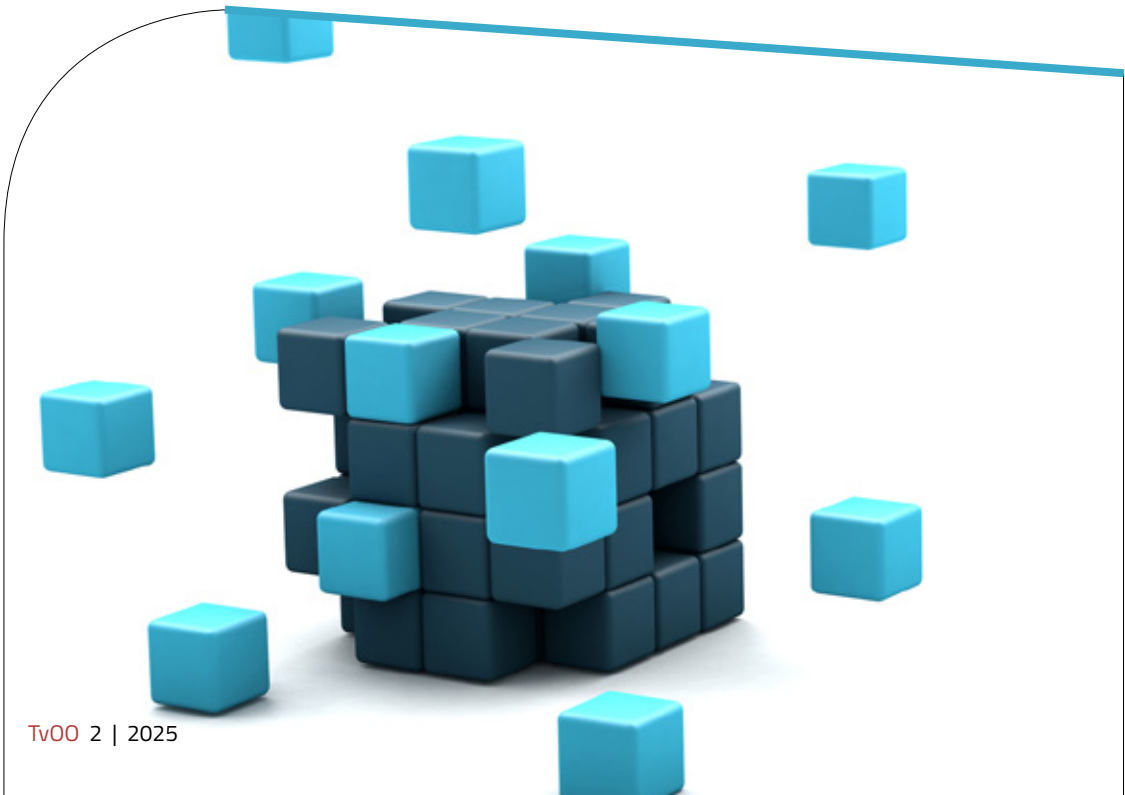
Relationeel ontwerpen

Samen leren en ontwikkelen

Auteurs: **Mariël Rondeel & Nynke de Jong**

Als ontwerpers bouwen wij leeroplossingen op een gestructureerde manier, zodat alles logisch in elkaar zit en deelnemers leren wat nodig is in hun werk. Oftewel, de interne samenhang klopt; de leeroplossing is intern consistent. Maar aan deze systematische aanpak voegen we altijd een relationele benadering toe. Waarom? Omdat het bij leren niet alleen gaat over de deelnemer. De opdrachtgever, leidinggevenden, begeleiders en misschien ook klanten hebben allemaal een rol in het succes van een leertraject. Wanneer zij een gemeenschappelijk beeld hebben van het vraagstuk – hoe succesvol functioneren er in de praktijk uit ziet en welk leerproces daarvoor nodig is – kunnen zij dat op de juiste manier ondersteunen.



We noemen dit de 'externe consistentie' van een leertraject. Om deze externe consistentie te realiseren, zorgen we ervoor dat we elke stap van het ontwerpproces samen met de betrokkenen zetten. In dit artikel delen we praktische methodes om relationeel te ontwerpen en geven we concrete voorbeelden uit de praktijk.

Voordelen

Bij relationeel ontwerpen ontwikkel je leertrajecten dus niet alleen, maar samen met anderen. Hierdoor wordt het ontwerpproces zelf een interessant leerproces. Immers, je leert veel van met elkaar antwoorden vinden op vragen als: Wat is de aard van het vraagstuk? Welke resultaten streven we na? En wat zijn passende leerwegen om daar te komen? Hoe meer mensen betrokken zijn bij het beantwoorden van deze vragen, hoe gevarieerder de leeroplossing en hoe breder en groter het draagvlak.

Onderzoek van Kessels (1993) toont aan dat externe consistentie nog belangrijker is voor effectief leren dan interne consistentie. Met andere woorden: een prachtig ontwerp van een leerinterventie dat goed in elkaar zit, is niet voldoende. Als je het ontwerp in isolatie maakt, loop je het risico dat het leertraject niet de impact heeft die je zou willen. Denk aan leidinggevenden die onvoldoende ondersteuning bieden aan de lerende, omdat ze het nut van de interventie niet inzien of niet weten welk gedrag ze moeten stimuleren. Of je maakt te weinig gebruik van krachtige leermogelijkheden in het werk, omdat je niet goed weet welke dat zijn.

In onze ontwerppraktijk zien we dat samen ontwerpen leidt tot leren bij iedereen die meedoet, en zorgt voor draagvlak voor de oplossing. Daarnaast draagt de relationele aanpak bij aan een gedeeld begrip van organisatie-uitdagingen, aan kritisch en met een ander perspectief kijken naar het eigen werk, aan nieuwe samenwerkingen die anders niet zouden ontstaan, en zorgt de aanpak voor aansluiting van het ontwerp bij de taal en praktijk van de werkvloer, wat herkenbaarheid en betrokkenheid vergroot.

Relationeel ontwerpproces

In ons opleidingskundig ontwerpproces doorlopen we verschillende stappen, waarbij we steeds de relationele benadering integreren. We starten met een grondige verkenning van de leervraag en analyseren welke bekwaamheden nodig zijn in de praktijk. Vervolgens vertalen we deze inzichten naar een doordacht ontwerp. Door praktijkvoorbeelden laten we zien hoe deze werkwijze in de praktijk vorm krijgt en hoe we omgaan met veelvoorkomende bezwaren tegen een relationele aanpak.

Vraag en leernoodzaak verkennen

Het onderzoek naar de leernoodzaak voeren we altijd samen met de betrokkenen uit. Aan de hand van het achtveldenmodel (Kessels, 1993) onderzoeken we wat de gewenste werksituatie is, welke bekwaamheden daarvoor nodig zijn, en welke leersituaties de ontwikkeling van die bekwaamheden ondersteunen. De twee hoofdvragen van het model zijn: Wat wil je bereiken en wanneer ben je tevreden? De antwoorden op deze vragen ontstaan in gesprekken met alle betrokkenen.

Als ontwerper start je altijd met een verkenning van de vraag, maar de ruimte om deze systematisch en relationeel te onderzoeken is niet altijd aanwezig. Soms zijn die bekwaamheden al bepaald of ligt er al een voorgestelde leeroplossing klaar: "Doe maar een e-learning." In zo'n geval helpt het om door te vragen over cruciale werksituaties waarin mensen die bekwaamheden moeten inzetten. Hoe zien die eruit? Of om vragen te stellen over de manier waarop de leeroplossing mensen ondersteunt om anders te functioneren.

Voorbeeld: Oriëntatie loont

Voor een opleidingsinstituut maakten we een herontwerp van een leertraject voor een specifieke doelgroep. De bekwaamheden waren geformuleerd, dus we konden meteen aan de slag met het ontwerp. Althans, dat dacht de opdrachtgever. Wij vonden het echter belangrijk om eerst een oriënterende fase in te richten, waarin we allerlei betrokken functionarissen konden spreken over het huidige leertraject, maar vooral over hun wensen en beelden bij het nieuwe traject, de urgentie die zij ervoeren om het traject te herontwerpen en de rol die ze daarin wilden spelen. Zo wisten we in welk proces we stapten en konden we meteen onze relationele aanpak demonstreren.
De opbrengsten van deze oriëntatiefase verwerkten we in het achtveldenmodel en bespraken we met de opdrachtgever en de stuurgroep om tot gezamenlijke beelden te komen over wat we wilden bereiken en wanneer we tevreden zouden zijn. Zo was ons tijdens de oriëntatie opgevallen, dat de vastgestelde bekwaamheden te algemeen waren en niet specifiek genoeg voor de werkcontext van de doelgroep. Dat werd duidelijk aan de hand van documentstudie, maar ook in de gesprekken die we voerden. Dit bespraken we met de opdrachtgever en stuurgroep, waarna er ruimte ontstond voor een aanvullende fase van vooronderzoek.

Analyseren van bekwaamheden

Uit de verkenning blijkt of mensen nieuwe bekwaamheden nodig hebben om veranderingen in hun werk te realiseren. En of er dus sprake is van een leernoodzaak. Is dat het geval, dan analyseren we die bekwaamheden verder. Dit kan aan de hand van documentanalyse, enquêtes, meelopen in de praktijk of het simuleren van toekomstig werk.

Ook in deze fase van het ontwerpproces zetten we de relationele bril op en kiezen we methoden die bijdragen aan de externe consistentie: methoden die ons in gesprek brengen met mensen die het werk doen waarvoor we een leerproces ontwerpen, en die ons alles kunnen vertellen over de fijne kneepjes van het vak.

Voorbeeld: Gedeelde visie

Voor het herontwerp van een vervolgopleiding van verpleegkundigen organiseerden we een aantal 'critical incidents workshops'. *Verpleegkundigen, leidinggevenden, artsen en specialisten brachten effectieve en ineffectieve werksituaties in. Samen onderzochten we welk gedrag daarin het verschil maakte. Die situaties en het gedrag vormden het aanknopingspunt voor het verdere ontwerp. De workshops leverden waardevolle casuïstiek op voor de vervolgopleiding. Belangrijker nog was de relationele opbrengst: een gedeelde visie op het vak en de kwaliteitsnormen die daarbij gelden.*

Evaluatie ontwerpen

Deze fase van het ontwerpproces draait om de vraag: wanneer ben je tevreden? We formuleren evaluatiecriteria en ontwerpen evaluatiemethoden voor het meten

Ja, maar ... bij een relationele aanpak
Yes, hier gaan we mee aan de slag! Denk je. Maar de relationele aanpak is geen traditioneel ontwerpproces. Het kan dus zomaar zijn dat je keuze hiervoor niet meteen in goede aarde valt. Dat er twijfels zijn of dit succes gaat opleveren. Wij komen dat regelmatig tegen. Hoe reageren wij daar dan op?

Stakeholder: "Ja, maar ... het kost te veel tijd om al die mensen te betrekken, en tijd hebben we niet."
L&D'er: "Ik snap je zorg. Maar als we nu tijd investeren, besparen we die straks. Want dan maken we iets wat echt werkt, in plaats van dat we later het traject moeten aanpassen omdat het niet goed aansluit."

Stakeholder: "Ja, maar ... het ontwerpen van leeractiviteiten is jouw expertise. Daar hebben we jou toch voor ingehuurd?"
L&D'er: "Klopt, de didactiek blijft ons vak. Maar de inhoud, de werkpraktijk en de context? Daar weten zij alles van. Als wij onze expertise combineren met hun kennis over het werk en hoe dat het beste geleerd kan worden, krijg je een ontwerp dat niet alleen sterk is maar waar mensen echt wat aan hebben."

Stakeholder: "Ja, maar ... we weten toch al wat mensen moeten leren? We hebben al zoveel data en eerdere ervaringen."
L&D'er: "Eerdere data en ervaringen zijn waardevol, maar ze vertellen niet het hele verhaal. Werkomgevingen veranderen, mensen veranderen. Door ze actief te betrekken, zorgen we ervoor dat het leerprogramma hen helpt bij de uitdagingen waar ze nu voor staan."

Deze antwoorden zijn een begin, maar heus niet altijd voldoende om betrokkenen te overtuigen van het nut van relationeel ontwerpen. Soms is wat meer overtuigen nodig, of meebewegen met de situatie zoals die is. Zo is door personeelstekorten daadwerkelijk minder ruimte om mensen vrij te maken voor een ontwerpproces. Stel dan onderzoeksmethoden voor die weinig tijd kosten, zoals interviews tijdens reistijd of gesprekken tijdens lunchpauze in het bedrijfsrestaurant.
Deze manier van onderzoeken, waarbij je werkt met wat er is, zonder plannen of afspraken vooraf, noemen we 'guerillaonderzoek'.

van leerresultaten. Daarnaast zoeken we naar manieren om veranderingen in het functioneren van mensen vast te stellen, als ook de impact van dat veranderde werkgedrag op de organisatie. Wij ontwerpen de evaluatie bij voorkeur voordat we met het ontwerp van de leeroplossing aan de slag gaan. Als je immers weet wanneer je tevreden bent over de resultaten van een traject en op welke criteria je daarbij let, dan kun je daar in het ontwerp gericht op inspelen.

Bij het ontwerp van evaluatiemethoden en het bepalen van evaluatiecriteria betrekken we de doelgroep actief. Dit versterkt hun eigenaarschap en voorkomt dat zij zich alleen richten op de normen die anderen hebben bedacht. Ze krijgen zelf de verantwoordelijkheid om aan te tonen wat een leerproces hen heeft opgeleverd.

Voorbeeld: In eigen hand
Bij een leertraject over veranderkunde bepalen de deelnemers zelf hoe ze laten zien wat ze geleerd hebben, hoe ze dit toepassen in hun veranderopgave en wat dat oplevert. Daarbij onderbouwen ze hun aanpak vanuit de theorie. Het ontwerp van deze 'proeve van bekwaamheid' ligt helemaal in hun eigen handen.

Globaal ontwerpen
Het globale ontwerp zien we als de 'bouwtekening' van een leertraject. In deze fase ontwerp je de grote lijn aan interventies in en rond het werk die nodig zijn om een leerproces te ondersteunen. Als ontwerper bepaal je welke leerprincipes leidend zijn, kies je waar het leren plaats zal vinden en orden je alle leerinterventies tot een aantrekkelijk, logisch samenhangend (intern consistent) en uitvoerbaar geheel.

Aan het eind van deze ontwerpstap is er een verhaallijn ontstaan die beschrijft hoe de lerende op de werkplek en daarbuiten aan de slag gaat om de gewenste leerresultaten te bereiken.

Ook in deze fase van het ontwerpproces is het cruciaal om de doelgroep en andere sleutelpersonen mee te laten denken. Zij beschikken misschien niet over opleidingskundig vakmanschap, maar kunnen goed aangeven welke mogelijkheden er zijn om te leren in het werk. Door hun input ontstaan verrassende en nieuwe invalshoeken voor informeel leren. Bovendien vergroot hun betrokkenheid het draagvlak en de kans op succesvolle implementatie.

Voorbeeld: Ontwerpsnelkookpan
Een stichting nam vijf intervisiebegeleiders aan om begeleiding te bieden aan haar vrijwilligers. Er waren handvatten nodig voor de intervisiebegeleiders, zodat zij de kwaliteit van de intervisie konden borgen en versterken. De intervisiebegeleiders, de opdrachtgever, ondersteunend personeel en een groep learning professionals stapten gezamenlijk met dit vraagstuk in een ontwerpsnelkookpan. Het vraagstuk werd afgepeld, er vond een brainstorm plaats, de groep ontwikkelde drie nuttige leeroplossingen en ontwikkelde deze tot bruikbare conceptversies.[1]

Hoe verder?

Wanneer het globale ontwerp staat, ben je er natuurlijk nog niet. Dan volgt de fase waarin je de leerinterventies ontwikkelt. Ook in die fase nodigen we mensen uit om mee te doen. Meestal betreft dat inhoudelijk experts die meewerken aan een interventie voor een specifiek onderdeel. En soms draaien de rollen dan helemaal om: in

[1] Wil je meer lezen over deze ontwerpsnelkookpan? Blader dan naar pagina 35 voor het artikel over de *L&D Do Good Day.*

plaats van dat zij met ons meewerken, zijn wij als ontwerpers de kritische vrienden van de ontwikkelaars. En hoe mooi is het dan als op een gegeven moment het ontwikkelde leertraject helemaal in handen ligt van de mensen om wie het gaat? ◆

Referenties

- Deen, E., Rondeel, M., & Kessels, J. W. M. (2024). *Opleidingskunde: Leren in het werk, rond het werk, voor het werk.* Vakmedianet.
- Deen, E., & Rondeel, M. (2023). Samen bouwen aan een vernieuwde vervolgopleiding oncologieverpleegkundige: Kenmerkende beroepssituaties als startpunt voor het ontwerp. In E. Deen, J. Hellings, N. de Jong, M. Rondeel, & J. Savonije (Red.), *Het Tweede Ontwerpboek: Leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing.* Kessels & Smit.
- Kessels, J. W. M. (1993). *Towards design standards for curriculum consistency in corporate education.* Universiteit Twente.
- Kessels, J. W. M. (2000). Het ontwerpproces als leerproces. In N. Nieveen, R. Poell, H. Dekker, S. Tjepkema, & S. Wagenaar (Red.), Het ontwerpen van leertrajecten. *HRD Thema, 1*(1) 16-21.

Mariël Rondeel is als adviseur 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. Haar werk richt zich op het relationeel ontwerpen van leerprocessen, waarin leren en werken samenvallen en waarbij het ontwerpproces een belangrijk leerproces is voor alle betrokkenen. Mariël ondersteunt als docent en coach vakgenoten bij hun professionalisering op het gebied van leren, ontwerpen, adviseren en veranderen.
www.kessels-smit.com

Nynke de Jong werkt vanuit haar bedrijf STUDIO L&D als zelfstandig adviseur aan leer- en ontwikkelvraagstukken van organisaties. Door relationeel te werken aan leren en presteren maakt ze leren waardevol en duurzaam. Ze is tevens medeoprichter van de Proefplaats L&D, waarin ze ontwikkelprogramma's aanbiedt voor vakgenoten op belangrijke L&D-thema's. In 2023 verscheen *Het Tweede Ontwerpboek*, een inspiratieboek voor opleidingskundig ontwerpers, waaraan zij samen met Mariël Rondeel in het redactieteam werkte.
www.hetontwerpboek.nl