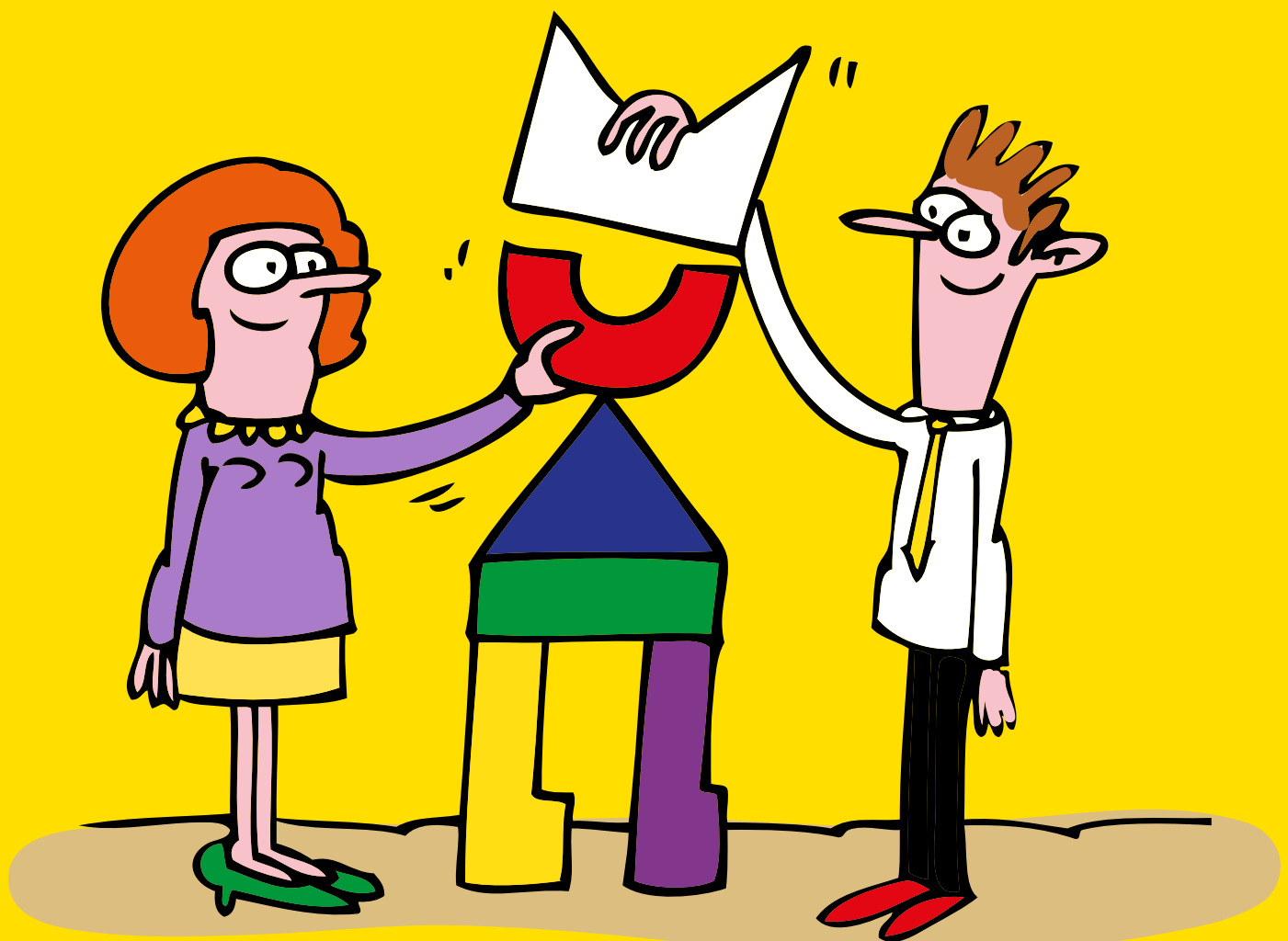


(Dit is geen)

toolbox co-creatie





Inhoud

Leeswijzer

Deze online publicatie (Dit is geen) toolbox co-creatie is interactief. Dat betekent dat de lezer door het document heen kan bladeren. De inhoudsopgave is het vertrekpunt. Ga met je muis over de tekst en kies over welke onderwerpen je wilt lezen. Vanaf elke pagina kan je terug naar de inhoudspagina.

3 Inleiding

Waarom deze toolbox?
Wie zijn wij?

4 Wat: Wat is co-creatie?

Uitleg over deze ultieme vorm van klantparticipatie
Opbrengsten

5 Waarom: De aanleiding voor de behoefte aan co-creatie

Waarom co-creatie in het algemeen? En wat is het nut voor de eigen organisatie?

5 & 6 Hoe: Procesbegeleiding op twee niveaus

Organisatieverandering
Hoe je de transitie naar co-creatie kunt begeleiden
Ons participatiemodel als handvat

AAN DE SLAG

Tips voor de procesbegeleiding van transitie naar co-creatie

7 Waarom: Waarom wil je co-creëren?

Over de eerste stap naar co-creëren: het helder krijgen van het waarom

8 & 9 Hoe: Helder krijgen van ieders nut en belang

Over het scherp krijgen van de verwachtingen via de urgentie van ieders belang

- ▲ Open, professionele leerhouding waarborgen
Over de absolute voorwaarde van co-creatie
- ▲ Niet praten, maar doen!
Over het procesmanagement: geen blauwdruk ontwerp maar vertrouwen in het proces, ieders expertise en zelfreflectie

10 Doen!

Nu jullie
Afsluiting en contactgegevens



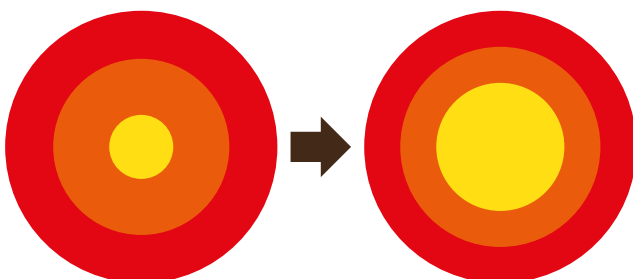
waarom



hoe



wat





Eigenlijk kan er geen toolbox bestaan om te co-creëren. Dat is een conclusie nadat Stichting C in transitie ging van aanbod- naar dialooggericht werken. De ervaringen tijdens dit proces zijn als leeropbrengst gebundeld in deze publicatie over het waarom, hoe en wat.

inleiding

Deze (Dit is geen) toolbox co-creatie is tot stand gekomen tijdens het leerproces van Stichting C in de transitie naar co-creatie: van aanbod-gericht naar dialoog-gericht werken. Bij dialoog-gericht werken is er sprake van een gelijkwaardige samenwerking waarin wordt gezocht naar synergie tussen expertise en behoefte, vanuit wederzijdse nieuwsgierigheid.

De ervaringen die in dit leerproces zijn opgedaan, delen we in deze toolbox. Ons belangrijkste inzicht is dat er eigenlijk geen algemene toolbox voor co-creatie te geven is. De leeropbrengst zit in de ervaring die we tijdens dit proces hebben opgedaan. De toolbox is daarom vooral te gebruiken als instrument voor herkenning en bevestiging van de dingen die je tegenkomt bij wat je samen doet en/of wilt gaan doen. Naast tips schetsen we voorbeelden uit de praktijk.

Waarom deze toolbox lezen?

- ▲ Je product of dienst sluit niet meer aan bij de behoefte van de klant.
- ▲ Je zoekt naar manieren om co-creatie een plek te geven in jullie organisatie.
- ▲ Je zoekt naar manieren om co-creatie met eindgebruikers en stakeholders te faciliteren.

Wie zijn wij?

Stichting C is de partij in Uden die – in samenwerking met de Udense culturele instellingen – scholen voorziet van een onderwijskundig sterk en een cultureel-uitdagend lesaanbod, gebaseerd op een doorgaande leerlijn en op kennismaking met de (professionele) lokale culturele instellingen. Het is een aanbod-gericht menu dat kan bestaan dankzij de 'bulk' van scholen die zich ervoor inschrijven. Binnen Stichting C namen Marijke de Korte, onderwijsmanager PO, en manager Janneke van Summeren het voortouw voor de transitie naar co-creatie. (Per 1 augustus is Stichting C samengegaan met het Mondriaan-huis in Kunst & Co.)

Iris Hermens is initiatiefneemster van LOLmakers en heeft meegebouwd aan het Entreprenasium. Beide organisaties zetten ondernemende leerlingen aan het roer van hun eigen onderwijs. Door de klant (leerling) volledig te faciliteren in de eigen creatie van leren ontstaat er samenwerking tussen leerkracht en leerling. Beiden worden uitgedaagd om op basis van hun talent en passie gezamenlijk verbinding te maken met lesdoelen en de maatschappij. De ultieme co-creatie! Samen leren de betrokken partijen, onder begeleiding van Iris en haar team, hoe zij hun leren en organiseren (opnieuw) kunnen vormgeven. Met al haar ervaring was Iris procesbegeleider bij Stichting C tijdens het transitietraject naar co-creatie.

Kunstbalie is als opdrachtgever en aanjager betrokken bij dit proces, dat is ingezet in het kader van De Cultuur Loper. De Cultuur Loper is een traject waarin scholen en leerkrachten worden gestimuleerd zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het vormgeven van cultuureducatie, gericht op de culturele ontwikkeling van leerlingen en aansluitend op het curriculum van de school. Monique Koolen, senior consulent scholing bij Kunstbalie, heeft het transitietraject van Stichting C en de benodigde begeleiding gefaciliteerd.





“Co-creëren betekent in samenspraak onderzoeken, ontdekken en ontwikkelen. Het is een informele manier van leren, waarbij je werkt aan een gezamenlijke deskundigheid, en waarbij ieder zijn eigen expertise kan inzetten. Dat is mooi!” – Monique Koolen, Kunstbalie

Wat

Wat is co-creatie?

“Wát gaan we doen? Kook-creëren?” vroeg een deelnemer tijdens onze informatiesessie met de stakeholders. Geweldige opmerking, want ja, niet iedereen weet wat er met co-creatie bedoeld wordt. Wat is co-creatie?

WAT HET NIET IS	WAT HET WEL IS
De school (klant) het werk uit handen nemen en een aanbod voor ze bedenken	Het aanbod in samenspraak met de school en stakeholders ontwikkelen

We zien dat klantparticipatie verandert: van de klant een aantal opties geven, via het samen ontwikkelen met de klant, tot het faciliteren van de klant om samen/zelf te ontwikkelen. Co-creatie is de ultiemste vorm van klantparticipatie. In het geval van Stichting C zijn scholen de klant.

Participatiemodel

Er bestaan veel modellen die de rolverandering vanuit de aanbieder beschrijven, zoals de participatieladder van Arnstein, die wij gebruiken. Wij besloten hier de rol van de klant/stakeholder aan toe te voegen. In ons model laten we zien hoe de rollen van aanbieder en afnemer naar elkaar toegroeien tot aan het middelpunt. Een voorwaarde van co-creatie is namelijk de actieve participatie van twee kanten, en in sommige gevallen van alle stakeholders! We verwijzen regelmatig naar dit [participatiemodel](#). In het geval van Stichting C zijn de belangrijkste stakeholders de cultuuraanbieders, zoals bibliotheek, poppodia, theaters en kunstenaars.

Opbrengsten van co-creatie zijn onder meer:

- ▲ een sterkere relatie met je stakeholders;
- ▲ continuïteit in de afstemming van diensten en producten op de klantbehoefte;
- ▲ betere diensten en producten dankzij de synergie van diverse partijen;
- ▲ een andere, vaak minder gestructureerde manier van samenwerking waarbij gelijkwaardigheid en talent centraal staan, en niet functie;
- ▲ een lerende organisatie door meer nut en noodzaak tot zelfreflectie en een open leerhouding.



Waarom

Waarom: De aanleiding voor de behoefte aan co-creatie

Waarom gaan steeds meer organisaties co-creëren? Wat is de context van deze toenemende behoefte? In onze praktijk zien we het steeds vaker: de behoefte aan maatwerk en eigenaarschap. Bij de een zit een dergelijke manier van werken al in het DNA, voor een ander is het een nieuwe ontwikkeling. Aan ons de uitdaging hier goed op in te spelen. Maar wat gebeurt er dan eigenlijk? Door allerlei technologische en maatschappelijke ontwikkelingen ontstaat er een toenemende vrijheid die op een andere manier georganiseerd moet worden. Deze nieuwe aanpak heeft een vrije structuur nodig, waarin mensen gezamenlijk kunnen werken aan gedeelde oplossingen. De winst van co-creatie is de veel grotere betrokkenheid van de klant, en de vaak inventievere oplossingen doordat er beter geluisterd wordt naar die klant en betrokken partijen. Hierdoor kan waardevol gebruik worden gemaakt van verschillende invalshoeken, belangen en behoeften.

Hoe

Hoe: Procesbegeleiding op twee niveaus

De transitie naar co-creatie betekent een leerproces op parallelle niveaus: extern en intern. Want wat je verwacht van je partners en klanten kun je pas goed begeleiden als je intern op eenzelfde wijze werkt. Deze transitie betekent dus vaak een dubbel leerproces voor de organisatie die co-creatie wil faciliteren.

Organisatieverandering

Wanneer je als organisatie de transitie maakt van aanbod-gericht werken naar co-creatie met de klant, zoals Stichting C heeft gedaan, dan brengt dat een externe rolverandering met zich mee: van aanbieder naar procesbegeleider. En dit heeft niet alleen invloed op de rol van de organisatie in het contact met klanten en stakeholders, maar ook vaak op de interne werkwijze en rollen. Het is daarom goed dat je je bewust bent van de opties in klantparticipatie en daar keuzes in te maken. Welke kant wil je op? Wat wenst de klant? Welke invloed heeft dit op onze organisatie?



Voorbeeld uit onze praktijk

In februari 2016 startte Stichting C met het proces van co-creatie. Al ruim voor die tijd waren wij hierover in gesprek met Kunstbalie, omdat de stichting voorzag dat steeds meer scholen thematisch gingen werken en dus geen standaardpakket aan cultuuraanbod meer konden afnemen. Toen wij in maart de eerste werksessie organiseerden met alle stakeholders (scholen, cultuuraanbieders) waren er nog maar twee scholen die aangaven een aanbod op maat te willen en bereid te zijn daartoe een actieve bijdrage te leveren. In mei was dit aantal al verdubbeld, en deze ontwikkeling zette zich zo voort.

Cultuuraanbieders komen ook steeds meer in beweging, want ook zij merken dat het aanbod-gerichte pakket niet meer aan-

sluit op de veranderende behoefte van scholen. Voorheen klonk het: "Wat de scholen nu van ons vragen, kan niet." Voor aanbieders is het immers soms een onmogelijke taak overal een antwoord op te formuleren. Door de vragen in samenwerking met alle stakeholders te benaderen komen de betrokkenen gemakkelijker tot een voor iedereen haalbare oplossing. Doordat we al in een eerder stadium hierover communiceren en doordat een ieder zijn verwachtingen kenbaar maakt, ontstaat meer wederzijds begrip voor uitgangspunten en groeit de bereidheid om naar elkaar toe te werken. Nevenopbrengst is dat de betrokkenheid van de school (en de leerlingen) door deze manier van werken is vergroot, en ook dat wordt door de aanbieders als zeer waardevol ervaren.



Hoe je zulke processen faciliteert, beschrijven we in deze toolbox met behulp van tips en praktijkvoorbeelden.

Procesbegeleiding

Om Stichting C in het gehele proces op beide niveaus te begeleiden zijn de volgende middelen ingezet:

- ▲ interviews met werknemers over het doel van de organisatie, de visie, de huidige werkwijze en ieders persoonlijke talenten. Door de bevindingen samen te analyseren kon Stichting C haar nieuwe doelen stellen en nieuwe rollen bepalen;
- ▲ advies over de organisatieprofilering, rolverschuiving, werkwijze en veranderstrategie;
- ▲ het gezamenlijk vormgeven van een co-creatie-pilot met De Cultuur Loper-voorloperscholen;
- ▲ procesbegeleiding van de werksessies met de stakeholders;

- ▲ toolbox als opbrengst van het traject, onder het motto: 'Je leert meer wanneer je het een ander moet uitleggen'. Een document voor organisaties als Stichting C die tegen dezelfde veranderende onderwijsbehoeften aanlopen.

TIP

In een nieuw traject is het ten eerste aan te raden om het participatiemodel al bij aanvang samen te bekijken en proberen in te vullen! Hiermee kom je gemakkelijker tot een goede heroriëntatie op je organisatie-identiteit en de inrichting daarvan. Hierdoor heeft Stichting C nu goed zicht op hoe zij op haar beurt de stakeholders in het proces kan begeleiden.

Aanbodgestuurd

Co-creatie

Vraaggestuurd

1	2	3	4	4	3	2	1
Massa-maatwerk-producent	Idee-verzamelaar	Integrator	Facilitator	Medeschepper	Participant	Inspirator	Consument
De producent geeft de standaard aan, maar de consument kan bepaalde onderdelen van het standaardproduct aanpassen. Vaak gaat het om kleuren of stijlen, keuzemogelijkheden zijn meestal vastomlijnd. De consument versimpelt de standaard. De rol van de producent is bepalend en gericht op het faciliteren van keuzemogelijkheden.	De producent vraagt de consument ideeën in te sturen. Het beste of meest gewilde idee wordt in productie genomen. Deze vorm van co-creatie wordt vaak ingezet voor marketing. Het gaat vaak om één van de vele producten en diensten van de producent. De rol van de producent is voornamelijk aanmoedigend.	De producent betreft de consument bij meerdere fases van het ontwikkelingsproces. Er is een intensieve en vaak langdurige samenwerking tussen consument en producent. De consument participeert dus in hoge mate. Design Thinking is een voorbeeld van een dergelijk proces. De rol van de producent is afgestemd op de fases die worden doorlopen.	De producent verschaft consumenten een platform waarop zij hun eigen producten kunnen ontwikkelen. Het is mogelijk dat bepaalde producten door de producent verder in ontwikkeling worden genomen, geproduceerd en op de markt gebracht. De rol van de producent is voornamelijk faciliterend: procesbegeleider/platformbouwer/adviseur naar behoefte.	Als medeschepper voelt de consument zich eigenaar, of hij is dat daadwerkelijk.	Door mee te testen/feedback te geven wordt de consument participant. De consument doet dit wanneer hij baat heeft bij een nauwe samenwerking aan het ontwikkelingsproces. Omdat hij bijvoorbeeld een specifieke eigen behoefte heeft en/of wanneer hij het initiatief vanuit overtuiging ondersteunt.	De consument heeft een idee en werkt dit uit. De betrokkenheid bij de producent is vooral gericht op het eigen idee.	De consument neemt een product af dat past bij zijn persoonlijke nuance-voorkeuren. Verder is de rol van de consument vooral die van klant. Er is weinig tot geen grote betrokkenheid bij de producent. Als de consument ontevreden is of geen behoefte meer heeft, neemt hij niet meer af of gaat naar een concurrent.
Producent				Consument			



AAN DE SLAG

Tips voor de procesbegeleiding van transitie naar co-creatie

Waarom

Waarom wil je co-creëren?

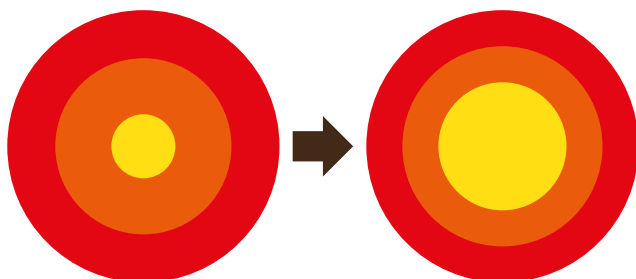
De eerste stap is het helder krijgen van het waarom. Waarom wil je co-creëren?

Waarom is deze stap van belang? Er is altijd iemand die als eerste het nut en het belang van co-creatie inziet. De kunst is anderen te activeren en mee te krijgen zodat een aantal sleutel-stakeholders mede-eigenaar wordt van het idee. Wij kwamen erachter dat het belangrijk is helder te zijn *over de reden waarom* je kiest voor co-creëren, en zelf goed te bepalen welke mate van klantparticipatie je nastreeft ([zie ons participatiemodel](#)). Deze keuzes zijn ook van invloed op de interne organisatie!

Wij floten onszelf daarom even terug om gezamenlijk de visie van Stichting C te herdefiniëren.

- ▲ Wat wil de klant?
- ▲ Wat is met het oog daarop je missie/visie?
- ▲ Hoe voer je deze uit? Wat doe je nu? (en klopt dat dan nog?)

Nadat je gezamenlijk antwoord hebt gegeven op deze vragen kun je aan de slag met de stakeholders.



Voorbeeld uit onze praktijk

Kort nadat was besloten dat Stichting C de mogelijkheden voor co-creatie met haar stakeholders in toenemende mate zou gaan verkennen, stonden er sessies gepland met een klankbordgroep. We grepen direct de kans om co-creatie als pilot voor te stellen (waarom scholen niet op voorhand meenemen in het ontwikkelproces van het cultuurmenu?), maar deze oproep kwam niet echt aan. Er leek nog geen echte urgentie te zijn bij zowel scholen als cultuuraanbieders. We waren dus (te?) vroeg. We konden ook niet stevig koers inzetten omdat we de eigen 'waarom' nog onvoldoende helder hadden. Ook beseften we dat we zelf vastzaten in ingesleten patronen, we deden per ongeluk nog dingen op de oude en bekende manier.

Daarom hebben we een stapje terug gedaan, onze visie opnieuw bekeken, en deze afgestemd op de nieuwe werkwijze. Hier kwam onder andere het besluit uit voort te gaan werken aan het eigen imago: de dienstverlening op een andere manier presenteren. Hierdoor krijgt het aanbod-gerichte product steeds minder fysieke ruimte in de communicatie. Ook definieerde Stichting C nieuwe rollen voor zichzelf: naast marktplaats (coördinator) fungeert de stichting met haar overkoepelende rol en netwerk steeds meer als inspirator, procesbegeleider en adviseur. Er is vastgelegd dat we in het wekelijks overleg elkaars aanpak bespreken, zodat we elkaar kunnen coachen op een gestroomlijnde visie en werkwijze. Daarnaast zijn de eigen talenten in kaart gebracht om de mensen meer op basis van talent in te zetten (in plaats van sec op basis van functie). Zo leren we van elkaar voor de professionalisering in de nieuwe rollen die door de transitie zijn ontstaan.



“We beseften nog vast te zitten in ingesleten patronen.”





Hoe

Helder krijgen van ieders nut en belang

Niet iedereen wil of kan een actieve bijdrage aan de transitie leveren. Daarom is het goed om het nut en het belang (de urgentie) voor iedere stakeholder in kaart te brengen. Bedenk ook dat sommige stakeholders over het hoofd worden gezien. In het onderwijs, bijvoorbeeld, wordt de leerling er vaak niet bij betrokken, gewoon omdat we het altijd vóór hem bedenken.

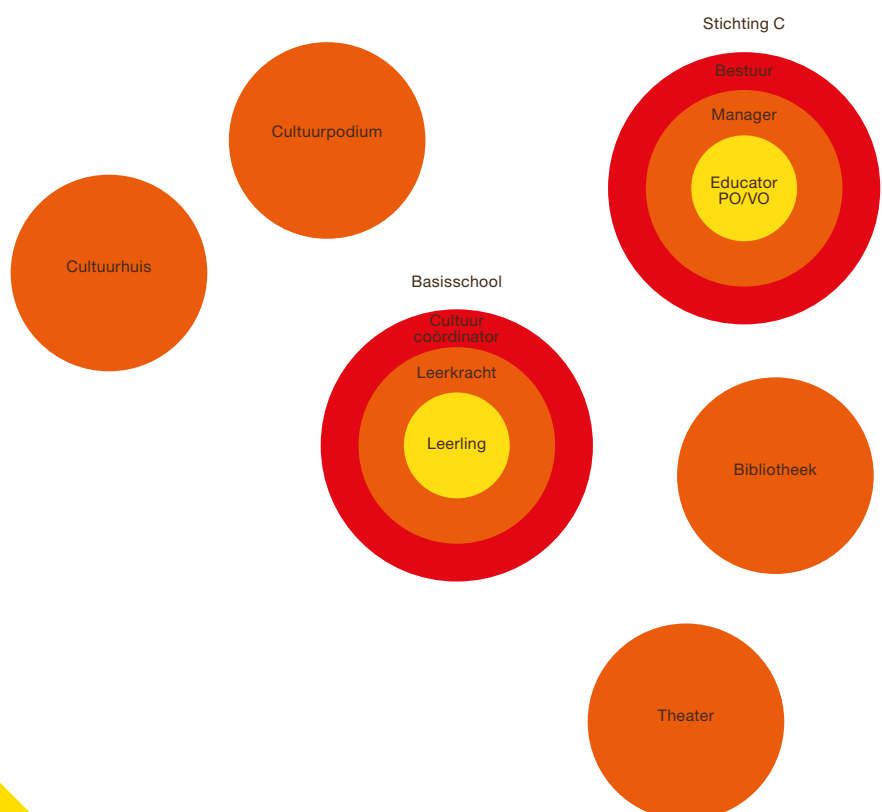
Breng daarom in kaart:

- ▲ wie zijn alle stakeholders;
- ▲ wat is het gemeenschappelijk belang;
- ▲ welk nut heeft het bijdrage voor iemand die mee doet;
- ▲ in hoeverre wil een ieder bijdragen?

Stel elkaar de volgende vragen:

- ▲ waar sta je nu met de eigen organisatie;
- ▲ wat wil je bereiken;
- ▲ wat versta jij onder co-creatie?

Laat deelnemers met een actieve urgentie het voortouw nemen en ondersteun hen waar mogelijk. Een manier is hen 'ambassadeur van ideeën' te maken middels [Art of Hosting](#). Belast partijen die niet mee willen doen zo min mogelijk, maar houd ze wel op de hoogte van de opbrengsten. Blijf wel ook dienstbaar aan hun behoefte. Waar mogelijk kun je ze gebruiken voor een gezonde kritische blik later in het proces.





Open, professionele leerhouding waarborgen

Tijdens de ontwerpsessies van Stichting C was het een uitdaging om een open leerhouding te waarborgen. Hoe ga je om met een 'mantra van beren op de weg'? Hoe creëer je respect en vertrouwen? En hoe zorg je voor een professionele ontwikkeling zonder te veel te sturen en alvast vorm te geven?

Stem van tevoren de verwachtingen goed af

- ▲ Co-creatie vergt vaak een nieuwe manier van werken en een stevige professionele houding gericht op reflectie. Je verwacht van elkaar dat iedereen openstaat voor dit leerproces en in staat is om zichzelf daarin kwetsbaar op te stellen.
- ▲ Let op in welke vorm je het proces giet, zodat zij die dat willen en kunnen, vrij spel hebben om te experimenteren. Wij kozen voor een pilot.

Heb oog voor de beren op de weg

- ▲ Vragen naar, en herkennen en omarmen van je eigen en elkaars angsten.
- ▲ Co-creatie brengt vaak een geheel nieuwe vorm van organiseren met zich mee, en soms zelfs een nieuw verdienmodel. Parkeer beren op de weg op een fysieke plek, bijvoorbeeld ergens op post-its of op een bord, zodat ze het proces niet remmen maar toch een plek krijgen om later benut te worden.
- ▲ Herdefiniëren van rollen: soms moet je door een andere aanpak werk loslaten dat je leuk vindt. Zoek samen naar een andere invulling van je nieuwe rol.

Zorg dat je elkaars verschillen juist benut

- ▲ Praat over elkaars verschillen.
- ▲ Zoek naar elkaars drijfveren en overtuigingen.
- ▲ Verwacht niet van elkaar dat je alles op elkaar afstemt, maar moedig elkaar wel aan tot wederzijdse nieuwsgierigheid.
- ▲ Versterk ieders autonomie en zorg ervoor dat iedereen een bijdrage kan leveren vanuit zijn talent.
- ▲ Neem de tijd om elkaars taal te leren kennen: wat bedoel je als je ... zegt?

Voorbeeld uit onze praktijk

We besloten de co-creatie de vorm van een pilot te geven omdat het merendeel van de partijen er (nog) geen behoefte aan had. Zij gaven aan erg tevreden te zijn met het aanbod dat er was. We merkten ook vrees voor verandering. Door het traject als een pilot vorm te geven creëerden we ruimte voor het experiment, zonder dat het een bedreiging vormde voor anderen. Tijdens een van de verkennende sessies gaven we deelnemers die zeiden geen behoefte te hebben aan co-creatie de mogelijkheid om het gesprek te verlaten, met de belofte dat we hen op de hoogte zouden houden. Een andere deelnemer bleek juist erg actief, die hebben we in de vervolgsessies het voortouw laten nemen. Het was voor ons een uitdaging om er goed op te letten dat deze voorloper niet onnodig afgeremd zou worden waardoor het enthousiasme zou afnemen.

Faciliteer het proces

- ▲ Check telkens waar je zelf in het proces staat en of dit klopt met wat je wilt bereiken met co-creatie.
- ▲ Heb oog voor factoren die je in de valkuil van de oude manier van werken laten stappen: tijd, prestatiedruk, eigen blinde vlekken.
- ▲ Begeleid het proces vanuit een faciliterende rol. Daarbij hoeft je je inhoudelijke rol als kennis-instituut niet volledig aan de kant te schuiven! Co-creatie is immers letterlijk 'samen creëren'.



“Je moet op een gegeven moment dingen durven loslaten: vertrouwen in het proces zonder te weten hoe je oude problemen oplost. Nieuwe situaties kunnen nieuwe kansen bieden. Heb oog voor de brede opbrengsten en de bijvangst.” – Marijke de Korte

Doen!

Niet praten, maar doen!

Bij Stichting C wilden we zo graag alles op elkaar en iedereen afstemmen dat we bijna verzandden in te veel ‘erover praten’. Gelukkig werden we op tijd gewaarschuwd: Begin met dóén, dan krijgen dingen vanzelf vorm en gaan mensen vanzelf meedoen. Gaandeweg werden we steeds meer verrast doordat processen echt in gang waren gezet en er als vanzelf co-creatie begon te ontstaan! Een mooi voorbeeld van hoe je dit soort processen samen vormgeeft: je werkt niet op basis van een blauwdruk, maar vanuit het vertrouwen in het proces en in de aanwezige expertise.

Doen! Nu jullie

Tot zover onze tips en ervaringen. We hebben ze graag met jullie gedeeld. Nu is het aan jullie om te experimenteren! Wij zijn erg benieuwd! Wil je nog iets weten? Neem contact met ons op via met [Monique Koolen](#)

Colofon

De publicatie (Dit is geen) toolbox co-creatie is ontwikkeld door Kunstbalie in het kader van De Cultuur Loper.

Concept en tekst

Iris Hermens, Janneke van Summeren, Marijke de Korte en Monique Koolen

Redactie

Yvette Cordfuncke

Illustratie omslag

Carro Lenselink

Ontwerp en opmaak

FoURPAck ontwerpers, 's-Hertogenbosch

Met dank aan

Dr. Renate Werkman van [Kantelwerkers](#) voor de interview

Kunstbalie

Postbus 606 | 5000 CA Tilburg

t 013 464 82 80

www.decultuurloper.nl

info@decultuurloper.nl

www.kunstbalie.nl

© Kunstbalie, december 2016