

# GIDS VOOR CO-CREATIE

---



Dit project werd gefinancierd door de Europese Unie's Horizon 2020 onderzoeks- en innovatieprogramma onder subsidieovereenkomst nr. 693477

## AUTEURS

### Universiteit Gent (Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen)

Kristof Vandael (kristof.vandael@gmail.com)  
Prof. Alexis Dewaele (alexis.dewaele@ugent.be)  
Prof. Ann Buysse (ann.buysse@ugent.be)

### Ministry of Makers

Saskia Westerduin (saskia@ministryofmakers.be)



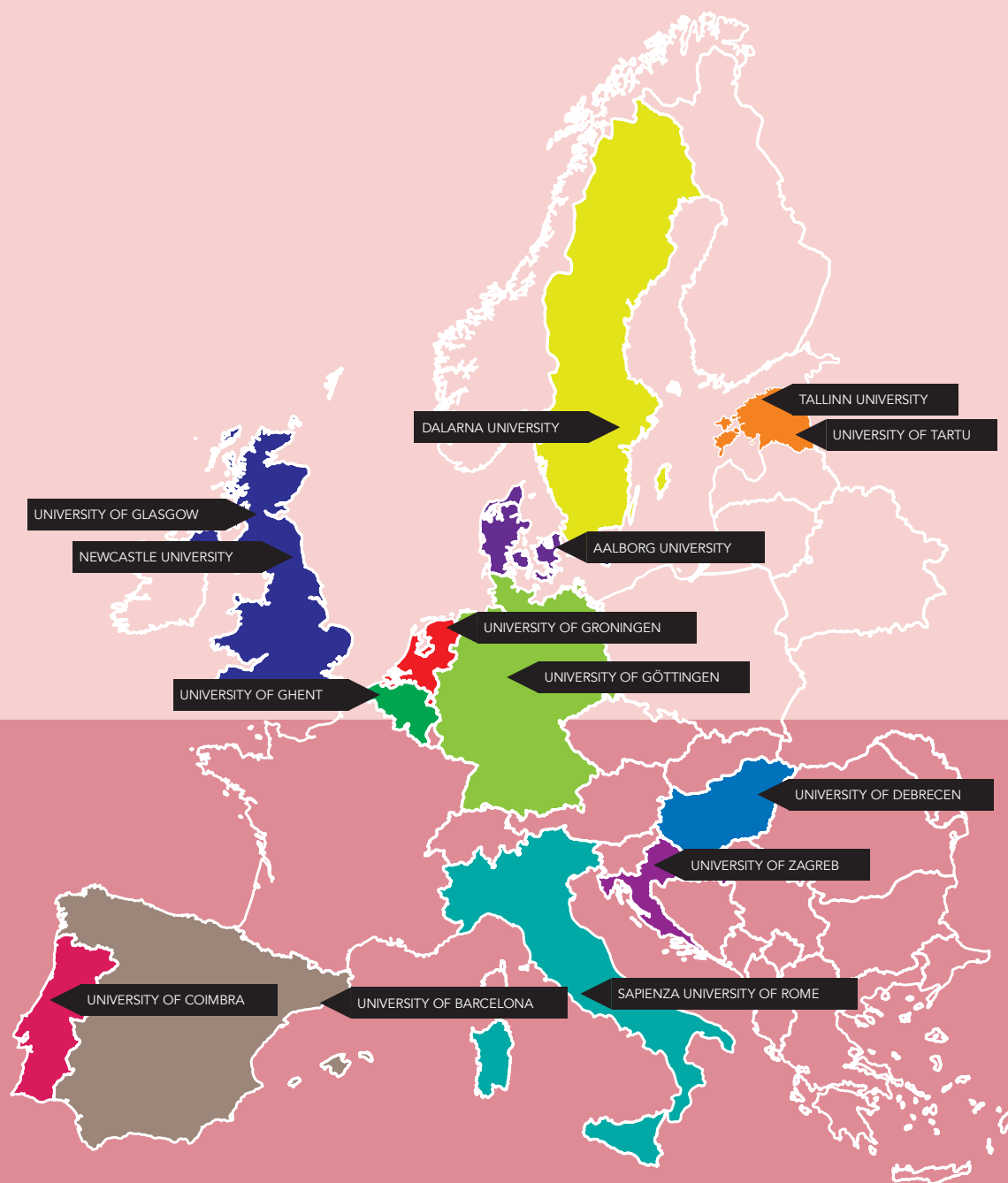
## INHOUD

Inleiding	2
Wat is co-creatie?	3
Uitdaging	4
Deelnemers	5
De rol van facilitator	6
Het process	8
Verschillende opvattingen en drijfveren	11
Een tool voor co-creatie	13
Bronnen	15

---



# ACCOMPLISSH



Het versnellen van co-creatie aan de hand van een multi-actor platform gericht op het verhogen van de impact van onderzoek binnen de sociale- en geesteswetenschappen

# INLEIDING

Dit document reikt enkele basisrichtlijnen en tips aan voor het opzetten en sturen van co-creatie processen tussen diverse stakeholders. We verwijzen daarbij naar wat men soms de 'quadruple helix' noemt: een samenwerking tussen onderzoekers, overheden, maatschappelijk middenveld en industrie. Er bestaat voor co-creatie geen uniek model die het verschil kan maken. Er zijn tal van voorbeelden van goed functionerende samenwerkingen en co-creaties. Dit document is bedoeld als een hulpmiddel op basis van goede praktijken en onderzoek. Het kwam tot stand als onderdeel van het EU Horizon 2020-project ACCOMPLISSH. Je vindt hier richtlijnen voor het ontwikkelen, organiseren en voltooiën (of uitvoeren) van een co-creatieproject. Deze gids richt zich tot iedereen die interesse heeft voor het organiseren van een co-creatietraject.

In deze handleiding leggen we eerst uit hoe we 'co-creatie' definiëren. We bekijken hoe we een uitdaging kunnen aanpakken, wie kan deelnemen en hoe de functie van een facilitator er kan uitzien. Vervolgens bespreken we hoe het co-creatieproces zich kan ontwikkelen en hoe we kunnen omgegaan met deelnemers met diverse achtergronden. Naast de handleiding zelf vind je hier ook een tool om het co-creatieproces op te volgen. We geven aan hoe je deze tool kan gebruiken.

# WAT IS CO-CREATIE?

“Co-creatie is het gezamenlijk definiëren en aanpakken van uitdagingen.”

In de huidige context verwijst co-creatie naar samenwerkingen waarin verschillende actoren actief hun krachten bundelen om samen een gemeenschappelijke uitdaging aan te gaan. De deelnemende actoren kunnen tot om het even welke sector van de samenleving behoren, zoals de industrie, de overheid, het maatschappelijk middenveld of de academische wereld. De vier genoemde grote sectoren worden gewoonlijk de 'quadruple helix' genoemd. Co-creatie in een quadruple helix-verband is een middel om gestructureerde en doelgerichte interactie te bevorderen tussen zeer uiteenlopende organisaties, groepen en/of individuen. Elk van de deelnemers komt met eigen ervaringen, vaardigheden, kennis en netwerken waar hij of zij gebruik van maakt. Op die manier bieden alle partijen informatie en knowhow om het probleemoplossende proces te ondersteunen en het probleem samen met de anderen te definiëren en op te lossen. Co-creatie betekent met andere woorden het gezamenlijk definiëren en aanpakken van uitdagingen. Door het samenbrengen van verschillende gebieden van expertise en ervaring kunnen nieuwe, innovatieve oplossingen en kennis tot stand komen, wat niet mogelijk was geweest indien elke actor de uitdaging individueel had aangepakt.

We merken op dat veel activiteiten, zoals planningsraden, stuurgroepen of adviesraden, tot op zekere hoogte dezelfde doelen en kenmerken hebben als co-creatie. Er zijn echter ook aanzienlijke verschillen, aangezien co-creatieprincipes gebaseerd zijn op gelijkheid (bijvoorbeeld wat betreft de inbreng van expertise), een open-source mentaliteit en het creëren van een win-win situatie voor actoren met verschillende doelen. Doordat de 'grotere uitdaging' van een gemeenschappelijk project collectief wordt aangepakt, levert dit nieuwe informatie en innovaties op, wat uiteindelijk alle actoren ten goede komt. Daarom worden deze actoren vaak 'belanghebbenden' of 'stakeholders' genoemd: allemaal hebben ze een aandeel in de co-creatie, en ze hebben er allen iets bij te winnen.

## Dit zijn enkele hoofdkenmerken van co-creatie:

- Brengt verschillende belanghebbenden uit de hele samenleving bijeen, met hun respectieve expertise/ervaring;
- Heeft een doel; co-creatie is geen doel op zich, maar is gericht op een andere doelstelling;
- Pakt een 'grotere uitdaging' aan en helpt tegelijkertijd elke stakeholder om zijn of haar eigen doel(en) te bereiken;
- Heeft structuur nodig maar moet tegelijk ook voldoende open staan voor individuele voorstellen en benaderingen. Co-creatie moet creativiteit en probleemoplossing bevorderen;
- Is een niet-lineair proces van denken en creëren.



## UITDAGING

Allereerst vereist co-creatie een algemene uitdaging die de mogelijkheden van een enkele actor te boven gaat. Dit is nodig om verschillende mensen of groepen te motiveren en te activeren. In een eerste fase mag deze uitdaging vaag en complex zijn. In elk geval is het belangrijk om te vermijden dat de uitdaging nauwgezet wordt afgebakend voordat de belanghebbenden erbij worden betrokken. Door de deelnemers vroegtijdig te betrekken bij het definiëren van de gemeenschappelijke opdracht vermindert immers de kans op misverstanden. Dit draagt er ook toe bij dat de deelnemers het belang inzien van de co-creatie en dat ze bereid zijn om de nodige investeringen te doen. Ten slotte helpt dit ook om uiteenlopende verwachtingen en mogelijke conflicten te vermijden bij de verdere ontwikkeling van de samenwerking. Met andere woorden, door de belanghebbenden vanaf de beginfase van de co-creatie actief te betrekken kan men de betrokkenheid bij de samenwerking garanderen. Bovendien moeten de deelnemers aan de co-creatie de vrijheid hebben om de uitdaging gedurende het hele proces bij te schaven. Wat de initiële uitdagingen en functies van een co-creatie ook zijn, het is belangrijk om ze in de loop der tijd te herzien en te herdefiniëren.

Een uitdaging kan bijvoorbeeld een zogenaamd onoplosbaar probleem zijn (bijvoorbeeld het broeikaseffect of armoede in een specifieke buurt): een probleem waarvoor geen optimale oplossing bestaat, dat complex is, multidimensioneel en afhankelijk van andere factoren. Dat neemt niet weg dat er op den duur wel gedeeltelijke oplossingen kunnen worden bereikt. Minder complexe uitdagingen kunnen weliswaar ook via co-creatie worden aangepakt, maar er dient steeds toch een zekere mate van complexiteit te zijn die het de moeite waard maakt om de krachten te bundelen. Sommige co-creatieprocessen kunnen uitmonden in geteste, functionele oplossingen terwijl andere tot eerder conceptuele oplossingen leiden. Over het algemeen kunnen geen precieze resultaten worden voorspeld en daarom kan co-creatie ook geen vooraf bepaald eindresultaat hebben. Het doel van co-creatie is om iets tot stand te brengen dat nieuw en inspirerend is.

“Belanghebbenden moeten de vrijheid hebben om de uitdaging te allen tijde bij te schaven en te herdefiniëren.”

# DEELNEMERS

Bij het werven van de leden is het van cruciaal belang om het 'juiste type' deelnemers te bepalen, en dit zowel op het vlak van ervaring en expertise als op het vlak van cognitieve en sociale kwaliteiten. De voornaamste factor om te bepalen welke deelnemers bij de samenwerking dienen te worden betrokken, is de mogelijkheid die een bepaald individu of organisatie biedt om relevante perspectieven en middelen aan te reiken teneinde de doelstellingen van de samenwerking te bereiken. Een andere belangrijke factor is de betrokkenheid ten aanzien van het algemene doel van de co-creatie en de overtuiging dat gezamenlijke actie nodig is om dat doel te bereiken. Uitdagingen moeten daarom tot op zekere hoogte worden afgestemd op de missie, waarden en visie van de deelnemers. Verder moet ook rekening worden gehouden met communicatieve vaardigheden en continuïteit. De ideale eigenschappen van deelnemers aan een succesvolle co-creatie zijn vaak gelinkt aan zogenaamde 'intellectuele deugden': ruimdenkendheid, nieuwsgierigheid, zelfbewustzijn, het kunnen omgaan met ambiguïteit, de bereidheid om vooroordelen te erkennen en de vaardigheden om efficiënte interpersoonlijke relaties op te bouwen.

Veel uitdagingen zijn complex, waardoor het onmogelijk is om vanuit één perspectief alle aspecten ervan aan te pakken. In co-creatie is het essentieel om nieuwe perspectieven en hun waarde te identificeren en te analyseren. Daarom is het zo belangrijk om deelnemers met verschillende achtergronden en perspectieven te integreren. Je hebt mensen nodig die in staat zijn om de uitdaging of het probleem vanuit een heel ander perspectief te bekijken (dat wil zeggen vanuit een andere discipline of een ander expertisedomein). Op die manier krijg je een meer holistische benadering. Een goede co-creatie heeft mensen nodig die buiten de kaders kunnen denken (dat wil zeggen eerder 'blanco geesten' dan 'usual suspects'). Je kan nooit echt nieuwe ideeën en oplossingen vinden als alle deelnemers gelijkgestemd zijn.

Een grote diversiteit aan deelnemers kan echter ook best wel een uitdaging zijn. Het kan bijvoorbeeld een bestaande hiërarchie rond de tafel brengen. Dit moet te allen tijde door de facilitator worden tegengegaan. Welke ook de achtergrond of de voorkeuren van de deelnemers zijn, gelijkheid is essentieel. Indien dit niet het geval is, kan dit tot de perceptie leiden dat niet alle belanghebbenden gelijk zijn, wat vervolgens kan uitmonden in wrevel en minder betrokkenheid bij degenen die de indruk hebben dat ze benadeeld worden. Verder betekent diversiteit dat de belanghebbenden verschillende uitgangspunten en werkstijlen kunnen hebben. Wie bijvoorbeeld gewoon is om te worden gestuurd door een sterke leider, kan het in eerste instantie moeilijk hebben met de afwezigheid van een verticale hiërarchie. Het is dan ook belangrijk om voor dit soort verschillen oog te hebben tijdens het co-creatieproces. Co-creatie betekent dat er wordt gewerkt in relatief kleine teams. Idealiter bestaat de groep uit acht tot twaalf deelnemers. Werken in grotere groepen dien je te vermijden. Teams kunnen eventueel wel worden gevoed door stuurgroepen. Het aantal leden zou eigenlijk een reflectie moeten zijn van het aantal perspectieven dat nodig is om het probleem aan te pakken. Om de juiste profielen aan te trekken, moet je ook nagaan of en hoe de samenwerking ten goede kan komen aan de leden en hun respectieve organisaties. Belanghebbenden moeten inderdaad hun eigen doelen kunnen bereiken terwijl ze de grotere uitdaging ter harte nemen. Natuurlijk is het ook zo dat mensen beïnvloed worden door hun goede en slechte ervaringen tijdens vorige co-creaties. Deze ervaringen bepalen mee of ze een co-creatie optimistisch dan wel sceptisch benaderen, of er zich gewoon liever niet in engageren.

“Je kan nooit echt nieuwe ideeën en oplossingen vinden als alle deelnemers gelijkgestemd zijn.”

# DE ROL VAN FACILITATOR

Om op termijn productief te kunnen werken en vooruitgang te boeken heeft co-creatie een facilitator nodig. Deze heeft niet als taak om onafhankelijk beslissingen te nemen, maar om het proces en de collectieve beslissingen te vergemakkelijken. Zo kan een facilitator de inspiratie van de deelnemers aanwakkeren door bijvoorbeeld nieuwe vragen te stellen, minder actieve deelnemers aan te moedigen om zich meer te engageren en het gesprek te oriënteren naar interessante thema's die nog niet werden aangesneden. De facilitator heeft de erg belangrijke taak om gelijkheid te waarborgen. Hiërarchievorming moet zij of hij te allen tijde vermijden: de inbreng van elke belanghebbende moet gelijk gewaardeerd worden. De facilitator speelt een belangrijke rol als schakel tussen de verschillende perspectieven en achtergronden van de stakeholders: hij of zij bemiddelt en probeert de perspectieven te doen samengaan. Verder moet een facilitator ook bekwaam zijn om conflicten binnen de groep op te lossen. Hier dient men er wel rekening mee te houden dat conflicten tussen belanghebbenden van essentieel belang kunnen zijn om een proces vooruit te helpen. Productieve conflicten maken deel uit van een goede co-creatie want nieuwe gedachten en ideeën zien zelden het licht zonder dat er kritische vragen aan vooraf gaan. In die zin moet de facilitator bekwaam zijn om betrokkenheid te stimuleren bij het verkennen van conflicterende perspectieven. Nogmaals, tijdens dit proces is het de taak van de facilitator om ervoor te

zorgen dat alle perspectieven worden gewaardeerd. Een goede facilitator creëert een open sfeer van vertrouwen waarin mensen zich aangemoedigd voelen om actief deel te nemen en hun perspectieven en gedachten te delen. De persoonlijke mening van de facilitator doet er niet toe. Deze kan immers het vrije gesprek en de neutraliteit verstoren.

Het is essentieel dat de facilitator inzicht heeft in groepsdynamiek en bekwaam is voor de hierboven opgesomde taken. Dit kan een belangrijke bepalende factor zijn voor de mate waarin een co-creatie doeltreffend is. Ook is het zo dat er geen stijl bestaat die succes garandeert in alle co-creaties of in alle situaties van een gegeven samenwerking.

Om te beginnen kan het voor de facilitator nuttig zijn om samen met de belanghebbenden een basismodel te ontwikkelen voor het beslissingsproces. Dit model bepaalt op welke manier men kwesties zal identificeren die een beslissing vereisen, hoe men deze zal bespreken en hoe men beslissingen zal nemen. De co-creatie deelnemers kunnen de regels voor het beslissingsproces evalueren en herbekijken om ervoor te zorgen dat ze doeltreffend blijven. Je hanteert best duidelijke maar flexibele, en dus veranderlijke, regels. Het is belangrijk dat alle deelnemers zich gezamenlijk in het proces kunnen vinden.

## De taken van een facilitator omvatten:

- Doelstellingen duidelijk en herhaaldelijk communiceren, zodat de groep gefocust blijft;
- Belanghebbenden motiveren om deel te nemen en een bijdrage te leveren, in het bijzonder diegenen die wat meer terughoudend zijn;
- Vertrouwen creëren en ervoor zorgen dat de interacties op een billijke manier plaatsvinden;
- Inspireren en helpen reflecteren;
- Ideeën en informatie samenvatten met respect voor verschillende perspectieven en bijdragen;
- Het proces continu evalueren en het gesprek waar nodig heroriënteren door gerichte vragen te stellen;
- Onderhandelen tussen belanghebbenden met verschillende achtergronden en agenda's;
- Oplossen en beheren van conflicten.





---

### Verder lezen

Voor meer informatie over de kerntaken van een facilitator in een co-creatie verband: zie 'Co-creation: a guide to enhancing the collaboration between universities', een publicatie van de Universiteit van Helsinki. Deze gids spitst zich toe op co-creatie tussen universiteiten en bedrijven maar de ideeën die de auteurs aanbrengen kan je toepassen op elke vorm van co-creatie.

---

# HET PROCES

Het is belangrijk dat co-creatie zich in functie van een structuur kan ontwikkelen. Tegelijkertijd moet elke co-creatie structuur ook open blijven staan voor individuele input en is het belangrijk om creativiteit en probleemoplossing te optimaliseren. Vanaf het begin geëngageerde en overtuigde deelnemers selecteren is erg belangrijk. Niettemin volstaan deze niet om een co-creatie overeind te houden, aangezien zowel toewijding als overtuiging ook met de tijd moeten rijpen. Belanghebbenden moeten een gevoel van eigenaarschap ontwikkelen. Om dit in de hand te werken is het belangrijk dat ze zich vrij voelen en dat ze de mogelijkheid hebben om de uitdaging in de loop van de tijd te definiëren, te verfijnen, te herformuleren en te herdefiniëren. Verder is het aangewezen dat stakeholders (op zijn minst een aantal ervan) controle hebben over de structuur en de methodes van de co-creatie. Het co-creatieproces moet flexibel genoeg zijn om dit mogelijk te maken.

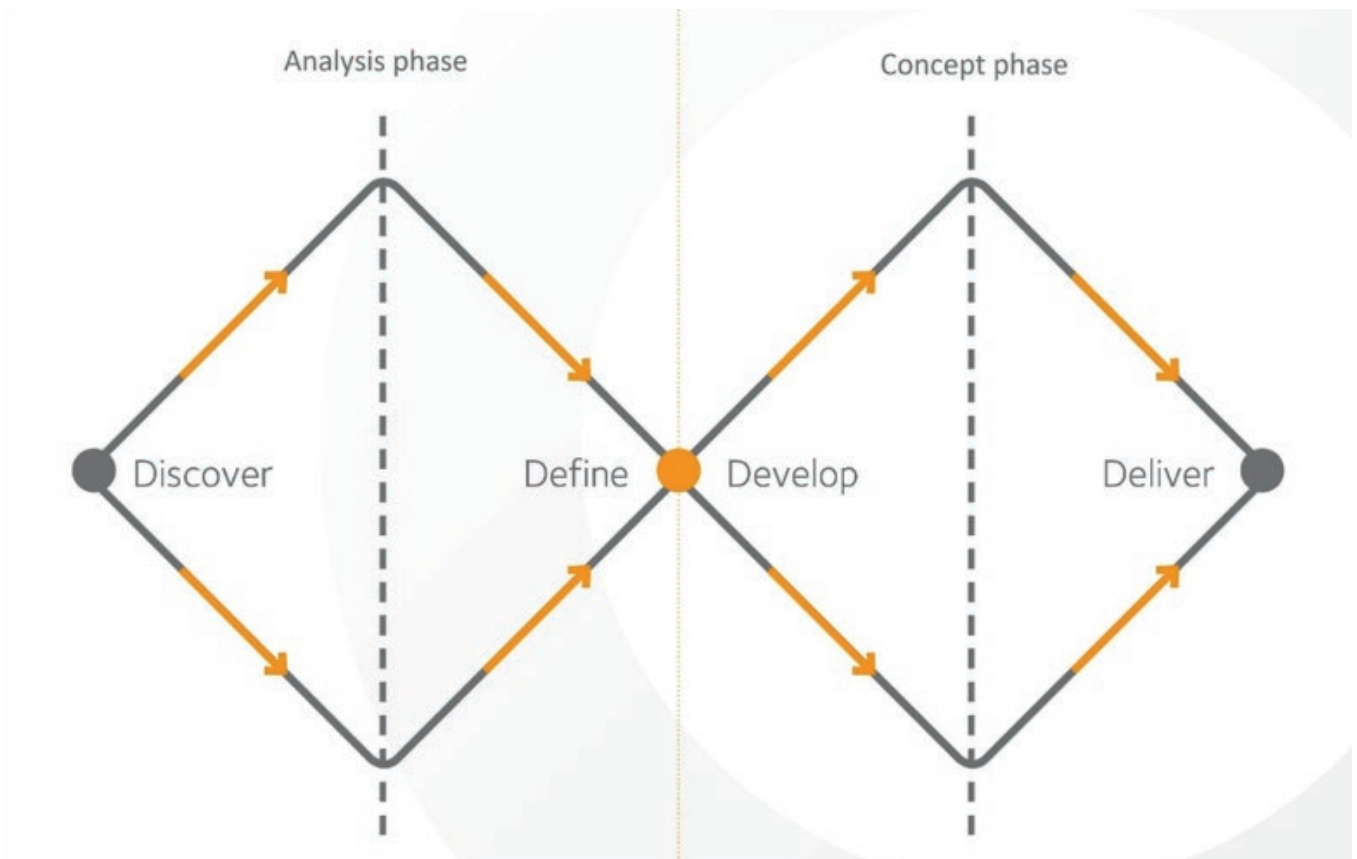
Co-creatie is relatief tijdrovend: samenwerkingsverbanden, vooral als ze nieuw zijn, moeten zich ontplooiën en de tijd die hiervoor nodig is kan variëren. Deelnemers moeten de mogelijkheid krijgen om elkaar te leren kennen, te bekijken welk soort bijdragen het proces nodig heeft, en welke voordelen men kan bereiken. Bij de lancering van de co-creatie kunnen de diverse achtergronden van de deelnemers een zekere wanorde veroorzaken maar door open dialoog kan je deze wanorde omzetten in nieuwsgierigheid. Een grote diversiteit aan belanghebbenden kan betekenen dat sommigen heel uiteenlopende perspectieven, ideeën, werkstijlen en drijfveren hebben. Het is belangrijk om die te bespreken zodat de groep een consensus kan bereiken over hoe men zal samenwerken. Elk individueel lid heeft immers zijn of haar eigen gewoontes. Misverstanden en conflicten kan je het best vermijden door verschillen op tafel te leggen en te bespreken. Dat kan je doen door de missieverklaring of het beleid van betrokken organisaties, alsook hun opvattingen over professionele integriteit, te bespreken en na te gaan hoe deze de co-creatie kunnen beïnvloeden.

Ook verschillen in taal en communicatie kunnen een rol spelen. Het is aangewezen dat de groep inspanningen levert om een gemeenschappelijke taal te vinden. Je moedigt deelnemers best aan om op een bewuste manier om te gaan met vakjargon en persoonlijke communicatiestijlen. Door dit te doen kan je misverstanden helpen voorkomen.

Een mogelijkheid is om voorbeelden van verschillen voor te leggen en elke deelnemer zijn of haar interpretatie te laten geven van een bepaalde terminologie of manier van communiceren.

Het co-creatieproces kan worden weergegeven door middel van het Double Diamond-model (zie Afbeelding 1). Een co-creatieproces is weliswaar complex en moeilijk vast te leggen maar deze eenvoudige visuele weergave kan helpen om het op zijn minst wat minder mysterieus te maken. Dit model gebruikt een diamantvorm om verschillende stadia te onderscheiden die een co-creatie kan doormaken. Het benadrukt de dynamiek van divergentie en convergentie in de loop van het proces. Het idee is dat men eerst een waaier aan ideeën creëert en onderzoekt (divergentie) waarna een fase van verfijning volgt. Ten slotte evolueer je naar het beste idee (convergentie). Het Double Diamond-model laat zien dat dit twee keer gebeurt – een eerste keer om het probleem/de uitdaging te definiëren (analysefase) en andermaal om tot oplossingen te komen (conceptfase).

“Bij de lancering van een co-creatie kunnen de diverse achtergronden van de deelnemers een zekere wanorde veroorzaken, maar door open dialoog kan je deze wanorde omzetten in nieuwsgierigheid.”



Afbeelding 1. Double Diamond-model (aangepaste versie op basis van The Design Council).

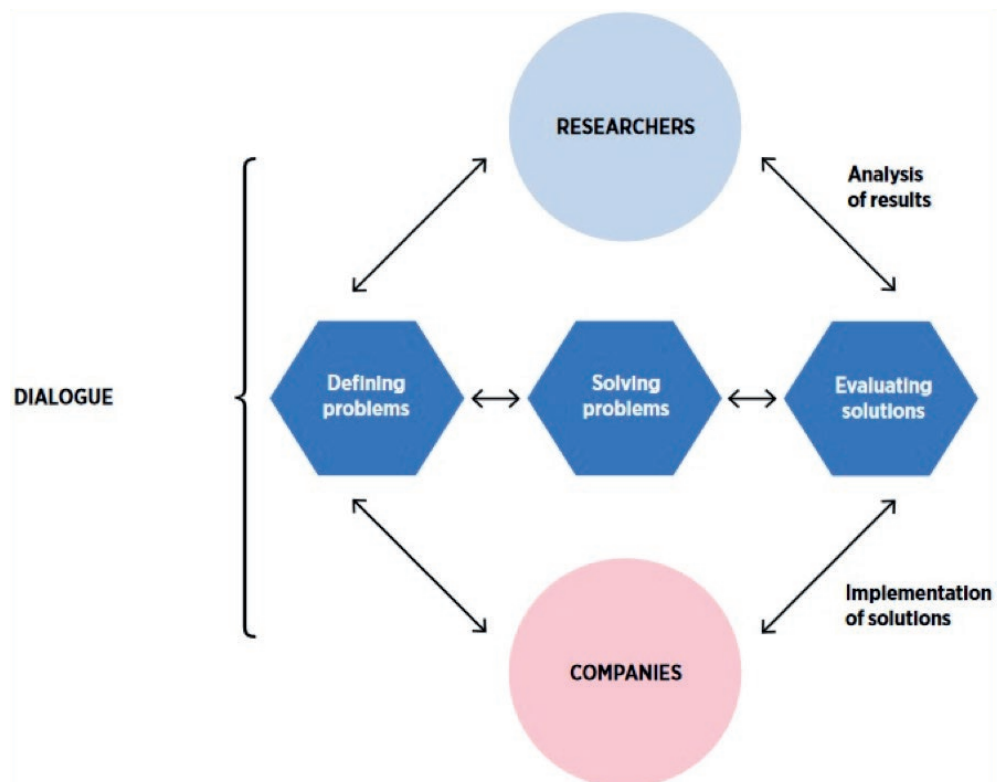
Het gezamenlijk (her)definiëren van de uitdaging is dus een belangrijk onderdeel van het proces omdat het de belanghebbenden in staat stelt een gemeenschappelijk begrip van de uitdaging te ontwikkelen. Daarom is het belangrijk dat de voorstelling van de initiële uitdaging en de context ervan kort en bondig is, zelfs al is het onderwerp multidimensionaal en hangt het met verschillende complexe factoren samen. De analysefase in Afbeelding 1 benadrukt dat het cruciaal is voor het co-creatie-team om na een grondige verkenning van de uitdaging in al zijn aspecten (Discover) te convergeren naar meer concrete en productieve vragen (Refine). In de "Refine"-fase proberen de deelnemers grip te krijgen op alle mogelijkheden uit de "Discover"-fase: welke aspecten zijn het belangrijkste en wat is haalbaar? Dit is belangrijk omdat het probleem uitgebreid en complex kan zijn wat het moeilijk maakt om zonder verdere afbakening verder te gaan. In de "Concept"-fase ontwikkelen de deelnemers vervolgens mogelijke oplossingen of concepten (Develop) waarna het daaruit voortvloeiende project (een product of dienst bijvoorbeeld) kan worden afgewerkt, geproduceerd en gelanceerd (Deliver). We merken op dat de daadwerkelijk genomen stappen en gebruikte methoden in alle stadia van het Double Diamond-model flexibel blijven.

We zien het proces in Afbeelding 1 niet als lineair. Om te ontdekken welke ideeën de beste zijn moet het proces iteratief zijn. Dit betekent dat de deelnemers ideeën vele malen ontwikkelen, testen en verfijnen. De minst sterke ideeën laat men achterwege. Verder is het mogelijk dat een co-creatie niet stelselmatig door deze opeenvolgende fasen gaat en dat de stadia niet altijd zo duidelijk te onderscheiden zijn als hierboven beschreven.

Afbeelding 2 is een schematische weergave van een co-creatieproces tussen onderzoekers en bedrijven waarin het niet-lineaire aspect van co-creatie wordt benadrukt. Let op de tweerichtingspijlen tussen de fasen: deze geven aan dat het nodig kan zijn om voor een co-creatie in de loop van het proces terug te keren naar eerdere fasen, bijvoorbeeld om het probleem te herdefiniëren. Dit betekent dat de oorspronkelijke uitdaging en vragen op elk moment van het proces kunnen worden geherdefinieerd of zelfs volledig kunnen worden gewijzigd. Het "Definiëren van problemen" komt overeen met de analysefase in Afbeelding 1 en het "Problemen oplossen"

komt overeen met de conceptfase in deze afbeelding. Wat men in deze afbeelding toegevoegd is een evaluatiefase waarin oplossingen worden getest. De ideeën of oplossingen die deelnemers aanreiken zijn dan een soort van hypothesen die men verder moet testen. In de meeste gevallen gaan de zaken niet zoals verwacht en leidt het experiment tot nieuwe problemen en vragen waardoor het noodzakelijk is om terug te keren naar de beginfase van het oplossingsproces. Dit proces van vallen en opstaan helpt ideeën te verbeteren en te verfijnen en leidt tot een steeds sterkere samenwerking tussen de stakeholders.

“Het hele proces vereist open en eerlijke gesprekken waarin deelnemers een gemeenschappelijke basis zoeken. We benutten daarbij de rijke diversiteit aan achtergronden en vaardigheden van de leden.”



Afbeelding 2. Co-creatieproces tussen onderzoekers en bedrijven (aangepaste versie op basis van Haataja, Hautamäki, Holm, Pulkkinen, & Suni, 2018)



Het hele proces vereist open en eerlijke gesprekken waarin deelnemers een gemeenschappelijke basis zoeken. We benutten daarbij de rijke diversiteit aan achtergronden en vaardigheden van de leden. Om tot overeenstemming te komen, moeten de stakeholders elkaars perspectieven en ervaringen begrijpen. Daarom moet het voor elke deelnemer mogelijk zijn om zijn of haar eigen perspectieven naar voor te brengen in een vertrouwelijke sfeer waar niemand de behoefte voelt om zichzelf te verdedigen of andere perspectieven aan te vallen. Het is met andere woorden essentieel om te luisteren en om te proberen elkaar te begrijpen. Ook het opnemen van meerdere perspectie-

## VERSCHILLENDE INZICHTEN EN DRIJFVEREN

Het betrekken van verschillende belanghebbenden is fundamenteel bij co-creatie. Dit stelt de groep in staat om met echt innovatieve ideeën voor de dag te komen. Tegelijk maakt het samenbrengen van verschillende perspectieven, culturen en prikkels co-creatie ook tot een complexe onderneming. In dit deel bespreken we deze mogelijke verschillen. Ieder heeft zijn eigen perspectieven via dewelke hij of zij de wereld observeert. Sommigen zullen bijvoorbeeld pleiten voor het inschakelen van praktische ervaring, terwijl anderen zich eerder richten op gevalideerde (onderzoeks)kennis. Zoals te verwachten maken onderzoekers vooral gebruik van informatie afkomstig uit wetenschappelijk onderzoek en van hun eigen op onderzoek gebaseerde expertise. Andere deelnemers kunnen perspectieven hebben die gebaseerd zijn op meer subjectieve ervaringen of emoties. Ze definiëren het probleem eerder via deze kanalen en proberen het zo op te lossen.

Er kunnen ook diepgaande culturele verschillen bestaan tussen stakeholders. Zo worden onderzoekers gedreven door nieuwsgierigheid en streven ze naar inzicht. Ze zoeken naar bewijsmateriaal, houden zich aan de ethische principes van de wetenschap en stellen hun werk en gedachten bloot aan kritiek. Bedrijven daarentegen werken in een wereld waar het tempo hoog ligt. Ze willen hun problemen zo snel mogelijk oplossen ongeacht of een idee de best mogelijke oplossing biedt of niet. Ze zoeken naar oplossingen die op een gegeven moment vanuit een financieel oogpunt winstgevend, uitvoerbaar en functioneel lijken. Wanneer je bijvoorbeeld op het punt staat om door een concurrent te worden ingehaald, is duurzaamheid geen relevant criterium.

ven is cruciaal: dit helpt om vragen te verduidelijken en innovatieve ideeën te creëren.

Het kan nuttig zijn om de 'mijlpalen' van het co-creatieproject te definiëren evenals de trajecten en tools die men kan gebruiken om deze te bereiken. Mensen hebben immers graag grip op het verloop en willen weten waar ze zich situeren binnen een traject. Het onbekende bevragen en 'outside the box' denken kan een zeker gevoel van stuurlaaiheid met zich meebrengen. In die zin kan een duidelijk zicht op het traject houvast bieden. Modellen zoals het Double Diamond-model kunnen hierbij handige hulpmiddelen zijn.



Stakeholders kunnen ook verschillende drijfveren hebben die hen aanzetten om deel te nemen. Sommigen kunnen puur uit nieuwsgierigheid deelnemen of vanuit een verlangen om andere organisaties te helpen. Dit is echter voor de meeste belanghebbenden niet voldoende. De deelname van een bedrijf, bijvoorbeeld, hangt af van de mate waarin het proces winstgevend kan zijn. Universiteiten zijn daarentegen steeds meer gericht op interactie met de samenleving en willen zo de impact van onderzoeksresultaten vergroten. Deze zogenaamde derde missie wordt steeds belangrijker. Toch staan ook onderzoekers onder grote druk om bijvoorbeeld academische publicaties te schrijven wat een zeer tijdrovend proces is. Verder hebben onderzoekers ook vele andere verplichtingen zoals onderwijs verstrekken en organiseren, financiering aanvragen, rapporten schrijven enzovoort. Co-creatie maakt daarom zelden deel uit van het standaard takenpakket van een onderzoeker.

Wanneer we het belang van co-creatie bij specifieke organisaties in de verf willen zetten, geven we duidelijk aan wat de voordelen zijn die met hun deelname kan gepaard gaan. Uiteraard is het belangrijkste doel van co-creatie een uitdaging aan te gaan die belanghebbenden niet alleen kunnen aanpakken. Het betreft een proces dat nieuwe kennis en innovatieve ideeën zal opleveren en een nieuwe dimensies zal creëren in het werk en de werkmethoden van de stakeholders. Een ander belangrijk doel van co-creatie is de ontwikkeling van langdurige relaties tussen partijen die anders misschien niet met elkaar in contact zouden komen. Deze connecties kunnen nuttig zijn voor toekomstige samenwerkingen. Met andere woorden, naast het verkrijgen van kennis en oplossingen is het opbouwen van netwerken en nieuwe relaties eveneens een belangrijke drijfveer.



---

"Het resultaat van het onderzoek was één aspect ... Maar we konden ook relaties opbouwen. Anderen zagen ons als een onderdeel van het onderzoeksproject en namen ons daarom ook meer ernstig. Dit had een positieve invloed op ons imago. Door deel uit te maken van het project leerden we ook nieuwe vaardigheden. We leerden andere stakeholders kennen op wie we nu een beroep kunnen doen. Het heeft ons dan ook aanzienlijke voordelen opgeleverd."

Deelnemer uit de industrie over een co-creatie tussen bedrijven en de academische wereld

---

# CO-CREATIE TOOL

Het is belangrijk om het co-creatieproces en de groepsdynamiek zorgvuldig op te volgen. Het is immers essentieel om ervoor te zorgen dat een co-creatie in de positieve richting kan evolueren, naar meer begrip en vertrouwen waardoor de efficiëntie uiteindelijk zal toenemen. Daarom hebben we een tool ontwikkeld teneinde het proces en de dynamiek van fysieke ontmoetingen tussen partners te evalueren.

Deze tool heeft vooral als doel om de belangrijkste aspecten van het co-creatieproces te evalueren en om zich een beeld te vormen van de groepsdynamiek in het algemeen. We gaan daarbij uit van het idee dat

evaluatie het potentieel heeft om reflectie te stimuleren. De belangrijkste resultaten van de afname van de tool (i.e., een korte vragenlijst) kan men aan de deelnemers voorleggen waarna een reflectief gesprek kan plaatsvinden: in welke mate zijn de leden bijvoorbeeld akkoord? Zijn er meningsverschillen, verrassingen of specifieke interpretaties van de resultaten? Deze kritische reflectie ten aanzien van het proces en de groepsdynamiek kan een basis vormen om sterktes en knelpunten in kaart te brengen. Zo kan de groep sleutelen aan een betere samenwerking. Groepen die vaststellen dat ze niet efficiënt functioneren of dat er een gebrek aan vertrouwen is onder de leden, kunnen bijvoorbeeld stappen ondernemen om deze problemen aan te pakken en zo hun vermogen versterken om hun doelen op lange termijn te bereiken. De beoordelaar speelt in dit proces de rol van 'kritische vriend' en ziet erop toe dat de evaluatie een open dialoog blijft.



De tool beoordeelt drie belangrijke dimensies van samenwerking:

- **De cognitieve dimensie:**  
Deze heeft betrekking tot de cognitieve kern van het project, het probleem dat men bestudeert en het belang dat elk individueel er aan hecht;
- **De emotionele dimensie:**  
Deze heeft betrekking op hoe leden emotioneel omgaan met het gezamenlijke project en de ideeën ervan, alsook met andere leden;
- **De interactionele dimensie:**  
Deze gaat over de manieren waarop de onderlinge relaties tussen de leden vorm geven aan het symbolische weefsel dat de groep bijeen houdt. Deze uit zich vaak in nieuwe gewoontes zoals bepaalde gebruiken, verwachtingen, normen en gewoonten.





Om deze drie dimensies te beoordelen, formuleerden we twaalf items, vier items per dimensie. Via deze items kunnen deelnemers beoordelen in welke mate zij vonden dat bepaalde elementen van elke dimensie aanwezig waren tijdens de geëvalueerde bijeenkomst. De tool richt zich met andere woorden op de individuele ervaringen van deelnemers. Items worden beoordeeld aan de hand van een 5-puntenschaal waarvan de uitersten de labels 'Helemaal niet' en 'Zeer sterk' hebben. Om daarnaast ook een zicht te krijgen op de elementen die volgens de leden de vergadering belemmerden of vergemakkelijkten, voegden we twee open vragen toe. De antwoorden op die vragen kunnen gaan over de geëvalueerde items maar dit hoeft niet zo te zijn. Ten slotte is er ook nog ruimte voor eventuele aanvullende opmerkingen van de deelnemer. We voegden deze open vragen toe om het voor deelnemers mogelijk te maken aandachtspunten aan te brengen die niet in de items vervat zitten. Elke partner vult deze vragenlijst individueel in, onmiddellijk of kort na een fysieke vergadering. Je kan overwegen om deelnemers anoniem te laten reageren maar we bevelen aan om sowieso open te communiceren over de resultaten. De beoordelaar kan de facilitator zijn, een aangeduid groepslid of een externe professional.

Wat betreft de verwachtingen ten aanzien van het co-creatie-proces en wat het op korte termijn kan opleveren, is het aanbevolen om nederig en realistisch te zijn. Het co-creatieproces en de relaties tussen de stakeholders hebben tijd nodig om zich te ontwikkelen. Vertrouwen moet kunnen groeien. Het is onnodig om te lang bij bepaalde zaken te blijven stilstaan om de eenvoudige reden dat deze na verloop van tijd kunnen verdwijnen. Wanneer een probleem echter de kop blijft opsteken en meerdere deelnemers aangaat, moet je dit wel uitgebreid bespreken om ervoor te zorgen dat het proces zich positief ontwikkelt. We merken op dat de items van de huidige tool gericht zijn op wat positief is. Ze belichamen wat aanwezig zou kunnen zijn in een functionele co-creatie. Het ontbreken van deze elementen impliceert echter niet noodzakelijk een disfunctionele co-creatie. Meningsverschillen en conflicten kunnen bijvoorbeeld ook productief zijn. Ze kunnen zelfs nodig zijn om van tijd tot tijd vooruitgang te boeken. De tool kan je in de oorspronkelijke vorm gebruiken of kan dienen als basis voor een tool op maat. Je kan items toevoegen (bijvoorbeeld negatieve items) of verwijderen in functie van de co-creatie die je wil beoordelen. Aandachtspunten die terugkomen kan je in items vertalen en aan de vragenlijst toevoegen. Je mag dit hulpmiddel echter niet gebruiken als een louter kwantitatief meetinstrument. De resultaten dienen enkel om de discussie over het proces te voeden.



# BRONNEN

Design Council (n.d.). The Design Process: What is the Double Diamond? Retrieved from <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Mansilla, B.M., Lamont, M., & Sato, K. (2015). Shared Cognitive-Emotional-Interactional Platforms: Markers and Conditions for Successful Interdisciplinary Collaborations. *Science Technology, & Human Values*, 41(4), 1-42.

Sofaer, S. (2000). *Working Together, Moving Ahead : A Manual to Support Effective Community Health Coalitions*. School of Public Affairs, Baruch College.

Stier, J. & Dobers, P. (2017). *Quadruple Helix Co-creation in SSH: Experiences, Considerations, Lessons Learned*.

Haataja, M., Hautamäki, A., Holm, E., Pulkkinen, K., & Suni, T. (2018). *Co-creation: a guide to enhancing the collaboration between universities and companies*.

Design Council (n.d.). The Design Process: What is the Double Diamond? Retrieved from <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

# CO-CREATIE TOOL

Geef aan in welke mate de volgende elementen over het algemeen aanwezig waren tijdens deze co-creatie sessie

	Helemaal niet	Niet echt	Neutraal	Een beetje	Heel sterk
1. Openheid voor nieuwe ideeën en meningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Uitwisseling van nuttige informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Gelijk niveau van betrokkenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Klimaat van vertrouwen en openheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Relevante gesprekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Positieve sfeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ontwikkelen van nieuwe inzichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Gevoel van vreugde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Efficiënt leiderschap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Duidelijke gemeenschappelijke missie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Gelijke invloed op beslissingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Respectvolle interacties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Efficiënt beslissingsproces en efficiënte probleemoplossing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Tevredenheid over de voortgang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Gebruik van begrijpelijke taal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wat was het belangrijkste element dat deze co-creatie sessie vergemakkelijkte? Beschrijf kort waarom. Merk op dat dit een ander element kan zijn dan de elementen die hierboven aan bod kwamen!

Wat was de belangrijkste hindernis tijdens deze co-creatie sessie? Beschrijf kort waarom. Merk op dat dit een ander element kan zijn dan de elementen die hierboven aan bod kwamen!

Eventuele aanvullende opmerkingen:

# ACCOMPLISSH

GEPUBLICEERD AUGUSTUS 2018