



Toolkit



Onderwijs en gezondheidszorg is het toonaangevende vakblad voor opleiders in de gezondheidszorg. Het is voor u als professional van belang op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen op didactisch gebied in de gezondheidszorg. Regelmatig zal de redactie in de rubriek Toolkit dan ook handreikingen aanbieden, waarin nieuwe inzichten in leervormen, werkmethoden of vaardigheden onder de aandacht worden gebracht.

Gezamenlijk ontwerpen

Soms sta je als docent voor de uitdaging om samen met collega's een gezamenlijke activiteit te organiseren of product te maken. Het gezamenlijk ontwerpen is een leerproces waarin de deelnemers kennis ontwikkelen. In deze toolkit aanbevelingen voor een gezamenlijk ontwerpproces.

Gezamenlijk ontwerpen betekent met docenten en experts projectmatig aan een nieuw product werken. Het ontwerpen van een product is een proces van kennis delen en kennis creëren. Docenten die samen ontwerpen hebben een concreet resultaat (lees: product) waar ze naar toe kunnen werken. Ergens samen aan werken dwingt tot het expliciteren en combineren van afzonderlijke ideeën, wat weer kan leiden tot nieuwe ideeën en oplossingen voor een vraagstuk uit de praktijk.



Team Kessels & Smit *

Een product kan uiteenlopende vormen hebben, zoals: een beleidsplan, een curriculum (of deel daarvan), een workshop, een procedure, een instrument, een publicatie. Het is zaak een product te kiezen dat:

- nog niet in detail ingevuld is, dus ruimte geeft voor creativiteit;
- het nodig maakt om nieuwe kennis te ontwikkelen (omdat die er nog niet is en de aanwezige kennis onvoldoende is om het product te realiseren);
- niet door één persoon gemaakt kan worden, maar waarvoor verschillende mensen en expertises nodig zijn, waardoor kennis wordt gecombineerd;
- inspirerend en aantrekkelijk is voor de betrokkenen;
- relevant is voor de organisatie en voor het domein waarop de organisatie kennis wil opbouwen. Het kan ook gaan om samenwerkende organisaties, die een product willen ontwikkelen vanuit gezamenlijke ambities en belangen.

Zo'n product vormt dan een uitdagende opdracht voor een groep mensen. Die groep, veelal samengesteld vanuit verschillende expertisegebieden en met ieder hun eigen ervaringen, werkt samen aan het product. Daarbij kunnen ze ondersteund worden door een facilitator.

■ Wanneer ontwerp je gezamenlijk?

In welke situaties?

De eerste soort aanleiding om gezamenlijk een product te ontwerpen is een vraag of opdracht uit de organisatie als oplossing van een organisatievraag of voor het ont-

werp van een nieuw product. Gezamenlijk ontwerpen is een methode die wordt ingezet om leertrajecten, werkmaterialen, workshops, werkprocedures, organisatieontwerp, of marketingplan te ontwikkelen. In deze eerste variant is er een opdrachtgever en staat het ontwerpen van een product centraal. Het proces is daarvan afgeleid. Je zoekt dan naar mogelijkheden om het proces anders vorm te geven dan 'wat gewoon is' om aanknopingspunten te creëren voor het delen van kennis.

Een mooi voorbeeld daarvan is het project Bachelor Nursing 2020 (zie O&G nr. 4, 2014). Zeventien hbo-v's werken samen aan een nieuw opleidingsprofiel voor de verpleegkundige. De themagroepen zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van de verschillende hogescholen. Elke deelnemer brengt expertise in vanuit de eigen hogeschool. Maar het product vraagt ook om de ontwikkeling van nieuwe kennis: de bestaande kennis is niet toereikend voor het nieuwe ontwerp. Het project genereert behalve producten dus ook een intensief proces van kenniscreatie.

Een andere aanleiding is de behoefte om een kennisproces op gang te brengen. Er ligt geen vaste productvraag, maar er wordt een relevant product bedacht als stimulans voor kenniscreatie. Het proces staat hierin voorop. Het product staat meer ten dienste van het proces. Deze tweede insteek geeft de ruimte om de productopdracht zo te definiëren dat deze echt om nieuwe kennis en om uitwisseling vraagt en ook inspirerend is voor de deelnemers. Je kunt ook zover gaan dat de deelnemers zelf het product definiëren waaraan ze willen werken. Van daar-



uit kunnen ze een sponsor zoeken die vanuit de organisatie support geeft en voorwaarden creëert voor realisering van het product.

Bij welke vragen?

De methode van gezamenlijk ontwerpen werkt vooral voor complexe vragen, waarvoor (nog) geen eenduidig antwoord bestaat. Denk daarbij aan vragen als:

- Hoe gaan we de nieuwe afdeling van onze organisatie van de grond tillen? (product is dan een plan voor de opstart van de nieuwe afdeling)
- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we de expertise die opgedaan is in de pilotgroep kunnen verspreiden binnen de organisatie? (product is dan een of meerdere leeractiviteiten)
- Hoe kunnen we ons werkproces herinrichten, zodat het goedkoper en met minder fouten kan? (product is dan een nieuw werkproces)

Een vraag moet voldoen aan de volgende criteria:

- Uitdagend voor de deelnemers.
- Ruimte bieden voor verschillende invalshoeken, denkrichtingen en oplossingen.
- Het antwoord staat nog niet vast.
- Is het beste op te lossen door kennis van verschillende mensen te combineren.
- Vraagt om meer dan het optellen van wat de betrokkenen al weten: bijvoorbeeld het leggen van nieuwe verbanden, het toevoegen van nieuwe kennis.

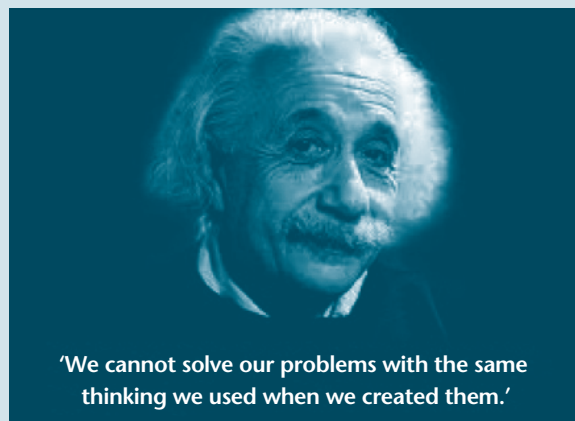
Welke kennisprocessen vinden plaats?

De methode 'gezamenlijk ontwerpen' wordt gebruikt voor het expliciteren van impliciete kennis en voor het combineren van kennis. *Impliciete* kennis is kennis die niet beschreven of uitgesproken is, maar die (veelal onbewust) in de hoofden van mensen bestaat. Het uitspreken van ervaringen, aannames, veronderstellingen en opvattingen maakt kennis *expliciet* waardoor die voor an-

deren beschikbaar komt. Het expliciteren gebeurt zowel in het interactieproces binnen de projectgroep als in het uitwerken van een product. Het werken aan een nieuw product dwingt expliciteren af. Bij een vraagstelling waarbij de oplossing niet vooraf al bekend is, vormt het expliciteren van ieders gedachten en ideeën de voedingsbodem voor het bedenken van oplossingen. Dat gebeurt door het combineren van alles wat ingebracht wordt.

Elk ontwerpproject biedt kansen voor het versterken van het probleemoplossend vermogen van de ontwerpgroep, bijvoorbeeld door gezamenlijk op het ontwerpproces te reflecteren of door te experimenteren met verschillende werkmethoden (niet alleen te vergaderen, maar ontwerpcriteria formuleren, evalueren en bijstellen van het ontwerp). Veelal is het introduceren van die methoden en het reflecteren op het proces de rol van een facilitator. Een facilitator kan ervoor zorgen dat deze belangrijke aspecten er niet bij inschieten. Hij of zij is bekwaam in de methoden die ingezet kunnen worden en de begeleiding van de groep daarbij.

Samen een ontwerpdracht formuleren veroorzaakt creatieve onrust. Die is nodig om buiten de gebaande paden te durven gaan en niet uit te gaan van het bekende. Immers: 'We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.'



■ Hoe werkt het?

Wat is nodig?

- Ontwerpopdrachten die uitdagend zijn, creativiteit vragen en die uitnodigen om kennis te creëren.
- Inzicht in persoonlijke belangen en motivatie van betrokkenen, en de ruimte om mensen op basis hiervan aan de slag te laten gaan.
- De ruimte om aan het werk te kunnen gaan zonder dat vooraf helemaal helder is wat het op zal leveren.
- Durf om de ontwerpgroep(en) hun eigen plan te laten maken.
- Facilitators die in staat zijn te enthousiasmeren en te stimuleren, die creatieve onrust creëren en die tevens concrete ondersteuning kunnen geven in het ontwerpproces (bijvoorbeeld door bruikbare kennismethoden in te brengen).

Werkwijze

De eerste stap is het samenstellen van een groep mensen die gaat werken aan een product. Het product is door hen zelf of door een opdrachtgever geformuleerd zijn. Het werken aan het product moet zowel iets opleveren voor de organisatie, als voor de individuele deelnemers en hun eigen teams. Voor het product wordt een opdrachtgever of een sponsor benoemd. De groep maakt samen een projectplan voor het tot stand brengen van het product. Vaak gebeurt dit onder begeleiding van een facilitator. Het is van belang in het projectplan ook het aspect van kennis delen en kennis creëren expliciet terug te laten komen. Dit kan zowel in de doelen die voor het project geformuleerd worden (door kennisdoelen op te nemen), als in de activiteiten die gepland worden (activiteiten die creativiteit, uitwisseling en reflectie stimuleren).

Vervolgens gaat de groep aan de slag met de geplande activiteiten. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van verschillende andere kennismethoden zoals mindmapping, critical incidents, benchmarking, interviews en dergelijke. Activiteiten die de gezamenlijke gedachtenvorming en uitwisseling bevorderen binnen de projectgroep en tussen de projectgroep en de organisatie helpen om kennis te delen en te creëren. Verder zal reflectie op het proces en de resultaten een regelmatig terugkerend onderdeel zijn. De aard van deze kennisgerichte ontwerpprojecten brengt meestal met zich mee dat het project niet op voorhand in detail gepland zal zijn. De aanpak en activiteiten worden veelal gaandeweg verder geconcretiseerd en ingevuld.

Een project kent ook een formele afronding. De afronding heeft de vorm van een presentatie van het product en tevens het reflecteren op het proces en op de opbrengst. De kunst is om de afronding zodanig vorm te geven dat ook betrokkenen buiten het project iets van het project kunnen 'mee beleven' in plaats van alleen het resultaat aanschouwen.

■ Wat levert het op?

De opbrengst van deze methode ligt op een aantal dimensies. Er zijn concrete producten, waarin de kennis van degenen die eraan gewerkt hebben gebundeld is en die door anderen te gebruiken is. De deelnemers hebben veel leerervaringen opgedaan, zowel over de thematiek waaraan ze gewerkt hebben als over het proces van kennis delen en kennis creëren.

En er is enthousiasme en energie, die de voedingsbodem vormen voor het voortgaan van kennisprocessen.

■ Gezamenlijk ontwerpen: een voorbeeld

Dit voorbeeld is gebaseerd op een project van een hogeschool, ondersteund door adviseurs van Kessels & Smit. In dit project ging het erom in de organisatie kennis te delen en te creëren op het gebied van 'leren leren'. De hogeschool was bij de start van het project al enige jaren bezig met het thema, waardoor er al vrij veel kennis was opgebouwd. Een tweede projectdoel was het ontwikkelen van een methodiek voor het delen van kennis binnen de organisatie. Het project heette daarom 'Kennismethodiek en leren leren'.

Wie deden mee?

Vooraf mensen die in hun eigen instituut een rol hadden in het vormgeven van leren leren (bijvoorbeeld in een project voor de eigen afdeling). Hierdoor ontstond een groep van ongeveer 20 mensen, die ervaringen konden uitwisselen en met elkaar konden meedenken.

Om welke kennisgebieden ging het?

Er zijn vier thema's geformuleerd waaraan gewerkt kon worden:

- leren leren en het curriculum;
- leren leren en docentrollen;
- leren leren en toetsing;
- leren leren en organisatieontwikkeling.

Op basis van persoonlijke affiniteit en de actuele problematiek in het eigen instituut, hebben de deelnemers gekozen voor één van de vier thema's. Zo ontstonden vier themagroepen. Elke groep had als doel om over dit thema kennis te ontwikkelen en daarbij gebruik te maken van al aanwezige kennis binnen en buiten de organisatie.

Wat was de ontwerpopdracht?

De groepen hebben zelf een centrale vraagstelling voor hun thema bedacht. Om de kennisontwikkeling te richten en te stimuleren was de voorwaarde dat er een concreet product gemaakt zou worden. De groep kon zelf bedenken wat dat product zou moeten zijn. In die zin was de ontwerpopdracht dus heel vrij: het kiezen van het te ontwerpen product werd op zich al een leerproces.

Om het proces te stimuleren en zo creatieve onrust te creëren, zijn de volgende eisen aan het product geformuleerd: het product dient bruikbaar te zijn voor anderen, een instrument dat of werkwijze die anderen helpt om



zich de kennis die door de themagroep gecreëerd is eigen te maken en toe te passen in het eigen instituut. De opdracht hierbij was: “Bedenk een product dat aan anderen duidelijk maakt waar het in dit thema vooral om gaat en waartoe het dient. Ga na wat voor jullie zelf essentiële leerervaringen waren in het ontwikkelen van jullie product, en ontwerp een workshop die anderen in staat stelt een vergelijkbare leerervaring mee te maken.”

Op basis hiervan is met de hele groep een werkconferentie voorbereid en begeleid, waaraan zo'n 80 mensen uit de organisatie hebben deelgenomen.

Hoe is aan de opdrachten gewerkt?

De themagroepen hebben, in een periode van ongeveer zes maanden, de volgende stappen doorlopen. In een startbijeenkomst hebben de deelnemers kennis gemaakt met verschillende methoden voor kennisontwikkeling, en heeft elke themagroep op basis hiervan een projectplan gemaakt, met daarin de centrale vraag, te hanteren kennismethoden, soort product dat men wil maken en de voorgenomen activiteiten.

In de eerste periode lag het accent sterk op het eerste product (een instrument). Elke themagroep kwam hiervoor meerdere keren bij elkaar. Daarnaast is de hele groep bij elkaar gekomen om tussenresultaten uit te wisselen en na te denken over volgende stappen.

Toen de producten meer vorm begonnen te krijgen, was het tijd het accent te verleggen naar de vraag: hoe kun je anderen laten delen in jullie leeropbrengsten? Het tweede deel van de ontwerpopdracht (de workshop) kreeg nu meer aandacht. De themagroepen bereidden dit in hun eigen groep voor. In een gezamenlijke bijeenkomst heeft men elkaar benut om 'proef te draaien'. Op basis van de reflecties en feedback hebben de themagroepen vervolgens hun workshop uitgewerkt. In een laatste uitwisselingsbijeenkomst is de finishing touch aangebracht en zijn de workshops op elkaar afgestemd.

Wat leverde het op?

De opbrengst van deze activiteiten bestond uit de producten en de workshops. Producten op zich brengen kennis echter niet tot leven. In feite was het werken aan de producten een katalysator voor het op gang brengen

van het proces van kennis delen en kennis creëren. De hoofdobbrengst lag daarom meer op de proceskant

- er is veel enthousiasme en energie los gemaakt, wat aanstekelijk werkte en meer mensen betrokken kreeg;
- er is kennis ontwikkeld over methoden van kennis delen en kennis creëren;
- deelnemers hebben de bekwaamheid ontwikkeld om een aantal van die methoden actief te gebruiken;
- er is een manier van werken ontstaan die voortgezet kon worden en die inspireerde om ook op andere thema's elementen van deze aanpak toe te passen;
- er is veel kennis gedeeld over de thema's;
- het inzicht is ontstaan dat het bij het delen van kennis minder gaat om anderen antwoorden te geven, en meer om anderen te helpen vragen te stellen en daarbij zelf antwoorden te formuleren.

Verder lezen

Wil je meer weten over kennis ontwikkelen, kennis delen, soorten kennis, de werkomgeving als leeromgeving, kennisproductiviteit, informeel leren en veel verwante thema's: de Canon van het Leren is een rijke inspiratiebron!

- Manon Ruijters en Robert-Jan Simons (red.): *Canon van het Leren. 50 concepten en hun grondleggers*. Deventer: Kluwer, 2012. Zie daarin bijvoorbeeld:
 - Joseph Kessels en Suzanne Verdonschot: Corporate curriculum. Hoe de dagelijkse werkomgeving te transformeren tot een omgeving waarin leren en werken samenvallen.
 - Hirotaka Takeuchi en Ikujiro Nonaka: Ruimte. Inventing new knowledge is not a specialized activity, it is a way of being, in which everyone is a knowledge worker – that is to say an entrepreneur

*** Over de auteurs**

Deze toolkit is een bewerking van een hoofdstuk uit: *Werken aan Kennis. Methoden voor het creëren, delen en toevoegen van kennis*. www.kessels-smit.com.

Ans Grotendorst is adviseur bij Kessels & Smit *The Learning Company*, ondernemer van Maliebaan45 en redacteur van *Onderwijs en gezondheidszorg*.

Twitter: @angarant