

co·crèatie

## Meer cocreatie!



Complexe uitdagingen in organisaties en in de samenleving vragen om cocreatie: betrokken individuen en groepen die samen innovatieve ideeën genereren en zich van daaruit engageren voor oplossingsgerichte acties.

In de wereld van de commercie houdt cocreatie reeds enige tijd in dat je als consument mee beslist over bijvoorbeeld de samenstelling van je auto of van een laptop, of over wie niet meer meedoet in de volgende aflevering van een reality-reeks op TV. Interessanter wordt het wanneer we cocreatie inzetten voor complexere uitdagingen, waar meerdere partijen bij betrokken zijn, zoals bijvoorbeeld: de overlast in een wijk; diversiteit op een werkvloer; de vergrijzing van de vrijwilligers in verenigingen; omgaan met de diverse leeftijdsgroepen in een bedrijf; de fatalistische sfeer in een organisatie; de inplanting van een skaterspark; het opvoedingsproject van

een school; de mobiliteit in en rond een stad; een contraproductieve teamcultuur; enzovoort. Mee oplossingen uitwerken in een cocreatief proces, vergroot de kans aanzienlijk dat je als betrokkene goesting krijgt om zelf mee tot actie over te gaan, om je opvattingen bij te stellen of om je gedrag te veranderen. Daarom krijgt cocreatie, als hedendaagse vorm van organisatie- en maatschappelijke verandering, ook steeds meer bijval: in bedrijven en in overheidsinstellingen; in verenigingen en buurtcomités; bij directies in het onderwijs en de gezondheidszorg; in multinationale ondernemingen en in kleine non-profit organisaties.

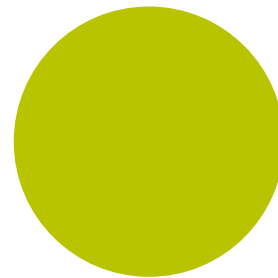
Met deze brochure en met de website **[www.cocreatie.net](http://www.cocreatie.net)** wil Stichting Lodewijk de Raet het cocreatieve denken en handelen extra in de kijker zetten.

*We wensen je veel inspiratie.*



## Samen en scheppend Omvormend het niets tot iets Van Ego tot duo

Herman Van Rompuy,  
Voorzitter van de Europese Raad



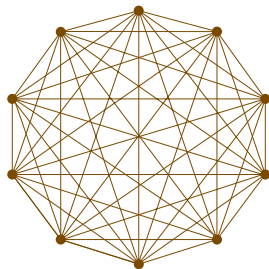
## Argumenten pro

Cocreatie zien we als de zichzelf sturende, eventueel gefaciliteerde, oplossingsgerichte samenwerking tussen partijen die betrokken zijn op een als complex ervaren uitdaging. Typerend voor cocreatie is dat de betrokkenen via authentieke en respectvolle interacties een gedeelde opvatting bereiken over de omschrijving van een gewenste toestand. Samen bedenken en construeren ze ook oplossingen en gedragen acties om die toestand te bereiken.

Het pleidooi voor meer cocreatie stoelt op verschillende elementen.

Ten eerste rentabiliseert cocreatie het sociaal kapitaal waarin de samenleving investeert via onderwijs en waarin organisaties investeren via lonen en opleidingsbudgetten.

Als gevolg van de verbindingen die in ieder cocreatief proces tot stand komen, ontstaat er een collectieve competentie die groter is dan de som van de individuele competenties. De figuur van het decagram symboliseert dit. De lijnen in de figuur weerspiege-



len de mogelijke interacties, de confrontaties van opvattingen, de aan elkaar gestelde vra-

gen en de uitwisseling van kennis, vaardigheid en ervaring.

Ten tweede speelt de cocreatieve praktijk in op het simpele gegeven dat je als betrokkene makkelijker intrinsiek gemotiveerd geraakt om ten volle achter een standpunt, een oplossing of een actie te staan, wanneer je als gelijkwaardige partner en als autonoom individu mee participeert aan het bedenken van dat standpunt, van die oplossing of van die actie.

Ten derde. Meer dan ooit stuiten we op de nefaste effecten van de opvatting dat de belangen van ieder individu of van iedere groep best zo vaak als mogelijk volledig gedekt moeten zijn. Op macroschaal bijvoorbeeld is het inmiddels zeer duidelijk



dat, wanneer we blijven streven naar de volledige bevrediging van de eigen verlangens, de wereld echt wel te klein wordt: in 2020 niet enkel voor de 6,5 miljoen Vlamingen, de 11,5 miljoen Belgen en de 17,5 miljoen Nederlanders, maar in 2050 zeker en vooral ook voor de 9 miljard bewoners van onze

planeet. Veelzeggende getuigenissen hiervan zagen we de voorbije jaren al in succesvolle documentaires zoals 'An Inconvenient Truth', 'The Greed Game' en 'How Many People Can Live on Planet Earth'. Cocreatie gaat er uitdrukkelijk van uit dat ons denken en handelen rekening dient te houden met het geheel. Daarom is het ook een krachtig samenwerkingsmodel voor de (breed gedefinieerde) duurzame ontwikkeling van bedrijven, van niet-commerciële organisaties en van de samenleving als geheel.

Een laatste, minder pragmatisch argument voor cocreatie, is dat de cocreatieve benadering sterk uitgaat – of misschien wel de sterkste uiting is van – waarden als emancipatie, verbondenheid en medezeggenschap. ■



## Woorden zaaien, **stille oogst** (Perzisch spreekwoord)

In het begin was er het woord, maar dat woord was niet van iedereen. Mijn ene oma gaf als vrijwilligster cursussen bij de KAV waar -zo vertelt ze me- vrouwen eindelijk konden spreken over zichzelf. Mijn andere oma zweeg en werkte naarstig door. Nog steeds is het woord lang niet van iedereen. Wie het heeft, krijgt greep op de wereld, kan tonen wie hij is, zeggen wat hij wil. Toch heeft dat enkel zin als het ook gehoord wordt, als de kans bestaat dat er iemand is die luistert.

In de tijd dat het woord een voorrecht was van opperwezens of enkelingen leek luisteren wel hetzelfde als gehoorzamen. Kinderen horen naar hun ouders te luisteren, werknemers naar hun bazen, onderdanen naar hun koning... Maar nu zovelen spreken en het gonst van woorden, wie kan dan luisteren? We nemen wel het woord,

maar hoe kunnen we het nog ontvangen?

Horen gebeurt ons. Luisteren is complexer, het is een mentale handeling. In cursussen voegen we aan luisteren vaak het adjectief 'actief' toe. Want luisteren is handelen. Je knikt, paraphraseert, je kan je erin oefenen. Ja. Maar er is ook meer. Of eigenlijk minder. Het is als stilstaan. Alsof je in de stroom gaat staan. Het water stroomt, jij staat, blijft staan en richt je aandacht op het stromen van al dat water. Luisteren is niet-weten, ontvangen, stil worden. Om zo ruimte te kunnen geven aan de ander en aan het mysterie dat die ander uiteindelijk toch ook altijd is.

Als we de oplossing al klaar hebben, werkt het immers niet. Als we heel hard bezig zijn met zo goed mogelijk onszelf te zijn, lukt het ook niet.

Er is deemoed voor nodig. En de moed daartoe. Pas als we terugwijken, onze eigen oordelen en bekommernissen loslaten, luisteren we, kunnen we mee-voelen. Voor empathisch luisteren zijn geen trucjes, dat kan alleen van binnenuit.

En dan komt ontroering. Zo gebeurt het mij. Zo zie ik het ook gebeuren als ik met een groep aan het werk ben. Het zijn de schoonste momenten. Als mensen vanbinnen ge-

raakt worden door elkaars verhaal. Vaak is het dan even stil. En is er daarna iets gekanteld. Dat is de bodem, denk ik dan, van hieruit kunnen we samen verder. Verder vormen, verbeelden, verwachten en waarmaken van stukjes gedeelde toekomst. Aan het werk is een collectieve intelligentie. En bijna ongemerkt klopt er ook een gemeenschappelijk hart. Als je stil bent, kan je het horen. ■





## Het resultaat van een cocreatieve teamontwikkeling binnen Netwerk Vlaanderen

Een team van 10 werknemers, iedereen deeltijd tewerkgesteld, elk specialist in een bepaald werkgebied, grote idealen en democratisch ingesteld... De wil om samen te werken is er en toch dreigt eilandjesvorming en gebrekkige communicatie.

Het klinkt wellicht bekend in de oren, maar voor Netwerk Vlaanderen reden genoeg om dieper op het teamwerk in te gaan. Na een dag peuteren in, hoe ons team momenteel functioneert en het uitspreken van de verwachtingen inzake teamwerk, gingen we met drie opdrachten huiswaarts. Ten eerste willen we stappen zetten om de samenhang te versterken. We sprokkelde 16 tips bij elkaar om dit concreet te maken, gaande

van het inlassen van een regelmatig 'open-communicatielijn-moment' tot het nauwkeuriger invullen van de geplande aanwezigheden. Ten tweede willen we samenwerking met een grotere efficiëntie. Het belang van betere rolafspraken, meer coaching en niet te veel hooi op ons vork nemen lijken hierbij belangrijk. Ten derde willen we het verdeeld leiderschap in kaart brengen. Hoe liggen de verantwoordelijkheden nu? Hoe zit het met praktische afspraken? Wie volgt de taakopvolging en leemtes op?

Kortom genoeg suggesties om het werken in team te verbeteren. *Netwerk Vlaanderen is de beweging die campagne voert voor een duurzaam investeringsbeleid.* ■

# De cocreatie test



Canz & .....





## Het nieuwe 'wij', uitdaging voor een cocreatieve aanpak

Hoe kan het gemeenschapsgevoel tussen mensen met verschillende culturele en levensbeschouwelijke achtergronden versterkt worden, zonder daarbij de onderlinge verschillen uit het oog te verliezen? Kunnen we het diepgaand on-eens zijn zonder wederzijds respect te verliezen?

Het debat over het omgaan met diversiteit in onze samenleving wordt veelal beperkt tot een 'wij-zij' denken. Met de invoering van een begrip als 'het nieuwe wij', zou komaf gemaakt worden met de polarisering tussen groepen in de samenleving. Iedereen wordt 'wij', er is geen sprake meer van 'zij'. De realiteit is – naar goede gewoonte – een stuk complexer.

Een eerste kanttekening is dat de begrippen

'wij' en 'zij' ten onrechte in de taboesfeer geduwd worden. Wij-en-zij-betrekkingen horen tot de normale menselijke patronen. Kinderen tegenover ouders, gezinnen tegenover burens, patiënten tegenover artsen, leerlingen tegenover docenten, ... elk rollenpatroon impliceert een wij-zij verhouding. Dit zijn geen gefixeerde verhoudingen, maar veelal tijdelijk, altijd wisselend. Die plek steeds weer vinden in de verhoudingen, geeft de mogelijkheid aan mensen hun eigen 'zijn' een stukje af te bakenen, een stukje van de eigen identiteit in te vullen.

Identiteit van mensen en groepen is een dynamisch en veelvormig gegeven. Het gaat om de mate van identificatie, die tot uiting komt op de verschillende assen waar verhalen van

mensen samenkomen. Daar bevinden zich als het ware kruispunten, tijdelijke plaatsen van botsing en ontmoeting, van verschillende perspectieven maar ook van gedeelde belangen. Het kruispuntdenken biedt een alternatief voor het denken in identiteiten.

Cocreatie zien we hierbij als een sturend beginsel. Het 'nieuwe wij' wordt pas echt 'wij' als alle (groepen van) mensen die in onze samenleving aanwezig zijn, er mee invulling aan kunnen en mogen geven. In die zin gaan we een stap verder dan integratie: mensen brengen zichzelf niet zozeer in een samenleving, maar maken deze samenleving samen waar. We noemen dit intercreatie. Cultuur wordt gecreëerd door het samenvoegen van ele-

menten uit de verschillende aanwezige cultuurgroepen. Zo krijgen we de kans om mét in plaats van naast elkaar te leven, elkaar te respecteren en te waarderen. Twee begrippen zijn hierbij van groot belang: wederkerigheid en verbinding. In het ene schuilt de gedeelde verantwoordelijkheid, in het andere de mogelijkheid tot het zich ergens thuis voelen. Kiezen voor intercreatie boven integratie, betekent kiezen voor de mogelijkheid om de eigen cultuur en eigen normen en waarden te behouden, mét een plaats voor culturele verschillen. Hierdoor kunnen heel wat van de eigen identificaties bewaard blijven en zal intercreatie eerder tot succes leiden dan integratie. Cocreatie is dan het voertuig dat ons brengt naar intercreatie. ■

# Groeien naar cocreatie

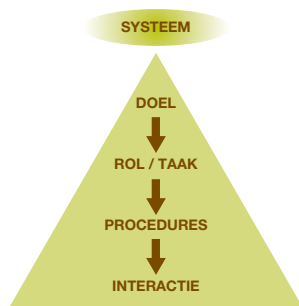
Als we kijken naar de manier hoe teams omgaan met uitdagende kwesties, kan het zogenaamde 'doelmatigheidsmodel' van Ron Fry ons helpen om werk te maken van teams die groeien naar cocreatie. Dit model belicht vijf factoren die invloed uitoefenen op het functioneren van het team.

**Het systeem.** Dit is ieder team en de omgevingsfactoren. Een team is altijd ingebed in een ruimer geheel. Er is een continue wisselwerking tussen beiden.

**Het doel, de kernopdracht.** Wat moet er gebeuren? Waartoe dient het team?

**De rollen en taken.** Wie gaat er wat doen? Hoe zijn de psychosociale rollen verdeeld?

**Procedures.** Hoe pakken we bijvoorbeeld de besluitvorming aan?



**Interpersoonlijke relaties en interacties.** Is er voldoening over het teamwerk? Is het respect, het vertrouwen en de behulpzaamheid waarneembaar aanwezig?

De volgorde van de doelmatigheidsgebieden geeft aan wat eerst aandacht en verzorging nodig heeft en wat daarna. Bij cocreatie zijn het echter vooral doel en het interactieproces waarop we de focus leggen.

Duidelijk is het belang van het kunnen omgaan met inhoudelijke verschillen, het zoeken naar de goede werkwijze of te volgen procedure; en het verkrijgen van draagvlak en een hoge mate van betrokkenheid.

Maar ook andere, vaak subtielere aspecten, bepalen de kwaliteit van het cocreatief proces:

- het kunnen definiëren en ervaren van een gemeenschappelijk doel, waarin eenieder zijn aandachtspunten herkent;
- het communiceren op basis van gelijkwaardigheid, waarbij we er ons bewust van zijn dat het uitspelen van status en positie een win-win resultaat ondermijnt;

- het expliciteren van onze standpunten, verschillen en gemeenschappelijkheden, zodat onuitgesproken assumpties weinig kansen krijgen;
- het opbouwen van een vertrouwensrelatie, ondanks verschillende belangen en verwachtingen;
- het vragen, onderzoeken, verkennen en tegelijkertijd duidelijk zijn over eigen standpunten en wensen. ■

# Werk maken van duurzame motivatie een cocreatief traject bij Nike

De HRM-afdeling van Nike bouwt aan een proactief beleid met de ambitie 'het beste uit mensen te halen'. Duurzame arbeidsmotivatie is daarbij een belangrijk thema – voor 50-plussers, maar ook voor alle andere leeftijdsgroepen.

Bij de start van het traject bracht een focusgroep in kaart wat bij 'duurzame motivatie' het aandeel is van de medewerker zelf, van diens leidinggevende, van de collegagroep en van de organisatie. Ook sterktes en ontwikkelpunten werden opgelijst. Na het voortraject kwam een actieleergroep acht keer samen met het volgende procesdoel voor ogen: 'Samen onderzoeken hoe we motivatie en de voorwaarden daartoe, bespreek-

baar en levend kunnen houden'. Concreet focuste de mixed groep van medewerkers, leidinggevenden en HR-mensen op topics als waardering, autonomie, verbinding, competentiegevoel en omgaan met verandering.

Na het traject werd beslist om de actieleergroep (minstens nog even) te continueren, met als opdracht om de gerealiseerde resultaten breder te verankeren binnen de organisatie.

*Nike European Logistics Center in Laakdal is het Europese distributiecentrum van Nike, producent van sportartikelen. Het uitgebreide relaas van het traject kan je lezen op [www.de-raet.be/motivatie](http://www.de-raet.be/motivatie). ■*



# Interactieregels

De participanten in een cocreatief proces verbinden zich ertoe minstens acht interactieregels na te leven. Een facilitator kan deze principes in een cocreatief proces introduceren en samen met de participanten bewaken. Bij Stichting Lodewijk de Raet maken we hiervoor gebruik van de 'cocreatiekaart'.

## 8 punten van aandacht voor het **cocreatief denken en handelen**

- wees open van geest
- denk positief en oplossingsgericht
- lift mee op ideeën van anderen
- stel het eigen oordeel uit
- heb oog voor het geheel
- huldig de interpreteerbare realiteit
- speel in op wat zich aandient
- streef naar een gedeeld begrip



# Improvisatietheater : cocreatie als kunstvorm



Als mensen me vragen wat typisch is aan Inspiratie, aan onze improvisatiestijl, dan antwoord ik steevast: samenspel en verhaalbouw. Ik vond het dan ook veel méér dan OK toen mij werd gevraagd of ik iets kon schrijven onder bovenstaande titel. Samen en bouwen. Co-creatie.

Improspelers focussen zich op het vinden van een gemeenschappelijke weg. Zij zijn constant bezig met gevoelig 'finetunen'. Dat vraagt een enorm flexibele geest. De man die dacht een baas te spelen die zijn werknemer

wilde spreken, kan enkele minuten later door zijn living struinen met een dwiel.

Het idee van de ander accepteren, betekent niet dat je je eigen ideeën voortdurend of altijd helemaal moet los laten. De speler accepteerde dat hij de huisman was en niet de baas, maar behield evengoed zijn inspiratie in verband met een crisis, want we krijgen een stormachtige huiselijke scène. We noemen het wel eens de impro-god, maar het is in wezen wat men 'synergie' noemt: krachten die samengaan en als resultaat meer opleveren dan de som van die twee krachten. In het geval van impro: de verbeeldingskracht van de spelers.

De basis van improvisatietheater zit hem minder in technieken dan wel in een fundamentele basishouding en die is inspirerend voor

alle vormen van cocreatie:

- Vertrouw de ander, ga uit van de beste bedoeling van de ander en zet je ten dienste van het verhaal dat zich ontwikkelt in plaats van het te willen beheersen.
- Wees oprecht geïnteresseerd in de kijk van een ander, verwonderd over wat ontstaat.
- Ga speels en positief in interactie met elkaar.

Dan wordt cocreatie een intermenselijke kunst.

# Surf eens naar een website en draag er zelf toe bij

[www.cocreatie.net](http://www.cocreatie.net) is bedoeld om cocreatie als praktijk in het vizier te krijgen van nog meer begeleiders en organisaties.



## Stichting Lodewijk de Raet ...

... ontwikkelt en begeleidt leertrajecten en veranderingsprocessen, in private, publieke en social-profit organisaties, en voor individuen.

## Deze brochure kwam tot stand ...

... dankzij de medewerking van Adinda Taelman, CONZ, Dirk Huysmans, Geert Vansielegem, Herman Van Rompuy (CD&V), Kristien Vermeersch (Netwerk Vlaanderen), Nathalie Van Renterghem (Inspinazie), Yves Larock.

... dankzij iedereen die ons inspireert als participant aan onze activiteiten, als opdrachtgever, als donateur, als medewerker, als bestuurder, als samenwerkende partner en als sympathisant.

Lay-out: Lara Bassi • [www.lalara.be](http://www.lalara.be)

Fotografie: Anna Vanaerschoot, Jorg Lambrechts, Marianne Vileirs, Yves Larock

Druk: Druk in de Weer, gedrukt op gerecycleerd papier

VU: Annie Van Speybroeck, Kon. Maria Hendrikaplein 64a, 9000 Gent



De Vlaamse overheid betoelaagt Stichting Lodewijk de Raet als gespecialiseerde vormingsinstelling. In 2010 verwerfde Stichting Lodewijk de Raet het ESF-kwaliteitslabel.

Kon. Maria Hendrikaplein 64a, 9000 Gent  
T 09 382 75 70 • F 09 222 79 60  
e-mail: [info@de-raet.be](mailto:info@de-raet.be)

**[www.de-raet.be](http://www.de-raet.be)**