

CO-CREATIE

in werkbijeenkomsten

Het onzichtbare zichtbaar maken

Tonnie van der Zouwen

Inhoud

Uitnodiging aan de lezer en dankwoord	7
Deel I.	
Praktische theorie: Uitgangspunten en gebruiksaanwijzing	9
Hoofdstuk 1. Introductie en gebruiksaanwijzing	11
Voor wie is dit boek	11
Co-creatie in werkbijeenkomsten, veranderprocessen en actieonderzoek	11
Een transactioneel object maakt het onzichtbare zichtbaar	12
‘Hands-off’ filosofie van leidinggeven	17
Leeswijzer	17
Hoofdstuk 2. Wanneer gebruik je co-creatie in werkbijeenkomsten?	19
Het onderwerp is belangrijk en complex, het is de moeite waard	19
De omstandigheden moeten goed zijn	21
Belangrijkste punten van het hoofdstuk	23
Hoofdstuk 3. Wat is een transactioneel object en wat doet het?	25
Transitioneel, transformationeel, transactioneel?	25
Het onzichtbare zichtbaar maken; belichaamd en inclusief	26
Verbondenheid, innovatie, vertrouwen	29
Zowel product als proces	30
Capaciteitsopbouw, ontwikkeling van bricolage	31
Belangrijkste punten van het hoofdstuk	31

Hoofdstuk 4. Principes die zorgen dat het werkt	33
Holistisch wereldbeeld:	
alles is verbonden in één ongedeeld geheel	33
De vier basisprincipes	34
Systeemdenken: plaats het vraagstuk in de context	36
Actieve participatie en zelfmanagement van belanghebbenden	37
Actieleren	39
Sensemaking: op zoek naar nieuwe betekenissen	
met hoofd, hart, handen en ziel	42
Belangrijkste punten van het hoofdstuk	45
 Hoofdstuk 5. De principes in de praktijk brengen	47
Je kunt het niet alleen en het hoeft ook niet alleen	47
Rolverdeling in het grotere veranderproces	48
Plaats werkbijeenkomsten in de context van het grotere veranderingsproces	50
Een cyclisch veranderproces	51
Vormen van een ontwerpteam	52
 Methodie 1. Procesontwerp met een grote tijdlijn	54
Doe een voorstel voor de opzet van de werkbijeenkomst(en)	69
Na de werkbijeenkomst met belanghebbenden	72
Belangrijkste punten van het hoofdstuk	72
 Hoofdstuk 6. Do's-and-don'ts als facilitator	73
Laat deelnemers verantwoordelijk zijn voor inhoud en actie	73
Wanneer grijp je in? Omgaan met space invaders	74
Overzicht van Do's en Dont's	77
Bij intercultureel werken	80
Wanneer je online werkt	80
Na de bijeenkomst	81
Tot slot: beheers de kunst van hands-off leiderschap	81

Deel II.

Methoden om het onzichtbare zichtbaar te maken	83
Hoofdstuk 7. Selecteren van een methode	85
Selectiecriteria	85
Structuur van de methodebeschrijving	88
Methode 2. Tijdlijnen voor verkennen van het verleden	91
Methode 3. Tijdlijn om voorwerpen te verzamelen	99
Methode 4. Collectieve mindmap	103
Methode 5. Glad-Sad-Mad overzicht	109
Methode 6. Toekomstbeelden	117
Methode 7. Overzicht van hoop en vrees, en van toekomstbeelden	125
Methode 8. Landschapskaart	133
Methode 9. Grote tabellen met resultaten uit eerder onderzoek	141
Methode 10. Geografische kaart met relaties of acties	151
Methode 11. Collectief agendaoverzicht, een tijd-plaatsmatrix	157
Methode 12. Nieuwsmuur met resultaten	169
 Referenties	 175
Over de auteur	179
 Bijlage 1. Checklist succesfactoren en effecten	 181
Bijlage 2. De tien principes voor zinvolle bijeenkomsten	185
Bijlage 3. Poster leiderschapsrollen voor zelfmanagement	189

Uitnodiging aan de lezer en dankwoord

“Als jouw probleem over mij gaat, mag ik dan betrokken worden bij de aanpak van dat probleem?” Dit thema ging een steeds grotere rol spelen in mijn loopbaan als adviseur, facilitator en onderzoeker. Tot ik uiteindelijk uitkwam bij een veranderaanpak waarin werkconferenties met het hele systeem van belanghebbenden centraal staan, de zogenoemde Large Scale Intervention-aanpak (LSI). In die werkconferenties komen mensen samen, omdat ze een bepaalde kwestie belangrijk vinden. Ze zoeken samen uit wat er speelt en wat ze kunnen doen om de praktijk te verbeteren. In 2011 ben ik gepromoveerd op het maken van een leidraad voor de LSI-aanpak. Wanneer is die aanpak geschikt? Hoe doe je het goed? Wat levert het dan op? Het ontwikkelen van eigenaarschap voor vervolgstappen blijkt een belangrijke succesfactor. Dat eigenaarschap ontstaat onder andere doordat deelnemers in de werkconferenties gezamenlijk overzichten maken van wat ze weten, vinden en willen. Zo wordt ieder verantwoordelijk voor de oogst van de bijeenkomst. Het samen maken van die overzichten, het proces van co-creatie zelf, doet ook iets met mensen.

Ik merk dat men betrokkenheid en eigenaarschap belangrijk vindt, maar dat men niet goed weet hoe je dat kunt bevorderen. Er worden nog veel bijeenkomsten georganiseerd waarin deelnemers mee mogen doen door te reageren op door adviseurs of onderzoekers bedachte vragen of plannen. Die nemen daarna de uitkomsten mee, trekken daar conclusies uit en schrijven weer een rapportage. Dat kan echt anders, door samen ter plekke uit te zoeken waar we vandaan komen in een vraagstuk, waar we nu staan, waar we naartoe willen en hoe we dat aan kunnen pakken. Dat is niet top-down of bottom-up, maar gezamenlijk. De formele leiders geven de harde kaders van het speelveld aan en doen zelf mee in de bijeenkomst. Ik vind dit boek belangrijk, omdat ik denk dat het veel frustratie, tijd en geld kan besparen en bij kan dragen aan het aanpakken van de complexe vraagstukken van onze tijd.

In de afgelopen jaren heb ik gemerkt dat co-creatie van overzichten ook in werkbijeenkomsten met kleine groepen vanaf ca. vijf deelnemers helpt om eigenaarschap voor het vervolg te ontwikkelen. Bovendien past het heel goed in actieonderzoek doen, waarin je samen met belanghebbenden uitzoekt hoe het beter kan, en nieuwe kennis ontwikkelt en deelt. In 2022 verscheen de tweede druk van mijn boek over actieonderzoek en daar staat eigenlijk maar één paragraaf in over werkbijeenkomsten. Ik kreeg het idee om een boek te maken over hoe je werkbijeenkomsten, klein of groot, productiever kunt maken door het samen uitzoeken en oogsten via co-creatie van overzichten. Van het een kwam het ander, en ik nodig je graag uit om te profiteren van de resultaten van dit schrijfproces.

Dit boek biedt een scala aan methoden en voorbeelden uit mijn eigen praktijk. Ik nodig je uit om je verbeelding te gebruiken en dit boek te gebruiken als bricoleur, als creatieve knutselaar, om al doende uit te vinden hoe je dingen kunt aanpassen aan jouw vaardigheden en situatie. Daarbij is het belangrijk om je stevig vast te houden aan een paar basisprincipes die zorgen voor productieve verandering.

Ik sta op de schouders van reuzen. Ik dank in het bijzonder Marvin Weisbord, Sandra Janoff, Harrison Owen en Jac Geurts. Zowel mijn praktijk als dit boek steunen zwaar op hun werk en leiding. Ik dank Tova Averbuch voor haar inspiratie en dat ze mijn reisgenoot is in het vinden en delen van wijsheid. Ik dank Gervase Bushe en Bob Marshak voor hun suggesties over dit boek.

Ik dank mijn collega's Eva van der Fluit, Sander Vrugt van Keulen, Jan-Dirk den Breejen en Sicco van der Sluis, als co-facilitators in enkele praktijkvoorbeelden in dit boek. Tot slot dank ik alle cliënten en deelnemers in de projecten die ik heb mogen faciliteren. Je zult sommigen wat beter leren kennen door het lezen van hun ervaringen in de praktijkvoorbeelden.

Tonnie van der Zouwen,
Rosmalen, januari 2023.

Deel I

Praktische theorie:

**Uitgangspunten en
gebruiksaanwijzing**

Hoofdstuk 1

Introductie en gebruiksaanwijzing

'Plan your harvest, not your session'

(Chris Corrigan)

Voor wie is dit boek

Dit boek is bedoeld voor iedereen die betrokken is bij complexe vraagstukken. Consultants, facilitators, (aankomend) professionals, onderzoekers, leidinggevendenden. Bij complexe vraagstukken, zoals het ontwikkelen van een wendbaardere organisatie, het creëren van eigenaarschap voor voortdurende innovatie, het verbeteren van het welzijn in een gemeenschap zijn veel mensen betrokken. Je hebt elkaar nodig voor succes en dat vergt samenwerking over de grenzen heen van disciplines, afdelingen en organisaties. Die vraagstukken kun je niet met een top-down of gepland veranderproces aanpakken, omdat er niemand is die precies weet wat wijsheid is, en er geen groep experts is die het kan oplossen. Belanghebbenden kunnen dat alleen proberenderwijs samen uitzoeken. Dat samen uitzoeken gebeurt voor een belangrijk deel in werkbijeenkomsten.

Co-creatie in werkbijeenkomsten, veranderprocessen en actieonderzoek

Dit boek gaat over hoe je in werkbijeenkomsten met belanghebbenden zaken kunt uitzoeken en oogsten door samen iets te maken. Bij complexe zaken is een werkbijeenkomst altijd onderdeel van een groter veranderproces. Als je bovendien nieuwe kennis wilt ontwikkelen en delen met een groter publiek, dan is het een vorm van actieonderzoek. Je zou dit boek kunnen zien als een verdere uitwerking van paragraaf 8.6 uit het boek *Actieonderzoek doen* (Van der Zouwen, 2022). Mensen nemen deel aan een werkbijeenkomst, omdat ze de kwestie waar het om gaat belangrijk

vinden. Ze delen hun kennis, ervaring en perspectieven. Ze creëren beelden van een gewenste toekomst en verkennen mogelijkheden voor experimenten om de praktijk te verbeteren, of leren van eerdere experimenten.

Het gezamenlijk in beeld brengen van resultaten in grote overzichten speelt daarin een belangrijke rol. Co-creatie van die overzichten doet veel meer dan alleen resultaten bundelen en zichtbaar maken. Mensen veranderen hun focus van samen vergaderen en discussiëren naar samen iets creëren, van praten over samenwerking naar beginnen met samenwerken. Ik heb die overzichten daarom de naam ‘transactioneel object’ gegeven. Een term die wellicht nog onbekend is, maar in de volgende paragrafen krijgt die snel meer invulling.

Een transactioneel object maakt het onzichtbare zichtbaar

Een transactioneel object is een groot overzicht. Dat kan de vorm hebben van één groot (digitaal) papier aan de muur, of een verzameling voorwerpen die samen een geheel vormen. Je kunt het maken ervan vergelijken met het samen maken van een legpuzzel. Iedere deelnemer heeft stukjes, soms zelfs zonder dat men dat weet. Collectief wordt de puzzel gelegd, zonder een voorbeeldplaatje. Hoe rijker de diversiteit aan deelnemers, hoe rijker het beeld zal worden. Het helpt mensen om voor zich te zien waar ze het over hebben (Bird, 2018), om ‘the writing on the wall’ te zien (Ewenstein & Whyte, 2009). Door het overzicht samen te interpreteren, ontstaan nieuwe inzichten en komen nieuwe mogelijkheden in beeld. Samen iets maken is vaak ook leuk om te doen en het geeft energie.

De resultaten van een werkbijeenkomst kunnen tastbaar zijn, zoals prototypes voor experimenten, ideeën voor een proces of product, actieplannen of nieuwe beelden voor de toekomst. Ze kunnen ook niet-tastbaar zijn, bijvoorbeeld het versterken van relaties, het gevoel erbij te horen, belangrijke persoonlijke inzichten, veranderd bewustzijn, nieuwe relaties, inspiratie, energie, betrokkenheid en eigenaarschap (Gleirscher et al., 2016; Nissén & Corrigan, 2020). Voorbeeld 1 geeft een idee van hoe het werkt om een transactioneel overzicht te maken en wat het oplevert. Het gaat over het gebruik van grote tijdlijnen om collectief betekenis te geven aan het verleden.

VOORBEELD 1. Een werkbijeenkomst voor de ontwikkeling van het Expertisecentrum Duurzaam Ondernemen (Deel I)

Tijdslijnen maken voor het verkennen van het verleden

Op een middag in 2015 komen 48 belanghebbenden van het Expertisecentrum Duurzaam Ondernemen samen in een grote zaal van een hogeschool. Het centrum is net gestart en wil duurzaam ondernemen gaan bevorderen, samen met de diverse belanghebbenden. Het is nog niet duidelijk hoe dit eruit kan zien en hoe effectieve samenwerking met de diverse belanghebbenden van het Expertisecentrum kan worden ontwikkeld. Het doel van de bijeenkomst is om een aantrekkelijk en vruchtbaar beeld van de toekomst te ontwikkelen en de samenwerking met interne en externe belanghebbenden op gang te brengen. Dit toekomstbeeld en de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling zullen zes maanden later in verschillende werkbijeenkomsten worden gedeeld, tijdens een kick-offevenement met ca. zeshonderd mensen.

De deelnemers vormen een vertegenwoordiging van het college van bestuur, lectoren, docent-onderzoekers, zakenpartners, studenten, deskundigen van andere expertisecentra, adviseurs en managementassistenten. De bijeenkomst werd voorbereid door een ontwerpteam van vier betrokkenen.

De directeur opent de bijeenkomst, legt het doel uit en benadrukt het belang van ieders bijdrage. Hij maakt ook duidelijk wat er al besloten is en geeft enkele grenzen van het speelveld aan. Vervolgens legt facilitator Tonnie de manier van werken uit. “We gaan interactief aan de slag in drie werkrondes. Eerst verkennen we verleden en heden, vervolgens creëren we beelden van een wenselijke en haalbare toekomst, en ten slotte verzamelen we een aantal concrete acties voor vervolgstappen.”

Tonnie geeft instructies voor de eerste werkronde: verkenning van het verleden. “Hoe zijn we hier gekomen? Hoe is dit centrum ontstaan? Wat is de context van deze ontwikkeling, zowel op individueel niveau als in de bredere context van de wereld? Als je naar de muren kijkt, zie je drie tijdslijnen van zeven meter lang. Ze zijn nog leeg, er staat alleen een tijdschaal en een titel op. Op de grond onder

de tijdlijnen liggen veel stiften klaar. Iedereen wordt uitgenodigd op alle drie de tijdlijnen cruciale momenten of perioden te schrijven of te tekenen. Doe dit individueel, maar je kunt informatie uitwisselen.”

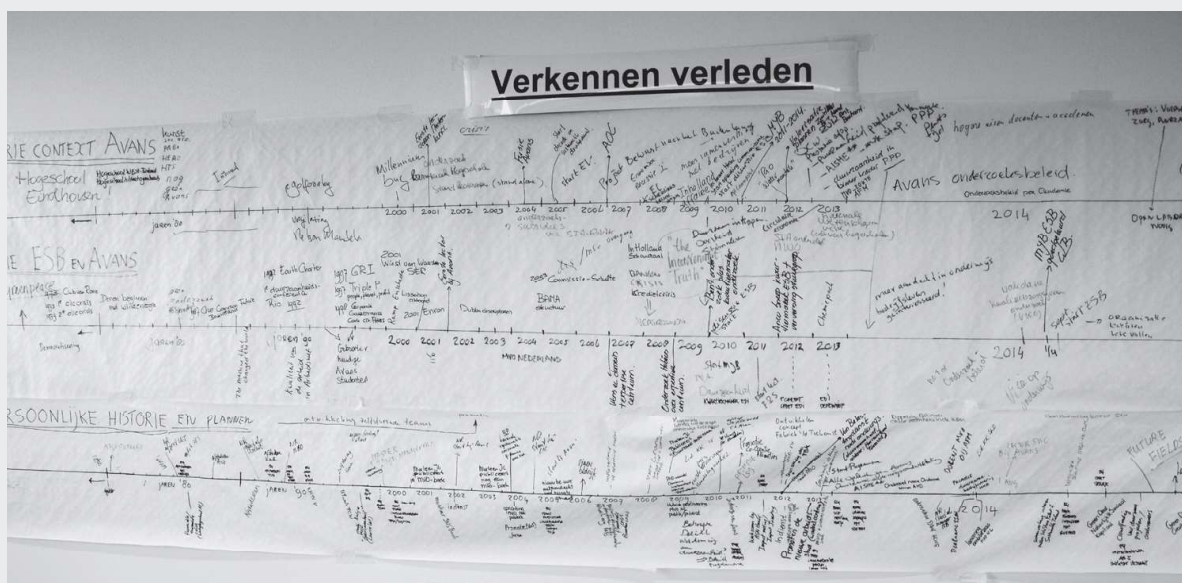
In het begin aarzelen de mensen met de hoogste status om te beginnen. Gaat dat wel goed voelen om dit te doen? Als ze zien dat collega's die ze vertrouwen aan de slag gaan, doen ze mee. Er ontstaan levendige gesprekken tussen mensen die voor de tijdlijn staan. Je hoort ze bijvoorbeeld zeggen: “Wanneer is dit hele idee precies begonnen? Echt, zo lang geleden? Weet je nog wat we tijdens de eerste bijeenkomsten hebben geproduceerd? Wat gebeurde er daarna? Wanneer precies was ...?” De persoonlijke tijdlijn roept het bewustzijn op van wat ertoe doet in hun persoonlijke leven en de moeite waard is om hier te vermelden. “Hé, onze kinderen zijn in hetzelfde jaar geboren!” of “Grappig, we schrijven allemaal over onze opleiding”.



Figuur 1. Elke deelnemer schrijft of tekent cruciale informatie op de tijdlijnen

Na een half uur zijn de tijdlijnen ingevuld met een wirwar van details. De tijdlijnen worden boven elkaar gehangen. Dat geeft een beeld van de complexiteit waarmee het centrum te maken zal krijgen. Hoe moeten we in hemelsnaam wijs worden uit deze warboel? Tonnie nodigt de hele groep uit om voor de tijdlijnen te

komen staan. Ze nodigt de deelnemers uit om vier subgroepen vormen: een voor elk van de drie tijdlijnen en een voor de verbindingen tussen de tijdlijnen. Elke subgroep wordt gevraagd om goed te kijken naar wat ze zien, te interpreteren wat ze zien en er een verhaal van te maken dat voor hen zinvol is. Wat vertelt deze tijdlijn ons? Welke patronen zien we? Elke subgroep noteert zijn verhaal op een flip-over, een verhaal uit het verleden dat verband houdt met de kwestie waar het om gaat en met het doel van het proces. Ze bereiden ook een presentatie voor om dit verhaal plenair te delen, in maximaal drie minuten. Als de subgroepen klaar zijn, beginnen de presentaties.



Figuur 2. De drie tijdlijnen zijn boven elkaar gehangen. Bovenaan de Geschiedenis van de wereld, in het midden de Geschiedenis van de ontwikkeling van het Expertise-centrum, en onderaan de tijdlijn van de Persoonlijke geschiedenis (impressie)

Na alle presentaties gehoord en gezien te hebben, gaat de hele groep op zoek naar de rode draad. In een popcornstijl verzamelen we plenair de conclusies. Iemand begint met een inzicht, en wie wil voegt daar iets aan toe. Een vrijwilliger schrijft de conclusies voor de rode draad op flip-overvellen. De flip-overvellen worden daarna naast de tijdlijnen aan de muur gehangen. Een van de inzichten van de bijeenkomst was dat het samen werken aan de tijdlijnen het elkaar leren kennen versnelt, wat gunstig is voor het ontwikkelen voor het netwerk rond het centrum te ontwikkelen. Een andere conclusie is dat er een follow-up van deze manier van werken is nodig.



REFLECTIE

Op deze manier krijgt een collectief onderzoek vorm waarbij gebruik wordt gemaakt van kwalitatieve analyses en collectieve betekenisgeving. De grote tijdlijnen dienen als transactionele objecten om gegevens te verzamelen, om relaties en informatie tussen deelnemers te bemiddelen, het onzichtbare zichtbaar te maken. Iedere deelnemer heeft bijgedragen aan dit collectieve overzicht. Iedereen heeft het ook met de handen aangeraakt. Terwijl deelnemers schrijven en tekenen, begint het overzicht vragen te stellen. “Wat gebeurde er tussen deze gebeurtenissen? Wat hebben we met dat beleidsrapport gedaan? Eh, wanneer was ...?” Zo bouwt men een gedeeld referentiekader op voor de volgende ronde: het ontwikkelen van beelden van een succesvolle toekomst. Het helpt de grenzen van het speelveld te bepalen, iedereen op dezelfde pagina te krijgen om te praten over de context waarin de kwestie speelt. De tijdlijnen roepen gesprekken op, mensen ontwikkelen verhalen en nieuwe taal over het Centrum. Door met de hele groep voor de tijdlijnen te staan, ontstaat ook een gevoel van verbondenheid.

De methode Tijdlijn voor het verkennen van het verleden wordt beschreven in hoofdstuk 7. De volgende stappen in deze werkbijeenkomst en een reflectie op het werkingsprincipe worden beschreven in Voorbeeld 2.

Enkele andere voorbeelden van hoe een transactioneel overzicht eruit kan zien: collectief gemaakte grote kaarten, toekomstbeelden overgebracht via presentaties van posters, een driedimensionale constructie in welke vorm dan ook. Ze worden in één overzicht getoond, zijn voor iedereen direct te zien, bij voorkeur op elk moment tijdens de werkbijeenkomst. Hoofdstuk 3 gaat dieper in op de kenmerken van een transactioneel object en hoe zij bijdragen aan verandering.

Transactionele overzichten gebruiken in gewone bijeenkomsten

Dit boek richt zich op het gebruik van transactionele objecten in werkbijeenkomsten voor het aanpakken van complexe vraagstukken, maar in mijn ervaring zijn transactionele overzichten ook effectief om reguliere bijeenkomsten productiever te maken. Alle methoden die in deel II worden beschreven, kunnen worden geïntegreerd in reguliere bijeenkomsten.

'Hands-off' filosofie van leidinggeven

De werkbijeenkomsten in dit boek zijn ontworpen vanuit een *structurele aanpak* van verandering. Een structurele aanpak gaat ervan uit dat het gemakkelijker is om structuren te creëren die uitnodigen tot nieuw gedrag van een grote groep belanghebbenden. De structurele aanpak is anders dan een gedragsmatige aanpak. Die probeert het gedrag van een diversiteit van belanghebbenden te veranderen door bijvoorbeeld te bespreken hoe het gaat (zoals kan worden gedaan met individuen of kleine groepen in coaching, teamwerk, training, of therapie).

In een structurele aanpak zijn het de setting en de structuur van het proces die uitnodigen tot nieuw gedrag en een productieve manier van werken. De weg voor verandering wordt voor een belangrijk deel vrijgemaakt door de juiste belanghebbenden uit te nodigen om in één ruimte samen te komen (*whole system in the room*) en te werken aan vraagstukken die ze belangrijk vinden. Mensen komen vrijwillig en willen verantwoordelijkheid voor vervolgstappen nemen.

In deze manier van werken heb je als adviseur of begeleider een faciliterende rol. Je blijft zo veel mogelijk op de achtergrond of aan de zijlijn, zodat anderen het werk kunnen doen. Marvin Weisbord en Sandra Janoff (2007) noemen dat een 'hands-off' filosofie van leidinggeven. Facilitators helpen bij het formuleren van vragen, materialen, activiteiten en methoden om een zinvolle setting te scheppen waarin deelnemers kunnen werken (Barry 1996). Je vaardigheid als facilitator ligt in het 'koken met de principes' voor het effectief opzetten en regisseren van een op maat gemaakte setting voor het onderzoek- en oogstproces in de werkbijeenkomst. Dit boek legt uit wat die principes zijn en illustreert met methoden en voorbeelden hoe je ze in je praktijk toe kunt passen.

Leeswijzer

Het eerste deel van dit boek (hoofdstuk 1 t/m 6) bevat praktische theorie over de uitgangspunten en gebruiksaanwijzingen voor co-creatie in werkbijeenkomsten. In hoofdstuk 2 krijg je richtlijnen voor wanneer co-creatie in werkbijeenkomsten zinvol is en wanneer niet.

Hoofdstuk 3 is een wat theoretischer hoofdstuk. Het gaat dieper in op wat een transactioneel object is en doet, hoe zij het onzichtbare zichtbaar maken en bijdragen aan het veranderproces. Je kunt dit hoofdstuk eventueel overslaan als je aanneemt

dat het werkt en geen interesse hebt in de onderliggende theorie. Hoofdstuk 4 legt de basisprincipes uit die zorgen dat co-creatie werkt. Sla dit hoofdstuk zeker niet over, want hoe beter je die principes in praktijk brengt, hoe effectiever je bijeenkomst zal zijn. Het zijn principes die ook gelden voor actieonderzoek.

Dat in praktijk brengen van de principes doe je niet alleen, maar bij voorkeur met een ontwerpteam waarin de belangrijkste belanghebbenden vertegenwoordigd zijn. Zo'n ontwerpteam wordt ook wel planningsgroep of begeleidingsgroep genoemd. Let wel: dit is iets anders dan een klankbordgroep of focusgroep. Hoofdstuk 5 gaat over hoe je met een ontwerpteam kunt werken. Dat doe je ook op een co-creatieve manier met een transactioneel overzicht, een grote tijdlijn. De tijdlijn gebruik je om samen de werkbijeenkomst te ontwerpen, passend in de context van het grotere veranderproces. De tijdlijn voor procesontwerp is tegelijk Methode 1 om het onzichtbare zichtbaar te maken met transactionele overzichten.

Hoofdstuk 6 beschrijft wat hands-off faciliteren betekent en geeft veel do's-and-don'ts voor hoe je dat in werkbijeenkomsten voor co-creatie kunt invullen.

Het tweede deel van het boek beschrijft nog elf methoden voor het samen uitzoeken en oogsten van resultaten in werkbijeenkomsten. Deel II begint met een overzicht van de methoden en het doel waarvoor je ze kunt gebruiken. Met de uitgangspunten uit deel I in het achterhoofd kun je zo samen met het ontwerpteam co-creatie en/of actieonderzoek in werkbijeenkomsten vormgeven. Het zijn veel uitgangspunten en werkzame elementen. Het goede nieuws is dat veel daarvan al in de methode zitten ingebakken; elke methode wordt gedetailleerd beschreven.