
In gesprek over Het Tweede Ontwerpboek

Ontwerpen: een manier van kijken naar werk

Onlangs verscheen *Het Tweede Ontwerpboek. Leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing*. Het verschijnt 10 jaar nadat Het Ontwerpboek (onder redactie van Mariël Rondeel en Erik Deen) uitkwam en vormt een vervolg hierop. Drie nieuwe redacteuren, Jeroen Hellings, Josianne Savonije en Nynke de Jong hebben zich bij Erik en Mariël aangesloten. Ik spreek hen over het nieuwe ontwerpboek en de ontwikkelingen in ons ontwerpvak.

Isolde Kolkhuis Tanke

Het Ontwerpboek uit 2012 kenmerkte zich door een bundeling van ontwerppraktijken in ons L&D-vakgebied; concrete voorbeelden die inspireren en waarvan je kunt leren. Het Tweede Ontwerpboek bouwt verder op deze lijn. In dit boek worden maar liefst 15 verschillende ontwerppraktijken beschreven, door een groep van 26 auteurs. Daarnaast wilden 21 podcastgasten hun ervaring delen. Zij werden benaderd vanuit zowel het netwerk van Erik Deen en Mariël Rondeel, als uit de netwerken van de nieuwe redacteuren: Jeroen, Josianne en Nynke.

Daardoor ademt het boek enerzijds dezelfde kwaliteit en degelijkheid uit als het eerste boek en zijn er anderzijds bewust nieuwe bewegingen in het vakgebied aan toegevoegd. Het gaat in dit tweede boek meer over 'het ontwerpvak van nu'. Bovendien is nog nadrukkelijker ingezet op de praktische toepasbaarheid, vanuit de gedachte: als je zó enthousiast bent over een beschreven casus dat je daar direct zelf iets mee wilt, dan vind je allerlei hulpmiddelen, zoals praktische tips, tools, checklists, visuals en podcasts.

Josianne, Jeroen en Nynke, wat spreekt jullie zelf zo aan in het ontwerpen van leerinterventies?

Jeroen: 'Ik spreek liever over "het ontwerpen van leren", waarmee ik bedoel dat het vooral gaat om de vraag hoe je het leren in organisaties zo vorm kunt geven dat mensen daar iets aan hebben in hun werk. Dat zie je ook terug in de ondertitel van het boek: ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing. Ik ben daar in de dagelijkse praktijk veel mee bezig en ik merk dat opdrachtgevers vaak vragen of ik iets kan vertellen over hoe het werkt in andere organisaties. Het voorbeeld van een ander kan je inspireren om te kijken of je daar ook iets uit kunt halen wat past in je eigen organisatie.'

Josianne: 'Ook voor mij is het ontwerpen van leertrajecten mijn dagelijkse bezigheid. Ik zie veel ontwikkelingen in ons ontwerpvak. Dat vraagt om goed op de hoogte te blijven van wat er allemaal speelt en welke nieuwe mogelijkheden het biedt. Misschien kun je iets eens op een andere manier doen dan je meestal doet? Een kijkje nemen in de keuken van anderen is daarbij heel helpend en daar voorzien de casussen in het boek dan ook in.'

Nynke: 'Wat ik zo leuk vind, is dat er oneindig veel mogelijkheden zijn om te ontwerpen. Het is vooral een heel creatief proces: je maakt echt iets. En dat doe je



Jeroen Hellings MSc is als adviseur, ontwerper en ondernemer verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company* en kerndocent van de leergang Adviseren en Ontwerpen voor Leren in Organisaties bij de Foundation for Corporate Education.



Nynke de Jong MSc werkt als L&D-adviseur vanuit haar bedrijf Studio L&D aan leer- en ontwikkelvraagstukken van bedrijven en onderwijsinstellingen. Ze specialiseert zich in het ontwerpen en evalueren van leertrajecten.



Josianne Savonije MSc is onderwijskundig adviseur en podcastmaker bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Ze ontwerpt en begeleidt blended leerinterventies met een passie voor de podcast als leerinterventie.

ook nog eens met meerdere mensen samen. Bovendien is het onderwerp altijd weer anders, evenals de doelgroep en de context. Elke keer is het weer een nieuw ontwerpavontuur! Daar leer ik zelf ook voortdurend van.'

Ik hoor jullie vooral de creativiteit benadrukken, het feit dat er veel ruimte is om het elke keer weer anders te doen. Tegelijkertijd leerde ik 'vroeger' dat je vooral een vaste methodiek of een stappenplan moest volgen om tot een gedegen ontwerp te komen. Is dat verleden tijd geworden, of zijn bepaalde vormen van houvast nog steeds belangrijk?

Leertrajecten ontwerpen is vooral een heel creatief proces: je maakt echt iets

Josianne: 'Iedere auteur die in het boek een casus beschrijft, laat zien dat hij niet "zomaar wat doet". Per hoofdstuk lees je ook de onderliggende principes en uitgangspunten die iemand hanteert – de overwegingen die gemaakt worden om tot bepaalde keuzes te komen. Niet alles hoeft hetzelfde te zijn. Die diversiteit in onderliggende uitgangspunten en aanpakken vind ik juist heel mooi. Dat is een andere benadering dan dat je één ontwerpmethodiek centraal stelt in het boek en auteurs vervolgens vraagt daar praktische voorbeeldcasussen bij te schrijven.'

Jeroen: 'Mijn ervaring in de praktijk is dat ontwerpmethodieken, zoals een "14-stappenmodel", wel enig houvast geven, maar dat het in de praktijk toch altijd net anders loopt. Je kunt uitgaan van een ideaalplaatje, maar vervolgens blijkt dat je opdrachtgever dat wat "het beste past" gewoon niet wil. Dat komt heel vaak voor. Aan de hand van de casussen in het boek kun je

lezen hoe ontwerpers daar hun weg in vinden en welke keuzes ze dan maken.'

Nynke: 'Je ziet dat elke auteur in het boek wel vanuit bepaalde uitgangspunten werkt, dat gemaakte keuzes altijd op een visie op ontwerpen en/of onderzoekende analyses gebaseerd zijn.'

Als je de verschillende casussen in het boek naast elkaar zet, zie je dan ook bepaalde overeenkomstige lijnen, zoals uitgangspunten die iedereen belangrijk blijkt te vinden?

Jeroen: 'Aan de hand van al die 15 casussen wilden we graag een antwoord vinden op de vraag: wat beweegt er nu in ons vakgebied en wat is dan onze eigen visie op ontwerpen? Op basis daarvan hebben we de epiloog geschreven.'

Zo zagen we bijvoorbeeld een beweging naar steeds meer flexibel en gepersonaliseerd leren, en dat elk beschreven ontwerp wel elementen van online & blended leren bevat. Voor flexibel en gepersonaliseerd leren is techniek steeds onmisbaarder geworden; al die technologische mogelijkheden brengen voortdurend nieuwe mogelijkheden met zich mee om dat te kunnen realiseren. We zijn daar – zeker sinds Corona – ook steeds meer aan gewend geraakt. We weten nu niet beter dan dat je heel veel in je werk online doet en dat dat dus ook geldt voor leren. Flexibiliseren kan naar ons idee helpen om het stuur met betrekking tot "leren" weer meer terug te geven aan de medewerker zelf. Want een valkuil blijft dat je – door een leerinterventie voor een ander te ontwerpen – juist te veel dat stuur overneemt.'

Josianne: 'Opmerkelijk vind ik, als je terugkijkt naar Het Ontwerpboek uit 2012, dat online en blended leren daar nauwelijks een plek in had. Het was vooral iets om eens mee te experimenteren. Terwijl je nu ziet dat het echt een vast onderdeel is geworden van leren en de interventies die daartoe ontworpen worden. Er is technologisch gezien steeds meer mogelijk en dat

noodzaakt ontwerpers om zich hierin te verdiepen: Wat kunnen we ermee? Waar voegt het echt iets toe en hoe? Ook met het oog op nieuwe generaties die straks vooral doelgroep van leren en werken worden, is het belangrijk om hierin up-to-date te blijven.'

Nynke: 'Een andere beweging die we door de casussen heen zagen, is die van het *relationele ontwerpen*: samen met de betrokkenen in het leertraject. Je moet er als ontwerper immers voor waken dat je niet gaat ontwerpen voor de doelgroep, maar dat je dat altijd met de doelgroep doet. Op die manier wordt het ontwerpproces op zich al een leerproces voor alle betrokkenen. Dat gaat niet alleen over de inhoud – waar de leerinterventie zich op richt – maar vooral ook over de manier waarop je samen leert om, op een onderzoekende en lerende wijze, met een vraagstuk om te gaan. Daarmee bevordert je een andere manier van kijken naar je werk, samen met de anderen met wie je dat werk doet. Ik zie ontwerpen dan ook als een andere manier van kijken naar je *werk*.'

Jeroen: 'Evenals een andere manier van kijken naar *leren*. Als een leidinggevende zegt: "Ik bestel bij jou een e-learning voor mijn medewerkers", dan kun je daar oprecht vraagtekens bij plaatsen. Zoals Joseph Kessels het altijd mooi zegt: "Je kunt het opleiden wel uitbesteden, maar het leren niet." Dat leren vindt uiteindelijk vooral plaats daar waar iemand zijn dagelijks werk doet; en dat is niet vaak de plek waar die computer met

Juist door meerdere vormen van leren aan te bieden, bereik je mensen beter

die e-learning staat. En wie is eigenlijk "de opleider"? Misschien heeft een ervaren collega of de leidinggevende wel veel meer invloed op wat iemand in het werk leert, dan die opleider/trainer in het cursuslokaal. Dus stel jezelf de vraag: hoe kun je betrokkenen in de werksituatie meer uitnodigen in die rol? Als ontwerper moet je dus naar veel meer dingen kijken dan naar de leerinterventie zelf.'

Nynke: 'Ten slotte zagen we nog andere bewegingen in het vak, zoals: de opkomst van nieuwe vormen van performance support, het verbinden van leren en werken en ontwerpen als "agile" proces (met korte leercycli, in de snelkookpan).'

Jullie begonnen te werken vanuit een bestaand boek: Het Ontwerpboek uit 2012. Hoe hebben jullie het nu een stap verder gebracht? Waarin zit specifiek de kleur die jullie inbrengen, als 'jongere generatie' L&D-vakgenoten?
Nynke: 'Deels zat dat in het benaderen van auteurs die juist uit ons eigen netwerk komen. We nemen toch weer een ander netwerk mee dan degenen die het eer-

ste Ontwerpboek schreven. Zo zijn er mensen waarvan wij wisten dat ze heel iteratief, kortcyclisch, dichtbij en met de doelgroep werken. Denk bijvoorbeeld aan vakgenoten die werken vanuit *design thinking* gerelateerde methodieken, of het *snelkookpan*-model. Zo krijgen nieuwere vormen van ontwerpen ook een podium in het boek.'

Jeroen: 'De vorm van structureren is in het Tweede Ontwerpboek ook een andere dan in het eerste boek. Dat is een keuze die wij gemaakt hebben. Zo wilden wij werken vanuit "bewegingen" die we zien in het vak. Anders gezegd: er was al iets en dat beweegt verder naar iets wat er nu is. Op die manier probeerden we de beschreven ontwerppraktijken aan elkaar te verbinden. Een heel gepuzzel was dat!'

Josianne: 'Ik wilde graag dat we ook iets met podcast zouden doen. Ik geloof er heilig in dat alleen lezen niet genoeg is om iets te leren. Juist door meerdere vormen van leren aan te bieden, bereik je mensen beter. En we weten dat er veel vakgenoten zijn die mooie verhalen te vertellen hebben over het ontwerpvak en de ontwikkelingen in ons vakgebied. Hoe mooi is het als je die mensen dat zelf hoort vertellen, in een podcast. Zie het ook als "een doosje in een doosje": we hebben het in het boek veel over blended leren; dan moet je ook kijken hoe je daar zelf vorm aan kunt geven in het boek. Dat geldt ook voor de visuals die we erin opgenomen hebben. Ik zie het boek nu als een mooie mix van luisteren, lezen, kijken.'

Wat is jullie favoriete ontwerp-casus in het boek?

Josianne: 'Voor mij is dat: Betekenisvol werk voor iedereen. Ik vind dat een heel mooie ontwerppraktijk, omdat het iets persoonlijks en iets technologisch bij elkaar brengt, namelijk: loopbaanbegeleiding én leer-technologie. Het gaat over welzijn in je werk, zicht krijgen op je talenten, en dat deelbaar maken met vakgenoten. Er ligt een gedegen aanpak gebaseerd op onderzoek aan ten grondslag en op basis daarvan is de beschreven tool ontwikkeld.'

Jeroen: 'De podcast als leerinterventie, dat is een hoofdstuk dat mij erg aanspreekt. Het geeft je dieper inzicht in de vraag: hoe kan een podcast nu écht waarde toevoegen als leerinterventie? Want het is natuurlijk leuk, zo'n podcast. Maar wil je een podcast daadwerkelijk laten bijdragen aan leren, dan zitten daar meer overwegingen en keuzes achter. De casus die beschreven wordt, is bovendien gestoeld op een persoonlijk verhaal van iemand. Daardoor komt het verhaal ook echt binnen.'

Nynke: 'Mijn favoriet is "Performance support bij KLM". In de ontwerppraktijk die beschreven wordt zie je hoe mooi hoe performance support het werkplek leren kan bevorderen. De auteur gebruikt de methode van *Five Moments of Need*. Dat wordt zo duidelijk beschreven dat je als lezer gelijk denkt: daar kan ik zelf

ook iets mee! De koppeling van leren en presteren vind ik mooi weergegeven. Deze ontwerpmethodologie vraagt eigenlijk – op inhoud – een heel gedetailleerd ontwerp en dat betekent dat je het ook echt samen met de doelgroep moet vormgeven. Zo snijdt het mes al direct aan twee kanten.’

Het Tweede Ontwerpboek gaat de lezer veel inspiratie en creatieve ideeën bieden, zo te horen. Maar wat als de opdrachtgever iets wil waar jij als ontwerper helemaal niet achter kunt staan? Wat zijn jullie tips en ‘succesformules’ om daarmee om te gaan?

Nynke: ‘Ik herken je vraag wel! Ik zit wel eens in een opdracht waar een analyse en ontwerpaanpak van mij gevraagd wordt, terwijl ik denk: volgens mij moeten we eigenlijk eerst iets heel anders doen! Daar kan ik wel over piekeren... Wat mij helpt is om dan een vakgenoot te bellen en met elkaar te bespreken wat er speelt en wat ik zou kunnen doen om daarmee om te gaan: hoe kan ik lenig zijn binnen mijn visie en aanpak? Dat brengt me meestal wel weer op nieuwe ideeën voor te nemen vervolgstappen.’

Josianne: ‘Onlangs is bij mij een opdracht geëindigd terwijl die nog maar net op gang was gekomen. Er was een mismatch tussen wat wij en wat een andere betrokken partij wilden komen brengen. De samenwerking verliep stroever en we voorzagen dat we samen niet goed tot het einddoel zouden komen. In zo’n geval helpt het om terug te gaan naar de vraag: waarom zijn wij ingestapt op deze opdracht, wat vinden wij hierin belangrijk en hoe zien wij dat richting onze ontwerpopdracht? Soms moet je ook gewoon “nee” kunnen zeggen en je terugtrekken uit een opdracht, ook al is dat best moeilijk. Voor mij zit het vooral in de vraag die ik mezelf moet stellen: wil ik dit en ben ik de persoon om dit te doen?’

Jeroen: ‘Ja, ik herken dat zeker ook! Wat ik meestal probeer te doen om zulke situaties voor te zijn is: gelijk samen de analyse doen. Dus samen een beeld vormen van wat er in deze werkcontext een rol speelt in relatie tot het vraagstuk, en wat gaat helpen om het werk straks beter te doen. Dat moet ik niet zelf gaan zitten verzinnen, maar juist met de doelgroep bespreken – en daar ook standvastig in blijven, want voor je het weet ga je het toch weer zelf zitten invullen... Tegelijkertijd moet je ook opletten dat je niet voortdurend op de rem staat en onaantrekkelijk wordt voor je opdrachtgever. Het is best lastig de goede balans te vinden. Wat ik ook wel doe, is dat ik, heel “plat”, twee keuzes schets: we kunnen dit doen en we kunnen dat doen. Dan kun je daarna samen – met de betrokkenen – weer een volgende stap maken.’

Hoe zien jullie de toekomst van het vak ‘ontwerpen’? En wat hoop je de lezer daar alvast in mee te geven in dit boek?

Nynke: ‘In lijn met waar we het al over hadden: zorg dat je kritisch blijft! Veel opdrachtgevers hebben zelf

Meer lezen?

E. Deen, J. Hellings, N. de Jong, M. Rondeel & J. Savonije (2023). *Het Tweede Ontwerpboek. Leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing.*

Utrecht: K&S Publishers



allerlei ideeën over wat ze wel en niet willen en hoe het ontwerp eruit moet gaan zien, met wie we dat gaan doen, etc. Het is onze taak om dit zo goed mogelijk vorm te geven. Er zijn zoveel keuzemogelijkheden, zoveel ontwerpen, zoveel interventies te bedenken. Er is geen gouden standaard voor ontwerpen. De voor- kant van het ontwerpproces wordt steeds belangrijker: daarmee kun je bewerkstelligen dat je vanaf het begin al samen de goede keuzes maakt. En je moet weten wat er zoal te kiezen is, wat de laatste ontwikkelingen in het vakgebied zijn en wat je daarmee wel en niet kunt. Enerzijds nodigt dat uit om iets anders te doen dan je gewend bent, maar anderzijds moet je ook kritisch blijven en niet iets doen “omdat het nieuw is”.

Josianne: ‘Ik denk dat de trend dat er steeds weer nieuwe vormen bijkomen, zich gaat doorzetten. Dat geeft veel ruimte om heel creatief bezig te zijn. Welk soort ontwerp gaat de beste bijdrage leveren gezien de vraag die hier gesteld wordt? Er komt straks een nieuwe generatie de arbeidsmarkt op – die nu nog aan het studeren is – en wat hebben die nodig, wat sluit goed aan bij hoe zij graag leren?’

En wat ik heel belangrijk vind: probeer de verbinding met vakgenoten op te zoeken en wees niet benauwd om jouw inzichten en casuïstiek te delen met anderen. Het delen van jouw ervaringen en praktijken levert alleen maar op, is onze ervaring. Zo blijf je leren van elkaar!’

Jeroen: ‘Mogelijkheden nemen alleen maar toe, er komen steeds meer tools. Maar juist dan moet je ook kritisch blijven: als er zoveel kan en mogelijk is, wat is dan het juiste om te doen en wat niet? Naar mijn idee betekent dat ook dat je continu blijft evalueren wat je aan interventies ingezet hebt en of dat goed gewerkt heeft. Dat helpt om kritisch te blijven kijken naar de werkzaamheid van alle mogelijkheden die je zou kunnen inzetten, en wat daarvan het beste zou kunnen passen in de betreffende situatie.’ ●



Dr. Isolde Kolkhuis Tanke is hoofdredacteur van O&O, eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties, docent/begeleider aan de Open Universiteit, associate professor bij BSN en practor bij mboRijnland. E-mail: isolde@kolkhuis-tanke.nl