te leren over de waarde van de projecten (Fig. 4 op p. 26). Zo greep de Nacht Club een tentoonstelling op de Dutch Design Week aan om het eigen verhaal te ontwikkelen.

“Toen dachten we, ja, dit is gewoon tof. We zien dit gebeuren, dit is best wel ingewikkeld om uit te leggen. Het is eigenlijk iets wat je meemaakt en dan ga je het begrijpen. Maar hoe kunnen we dit toch overdraagbaar maken? De Dutch Design Week was voor ons zo'n moment dat we dachten, dat is volgens mij een tof podium. Dat hielp ons om na te denken welk verhaal vertellen we daar dan. Wat draag je dan uit over de Nacht Club?” (ontwerper)

En de (programma)makers van de Social Design Politie schreven na afloop van de eerste ronde een boek om reflecties en inzichten van het traject expliciet te maken.

“Na een half jaar in de bunker gezeten om daarover na te denken om dat boekje te schrijven. En toen kwam bij mij de realisatie van wij hebben ook zitten ontwerpen. En dat was eigenlijk die context voor de samenwerking ontwerpen.” (creatief leider)

Hierbij is het wel belangrijk om te benoemen dat effecten vaak pas na langere tijd zichtbaar worden, en dat er ook niet altijd een directe oorzaak-gevolg relatie aan te wijzen is tussen traject en effecten elders.



Fig. 4 Vormen waarin gedeeld werd wat geleerd was van de waarde van het project zoals een tentoonstelling (links) of het schrijven van een publicatie (rechts). Bron: De Nacht Club (links), Social Design Politie (rechts)

Strategische sensitiviteit

Synergie in projecten ontstaat niet alleen door het vormgeven van de samenwerking en het creëren van waarde op meerdere niveaus, maar ook door het oog houden voor de organisatiecontext waarbinnen wordt samengewerkt – omdat er gelijktijdig aan impact op het vraagstuk als de benodigde organisatieverandering wordt gewerkt.

Dat begint bij het werken aan vraagstukken met momentum. Tijd en aandacht is binnen publieke organisaties altijd schaars dus hoe belangrijk het vraagstuk ook wel niet is, het helpt als de prioriteiten van de organisatie in het verlengde van het project liggen. Zo speelde de Social Design Politie in op een groeiend sentiment over het verschil tussen de bedoeling en daadwerkelijke invulling van de rol van wijkagent.

“De Nederlandse politie heeft als unique selling point de wijkagent. En gedurende de jaren is dat eigenlijk een beetje teruggedrongen door de systemen, door

computers, door informatiegestuurd te gaan werken. Dus ik denk dat je hier ook in een soort verlangen of in een gat springt: werken volgens de bedoeling, maar ook werken volgens de Nederlandse manier van hoe wij als politie in de samenleving willen werken.” (creatief leider)

Daarnaast is **6** inzicht in belevingswerelden van deelnemers een belangrijk aspect om rekening mee te houden gedurende het proces. Bij *De Nacht Club* speelde dit een belangrijke rol omdat er naast creatieve professionals ook meerdere professionals vanuit verschillende functies deel uitmaakten van het team.

“Echt die worsteling die is heel verschillend in zo’n team. De [programmamanager] was gewoon bezig met de doelen, draagt het daar wel aan bij. De wijkmanager was meer bezig met krijgen we die directie Veiligheid aangehaakt nu, want als die niet gaan lopen, dan blijven we daar maar problemen mee hebben. [...] Je moet dus zoeken naar een soort ruimte waarin je dit wel kunt uitspreken met elkaar. Maar dat kan niet de hele tijd, want dan heb je heel lange sessies.” (ontwerper)

Hier speelde de betrokken strategisch adviseur van de gemeente een belangrijke rol in het maken van die ruimte. Tijdens het proces nam ze de rol op om regelmatig een-op-een reflectiegesprekken met de ontwerpers, om daarna praktische zaken over de inhoud door te vertalen¹⁴ naar de rest van het team. Hierdoor ontstond er tijdens de momenten waarop het gehele team bij elkaar was ruimte om echt de diepgang te zoeken omdat de inhoud al deels besproken was.

Ook **12** inzicht in machtsverhoudingen en andere onzichtbare structuren die het handelen van professionals beïnvloed is belangrijk. Deze hebben niet alleen invloed op uitkomsten maar kunnen ook tijdens het ontwerpproces een rol spelen. Co-creatieve methodes gaan uit van het idee van gelijkwaardigheid – iedereen is expert over zijn eigen ervaring en kan daardoor waardevolle inbreng geven. In veiligheidsorganisaties is alleen vaak sprake van hiërarchie die het vrijelijk geven van inbreng in de weg kan staan. In *Witwassen & Systemic Design* zagen de ontwerpers dat, en probeerden daar mee om te gaan.

“En daar zaten een paar jonge mensen bij die voor het eerst bij het project zaten, ik vermoed dat zij nieuw waren bij het Openbaar Ministerie en daardoor nog niet zo heel goed begrepen waar ze konden gaan duwen en trekken. [...] We vroegen hen dan vaak als eerste om een reactie, aar lieten dan ook vaak hun mening aan de oppervlakte, omdat wij ook wel aanvoelden dat de mensen die er al wat meer over nagedacht hadden en wat dieper in het veld zaten, inhoudelijk meer konden bijdragen.” (junior onderzoeker)

Maar strategische sensitiviteit is niet iets wat altijd natuurlijk is voor creatieve professionals. De mensgerichte houding van de creatieve professional zorgt ervoor dat ze vaak ook erg gericht zijn op het vraagstuk alleen. Samenwerken met publieke organisaties vraagt alleen om ook concessies te doen aan de eigen praktijk of

¹⁴ Hierbij speelde de achtergrond van de betrokken ambtenaar een belangrijke rol. Doordat ze zelf een achtergrond als ontwerper heeft was het makkelijker om tussen de creatieve professionals en collega's te 'vertalen'.

visie, ook als het vraagstuk misschien om iets anders vraagt.

“Je moet willen en kunnen geloven dat wij met de beste bedoelingen van de wereld, en wij kunnen echt wel heel flexibel meedenken en meebewegen en we willen ook best wel dingen proberen. Maar als we ergens denken van dit kan gewoon niet, of dit werkt gewoon niet, dan moet je ook gewoon onze expertise serieus nemen. Dat is niet altijd, en soms is dat lastig.” (programmamanager)

Voor publieke organisaties staat vaak de eigen manier van organiseren centraal, en wordt gekeken wat vanuit dat perspectief aan het vraagstuk gedaan kan worden. Ook ben je als ontwikkelaar van een idee snel geneigd om dat idee te zien als dé manier om waarde te creëren, terwijl vanuit de organisatie het als een manier van het leveren van waarde wordt gezien.

Bouwen aan een beweging

In de projecten zien we ook dat stapje voor stapje gebouwd wordt aan een beweging rondom het ontwerpproces. Projecten die hangen op de betrokkenheid van enkele individuen zijn namelijk erg kwetsbaar. In de projecten zien we enkele strategieën die gebruikt worden om langzaam draagvlak te vergroten.

Mede doordat een proces waarde op verschillende niveaus kan creëren, is er niet één manier waarop een project kan worden opgeschaald¹⁵. Bij de Nacht Club is daardoor door de ontwerpers na het uitvoeren van een serie van interventies in Rotterdam Zuid ervoor gekozen om niet door te blijven gaan met Nacht Clubs organiseren maar zich te richten op het ontwikkelen van een Nacht Club Academie, een programma waarin nieuwe groepen in andere gemeenten leren over social design om zelf aan de slag te gaan met vraagstukken over vertrouwen en veiligheid.

Het samenwerkingsverband is daarmee ook een **13 dynamische coalitie**, waar partners weer uit vertrekken en nieuwe partners aan gebonden worden. Zo was het voor No Place Sex Trafficking noodzakelijk om te gaan zoeken naar een andere organisatie waar het beheer van het platform kon worden ondergebracht omdat daar binnen het OM geen plek voor was.

Het bouwen van een beweging gaat niet alleen maar om welke partners er aan tafel zitten. Het gaat ook om het borgen van **14 gebonden belanghebbenden**, zowel binnen als buiten het team, en zowel binnen als buiten de organisatie. Dit kan door mensen persoonlijk aan te spreken, bijvoorbeeld door het geven waardering en persoonlijke aandacht zoals bij de *Social Design Politie*. Dit kan ook door het vraagstuk zo invoelbaar te maken, dat je er bijna niet omheen kan. Zo reflecteerde in een bijeenkomst van *De Nacht Club* een deelnemer dat ze nu zo'n 'buikpijn' heeft over het vraagstuk en dat ze na het ervaren van echte verhalen op straat er wel iets mee moet nu in haar eigen werk.

¹⁵ Zie ook de publicatie over Experimenteren en opschalen van Schulz et al. (2020) waarin verschillende opschalingsstrategieën worden behandeld.

Een laatste voorkomende manier is dat mensen in organisaties die werken aan verandering opeens niet meer het gevoel hebben dat ze er alleen voor staan. Werken aan organisatieverandering kan namelijk een demotiverend proces zijn waarin veel tegen de stroom ingewerkt moet worden. Een samenwerking met creatieve professionals kan dan juist weer de energie geven om ervoor te gaan, zoals bijvoorbeeld bij *Witwassen & Systemic Design*.

“Er waren wel mensen die bij elke sessie zijn geweest, omdat de manier van werken tot interessante discussie heeft geleid. Dat zijn mensen die al een tijdlang binnen de organisatie voor verandering gepleit hadden. En nu een soort van herkenning daarin voelden, denk ik.” (junior onderzoeker)

Financieren van samenwerken

Als laatste speelt financiering een belangrijke rol in de ontwikkelen van een synergetische samenwerking (bijv. door implementatie of doorzetting van het project). Geld was één van de factoren die vaak naar voren kwam in de interviews als een belemmerende factor. Hoewel we hierboven laten zien dat het ontbreken van **8 gepaste financiering** zeker niet de enige oorzaak is, speelt het wel degelijk een rol. In het voorgaande laten we zien dat synergetische effecten op de lange termijn ontstaan als partners (in periodes) intensief met elkaar samenwerken. De belangrijkste uitdaging bij het vormgeven van langdurige samenwerkingen of programma's is dat de bedragen meteen groot zijn waardoor er tegen aanbestedingsregels wordt aangelopen, of dat het op een andere manier niet past in de huidige structuren voor financiering.

“Als je met de overheid werkt dan loop je daar tegenaan. Weet je, dat was dan. Ja, wat was er ook al weer 125.000 euro of zo iets? En toen kreeg ik ook wel van [programmameiders] te horen van ja, eigenlijk kunnen we dit niet zomaar doen toekomen, want een subsidie boven een bepaald bedrag moet getenderd worden. Opeens kregen ze dat te horen, dus wij dachten, het hele project gaat niet door. Maar het is het uiteindelijk toch gelukt omdat het als subsidie is gelabeld, ze hebben ze ons gewoon een subsidie verleend.” (programmameider)

Daarnaast is het veel lastiger om structureel middelen dan incidentele middelen te verkrijgen.

“Bij overheden gaat heel veel geld om, maar dat is gekoppeld aan jaarbudgetten, resultaten, of afdelingen. En dit project gaat daar een beetje doorheen, en door die tijdelijkheid ontstaat er geen duurzame financiering. Heel vaak dat mensen zeggen voor dit jaar lukt het nog wel, maar over volgend jaar kan ik niets zeggen.” (strategisch adviseur)

Als laatste draagt de organisatiecontext van creatieve professionals, zeker bij (middel)grote ontwerpbureaus, ook niet bij aan duurzame samenwerking. Allereerst moeten ook creatieve professionals zich wel willen committeren aan het vraagstuk.

“Dus je ziet bijvoorbeeld in sommige trajecten nu ook dat een creatief professional zegt: ik heb maar anderhalve dag de tijd, en dat gooit gelijk eigenlijk de hele boel al dicht” (creatief leider)

Daarnaast kan het ook ingegeven zijn door de relatief lage bedragen (en bijbehorende grote eigen investering) die gegeven worden voor dit soort trajecten, of doordat na afronding van een traject bureaus verder moeten met nieuwe opdrachten en projecten om inkomsten te blijven genereren.

CONCLUSIE

In de projecten zien we een aantal factoren die gezorgd hebben voor meer of juist minder synergetische samenwerking. Maar vraagstukken, opdrachten en processen verschillen van context tot context. Dat wat nodig is voor een synergetische samenwerking kan dus verschillen per vraagstuk of project. Omdat er geen one-size-fits-all oplossing voor het inrichten van duurzame samenwerkingen is, zien we deze factoren meer als de bouwstenen voor het bouwen aan een duurzame samenwerking. Als conclusie van deze meervoudige casestudie presenteren we daarom 16 bouwstenen (pagina 32) aan de hand van vier grenzen waarop deze bouwstenen betrekking hebben.

We zien dat de geïdentificeerde succesfactoren en belemmeringen laten zien dat condities voor synergie ingericht dienen te worden op vier type grenzen (Fig. 5): disciplinaire grenzen binnen het team (1), grenzen met het vraagstuk (2), grenzen met de organisatie (3) en grenzen met de buitenwereld (4).

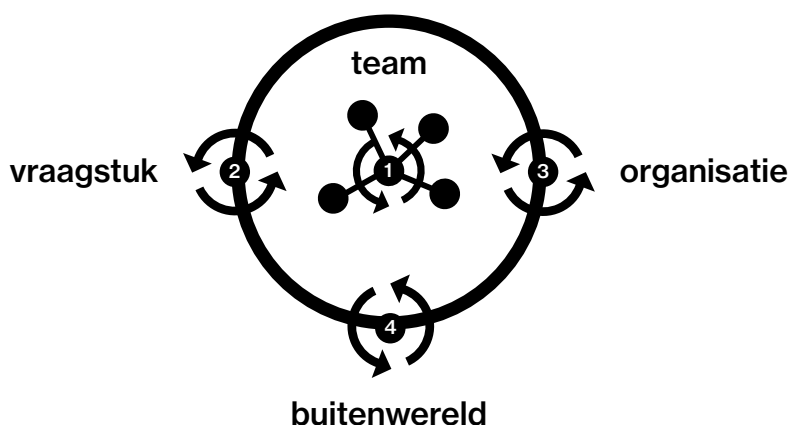


Fig. 5 Grenzen in samenwerkingen: (1) binnen team, (2) met het vraagstuk, (3) de organisatie en (4) de buitenwereld

Traditioneel gezien is er een neiging om dit sequentieel te benaderen, een opdracht wordt verstrekt, het team wordt ingericht en gaat aan het vraagstuk werken, op gezette tijden wordt de opdrachtgever geïnformeerd en richting de oplevering wordt gekeken hoe eventueel een vervolg kan worden gegeven aan het project.

In de bestudeerde projecten zien we dat er meer continu aandacht is voor het werken over grenzen, bijvoorbeeld door eerder verbindingen te leggen binnen en buiten de organisatie. Dit vereist meer strategische sensitiviteit van de creatieve professionals voor de organisatiecontext waarbinnen gewerkt wordt. Het vereist ook een grotere verantwoordelijkheid voor grenswerk door de 'opdrachtgevers', bv., tijdig mensen binnen de organisatie te laten aanhaken, of de creatieve professional helpen in het navigeren van de organisatie context.

Het feit dat aandacht aan werken over grenzen vaak ondergeschikt wordt gezien aan de uitvoer van het project, kan het ook zijn dat er ondersteuning bij geboden moet worden. Daarom verkennen we in het volgende hoofdstuk deze ondersteuningsbehoefte, en kansen voor ontwikkelen van ondersteuning in de ontwikkeling van synergetische effecten in samenwerkingen.

BOUWSTENEN VOOR SYNERGETISCHE SAMENWERKING

↓ Complementaire samenwerking

Bouwstenen die bijdragen aan het inrichten en onderhouden van een samenwerking waarin optimaal gebruik wordt gemaakt van de sterktes van partners.

1 Veilige omgeving

Een belangrijk aspect voor de samenwerking is het creëren van een veilige omgeving waarin er ruimte is voor onzekerheid en niet-weten, waar risico's en onzekerheden van elkaar onderscheiden worden, en waar ook iets mis mag gaan zonder dat meteen de stekker uit de samenwerking wordt getrokken.

2 Gelijkwaardigheid

Samenwerkingen zijn vaak ongelijkwaardig omdat één partij het meeste geld inbrengt en de ander het meeste werk levert. Tegelijkertijd is het noodzakelijk om over die traditionele rol van opdrachtgever/opdrachtnemer heen te stappen en andere (fluïde) rollen in het proces in te nemen op basis van expertise, samenwerkingsstijl en persoonlijkheid.

3 Tastbare waarde

De waarde van een innovatieproces is vaak diffuus en omvat moeilijk te expliciteren waarde, terwijl juist die waarde in een efficiënte en resultaatgerichte cultuur nodig is om projecten verder te helpen. Daarom is het belangrijk om gedurende het hele proces te laten zien of tastbaar te maken wat de meerwaarde van samenwerken is, hoe klein het resultaat ook is.

4 Productieve spanning

Samenwerking tussen verschillende disciplines levert per definitie spanning op. Deze spanning uit de weg gaan of oplossen levert niet de beste resultaten op, aangezien de samenwerking juist wordt aangegaan omdat verschillende disciplines elkaar willen verrijken. Belangrijk daarbij is dat de spanning gezond blijft om goed te kunnen blijven samenwerken.

↓ Gedeelde visie en richting

Bouwstenen voor het ontwikkelen van een gedeelde visie en toekomstbeeld die richting biedt in het navigeren van een complex vraagstuk.

5 Reflexiviteit en leren

Ontwerpprocessen zijn vaak hands-on en gefocust op de uitvoer. Om de langere termijn niet uit het oog te verliezen en impliciete lessen in het proces expliciet te maken is het belangrijk om reflexiviteit in te bouwen in het proces: om te leren van het proces en bij te sturen waar nodig is.

6 Inzicht in belevingswerelden

Een gedeelde richting is gebaat bij het blijven bevragen van belevingswerelden – zowel over het vraagstuk als over de waarde van de oplossing – om daarbij ook belangen uit te spreken en expliciet te maken. Er bestaan verschillende perspectieven op de implicaties van een ontwerp.

7 Gedeeld toekomstbeeld

Hoewel de uitkomst in eerste fases onzeker is, is een continue doorkijk naar de toekomst belangrijk – zodat alle partijen kunnen werken aan toekomstige inbedding in de organisatie of tijdige overdracht. Dit kunnen voorbereidingen zijn ten behoeve van opschaling van een interventie of verankering in beleid.

8 Gepaste financiering

Een belangrijke infrastructurele randvoorwaarde is het vinden van een duurzame en gepaste financieringsvorm die aansluit bij de behoefte op dat moment. Een subsidie kan goed werken om een bepaalde kennisvraag te verkennen, maar minder goed passen bij het dekken van structurele operationele kosten.

↓ Verbinden met organisatie

Bouwstenen voor het ontwikkelen van strategisch inzicht in de structuren, processen en verhoudingen in een organisatie, en het ontwikkelen van interne betrokkenheid bij een project.

9 Momentum

Organisaties hebben een bepaalde urgentie op specifieke thema's die duidelijk naar voren komt in visies, formele stukken en begrotingen. Hoe belangrijk een thema ook is, het maakt het een stuk moeilijker als daarin niet aangesloten wordt bij datgene dat al leeft binnen de organisatie.

10 Aandacht uit organisatie

Een valkuil in samenwerkingen is dat ze ingericht worden voor het directe team, waardoor de (belangen van de) rest van de organisatie uit het oog verloren kan worden. Daarom is het goed om – naast steun vanuit de leiding – ook contact te houden met andere lagen en afdelingen in de organisatie, en initiatieven minder afhankelijk worden van individuen en hun capaciteit om het project verder te brengen.

11 Balans tussen uitdagen en reproduceren

Tijdens het proces is het belangrijk om helder te krijgen hoe ver de grenzen van een organisatie opgerekt kunnen worden: om duidelijk te krijgen waar de 'red lines' zitten die niet overschreden mogen worden, en waar de ruimte zit om daadwerkelijk tot nieuwe frames en perspectieven te komen.

12 Inzicht in machtsverhoudingen

In publieke organisaties spelen machtsverhoudingen en andere onzichtbare structuren en processen een grote rol in het handelen van professionals, en de impact van die machtsverhoudingen op andere belanghebbenden en in de aanpak van het maatschappelijke vraagstuk.

↓ Genetwerkte innovatie

Bouwstenen die bijdragen aan het ontwikkelen van een dragend netwerk voor innovaties door het meenemen en binden van de buitenwereld aan het proces.

13 Dynamische coalitie

Door de onzekerheid van het ontwerpproces is het mogelijk dat initiële partners binnen een samenwerking niet degene zijn die de uiteindelijke uitkomsten verder kunnen brengen. Het is daarom nodig om in een eerder stadium verbinding te zoeken met nieuwe partijen en afscheid te nemen van anderen.

14 Gebonden belanghebbenden

Voor een succesvolle uitkomst is het belangrijk om zoveel mogelijk stakeholders in het proces mee te nemen om samen te leren over het vraagstuk, ook al leidt dat misschien tot vertraging of mogelijke risico's. Daarnaast kan het helpen om belanghebbenden een grotere rol in de samenwerking te geven en daarmee een dragend netwerk of beweging te vormen door ze te binden aan het ontwerp(proces).

15 Aansluiting met andere initiatieven

Een individueel project kan bij dit type vraagstukken nooit de enige aanzet zijn tot systeemverandering, dus het is van belang om aan te sluiten bij andere vergelijkbare initiatieven en kennis te delen over wat wel en wat niet werkt en samen meer impact te kunnen maken.

16 Actief netwerk

Creatieve bedrijven kunnen ook gebruik maken van elkaar, door samenwerkingen op te zetten waarbij iedere creatieve partner haar eigen specialiteit inbrengt, of door communities of practice te versterken en daar een beroep op te doen.

4. ONDERSTEUNING VAN SAMENWERKEN IN DE PRAKTIJK

ontwerpend onderzoek

Om inzicht te verkrijgen in de ondersteuningsbehoefte en kansen voor het ontwikkelen procesondersteuning voor samenwerkingen hebben we een samenwerkingstraject in de praktijk gevolgd en ondersteund.

CONTEXT

De Dutch Design Foundation (DDF) werkt binnen het World Design Embassies¹⁶ programma met partners aan maatschappelijke uitdagingen door het ontwikkelen van nieuwe handelingsperspectieven en oplossingsrichtingen. Binnen de Embassy of Safety¹⁷ is een Embassy Lab over Jonge Aanwas opgestart, waarin repressieve en preventieve interventies worden ontwikkeld om jongeren te behoeden om deel te nemen aan serieuze criminaliteit. In dit innovatieprogramma worden organisaties en creatieve professionals samengebracht en gefaciliteerd om innovatieve concepten te ontwikkelen voor dit complexe vraagstuk.

Eerdere ervaringen binnen What If Lab¹⁸ lieten zien dat het programma – de geboden facilitering van het proces – goed ondersteunt in het ontwikkelen van hoge kwaliteit concepten, maar dat op het gebied van de impact van resultaten nog winst te behalen valt. Daarom bood één van de trajecten binnen het Embassy Lab Jonge aanwas een goede context voor ons ontwerpend onderzoek naar procesinterventies ten behoeve van synergetische samenwerkingen.

Opzet Embassy Lab

Binnen de Embassy of Safety worden vraagstukken vanuit partners verzameld voor uitvoer in een Embassy Lab. In dit Embassy Lab kwam het initiatief vanuit de Vereniging Nederlandse Gemeenten die het financieren van drie trajecten mogelijk maakte voor geïnteresseerde gemeenten om een vraagstuk gerelateerd aan Jonge aanwas in te brengen. De ambitie was om na afronding van het traject inzichten te verspreiden via de Learning Community van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV). Na het werven van geïnteresseerde opdrachtgevers start een proces van vraagformulering. Hierin wordt de vraag vanuit de opdrachtgever

¹⁶ World Design Embassies (WDE) is een programma van de Dutch Design Foundation waarin ontwerpkracht wordt ingezet in de ontwikkeling van nieuwe vergezichten en concrete oplossingsrichtingen voor maatschappelijke uitdagingen. In partnerschappen wordt met relevante partners rondom een missiethema in samenwerking met ontwerpers gewerkt aan de toekomst. Zie <https://www.worlddesignembassies.com/about/>

¹⁷ De Embassy of Safety beoogt Nederland veiliger te maken door het inzetten van ontwerpers op veiligheidsthema's. Dit partnerschap bestaat o.a. Ministerie van Justitie en Veiligheid, Reclassering Nederland, Openbaar Ministerie, Nationale Politie, Provincie Noord-Brabant, Taskforce-RIEC Brabant-Zeeland en VNG. <https://www.worlddesignembassies.com/embassies/safety/>

¹⁸ De opzet van de Embassy Labs is gebaseerd op de What If Lab methode, zie <https://whatiflab.nl/over-what-if-lab/>, met als doel om de visie van de Embassies in de praktijk te brengen

omgevormd naar een daadwerkelijke ontwerp vraag. Op basis van dit traject wordt een briefing geschreven, waarna (in dit geval) één ontwerpbureau werd geselecteerd – op basis van expertise passend bij de ontwerp vraag – om in samenwerking met één gemeente het project uit te voeren.

Het programma bestaat uit een aantal onderdelen die als de aangeboden procesondersteuning beschouwd kunnen worden: een masterclass aan het begin van het traject, een labmanager voor begeleiding en ondersteuning tijdens het traject en een presentatie/ tentoonstelling rondom de DDW richting het einde van het traject. De verdere inhoudelijke invulling van het traject ligt bij de ontwerpende partij. Binnen dit onderzoek hebben we één traject gevolgd vanaf de vraagformulering tot aan de tentoonstelling op de DDW en geïntervenieerd op verschillende momenten met aanvullende procesondersteuning.

Onderzoeksopzet

In dit deel van het onderzoek hanteerden we een ontwerpend onderzoek (*research through design* Frayling, 1993) als aanpak, een vorm van onderzoek waarin ontwerpactiviteiten primair worden ingezet voor het genereren van kennis (Stappers & Giaccardi, 2017). Hierbij is het belangrijk om te benoemen dat daarbij niet alleen kennis voortkomt uit de inzet en het gebruik van uitkomsten (een prototype van een interventie), maar ook uit de ontwikkeling van het ontwerp. Voor dit onderzoek betekent dat dat we niet alleen geïnteresseerd zijn in of de ontwikkelde procesontwerpen effectief zijn in het ontwikkelen van synergetische effecten, maar ook onder welke condities dat het geval is, aan welke criteria (de inzet van) procesontwerpen moeten voldoen, en wat het ons leert over de bouwstenen¹⁹.

19 Daarbij lijkt de aanpak enigszins op *sequencing*, het heen en weer gaan tussen ontwerpactiviteiten en theorie uit andere kennisgebieden (Redström, 2017).

Procedure, dataverzameling en analyse

De onderzoeker fungeerde als ‘fly on the wall’ bij de onlinebijeenkomsten van het projectteam. Hiervan werden inzichten en notities gemaakt in aanvulling op de gebruikte slides door het ontwerp team. Tijdens de masterclass introduceerde de onderzoeker de eerste procesinterventie over systeemspanning, en de tweede procesinterventie “het levend document” werd uitgevoerd door de labmanager. Tussentijds hadden de onderzoeker sparringsgesprekken met het team vanuit het Embassy Lab over de inzet van de procesondersteuning. Na afloop zijn reflectiegesprekken gevoerd met de ontwerpers en het team vanuit DDF.

INZICHTEN OVER PROCESONDERSTEUNING

In dit deel presenteren we de opgedane inzichten uit dit traject. Dit doen we aan de hand van enkele voorbeelden uit de samenwerking

in het gevolgde traject. Allereerst gaf dit traject inzicht in hoe de bouwstenen zich manifesteren in een samenwerkingstraject en hoe je daar procesondersteuning voor kan ontwikkelen. In een eerste sessie met de onderzoekers en het team van het Embassy Lab (programmamanager en labmanager) inventariseerde we – op basis van de set van bouwstenen – waar het programma al ondersteunend werkt, en waar de kansen lagen voor nieuw te ontwikkelen procesondersteuning. We concludeerden dat de volgende punten interessant konden zijn om ondersteuning op te ontwikkelen:

- Meer momenten inbouwen waarop uitgezoomd wordt naar een meer strategisch niveau; om daarmee ook al eerder in het proces verder dan het traject binnen het lab te kijken en de rest van de organisatie daarbij te betrekken.
7 gedeeld toekomstbeeld **10** aandacht uit organisatie
- Ruimte maken om spanning en belangen uit te spreken, mede ingegeven door de 'explosieve' aard van het vraagstuk.
4 productieve spanning **6** inzicht in belevingswerelden

In deze sessie kwamen we ook tot de conclusie dat op dit moment in het proces **1** veilige omgeving, **2** gelijkwaardigheid, **5** reflexiviteit en leren, **9** momentum, al afdoende gedekt waren door het programma.

Op basis van deze discussie ontwikkelden we iteratief in samenspraak met het team van het Embassy Lab vier procesinterventies (zie kaders), waarvan door praktische beperkingen er uiteindelijk twee gebruikt zijn. Bij het ontwikkelen van de procesinterventies was vaak één enkele bouwsteen het uitgangspunt voor ideegeneratie, maar bleek al snel dat bij het ontwikkelen van een concept het ofwel effect op meerdere bouwstenen kon hebben, of dat een andere bouwsteen makkelijk meegenomen kon worden. Ook is het vertalen van de (enigszins abstracte) bouwstenen naar concrete procesondersteuning een lastige stap, mogelijk omdat het een andere manier van kijken naar het ontwerpproces vereist dan creatieve professionals gewend zijn²⁰.

Het traject laat zien dat ondersteuning op basis van vooraf geïdentificeerde bouwstenen die op het juiste moment geboden wordt een **verschil kan maken** in de ontwikkeling van synergetische effecten door, in dit geval, de ontwerpers een vliegende start te geven.

Onderdeel van de voorbereiding vanuit het programma is een proces van vraagontwikkeling met de vraagstukhouder dat leidt tot een briefing met een ontwerpvrage. Dit vormt dan het startpunt van het traject voor het ontwerpteam. De ontwerpvrage was in dit traject duidelijk gesteld vanuit de manier hoe de gemeente naar het vraagstuk keek: als een probleem waarin informatie-

20 Dit zagen we o.a. in enkele van de verdiepijgsactiviteiten waarin we vroegen om ideeën voor procesondersteuning te genereren, en in het ontwerpproces rondom de vertaling van de grenzen naar procesontwerpen (zie hoofdstuk 5).

uitwisseling tussen stakeholders voornamelijk wordt belemmerd door juridische uitdagingen rondom privacy, en de beperkte tijd en inzet van mensen, en ontbrekende technische mogelijkheden voor effectieve communicatie.

De masterclass was daarbij een belangrijk ondersteunend moment om deze framing te bevragen. Doordat alle relevante betrokkenen bij elkaar waren gebracht kwam in het eerste deel al vrij snel spanning tussen verschillende partijen naar boven. Het opvolgend onderdeel over systeemspanningen hielp daarbij goed om deze spanning verder uit te diepen. Het daadwerkelijke probleem was namelijk niet alleen technisch en juridisch van aard. Het had ook te maken met een gebrek aan vertrouwen tussen verschillende partijen die voor dit vraagstuk moeten samenwerken. De gemeente was zich niet bewust van de belangrijke rol die ze in het ontbreken van dat vertrouwen speelde. Dat dit hier op tafel kwam had effect op de opvolgende co-creatie sessies die de ontwerpers organiseerden, want waar tijdens de masterclass partijen nog tegenover elkaar stonden was in deze sessies de houding van partijen constructiever. Er werd samengewerkt en naar elkaar geluisterd.



Systemspanningen

Deze interventie is gebaseerd op het iceberg-model, dat stelt dat een probleemaanpak niet effectief is als deze alleen gericht is op gebeurtenissen (signalen, problemen), en ook moet ingrijpen op de onderliggende structuren (regels, normen, prestatie-indicatoren, machtsstructuren) en mentale modellen (cultuur, houding, waarden, verwachtingen) die het handelen van professionals beïnvloeden. Door dit model in te vullen en te bespreken vanuit verschillende perspectieven worden onderliggende spanningen tussen stakeholders blootgelegd.

4 productieve spanning 6 inzicht in belevingswerelden

11 inzicht in machtsverhoudingen

Een nadeel van een eenmalige workshop is dat de impact enigszins beperkt is. Zo bleef vertrouwen als kern van het probleem overeind, maar raakten verdere nuances verloren in het proces.

Zo presenteerde de ontwerpers in een opvolgende sessie een uitgebreide stakeholdermap waarin de gemeente werd weergegeven als één entiteit, zonder daarin onderscheid te maken tussen verschillende afdelingen of bestuurslagen en -onderdelen.

Ook werd er niet echt doorgedaan op het ontwikkelen van besef over de eigen rol die de gemeente speelt in het vraagstuk. Toen een betrokkene vanuit de gemeente in een updatebijeenkomst hardop aan het filosoferen was over de eigen rol in het vraagstuk, werd er verder niet (op de implicaties) daarvan ingegaan, mede omdat de focus van de rest van de bijeenkomst lag op het presenteren van concrete concepten.

Omdat ondersteuning niet leidt tot het direct aanleren van nieuwe vaardigheden²¹ is het nodig om dit soort procesinterventies **regelmatig** op een gepast moment in te zetten. Tegelijkertijd moet de ondersteuning – zeker als deze vaker ingezet wordt – niet te veel het proces overnemen, en al helemaal niet op aspecten waar eigenlijk geen ondersteuning nodig is.

21 Of er überhaupt niet wordt geleerd omdat bepaalde taken worden overgenomen, zie ook de reflecties op de rol van de coach in het IDOLS* programma in van der Bijl-Brouwer et al. (2020).

In het proces gaven de ontwerpers expliciet zelf aandacht aan het herformuleren van de ontwerp vraag, en de gemeente ging goed mee in die reframing (ook al bleven ze vooral in het begin van het traject vaak benoemen dat 'dit niet was waar we om gevraagd hadden'). Omdat de ontwerpers al expliciet aandacht gaven aan de ontwerp vraag tijdens hun eigen presentaties, voegde het expliciet bespreken vanuit het invullen van het levend document daar weinig aan toe. De ontwerpers gebruikten de schaarse tijd vooral voor het geven van een goede update over hun proces en het ophalen van feedback, waardoor er geen tijd was om het levend document aan te vullen; mede omdat dit niet goed aansloot bij hun opzet en doel van de bijeenkomsten, waardoor het lastig in de bijeenkomsten te integreren was. Uiteindelijk bracht de labmanager tijdens de bijeenkomsten relevante vragen vanuit het levend document in—zoals bijvoorbeeld over het identificeren en betrekken van relevante stakeholders—om de discussie toch naar een strategisch niveau te trekken.



Levend document

Het levend document is bedoeld om in projectbijeenkomsten een moment van reflectie in te bouwen. Het bestaat uit een aantal vaste onderdelen: 1. Expliciet beslissingen vastleggen om te toetsen of iedereen nog steeds achter de probleemstelling en ontwerp vraag staat. 2. Projectie naar de toekomst om te bespreken wie betrokken moet worden of wat potentiële pijnpunten in de rest van de organisatie kunnen zijn. 3. Concrete taken en verdeling voor alle betrokkenen. Door deze drie stappen iedere bijeenkomst te doorlopen kan ook naar het historische verloop van het probleem en ontwerp vraag gekeken worden.

2 gelijkwaardigheid 7 gedeeld toekomstbeeld

12 balans in uitdagen en reproduceren

Een **gerichte** procesinterventie op toekomstige doorzetting en strategische sensitiviteit was hier waarschijnlijk effectiever geweest. Dit voorbeeld laat wel goed zien dat een 'derde' persoon een belangrijke rol kan spelen om blinde vlekken te signaleren en adresseren.

In de inleiding tot de bouwstenen stellen we dat vraagstukken, opdrachten en projecten verschillen van context tot context. Dit traject laat zien dat de relevante bouwstenen om op te ondersteunen ook nog eens van tijd tot tijd kunnen verschillen – ze zijn **dynamisch**.

Zo leek gelijkwaardigheid goed gedekt omdat de gemeente richting de masterclass voortvarend aan de slag was met relevante mensen en organisaties te verzamelen. Een van de onderliggende redenen hiervoor was dat de gemeente in dit geval het traject vanuit het Embassy Lab had gekoppeld aan een ander onderzoek op hetzelfde vraagstuk van een hogeschool/universiteit, waardoor er meer eigenaarschap over deze gezamenlijk start van de 'pilot' was.

Direct na de masterclass werd de betrokkenheid minder, mede omdat de ontwerpers zelf hun onderzoeksactiviteiten gingen uitvoeren. Bijeenkomsten tussen ontwerpers en gemeente werden meer zendend, mede door de opzet van de bijeenkomsten ('updates') ook aan bij. Pas bij de ontwikkeling van de tentoonstelling voor de DDW haakte iemand degene uit het team van de gemeente die een expertrol op het vraagstuk vervult weer echt aan. Omdat er aanspraak werd gedaan op zijn expertise in de ontwikkeling van het ontwerp kon er veel meer co-creatief gewerkt worden tot een resultaat wat anders niet in deze vorm had kunnen ontstaan.

Het ontwikkelen van **gedeeld eigenaarschap** was dus een aspect waar we in de loop van tijd nog meer op hadden kunnen ondersteunen. Het is dus niet altijd vooraf goed te voorspellen waar precies de ondersteuningsbehoefte zit. De momenten waar binnen het Embassy team (programmamanager, labmanager en onderzoeker) werd gereflecteerd op het proces (waar we deze ontwikkelingen wel signaleerden) had daarom ook nog aangewend kunnen worden voor het ontwikkelen van nieuwe procesondersteuning of interventies.

Het laatste deel van bovenstaand voorbeeld laat ook goed de bijdrage van **daadwerkelijk samenwerken** in de ontwikkeling van synergetische effecten zien. Dit lijkt erop



Overdrachtspresentatie

In (interne) presentaties kan het helpen om een eerlijk verhaal te vertellen in plaats van een verkoopverhaal. Daarom doen in de overdrachtspresentatie zowel de creatieve professionals als de betrokkenen vanuit de organisatie een deel van het verhaal. Door ook al de vertaalslag te maken naar de organisatie context kan het opvolgende gesprek constructief kritischer gevoerd worden. Door ook belangrijke beslissers in de organisatie uit te nodigen kan nog beter de belevingswereld uitgevraagd worden.

2 gelijkwaardigheid

6 inzicht in belevingswerelden

10 aandacht uit organisatie

12 inzicht in machtsverhoudingen

te duiden dat er toch enige hiërarchie zit in de bouwstenen: bijv. zonder **2** gelijkwaardigheid in de samenwerking is het lastig om te komen tot synergetische effecten.

Die betrokkenheid komt alleen op dit moment wel voornamelijk uit intrinsieke motivatie, en is lastig om op bij te sturen. Zo was het voor de labmanager ook lastig om contact te krijgen en zaken te organiseren met het team vanuit de gemeente, mede omdat in de organisatie vaak veel incidenten in de uitvoering opspelen die aandacht van het traject weghalen. Hier zou een groter budget voor het project bijvoorbeeld al meer gewicht aan het traject kunnen geven, bijvoorbeeld gefaseerd met go/no go momenten waarin de intentie voor vervolg- en implementatiestappen (die voornamelijk door de gemeente gedragen wordt) wordt vastgelegd met bijbehorende voorwaarden.

Door praktische omstandigheden was het niet mogelijk om de overdrachtspresentatie op tijd te organiseren zodat het meegenomen kon worden in dit onderzoek. Hier wordt bij het schrijven van dit rapport wel aan gewerkt: als moment om gezamenlijk de concepten te pitchen en doorontwikkeling te bespreken met interne en externe stakeholders van de gemeente.



Verkenners

Door in het proces teamleden vanuit de vraagstukhouder aan te wijzen om in de organisatie al te gaan verkennen wat de (on)mogelijkheden zijn voor verdere voortzetting van het project kan intern meer betrokkenheid intern genereren, en eerder signaleren waar uitdagingen zitten tijdens het ontwerpproces.

2 gelijkwaardigheid **14** gebonden belanghebbenden

CONCLUSIE

Hoewel, mede ingegeven door praktische problemen, we uiteindelijk minimaal hebben kunnen ondersteunen in het proces tijdens dit deel van het onderzoek heeft het wel interessante inzichten gegeven over hoe de bouwstenen zich manifesteren in een samenwerking in de praktijk, en over de ondersteuningsbehoefte van creatieve professionals en randvoorwaarden voor de verdere ontwikkeling van procesondersteuning. Daarom presenteren we een eerste set van ontwerpprincipes voor de ontwikkeling en het gebruik van procesondersteuning voor het vergroten van de kans op synergetische samenwerkingen.

→ *Gericht op specifieke momenten of uitdagingen*

We zien dat het mogelijk is om vanuit de bouwstenen te komen tot procesondersteuning die daadwerkelijk kan bijdragen aan het ontwikkelen van synergetische effecten. Hierbij helpt het om ondersteuning toe te spitsen op een bepaalde functie of uitdaging in het proces, met daarbij indicatoren wanneer het nuttig is om een bepaald instrument in te zetten.

→ *Nodigt uit tot continue monitoring van de samenwerking*

Daarnaast is het van belang dat creatieve professionals op structurele en continue wijze ondersteund worden omdat anders, zoals het geval was bij het verkennen van systeemspanningen in een workshop, de effecten in de loop van tijd weer verdwijnen. Hierbij moet de samenwerking gezien worden als iets dat tot een zekere hoogte altijd 'on-af' is, en daarmee regelmatig aandacht nodig heeft.

→ *Complementair aan de werkwijze van professionals*

Tegelijkertijd moet het niet het ontwerpproces proberen over te nemen, zoals bij het levend document, maar complementair zijn aan de werkpraktijk van de creatieve professional. Er is namelijk wel degelijk een ondersteuningsbehoefte die de ontwerpers in dit project ook zagen, alleen zit die meer op strategisch vlak zoals door netwerkvorming en verbinding maken.

Die structurele complementaire ondersteuning kan vanuit de inzichten van dit onderzoek op twee manieren vormgegeven worden: als *tools en werkwijzen* die creatieve professionals zelf op regelmatige wijze kunnen inzetten, of in de vorm van *rollen of functies* binnen een team of die worden ingebracht door de infrastructuur/programma.

Tools en werkwijzen

Het ontwikkelen van concrete tools, methodes en werkwijzen is één van de richtingen waarin procesondersteuning ontwikkeld kan worden. Deze kunnen dan structureel ingezet worden op relevante momenten in het proces. Het is hier belangrijk om op te merken dat het bijdraagt dat dit soort instrumenten een bepaalde mate van openheid hebben om aangepast te kunnen worden aan de specifieke context waarin ze worden ingezet (zoals bijvoorbeeld bij de systeemspanningen workshop waarin een model werd aangepast aan de specifieke context).

Rollen of functies

Een andere strategie is om de ondersteuning vorm te geven als een rol of functie, die bijvoorbeeld ook door een innovatieprogramma aangeboden kan worden. Hierbij is – omdat het hier om samenwerking met mensen gaat – wel belangrijk om goed af te stemmen wat de verwachtingen zijn zodat de ondersteuning daadwerkelijk complementair is en er een duidelijk mandaat om te interveniëren.

Een 'derde' persoon of organisatie kan in een proces echt uitdagend werken en bewustzijn voor blinde vlekken creëren, maar kan daarmee ook voor extra spanning in het proces zorgen. De complementariteit kan ook gezocht worden in ondersteuning door iemand met een ander disciplinair perspectief, bijvoorbeeld door iemand met meer strategische ervaring in de publieke sector deze rol (of een andere rol) in het proces te laten vervullen.

5. BOUWEN AAN MEER SYNERGETISCHE SAMENWERKINGEN

conclusie

In dit onderzoek hebben we gekeken naar hoe publieke veiligheidsorganisaties en creatieve professionals meer synergetisch kunnen samenwerken aan complexe ontwerp vraagstukken. Hierbij keken we naar de randvoorwaarden waaronder synergetische samenwerking kan ontstaan, en wat de mogelijkheden zijn om die kans op synergie te vergroten. Hiervoor hebben we vier exemplarische cases van samenwerkingen onderzocht, en een samenwerkingstraject gevolgd en ondersteund met ontwikkelde procesondersteuning.

RQ1 Wat zijn de (infrastructurele) randvoorwaarden waaronder synergetische samenwerking tussen vraagstukhouders en creatieve professionals kan ontstaan bij het werken aan complexe ontwerp vraagstukken?

Als antwoord op de eerste onderzoeksvraag zien we in het onderzoek een aantal factoren die gezorgd hebben voor meer of juist minder synergetische samenwerking. In synergetische samenwerkingen zien we dat er meer structureel aandacht wordt besteed aan het werken over grenzen discipline grenzen: binnen het team, grenzen met het vraagstuk, grenzen met de organisatie en grenzen met de buitenwereld.

Hiervoor is het van belang dat samenwerkingspartners elkaar aanvullen en versterken, gegeven een gedeelde visie op het vraagstuk. Dit vereist meer strategische sensitiviteit van de creatieve professionals voor de organisatiecontext waarbinnen (en buiten) gewerkt wordt, maar ook een grotere verantwoordelijkheid voor grenswerk door de 'opdrachtgevers'.

Daadwerkelijk samenwerken is daarmee een bepalende factor in het ontstaan van synergetische samenwerking. Als samenwerkingspartners allen tijd en kennis inbrengen leidt dat tot gedeeld eigenaarschap over de uitkomsten en het vraagstuk zelf, en geeft het wederzijds vertrouwen en begrip in elkaars werkwijze en de context waarin keuzes en afwegingen gemaakt worden.

Maar omdat samenwerkingen aan vraagstukken verschillen van context tot context en van tijd tot tijd, geven we in dit onderzoek 16

bouwstenen als eerste aanzet van punten waar in de samenwerking aandacht aan besteed moet worden.

RQ2 Wat zijn de mogelijkheden voor procesondersteuning die de kans op synergetische samenwerking vergroot?

Hoe die bouwstenen zich manifesteren in een samenwerking in de praktijk, en wat de ondersteuningsbehoefte van creatieve professionals en randvoorwaarden voor de verdere ontwikkeling van procesondersteuning zijn verkenden we in het ontwerpend onderzoek. We zien daarbij mogelijkheden voor de ontwikkeling van portfolio van instrumenten of infrastructuur specifiek gericht op het ondersteunen van samenwerkingen. Hiervoor formuleerden we, naast de toegepaste procesinterventies, een eerste set van ontwerpprincipes die zich richten op het versterken van professionals in het continu werken over grenzen, want tot een zekere hoogte is ook de samenwerking tot op een zeker hoogte altijd 'on-af'.

We stellen zeer zeker niet dat iedere samenwerking tot een synergetisch succes kan leiden. Maar we hopen wel met dit onderzoek eerste handvatten te geven hoe samenwerken met creatieve professionals vaker tot synergie tussen partners kan leiden, en daarmee de impact op de grote maatschappelijke opgaven van deze tijd kan vergroten. Als afsluiting van deze conclusie geven we nog enkele richtingen voor vervolgstappen in (ontwerpend) onderzoek, en geven we praktische handvatten door middel van procesontwerpen voor professionals in de praktijk om aan de slag te gaan met het inrichten van samenwerkingen.

VERVOLGONDERZOEK

Dit onderzoek was beperkt in tijd en scope, en we zien de resultaten dan vooral als een eerste stap in de ontwikkeling van meer begrip over de ontwikkeling van synergetische samenwerkingen tussen creatieve professionals en publieke (veiligheids)organisaties. We zien de bouwstenen hierbij als een eerste aanzet voor het begrijpen van wat de randvoorwaarden zijn voor het ontwikkelen van synergetische samenwerkingen. Hier zien we zeker nog kansen voor meer (experimentele) toetsing, bijvoorbeeld door nieuwe samenwerkingen in de praktijk te bekijken aan de hand van deze bouwstenen.

Vanuit het perspectief van de creatieve praktijk zien we de ontwikkelde procesontwerpen als eerste schetsen die nog verder uitontwikkeld moeten worden om tot echt effectieve instrumenten te komen. Ook zien we waarde in het verder ontwikkelen van procesondersteuning in de vorm van infrastructuur zoals subsidie- of innovatieprogramma's. Beide kunnen verder ontwikkeld worden in de vorm van ontwerpend onderzoek.

Vanuit wetenschappelijk perspectief zien we dat dit onderzoek kennisvragen rondom het opereren van creatieve professionals heeft kunnen aanscherpen. Voor vervolgonderzoek is het daarbij wel van belang om niet alleen – zoals in het eerste deel van het onderzoek – retrospectief onderzoek te doen. Het tweede deel van het onderzoek laat namelijk de waarde zien van het daadwerkelijk volgen van samenwerkingen omdat dit andere kennis oplevert.

We zien we de volgende richtingen als interessant voor verdere kennisontwikkeling:

- Hoe interventies en lessen die voortkomen uit ontwerpprocessen geïnstitutionaliseerd kunnen worden en de rol die grensobjecten, -werkers en -ervaringen (boundary objects, workers, experiences) daar in spelen; om daarmee de 'onzichtbare' structuren van de publieke sector beter inzichtelijk te maken voor creatieve professionals.
- Dieper inzicht verkrijgen in wat precies de 'actieve ingrediënten' zijn in de ontwerpdiscipline die het zo geschikt maakt voor de aanpak van complexe maatschappelijke vraagstukken en het transformeren naar meer lerende en adaptieve organisaties.
- Onderzoek naar verschillende samenwerkingsvormen om beter inzicht te verkrijgen in wat de voor- en nadelen van die samenwerkingsvorm zijn (bijv. intern, opdrachten met externe ontwerper, innovatieprogramma).
- Onderzoek naar financieringsvormen: langdurig samenwerken is vaak lastig in te meten in bestaande processen; daarbij zijn aanbestedingsprocedures vaak vooral risicomijdend en niet ingericht op innovatie en creativiteit.

IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK

Ter afronding van het ontwerpende deel van het onderzoek hebben we de inzichten, zowel vanuit de cases als het gevolgde ontwerptraject, vertaalt naar vier tools²² die ondersteuning bieden bij het continu werken over grenzen. Deze tools geven daarmee nieuw handelingsperspectief op het vormgeven van meer synergetische samenwerking.

Deze instrumenten kunnen nu al ingezet worden, maar kunnen ook gebruikt worden als middel om het gesprek aan te gaan hoe (nieuwe) samenwerkingen effectiever ingericht kunnen worden.

Vertrouwen als basis van de samenwerking

Langdurige samenwerking op basis van vertrouwen geeft de ruimte om dieper te reflecteren op de eigen rol van organisaties in het vraagstuk, zoals bijvoorbeeld in de **Teambiecht**. Dit soort vertrouwen

22 Meer informatie en downloads van de tools zijn te vinden op www.socialdesign.nu/actieteam-bouwen-aan-synergetische-samenwerkingen

is niet iets wat zomaar ontstaat, en vereist zowel persoonlijke motivatie als praktische ruimte om langdurig met elkaar op een open en eerlijke manier met elkaar te willen samenwerken.



Teambiecht

In een project kunnen in de loop van tijd verschillende nieuwe inzichten en perspectieven ontstaan over thema's zoals het vraagstuk, de eigen rol en functioneren daarin, of de samenwerking zelf. De Teambiecht is een werkvorm waarin teamleden uitgedaagd worden om een van deze thema's te verkennen door ieder individueel open en eerlijk hun perspectief te laten delen – waarna je daarna samen gaat reflecteren op de opnames van deze biechten.

5 reflexiviteit en leren

6 inzicht in belevingswerelden

1 veilige omgeving

Spanning die glans geeft

Daadwerkelijk samenwerken met disciplines geeft inherent spanning. Het betrekken van spanning op jezelf is dan verleidelijk: ik zal het wel zo ervaren, of het ligt aan mij. Juist het bespreekbaar en hanteerbaar maken van die spanning, bijvoorbeeld door een **Spanningdate**, kan een samenwerking verder brengen of zelfs glans geven.

Het opzoeken van spanning kan dus ook belangrijk zijn voor de samenwerking door zelfs actief naar kritiek op te gaan zoeken, in plaats van mensen de kans te geven om het initiatief maar te negeren. Juist het naar buiten treden met je inzichten en ideeën kan ook legitimiteit voor het eigen initiatief verschaffen.



Spanningdate

Samenwerken met verschillende disciplines zorgt altijd voor spanning, en dat is goed! Die spanning in de samenwerking is namelijk nodig om van elkaar te leren en tot nieuwe perspectieven te komen. Een Spanningdate kan helpen om de spanning gezond te houden, door op het moment dat iemand spanning herkent deze expliciet te maken, en op een later moment te bespreken om samen te kijken hoe deze spanning productief ingezet kan worden.

4 productieve spanning

1 veilige omgeving

Een adaptieve en weerbare samenwerking

In de **Rol-estafette** beogen we het regelmatige reflecteren op de samenwerking en eenieders rol daarin. Het is daarbij belangrijk om in te zien dat ontwerpers niet een schaap met de vijf poten hoeven te worden. Het is juist ook belangrijk om bewust te zijn van wat je als creatieve professional juist niet kan en waar partners voor moeten worden gezocht die ondersteuning kunnen bieden.

De specifieke samenwerking is daarbij niet een doel op zich, maar moet altijd instrumenteel blijven voor werken aan het vraagstuk. Ook omzetting van een samenwerking naar een netwerk waarin mensen elkaar op de hoogte houden kan nog steeds waarde creëren.



Rol-estafette

In samenwerkingen hebben teamleden verschillende petten en rollen die niet in beton gegoten zijn, en mogelijk functie en organisatie kunnen overstijgen. De Rol-estafette is een werkvorm waarin teamleden de rollen bespreken. Hebben we eigenlijk nog wel alle expertise aan boord? Of moeten we verbinding gaan zoeken met nieuwe partners? En als iemand uit het project vertrekt, aan wie geef je het stokje dan door?

13 dynamische coalitie

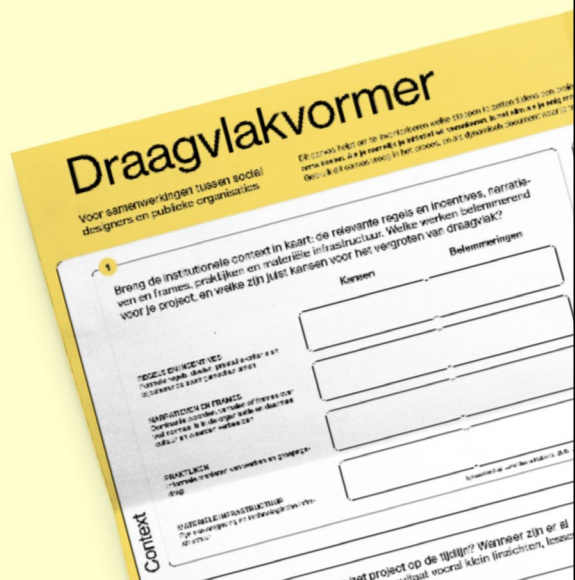
16 actief netwerk

2 gelijkwaardigheid

Een mensgerichte kijk op organisaties

Het verder brengen van uitkomsten en inzichten hangt af op de bereidheid van individuen in een organisatie om het verder te brengen. Werken aan complexe maatschappelijke uitdagingen vereist dus niet alleen een mensgerichte kijk op het vraagstuk, maar ook op de organisatie zelf. Dit vereist enerzijds meer strategische sensitiviteit van de ontwerper, iets wat we beogen met de **Draagvlakvormer** door de structuren van organisaties enigszins open te breken.

Werken aan organisatieverandering is ook voor de mensen binnen een organisatie een eenzaam proces van continu tegen de stroom in werken. Hier ligt een kans om het makerschap van deze individuen te versterken en te verbinden aan gelijkgestemde om ook diegenen het gevoel te geven er niet alleen voor te staan.



Draagvlakvormer

Organisaties kunnen essentieel zijn in het continueren en versnellen van een project, maar dan moet je wel de juiste ingang vinden. De Draagvlakvormer helpt bij het signaleren van momentum en het identificeren van belangrijke personen of andere haakjes in de organisatie die het project verder kunnen brengen. Door hiermee vroeg in het ontwerpproces al te beginnen kan ook proactief ingespeeld worden op geïdentificeerde kansen.

- 9 momentum
- 10 aandacht uit organisatie
- 12 inzicht in machtsverhoudingen

DANKWOORD

De auteurs bedanken graag consortiumleden Tabo Goudswaard, Madelaine Berlis, André Schaminée en Wim Wensink voor hun waardevolle inzichten en bijdragen vanuit de praktijk aan de inhoud van dit onderzoek. Ook bedanken we graag Dries van Wagenberg, Justine Kontou, Margriet Craens en Evelien ten Elsen vanuit DDF/World Design Embassies voor het mede mogelijk maken van het ontwerpend onderzoek; en Jan Belon vanuit de Social Design Showdown voor het mede organiseren van een SDS evenement. Tevens willen wij alle deelnemers aan de interviews en verdiepingsactiviteiten bedanken voor hun tijd en bijdrage aan het onderzoek.

LITERATUUR

- Ackoff, R. L. (1999). *Ackoff's best: His classic writings on management*. John Wiley & Sons.
- Austin, J. E. (2010). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. John Wiley & Sons.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Avelino, F. (2021). Theories of power and social change. Power contestations and their implications for research on social change and innovation. *Journal of Political Power*, 14(3), 425-448. <https://doi.org/10.1080/2158379x.2021.1875307>
- Bason, C. (2018). *Leading Public Sector Innovation 2E: Co-creating for a Better Society*. Policy Press.
- Cohen, J. B. (2022). Institutionalizing public engagement in research and innovation: Toward the construction of institutional entrepreneurial collectives. *Science and Public Policy*, 49(5), 673-685. <https://doi.org/10.1093/scipol/scac018>
- Corning, P. (2005). *Holistic Darwinism: Synergy, Cybernetics, and the Bioeconomics of Evolution*. University of Chicago Press.
- Corning, P. A. (2012). The re-emergence of emergence, and the causal role of synergy in emergent evolution. *Synthese*, 185(2), 295-317. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11229-010-9726-2>
- de Jong, M. (2016). Coalition Planning: Directive, collective and connective ways of working on the interface of established institutions and individual aspirations. In G. de Roo & L. Boelens (Eds.), *Spatial Planning in a Complex Unpredictable World of Change: Towards a Proactive Co-Evolutionary Type of Planning within the Eurodelta* (pp. 260-307).
- Dorst, K. (2018). Mixing practices to create transdisciplinary innovation: a design-based approach. *Technology Innovation Management Review*, 8(8), 60-65.
- Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, 32(6), 521-532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>
- Dorst, K. (2015). *Frame Innovation: Create new thinking by design*. MIT Press.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-42. <https://doi.org/10.2307/20159839>
- Frayling, C. (1993). Research in art and design. *Royal College of Art research papers*, 1-5. <https://ci.nii.ac.jp/naid/10021385850>
- Goodwill, M., Bendor, R., & van der Bijl-Brouwer, M. (2021). Beyond Good Intentions: To-wards a Power Literacy Framework for Service Designers. *International Journal of Design*, 15(3), 45-59.
- Lowndes, V., & Roberts, M. (2013). *Why institutions matter: The new institutionalism in political science*. Bloomsbury Publishing.
- Meadows, D. (1999). *Leverage points: Places to Intervene in a System*.
- Redström, J. (2017). *Making design theory*. MIT Press.
- Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2014). Probes, toolkits and prototypes: three approaches to making in codesigning. *CoDesign*, 10(1), 5-14. <https://doi.org/10.1080/15710882.2014.888183>
- Sangiorgi, D., Vink, J., Farr, M., Mulvale, G., & Warwick, L. (2022). Designing as negotiating across logic multiplicity: The case of mental healthcare transformation toward co-design and co-production. *International Journal of Design*, 16(1), 35-54. <http://ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/4171/969>
- Schaminée, A. (2019). *Designing With and Within Public Organizations*. BIS Publishers.

- Schulz, M., Ophoff, P., Huiting, M., Vermaak, H., van der Steen, M., & van Twist, M. (2020). *Experimenteren en opschalen*. NSOB.
- Seravalli, A., & Witmer, H. (2021). (Service) Design and organizational change: balancing with translation objects. *International Journal of Design*, 15(3).
- Seravalli, A., Upadhyaya, S., & Ernits, H. (2022). Design in the public sector: Nurturing reflexivity and learning. *The Design Journal*, 25(2), 225-242. <https://doi.org/10.1080/14606925.2022.2042100>
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). *A leader's framework for decision making*. Harvard business review, 85(11), 68.
- Stacey, R. (2007). Ways of thinking about public sector governance. In *Complexity and the experience of managing in public sector organizations* (pp. 15-42). Routledge.
- Stappers, P. J., & Giaccardi, E. (2017). Research through Design. In M. Soegaard & R. F. Dam (Eds.), *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction* (2nd ed.). 43. The Interaction Design Foundation. <https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed/research-through-design>
- Termeer, C. J. A. M., & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2), 298-314. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1497933>
- van der Bijl-Brouwer, M. (2018). Designing for Social Infrastructures in Complex Service Systems: A Human-Centered and Social Systems Perspective on Service Design. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 3(3), 183-197. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2017.11.002>
- van der Bijl-Brouwer, M. (2022). Design, one piece of the puzzle: A conceptual and practical perspective on transdisciplinary design. In D. Lockton, S. Lenzi, P. Hekkert, A. Oak, J. Sádaba, & P. Lloyd (eds.), *DRS2022: Bilbao*. 25 June - 3 July, Bilbao, Spain. <http://doi.org/10.21606/drs.2022.402>
- van der Bijl-Brouwer, M., Kligyte, G., & Key, T. (2021). A Co-evolutionary, Transdisciplinary Approach to Innovation in Complex Contexts: Improving University Well-Being, a Case Study. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 7(4), 565-588. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2021.10.004>
- van der Bijl-Brouwer, M., van den Bergh, M., Legemaate, E., & de Koning, J. (2020). *IDOLS*: Sociale innovatie met de culturele en creatieve sector—een onderzoek naar de waarde van en samenwerking binnen IDOLS**. Delft University of Technology <https://projectidols.nl/rapportage-onderzoek-tu-delft/>
- Visser, F. S., Stappers, P. J., van der Lugt, R., & Sanders, E. B. N. (2005). Contextmapping: experiences from practice. *CoDesign*, 1(2), 119-149. <https://doi.org/10.1080/15710880500135987>
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.

A OVERZICHT CASES EN GEÏNTERVIEWDEN

#	Functie	Organisatie/onderdeel	
C1	Social Design Politie		
P1	Creatief leider	Nationale Politie/staf korpsleiding	] *
P2	Creatief leider	Nationale Politie/staf korpsleiding	]
P3	Portefeuillehouder	Nationale Politie	
P4	Ontwerper	Freelance	
P5	Politieagent	Lokale politieregio	
C2	No Place for Sex Trafficking		
P6	Programmaleider	Openbaar Ministerie/OMspaces	*
P7	Ontwerper	Ontwerpbureau klein	
P8	Ontwerpend onderzoeker	Onderzoek/ontwerpbureau middelgroot	
P9	Programmaleider	Non-profit organisatie	
C3	Witwassen en Systemic Design		
P10	Programmamanager	Openbaar Ministerie/Testlab	
P11	Innovatiemanager	Openbaar Ministerie/Testlab	
P12	Officier van Justitie	Openbaar Ministerie/lokaal district	
P13	Senior onderzoeker	Ontwerplab universiteit	
P14	Junior onderzoeker	Ontwerplab universiteit	
C4	De Nacht Club		
P15	Ontwerper	Freelance/ontwerpbureau klein	] *
P16	Ontwerper	Freelance	] *
P17	Strategisch adviseur	Gemeente/stadsbeheer	*
P18	Accounthouder	Gemeente/veiligheid	

Bij geïnterviewden met een (]) is een duo-interview afgenomen, met een (*) is ook een reflectiegesprek afgenomen

B INTERVIEWWOPZET

A. Achtergrond	
0.	Introductie
	<i>Dank voor je tijd en bereidheid om mee te doen aan ons onderzoek! Zoals je weet zijn we bezig met een onderzoek dat wij samen met Studio Goudswaard, Afdeling Buitengewone Zaken en TwynstraGudde uitvoeren naar samenwerkingen tussen professionals uit de (publieke) veiligheidssector en de creatieve industrie. De eerste stap in ons onderzoek is het verkrijgen van een rijk inzicht in dit soort samenwerkingen. Hiervoor voeren wij een meervoudige case studie naar enkele exemplarische samenwerkingen uit, waarbij we in gesprek gaan met verschillende deelnemers binnen een samenwerkingsverband om inzicht te krijgen in hun perspectief op de samenwerking.</i>
0.1	Heb je het toestemmingsformulier volledig ingevuld (digitaal toegezonden)? Heb je nog vragen hierover? Dan start ik vanaf nu de opname
1.	Achtergrond
	<i>Laten we het interview beginnen door eerst wat inzicht te krijgen in jouw eigen achtergrond.</i>
1.1	Kun je kort vertellen wat je achtergrond is, wat je huidige functie is, hoe lang je hier al werkt, en wat ongeveer je verantwoordelijkheden zijn?
1.2	Hoe verhoudt het project waar we het over gaan hebben zich tot je eerdere ervaring met soortgelijke projecten?
1.3	(Alleen voor veiligheidsprofessionals) Hoe staat jullie organisatie tegenover innovatie trajecten, wat wordt daar onder verstaan? Zijn er vergelijkbare lopende trajecten? Zit er een bepaalde strategie achter dit soort projecten?
1.4	(Alleen voor creatieve professionals) Wat is je ervaring met het werken met dit soort partijen in de publieke sector/veiligheidssector? Hoe verkoop je jezelf aan dit type organisaties? Wat is je waardepropositie?
B. Project overzicht	
2.	Project uitvoer
	<i>Dan gaan we nu over naar het project zelf</i>
2.1	Kun je kort vertellen hoe het project tot stand gekomen is, hoe het is verlopen en wat het heeft opgeleverd?
2.2	Wat waren je verwachtingen bij aanvang van het project, wat zag je bijvoorbeeld als een succesvolle uitkomst?
3.	Momentum richting succes/falen
3.1	Waarom is het project volgens jou succesvol of minder succesvol? Waardoor komt dat?
3.2	Wat waren momenten waarop het project een vlucht nam, en wat waren momenten waarop het even stroef liep?

C.	Uitkomsten project
4.	Kwaliteit van de uitkomsten/impact
4.1	Hoe is het project opgeleverd en wat is er daarna gebeurd met de resultaten?
5.	Lerende organisatie
5.1	Wat heb je geleerd van werken met (andere organisatie)
5.2	Hoe reflecteert de manier van werken op (eigen organisatie), verandert dit iets in je eigen werk, het werk van anderen?
D.	Partnerschap samenwerking en synergie
	<i>Hiermee hebben we denk ik een goed beeld van het project, maar ik zou graag nog iets dieper en specifiek op de samenwerking in willen gaan.</i>
6.	Algemeen
6.1	Hoe is de samenwerking bij aanvang vastgesteld? Waarom op deze manier? Hoe is dat tijdens het project verlopen? Wat waren belangrijke leermomenten in het proces?
	Onderstaande vragen (7–12) alleen stellen als ze nog niet aan bod zijn geweest
7.	Fostering relational attachment
7.1	Hoe was de onderlinge verhouding tussen deelnemers aan het project? Hoe is de relatie veranderd over tijd (sterker/minder sterk)?
7.2	Hoe was het onderlinge vertrouwen? Hebben jullie ‘tegenslagen’ gehad, hoe overkwam je die?
8.	Creating shared purpose
8.1	Hoe kregen jullie een gedeelde visie op het probleem? Hoe overbrugde je verschillen?
8.2	Hoe reageerde jullie op mogelijke risico's, merkte je verschil van opvatting hierover met andere deelnemers?
9.	(Re)calibrating roles
9.1	Hoe is je rol veranderd gedurende het proces? Waarom wel/niet? Heeft dit geleid tot het verschuiven van resources (geld, menskracht etc.)
9.2	Hoe verhoudt dit zich tot je ‘eigen’ verantwoordelijkheid?
10.	Aligning through boundary experiences and objects
10.1	Hoe werd het proces gecommuniceerd? Wat voor momenten waren dat? Hoe gingen die momenten?
10.2	Hoe creëerde je betrokkenheid van andere deelnemers aan het project?
10.3	Hoe ervaarde je dit soort momenten? Gedeelde taal, begrip wat het ontwerp betekent?
11.	Engaging the community/stakeholders
11.1	Hoe hebben jullie andere stakeholders/eindgebruikers buiten het samenwerkingsverband betrokken bij het proces?
11.2	Hoe kon je het project verbinden aan dit soort nieuwe stakeholders?

12.	Staying sensitive to institutional surroundings
12.1	Hoe verliep de communicatie van dit project binnen je eigen organisatie?
12.2	Hoe paste het project in binnen de organisatie/bredere politieke context?
12.3	(Alleen voor creatieve professionals) Hoe voelde je aan of iets wel of niet acceptabel was voor de organisatie?
12.4	Wie is/was er kritisch op het project (de uitkomsten/de noodzaak etc.) binnen de organisatie?
E.	Afsluiting
13.	Toekomst
13.1	Hoe zien jullie de toekomst van deze samenwerking? Blijft het hier bij, komt er een vervolg? Waarom wel/niet?
13.2	Hoe zou een ideale samenwerking er voor jou uitzien? (Kort/langdurig, wat voor partijen, mate van betrokkenheid etc.)
14.	Afrondende vragen
14.1	Heb je nog iets toe te voegen wat we nog niet besproken hebben?
14.2	Heb je nog documenten/foto's/data die ons kan helpen (mocht er tijdens onze analyse een bepaalde referentie naar materiaal zijn dan vragen we die nog op)
14.3	Mogen we contactgegevens van sommige mensen (bijv. voornaamste criticaster) die genoemd zijn in het interview?
	<i>Dan is hiermee een einde gekomen aan dit eerste interview. Zodra alle interviews over jouw project zijn gehouden en de resultaten zijn bekeken zal ik contact met je opnemen over het plannen van het reflectie-interview. Heel erg bedankt in ieder geval voor je tijd vandaag!</i>

C VERDIEPINGSACTIVITEITEN

Tijdens het onderzoek zijn verscheidene activiteiten uitgevoerd om inzichten uit de cases te toetsen en verder te ontwikkelen samen met de praktijk. Daarnaast was dit een manier om inzichten uit het onderzoek al vroeg in het proces te delen met de praktijk.

1.	DRIVE Safety workshop
Deelnemers (N=6)	Creatieve professionals, publieke sector professionals (veiligheid), hoger onderwijs
Inzichten	- Naast sensitiviteit en empathie voor hoe publieke organisaties werken, zou dit ook een kans zijn voor organisaties om beter te laten zien wat, hoe en waarom dingen gaan zoals ze gaan. - Samenwerkingspartners moeten, om elkaar te versterken en aan te vullen, ruimte nemen of krijgen om af te remmen en te reflecteren op wat zijn we eigenlijk aan het doen Bijvoorbeeld door een jaarlijkse APK cursus om de mechanismen achter het partnerschap te ontdekken in het perspectief van de gewenste waarde - Ontwerpers zijn nogal gericht op het ontwikkelen van nieuwe concrete oplossingen, terwijl er misschien meer waarde zit in aanpassingen die continue adaptatie en herijking nodig hebben om het systeem de goede kant op te krijgen. Misschien ook wel daarmee minder 'sexy' ontwerpen.
2.	RSD10 workshop
Deelnemers (N~16)	Wetenschappers, creatieve professionals, publieke sector professionals, hoger onderwijs
Inzichten	- Eigen organisatie identiteit staat op gespannen voet met de waarden die andere stakeholders brengen. Continu eigen aannames bevragen bij samenwerking, en realiseren dat die bevragen ook gesitueerd is in een bepaald perspectief - Bewustzijn creeëren dat er verschillende taal en begrip is voordat je echt kan samenwerken. - Relationele innovatie, zeker weten dat iedereen gecommiteerd, aangehaakt en gedreven is voor een gezamenlijk doel. - Voordat je naar buiten treed is het belangrijk om de binnenwereld van een organisatie mee te krijgen. Andere stakeholders betrekken verschuift je eigen machtspositie. Bij de overheid is er verantwoordelijkheid wat gelijk is aan macht, als je met de rest van de wereld in zee gaat dan smeert je die macht uit. Wees eerlijk over waarom je met de buitenwereld in zee gaat, wat voor impact kan je nou eigenlijk echt bereiken, en als je een pilot doet commiteer je dan ook aan het resultaat. - Werk aan het bouwen aan vertrouwen in het begin van een project, door te werken aan persoonlijke connectie.

- Accepteer elkaars incompetentie, laat zien dat je dingen zelf ook niet weet. Begin met praten over waarden, voordat je begint aan een project.
- Belangrijk om onderzoek te doen om de betrouwbaarheid van de resultaten (van een ontwerpproces) te vergroten. Zoek naar medestanders in de organisatie om je eigen proces te versterken, evenals steun van bovenaf.

3.	SDS Impact breakout
Deelnemers (N=5)	Creatieve professionals, publieke sector professionals (veiligheid)
Inzichten	- Ontwerpen kunnen een Trojaans paard zijn, waar aantrekkelijke ontwerpen aantrekkelijke belanghebbenden kunnen verleiden en tegelijkertijd nieuwe manieren van doen laten zien, waardoor hun wendbaarheid en vermogen om te leren en zich aan te passen wordt versterkt. - Belangrijk om de rest van de organisatie mee te nemen (breder, hogere managementlagen), door anderen buiten het projectteam mee te nemen en ambassadeurs in de organisatie te 'rekruteren'. - Aanhaken bij milestones die er sowieso al zijn om momentum te genereren (zoals jaarplannen of visiestukken). - Urgentie komt van activiteiten waar mensen voor verantwoordelijk worden gehouden, dus als het niet direct bijdraagt aan doelen is het lastig om mensen mee te nemen. - Budget gaat altijd naar het ontwikkelen van een idee, niet naar het implementeren van de lessen. - Lagen aan elkaar verbinden door bijvoorbeeld samen te presenteren. - Ontwerpers moeten zich richten op het tonen van best practices ipv producten op hun portfolio, om een proces te verkopen ipv een concreet product/resultaat. - Maak de ruimte die je krijgt van een organisatie expliciet.
4.	Expert interview
Deelnemers (N=1)	Consultant domein veiligheid
Inzichten	- Inzichten uit dit interview zijn voornamelijk gebruikt voor het stuk over uitdagingen bij samenwerking met publieke veiligheidsorganisaties, en inzichten in de meervoudige casestudie aan te scherpen.
5.	Strategieworkshop TwynstraGudde
Deelnemers (N=5)	Consultants (social design, veiligheid, samenwerken)
Inzichten	- Opschalen is sowieso ingewikkeld, not invented here syndroom. Pilot-paradox, dat wat een experiment succesvol maakt is precies wat het lastig maakt om te implementeren. - Zijn de mensen in staat om tijdig te signaleren of er een landingsbaan is voor het ontwerp. Ontwerpers vinden het heel lastig om het proces te pauzeren, dat er tussenstappen gezet moeten worden.

- Soms ook belangrijk om hard te zijn, als ze niet echt aan een probleem of leervraag willen werken, dan gaan we het niet doen.
- Mensen denken soms wel dat iedereen aangehaakt is, maar als je ze het dan gaat vragen blijkt dat niet het geval. Op meerdere niveaus want ook een leidinggevende kan aan boord zijn, maar het niveau daar boven weer niet. Dit zijn ongemakkelijke vragen vaak.
- Coalitie organisch bouwen, of al anticiperen op om iedereen aansluiting te laten vinden. In een ontwerpproces ontstaan hypothesen en ideeën waarbij de buitenwereld nog niet mee is.
- Iemand moet dat organiseren (zowel identificeren, als organiseren, wat misschien niet altijd één iemand kan). Trainen van grenswerkers, de ambitie die je hebt die vormt de coalitie (soms is dat meer directief, andere keer is dat meer collectief, andere keer is het meer connectief)
- Bruistablet-paradox, mensen die zich heel erg alleen voelen in de organisatie, en het dan opeens fijn vinden om in een team te komen waar het wel fijn werken is. Ontwerpers laden zich dan weer vooral op aan die mensen, magnetische werking.
- Wie ligt er wakker van het probleem (effecteigenaar), wie is de probleemeigenaar, wie is eigenaar over de oplossing. Ligt die binnen deze organisatie, of binnen een andere?
- Na de analyse fase beter checken of dat in de rest van de organisatie leeft. Er moet wel urgentie uit zo'n sessie blijken om mensen aan te laten haken
- Is er aandacht voor, of is die verzonnen (omdat je er bijv. geld voor krijgt omdat het over ondermijning gaat). Wie heeft er aandacht voor, wat voor positie heeft diegene? Waarom is er aandacht voor, bijv. omdat het gezag zegt dat het belangrijk is, of vindt [organisatie] zelf het belangrijk. Hoe groot is het deel van de organisatie dat er mee bezig is?
- Daadwerkelijk doen, meten dat het werkt en dan kan je ook naar de volgende eenheid om het daar te gaan doen (langdurige trajecten wel). Langs de inhoud van het werk, door de hele keten heen gaan. Laten zien wat het voor jou(w organisatie) beter maakt, resultaat is. Belangrijk is nooit voor iedereen hetzelfde.
- Naast het zelf creëren van aandacht kan een project ook meegaan op een bepaald momentum, bepaalde 'windows of opportunity' waarin de aandacht er al is. Deze zijn vaak voor buitenstaanders als ontwerpers moeilijk om te herkennen, en worden dan vaak gemist als je vasthoudt aan je eigen planning en oplevering.
- Er is niet één manier of geijkte werkwijze die dit soort samenwerkingen gegarandeerd tot een succes brengt. Het is meer een kunst, waarin je aanvoelt wanneer je een palet aan verschillende vaardigheden inzet in de juiste situatie en context. En dat is best een uitdaging.

6.	Workshop Social Design Showdown
Deelnemers (N=40)	Creatieve professionals, publieke sector professionals, hoger onderwijs
Inzichten	- In plaats van je alleen maar te richten op de uitvoer van je experiment, zou het misschien wel effectiever zijn om je tijd 50/50 te verdelen over uitvoer en strategische inbedding in de organisatie en de buitenwereld. Zo kan je met je experiment de gewenste aandacht creëren voor het vraagstuk waar je mee bezig bent. - Weten hoe de hazen lopen in de overheidswereld is dus essentieel voor ontwerpers om te weten als je meer impact wilt bereiken. Maar dat is ook niet iets wat de ontwerper allemaal op zich hoeft te nemen, juist door ambtenaren als samenwerkingspartners te zien kan men van elkaar leren. - Wie heeft welke verantwoordelijkheid, rol en taak – maar ook verbinding zoeken op een persoonlijk vlak, wie ben je naast je functie en mandaat. Kwetsbaarheid speelt daarbij een belangrijke rol. - Die kwetsbaarheid is niet altijd makkelijk, omdat een veilige omgeving creëren vaak een uitdaging is, mede ingegeven door politieke druk op een bepaald vraagstuk. Het is daarom belangrijk om kritisch te zijn of je ook daadwerkelijk wel echt wil gaan experimenteren op een bepaald vraagstuk als die ruimte er niet is. Daarnaast is het belangrijk om spanningen tastbaar te maken, zodat ze wel expliciet zijn maar je ze daardoor ook ‘aan de kant kan schuiven’, het is best oké om af en toe de hakken in het zand te zetten zolang je daar maar expliciet over bent. - Hierin kan de social designer ook echt een rol pakken, omdat naast het vak ontwerpers ook op een manier werken waarbij altijd een bepaald scheppend vermogen is, waardoor impliciete zaken gematerialiseerd en daarbij expliciet gemaakt worden. - Het belang van iets maken waar mensen ook graag in willen stappen, en dus bij willen zijn.
7.	Presentatie Dutch Design Week
Deelnemers (N=?)	Creatieve professionals, publieke sector professionals, hoger onderwijs, algemeen publiek
	- Presentatie in de Embassy of Safety (Klokgebouw) en conferentie tijdens DDW