

HANS BEGEER

LESLEY VANLEKE

COCREATIE

IS ...

13 MYTHEN ONTKRACHT

GA ZELF
AAN DE
SLAG



LANNOO
CAMPUS

D/2015/45/189 – ISBN 978 94 014 2644 2 – NUR 807

Vormgeving omslag & binnenwerk: Gert Degrande | DE WITLOFCOMPAGNIE
Illustraties: Axelle Vanquaille

© Hans Begeer, Lesley Vanleke & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2015.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeleelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasm Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België

www.lannoo-campus.be



INHOUD

VOORWOORD	7
OPBOUW VAN DIT BOEK	13
DEEL I SITUERING	15
DEEL II DE MYTHEN	37
1 Cocreatie is pottenkijkers toelaten	39
2 Cocreatie is een veel te grote oefening	45
3 Cocreatie is toeval	52
4 Cocreatie is tijdverlies	58
5 Cocreatie is niet nodig, experts lossen het wel op	65
6 Cocreatie is een praatbarak	71
7 Cocreatie is een wondermiddel	76
8 Cocreatie is een manier om je eigen mening door te drukken	85
9 Cocreatie kun je delegeren	90
10 Cocreatie haalt je leiderschap onderuit	95
11 Cocreatie zal mij niet raken	100
12 Cocreatie kan alleen als je de vraag vooraf goed bepaald hebt	106
13 Cocreatie is duur	112
DEEL III AL LOPENDE BAANT MEN PADEN	121
DEEL IV EINDBESCHOUWING	133
BIJLAGE: ENKELE LARGE SCALE INTERVENTIEMETHODEN	144
BIBLIOGRAFIE	151
VOOR WIE VERDER WIL LEZEN	153
BEGRIPPENLIJST	154
DANKWOORD	156
OVER DE AUTEURS	158

COCREATIE HELPT MIJ ENORM
OM AFSCHEID TE NEMEN VAN
EEN TRADITIONELE HIËRARCHISCH
GEORGANISEERDE WERKING.



Martin Ruebens



VOORWOORD

Enige tijd geleden stierf een net geen veertig jaar oude vriend aan een hardnekkige kanker, iets later dan een jaar na de eerste diagnose. Gedurende dat jaar hield hij een blog bij over zijn ziekteproces. Hij vertelde hierin hoe hij omging met de signalen die zijn lichaam gaf. Hij keek naar zijn ziekte als in een spiegel. Hij ging de strijd met zijn ziekte, die zich langzamerhand onverzettelijk toonde, niet aan. Integendeel, hij ging in dialoog met zijn ziekte en met zijn lichamelijke reacties op de diverse behandelingen. In gesprek verkende hij wat hij hieruit kon leren over zichzelf. Hij deelde dit alles met zijn vrienden en bloglezers. Toen het onvermijdelijke moment gekomen was, heeft hij dit leven en zijn ziekte verlaten alsof hij van een goede vriend afscheid nam.

Net nadat hij stierf, was ik in mijn organisatie op zoek naar een geschikte aanpak om een ingrijpend veranderingsproces vorm te geven. Ik zocht hoe ik op een verbindende manier leiderschap kon opnemen in dit veranderingsproces. Toen ik de basisprincipes van Large Scale Co-creation las, zag ik een parallel met wat ik in mijn persoonlijke vriendenkring ervoer.

Bij mijn vriend bewonderde ik hoe hij leiderschap nam over zijn ziekte- en sterfproces – toch wel voor een mens het meest ultieme veranderingsproces. Hij ging duidelijk voor zijn doel. Dit doel was natuurlijk zijn volledige genezing, maar vooral het op een authentieke manier omgaan met dit veranderingsproces in een waardige harmonie met zijn lichaam, met de impact ervan op zijn partner en zijn naaste omgeving. Hij liet los wat hij niet kon controleren, maar hij zette wel volledig in op het genezingsproces. Hij ging de strijd met de kankercellen niet aan, maar trachtte de dieperliggende betekenis van hun aanwezigheid te begrijpen en verkende die vanuit verschillende perspectieven. Dit gaf hem

energie om met zijn pijn en lijden om te gaan, maar dit gaf ook aan zijn directe omgeving energie om hem verder te steunen en te begeleiden. Aan alle actoren die bij zijn genezingsproces betrokken waren, gaf hij ruimte om hun verantwoordelijkheid op te nemen en hij liet zich door hen meenemen, maar niet zonder dat hij steeds opnieuw invoelde of dit strookte met zijn authentieke manier om zijn doel te bereiken.

Ik was en ben nog steeds onder de indruk van dit groot leiderschap! Toen heb ik beslist om in volle vertrouwen de basisprincipes van Large Scale Co-creation toe te passen op mijn eigen organisatie. De toepassing van deze principes helpt mij enorm om afscheid te nemen van een traditioneel hiërarchisch georganiseerde werking en deze om te vormen tot een overheidsadministratie waarin zelforganisatie en netwerk-samenwerking de sleutelwoorden zijn. We passen deze principes toe zodat we efficiënter en flexibeler zijn en de medewerkers meer ruimte krijgen om hun werk te organiseren. Zo dragen we bij tot de klant- en oplossingsgerichte dienstverlening waarop burgers, organisaties, bedrijven en besturen recht hebben en creëren we een werkplek met nog meer betrokken en tevreden medewerkers.

Martin Ruebens

Secretaris-generaal Departement Kanselarij en Bestuur
Vlaamse Overheid

TWINTIG REDENEN OM NIET AAN COCREATIE TE DOEN

1. Wij hebben andere prioriteiten.
2. Wij zijn daar niet klaar voor.
3. De mensen willen dat niet.
4. Zo'n proces duurt te lang.
5. Hoe weet ik zeker dat het resultaat oplevert?
6. Wij zijn dat niet gewend.
7. Wat te doen als de resultaten niet stroken met wat wij in gedachten hebben?
8. Het is te moeilijk.
9. Wat blijft er van mijn positie als manager over als anderen het voor het zeggen krijgen?
10. Wat weten die anderen daar nu van!
11. Je moet geen slapende honden wakker maken.
12. Daar zal misbruik van gemaakt worden.
13. We moeten nu resultaten hebben, morgen is het te laat.
14. Dat is niet onze cultuur.
15. De baas wil wel inspraak toelaten, maar hij beslist uiteindelijk.
16. De vakbonden erbij betrekken is alleen maar vragen om moeilijkheden.
17. Je kunt de mening van die arbeiders toch niet serieus nemen?
18. Eigenlijk durf ik het niet aan. Als de geest uit de fles is, hoe krijg ik die er dan weer in?
19. Ik wil zelf het stuur in handen houden.
20. Ik kan de anderen daar nooit van overtuigen.

Maar ben jij een manager die:

- hoopt dat hij meer kan delegeren aan zijn mensen?
- ervan droomt dat mensen geëngageerd zijn?
- het moeilijk vindt om meningsverschillen tussen mensen te overbruggen?
- iedereen erbij zou willen betrekken, vanuit de vaste overtuiging dat je iedereen nodig hebt, maar die zich afvraagt hoe hij dit concreet aan moet pakken?
- voorstander is van verandering, ook vanuit de basis?
- geïnteresseerd is om 'weerstand' die opgeroepen wordt door verandering te voorkomen?
- oog heeft voor de complexiteit van zaken, maar die niet goed weet hoe daar in een allesomvattende benadering mee om te gaan?
- die op zoek is naar concrete manieren om aan 'gedeeld leiderschap' invulling te geven?

Dan is cocreatie iets voor jou!



OPBOUW VAN DIT BOEK

Wij kunnen ons voorstellen dat jij als lezer popelt om met cocreatie te beginnen. Maar we vragen je even geduld te hebben en de tijd te nemen om beter te doorgronden waar cocreatie echt over gaat. Geen ‘quick fixes’!

In deel I situeren we cocreatie en benaderen we het begrip ook op theoretisch niveau. Deel II is storytelling: we brengen cocreatie tot leven door onze eigen ervaringen te verwoorden in de vorm van mythen. In deel III trekken we lessen uit de praktijk en verzamelen we tips om je op weg te helpen. Deel IV is een eindbeschouwing. Als je geen zin hebt in de theoretische achtergronden kun je nu direct verder gaan naar deel II. Wij zijn er echter van overtuigd dat je in dat geval uiteindelijk terug zal grijpen naar deel I voor meer duiding.

HOW CAN I KNOW WHAT
I THINK UNLESS I SEE
WHAT I SAY?



Karl Weick

SITUERING

Praten mensen in jouw omgeving over cocreatie? Zoeken mensen in jouw organisatie manieren om er concreet mee te beginnen? Dat is niet verwonderlijk. Cocreatie is actueel en veel organisaties zijn op zoek naar manieren om medewerkers te enthousiasmeren en te engageren. Toch kunnen we tegelijkertijd vaststellen dat het een hele uitdaging blijkt om er daadwerkelijk in de praktijk wat van te maken.

Met dit boek reiken we een aantal concrete en praktische handvatten aan, zodat je cocreatie kunt inzetten om complexe vraagstukken aan te pakken binnen organisaties en organisatienetwerken.

Aan de hand van de beschrijving van onze ervaringen met cocreatie in verschillende organisaties krijg je een beeld van de onderliggende principes en de voorwaarden voor cocreatie. Tevens bieden we een schat aan concrete tips en tonen we de valkuilen en hoe je die kunt vermijden. Ten slotte behandelen we de zin en onzin van cocreatie aan de hand van een aantal mythen.

Vooraleer we dieper ingaan op de praktijk van cocreatie willen we een aantal dingen verduidelijken.

In *Wat is cocreatie?* definiëren we cocreatie. In *Wat kan cocreatie opleveren?* geven we een eerste idee over wat je voor je organisatie met cocreatie kunt bereiken. Naarmate je verder leest, zul je hierover een duidelijker beeld ontwikkelen. Vervolgens staan we in *Cocreatie, waarom juist nu?* stil bij de argumenten die ervoor pleiten om in onze maatschappelijke context cocreatie een plaats te geven. We verkennen op welk gedachtegoed

cocreatie steunt in *Drie conceptuele kaders die bij cocreatie horen*. In *Cocreatie als alternatief voor top-down benaderingen* vergelijken we twee veranderaanpakken. Ten slotte gaan we na wat de impact van cocreatie is op de rol van de manager in *Wat zijn de implicaties voor leiderschap?*

Wat is cocreatie?

WE VROEGEN AAN EEN AANTAL MANAGERS WAT COCREATIE VOOR HEN BETEKENT:

Met meer externen dan internen complexe problemen aanpakken, waar chaos en onduidelijkheid bij horen.

Peter Van Oevelen, Director, TriFinance

Mensen vanuit sterkten laten samenwerken waarbij de diversiteit de creativiteit bevordert.

Jan Boeynaems, Manager Department of Public Health Institute of Tropical Medicine

Samen met externe partners en binnen de contouren van je interne bedrijfscultuur innoveren. Innovatie is noodzakelijk om te overleven als bedrijf.

Phil Daenen, Architect Intern Beleid, Levanto

Een concreet resultaat dat gezamenlijk bereikt wordt, binnen een vooraf overeengekomen kader.

Martine Brisse, Chief People Development Officer, BASE Company

Samen met het hele systeem dwars door alle hokjes en kokers heen een langetermijnvisie ontwikkelen.

Luc Van Corp, Voorzitter Christelijke Mutualiteit

Wij omschrijven cocreatie als volgt: cocreatie is een vorm van samenwerking waarbij alle deelnemers, individuen, groepen of organisaties, vanuit een gezamenlijke opgave en ieder met een eigen belang, invloed hebben op het proces en het resultaat ervan. Omdat alle belanghebbenden vanaf het begin bij het proces betrokken worden, heeft het resultaat per definitie draagvlak en houdt het rekening met de perspectieven van alle belanghebbenden. Juist daarom verhoogt het de kans dat de overeengekomen acties ook daadwerkelijk zullen plaatsvinden. Het proces is in hoge mate zelfsturend, maar toch kan het soms wenselijk zijn om te faciliteren, zodat de regie van het proces de nodige aandacht krijgt. Het is zinvol cocreatie in te zetten wanneer er een als complex ervaren uitdaging op tafel ligt waarvoor de oplossing alléén door de verschillende belanghebbenden sámen kan worden gerealiseerd.

Wij spreken van Large Scale Co-creation die gebaseerd is op de Angelsaksische Large Scale Interventions-literatuur van auteurs als Weisbord en Janoff (2010) en Bunker en Alban (1997). Met Large Scale wordt niet bedoeld dat cocreatie alleen met grote(re) groepen kan, maar wel dat alle belanghebbenden – wij spreken van het ‘hele systeem’ – betrokken dienen te worden om een complex probleem op te lossen of een grote verandering door te voeren. We raken thema’s aan als verandering en organisatieontwikkeling en we laten zien hoe cocreatie kan bijdragen aan het creëren van oplossingen voor maatschappelijk relevante vraagstukken.

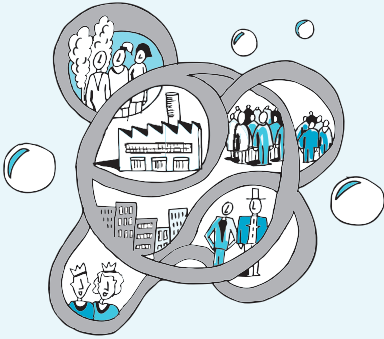
Weisbord en Janoff (2007) reiken zes principes aan die in de praktijk het verschil maken:

1. Breng het hele systeem in één ruimte.
2. Exploreer de hele olifant alvorens tot deeloplossingen over te gaan.
3. Controleer wat je kunt en laat los wat je niet kunt controleren.
4. Laat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen.
5. Ga op zoek naar een gedeelde basis voor actie.
6. Gebruik meningsverschillen om vernieuwing een kans te geven.

Deze principes zijn de fundamentele bouwstenen van cocreatie in de betekenis zoals wij cocreatie bedoelen. Deze principes zullen voor jou betekenis en diepgang krijgen, naarmate je dit boek verder doorneemt.

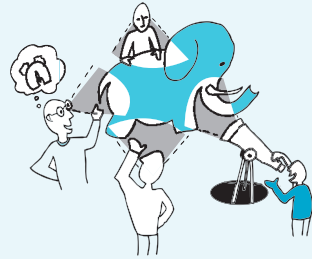
PRINCIPE 1

BRENG HET HELE SYSTEEM IN EEN RUIMTE.



PRINCIPE 2

EXPLOREER DE HELE OLIFANT ALVORENS TOT DEELOPLOSSINGEN OVER TE GAAN.



PRINCIPE 3

CONTROLEER WAT JE KUNT EN LAAT LOS WAT JE NIET KUNT CONTROLEREN.



PRINCIPE 4

LAAT MENSEN ZELF VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN.



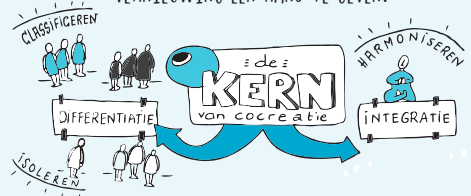
PRINCIPE 5

OP ZOEK NAAR EEN GEDEELDE BASIS VOOR ACTIE.



PRINCIPE 6

GEBRUIK MENINGSVERSCHILLEN OM VERNIEUWING EEN KANS TE GEVEN.



Wat kan cocreatie opleveren?

Je zult ontdekken dat het er bij cocreatie om gaat de zes principes voortdurend te bewaken. Als je erin slaagt de basisprincipes 'goed genoeg' toe te passen, dan vergroot je de kans op succes. Wat is goed genoeg? Dat zul je in dit boek lezen.

Onderzoek van van der Zouwen (2011) toont aan dat cocreatie de volgende resultaten kan opleveren:

Op korte termijn: meer en beter werk

1. Betere besluiten en actiepunten.
2. Commitment en energie voor implementatie.
3. Nieuwe relaties; meer potentieel voor innovatie en leren.
4. Meer vertrouwen.

Op lange termijn: duurzame ontwikkeling

1. Toenemend verandervermogen; toenemend bewustzijn.
2. Schotten tussen onderdelen en functies in het systeem worden meer doorlaatbaar.
3. Beter anticiperen op toekomstige ontwikkelingen; meer mogelijkheden leren zien.

Cocreatie, waarom juist nu?

Technologische ontwikkelingen hebben ons een ongekende welvaart gebracht. Tegelijkertijd staan managers onder steeds zwaardere druk om de prestaties van de voorbije decennia op zijn minst te evenaren. Deze evolutie bracht maatschappelijk een aantal gevolgen met zich mee. Scharmer (2013) gebruikt in dit verband de ijsbergmetafoer. We zien slechts de toppen van de ijsbergen: dat zijn de grote vraagstukken van onze tijd. Ecologie: eindigheid van de hulpbronnen. De maatschappij: toenemende ongelijkheid. Spiritualiteit: grote groepen mensen die op zoek zijn naar zingeving.

Tegelijkertijd zien we dat de welvaart ervoor gezorgd heeft dat mensen steeds beter opgeleid zijn. Er is een groep medewerkers ontstaan die we kunnen typeren als 'kennismedewerkers'. Zij kunnen in de huidige arbeidsmarkt keuzes maken. Een steeds grotere groep mensen kijkt bewuster naar organisaties en hun eigen rol daarin. Ze zoeken naar zingeving in een dagelijkse activiteit – met name werk – die een bijzonder groot deel van hun tijdsbesteding in beslag neemt. Bovendien zijn mensen in het Westen niet langer bereid zich grenzeloos voor een organisatie in te zetten en als gevolg daarvan in te boeten wat betreft gezondheid en welbevinden.

Auteurs uit academische, economische en maatschappelijke kringen beschrijven vanuit hun eigen inhoudelijke expertise dit spanningsveld. Achter in het boek hebben we enkele publicaties opgenomen die geïnteresseerde lezers erop na kunnen slaan. Scharmer illustreert dit spanningsveld aan de hand van zeepbellen of bubbels die onder water ontstaan, omdat wij niet handelen volgens wat we zeggen te willen. Zo produceren we als collectief resultaten die niemand wil. In de bubbel van de financiële markten stimuleren we banken en naties om veel geld te verdienen op een risicovolle manier. Dit gaat net zo lang door tot de

bubbel uiteenspat in een financiële crisis. Andere soorten crises die op een vergelijkbare manier ontstonden, zijn de opwarming van de aarde, vervuiling, oncontroleerbare immigratiestromen, voortdurende schending van mensenrechten enzovoort. Door het ontkennen van zeepbellen houden we een artificiële wereld in stand. Ooit komen ook deze zeepbellen aan de oppervlakte en zullen ze uiteenspatten.

De bubbels zijn terug te voeren op eenzelfde conflict: leiderschap vanuit een egosysteem bewustzijn, het inzetten van middelen voor individuele doelstellingen en negeren van het geheel dat we kunnen omschrijven als het ecosysteem waarin we leven. Scharmer en Kaufer (2013 in van der Zouwen, 2015) beargumenteren dat, als we de zeepbellen willen aanpakken, er gewerkt dient te worden aan een toenemend bewustzijn van het geheel en een verschuiving van ik- naar wij-denken. Zij spreken van vier stadia in de bewustzijnsontwikkeling. In bijgaand schema werken we dit voor een aantal sectoren nader uit.