

INHOUDSOPGAVE

WAT IS DESIGN DENKEN? P.5

VOORWOORD P.6

WIE BEN IK? P.8

SPECIALE OPROEP AAN MIJN COLLEGA-ONTWERPERS P.11

LEESWIJZER: HOE WERKT DIT BOEK? P.12

HOOFDSTUK 1: IN EINDHOVEN P.14

DESIGN DENKEN IN EEN DESIGNSTAD

HOOFDSTUK 2: INZOOMEN OP DESIGN THINKING P.26

WAT IS HET NU EIGENLIJK PRECIES?

HOOFDSTUK 3: BIJ DE GEMEENTE EINDHOVEN P.34

DOELEN STELLEN, LEREN EN JE EIGEN INGREDIËNTEN KIEZEN

HOOFDSTUK 4: DE MYTHE VAN DE CREATIEF P.46

HET SPEELVELD VERANDEREN: DE GOSSAMER CONDOR

HOOFDSTUK 5: DINGEN PERSOONLIJK MAKEN P.56

EN DE HOOFDROL VAN JE INTUÏTIE DAARBIJ

HOOFDSTUK 6: DE KRACHT VAN IETS (SAMEN) ERVAREN P.66

LEREN DOOR DOEN

HOOFDSTUK 7: INHOUD EN PROCES GAAN SAMEN P.76

VEEL VAZEN

HOOFDSTUK 8: DESIGN IS SAMEN DOEN P.84

HET IKEA EFFECT

HOOFDSTUK 9: MIJN CONCLUSIE P.100

IT'S ALL IN THE MIX

VOORWOORD

WERKEN MET WAT ER IS

IK BEN BEST EEN ANGSTHAAS. IK VIND VERANDEREN ENG. LIEFST WAS IK SOMS GEWOON JONG GEBLEVEN. VEILIG KNUTSELEND AAN MIJN EIGEN BUREAUTJE IN MIJN EIGEN KAMER. DAT IS WAT IK VROEGER HET LIEFST DEED. TOCH HEEFT HET LEVEN ME INGEHAALD. NU HEB IK GRIJS HAAR, TWEE KINDEREN EN EEN BERG LEVENSERVARING. EN ZIJN ER VEEL DINGEN DIE IK VOOR GEEN GOUD HAD WILLEN MISSEN. MOOI WERK BIJVOORBEELD. OF MOOIE REIZEN EN INSPIRERENDE MENSEN DIE IK HEB ONTMOET. EN JA, ER ZIJN OOK DINGEN DIE IK LIEVER NIET HAD WILLEN MEEMAKEN. DIE IK SOMS NOG VERDRING.

Dit boek is niet zozeer een vurig pleidooi voor design denken. Ik wil met dit boek wel laten zien dat je in het leven twee keuzes hebt. Je kunt in een hoekje gaan zitten en doen alsof de wereld je overkomt. Je kunt de wereld ook onder ogen zien en er mee werken. Design werkt met wat er is en laat je de realiteit zien. Daar leer je mee aan de slag gaan. Je leert dat iets nieuws en iets anders niet eng is. Dat je kunt vormgeven, zonder je daarbij te verliezen in maakbaarheid. Zo is mijn grote liefde voor design ontstaan.

ALLES IS TRANSFORMATIE...

In het woordenboek staat bij transformatie 'van vorm veranderen'. We leven in een tijd dat alles 'van vorm moet veranderen'. Iedereen roept dat de wereld snel transformeert. Dat er een overload aan informatie op je af komt. Dat start-ups radicale vernieuwingen teweegbrengen. Dat men snel innoveert in Silicon Valley en dat wij als Nederland - en als stad Eindhoven - mee moeten blijven praten. Vandaar dat we bij voorkeur lean, scrummend en design denkend ons werk moeten doen. Gelukkig zijn er ook tegengeluiden. Lees bijvoorbeeld de NRC-columns van Japke-D Bouma **QR code vw1 NR1**. Deze houden ons nog een beetje met beide voeten op de grond.

...MAAR TRANSFORMATIE WORDT OOK MISBRUIKT

Te vaak worden modewoorden uit managementliteratuur gebruikt om een groter probleem te verhullen. Het management werkt bijvoorbeeld niet. Er is onderling

slechte communicatie. Er is te weinig geld. Of er worden geen prioriteiten gesteld. Een vlucht in een nieuwe methodiek of aanpak leidt dan de aandacht af van wat er werkelijk aan de hand is. Ik heb het allemaal voorbij zien komen. En toch heeft het zin zo'n zoektocht naar en roep om een methodiek serieus te nemen.

EEN VERHELDEREND VOORBEELD: AIRBNB IN AMSTERDAM

Als je neutraal en met een open blik kijkt naar waarom mensen ontevreden zijn. Naar wat de vraag achter de vraag is. En naar wat ze verwachten van een andere manier van werken, begrijp je wat je toe kunt voegen. Neem Airbnb in Amsterdam. Nadat de gemeente in 2014 - worstelend met nieuw beleid - Airbnb oogluikend en aarzelend toestond, is het aantal mensen dat hun huis via Airbnb verhuurde in twee jaar verdubbeld. En de groei stopte ook daarna niet. Met vrij dramatische gevolgen want de sociale structuur in de binnenstad is wezenlijk veranderd en huizenprijzen zijn veel hoger geworden. In een razend tempo. Het ontstane beeld? Men was niet 'on top of things' in het gemeentehuis. Het is de stad en het stadsbestuur gewoon overkomen.

De nieuwe sociale structuur heeft de tweedeling in de samenleving alleen maar groter gemaakt. De stad is een plek geworden voor (rijke) toeristen die een soort openluchtmuseum bezoeken, en niet meer een plek om prettig en betaalbaar te wonen. Niemand had verwacht dat een klein hotelbedrijf, zonder eigen bezit, zo'n impact zou hebben op een sociale structuur die we in eeuwen hebben opgebouwd. De conclusie? Ja, techno-optimisme biedt nieuwe kansen. Maar het is dan wel nodig dat je meebeweegt en snel inspeelt op dit soort nieuwe bewegingen. En tevens kijkt of en hoe je dit een volgende keer kunt voorzien.

HOE EINDHOVEN OMGING MET HET VLUCHTELINGENVRAAGSTUK

Een ander voorbeeld is de manier waarop in Eindhoven is omgegaan met het vluchtelingenvraagstuk. Te lang is dat gezien als een geïsoleerd probleem. Eindhoven ging op zoek naar een nieuw AZC, terwijl het juist behandeld moest worden als een complex vraagstuk dat grote impact heeft op de stad, het land en zelfs de EU. Doordat dit soort vraagstukken op veel plekken in Nederland en in andere Europese steden nauwelijks is aangepakt, werd het al snel een heel lastig politiek verhaal. Met een hele gekke Turkije-deal en minder vertrouwen in onze instituties als gevolg. Je ziet dat vraagstukken - waarvan we vroeger dachten dat ze te klein waren om echt impact te hebben - nu zo verweven zijn met de wereld om ons heen, dat je er iets mee moet. Problemen zijn taai geworden: genetwerkt, complex, dynamisch en open. Daar kun je je tegen verzetten, maar dan haalt de werkelijkheid je in. Beter is het je te verdiepen in manieren om daar mee om te gaan. Design kan daar bij helpen. Een goed begrip van de grondslagen van design (denken) is daarbij erg nuttig.

Vera Winthagen

OPROEP AAN ONTWERPERS

VOORBIJ DE POST-ITS EN MARKERS

WIJ ONTWERPERS ZIJN VAN OORSPRONG GEWEND TE COMMUNICEREN MET ANDERE ONTWERPERS OF MET MENSEN UIT VAKGEBIEDEN DIE OP ONTWERPEN LIJKEN (PRODUCTIE, RESEARCH EN DEVELOPMENT).

Bij het werken in een hele andere omgeving, zoals bij een gemeente, valt opeens op dat ontwerpers vaak praten in gereedschappen en in methoden. Dit bevordert het inzicht in de breedte van het ontwerpvak niet. Sterker nog: omdat ontwerpers zelf dol zijn op hun 'gelikte' gereedschappen staan vaak die werktuigen zelf centraal. En niet wat ze doen, waar ze voor zijn en waarom ze werken. Dit maakt het ontwerpvak - design thinking - alleen maar verwarrender voor buitenstaanders.

DE MANIER VAN DENKEN ACHTER DE 'TOOLS'

Ik zoom daarom in op de achterliggende grondslagen van de gereedschappen. Met behulp van verschillende verhalen laat ik zien hoe die principes werken. Ik wil namelijk dat de gedachtegang en de manier van denken van ontwerpers wordt overgenomen. En niet alleen de tool. Als je hier meer over wilt weten: **Tim Brown heeft de populaire, algemene versie geschreven, die door IDEO gebruikt wordt.** Ontwerpers zelf (en ontwerpdocenten) zeggen vaak dat je het gewoon moet doen, dat ontwerpen. Dat is ook wel zo, maar het is toch wel handig als je begrijpt waarom je iets aan het doen bent.

DESIGNERS MOETEN HUN ROL PAKKEN IN DE 'NIEUWE' TIJD

Je moet zien wat de bouwstenen zijn van ontwerpen en hoe sommige onderdelen lijken op andere vakgebieden. Dat is handig voor het management dat de best passende manier van werken moet kiezen om hun team vooruit te helpen. Tijdens de industriële revolutie waren ontwerpers belangrijk. Zij maakten de overgang van handwerk naar machines mede mogelijk. Er ontstond een nieuw paradigma, waar machinemensen goed mee uit de voeten konden. Nu breekt weer zo'n tijd aan. En ook nu moeten designers hun rol pakken en het nieuwe paradigma van deze tijd mee verkennen. Ik hoop dat ik met dit boek ontwerpers handelingsperspectief kan geven inclusief de taal die daarbij hoort.

LEESWIJZER

HOE WERKT DIT BOEK?

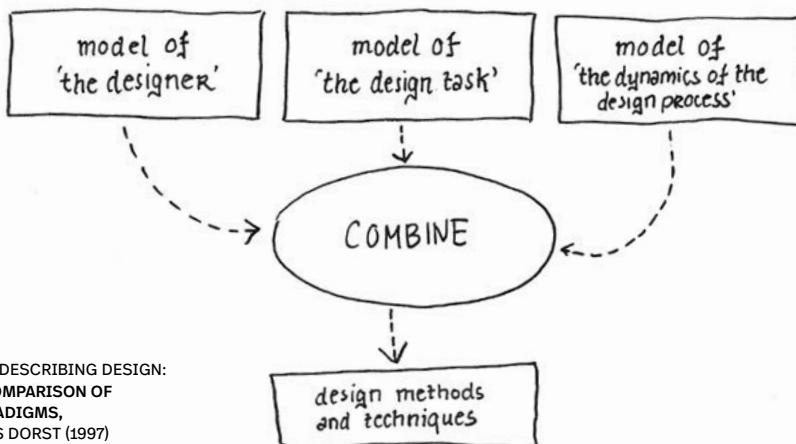
VOOR DE GESTRUCTUREERDEN ONDER ONS:

De basis van het boek is geschreven op de witte pagina's, de grondslagen achter design. Deze zijn vooral interessant als je meer over de fundamenteën van ontwerpen wilt weten en in voorbeeldprojecten wilt zien wat deze nu precies doen binnen een gemeente. In negen hoofdstukken leer je de mogelijkheden en onmogelijkheden van design denken beter kennen. Ik neem je mee op reis en deel graag met je wat ik zoal tegen ben gekomen.

De lichtgrijze pagina's bevatten praktische tips om snel zelf met ontwerpen aan de slag te gaan.

Op de beige pagina's lees je meer over de context: de inleiding, de geschiedenis van ontwerpen en uitleg van het raamwerk dat ik in dit boek gebruik. Voor als je wilt weten hoe ontwerpen zich ontwikkeld heeft en waar het nu staat ten opzichte van andere methodieken en vakgebieden.

Waarom deze indeling? Omdat ik verschillende soorten lezers aan wil spreken. Design wordt namelijk meestal alleen als proces beschreven. Het ontwerpproces. Maar design is juist veel meer dan een vastgelegd proces dat je volgt. Om design echt te kunnen uitleggen moet je iets zeggen over het proces, maar ook over het

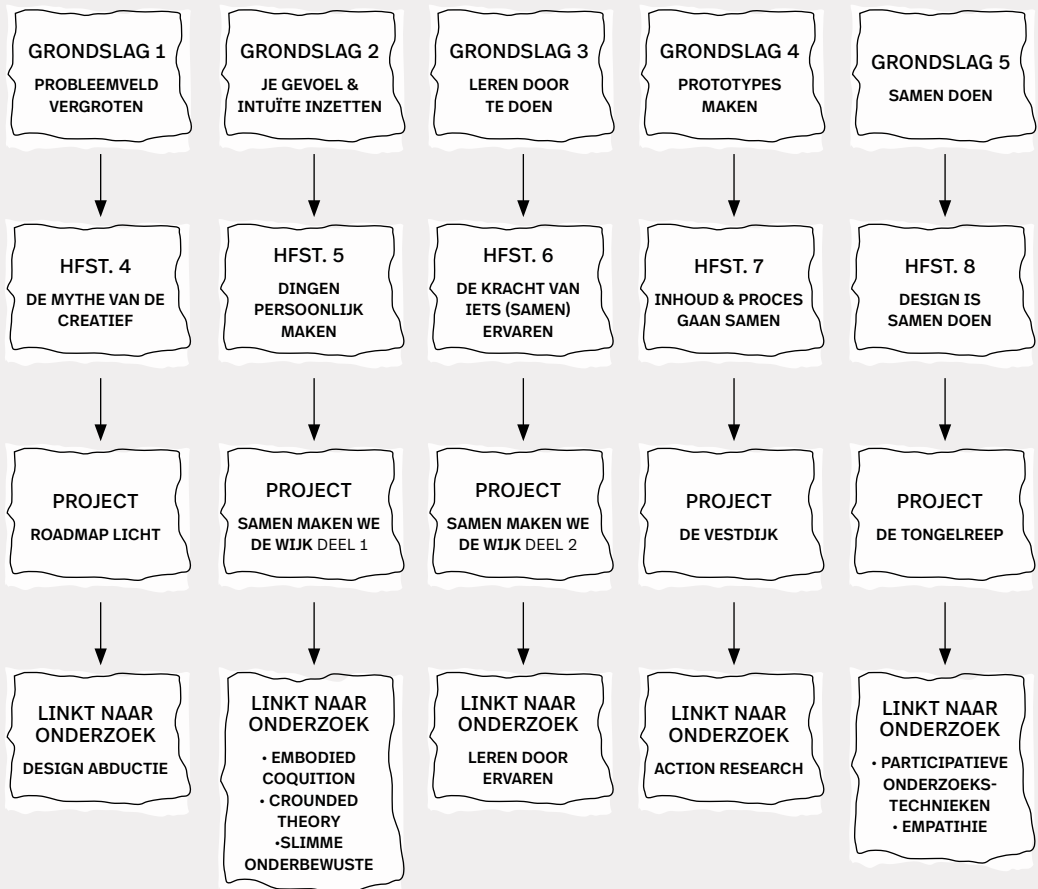


UIT: DESCRIBING DESIGN:
A COMPARISON OF
PARADIGMS,
KEES DORST (1997)

type problemen dat je ermee oplost, over de taak die voortligt, en over het type designer dat naar een probleem kijkt. Die komen samen en samen kun je daar dan mee werken.

Elk basishoofdstuk begint met een introductieverhaaltje dat de grondslag beschrijft. Daarna volgt een project van de gemeente uit de afgelopen twee jaar waarin je ziet hoe zo'n grondslag nu werkt. Ook beschrijf ik de theorie achter de basis. Zo kun je zien wat de bouwstenen zijn en waar die vandaan komen. Veel bouwstenen komen namelijk uit aanpalende onderzoeksgebieden en dat maakt de overeenkomsten en verschillen tussen ontwerpen en andere vakgebieden heel duidelijk. Elke grondslag wordt afgesloten met praktische tips voor als je zelf aan de slag wilt, en wat je daar voor nodig hebt.

Je kunt dus kiezen hoe je dit boek wilt lezen. Het kan via de geschiedenis en de contextinformatie (beige pagina's), via de projecten en/of de theorie (witte pagina's) of via de praktische toepassingen (lichtgrijze pagina's). Doe er je voordeel mee, zo in het weekend op de bank. Of juist achter je bureau op het werk.



IN EINDHOVEN

DESIGN DENKEN IN EEN DESIGNSTAD EINDHOVEN MAAKT RUIMTE

EINDHOVEN IS EEN STAD VAN MOGELIJKHEDEN. VEEL MEER NOG DAN IN AMSTERDAM OF ROTTERDAM IS ER RUIMTE OM TE DOEN. OM TE EXPERIMENTEREN.

Het leuke aan Eindhoven? De stad is niet zo groot dat je jezelf verliest (je komt 's avonds in de kroeg altijd wel iemand tegen), maar wel een stad die groot en internationaal denkt. Eindhoven heeft een leuke vibe. Omdat het een oude 'company town' is, is men gewend met multinationals te werken en in kansen te denken. Het is een sociale stad zonder arrogantie en zonder kapsones. Philips zelf heeft ooit meebetaald aan 'Das Kapital' van Karl Marx. Dat zegt iets over hoe men in Eindhoven denkt. Het is opvallend dat een stad zich zo goed heeft weten uit te vinden - en dat al een paar keer opnieuw - zonder van z'n kern af te raken. En zonder mensen te verliezen. Er is in Eindhoven een goed ecosysteem voor ontwerpers (ook al lijkt het soms niet zo als je er in zit, maar dat merk je vooral als je in andere steden komt). Eindhoven was en is vaak de bron van uitvindingen en is daarom een goede voedingsbodem voor de twee grote designopleidingen in de stad. Design is belangrijk. Eindhoven heeft de Dutch Design Week, die tot de beste van de wereld behoort. Dat schept mogelijkheden.

WAT IS DE MENSELIJKE MAAT?

De stad zal na de mondiale recessie verder groeien. Het gevaar hierbij is, dat Eindhoven zich verder ontwikkelt tot alleen een techniekstad. Tot een stad waarin grote bedrijven hun datagedreven innovaties implementeren, zonder dat de mensen die de stad ooit hebben opgebouwd daarin mee kunnen. Terwijl Eindhoven juist een stad is die kansen biedt aan iedereen. We moeten dus goed nadenken over wat er echt leeft in de stad. Nieuwe technologie moeten we alleen implementeren als deze doordacht is en we moeten de menselijke maat daarbij nooit uit het oog verliezen. Dat is ook wat ik met dit boek beoog. Ik wil het menselijke in al die verandering naar boven halen. Of het nu gaat om de wikkende bewoner of de twijfelende ambtenaar. Uiteindelijk moeten we samen onze omgeving vorm- en zin geven. Ik wil dit proces een zetje geven.

WAAROM WILDE EINDHOVEN EIGENLIJK EEN ONTWERPER AANNEMEN?

Nogmaals, de wereld verandert snel. Onder invloed van internet, globalisering en klimaatverandering zijn we in een stroomversnelling

geraakt. Op weg van een ervaringseconomie naar een netwerksamenleving. We zijn immers met z'n allen aan elkaar verbonden. Dus...zien we een veel grotere snelheid in communicatie en informatiedeling, waarin gebeurtenissen elkaar in een razend tempo op kunnen volgen. Vraagstukken kunnen niet meer geïsoleerd opgelost worden. Ze moeten in samenhang bekeken worden. Dit heeft grote gevolgen voor onze democratie. Vroeger gingen mensen eens in de vier jaar naar de stembus en lezen in de krant wat de door hen gekozen partij de rest van de tijd deed. Nu is het mogelijk via bijvoorbeeld Facebook, Twitter en Instagram direct te communiceren met volksvertegenwoordigers. Tegelijkertijd zijn er zoveel verschillende belangen bijgekomen dat het ouderwetse model niet meer volstaat. Een horizontale samenwerking is vaak een veel haalbaardere manier om maatschappelijke vraagstukken op te lossen dan de ouderwetse verticale manier, waarbij dingen van bovenaf opgelegd worden. De overheid is niet meer de alwetende vader. De overheid is wel de partner die dingen mogelijk maakt.

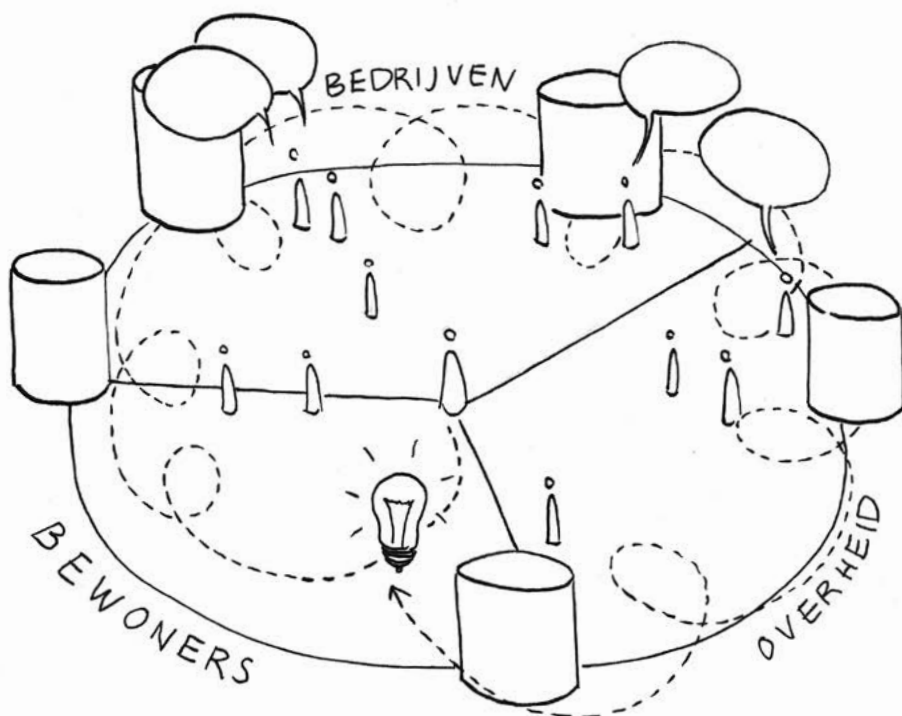
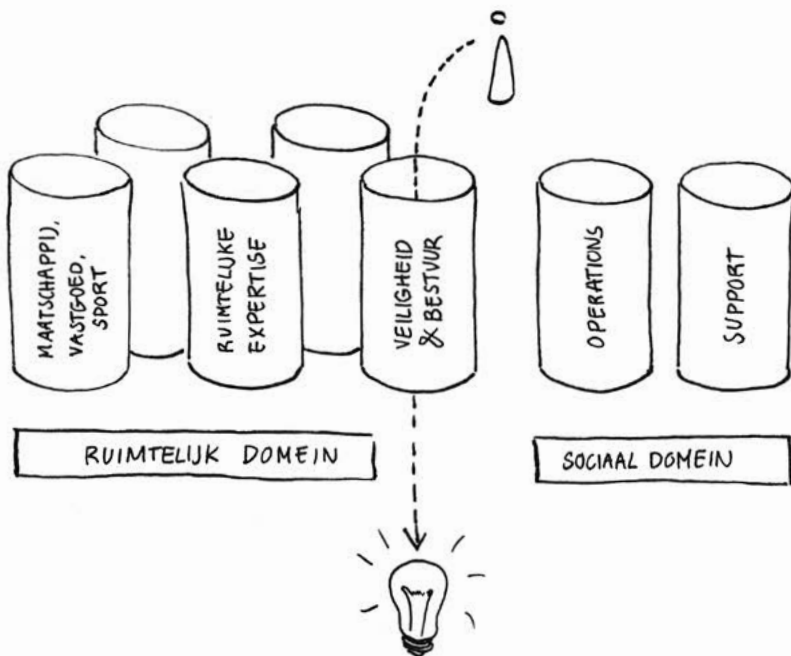
DE KRACHT VAN HET HORIZONTALE MODEL

Ook onze regelgeving lijkt achterhaald. De taakverdeling tussen rijk en gemeenten, die Thorbecke 200 jaar geleden bedacht, is niet meer van deze tijd. Mede door de snelle ontwikkelingen rondom privacy en open data is de wetgeving op nationaal niveau vreselijk verouderd. Daarnaast kun je als klein land moeilijk een vuist maken tegen multinationals als Google en Facebook. Aanpassingsvermogen op lokaal niveau is nodig. Vooral ook om te zorgen dat het publieke belang geborgd blijft en dat mensen het gevoel blijven houden dat ze meedoen. Het is hún stad en ze moeten meetellen en meebepalen. Benjamin Barber is

een politicoloog die zegt dat tegenwoordig de macht aan de steden is. Dat zijn volgens hem de plekken waar problemen zich afspelen en waar betrokkenen samen oplossingen bedenken voor maatschappelijke vraagstukken. Horizontaal samenwerken is daarbij dus geboden. In Eindhoven zijn we daar al druk mee bezig. We proberen binnen de gemeente dwars door alle lagen heen te experimenteren en samen te werken en zo silo's te doorbreken. Pragmatiek, samen dingen oplossen (met mensen binnen en buiten de gemeente) en uiteindelijk ook gewoon DOEN zijn daarbij leidend.

DESIGNSTAD PUR SANG

Het was dan ook een kwestie van tijd voordat de gemeente Eindhoven de kracht van design zou ontdekken. En Eindhoven is natuurlijk van oorsprong een designstad. Het is de stad waar de uitvinders vandaan komen. De stad van de gloeilamp, de cd-speler, het pientere pookje, de chipmachines van ASML en zoveel andere uitvindingen die de wereld hebben veranderd. Zoals het hoofd Strategie van de gemeente Eindhoven eens in een interview verkondigde: "Zet twee Amsterdammers bij elkaar en je hebt een debat. Zet twee Eindhovenaren bij elkaar en je hebt een prototype". Eindhoven en design horen bij elkaar. Het is dan ook niet gek dat een jaar of vijftien geleden de eerste ideeën ontstonden om design een prominente plek te geven in de stad. In eerste instantie werd dit gedaan door toen nog raadslid (en later wethouder) Mary-Ann Schreurs en door andere gemeenteraadsleden die een eerste versie van een designvisie voor de stad schreven. Design werd eerst gebruikt om de economische kracht te vergroten. Later (met de groei van de Dutch Design Week) zag men in, dat design nog veel meer zou kunnen betekenen voor de stad.



NIEUWE SAMENWERKINGEN
OPZETTEN, WEG VAN
KOLOMMEN EN SILO'S

VERANKEREN VAN DESIGN DENKEN IN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE

Ongeveer zeven jaar geleden werden de eerste stappen gezet op weg naar het gebruiken van design voor gemeentelijke vraagstukken. Naar het voorbeeld van Helsinki als Design Driven City, dat service designers in de arm nam om services in de openbare ruimte te verbeteren. Ook in Eindhoven kregen ontwerpers een aantal grote opdrachten. Zij werden ingeschakeld om huisvestingsplannen mee vorm te geven, om de veiligheid in de stad te verbeteren en om oplossingen voor scholing te zoeken. Maar omdat voor alle vraagstukken steeds meer andere typen vaardigheden nodig bleken, werd ook de noodzaak gevoeld design en de bijbehorende competenties te verankeren in de eigen gemeentelijke organisatie. Dat was de opmaat naar een nieuwe fase: de ambtenaren zélf voeden met design. In de notitie 'Doorontwikkeling design' uit 2014 staat: 'De opgaven van de stad zijn in een snel tempo aan het veranderen. Onze rol als overheid is fundamenteel in verandering. Vraagstukken worden complexer en meer 'ontembaar' en

moeten vanuit een veelheid aan invalshoeken worden benaderd. Dit soort ontembare problemen, ook wel 'wicked problems' genoemd, zijn ingewikkelde vraagstukken waarbij oplossingen vaak weer leiden tot nieuwe dilemma's (een voorbeeld is de ondersteuning van financieel minder draagkrachtigen hetgeen weer leidt tot vraagstukken als de 'armoedeval'). Een hiërarchische top-down rol past ons niet meer. We moeten vanuit een gelijkwaardige positie, in vitale coalities en samenwerkingsverbanden, tot oplossingen komen die door de samenleving worden gedragen en die daadwerkelijk tegemoetkomen aan de behoeften van betrokkenen. Oplossingen die in nauwe co-creatie en samenwerking met de relevante partijen en de eindgebruikers zijn ontwikkeld. Oplossingen waarin iedere betrokkene zijn rol en verantwoordelijkheid pakt en burgers in onze stad uitgedaagd worden de regie over hun leven in eigen handen te nemen. Dit vraagt een andere manier van werken en een andere set aan vaardigheden van medewerkers. Design thinking kan hierbij van onschatbare waarde zijn'.

“Onze rol als overheid is fundamenteel in verandering. Een hiërarchische top-down rol past ons niet meer.”