ONDERZOEKSRAPPORT

ONTWERP-DUO'S VORMEN

Marlies Welbie, Sanne van der Hagen, Anne Hendriks, Lotte Salomé, Jiska Ogier, Simone Heinen, Anita Cremers

juli 2026, Hogeschool Utrecht

INHOUD

1. INLEIDING 3

1.1 Active Inclusive Design en de actie ‘Ontwerp-duo’s vormen’ 3
1.2 Waarom ontwerp-duo’s vormen? 3
1.3 Doel van het onderzoek 4

2. METHODE 5

2.1 Dataverzameling 5
2.2 Analyse 5

3. RESULTATEN 6

3.1 Ontwikkeling van een nieuw gevormd ontwerp-duo 6
3.2 Het vormen van een ontwerp-duo binnen een organisatie 7

4. CONCLUSIE 9

5. DISCUSSIE 10

6. AANBEVELINGEN 11

7. BRONNENLIJST 11

8. AUTEURS 12

BIJLAGE A

BIJLAGE B

1. INLEIDING

1.1 Active Inclusive Design en de actie ‘Ontwerp-duo’s vormen’

Het onderzoeksproject Active Inclusive Design (AID) had als doel bij te dragen aan een inclusievere samenleving door ontwerpers beter toe te rusten om inclusieve producten en diensten te ontwikkelen. AID was een participatief actieonderzoek met ontwerpgerichte elementen (Van Lieshout e.a., 2021).

Binnen AID werkten ontwerpers van negen ontwerpbureaus samen met onderzoekers en onderwijsprofessionals van drie kennis- en onderwijsinstellingen. De deelnemende ontwerpbureaus behoorden tot de voorlopers op het gebied van inclusief ontwerpen. In verschillende deelonderzoeken werkten zij aan de doorontwikkeling van bestaande ontwerpkennis en -tools en onderzochten zij hoe deze overdraagbaar konden worden gemaakt voor andere ontwerpers. Zo ontstond inzicht in wat nodig is om deze kennis en hulpmiddelen bruikbaar te maken, zowel voor de deelnemers aan AID als voor toekomstige ontwerpers.

Deze rapportage beschrijft de actie ‘Ontwerp-duo’s vormen’. Binnen deze actie stond de werkwijze van Sanne van der Hagen en Anne Hendriks van Vrienden van Verandering centraal. Zij vormen samen een duo dat organisaties ondersteunt bij het versterken van samenwerking tussen professionals en mensen met ervaringskennis. Daarbij laten zij zelf zien hoe een gelijkwaardige samenwerking eruit kan zien.

Op basis van hun ervaringen ontwikkelden zij hulpmiddelen die ontwerpers en mensen met ervaringskennis ondersteunen bij het vormen van een ontwerp-duo. Tijdens deze actie deelden zij hun aanpak met ontwerpers van Muzus en Afdeling Buitengewone Zaken. Tegelijkertijd werd onderzocht welke uitdagingen ontwerp-duo’s in de praktijk tegenkomen en welke ondersteuning bijdraagt aan een succesvolle samenwerking.

1.2 Waarom ontwerp-duo’s vormen?

<u>Inclusief ontwerpen</u>

Inclusief ontwerpen betekent dat ontwerpers rekening houden met verschillen tussen mensen. Zij ontwerpen producten en diensten die aansluiten bij de behoeften van een zo breed mogelijke groep gebruikers, waaronder mensen die in het dagelijks leven belemmeringen ervaren om volwaardig mee te doen in de samenleving. Dit doen zij onder andere door mensen die in het dagelijks leven belemmeringen ervaren te betrekken bij het ontwerpproces (British Standards Institute, 2005).

<u>Sociale uitsluiting en inclusiviteit</u>

In dit onderzoek wordt de term sociale uitsluiting gebruikt voor situaties waarin mensen worden belemmerd om volwaardig deel te nemen aan de samenleving. Dat kan bijvoorbeeld gaan om toegang tot betaald werk, onderwijs, digitale toepassingen of publieke voorzieningen (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2020).

Een voorbeeld is iemand die door een chronische aandoening snel vermoeid raakt en daardoor moeilijk als professioneel ontwerper kan werken. Wanneer deze ervaringskennis ontbreekt in ontwerpteams, bestaat het risico dat producten onvoldoende aansluiten bij de behoeften van mensen met vergelijkbare ervaringen. Door mensen met ervaringskennis actief bij het ontwerpproces te betrekken, kunnen producten inclusiever worden en neemt de kans op sociale uitsluiting af.

Sociale uitsluiting en inclusiviteit zijn daarmee onlosmakelijk met elkaar verbonden. Inclusiviteit vraagt om het herkennen van mechanismen die uitsluiting veroorzaken. Én om het bewust ontwikkelen van producten, diensten en werkwijzen die deze uitsluiting helpen voorkomen.

Ervaringskennis in ontwerp-duo's
Een manier om inclusiever te ontwerpen is het samenwerken met mensen die uit eigen ervaring weten hoe het is om met uitsluiting of beperkingen te leven. Deze kennis wordt ervaringskennis genoemd (Borkman, 1976; Keuzenkamp & Van Hoorn, 2022). Ontwerpers kunnen ervaringskennis op verschillende manieren benutten. Eén daarvan is het vormen van een ontwerp-duo.

Een ontwerp-duo bestaat uit een professionele ontwerper en iemand met ervaringskennis (hierna te noemen co-ontwerper) die gedurende langere tijd samenwerken aan één of meerdere ontwerpvraagstukken. Deze samenwerking heeft twee doelen:

1. Het combineren van ontwerpkennis en ervaringskennis, zodat producten en diensten beter aansluiten bij uiteenlopende gebruikers.
2. Het ontwikkelen van een gelijkwaardige samenwerking, waardoor beide partners hun inclusieve houding versterken en deze ook kunnen toepassen in projecten.

Sanne van der Hagen en Anne Hendriks vormden al vóór de start van dit onderzoek een succesvol ontwerp-duo. Op basis van hun praktijkervaring ontwikkelden zij hulpmiddelen waarmee andere ontwerpers en mensen met ervaringskennis worden ondersteund bij het opbouwen van een gelijkwaardige samenwerking.

Hoewel hun aanpak in de praktijk succesvol bleek, wilden zij beter begrijpen welke uitdagingen ontwerp-duo's tijdens hun samenwerking tegenkomen en welke onderdelen van hun coaching daarbij het verschil maken. Dit onderzoek is uitgevoerd om deze vragen te beantwoorden en hun werkwijze verder te onderbouwen.

1.3 Doel van het onderzoek
Er is nog weinig bekend over wat ontwerpers, co-ontwerpers met ervaringskennis en organisaties nodig hebben om een ontwerp-duo succesvol te laten functioneren. Dit onderzoek had daarom drie doelen:

- Inzicht verkrijgen in de uitdagingen waarmee ontwerp-duo's en ontwerpers die een ontwerp-duo willen vormen worden geconfronteerd.
- Begrijpen welke interventies Sanne van der Hagen en Anne Hendriks tijdens hun coaching inzetten en hoe deze bijdragen aan het leer- en veranderproces van ontwerpers, ontwerp-duo's en de organisaties waarin zij werken.
- Op basis van deze inzichten praktische handvatten ontwikkelen die ontwerpers, ontwerp-duo's en organisaties ondersteunen bij het vormen en duurzaam laten functioneren van een ontwerp-duo.

2. METHODE

2.1 Dataverzameling

Dit onderzoek werd uitgevoerd door een actieteam bestaande uit het coach-duo van Vrienden van Verandering, een ontwerp-duo van Muzus en een ontwerper van Afdeling Buitengewone Zaken die een ontwerp-duo wilde vormen.

Het coach-duo begeleidde zowel het ontwerp-duo als de ontwerper. Het ontwerp-duo reflecteerde regelmatig op de samenwerking aan de hand van vragen en opdrachten uit het werkboek *Ga je mee?* (Van der Veer, Van der Hagen & Hendriks, 2022). Daarnaast voerden zowel het ontwerp-duo als de ontwerper coachingsgesprekken met het coach-duo.

Na elk reflectie- of coachingsgesprek beantwoordden de betrokkenen afzonderlijk drie vragen:

- Wat hebben jullie zojuist gedaan en besproken?
- Welke inzichten heeft dit gesprek tot nu toe opgeleverd?
- Op welke vragen geven deze inzichten antwoord?

De antwoorden werden als audio-opname vastgelegd en gedeeld met de onderzoeker.

Na iedere coachingssessie stelde het coach-duo daarnaast een draaiboek op. Hierin beschreven zij welke interventies zij tijdens de sessie hadden ingezet, welke bedoeling zij daarmee hadden en welke effecten zij verwachtten. Op basis van deze draaiboeken stelde de onderzoeker aanvullende vragen over hun manier van coachen en de overwegingen die aan hun handelen ten grondslag lagen.

2.2 Analyse

Voor de analyse van de verzamelde gegevens – de audio-opnamen, draaiboeken en interviews – werd gebruik gemaakt van het CAIMeR-model (Blom & Morén, 2010). Dit model is ontwikkeld om inzicht te krijgen in hoe interventies werken. Een interventie is daarbij iedere doelgerichte handeling die bedoeld is om een positieve verandering teweeg te brengen. Dat kan een omvangrijke interventie zijn, maar ook een kleine handeling, zoals een vraag die een coach tijdens een coachingsgesprek stelt.

Het doel van de analyse was niet om vast te stellen **óf** een interventie effect had, maar hoe, voor wie en onder welke omstandigheden deze bijdroeg aan verandering. CAIMeR staat voor Context, Actor, Interventie, Mechanisme en Resultaat. Door deze vijf elementen met elkaar in verband te brengen, ontstaat inzicht in de mechanismen die verklaren waarom een interventie in een bepaalde situatie wel of niet werkt. De onderzoeker labelde alle verzamelde gegevens aan de hand van deze vijf concepten en bracht de onderlinge relaties in kaart. Vervolgens werden deze relaties uitgewerkt in zogenoemde CAIMeR-kettingen: beschrijvingen waarin zichtbaar wordt hoe interventies, binnen een bepaalde context en in wisselwerking met betrokken actoren, leiden tot specifieke resultaten.

Als onderdeel van het analyseproces stelde de onderzoeker een overzicht op van de voorlopige bevindingen en de interpretatie daarvan. Dit overzicht werd besproken met het onderzoeksteam om na te gaan of de deelnemers zich herkenden in de resultaten van de analyse tot dan toe en of deze aansloot bij hun ervaringen. Op basis van deze gezamenlijke reflectie ontwikkelde het onderzoeksteam een conceptversie van een poster met praktische handvatten en tips voor ontwerpers die een ontwerp-duo willen vormen.

3. RESULTATEN

3.1 Ontwikkeling van een nieuw gevormd ontwerp-duo

De analyse van de data met betrekking tot de coaching van een nieuw gevormd ontwerp-duo liet zien dat het duo regelmatig situaties van sociale uitsluiting tegenkwam tijdens hun samenwerking. Zij doorliepen een leerproces met betrekking tot het omgaan met deze situaties dat bleek aan te sluiten bij de eerste vijf fasen van gedragsverandering van Balm en Horsten (2015). In iedere doorlopen fase zette het coach-duo andere interventies in. Deze interventies hielpen het duo om stap voor stap toe te werken naar een gelijkwaardigere samenwerking:

Openstaan

De eerste stap bestond uit het vergroten van de bereidheid om de eigen vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen. Het coach-duo creëerde hiervoor een veilige leeromgeving waarin beide partners ervaringen konden delen en moeilijke onderwerpen bespreekbaar werden gemaakt. Zij stelden vooral open vragen en nodigden het duo uit om verschillende perspectieven te onderzoeken. Hierdoor ontstond ruimte om nieuwsgierig te worden naar elkaars ervaringen en groeide de bereidheid om anders naar de samenwerking te kijken.

Begrijpen

Naarmate het duo meer open ging staan voor verandering, richtte het coach-duo zich meer op het verdiepen van het begrip voor sociale uitsluiting en de rol die beide partners daarin zelf speelden. Door ervaringen te bespreken en daarop gezamenlijk te reflecteren, ontstond meer inzicht in de mechanismen die uitsluiting veroorzaken. Tegelijkertijd groeide het besef dat ook de eigen organisatie en bestaande werkwijzen mechanismen van sociale uitsluiting in zich hadden.

Willen

Naarmate het inzicht groeide, nam de motivatie toe om de samenwerking inclusiever vorm te geven. Het coach-duo ondersteunde dit proces door successen zichtbaar te maken, te helpen om onzekerheden bespreekbaar te maken en het ontwerp-duo te laten ervaren welke meerwaarde een gelijkwaardige samenwerking oplevert.

Kunnen

In deze fase verschoof de aandacht naar het ontwikkelen van concrete vaardigheden. Het coach-duo stimuleerde het ontwerp-duo om nieuwe manieren van samenwerken uit te proberen, gezamenlijk te reflecteren op ervaringen en daarvan te leren. Door deze afwisseling van handelen en reflecteren groeide het vertrouwen van de ontwerper en co-ontwerper dat zij de samenwerking daadwerkelijk gelijkwaardiger vorm konden geven.

Doen

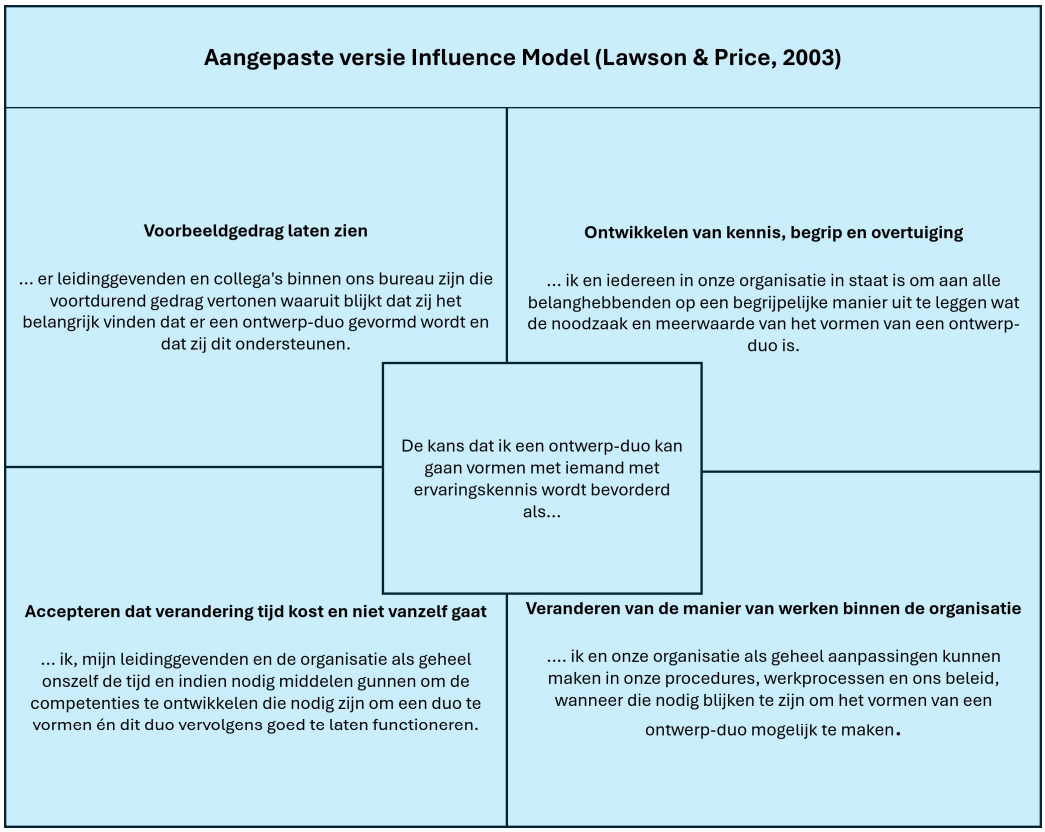
De laatste fase, die in dit onderzoek zichtbaar werd, kenmerkte zich door het daadwerkelijk toepassen van de nieuwe manier van samenwerken in de ontwerppraktijk. De data liet zien dat het duo steeds beter in staat was om ervaringskennis gelijkwaardig te benutten tijdens het ontwerpproces. Tegelijkertijd bleek dat deze fase voortdurend nieuwe leermomenten opleverde, waardoor het leerproces cyclisch verliep.

De volledige CAIMeR-kettingen die per hierboven beschreven fase van gedragsverandering uit de analyse van de onderzoeksdata voortkwamen en voorbeelden van citaten waarop deze zijn gebaseerd, zijn te vinden in Bijlage A, tabel A1. In het algemeen kan gezegd worden dat het organiseren van tijd en ruimte voor reflectie een belangrijke motor is gebleken voor het op gang komen en blijven doorlopen van het leerproces en de bijkomende gedragsverandering.

Tijdens de onderlinge reflectiegesprekken van het duo zelf werd ook regelmatig stilgestaan bij wat de ander nodig had om 'on the job' kennis en vaardigheden te ontwikkelen om met de professionele ontwerper samen te kunnen werken aan het ontwerp. Dit had geen directe relatie met sociale uitsluiting of inclusie, maar hing samen met het feit dat deze persoon werd betrokken bij het ontwerpproces op basis van de ervaringskennis en níet over ontwerpvaardigheden beschikte. Dit vroeg om tijd, ruimte en vertraging in het proces. De ontwerper zei hierover bijvoorbeeld: *"Ja ik moet daar ook in leren. Wij hadden afgesproken dat ik jou de stukken op tijd zou geven zodat jij ruim de tijd zou hebben om er mee aan de slag te gaan, maar toch schoof het door de hoeveelheid projecten die ik op mijn bordje had steeds verder naar achteren. Ik had dat achteraf gezien gewoon aan een collega moeten delegeren, dan had je het veel eerder gehad en was dat makkelijker voor je geweest."* De co-ontwerper reageerde hierop met: *"Tegelijk hadden we ook besproken dat het ok was als ik er wat meer tijd voor nodig zou hebben en voelde ik dus niet de druk om het allemaal helemaal af te hebben als dat niet zou lukken. En dat is dus ook niet gelukt, maar ik voelde heel erg van dat is ok, want daar hebben we mensen voor die dit wél elke dag als werk doen."*

3.2 Het vormen van een ontwerp-duo binnen een organisatie

De analyse van de verzamelde data met betrekking tot begeleiding van een ontwerper die binnen de eigen organisatie een ontwerp-duo wilde vormen liet zien dat niet alleen individuen, maar ook organisaties een leer- en veranderproces moeten doorlopen. In de data van dit onderzoek zijn de vier kernacties te herkennen die volgens het Influencemodel (Lawson & Price, 2003) bijdragen aan het veranderen van denkpatronen en gedrag van individuele medewerkers en de organisatie als geheel. Op basis van de analyse van de data van dit onderzoek is een op maat gemaakt Influencemodel voor de ontwerppraktijk gemaakt (zie afbeelding 1).



Afbeelding 1. Aangepaste versie Influencemodel (Lawson & Price, 2003).

Uit de analyse van de data bleek dat het coach-duo ter ondersteuning van elke kernactie andere interventies heeft ingezet. De interventies hielpen de ontwerper om stap voor stap toe te werken naar veranderingen in de organisatie die de mogelijkheid om een ontwerp-duo te gaan vormen dichterbij brachten:

Kernactie ‘ontwikkelen van kennis, begrip en overtuiging’
De coaching hielp de ontwerper en de organisatie om de meerwaarde van een ontwerp-duo concreet te maken. Door voorbeelden te bespreken, ervaringen te delen en vragen te stellen ontstond een gedeeld beeld binnen de organisatie van waarom een gelijkwaardige samenwerking met mensen met ervaringskennis belangrijk voor de organisatie is of kan zijn. Het bleek belangrijk te zijn om een duidelijk doel te schetsen om helder te hebben wat men wilde bereiken en waarom. Hiermee ontstond een scherper beeld van wat men wilde bereiken en de stappen die hiervoor gezet moesten worden.

Kernactie ‘veranderen van de manier van werken binnen de organisatie’
Daarnaast richtte het coach-duo zich op het verkennen van wat binnen de organisatie al mogelijk was met betrekking tot het benutten van ervaringskennis. Zij stimuleerden kleine, haalbare stappen, dachten mee over praktische oplossingen en hielpen de ontwerper bij het leggen van contacten met mensen en organisaties die ervaring hebben met ervaringskennis. Hierdoor ontstond ruimte om bestaande procedures en werkwijzen stap voor stap aan te passen. De kleine succeservaringen hielpen de ontwerper om niet ontmoedigd te raken door het proces van organisatieverandering dat soms moeizaam verliep.

Kernactie ‘accepteren dat verandering tijd kost en niet vanzelf gaat’
Een terugkerend thema binnen de coaching was dat het vormen van een ontwerp-duo tijd vraagt en dat het belangrijk is om aan de slag te gaan in plaats van te blijven denken en plannen. Werkelijk beginnen met veranderen bleek spannend, omdat de ontwerper geconfronteerd werd met het eigen niet-weten. Het coach-duo normaliseerde dat fouten maken onderdeel is of kan zijn van een leerproces en moedigden de ontwerper aan om al in een vroeg stadium ervaring op te doen. Daardoor werd voorkomen dat gewacht werd op het 'perfecte moment' (dat wellicht nooit komt) voordat de eerste stappen in organisatieverandering werden gezet.

Kernactie ‘voorbeeldgedrag laten zien’
Steun vanuit collega's en leidinggevenden bleek essentieel te zijn. Het coach-duo stimuleerde de ontwerper om medestanders te zoeken, het gesprek binnen de organisatie aan te gaan en het onderwerp onder de aandacht te houden. Hierdoor groeide het draagvlak voor de verandering en nam de kans toe dat het vormen van een ontwerp-duo daadwerkelijk onderdeel zou worden van de dagelijkse praktijk.

De volledige CAIMeR-kettingen die per hierboven beschreven kernactie uit de analyse van de onderzoeksdata voortkwamen en voorbeelden van citaten waarop deze zijn gebaseerd zijn te vinden in Bijlage B, tabel B1.

In een eerdere fase van het onderzoek is door het onderzoeksteam een concept-poster ontwikkeld op basis van voorlopige resultaten. De poster bevat praktische handvatten en tips voor de ontwerppraktijk (zie VvVposterDEF), zoals:

Enkele uitdagingen en tips voor het toewerken naar een gelijkwaardigere samenwerking binnen ontwerp-duo's:

- "Soms weet je niet hoe je moet zeggen wat je voelt of bedoelt. Of je bent bang dat je de ander kwetst. Daardoor praat je er niet over, en stopt het leren. TIP: Gebruik beelden of tekeningen om gevoel zichtbaar te maken en zoek daar samen woorden bij."
- "Gesprekken over uitsluiting kunnen zwaar voelen. Iets wat bedoeld is als een klein seintje tijdens de samenwerking kan ongemak veroorzaken en onbedoeld eindigen in een groot en beladen gesprek. Dat is niet altijd nodig of helpend. TIP: Gebruik een metafoor voor gevoelige onderwerpen, zodat je luchtiger kunt praten."
- "In drukke tijden schiet praten over samenwerken er snel bij in. Maar juist dat gesprek houdt het leren en verbeteren op gang. TIP: Plan een reeks afspraken om jullie samenwerking te bespreken met een ander duo, een projectmanager of een andere buddy. Zo dwing je jezelf om regelmatig terug te blikken."

Enkele tips voor het komen tot een eerste ontwerp-duo binnen een organisatie:

- "Als kennis en contacten niet worden vastgelegd, verdwijnen ze zodra een project stopt. Maak ervaringskennis vindbaar. Leg gegevens van ervaringsdeskundigen vast en onderhoud actief contact met de mensen met wie je samenwerkt of in de toekomst wilt samenwerken."
- "Maak vroeg kennis met mensen met ervaringskennis en ontdek wat samenwerking echt vraagt van jou, hen en je organisatie. Stap in hun leefwereld vóórdat het moet. Organiseer een kennismaking, nodig iemand uit in een overleg of ga samen wandelen."
- "Zonder steun van opdrachtgevers is ruimte organiseren lastig. Betrek opdrachtgevers actief. Oefen het uitleggen van het waarom van samenwerken met ervaringsdeskundigen en benoem zowel inhoudelijke voordelen als sociale argumenten om draagvlak te creëren."
- "Het is soms lastig te bepalen hoe en wanneer iemand meerwaarde heeft in samenwerking, of wat de organisatie aankan. Gebruik de participatiematrix om moment, rol en doel te kiezen. Zo maak je realistische keuzes. Zie: www.participatiematrix.nl"

4. CONCLUSIE

Dit onderzoek heeft meer inzicht opgeleverd in de uitdagingen waarmee ontwerp-duo's en ontwerpers die een ontwerp-duo willen vormen worden geconfronteerd. Daarnaast laat het zien welke vormen van coaching bijdragen aan een gelijkwaardige samenwerking en hoe deze het leer- en veranderproces van ontwerpers, ontwerp-duo's en organisaties ondersteunen.

De resultaten laten zien dat ontwerp-duo's tijdens hun samenwerking regelmatig situaties van sociale uitsluiting tegenkomen. Door hier samen op te reflecteren worden zij zich steeds meer bewust van zowel de mechanismen die uitsluiting veroorzaken als van hun eigen rol daarin. Dat bewustwordingsproces is waardevol, maar kan ook confronterend zijn. Duo's ervaren dat uitsluiting niet alleen ontstaat door individueel handelen, maar ook door de manier waarop organisaties, regels, producten en systemen zijn ingericht. Hoewel sommige belemmeringen kunnen worden weggenomen, blijken andere hardnekkiger en minder eenvoudig te veranderen.

Het ontwikkelen van een gelijkwaardige samenwerking vraagt om een langdurig leerproces. Ontwerpers en co-ontwerpers ontwikkelen gaandeweg de kennis, vaardigheden en houding die nodig zijn om uitsluiting te herkennen, bespreekbaar te maken en waar mogelijk tegen te gaan. Naarmate zij langer samenwerken groeit hun inzicht in de mechanismen achter sociale uitsluiting en worden meer mogelijkheden gevonden om inclusiever te ontwerpen.

Wanneer een organisatie voor het eerst met ontwerp-duo's wil werken, is niet alleen een gedragsverandering van individuele ontwerpers nodig, maar ook een organisatieverandering. De resultaten laten zien dat het vormen van een ontwerp-duo wordt bemoeilijkt wanneer de opvattingen over de noodzaak en meerwaarde daarvan onvoldoende worden uitgedragen door de organisatie, wanneer procedures en werkprocessen weinig ruimte bieden voor aanpassing, wanneer onvoldoende tijd en begeleiding beschikbaar zijn voor het ontwerp-duo en wanneer leidinggevenden en collega's de ontwikkeling onvoldoende ondersteunen.

Samenvattend kan gesteld worden dat uit de resultaten van dit onderzoek op te maken valt dat het komen tot een goed samenwerkend ontwerp-duo en veel tijd en inzet vraagt van het duo zelf én van de organisatie waarvoor zij werken. Dit komt overeen met de resultaten van een literatuurverkenning naar het benutten van ervaringskennis in onderzoek (Leeratelier Ervaringsdeskundigheid in Onderzoek, 2025).

De coaching van Sanne van der Hagen en Anne Hendriks ondersteunt zowel ontwerp-duo's als organisaties bij hun ontwikkeling. Door gerichte vragen te stellen, praktijkervaringen te delen en ruimte te creëren voor gezamenlijke reflectie helpen zij deelnemers om stap voor stap toe te werken naar een duurzame en gelijkwaardige samenwerking.

5. DISCUSSIE

De resultaten met betrekking tot de coaching van het nieuw gevormd ontwerp-duo sluiten aan bij de fasen van gedragsverandering van Balm en Horsten (2015). Net als in dit model blijkt gedragsverandering geen lineair proces te zijn, maar een ontwikkeling die tijd vraagt en wordt beïnvloed door de fysieke en sociale omgeving. Binnen de ontwikkeling van het onderzochte ontwerp-duo werden de fasen *openstaan*, *begrijpen*, *willen*, *kunnen* en *doen* herhaaldelijk doorlopen. Nieuwe ervaringen vormden telkens aanleiding voor verdere reflectie en ontwikkeling.

Tijdens de onderzoeksperiode werden geen aanwijzingen gevonden dat het ontwerp-duo de laatste fase van het model – *blijven doen* – had bereikt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de begeleidingsperiode relatief kort was. De samenwerking eindigde toen het ontwerpproject waaraan zij werkten werd afgerond en een aanvraag voor vervolgfinanciering werd afgewezen. Daardoor konden zowel de samenwerking als de coaching niet worden voortgezet. Vervolgonderzoek zou kunnen uitwijzen hoe ontwerp-duo's zich ontwikkelen wanneer zij gedurende langere tijd samenwerken.

Ook de bevindingen over organisatieverandering sluiten aan bij bestaande literatuur. De resultaten bevestigen de vier verandercondities uit het aangepaste Influence Model van McKinsey (Lawson & Price, 2003): een gedeelde overtuiging van de noodzaak, passende organisatorische voorwaarden, voldoende kennis en vaardigheden en zichtbaar voorbeeldgedrag. Net als het onderzoek van Singh en Gupta (2023) laat dit onderzoek zien dat organisatieverandering tijd kost en vraagt om blijvende aandacht.

Een interessant inzicht uit dit onderzoek is dat het streven naar inclusie vraagt om een lange adem. Binnen de AID-leergemeenschap werd regelmatig besproken dat een volledig inclusieve samenleving waarschijnlijk nooit volledig gerealiseerd zal worden. Toch blijkt dit streven richting te geven aan het handelen van ontwerpers en organisaties. De bevindingen suggereren dat inclusief ontwerpen eerder kan worden opgevat als een voortdurend leer- en ontwikkelproces dan als een einddoel.

Daarnaast bevestigen de resultaten de bevindingen van Berkvens en Koekkoek (2021), die laten zien dat gelijkwaardig samenwerken vooral ontstaat door samen te handelen en gezamenlijk te reflecteren. Kennis uit literatuur of ervaringen van anderen biedt richting, maar krijgt pas betekenis wanneer deze in de praktijk wordt toegepast. De coaching van Sanne en Anne stimuleert deze manier van leren.

Hoewel de resultaten inzicht bieden in de ontwikkeling van ontwerp-duo's, kent het onderzoek ook beperkingen. Het onderzoek is uitgevoerd binnen slechts twee casussen en gedurende een afgebakende onderzoeksperiode. Daardoor kunnen geen uitspraken gedaan worden over de ontwikkeling van ontwerp-duo's op langere termijn. Gedrags- en organisatieverandering zijn langdurige processen. Het zou daarom goed zijn om hier verder onderzoek naar te doen.

6. AANBEVELINGEN

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat het vormen van een ontwerp-duo vraagt om een bewuste investering van zowel het ontwerp-duo als de organisatie waarin het duo werkzaam is. Voor organisaties betekent dit dat zij voorafgaand aan het vormen van een duo expliciet aandacht moeten besteden aan de meerwaarde van ontwerp-duo's en de organisatorische voorwaarden die nodig zijn om deze samenwerking te laten slagen. Daarbij is het belangrijk voldoende tijd beschikbaar te stellen voor het ontwikkelen van een gelijkwaardige samenwerking en leidinggevenden en collega's actief bij dit proces te betrekken. Voor ontwerp-duo's betekent dit dat zij bewust ruimte creëren voor regelmatige gezamenlijke reflectie. Het bespreken van ervaringen met sociale uitsluiting, het onderzoeken van elkaars perspectieven en het gezamenlijk zoeken naar handelingsmogelijkheden vormen een essentieel onderdeel van het ontwerpproces.

Het is daarnaast belangrijk om andere collega’s binnen de organisatie en opdrachtgevers zoveel mogelijk te betrekken en inzicht te geven in de uitdagingen waar ontwerp-duo’s tegenaan lopen. Zo krijgen zij de kans om mee te leren en kunnen zij de ontwikkeling van de gelijkwaardige samenwerking van een ontwerp-duo ondersteunen.

De binnen dit onderzoek ontwikkelde poster met praktische handvatten en tips biedt ontwerpers, ontwerp-duo's en organisaties concrete ondersteuning bij het vormgeven van hun leer- en veranderproces. Deze poster is te downloaden op de website www.activeinclusivedesign.nl: VvVposterDEF.

7. BRONNENLIJST

Balm, M. F. K., & Horsten, F. A. (2015). Gedragsbeïnvloeding door communicatie en training. In K. J. Peereboom & P. A. M. van Scheijndel (Reds.), *Handboek ergonomie / human factors: Human factors voor beter leven en werken* (Hoofdstuk 39). Vakmedianet.

Berkvens, J., & Koekkoek, B. (2021). *Onderzoeken: Veel zoeken en weinig weten* [Casus]. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. https://www.han.nl/projecten/2021/zicht-op-psychisch-kwetsbare-burgers/Berkvens-en-Koekkoek-Wetenschap-en-praktijk-Jaap-van-der-Stel.pdf

Blom, B., & Morén, S. (2010). Explaining social work practice: The CAIMeR theory. *Journal of Social Work*, 10(1), 98–119. https://doi.org/10.1177/1468017309350667

Borkman, T. (1976). Experiential knowledge: A new concept for the analysis of self-help groups. *Social Service Review*, 50(3), 445–456.

British Standards Institution. (2005). *Design management systems—Managing inclusive design* (BS 7000-6:2005). British Standards Institution.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020). *Sociale uitsluiting in Nederland: Wie staat aan de kant?* https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2020/sociale-uitsluiting-in-nederland-wie-staat-aan-de-kant-

Keuzenkamp, S., & van Hoorn, E. (2022). *Ervaringskennis: Betekenissen, bronnen en invloed*. Movisie. https://www.movisie.nl/publicatie/ervaringskennis-betekenissen-bronnen-invloed

Lawson, E., & Price, C. (2003). The psychology of change management. *The McKinsey Quarterly* (Special Edition: The Value in Organization).

Leeratelier Ervaringsdeskundigheid in Onderzoek. (2025). *Ervaringsdeskundigheid in onderzoek: Een literatuurverkenning*. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. https://www.han.nl/over-de-han/waar-staan-we-voor/onze-focus/fair-health/ervaringsdeskundigheid/HAN-Leeratier-Ervaringsdeskundigheid-in-Onderzoek-Literatuurverkenning.pdf

Singh, A., & Gupta, R. (2023). Implementation of organizational changes according to the McKinsey 7S model. *Journal of Pharmaceutical Negative Results, 14*(Special Issue), 1001–1008. View of Implementation Of Organizational Changes According To The Mckinsey 7S Model

Van der Veer, K., Van der Hagen, S., & Hendriks, S. *Ga je mee? Starten met samenwerken: een werkboek.* Innovatie Impuls, Vilans en Academy het Dorp. Vrienden van Verandering — Samenwerken met ervaringsdeskundigen met 'Ga je mee?'

Van Lieshout, F., Jacobs, G., & Cardiff, S. (2021). *Actie-onderzoek: Principes en onderzoeksmethoden voor participatief veranderen*. Van Gorcum.

8. AUTEURS

Marlies Welbie PhD, senior onderzoeker bij het lectoraat Onderzoekend Vermogen van Hogeschool Utrecht. Marlies onderzoekt hoe wetenschappelijke, professionele en ervaringskennis in praktijkgericht onderzoek zó kunnen worden gecombineerd dat ze ten goede komen aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk, het onderwijs en de wetenschap. Zij was verantwoordelijk voor de dataverzameling en -analyse binnen deze actie.

Sanne van der Hagen, eigenaar van Vrienden van Verandering. Sanne is ervaringsdeskundig in het begeleiden van veranderingen bij zorgorganisaties die bezig zijn met implementeren. Sanne zet haar ervaringsdeskundigheid in bij Vrienden van Verandering en bij diverse projecten in de zorg. Zij vormt een duo met Anne Hendriks.

Anne Hendriks, ervaringsdeskundig in het leven met spasme en 24-uursondersteuning. Anne zet haar ervaringsdeskundigheid in bij Academy het Dorp als gastvrouw en sparringspartner bij projecten, onder andere bij Vrienden van Verandering. Zij vormt een duo met Sanne van der Hagen'.

Lotte Salomé, social designer en gedragsveranderaar bij Muzus. Lotte zet tijdens haar werk de mens centraal bij het onderzoeken en ontwerpen voor maatschappelijke vraagstukken. Zij vormde binnen deze actie een ontwerp-duo met Jiska Ogier.

Jiska Ogier, zelfstandig ondernemer en belangenbehartiger bij Ieder(in). Jiska zet haar kennis als ervaringsdeskundige en jurist in voor het creëren van gelijke kansen voor iedereen. Zij vormde binnen deze actie een ontwerp-duo met Lotte Salomé.

Simone Heinen, social designer en antropoloog bij Afdeling Buitengewone Zaken. Simone zet tijdens haar werk haar competenties in om de dagelijkse belevingswereld van mensen binnen te treden om zo te leren begrijpen waar een ontwerp aan moet voldoen. Zij onderzocht binnen deze actie wat ze nodig had om binnen Afdeling Buitengewone Zaken een duo te gaan vormen met iemand met ervaringskennis.

Anita Cremers PhD, Lector Inclusive Design bij het Lectoraat Co-Design van Hogeschool Utrecht. Anita initieerde als lector vele projecten waarin met behulp van co-design technologie ontworpen werd ter ondersteuning van zelfredzaamheid van mensen die beperkingen ervaren in het dagelijks leven. Zij was penvoerder van het AID project en hielp bij het vormgeven van het voorliggende onderzoeksrapport.

BIJLAGE A

Tabel A1 in deze bijlage toont de CAIMeR-kettingen voortkomend uit de data van de reflecties op het coachingproces van het ontwerp-duo geordend met behulp van de fasen van gedragsverandering uit het Gedragsmodel Balm (Balm & Horsten, 2015). Naast de CAIMeR-kettingen staan voorbeelden van quotes waarop de kettingen gebaseerd zijn om een indruk te geven van de manier waarop tot de CAIMeR-kettingen gekomen is.

Per CAIMeR-ketting worden de verschillende schakels binnen de ketting steeds in een eigen kleur weergegeven: ***CAIMeR*** = *Context Actor Interventie Mechanisme Resultaat*

Tabel A1

Fasen gedragsmodel Balm & Horsten (2015)	**CAIMeR-kettingen**	**quotes**	**Quotes**
Openstaan: Openstaan voor verandering hangt samen met urgentie, nut en noodzaak, interesse, belangstelling en nieuwsgierigheid. Het gaat om de eerste stap van bewustwording.	Binnen de coaching sessies stelt het coach-duo open vragen over de manier waarop het ontwerp-duo het werken met het werkboek heeft aangepakt om vervolgens, terwijl hierover verteld wordt door het ontwerp-duo, te observeren hoe de interactie (die zichtbaar wordt) binnen het ontwerp-duo is, waarna ze met het ontwerp-duo in gesprek gaan over zaken die hen op basis van hun kennis en ervaring mbt sociale uitsluiting en de gevolgen daarvan opvallen die te maken zouden kunnen hebben met aspecten van sociale uitsluiting en/of de gevolgen daarvan, wat zorgt voor een explicitering van deze zaken, waardoor het ontwerp-duo zich bewust wordt van en leert over achtergronden en oorzaken van aspecten van sociale uitsluiting en/ of de gevolgen daarvan, die een rol spelen binnen hun interactie.	Coach 1: zij gaan vertellen hoe ze het aan hebben gepakt en je gaat daarmee meteen de interactie zien. Dus je gaat horen: hoe hebben jullie het gedaan? En je gaat zien, is er iemand de hele tijd aan het woord? Of verdelen ze een beetje wie wat zegt? In de aanpak, was er iemand in de lead of hebben ze het samen bedacht; voeren ze samen de regie? Wat hebben ze in die aanpak gekozen? En hoe is dat gekozen? Hoe doen ze dat samen? Hoe reflecteren ze op die aanpak? […] En dat geeft gewoon heel veel informatie voor ons om dus die coaching op te kunnen doen.	
	Dat het coach-duo wat zij zelf hebben ervaren en gevoeld met betrekking tot aspecten van sociale uitsluiting of de gevolgen ervan binnen hun eigen samenwerking inbrengen tijdens de individuele coaching sessies bevordert het gevoel van legitimiteit van de gevoelens en ervaringen die beide individuen binnen het ontwerp-duo ervaren als gevolg van sociale uitsluitingsmechanismen en/ of de gevolgen daarvan, die een rol spelen binnen de samenwerking van het ontwerp-duo, waardoor zij minder onzeker worden over of wat zij doen en voelen wel 'normaal' is.	Ontwerper: Door met z'n vieren het gesprek te hebben hoor je andere mensen dingen zeggen over bijvoorbeeld ervaren spanningen die voortkomen uit een gevoel van ongelijkwaardigheid die je herkent en die je normaal gesproken niet zo gemakkelijk uit durft te spreken, waar je vervolgens op in kunt gaan.	Co-ontwerper: in een samenwerking pas je je aan elkaar aan, maar daarin wijk ik meer af van de norm dan de meeste mensen gewend zijn. Dus de coaches herkenden ook wel dat je ergens een balans moet vinden in alles aanpassen, zodat alles en iedereen mee kan doen en aan de andere kant dat het ingewikkeld is, omdat de rest van de wereld daar ook niet helemaal op ingericht is.
Begrijpen: De nadruk ligt op kennis en inzicht en passende informatie over de achtergronden van het nieuwe gedrag. Als je nut en noodzaak van het nieuwe gedrag begrijpt en doorleeft, vergroot dat de kans	*Binnen coaching sessies van het ontwerp-duo spiegelen het coach-duo en het ontwerp-duo hun gedrag aan elkaar door aan elkaar te vertellen hoe ze met elkaar en aspecten van sociale uitsluiting en/of de gevolgen daarvan omgaan en de manier waarop zij dit zelf doen te vergelijken met hoe het coach-duo dat doet en hierover een reflectief gesprek te voeren waarin*	Ontwerper: […] maar voor mensen zonder een beperking is er soms ook iets wat niet helemaal lekker geregeld is. En soms kan iets gewoon niet of lukt het gewoon niet en ik vroeg me af, stel we hadden de tafel niet kunnen aanpassen, hij was niet verstelbaar geweest, had die persoon zich dan buitengesloten gevoeld? Is het dan gewoon	Coach 2: Een buitenstaander die kijkt er toch anders naar dan jijzelf. Want jijzelf zit er helemaal in. En je hebt allemaal je eigen gewoontes en je eigen dingen, je eigen manier van doen. De blik van een buitenstaander kan toegevoegde waarde hebben, omdat je anders heel erg op je eigen eilandje zit; je er vanuit gaat dat je het op je eigen manier goed

dat het nieuwe gedrag beklijft.	*zij bespreken of zij met elkaar vinden dat dit 'een goede en/of gewenste' manier is of dat het een volgende keer anders en daarmee beter zou kunnen, waardoor het ontwerp-duo leert van de eigen en elkaars ervaringen en visies en de eigen visie ontwikkelt/versterkt op wat 'een goede manier van met elkaar omgaan en samenwerken binnen een duo is' en daardoor minder onzeker worden over of wat zij doen en hoe zij met elkaar omgaan wel 'het goede' is.*	buiten mijn macht om het goed te regelen en is dat dan ok? Want dat gebeurt ook weleens bij mensen zonder beperking.	doet. En dat klinkt een beetje gek, maar is dat ook zo? Of zijn er ook andere manieren waarop dit misschien kan doen, waardoor je het voor jezelf en die ander makkelijker maakt?
Willen: Veranderen kost tijd en energie. Om met succes te veranderen, is het van belang dat je goed gemotiveerd bent. Op het moment dat je je bewust akkoord verklaart met het nieuwe gedrag, dan ben je meer gemotiveerd om het toe te passen in de praktijk.	*Door de coaching sessies van het coach-duo in te plannen en aan te geven dat er tijdens die coaching besproken gaat worden hoe het ontwerp-duo het werken met het boek heeft ervaren vormen de individuele coaching sessies een stok achter de deur voor het ontwerp-duo om gedurende de periode van hun samenwerking met enige regelmaat met elkaar hun samenwerking te bespreken.*	Co-ontwerper: het helpt wel om eens in de zoveel weken even momentjes in te plannen om te evalueren hoe het gaat, want dan kun je samen kijken naar hoe het tot dan toe verloopt, strategieën aanpassen, maar ook samen zoeken naar een balans tussen elkaar helpen om goed te kunnen werken en voldoen aan de eisen die nou eenmaal aan je gesteld worden. Dus dat zouden we in een volgend project ook wel weer willen doen.	Ontwerper: als de afspraken met de coaches, maar ook met de onderzoeker in dit project er niet waren geweest, was ik mijn duo uit het oog verloren. Het tijd maken voor reflectieve gesprekken over de samenwerking én het samen blijven werken gaat dus niet vanzelf!!
Kunnen: Om het nieuwe gedrag uit te voeren, is het van belang dat je ertoe bent toegerust. Het is noodzakelijk dat de vereiste vaardigheden zijn eigen gemaakt.	*Het aandragen van woorden, het stimuleren om zelf woorden te geven aan én een beeld/tekening te schetsen (metafoor) van sociale uitsluiting(smechanismen) en/of de gevolgen daarvan die een duidelijke rol spelen in de samenwerking van het ontwerp-duo tijdens de coaching door het coach-duo geeft het ontwerp-duo taal, waarmee ze beter in staat zijn om dit soort gevoelens en ervaringen onder woorden te brengen.*	Ontwerper: we hebben de spanning die we allemaal voelen en herkennen met betrekking tot 'ongelijkwaardigheid' een naam proberen te geven en we hebben daar ook een metafoor van gemaakt van een bal op een wipwap. Waarbij we beiden aan een andere kant van de wipwap zitten en steeds de bal naar onszelf toe proberen te trekken.	Uit het verslag van de coaches van deze coaching sessie: Wanneer er een thema naar voren komt dat heel erg gevoeld wordt, maar nog weinig woorden kent, proberen we dit te 'vangen' in woorden en/of een beeld."
	Tijdens de coaching wordt het ontwerp-duo geholpen/gestimuleerd om gevoelens en ervaringen met betrekking tot sociale uitsluiting die een- rol spelen binnen hun samenwerking hardop naar elkaar uit te spreken, wat ervoor zorgt dat zij dit ook ná de coaching sessies tijdens hun onderlinge reflectiegesprekken blijven doen, doordat het coach-duo het nieuwe duo tijdens het coachingsgesprek vragen stelt (en blijven doorvragen) over dit specifiek soort gevoelens en ervaringen, waardoor zij hierover met elkaar en het coach-duo in gesprek gaan, wat de drempel om dit soort zaken met elkaar te bespreken verlaagd.	Coach 2: Nou ja, die momenten die hebben wij zelf ook gehad. Dat je dan denkt, hoe ga ik deze vraag nou op de goede manier stellen? Ja, en misschien is er soms geen goede manier, maar helpt het wel om het gewoon kenbaar te maken. […] want eigenlijk heb je de neiging om daarvan weg te blijven, zo van zolang ik het niet benoem ofzo, dan is het er niet.	Ontwerper: we hebben tijdens de eerste coaching sessie besproken hoe het komt dat mijn duo, en volgens mij coach 2 ook, zich niet altijd laten helpen door hun samenwerkingspartner en dat ze zich dit hebben aangeleerd. En hoe het voor mij en coach 1 voelt om dat te zien en dat het dan voor ons betuttelend voelt om dan toch te zeggen van kom ik help je wel. Het is dan een balans tussen ik wil graag rekening houden met mijn duo, maar ik wil haar niet klein maken en mijn duo wil graag niet een voorkeurspositie krijgen en ze wil graag laten zien dat ze het kan.
	Doordat het ontwerp-duo tijdens de coaching sessies een metafoor aangereikt krijgen voor gevoelens/ervaringen met betrekking tot sociale uitsluiting die een- rol spelen binnen hun samenwerking die door allebei	Ontwerper: als we later het gevoel hebben van hé er komt weer zo'n situatie omhoog, als er even wat spanning is of als je voelt van hé ik heb het gevoel dat het nu niet helemaal gelijkwaardig is, dan kunnen we	

	herkent én erkent wordt, zijn zij na afloop in staat om deze gevoelens/ervaringen op een luchtige manier bij elkaar aan te kaarten wanneer deze zich weer voordoen tijdens hun verdere samenwerking.	de metafoor aanspreken. Dat maakt het ook wat minder groot.	
Doen: Veronderstelt wordt dat je het nieuwe gedrag vertoont, als je: het nieuwe gedrag begrijpt (begrijpen); gemotiveerd bent voor het nieuwe gedrag (willen); beschikt over de vaardigheden om het nieuwe gedrag uit te voeren (kunnen). Verder moet aan alle noodzakelijke technische en organisatorische randvoorwaarden zijn voldaan en is het noodzakelijk dat je op een passende manier kunt inspelen op onvoorziene praktische problemen in het actuele moment.	*Doordat het ontwerp-duo na afloop van de eerste coaching tijdens hun onderlinge reflectiegesprekken met elkaar spreekt over aspecten van sociale uitsluiting en/of gevolgen daarvan die een rol spelen binnen hun samenwerking, worden zij zich hier steeds bewuster van en gaan zij op zoek naar (trial and error) wat zij van elkaar nodig hebben om hun samenwerking op een inclusieve manier vorm te geven en slagen zij hier ook steeds beter in.*	Co-ontwerper: oh ja, wat ik ook zei inderdaad, dat andere mensen waarmee het even niet zo lekker gaat, misschien even pauze zouden nemen van werk, maar dat ik juist heel veel energie haal uit mijn werk en dat ik dan misschien alleen maar in een groter gat zou vallen, in plaats van nu dat ik nog een beetje mijn best doe om in ieder geval nog een beetje door te blijven gaan. Ontwerper: Ja en dat als jij je niet zo goed voelt dat dan alleen maar meer regeldruk oplevert, dus dat dat eigenlijk een beetje een tegenstrijdig ding is... soort averechts... co-ontwerper: ja, het maakt mijn eigen probleem groter zeg maar... Ontwerper: ja dat vond ik wel een inzicht...	Co-ontwerper: Ik vind het altijd wel weer interessant om dit te horen, want ik ben me er zelf helemaal niet meer altijd bewust van. Voor mij is dit zo vanzelfsprekend dat ik niet altijd meer in de gaten heb dat het dat niet is voor mensen die zelf helemaal geen ervaring hebben met een handicap. Dus ik ben altijd wel weer verrast over hoeveel zij uit mijn verhaal halen, omdat ik denk van ja maar voor mij is dat zo logisch dat ik af en toe vergeet dat dat niet in iemand anders perspectief zit. Dus dat is voor mij ook wel weer een inzicht. En fijn om het over te kunnen hebben en daardoor allebei onze werelden een beetje uit te kunnen breiden.
	Doordat het ontwerp-duo na afloop van de eerste coaching sessie tijdens hun onderlinge reflectiegesprekken met elkaar spreken over aspecten van sociale uitsluiting en/of gevolgen daarvan die een rol spelen binnen hun samenwerking, weten zij steeds beter wat ze van hun omgeving (collega's, leidinggevenden, opdrachtgevers, subsidieverstrekkers, etc) nodig hebben om hun samenwerking op een inclusieve manier vorm te geven en gaan zij op zoek naar (trial and error) manieren om dit bij hun omgeving aan te kaarten; het aankaarten lukt steeds beter, wat niet wil zeggen dat het ook steeds lukt om die systemische wereld aangepast te krijgen op een manier dat deze inclusief is of inclusiever wordt.	Ontwerper: wij werken als bureau heel vaak van de hak op de tak, zo van laten we morgen meeten en het er dan even over hebben. En dat is voor mijn duo niet zo handig, dus daar hadden we de aanpak ook op aangepast: van tevoren naar elkaar toesturen, zodat iedereen het even door kan nemen en het er daarna dan met elkaar over hebben en dán ook pas weer naar anderen doorsturen. [...] Ik denk dat het ons zelf als bureau ook procesmatig wel heeft geholpen, omdat je dan concreter weet wat je vraag is in de afspraak die je dan hebt, want nu moest je vooraf iets afronden. Terwijl normaal zitten we nog middenin het maakproces tijdens zo'n afspraak. Dus dat werkte wel, ook voor ons.	Ontwerper: We zijn ondertussen ook bezig met een nieuwe aanvraag om financiering te krijgen voor een volgend project. Dat soort processen gaan altijd heel snel; dan moet opeens het plan geschreven zijn en af zijn. Dat past niet bij de behoefte die mijn duo heeft om van tevoren goed te weten wat er van haar wordt verwacht en dat ze de tijd kan nemen om zich daarop voor te bereiden. Daardoor is het lastiger om goede input van haar te krijgen. Het helpt haar dan om een concrete vraag over een specifiek stuk tekst toegestuurd te krijgen, zodat ze niet de hele tekst door hoeft te nemen. Maar dan krijg ik het gevoel dat ik selecteer waar zij naar moet kijken, dus wat ik denk dat belangrijk is voor haar, terwijl ik dat niet altijd weet en ook niet weet waar zij allemaal iets over zou kunnen weten of vinden.
	Doordat het ontwerp-duo tijdens de persoonlijke reflectiegesprekken met elkaar praat over aspecten van sociale uitsluiting en/of gevolgen daarvan die een rol spelen binnen hun samenwerking én actief proberen hun samenwerking inclusief vorm te geven én dit niet altijd lukt doordat gedrag zich niet zo gemakkelijk laat aanpassen en zij in systemen zitten die niet altijd door hen te beïnvloeden zijn, gaat de persoon die NIET sociaal wordt uitgesloten zich gaandeweg (hoe langer de samenwerking duurt) steeds beter beseffen wat sociale uitsluiting is, hoe het werkt en wat	Co-ontwerper: 'ik ben gewend dat ik niet thuishoor in deze wereld en dat ik niet pas in deze wereld, dus er moet altijd ruimte gemaakt worden voor mij, want daar is niet altijd van tevoren aan gedacht en mijn duo wordt zich nu steeds meer bewust van hoe dat werkt.'	

	de gevolgen daarvan zijn, waardoor deze persoon het belang van een het vormgeven van een inclusieve samenwerking én -samenleving steeds meer in gaat zien en zich hier steeds meer (en vanzelfsprekender) voor gaat inzetten; een steeds inclusievere houding ontwikkeld.		

BIJLAGE B

Tabel B1 in deze bijlage toont de CAIMeR-kettingen voortkomend uit de analyse van de data van de reflectie op het coachingproces van de ontwerper geordend met behulp van de kernacties uit het in dit onderzoek op maat gemaakte Influence Model. Achter de CAIMeR kettingen staan voorbeelden van quotes waarop de kettingen gebaseerd zijn om een indruk te geven van de manier waarop tot de CAIMeR kettingen gekomen is.

Per CAIMeR-ketting worden de verschillende schakels binnen de ketting steeds in een eigen kleur weergegeven: ***CAIMeR*** = *Context Actor Interventie Mechanisme Resultaat*

Tabel B1

Kernacties	CAIMeR-kettingen	quotes	quotes
Ontwikkelen van kennis, begrip en overtuiging: De kans dat ik een ontwerp-duo kan gaan vormen met iemand met ervaringskennis wordt bevorderd als ik en iedereen in onze organisatie in staat is om aan alle belanghebbenden op een begrijpelijke manier uit te leggen wat de noodzaak en meerwaarde van het vormen van een ontwerp-duo is.	*Binnen de coaching sessies stelt het coach-duo kritische vragen over welke vormen van ervaringskennis de ontwerper zelf en de organisatie waarvoor zij werkt willen benutten en waarom, wat ervoor zorgt dat de ontwerper op zoek gaat naar deze informatie door bij zichzelf te rade te gaan én hierover met leidinggevenden en collega's binnen haar organisatie te praten, waardoor de ontwerper zich bewust wordt van welke kennis er al wel en niet aanwezig is binnen haar organisatie over het benutten van ervaringskennis en in hoeverre er al bewuste en goed geïnformeerde keuzes zijn gemaakt in de wijze waarop zij als organisatie willen (samen)werken met mensen met ervaringskennis.*	Ontwerper: We moeten bewuste keuzes maken in hoe en wanneer we met mensen met ervaringskennis willen werken en wanneer niet. En daar bewust van zijn en ook eerlijk over zijn en het ook zo concreet mogelijk maken: waarom wil of doe je dit op sommige momenten wel en op andere niet?	Coach 1: Voor je begint met hoe je het aanpakt, eerst samen verkennen wat je hierin wil; wat wil je zijn? Vanaf daar bekijk je hoe je dat in haalbare stappen kunt bereiken.
	Binnen de individuele coaching sessies draagt het coach-duo kennis, tools en tips aan die de ontwerper zelf en de organisatie waarvoor zij werkt kunnen helpen bij het maken van bewuste en goed geïnformeerde keuzes over hoe, in welke vorm en op welke momenten zij als organisatie ervaringskennis willen benutten, wat ervoor zorgt dat de ontwerper met haar leidinggevenden en collega's aan de slag gaat met deze kennis en tools, waardoor de ontwerper en de organisatie waarvoor zij werkt steeds beter zicht krijgen op wat de noodzaak en de meerwaarde van het benutten van verschillende vormen en niveaus van ervaringskennis op verschillende momenten in verschillende soorten ontwerpprocessen voor hun organisatie en de producten die zij afleveren is én wat dit van de organisatie en individuele werknemers vraagt en dit ook steeds begrijpelijker aan andere belanghebbenden (zoals opdrachtgevers) uit kunnen leggen.	Coach 1: Hier zetten we in op kennis vergroten, meer dan coaching. […] We laten bijvoorbeeld de Participatiematrix ontwikkelt door het UMC Utrecht en De Hoogstraat zien. Wanneer maak je welke keuze? Zo kun je bijvoorbeeld een aantal bestaande projecten in kaart brengen: Hoe ga je om met macht en klopt dat met hoe je het zou willen doen? Samen reflecteren en daardoor in het vervolg bewust kiezen.	Ontwerper: Ja dat is belangrijke kennis, want de realiteit is ook dat we onszelf moeten verkopen. Dus hoe kan je dat ook naar een opdrachtgever duidelijk maken dat dat nodig is?
Veranderen van de manier van werken binnen de organisatie:	*Binnen de coaching sessies stelt het coach-duo vragen over wat de ontwerper zelf en de organisatie*	Coach 1: Hoe kun je. Uh, als je niet iets nieuws of iets groots kunt opzetten, hoe […] kun je het	Coach 2: ook als coach moet je niet meteen ontmoedigd raken als degene die gecoacht wordt

De kans dat ik een ontwerp-duo kan gaan vormen met iemand met ervaringskennis wordt bevorderd als ik en onze organisatie als geheel aanpassingen kunnen maken in onze procedures, werkprocessen en ons beleid, wanneer die nodig blijken te zijn om het vormen van een ontwerp-duo mogelijk te maken.	*waarvoor zij werkt al doen op het gebied van het benutten van ervaringskennis en de ontwikkeling die ze hierin gedurende het coachingstraject maken en bekrachtigen deze, wat zorgt voor een bewustwording van alles wat al wél lukt en dat het zetten van kleine stapjes op de participatieladder ook als winst mag worden beschouwt, ook als je niet (direct) een duo kunt gaan / gaat vormen, waardoor de ontwerper positiever gaat kijken naar de eigen prestaties en prestaties van de organisatie en moed houdt om (kleine) stapjes voorwaarts te blijven zetten richting gelijkwaardige samenwerking met mensen met ervaringskennis.*	kleiner maken en kun je het inpassen in dat wat je al doet? Zonder dat je per se iets heel nieuws gaat doen of dat je wacht op een gelegenheid om het helemaal anders te doen? Maar ga je afvragen: wat doen we al waar we dit kunnen toepassen?	aangeeft dat er even (te) weinig tijd en geld is, waardoor het vormen van een duo naar de achtergrond verschuift: stimuleer om te kijken naar wat er nog wel kan; hoe kun je het kleiner maken, waar kunnen je toch al beweging creëren in wat je al doet.
	Binnen de coaching sessies doet het coach-duo suggesties over wat de ontwerper zelf en de organisatie waarvoor zij werkt kunnen doen om al concrete kleine stappen op de participatieladder te gaan zetten richting gelijkwaardigere samenwerking met mensen met ervaringskennis, wat ervoor zorgt dat de ontwerper concrete tips en handvatten krijgt om actief deze stapjes te gaan zetten en indien nodig haar collega's hier ook in mee te nemen en tegelijkertijd ook zélf op aanvullende ideeën voor concrete acties komt, waardoor de ontwerper en andere mensen binnen de organisatie waarvoor zij werkt daadwerkelijk gaan exploreren of er (kleine) aanpassingen te maken zijn procedures, werkprocessen en/of het beleid van de organisatie of hier al daadwerkelijk aanpassingen in gaan maken.	Ontwerper: Meer in die actiemodus. Dus toch meer onderzoeken van wat is er mogelijk? Mensen alvast spreken zodat je al contacten hebt als er een opdracht komt die interessant is. Of die ehm ja, waarbij je juist die ervaringskennis nodig hebt. Dus dat je niet dan pas in actie gaat zeg maar, maar juist nu al dat netwerk opbouwt.	Coach 2: de ontwerper kwam op het idee om na te gaan hoe contactgegevens van mensen met ervaringskennis waar binnen het bureau naar tevredenheid mee samengewerkt is op te slaan in een systeem, zodat deze gegevens voor iedereen binnen het bureau toegankelijk zijn; zodat die gegevens niet alleen bij de betreffende ontwerper blijven, in het geval dat deze persoon geïnteresseerd is in vaker samenwerken.
	Binnen de coaching sessies geeft het coach-duo huiswerkopdrachten die de ontwerper binnen de organisatie waarvoor zij werkt moet uitvoeren en waar in de volgende sessie ook op teruggekomen wordt, wat ervoor zorgt dat de ontwerper gestimuleerd wordt om actief stappen te zetten en dit niet voor zich uit te schuiven, waardoor de ontwerper en andere mensen binnen de organisatie waarvoor zij werkt het leer- en veranderproces daadwerkelijk actief starten of gaande houden.	Coach 2: Waarbij we gevraagd hebben om voor de mensen die met acties bezig zijn een klein advies te formuleren over wat zij denkt dat beter kan. Niet om direct te communiceren, maar dat gaat mee naar de volgende coaching sessie. Zo'n huiswerkopdracht, waar ook in de volgende sessie op teruggekomen wordt, stimuleert de ontwerper om echt actief kleine stapjes te gaan zetten en beweging te creëren.	
	Binnen de coaching sessies deelt het coach-duo namen van organisaties en personen waarmee de ontwerper of de organisatie waarvoor zij werkt wellicht kan samenwerken op het gebied van ervaringskennis of een zelfs een duo kan gaan vormen, wat ervoor	Coach 2: omdat de ontwerper erom vroeg hebben wij tips gegeven over mensen met ervaringskennis waarmee ze wellicht een duo zou kunnen vormen en waar, bij welke organisaties je deze mensen mogelijk kunt vinden.	

	zorgt dat de ontwerper niet volledig zelf op zoek hoeft te gaan naar deze contacten, waardoor de ontwerper en andere mensen binnen de organisatie waarvoor zij werkt snel en gericht een netwerk op kan gaan bouwen met mensen die hun ervaringskennis willen en kunnen inzetten in de ontwerppraktijk.		
Accepteren dat verandering tijd kost en niet vanzelf gaat: De kans dat ik een ontwerp-duo kan gaan vormen met iemand met ervaringskennis wordt bevorderd als ik, mijn leidinggevenden en de organisatie als geheel onszelf de tijd en indien nodig middelen gunnen om de competenties te ontwikkelen die nodig zijn om een duo te vormen én dit duo vervolgens goed te laten functioneren.	*Binnen de coaching sessies raadt het coach-duo de ontwerper aan om zichzelf toe te staan om fouten te maken en dit te zien als onderdeel van het leer- en verandertraject, wat ervoor zorgt dat de ontwerper en andere mensen binnen de organisatie waarvoor zij werkt zich gelegitimeerd voelen om het leer- en verandertraject op deze manier in te richten, waardoor zij niet gaan zitten wachten met het zetten van eerste stapjes in het verandertraject totdat zij voldoende kennis hebben of het perfecte project zich aandient.*	Ontwerper: je moet ook gewoon maar gaan experimenteren, dus dat ook dingen fout mogen gaan. Je moet gewoon starten en niet wachten tot er misschien een perfect iets is; dat je eigenlijk alles wat fout kan gaan wil dichttimmeren en probeert zoveel mogelijk al goed in gang te zetten of voor te bereiden. Maar daardoor wacht je eigenlijk tot het perfecte moment. En misschien komt dat wel niet. Als je maar niet begint, zeg maar.	Ontwerper: Dat het ook wel makkelijk is om je kop in het zand te steken en heel veel te vinden en te willen, maar niet zoveel te doen. Ook uit een soort van angst dat het gaat mislukken. Het is een andere manier van werken of een nieuwe samenwerking. Dat is toch ook altijd spannend. En zeker als een soort gevoeligheid bij komt kijken.
	Tijdens de coaching sessies moedigt het coach-duo de ontwerper aan om alvast contact te leggen met mensen met ervaringskennis en ze soms al eens uit te nodigen voor een overleg, om elkaar vrijblijvend te leren kennen zonder dat ze direct formeel aan een project gaan werken, wat ervoor zorgt dat de ontwerper in staat wordt gesteld om in de leefwereld van mensen met ervaringskennis te stappen en te ervaren wat een samenwerking met hen vraagt van de ontwerper zelf, de persoon met ervaringskennis én de organisatie waarvoor de ontwerper werkt, waardoor de competentieontwikkeling van de ontwerper op gang komt.	Ontwerper: Alvast connecties leggen met mensen en partijen die hier veel mee bezig zijn. Dus ook door in de leefwereld te stappen van iemand met ervaringskennis door al samen dingen te ondernemen. En ook relaties te leggen met mensen en partijen, die dus al ervaring hebben hiermee.	
Voorbeeldgedrag laten zien: De kans dat ik een ontwerp-duo kan gaan vormen met iemand met ervaringskennis wordt bevorderd als er leidinggevenden en collega's binnen ons bureau zijn die voortdurend gedrag vertonen waaruit blijkt dat zij het belangrijk vinden dat er een ontwerp-duo gevormd wordt en dat zij dit ondersteunen.	*Het plannen van een reeks van afspraken in het kader van het coaching traject voor de ontwerper zorgt ervoor dat de ontwerper zich verplicht voelt om actief aan de slag te gaan en te blijven met het leer- en veranderproces, waardoor dit proces steeds meer 'on top of mind' komt bij de ontwerper en andere mensen binnen de organisatie waarvoor zij werkt.*	Coach 1: Een belangrijk element was ook de stok achter de deur, waardoor je er, zo noemde de ontwerper het, er verplicht mee bezig bent. Blijkbaar is dit een onderwerp wat snel ondergesneeuwd raakt en op deze manier blijft het in je aandacht. En ze gaf de hele mooie zin. Wat je opvalt is heel erg afhankelijk van waar je in je hoofd mee bezig bent. Doordat ze steeds met ons deze gesprekken heeft, blijft ze ermee bezig en blijft het ook onder de aandacht en ziet ze ook andere dingen.	Ontwerper: We kwamen ook wel tot de conclusie van het zit gewoon heel erg in die aandacht erbij houden, dus. Continu eigenlijk. Je bewust zijn van waar liggen kansen? Waar kunnen we dit doen? Hoe doen we het al? Reflectief zijn op je eigen werk. Ehm ja. Door die houding te hebben kom je ook verder en kan je ook dingen anders inrichten. Ehm, dus ik heb ook opgeschreven het zit niet in willen en kunnen, maar het zit in volhouden en aandacht erbij houden.
	Tijdens de coaching sessies moedigt het coach-duo de ontwerper aan om als met collega's en leidinggevenden te gaan praten over de wens om een ontwerp-duo	Coach 1: en we hebben als coaches de tip gegeven: vindt een medestander, want vaak als je een medestander vindt die het ook belangrijk vindt, dan is het	Ontwerper: een andere collega meenemen in waar je mee bezig bent, zodat het niet alleen op je eigen schouders komt te liggen.

	te gaan vormen en wat daarvoor georganiseerd zou moeten gaan worden, wat ervoor zorgt dat de ontwerper zich gesteund voelde om dat ook daadwerkelijk te gaan doen, waardoor de ontwerper deze stap alsnog daadwerkelijk ging nemen ook op momenten dat zij dit eigenlijk moeilijk vond.	vaak makkelijker om samen op de op weg te gaan en samen mensen er van te overtuigen.	