

COCREATIE... MYTHE OF REALITEIT?



We horen in organisaties alsmear meer het woord “cocreatie” vallen, net als zelfleiderschap of soepelheid. De bedrijfsweld beseft dat hij maar beter de mens in het centrum van zijn werking kan plaatsen of hem op zijn minst in zijn raderwerk moet integreren, om op te tornen tegen verschijnselen van demotivatie, gebrek aan engagement of verlies van zingeving. Het absenteïsme of de enorme toename van de gevallen van “burn-out” hebben waarschijnlijk de alarmbel doen rinkelen. Bedrijven zien hun paradigma’s wankelen en beginnen zichzelf opnieuw uit te vinden. Ze bevinden zich midden in de overgang van de oude werking en de nieuwe werkmethodes, wat een aantal tegenstellingen en spanningen creëert, zoals in elke periode van verandering en verlies van houvast.

Een bedrijf is, voor alle duidelijkheid, geen abstracte entiteit, maar wordt geleid door mensen, die tijdens die crisis ook geconfronteerd worden met hun eigen behoeften (begrijpen, onder controle houden, macht behouden ...). Dat gezegd zijnde kiezen alsmear meer bedrijfsleiders voor de “New World of Working” (NWOW) en worden ze zich ervan bewust dat ze verandering moeten brengen in hun managementstijl. Ook de leeftijds piramide en de “generaties Y en Z” vormen voor een deel de oorzaak van een behoefte aan (her) motivatie, een zoektocht naar zin en een andere betrokkenheid van medewerkers bij de beslissingen en processen in verband met veranderingen. In CP 51 vertelden we dat zelfleiderschap een antgift is tegen chronische stress, omdat werknemers opnieuw zin vinden in hun werk dankzij het feit dat ze zelf keuzes kunnen maken en zich bewust worden van hun eigen middelen om met veranderingen en onzekerheid om te gaan. Cocreatie situeert zich voor mij in het verlengde van het begrip zelfleiderschap, op schaal van de organisatie.

Uitleggen wat cocreatie precies is, is een hele uitdaging. Sommigen associëren cocreatie met participerend management of vergelijken het met een soort van workshops. Het is echter veel meer dan dat. Velen hebben het erover, zijn erin geïnteresseerd en willen begrijpen wat het precies behelst. Zou het DE o zo lang gezochte oplossing zijn om het engagement van de werknemers op het werk te stimuleren en hun soepelheid en creativiteit aan te zwengelen? Waarover hebben we het eigenlijk precies?



NWOW (OF NIEUWE VORMEN VAN WERKORGANISATIE) IS EEN CONCEPT DAT FLEXIBILITEIT IN DE ARBEIDSWERELD EN DE NIEUWE SAMENWERKINGSMETHODES, IN OVEREENSTEMMING MET DE TIJDSGEEST, AANMOEDIGT:

→ FLEXIBILITEIT IN TIJD EN RUIMTE

Telewerk, aangepaste uurroosters, coworking, aangepaste arbeidsmiddelen en -ruimtes...

→ SAMENWERKING

Uitwisseling, kennis delen, proactief werken...

→ PARTICIPEREND MANAGEMENT

Samenwerking en verantwoordelijkheidsbesef creëren bij medewerkers...

EEN STUKJE GESCHIEDENIS...

In de jaren 90 is een cruciale periode voor cocreatie het verschijnen en formaliseren van een methode om vergaderingen of workshops te houden, die "Future Search"¹ genoemd wordt. De manier waarop die workshops in elkaar zitten is gericht op langdurige acties in organisaties en de begeleiding van duurzame veranderingen. Het is een belangrijke kentering, want in plaats van experts uit te nodigen om de problemen op te lossen, zijn het de spelers van heel het systeem die niet alleen de problemen oplossen, maar ook het systeem zelf verbeteren. En de spelers zijn, onder andere, de medewerkers zelf. Het systeem is het geheel van mensen die bij een probleem of een vraag betrokken zijn en die oplossingen of verbeteringsmaatregelen aanbren- gen.

Zeer algemeen genomen is cocreatie het antwoord op een behoefte om de organisatie te ontwikkelen en de werking ervan te verbeteren; kortom, om de organisatie soepeler te maken en te helpen om zich aan te passen aan haar veranderende omgeving. Het is meer dan "het probleem oplossen". De vragen die met behulp van cocreatie behandeld worden zijn grootschalige, vrij complexe en transversale vragen. De thema's kunnen bijvoorbeeld zijn: "Hoe kunnen we de communicatie tussen diensten onderling verbeteren?", "Hoe kunnen we de dienstverlening aan de klant verbeteren?" of "Hoe kunnen we het welzijn van de medewerkers verbeteren?". Een klassieke aanpak heeft het dan waarschijnlijk over een onderzoek of interviews en werkgroepen met een jaaractieplan als resultaat. Ik stel vast dat het jaaractieplan heel (te) vaak niet het verwachte resultaat oplevert of dat maatregelen met de tijd uitdoven. Het woord "workshop" leidt uiteindelijk tot afkeer, omdat het behoorlijk wat frustratie opwekt. Mensen klagen over een gebrek aan opvolging, feedback, concrete resultaten... Ze zien in een participerend proces een reeks beloftes die nooit gehouden worden. Waarin is cocreatie dan anders?

DE 6 PRINCIPES VAN COCREATIE

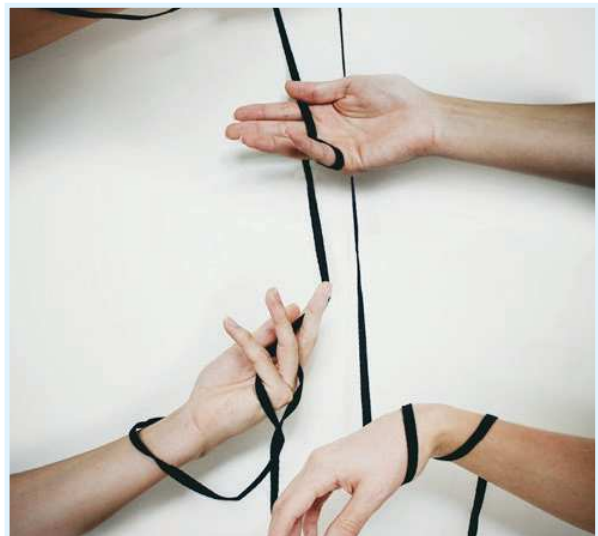
Het volledige proces berust op 6 principes die samen het DNA van cocreatie vormen en die in elke fase van het werk leven en gerespecteerd worden.

De eerste twee principes gaan over de focus of de richting die men moet uitgaan (de koers): het probleem of de initiële vraag goed omlijnen. In cocreatief jargon wordt die vraag de "focusvraag" genoemd. In de gebruikelijke methodes stel ik vast dat er vaak te weinig tijd besteed wordt aan de analyse van het probleem en dat men probeert om zo snel mogelijk oplossingen te vinden. Na een paar maanden of een jaar beseft men dan vaak dat de genomen

maatregelen niet aan de "echte" behoeften beantwoorden. De eerste twee principes zijn, aan de ene kant, "heel het systeem bij elkaar brengen" en, aan de andere kant, "het probleem van alle kanten bekijken alvorens naar gedeeltelijke oplossingen te gaan". De eerste idee bestaat erin een groep sleutelspelers die bij de focusvraag betrokken zijn bij elkaar te brengen om over het probleem en de oplossingen ervan te praten. De nieuwigheid ligt erin dat men zich niet tevreden stelt met workshops met medewerkers en managers (vaak trouwens nog apart ook), maar om alle interne en externe sleutelspelers samen te brengen, ongeacht de grenzen die vaak in veranderingsprojecten gesteld worden. Klanten, leveranciers, collega's van andere afdelingen of business lines... ze zijn allemaal welkom. De tweede idee, "het probleem van alle kanten bekijken alvorens naar gedeeltelijke oplossingen te gaan", betekent dat het beter is om genoeg tijd te nemen om een vraag volledig te bekijken, voordat je beslist welke aspecten of dimensies je als eerste gaat behandelen. Vandaar het belang om alle standpunten rond de tafel te verzamelen.

Klaar voor principes 3 en 4? Dat zijn zelfsturing en controle loslaten.

Zelfsturing, of principe 3, verwijst naar het feit dat tijdens alle vergaderingen of workshops de groep zichzelf stuurt. Concreet gezien duidt de groep iemand aan die de rol van facilitator, tijdbeheerder, rapporteur en presentator op zich neemt. Die rollen veranderen elke keer. Dat creëert verantwoordelijkheidsbesef en betrokkenheid bij de leden van de groep. De controle loslaten, of principe 4, zou op zichzelf al een artikel in beslag kunnen nemen. Het is immers een begrip dat vaak slecht begrepen wordt. In het kader van cocreatie moet je aannemen dat de groep die verantwoordelijk is voor de organisatie (met, zeker in het begin, externe en ervaren coaches) zich vooral concentreert op het proces en het "hoe" van cocreatie (het systeem definiëren, methodes kiezen, de aspecten verbonden aan het budget, de kalender, communicatie beheren enz.). Ze moeten inderdaad ook de "focusvraag" formuleren (het probleem dat opgelost moet worden), maar daar houdt hun invloed op de inhoud dan ook op. Zelfs tijdens het verloop van de workshops en ongeacht de gekozen methode (er zijn er meerdere, we sommen ze iets verder in dit artikel op), oefent de facilitator geen invloed uit op de discussies en de keuze van de prioritaire maatregelen. Hij staat garant voor goede werkomstandigheden, maar laat de controle over het resultaat over aan de rest. Dat veronderstelt een serieuze investering in de voorbereiding van interventies. Van zodra een interventie voorbereid is, wordt ze losgelaten! Dat geldt ook voor de directie die de methode sponsort... Principes 3 en 4 moedigen, kort gezegd, de motivatie, de energie, de zin om een bijdrage te leveren aan.





Wil je meer weten over [de twee laatste principes, 5 en 6](#)? Die gaan allebei over het stimuleren van de [dialoog](#): door tegelijkertijd [uiteenlopende standpunten uit te wisselen](#) - principe 5 - en een [gemeenschappelijke zone te bepalen](#) - principe 6 - waarin iedereen zich herkent en actie wil ondernemen, vooruit wil komen. Dat gaat verder dan het begrip consensus of “Belgisch” compromis... Het is beslissen om samen actie te ondernemen, voor zaken waarover iedereen het echt eens is. Veel projecten worden afgeremd of gaan over de kop omdat men zich concentreert op de verschillen in plaats van op de punten van overeenkomst, en dat zijn er vaak meer dan je op het eerste gezicht wel zou denken.

Die 6 principes kunnen in dit stadium abstract lijken. Ze weerspiegelen een [houding](#), waarden, maar komen ook tot uiting via concrete praktijken en tools. Zelfs een werk lezen over het thema cocreatie, wat nochtans verlichtend en interessant kan zijn, kan geen ervaring vervangen. Cocreatie moet je beleven (deelnemen aan een kennismakingsworkshop of in je organisatie een test, een pilootproject op touw zetten) om het ook maar te kunnen beginnen te begrijpen. Als we er hier vermelden, is dat enkel om lezers die meer willen weten zin te geven om zich te verdiepen.



IN DE PRAKTIJK...

Een cocreatieproces bestaat uit grote etappes:

- Etappe 1 : Een planningsgroep opstellen, m.a.w. de organiserende groep, die ook de focusvraag definieert.
- Etappe 2 : De workshops organiseren, met vrije keuze van de meest gepaste methode, bijvoorbeeld een world café, future search, open forum (open space), appreciative inquiry, enz.
- Etappe 3 : Actiegroepen of groepen opstarten, die de prioritaire maatregelen opstellen en implementeren.
- Etappe 4 : De actiegroepen opvolgen, wat idealiter inhoudt dat elke stap voorwaarts gedeeld wordt en de steun geboden wordt die nodig is om de energie en efficiëntie op niveau te houden.
- Etappe 5 : De successen, die bewijzen dat “het werkt!” in het zonnetje zetten. Dit is een belangrijke etappe, die niet te licht opgenomen mag worden. Het is op die manier dat andere mensen zich laten inspireren en er een nieuwe cultuur ontstaat.

IN ELKE ETAPPE EN IN DE MANIER VAN SAMENWERKEN MOETEN DE 6 PRINCIPES GERESPECTEERD WORDEN.



EEN PAAR BEDENKINGEN...

→ Het neemt te veel tijd in beslag...

Veel hangt af van de voorbereiding. Dankzij de methodes die gebruikt worden voor de workshops kunnen er op een paar uur of werkdagen tijd heel wat ideeën ontstaan, waardoor een duurzame dynamiek en beweging ontstaat. De medewerkers

zetten zich in voor datgene waar ze energie in willen steken. Ze vinden de zin van hun werk terug. Het is dus de moeite waard!

→ Verlies van controle over het resultaat...

Hierover worden vaak, toch wel begrijpelijke, bedenkingen geformuleerd. Wat ik tot nog toe gehoord heb, bijvoorbeeld, kan samengevat worden in: "De ideeën die uit die gesprekken voortkomen zullen een omwenteling ontketenen", "De oplossingen zullen ingaan tegen onze strategie", "De maatregelen gaan buiten het kader treden, veel te duur zijn..." enz. De ideeën worden zo concreet mogelijk ingedeeld op prioriteit en vervolgens overgenomen door de actiegroepen, die in een welbepaald kader (afgebakend speelterrein) werken. Leden van de directie of vertegenwoordigers van de overheid, mensen die met budgetten te maken hebben enz. worden bij het proces betrokken. Ze worden, in termen van hun invloed op de uitwisselingen en ideeën, beschouwd als gelijk aan de andere spelers, maar ze hebben nog steeds hun eigen specifieke rol en blijven garant staan voor de realiteitswaarde van de oplossingen en de coherentie met de bedrijfsstrategie. Coöperatie is geen wereld die losstaat van de realiteit van de bedrijfswereld of een hoop "blabla". Wel integendeel!

→ Je moet er "klaar" voor zijn...

Wanneer weet je zeker dat je er klaar voor bent? Je moet klaar zijn om je te smijten, het te proberen en te beleven. De directie moet de mens (opnieuw) in het centrum van het bedrijfsleven plaatsen. Ook al neemt ze nog onsamenhangende beslissingen of zijn er tegenstellingen in bepaalde praktijken of berichten, structurele hindernissen of historische remmingen. Een cultuur en mentaliteit verander je niet op een paar maanden tijd...



DE SLEUTELS VOOR SUCCES...

De aanwezigheid van de "AREIN": Authority, Resources, Expertise, Information, Needs. De groepen (planningsgroep, workshops, actiegroep...) moeten bestaan uit mensen die het gezag vertegenwoordigen, mensen die toegang hebben tot de beschikbare middelen, mensen met een bepaalde deskundigheid of nuttige kennis en, uiteraard, mensen die behoeften of verwachtingen hebben in verband met de focusvraag (wat men wil verbeteren).

Een sterke visie en opzet van de directie: de directie moet zijn rol van sponsor of supporter actief spelen. Dat is noodzakelijk om vertrouwen op te bouwen, integriteit en samenhang te garanderen, de essentiële ingrediënten van het cocreatierecept.

De realiteitszin van de maatregelen en van het werkritme in het algemeen. De investering van de medewerkers in de workshops, vergaderingen en actiegroepen vergt energie en tijd. Je kan maar beter gericht te werk gaan en beetje bij beetje vooruitgang boeken in plaats van te snel te veel willen doen. De eerste successen bewijzen dat de aanpak werkt en zijn een aanmoediging om door te gaan, ze brengen hoe langer hoe meer mensen samen. Alleen al het feit deel te nemen aan een workshop creëert enthousiasme, hoop en hernieuwde motivatie. Je durft er opnieuw in te geloven...

WAAROM U DUS NIET? WAAROM UW ORGANISATIE NIET? JE KAN HET BESTE BEGINNEN ONDER BEGELEIDING VAN MENSEN DIE ER ERVARING MEE HEBBEN. EN VOORAL "ERIN GELOVEN OM HET TE ZIEN" ... DAARNA VINDT HET CONCEPT VANZELF MEER EN MEER INGANG EN WORDT ER EEN NIEUWE CULTUUR GEBOREN.

1. (Future Search, An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities, Marvin Weisbord & Sandra Janoff, Second Edition Updated and Expanded, Ed. BERRET-KOEHLER San Francisco, 2000)