

HET

leertrajecten
ontwerpen

ONTWERP

voor **vakmanschap**
en *vernieuwing*

BOEK

Redactie: Mariël Rondeel

HET ONTWERPBOEK

Leertrajecten ontwerpen
voor vakmanschap en vernieuwing

Mariël Rondeel, hoofdredacteur
Erik Deen, Ans Grotendorst en Joseph Kessels, redactie

Voorwoord

Wat begon als een studiemiddag voor een groep ontwerpers van leertrajecten, werd het startpunt voor het schrijven van dit boek. De vraag van die middag was eenvoudig: “Vertel eens over een ontwerppraktijk van de afgelopen periode waar je trots op bent en plezier aan beleefde. Welke praktijk zou je willen tonen?” Het bleek een treffer. Zo’n acht ontwerpers wisselden ervaringen uit van ontwerpwerk dat energie had gegeven en waar ze met voldoening op terugkeken. Voldoening vanwege het leerzame proces dat ze hadden doorlopen of vanwege de resultaten die ze hadden bereikt. In de verhalen zaten natuurlijk verschillen. De achterliggende vraagstukken varieerden, de contexten waren uniek en iedere ontwerper bracht ook zijn of haar eigen stijl in.

Maar duidelijker nog waren de overeenkomsten. In de verhalen van de ontwerpers viel op dat betrokkenen in de opdrachtgeversorganisaties een grote rol vervulden in het ontwerpproces. Het viel daarnaast op dat de link met het werk veelvuldig en sterk zichtbaar was. En duidelijk werd ook dat er niet alleen vanuit problemen werd ontworpen, maar ook steeds vaker vanuit de behoefte of noodzaak om te verbeteren of te vernieuwen. Energiegevend dromen waren geregeld het vertrekpunt, in plaats van gap-analyses. Het werd duidelijk dat we op die middag begonnen waren iets boven tafel te krijgen wat daarvoor minder zichtbaar was. We hadden elkaar verrast met ontwerpbenaderingen die we vijf jaar eerder elkaar nog niet hadden kunnen melden. Dit smaakte naar meer. We hadden die middag al een klein beetje taal gegeven aan een onderstroom in ons vakgebied die van steeds groter belang zou worden. Het idee van een publicatie was geboren.

Waarom we dit boek hebben geschreven

Het enthousiasme dat we hierboven beschrijven, is goed verklaarbaar. Een groep ontwerpers bij elkaar hoort graag elkaars verhalen en de manier van werken van een ander maakt nieuwsgierig naar meer. Ontwerpers van leertrajecten zoeken al langer naar vernieuwende ontwerpbenaderingen. Die zoektocht is niet van de laatste maanden maar is al een tijdje bezig. Drie ontwikkelingen die aanjager zijn van deze zoektocht zetten we op een rij.

Onderzoek naar verschillende ontwerpbenaderingen

De meeste ontwerpers van leertrajecten zijn opgeleid met modellen waarmee zij leerden een systematische aanpak te volgen. Denk bijvoorbeeld aan het ontwerpmodel van Posner & Rudnitsky (2000) of aan de veertien ontwerpstappen van Kessels & Smit (1989). Kenmerkend voor deze modellen is dat ze het ontwerpproces opdelen in stappen. Doorlopen van deze stappen leidt tot een doelgericht en passend programma. Het gaat hier om een systematische benadering van het ontwerpproces.

1e druk augustus 2012

© Kessels & Smit Publishers 2012

Ale rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of opnamen, hetzij op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN: 978-94-91552-00-7

NUR: 807

Titel: Het Ontwerpboek

Ondertitel: Leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing

Onder redactie van: Erik Deen, Ans Grotendorst, Joseph Kessels, Mariël Rondeel

Ontwerp omslag & binnenwerk: Hanneke Queens

Beeldmateriaal: Dreamstime, Istockphoto, eigen collectie (auteurs, geïnterviewden, organisaties, ontwerper)

Kessels & Smit Publishers

Maliebaan 45

3581 CD Utrecht

+31 30 2394040

www.kessels-smit.com/books

Het proefschrift van Kessels (1993) maakte voor het eerst wetenschappelijk aannemelijk dat zo'n systematische aanpak van belang is om logische verbanden te leggen tussen de opleidingsnoodzaak, leerdoelen, evaluatiecriteria en -instrumenten en de vorm van het leertraject. Op die manier ontstaat *interne* consistentie en die draagt bij aan de effectiviteit van leerinterventies.

Tegelijk toonde zijn onderzoek aan dat deze effectiviteit nog sterker wordt bepaald door iets anders: de mate waarin betrokkenen een gedeeld beeld hebben van doel en vorm van het leertraject. Een relationele manier van ontwerpen stimuleert betrokkenheid van belanghebbenden bij het ontwerp(en) en bij de implementatie. En zo krijgt een leertraject, naast interne consistentie, ook *externe* consistentie. Die externe consistentie van een leertraject blijkt een voor een belangrijk deel bepalend te zijn voor het succes daarvan. Kessels gaf met zijn proefschrift een impuls aan de zoektocht naar andere ontwerpaanpakken.

Onderzoek van Visscher-Voerman (1999) liet zien dat er wezenlijk verschillende ontwerpbenaderingen zijn. Zij onderscheidt vier benaderingen: de instrumentele, de communicatieve, de prototyping en de artistieke benadering. Haar onderzoek leidde tot de aanbeveling aan ontwerpers: kies bewust voor een ontwerpaanpak en doe dat vanuit de kennis over de voordelen en de beperkingen van elke benadering.

Nieuwe visies op leren

Een tweede ontwikkeling die onder onze zoektocht ligt is de verandering die onze kijk op leren de afgelopen decennia heeft ondergaan. Twintig jaar geleden waren we nog vertrouwd met onderwijs dat overwegend frontaal werd gegeven en waarin de docent een expert was die de leerstof overdroeg. Tegenwoordig gaan we bij leervraagstukken steeds meer uit van de opvatting dat lerenden geen passieve consumenten zijn, maar actieve deelnemers die hun eigen kennis verwerven. Daarbij gaat het niet zozeer om kennis in termen van leerstof, maar om het vermogen deze kennis productief in te zetten voor verbetering en vernieuwing. Docenten zijn naast experts steeds meer leerprocesbegeleider geworden.

Leren vindt al lang niet meer alleen plaats in het cursuslokaal of het schoolgebouw, maar steeds meer op de werkplek. De werkplek neemt zijn deel terug van het monopolie op leren dat opleidings- en onderwijsinstellingen leken te hebben. En als de werkplek als leerplek aan belang wint, is ook leren leren van belang. In een samenleving die van werkenden vraagt om levenslang leren, is iemand die zijn eigen leerproces kan inrichten beter af. Competentiegericht leren, Natuurlijk Leren en het Nieuwe Leren zijn de exponenten van nieuwe visies op leren die we steeds meer terugvinden, zowel in arbeidsorganisaties als in het reguliere (beroeps)onderwijs. Deze nieuwe visies doen een sterker beroep op de betrokkenheid van lerenden bij de vormgeving van hun eigen leerproces. Hoe geef je daar als ontwerper invulling aan? Wat vraagt dit van de ontwerper?

Geringe aandacht in Human Resource Development literatuur voor ontwerpen

De derde ontwikkeling die we zien is vooral de ontwikkeling van een bescheiden hiaat. In het Nederlandstalige HRD-vakgebied is de afgelopen jaren volop gepubliceerd over nieuwe leerinterventies. Het ontwerpvragestuk heeft daarbij relatief weinig aandacht gekregen. In de vakbladen *Opleiding & Ontwikkeling*, *Leren in Ontwikkeling* (nu: Tijdschrift voor ontwikkeling in organisaties TvOO), *HRD Thema* en *Develop* (beide inmiddels opgeheven) kwam ontwerpen wel aan de orde, maar van een prominente positie kunnen we niet spreken. De meest omvattende ontwerppublicaties van de afgelopen jaren lijken nog de uitgaven van De Bie (2003), De Galan (2007), Van Dijk en Verheul (2008) en Valcke (2010). De ontwerpers die zich willen bekwamen in het meer relationeel ontwerpen, kunnen terugvallen op een beperkt aantal publicaties die het karakter hebben van een handboek of een verdiepende uitgave. Dat droeg bij aan het idee om zelf een dergelijk boek te ontwikkelen.

Voor wie dit boek is bedoeld

Dit boek hebben we geschreven voor onze HRD-collega's in het veld. Voor opleiders en ontwikkelaars die met ontwerp vragen bezig zijn en voor wie ontwerp bekwaamheid essentieel is in hun werk. Deze collega's vinden we in arbeidsorganisaties of onderwijsinstellingen: onderwijskundigen, HR(D) professionals, opleiders in het mbo en hbo, trainers, mentoren en praktijkbegeleiders. Daarnaast willen we aankomende collega's, zoals studenten aan hogescholen, universiteiten en de Foundation for Corporate Education, bedienen met deze uitgave. Juist omdat we ons op vakmensen in het werkveld richten, hebben we ervoor gekozen het accent te leggen op praktijken van ontwerpers. Het boek is een uniek verzamelwerk dat uitnodigt tot verdere professionalisering van het vak van ontwerper van leertrajecten.

De opbouw van het boek

Twaalf ontwerp praktijken vormen het hart van het boek. Ze geven een kijkje in de keuken van ervaren ontwerpers, die werken met een scala aan leervragen in organisaties. Dat levert niet alleen heel mooie beschrijvingen op van leertrajecten, maar ook van 'the making of', van kritische situaties in het ontwerp proces en zoeken naar 'dat wat werkt'. De ontwerp praktijken hebben we samengebracht in drie series van vier. Elke serie is voorzien van een inhoudelijke introductie en een cross case analyse waarin we met de auteurs de ontwerp praktijken nader onderzoeken. Welke overeenkomsten en verschillen zien we tussen de ontwerp praktijken? Wat valt daaruit te leren?

Het inleidende hoofdstuk biedt de lezer een 'bril' om de ontwerp praktijken te lezen. En in de epiloog beschrijven we welke nieuwe kennis dit onderzoek naar ontwerpen heeft opgeleverd en geven we enkele doorkijkjes naar de verdere ontwikkeling van het vakgebied.

Interviews met ontwerpers uit andere vakdisciplines vormen de intermezzo's in het boek. We zijn de grenzen van het HRD-vakgebied overgestoken om van hen te leren en onze blik op het ontwerpersvak te verruimen.

Dankwoord

Dit boek was er niet gekomen zonder initiatiefnemer Hans Dekker. Hij heeft in het begin ontwerpers enthousiast gemaakt om mee te werken. Daarnaast heeft hij een effectieve aanpak ontworpen om samen deze publicatie te maken. Hiermee toont hij zijn vakmanschap als ontwerper. Tevens een woord van dank voor alle auteurs die hun ontwerppraktijken toegankelijk hebben gemaakt en bereid zijn geweest om hun twijfels en dilemma's als ontwerper te delen. De ontwerpers uit andere vakgebieden bedanken we voor de leerzame en plezierige gesprekken.

Wij wensen de lezer veel plezier en inspiratie!

Mariël Rondeel, mei 2012

Mede namens de redactie: Erik Deen, Ans Grotendorst en Joseph Kessels

Bronnen

- Van Dijk, W. & Verheul, I. (red.) (2008). *De verleiding weerstaan. Over de noodzaak van het doordacht ontwerpen van opleidingen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Bie, D. de (2003). *Morgen doen we het beter. Handboek voor de competente onderwijsvernieuwer*. Houten/Antwerpen: Bohn Stafleu van Loghum.
- Galan, K. de (2007). *Trainingen ontwerpen*. Amsterdam: Pearson Uitgeverij.
- Kessels, J.W.M. (1993). *Towards design standards for curriculum consistency in corporate education*. Proefschrift, Enschede: Universiteit Twente.
- Kessels, J.W.M. & Smit, C.A. *Opleidingskunde*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Posner, G.J. & Rudnitsky, A.N. (2000). *Course Design. A guide for curriculum design for teachers (6th ed.)*. New York: Longman.
- Valcke, M. (2010). *Onderwijskunde als ontwerpwetenschap. Een inleiding voor ontwikkelaars van instructie en voor toekomstige leerkrachten*. Gent: Academia Press.
- Visscher-Voerman, J.I.A (1999). *Design Approaches in Training and Education. A reconstructive study*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5
INLEIDING	12
Leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing Erik Deen en Mariël Rondeel	
INTRODUCTIE ONTWERPPRAKTIJEN	26
Van globaal tot gedetailleerd ontwerpen: een wezenlijke keuze Erik Deen en Mariël Rondeel	
ONTWERPPRAKTIJK	28
Magische leiderschapsreis Tjip de Jong, Arne Gillert, Mariël Rondeel en Pieterjan van Wijngaarden	
ONTWERPPRAKTIJK	40
De kunst van het onderzoekend ontwerpen Bert Smits en Pieterjan van Wijngaarden	
ONTWERPPRAKTIJK	56
De beleidsmedewerker als vakman Anja Doornbos	
ONTWERPPRAKTIJK	70
'The Challenge' Aart Goedhart en Barbara van der Steen	
CROSS CASE ANALYSE	86
Ontwerppraktijken naast elkaar Mariël Rondeel	
INTRO INTERVIEWS	92
Over de grens: wat leren we van andere ontwerpdisciplines? Erik Deen	

INTERVIEW	94
“De belangrijkste stap in het ontwerp is een stap achteruit” <i>Interview met Ineke Hans van ontwerpstudio INEKE HANS/ARNHEM</i>	
INTERVIEW	98
“Hoe langer je boeit, hoe beter je ontwerp” <i>Interview met Lukas Pauka van Hyves</i>	
INTRODUCTIE ONTWERPPRAKTIJEN	104
Relationeel ontwerpen van leertrajecten in het werk Erik Deen en Mariël Rondeel	
ONTWERPPRAKTIJK	106
Recept voor stimuleren van gezamenlijk leren Sibrenne Wagenaar	
ONTWERPPRAKTIJK	122
Leerteams als motor van de kennispomp Erik Deen, Joseph Kessels en Maarten van der Werff	
ONTWERPPRAKTIJK	134
Vakmanschap op de werkvloer Mariël Rondeel, Leo Dercksen en Marjan Lont	
ONTWERPPRAKTIJK	148
Zestien miljoen bellers Hans Dekker, Leo Dercksen en Harry Wonderman	
CROSS CASE ANALYSE	162
Ontwerppraktijken naast elkaar Mariël Rondeel	
INTERVIEW	168
Consistentie is de belangrijkste maatstaf voor een ontwerp <i>Interview met Eireen Schreurs van de TU Delft</i>	
INTERVIEW	172
Ontwerpen om mensen te activeren en mee te trekken in een gevoel <i>Interview met Daniël Sytsma van ACHTUNG!</i>	

INTRODUCTIE ONTWERPPRAKTIJEN	178
Ontwerpen van leertrajecten voor bouwers van leertrajecten Erik Deen en Mariël Rondeel	
ONTWERPPRAKTIJK	180
Leren(d) vernieuwen van de examinering Leo Dercksen en Mariël Rondeel	
ONTWERPPRAKTIJK	190
Twee benaderingen voor een ontwerpvragestuk Hilde ter Horst en Mariël Rondeel	
ONTWERPPRAKTIJK	204
Van leertraject tot Community of Practice Cees Sprenger en Hans Dekker	
ONTWERPPRAKTIJK	218
Lerend leiden Ans Grotendorst en Saskia Tjepkema	
CROSS CASE ANALYSE	234
Ontwerppraktijken naast elkaar Mariël Rondeel	
INTERVIEW	240
“Het samenspel van ontwerp- en uitvoeringskennis maakt het verschil” <i>Interview met Edwin Slijkhuis</i>	
INTERVIEW	244
“Ons doel is niet om te behagen, maar om iets te vertellen” <i>Interview met Alef de Jong en Menno van Waardhuizen van ontwerp bureau Koeweiden Postma</i>	
EPILOOG	248
Vakmanschap en vernieuwing in ontwerppraktijken Joseph Kessels	
OVER DE AUTEURS	258