

VOORWOORD

Soms krijg je een vraag waar ze je 's nachts wakker voor mogen maken. Dat overkwam ons laat op de avond van vrijdag 16 januari 2015. Joseph Kessels stuurde ons een mail om voorzichtig te peilen of wij met hem een nieuwe druk wilden voorbereiden van het boek *Opleidingskunde*. Dit boek is al ruim 25 jaar een groot succes. Het was echter ook hoog tijd om er een moderne versie van te maken die nog even mee zou kunnen gaan. Of wij eens over zijn vraag wilden nadenken, zo sloot hij het bericht op zijn bekende, bescheiden manier af.

Lang hoefden we er niet over te dubben. Zo'n bijzonder verzoek grijp je natuurlijk met beide handen aan. We hebben *Opleidingskunde* zelf al jarenlang bij de favorieten in onze boekenkast staan en kijken er nog regelmatig in. Dan is het natuurlijk een enorme eer om deze klassieker nieuw leven in te mogen blazen. Bovendien was dit na het verschijnen van *Het Ontwerpboek* in 2012, waarin onder andere twaalf ontwerppraktijken beschreven zijn, een uitgelezen kans om het proces om tot een ontwerp te komen gedetailleerd te beschrijven, met daarbij de overwegingen die een rol spelen.

We organiseerden een ontmoeting met Joseph om door te praten over het plan. Al snel waren we het erover eens met welke perspectieven we het boek wilden verbreden. In de vernieuwde druk wilden we ruimschoots aandacht besteden aan het verbinden van leren en werken, de relationele aanpak van het ontwerpproces en het vormgeven van leren vanuit een waarderend en talentgericht perspectief. Uitbreiden van het boek betekende echter ook dat we keuzes moesten maken in wat we van de oorspronkelijke versie nog wilden behouden. Dat vonden we een stuk ingewikkelder, want *Opleidingskunde* was voor ons hét basisboek voor de vakkundige ontwerper. Daar kun je toch niet zomaar in schrappen? We besloten om ieder een inhoudsopgave te maken van ons ideale nieuwe boek. Die inhoudsopgaves bleken verdacht veel op elkaar te lijken. Deze stap zorgde voor ruimte in het denken om onze eigen lijn te volgen bij het schrijven van de nieuwe druk. Iets dat Joseph overigens ook telkens benadrukte: het moest ons boek worden.

Gaandeweg is het steeds beter gelukt om er een boek van te maken dat onze ideeën, inzichten en ervaringen als ontwerper van leertrajecten weer spiegelt. In het begin vielen we nog regelmatig terug op bestaande teksten en gingen we daaraan sleutelen. Het afgelopen jaar echter, toen we vol op stoom kwamen met schrijven, merkten we dat we steeds vaker met een leeg vel begonnen. Waarbij we *Opleidingskunde* eerder als een belangrijke inspiratiebron gebruikten, dan als het vertrekpunt voor de derde druk. Daardoor ligt er nu een volledig vernieuwde versie. Met recht een wedergeboorte, zoals Joseph onlangs zei tijdens één van onze talloze, plezierige gesprekken over het boek.

We besloten ieder een inhoudsopgave te maken van ons ideale boek

Dit boek is bestemd voor iedereen die vorm geeft aan leertrajecten om mensen te ondersteunen bij het leren en ontwikkelen in de context van hun werk. Op zodanige wijze, dat het leren aansluit bij de nieuwsgierigheid en gedrevenheid van individuen én bijdraagt aan de ontwikkeling van organisaties. Onze vakgenoten voelen zichzelf (net als wij) ontwerper, maar ze kunnen zich ook adviseur, HRD-professional, onderwijskundige, opleider, docent, trainer of facilitator noemen. We hebben het boek geschreven voor collega's die hun eerste stappen zetten in het vak van leren, ontwerpen en adviseren. Maar de inhoud kan ook interessant zijn voor mensen die al langer in het vak werken, willen reflecteren op hun eigen visie en werkwijze en zichzelf willen uitdagen om nieuwe wegen te vinden. Op een onopvallende manier zijn de teksten voor de liefhebber rijk voorzien van bronnen en verwijzingen voor verdere verdieping.

We wensen jullie veel leesplezier!

Erik Deen en Mariël Rondeel



DANKWOORD

Het schrijven van een boek is een ontwerpproces op zich. Daarbij helpt het, net als bij het ontwerp van leertrajecten, om systematisch te werken en vanuit een globale structuur en voorlopige inhoudsopgave, stap voor stap de hoofdstukken uit te werken. Maar het wordt niets als je daar geen relationele aanpak aan toevoegt. Onze ambitie met het vernieuwen van *Opleidingskunde* was om vakgenoten verder te helpen en te inspireren bij het vormgeven van leerprocessen. Om de kans van slagen te vergroten, hebben we onderweg veel mensen gevraagd om ons te helpen door mee te bouwen, mee te denken en mee te lezen. We willen iedereen die met ons heeft meegewerkt enorm bedanken.

En dan beginnen we natuurlijk bij Joseph Kessels en Cora Smit. Als zij niet ooit het initiatief hadden genomen om *Opleidingskunde* te schrijven, hadden wij nu niet een vernieuwde druk kunnen presenteren. Het is een voorrecht om staand op de schouders van deze grondleggers van de opleidingskunde in Nederland te mogen doorbouwen aan dit basisboek over ons vak. Voor zover we hebben kunnen nagaan, waren zij het die met de titel *Opleidingskunde*, deze term voor het eerst gebruikten, ter onderscheiding van de onderwijskunde die zich voornamelijk richtte op jongeren in het formele onderwijs.

Joseph, jij bent onze leermeester en de belangrijkste voedingsbron geweest tijdens het schrijven. Telkens introduceerde je interessante perspectieven en ons nog onbekende bronnen die je ook nog eens feilloos uit je enorme bibliotheek wist te vissen. Je hebt ons over lastige schrijfhobbels heen geholpen door inhoudelijk mee te denken. Of door dat bewust niet te doen en ons te laten inzien dat we vooral moesten schrijven over wat we zelf belangrijk vonden. We hebben genoten van de reflectieve gesprekken op de boerderij, in alle rust en met lekkere koffie en koeken. Graag zetten we die ontmoetingen ook na het verschijnen van het boek voort.

Verder zijn we Tim Woensdregt zeer erkentelijk voor het bronnenonderzoek. Jij hebt ons de weg gewezen door het enorme woud van literatuur dat over ons vak verschenen is. Met bewondering hebben we gekeken hoe je de vinger wist te leggen op net dat boek of artikel waarmee we de lezer in een eindnoot verdere verdieping of nuancering konden bieden. We nemen onze petten voor je af.

Onze ambitie met het vernieuwen van *Opleidingskunde* was om vakgenoten verder te helpen en te inspireren bij het vormgeven van leerprocessen

Ans Grotendorst was onze interne redacteur en enthousiaste supporter. Ans, we hebben veel van jou over het ontwerpvak geleerd en zijn blij dat je ons op diverse momenten in het schrijfproces hebt geholpen met je kritische blik en scherpe pen.

We bedanken onze kritische vrienden die een deel van hun kerstvakantie hebben opgeofferd om mee te lezen met het conceptboek en feedback te formuleren vanuit hun ruime ervaring met ontwerpen: Joke van Alten, Heleen Bavinck, Theo Visser, Niel van Meeuwen en Arjan de Hoog. Vanuit de Hogeschool Arnhem Nijmegen heeft een flink aantal betrokkenen bij de studie *Opleidingskunde* gezamenlijk het hele boek van opmerkingen en suggesties voorzien, waarvoor dank: William de Kaste, Marlo Kengen, Mirelle Voskes, Loek Nieuwenhuis, Petra Peeters, Christel Cremers, Mechteld Lengkeek en Henk de Jonghe.

Dit jaar hebben deelnemers aan de FCE Leergang 'Ontwerpen en adviseren voor leren in organisaties' al enkele hoofdstukken gelezen uit het nieuwe boek, ter voorbereiding op een leerbijeenkomst. De praktische bruikbaarheid is verbeterd dankzij een paar zinvolle veranderingen die we mede op basis van jullie reacties hebben doorgevoerd.

Ten slotte bedanken we onze collega's van Kessels & Smit, *The Learning Company* voor hun onvoorwaardelijke steun en belangstelling. Door het vertrouwen dat jullie uitspreken in onze deskundigheid zijn we zelf ook gaan geloven in het volbrengen van deze missie. In het bijzonder bedanken we jou, Hanneke Queens, voor de prachtige vormgeving en lay-out, die de inhoud hebben versterkt. Ontwerpen is echt een vak, en dat heb jij overtuigend laten zien.

INHOUD

Voorwoord	3
Dankwoord	6
Inhoud	8
Introductie	13
De relationele ontwerpbenadering	14
Versterken van talenten	15
Werken en leren verbinden	15
Inhoud en opzet van het boek	16
1. De kunde van opleiden of de kunst van het leren	19
Een professionele ontmoeting	21
Het ambacht van de ontwerper: wat is er overgebleven?	21
'Opleidingskundige' op je visitekaartje	25
Van leerdoel naar YouTube: wat is anders geworden?	27
Buiten de gebaande paden	29
Waarin is het vakgebied veranderd?	33
Wat vraagt deze tijd en de toekomst van de beoefenaars van dit vak?	37
2. Het achtveldenmodel als ontwerpaanpak	43
2.1 Ontwerpbenaderingen	46
De instrumentele of systematische ontwerpbenadering	47
De communicatieve of relationele ontwerpbenadering	48
De pragmatische ontwerpbenadering	52
Ontwerpbenaderingen samengevat	54

2.2 Het achtveldenmodel als ontwerp- en (onzichtbare) gespreksleidraad	56
Wat wil je bereiken?	57
Wanneer ben je tevreden?	59
Interne en externe consistentie door systematisch en relationeel ontwerpen	60
2.3 Activiteiten van de ontwerper	61
De essentie	63
3. Verkennen van de vraag en de leernoodzaak	65
3.1 Het achtveldenmodel als relationeel analysekader	69
3.2 De linkerkant van het achtveldenmodel: wat wil je bereiken en hoe kan leren daaraan bijdragen?	71
Organisatiedoel	73
Gewenste werksituatie	75
Bekwaamheden	78
Leersituatie	81
3.3 De rechterkant van het achtveldenmodel: wanneer ben je tevreden?	83
Leerproces	85
Leerresultaten	87
Functioneren	89
Impact	91
3.4 Twee andere analysekaders	94
De impactmap	94
De leerfuncties van het corporate curriculum	98
De vraag verkend, hoe nu verder?	103
De essentie	104

4. Analyseren van bekwaamheden in het werk	107
4.1 Opbrengsten van de analyse	110
Inhoudelijke opbrengst van de analyse	113
Relationele opbrengst van de analyse	113
4.2 Analysemethoden	114
Documentstudie	117
Meelopen en hardop denken	118
Critical incidents-methode	119
Interview over kenmerkende praktijksituaties	122
Guerrillaonderzoek	124
Focusgroepen	126
Simulatie	127
Wat als er weinig tijd is voor een analyse?	128
4.3 Bekwaamheden als vertrekpunt voor leerinterventies	132
Contextrijke beschrijvingen	132
Analyseren van bekwaamheden	133
Leerdoelen	135
Reproductieve en productieve vaardigheden	137
Vastleggen van bekwaamheden in het werk: twee voorbeelden	138
Bekwaamheden in kaart; hoe nu verder?	141
De essentie	142
<i>Intermezzo - De ontwerpweek: een snelkookpan</i>	144
5. Ontwerpen van de evaluatie	147
Strategisch belang	149
Spanningsveld tussen presteren en leren	150
Rechterkant achtveldenmodel als rode draad	151
5.1 Evalueren van het leerproces	154
Methoden voor het evalueren van het leerproces	154

5.2 Evalueren van leerresultaten	155
Vaststellen van criteria	156
Methoden voor het evalueren van leerresultaten	159
5.3 Evalueren van het functioneren	163
Vaststellen van criteria	166
Methoden voor het evalueren van functioneren	167
5.4 Evalueren van de impact	173
Vaststellen van criteria	173
Methoden voor het evalueren van impact	174
De essentie	178
6. Keuzes maken voor het globaal ontwerp	181
6.1 Leertheorieën en -principes	188
Veranderende opvattingen over leren	189
Kijk op leren richtinggevend in het globaal ontwerp	195
6.2 Leercontext: informeel en formeel leren	199
70:20:10	199
Het leerlandschap	200
Formeel leren buiten de context van het werk	201
Informeel leren in de context van het werk	205
Informeel leren: adviseren over de inrichting van het werk	208
6.3 Leervolgorde	210
Volgens de werkvolgorde	210
Van concreet naar abstract	211
Concentrisch	211
Volgens de 80-20-regel	212
Talentgerichte volgorde	212
Van bekend naar nieuw	212
Psychologische volgorde	213

6.4 Het globaal ontwerp maken	213
6.5 Externe consistentie in het globaal ontwerp	215
De essentie	217
<i>Intermezzo - Bouwbedrijf Troffel als voorbeeld van een globaal ontwerp</i>	218
7. Ontwikkelen van leerinterventies	229
7.1 Vier praktijkvoorbeelden	232
Casus 1: Ontwikkelen van vakmanschap in een fabriek	233
Casus 2: Leren met behulp van technologie	238
Casus 3: Combinatie van formeel leren en leren op de werkplek	244
Casus 4: Leren van productieve vaardigheden door experimenten	249
7.2 Een eerste gereedschapskist van de ontwerper	254
De leercyclus van Kolb	255
Leervoorkeuren als ontwikkelinstrument	256
Breinleren	258
Leren van verschillende types vaardigheden	260
Leren rond talenten	262
Slotbeschouwing	264
Noten	270
Literatuurlijst	286
Over de auteurs	296
Register	298

INTRODUCTIE

Voor u ligt het vernieuwde boek *Opleidingskunde*. De eerste druk van dit boek verscheen in 1989. Joseph Kessels en Cora Smit zijn de grondleggers van het vakgebied opleidingskunde in Nederland. Zij beschreven als een van de eersten hoe vraagstukken op het gebied van leren en ontwikkelen in organisaties op strategisch en praktisch niveau aangepakt kunnen worden.

Na een tweede, herziene druk in 2007 werd het tijd voor een grondige vernieuwing van het boek. Alhoewel in de 21e eeuw ook geldt dat het vormgeven van leertrajecten begint met een heldere analyse van vraag, doel, beoogde bekwaamheden en leerresultaten, heeft het vak niet stilgestaan. Nieuwe perspectieven hebben vaste voet aan de grond gekregen, omdat ze het leren effectiever en plezieriger maken en eraan bijdragen dat mensen zelf aan het stuur komen te staan van hun ontwikkeling als professional.

De rol van de opleidingskundige is daardoor ook veranderd.

De interventies om leren te stimuleren zijn veel breder dan alleen opleiden. Daarom spreken we in dit boek over de ontwerper, in plaats van over de opleidingskundige.

Een ontwerper is voor ons een sterk gespecialiseerde adviseur; ontwerpen en adviseren zijn twee zijden van dezelfde medaille. Het is iemand die een vraagstuk kan analyseren, er passende leeroplossingen voor kan ontwerpen en de resultaten van het leren op zorgvuldige wijze kan vaststellen. Maar het is tevens iemand die kan adviseren over het verbinden van leren en werken of over een zodanige inrichting van de werkplek dat het een aantrekkelijke leerplek wordt. De bekwame ontwerper geeft leertrajecten vorm in samen-



werking met relevante betrokkenen. Hiervoor zijn adviesbekwaamheden nodig als het opbouwen van constructieve samenwerkingsrelaties met opdrachtgevers, leidinggevendenden en medewerkers en het op een sensitieve manier kunnen omgaan met verschillende belangen om deze te verbinden in een gezamenlijke visie.

Ontwerpen en adviseren zijn twee zijden van dezelfde medaille

Een ontwerper onderscheidt zich van een ontwikkelaar, alhoewel iemand beide rollen prima in zich kan verenigen. Het verschil zit in het perspectief dat je inneemt en de mate van in- of uitzoomen. De ontwerper kijkt naar het grotere geheel van een leertraject: structuur, samenhang, onderliggende principes. De ontwikkelaar vult het ontwerp in, bouwt concrete leerinterventies en hulpmiddelen. Ontwerpen gaat dus vooraf aan ontwikkelen. De opbouw van het boek sluit daarop aan.

Hieronder belichten we drie nieuwe perspectieven waar de huidige ontwerper mee te maken heeft en die in elk hoofdstuk wel een keer aan de orde komen. Daarna gaan we in op de inhoud en opzet van dit boek.

De relationele ontwerpbenadering

Wanneer in een organisatie een vraagstuk speelt waar leren een bijdrage aan kan leveren, is het van belang dit op een systematische en projectmatige manier aan te pakken, zodat de uiteindelijke oplossing past bij het te bereiken organisatiedoel. De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat de effectiviteit van een leertraject beduidend groter is wanneer de ontwerper niet alleen een systematische benadering hanteert, maar ook een relationele. Bij een relationele benadering levert de ontwerper een actieve bijdrage aan het vergroten van de inzet, deelname en steun van direct betrokkenen bij een leertraject, opdat samen kan worden toegewerkt naar een gedeelde visie op de aanpak ervan.¹ Zo'n relationele benadering doet een sterk beroep op de adviesbekwaamheden van de ontwerper.

Versterken van talenten

Leren is lang gezien als het wegwerken van tekorten; de zogenoemde *gap*-benadering. Je gaat iets leren als je iets niet of niet goed genoeg kunt. Een andere manier van kijken naar leren gaat over het versterken van de talenten van mensen. Recente onderzoeken laten zien dat focussen op de kracht en passie van mensen een positieve invloed heeft op welbevinden, productiviteit en innovatie binnen organisaties.² Hoe kun je talenten vergroten en zichtbaarder maken? Hoe kun je leren zo inzetten dat mensen vooral beter worden in dat waar ze al goed in zijn en op die manier bijna als vanzelf mooie resultaten boeken in hun werk? We staan in dit boek regelmatig stil bij deze invalshoek, en onderzoeken de mogelijkheden om deze waarderende benadering bij het ontwerpen een belangrijke rol te laten spelen.

Werken en leren verbinden

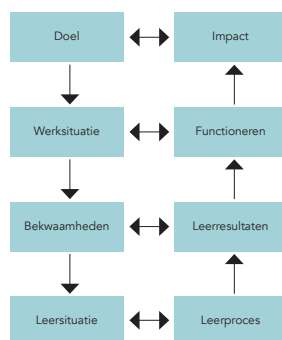
Waar in het verleden het leren vaak nog buiten het werk werd georganiseerd, vinden leerinterventies tegenwoordig steeds vaker plaats op de werkplek of zijn ze verbonden met de dagelijkse praktijk. Hierdoor is het gemakkelijker om datgene wat geleerd is toe te passen in het werk; leren en werken vallen immers steeds meer samen. Door de opkomst van de kenniseconomie is werken nagenoeg leren geworden, aangezien professionals met vragen geconfronteerd worden waar nog geen oplossing voor bestaat en waar innovatie en kennisontwikkeling voor nodig zijn. Leren is daarmee niet langer alleen een noodzakelijke voorbereiding op het werk, maar een bijproduct of zelfs het resultaat ervan. De mogelijkheden om dat leren te organiseren en te faciliteren zijn de afgelopen jaren, onder andere door de opkomst van technologie, enorm toegenomen. Er is een scala aan leerinterventies om uit te kiezen: blended, online, formeel, informeel. Mensen grijpen deze mogelijkheden graag aan om zelf hun professionele ontwikkeling vorm te geven en zoeken daarin partnerschap met vakgenoten via netwerken en online community's. Dit boek helpt de lezer bij het bewandelen van de weg om mensen in organisaties te ondersteunen bij het samenstellen van een optimale mix om leren, werken en talentontwikkeling met elkaar te integreren.

Inhoud en opzet van het boek

De inhoud van dit boek is tot stand gekomen door reflectie op de ruime ervaring die wij (de auteurs) hebben opgedaan in het vak van ontwerper en bij het begeleiden van collega-professionals bij het zetten van (eerste) stappen in dit vakgebied. We delen onze kennis en kunde over het vak en verbinden deze inzichten met persoonlijke ervaringen en vele praktijkvoorbeelden. Het boek nodigt daardoor uit om meteen aan de slag te gaan. Voor de lezer die meer onderbouwing zoekt, bieden we uitgebreide literatuurverwijzingen.

In dit boek gebruiken we regelmatig het woord 'wij'. Daarmee doelen we op onszelf als auteurs met een sterke drijfveer en passie om de huidige stand van zaken in het vak voor het voetlicht te brengen, zonder daarbij overigens de illusie te willen wekken dat we compleet zijn. We zijn natuurlijk ook ontwerpers met een eigen visie. Het kan dus niet anders dan dat de inhoud gekleurd is door onze eigen opvattingen over hoe leren en ontwerpen werkt. Dat is met name het geval bij de voorbeelden die we beschrijven vanuit onze werkpraktijk. Daarin klinkt de overtuiging door dat leren een actief en sociaal proces is waar mensen zelf eigenaar van zijn en verantwoordelijkheid voor dragen. Leren kun je niet uit handen nemen; het is een zelfsturend proces waarin individuen en groepen persoonlijke bekwaamheden ontwikkelen. Je kunt wél een omgeving creëren die mensen uitnodigt om te leren, omdat zich daar uitdagende vraagstukken voordoen. En omdat er interessante partners zijn om samen mee op te trekken. Op plaatsen in het boek waar deze persoonlijke visie de boventoon voert, geven we dat expliciet aan. En het spreekt bijna vanzelf, maar we noemen het toch maar even: als het om personen gaat, kan waar 'hij' staat, ook 'zij' gelezen worden - en andersom.

Het achtveldenmodel
vormt de rode draad
in dit boek



Het achtveldenmodel vormt de rode draad in dit boek. Dit denk- en analysekader biedt een beproefde manier om op systematische én relationele wijze met relevante personen een ontwerpproces op te pakken dat uitmondt in een gedragen en impactvol leertraject. Na een introductie op het achtveldenmodel en andere ontwerpbenaderingen in hoofdstuk 2, werken we aan de hand van een voorbeeld het model in hoofdstuk 3 uitgebreid uit en gaan we in op het begrip leernoodzaak. Daarna staan we stil bij de afzonderlijke velden van het achtveldenmodel in hoofdstuk 4 'Analyseren van bekwaamheden in het werk' en hoofdstuk 5, 'Ontwerpen van de evaluatie'. Hoofdstuk 6 gaat in op belangrijke keuzes bij het maken van een globaal ontwerp van een leertraject. In hoofdstuk 7 ten slotte gaan we in op de vraag hoe je concrete leerinterventies ontwikkelt en bieden we daarvoor handvatten en hulpmiddelen.