

## LEERPRAKTIJK

# Leerinterventies ontwerpen in een snelkookpan

Het vormgeven van een leerinterventie kost vaak meer tijd dan gedacht. Voordat je kunt starten is er al veel denkwerk verzet. Welke doelen streven we na? Hoe maken we het leren aantrekkelijk? Voor het vinden van antwoorden op deze vragen heb je verschillende mensen nodig, zoals de doelgroep, leidinggevenden en opleiders. Dan begint het gepuzzel om hen bij elkaar te brengen. Waar is ruimte in de overvolle agenda's? Meestal pak je hier en daar een paar uur om samen aan de slag te gaan. Een ontwerpproces neemt dan weken in beslag en raakt versnipperd. Ontwerpen in een snelkookpan is een alternatief.

Mariël Rondeel\*

## Intensief samenwerken aan een ontwerp

In een ontwerp-snelkookpan gaan ontwerpers, beoefenaars van het vak waarvoor je een leerinterventie maakt, begeleiders, inhoudsdeskundigen, leidinggevenden en soms ook klanten een aantal aaneengesloten dagen aan de slag. In die intensieve periode ontwerp je samen, vanuit verschillende rollen, een leerinterventie. Dit kan een formele leeractiviteit zijn, zoals een workshop, cursus of leergang. Maar ook het ontwerp van informele leerinterventies voor het ondersteunen van leren in het werk kan in een snelkookpan tot stand komen, zoals experimenten of innovatieprojecten. In de snelkookpan werk je geconcentreerd samen om binnen de vastgestelde, beperkte tijd en met behulp van de meedenkkracht van "kritische vrienden" tot een product te komen.

## Eerst produceren, dan praten

Een van de uitgangspunten van zo'n snelkookpan is om eerst iets te maken, en dan erover te praten. Meestal volgen we de weg andersom. We praten net zolang totdat we het eens zijn over hoe de interventie eruit moet zien. Om het daarna concreet te gaan uitwerken. En pas bij de pilotuitvoering te ontdekken of de leerinterventie werkt zoals het bedoeld is. In een ontwerp-snelkookpan nodigen we

mensen uit om al snel voorlopige versies te maken van de interventie en deze uit te proberen. Deze prototypes dwingen je om vage beelden expliciet te maken en je keuzes te verantwoorden. Door samen met anderen een prototype te bouwen en uit te wisselen over wat ontstaat, ontdek je hoe anderen kijken. Zo breng je elkaar op nieuwe ideeën en ontstaan innovatieve ontwerpen. In de ontwerp-snelkookpan kiezen we dus voor een pragmatische ontwerpbenedering en maken we snelle ontwerpslagen. De gedachte hierachter is dat de kwaliteit van een ontwerp het beste bepaald kan worden door een prototype snel te testen en te evalueren met gebruikers. De feedback die zij geven zet je in om het ontwerp aan te scherpen (Deen en Rondeel, 2017).

## Relationeel ontwerpen

In een ontwerp-snelkookpan geef je een leerinterventie vorm samen met de personen die daar belang bij hebben en die er een waardevolle bijdrage aan kunnen leveren. Het ontwerpproces is relationeel en zorgt voor draagvlak voor het eindresultaat. De personen die meedoen met het ontwerpproces ontwikkelen gemeenschappelijke beelden over de essentie van de leervraag en de manier waarop deze het beste aangepakt kan worden. Dat bevordert de effectiviteit van de leerinterventie (Kessels, 1996). Een ontwerp-snelkookpan heeft altijd één of meer begeleiders die dit relationele ontwerpproces faciliteren en het gesprek



over doelen, inhoud en vorm van de leerinterventie in goede banen leiden. In dat proces breng je als begeleider ook expertise in over het ontwerpen van leerprocessen, aangezien dit lang niet altijd een vertrouwd vakgebied is voor degenen die meedoen. Dit betekent dat de begeleider thuis moet zijn in het ontwerpen van leerinterventies en de concepten, instrumenten en hulpmiddelen die daarbij van pas kunnen komen.

## Voor grote en kleine ontwerp vragen, van een paar dagen tot een week

Een ontwerp-snelkookpan kun je voor het bouwen van allerlei leerinterventies (en ondersteunende instrumenten) inzetten. We raden deze aanpak aan wanneer je snel flinke stappen vooruit wil zetten in een energiegevend ontwerpproces en veel mensen wil betrekken. We zien dat een snelkookpan vaak zorgt voor een enorme *buzz* in een organisatie: het zingt rond dat er iets bijzonders gebeurt, mensen zijn nieuwsgierig en sluiten spontaan aan om mee te denken. Hoe lang het ontwerpproces in een snelkookpan duurt, hangt af van de omvang van de opdracht. Wanneer bijvoorbeeld

het ontwerp van een leergang op de agenda staat, dan is het verstandig om rekening te houden met een week. Het werkt dan goed om de dagen zo te plannen dat er halverwege de ontwerpweek een dag of een weekend vrij is, zodat teamleden zaken kunnen laten bezinken. Is de ontwerp vraag kleiner of kunnen mensen de agenda niet langer dan twee of drie dagen achter elkaar leeg maken, dan is het nog steeds de moeite waard om voor een snelkookpan te kiezen. Deze manier van werken biedt je namelijk de gelegenheid om “diep werk” te doen en je samen met anderen af te zonderen voor een klus die veel denkkracht vereist.<sup>1</sup> In een ontwerp- snelkookpan is alle aandacht gericht op het product dat gemaakt moet worden. Dat resultaat bepaalt de agenda, in plaats van het werk dat dagelijks op ons afkomt.

## Vorbereiding

Om daadwerkelijk binnen de gestelde tijd tot een ontwerp te komen, is het van belang om de snelkookpan grondig voor te bereiden. In onze praktijk hebben we de ontwerp-snelkookpan ingezet bij onder andere het herontwerp van een specialistische vervolgopleiding voor verpleegkundigen in een ziekenhuis, het ontwerp van

een competentieprofiel voor hbo-professionals in de jeugdzorg en het ontwerp van een inwerktraject voor cabinepersoneel van een vliegmaatschappij. In deze gevallen bestond de voorbereiding uit het inventariseren van kenmerkende praktijk-situaties in het werk van deze beroepsbeoefenaren. Deze kenmerkende situaties bevatten professionele opgaven en doen een beroep op meerdere bekwaamheden (Grotendorst et al., 2006). Ze vormen daardoor een bruikbaar startpunt voor het ontwerp van een leertraject. De kenmerkende praktijksituaties brachten we in kaart met behulp van

de *critical incidents methode* en diepte-interviews. Bij de *critical incidents-methode* denkt een groep van vijf tot tien personen na over de vraag wat de essentiële vraagstukken en bekwaamheden zijn voor een beroep of functie. De methode stimuleert om situaties die mensen zelf hebben meegemaakt in te brengen en samen te onderzoeken (Deen en Rondeel, 2017).

Naast de inhoudelijke voorbereiding op een ontwerp-snelkookpan, denk je vooraf ook goed na over wie je nodig hebt en in welke rol. Wij werken graag met een compact kernteam van zes tot acht personen. Dat team bestaat bij voorkeur voor meer dan de helft uit vertegenwoordigers van de doelgroep voor wie je de leerinterventie ontwerpt, aangevuld met interne ontwerpers en adviseurs op het gebied van leren en ontwikkelen. Met dat team trekken we als begeleiders alle dagen op. Tevens nodigen we mensen uit om als kritische vriend elke dag op een vast moment (bijvoorbeeld tijdens de lunch en/of aan het eind van de dag) langs te komen en feedback te geven op conceptproducten. Die kritische vrienden kunnen experts zijn, leidinggevend, collega's van de kernteamleden, klanten, trainers, et cetera. In sommige gevallen vragen we experts om op afroep beschikbaar te zijn en mee te denken bij bepaalde stappen in het ontwerpproces.

Ten slotte is er de organisatorische voorbereiding die aandacht verdient. Denk aan het regelen van een fijne, rustige werkplek met alle benodigde (technische) voorzieningen: computers, printers, beamer, internet. Sommige teams bouwen graag tastbare prototypes, dus zorg ook voor voldoende materialen om mee te knutselen. Verder is het van belang vooraf na te denken over de communicatie rondom de ontwerp-snelkookpan. Zeker wanneer je veel mensen wil betrekken, werkt het goed om elke dag door middel van een nieuwsbrief, blog of vlog een update te sturen. Onze ervaring leert dat hierdoor het aantal kritische vrienden explosief kan stijgen. En daarmee dus ook de betrokkenheid bij het ontwerp en de onderlinge verbondenheid.

## Samen op weg naar een globaal ontwerp

Elke dag in de snelkookpan staat in het teken van een ontwerpstep. Hieronder schetsen we het verloop van het ontwerpproces bij de vormgeving van een



functiegericht leertraject, zoals voor de verpleegkundigen in het ziekenhuis en het cabinepersoneel van een vliegmaatschappij. We gaan daarbij uit van een ontwerpweek van vijf dagen.

### **Dag 1: Bepalen bekwaamheden en ontwikkelen prototypes beoordelingsvormen**

We starten de snelkookpan vaak met de analyse van verzamelde kenmerkende praktijksituaties. Met elkaar stellen we vast welke bekwaamheden in elke situatie bepalend zijn voor effectief werkgedrag. Vervolgens denken we na over vormen waarin deelnemers in een leertraject kunnen laten zien dat ze deze bekwaamheden hebben ontwikkeld. De meest kansrijke ideeën werken we uit in prototypes van bijvoorbeeld een proeve van bekwaamheid. Deze tussenproducten, een overzicht van essentiële bekwaamheden en prototypes van een proeve of portfolio, leggen we voor aan de kritische vrienden.

### **Dag 2 en 3: Ontwerpen van de leerroute**

Dag twee en drie staan veelal in het teken van de vraag hoe de route eruitziet die mensen afleggen om de beoogde bekwaamheden te verwerven. Het ontwerp van deze route wordt mede bepaald door de visie op leren. Wat is leren volgens het kernteam? Welke leerprincipes passen bij de vraag waar men aan werkt en de doelgroep waarvoor het leertraject bestemd is? Beschouw je leren vooral als het verwerven van objectieve kennis? Dan ziet een leertraject er anders uit dan wanneer je vindt dat mensen vooral leren door te reflecteren op ervaringen in hun werk (Deen en Rondeel, 2017). Voordat je met het ontwerp van de leerroute aan de slag gaat, is het van belang deze opvattingen over leren expliciet te maken.

De leerroute verbeelden we bij voorkeur door middel van een storyboard. Dat vertelt in achtereenvolgende scènes het verhaal van het leertraject vanuit het perspectief van de lerende. Het maken van het storyboard kun je met het hele kernteam doen. Wanneer er zeer verschillende of misschien zelfs tegenstrijdige gedachten over de leerroute zijn, dan loont het om de voorstanders van een bepaalde insteek hun idee te laten uitwerken. De conceptleerroutes die dan ontstaan kun je voorleggen aan de kritische vrienden. Deze werkwijze

stelt je in staat meerdere opties tegelijk te onderzoeken (Knapp et al., 2016). De sterke punten in de concepten breng je vervolgens samen in de volgende versie van het schetsontwerp.

### **Dag 4: Ontwikkelen prototypes van leeractiviteiten**

Op de vierde dag werken we de leerroute uit in leeractiviteiten en ontwikkelen we prototypes voor een aantal van die activiteiten. De keuze valt daarbij op de leeractiviteiten die je om bepaalde redenen graag wil testen (meest vernieuwend, essentiële bouwsteen van de leerroute, bepalend voor de besluitvorming, et cetera). Dag vier staat dus in het teken van produceren en daarbij nodigen we graag meerdere makers uit om het kernteam aan te vullen. Bij voorkeur zijn dat ervaren ontwikkelaars.

### **Dag 5: Simuleren leeractiviteiten en opleveren globaal ontwerp**

Op de vijfde en laatste dag proberen we de prototypes van enkele leeractiviteiten uit met de toekomstige lerenden. Op basis van die ervaringen stellen we de leeractiviteiten, en waar nodig de leerroute, bij. Daarna leveren we het eindproduct op: een globaal ontwerp van het leertraject. Dit bestaat uit de visie op leren, het ontwerp van de leerroute (inclusief beoordelingsmomenten en -vormen, indien van toepassing), inhoud en vorm van de leeractiviteiten binnen die route en een plan voor het vervolg. Wanneer het lukt om aan het eind van de dag belanghebbenden te laten aan-

sluiten (denk aan de verantwoordelijke opdrachtgevers, projectleider, de stuurgroep) kan meteen de knoop worden doorgemaakt over de verdere ontwikkeling van het leertraject.

Op de genoemde ontwerpstappen zijn natuurlijk tal van variaties mogelijk, afhankelijk van het product dat je wilt maken en de beschikbare tijd. Wel raden we aan om vooraf een programma op te stellen. Zo bied je structuur en creëer je focus. Dat helpt het kernteam om elke dag gericht toe te werken naar een concreet tussenproduct voor de kritische vrienden. De komst van deze kritische vrienden zorgt vaak voor constructieve druk en een versnelling in het ontwerpproces. Een programma ondersteunt je dan om koers te houden.

## **Opbrengst van een ontwerp-snelkookpan**

Op deze manier samen ontwerpen levert natuurlijk een product op: een globaal ontwerp van een leerinterventie waarvan een aantal onderdelen in de praktijk zijn beproefd. Het zorgt bovendien voor een dynamisch groepsproces met als resultaat dat mensen al werkend ontdekken wat ieders talenten zijn. Ze ervaren dat ze in korte tijd samen veel kunnen bereiken door slim gebruik te maken van die talenten. Ontwerpen in een snelkookpan zorgt voor hechte en productieve samenwerkingsrelaties over de grenzen van vakgebieden en afdelin-





gen heen. De verbindingen die mensen leggen met collega's met andere expertises leidt tot leren en innovatie.

Ten slotte zien we dat betrokken opleidingsadviseurs, praktijkopleiders en werkbegeleiders steviger worden in het vak van ontwerper. Ook voor individuele professionele ontwikkeling is een ontwerp-snelkookpan dus een waardevolle methode.

## Tips en valkuilen

Op de voorgaande pagina's hebben we een aantal tips gegeven voor het ontwerpen in een snelkookpan: een gedegen voorbereiding, een resultaatgericht programma, een compact kernteam. Met de ervaring van vijf ontwerp-snelkookpannen in de rugzak, zien we ook valkuilen waar we de lezer voor willen behoeden.

### Teveel aandacht voor het inhoudelijke resultaat en vaart maken

Omdat het in hoog tempo ontwerpen van een leerinterventie voldoening en energie geeft, gaat de aandacht vaak uit naar het eindresultaat. Of naar de prototypes die klaar moeten zijn wanneer de kritische vrienden op de stoep staan. Deze focus op inhoud en versnellen kan ten koste gaan van een zorgvuldig ontwerpproces waarin tijd genomen wordt om ieders inbreng te onderzoeken. Juist het vertragen en het verkennen van

verschillende invalshoeken zorgt voor een gedragen en stevig ontwerp. We begeleiden een ontwerp-snelkookpan daarom altijd met minimaal twee begeleiders. Een combinatie van een ervaren ontwerper en een ervaren procesbegeleider is ideaal.

### Alleen bewandelen van de formele lijnen

Een ontwerp-snelkookpan moet het hebben van mensen die ervoor voelen om de agenda helemaal schoon te vegen om op een ongebruikelijke manier samen een klus te klaren. Dat zijn lang niet altijd degenen die vanuit hun functie of formele positie gevraagd worden voor projecten. Hetzelfde geldt voor de kritische vrienden. Die vind je onvoldoende door een aanvraag te doen langs de bekende kanalen, via de hiërarchische lijn. Wij hebben ervaren dat de mensen in het kernteam het meest geschikt zijn om kritische vrienden warm te maken om mee te denken. Het zijn immers hun collega's voor wie ze aan het werk zijn, en die willen graag hun invloed laten gelden wanneer daar expliciet ruimte voor geboden wordt.

Meer lezen over de ontwerp-snelkookpan? Raadpleeg deze blogs:

- [http://www.kessels-smit.com/nl/ontwerpen-in-een-snelkookpan-ruimte-voor-innovatie?filter\\_category=blogcat\\_projects](http://www.kessels-smit.com/nl/ontwerpen-in-een-snelkookpan-ruimte-voor-innovatie?filter_category=blogcat_projects)

- <http://www.kessels-smit.nl/nl/de-ontwerpweek-samen-geconcentreerd-werken-aan-output-die-er-toe-doet>

### Noot

- <sup>1</sup> <https://decorrespondent.nl/3937/wie-zich-leert-concentreren-heeft-direct-een-voorsprong-op-andere-n/110995841-9teffobo>

### Referenties

- Deen, E. & Rondeel, M. (2017). *Opleidingskunde. Leren in het werk, rond het werk, voor het werk*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Grotendorst, A., Rondeel, M. & van Wijngaarden, P. Kritische beroeps-situaties geven competenties context. *OenG*, 4, 18-22.
- Kessels, J.W.M. (1996). *Succesvol ontwerpen. Curriculumconsistentie in opleidingen*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. (2016). *Sprint. Baanbrekende oplossingen binnen vijf dagen*. Houten-Antwerpen: Uitgeverij Unieboek Het Spectrum bv.

### OVER DE AUTEUR

**Mariël Rondeel** is ontwerper en adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company en redactielid van *OenG*.