

‘Maak van co-creatie een vaag maar sexy concept’

TEKST TRUUS GROENEWEGEN BEELD WIM KLUVERS

Leerlingparticipatie, co-creatie, steeds meer managers willen serieuze leerlingen betrekken bij het onderwijs, ook bij de ontwikkeling ervan. Maar hoe doe je dat? Wat is co-creatie? “Denk niet te lang na, begin gewoon. Co-creatie ontstaat in interactie, je moet samen ontdekken wat het is en waar je op welk moment aan toe bent.” Co-creatie volgens Thijs Homan.

Stel, twee mensen hebben een boeiende ontmoeting in een zakelijke context. Een vonk springt over. Of niet? Ze vinden een goede reden voor een tweede gesprek en daarna voor een privéafpraak. Stap voor stap groeit een relatie. Wat zou er met deze prille liefde gebeuren als je die ‘smart’ gaat managen? Doelen formuleren, acties plannen, een tijdpad uitzetten... Precies zo zou het met co-creatie verlopen, denkt Thijs Homan. “Als je de voorwaarden ervoor tot op microniveau vastlegt, haal je alle fantasie eruit en valt er niets meer te co-creëren.”

Koffieautomaat

In zijn theorie over verandermanagement richt Homan zich op de binnenkant van de organisatieverandering. Echte veran-

dering in organisaties komt niet tot stand door verandertrajecten, inspiratiesessies en brochures in vierkleurendruk. Veel belangrijker is de betekenis die mensen geven aan hun werkelijkheid. Die betekenis ontstaat op allerlei plekken, tussen vaste en wisselende groepjes mensen. In het gesprek dat twee collega's op een organisatiedag hebben bij de koffieautomaat, waar de een zegt ‘wat goed dat dit gebeurt’ en de ander aanvankelijk helemaal tegen is. Al pratend brengen ze elkaar op nieuwe ideeën. De betekeniswolken die boven de organisatie hangen, noemt Homan dat. Die wolken ontstaan waar mensen spontaan samenkomen, zeggen wat ze echt vinden, betekenis geven. Een manager kan met de beste bedoelingen vanaf de zeepkist vertellen welke kant hij op wil, hij kan zijn organisatie ervan proberen te overtuigen hoe groots en meeslepend zijn visie is, de medewerkers interpreteren zijn boodschap toch op hun manier. De visie van de manager is maar een van de signalen in hun dagelijkse realiteit.

“Het klassieke veranderkundige discours is ‘hoe krijg ik hen zover’. Wat de manager daarmee uitzendt, is ‘jullie moeten veranderen’. Dat is in de termen van sociaal psychologe Dian-Marie Hosking de *power over*-manier van leidinggeven. De manager laat zijn macht gelden. Als een geharnaste ridder wil hij de betekeniswolken berijden, maar wolken zijn niet te sturen. Ik noem hen wolkenridders en ik stel de vraag ‘hoe kan je ridderlijk met de wolken omgaan?’ Anders gezegd: hoe kan je een interactie creëren op een *power to*-manier. In power to-ontmoetingen gunnen we elkaar evenveel macht, mogen we er allebei zijn. Alleen dan komen nieuwe betekenissen tot stand.”

Organisatierot

Hoe kan je op een power-to-manier met elkaar omgaan als het in de docentenkamer gonst van de irritaties? Homan: “In veel organisaties heeft zich allerlei shit opgehoopt. Ik noem dat organisatierot. Een locatiedirecteur die geen leiding kan

‘Het mooie verandertraject landt niet als je geen puin hebt geruimd’



Prof. Dr. Thijs H. Homan (1957)

Thijs Homan is hoogleraar *Change and Implementation* bij de Open Universiteit Nederland en *visiting professor* Management en Organisatie bij het *Centre for Leadership and Personal Development* van Nijenrode Business University. Daarnaast begeleidt hij als zelfstandig organisatieadviseur veranderprocessen bij grote organisaties. In zijn boek 'Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering' (2005) en in zijn oratie 'Wolkenridders, over de binnenkant van organisatieverandering' (2006) geeft Homan een nieuwe visie op organisatieverandering. Daarbij maakt hij gebruik van sociaal constructivistische theorieën en noties uit de chaos- en complexiteitstheorie. De oratie kunt u downloaden van de website van Q5.

geven, medewerkers die niet functioneren, roosters die niet kloppen, mensen op de rand van een burn-out omdat ze al tijden zieke collega's vervangen, dat gaat tot de medewerker die een gele tafel heeft besteld, maar een bruine heeft gekregen. Dat kan je wegwuiven, maar voor je medewerkers is het honderd procent werkrealiteit. Hoe mooi jouw verandertraject voor het nieuwe, competentiegerichte onderwijs ook is, het landt niet als je dat puin niet hebt opgeruimd. Opruimen betekent erkennen en accepteren wat er speelt, serieus contact met mensen maken over wat hen bezighoudt. Je hoort vaak 'verandering

roept nu eenmaal weerstand op', maar dat is een belediging voor de medewerkers, daar maak je energie mee kapot." Volgens Homan blijkt uit onderzoek dat managers die merken dat het niet goed gaat, geneigd zijn dubbel zo hard te doen wat niet werkt. "Het wordt tijd dat managers meer menselijke trekken gaan vertonen. Vraag medewerkers en leerlingen 'waar loop jij tegenaan', vertel hen waar je mee bezig bent en deel betekenis: 'ik zie die en die problemen, hoe zien jullie dat?' en 'Waar lopen jullie warm voor?' Zoek steun bij collega's op terreinen waar jij je niet zo sterk voelt."

Voor power to-gesprekken bestaan allerlei technieken en managers kunnen elkaar coachen om die gesprekken zuiver te houden. Naarmate de organisatierot verder is ingevreten, de scepsis bij ontvangers groter is, duurt het wel langer om het vertrouwen weer op te bouwen. "Dat moet je heel nauwkeurig coachen, bij de kleinste uitglijder ben je weer terug bij af."

Petrischaaltjes

Als je gewenste veranderingen in de organisatie niet door trajecten kunt sturen, hoe dan wel? Om dat te illustreren, gebruikt Homan het beeld van de petrischaaltjes.

Mensen die elkaar uit vrije wil opzoeken en betekeniswolkjes doen ontstaan, vergelijkt hij met de schaalpjes die chemici en biologen gebruiken om kweekjes in te maken, genoemd naar de Duitse bacterioloog Petri. Uit het contact tussen verschillende groepjes kunnen zich als het ware nieuwe petrischaaltjes ontwikkelen. In die spontane zelforganisatie schuilt de dynamiek van organisaties. Daar zit de veranderpotentie. "Je kunt wel condities creëren zodat dat gebeurt, bijvoorbeeld door voor- en tegenstanders te laten discussiëren over een bepaald thema. Nieuwe betekenisvorming doet zich juist daar voor waar mensen met botsende opinies een goed gesprek hebben. Verder kun je je beter op positieve energie richten dan het negatieve te bestrijden. Dus, de schaalpjes waar het bruist en bubbelt, daar gebeurt het. Moedig dat aan." Sturen zit in het bekrachtigen van elke vorm van gewenste beweging. Op een gegeven moment zijn er zoveel nieuwe betekeniswolken, dat het systeem instabiel wordt en omslaat naar een nieuw evenwicht.

Wat geldt voor veranderingen in organisaties, geldt zeker voor co-creatie. "Je kunt niet als management een plan presenteren met 'wij zijn eruit, wat vinden jullie ervan'. Hoe je iets brengt, moet congruent zijn met de inhoud, dus blijf niet te lang brainstormen in kleine kring. Dat is immers het tegenovergestelde van co-creëren. Bij co-creatie gaat het om de wisselwerking met docenten en leerlingen en die begint bij het allerleerste gesprek. Ga dus gewoon aan de slag. Kies 'vluchtheuvelonderwerpen' waar alle betrokkenen zich veilig bij voelen. Ontdek samen wat co-creatie is en waar je in jouw school op welk moment aan toe bent. Het is wel belangrijk dat leden van het management-team dezelfde signalen uitzenden, maar wil je weten wat leerlingen willen of als probleem ervaren? Vraag het henzelf."

Veiligheidsgordels

"Niemand weet wat co-creatie is, het is het product van een interactie. Vaak gebeurt het al lang ergens in de school, maar heeft het nog niet het stickertje 'co-creatie' gekregen. Alles moet kunnen. Hou het open, zodat mensen zich er veel bij

Sturen zit in het bekrachtigen van elke vorm van gewenste beweging

kunnen voorstellen. Maak van co-creatie een vaag maar sexy concept, een magneet waar ze zich uit eigen beweging bij gaan aansluiten." Homan ziet het al voor zich: de stichting Co-creatie met een fonds, beheerd door een docent en een leerling, waaruit initiatieven financiële steun krijgen en workshops en coaching betaald kunnen worden. "Als manager bemoedig je, zorg je dat iedereen ziet welke initiatieven er zijn, nodig je docenten en leerlingen uit erop in te haken. Verder is het aan Darwin. Vanuit een kleine opzet gaat het eerst uitwaaien, er ontstaat diversiteit. Ga dat niet meteen inperken, op den duur blijkt vanzelf wat aanslaat en wat doodbloedt. De co-creatie groeit, zoals een relatie tussen mensen groeit, volgens een ontwikkeling in stadia. Wim van Dinten, bijzonder hoogleraar Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit, noemt dat 'stevolutionaire processen'. Dergelijke processen hebben een voedingsbodem nodig, een schoolklimaat waarin ruimte is voor leren en reflecteren. Fietsen leer je door te vallen. Wat doe je als ouder? Niet vasthouden maar roepen 'je kunt het'.

Zo is het ook met co-creatie. Geef feedback, maar ga niet vertellen hoe het moet en accepteer dat er fouten gemaakt zullen worden."

Loslaten, betekent niet dat alle remmen losgaan. "Natuurlijk willen managers controle hebben, daar worden ze ook op aangesproken. Bovendien is het onwennig om een andere rol aan te nemen, maar je hoeft echt niet meteen met de billen bloot. Als je collega's en leerlingen uitnodigt voor reflectie en discussie kun je duidelijk aangeven dat je het over bepaalde onderwerpen (nog) niet wilt hebben. Kijk dus waar de veiligheidsgordels zitten, wat je grenzen zijn. Tegelijkertijd ben je de hoeder van de speelruimte. Dat betekent dat je het proces afschermt voor bemoeienis van de controlefreaks. Natuurlijk moet je je verantwoorden, maar bij co-creatie kun je niet zeggen: volgend jaar juni laten we die en die resultaten zien. Voorkom dat de ontwikkeling door externe regelzucht in de kiem wordt gesmoord en durf daarvoor je nek uit te steken." <<

Leerlingen betrekken bij onderwijsontwerp

Q5 Magazine nodigde Wim Kok, rector van Het Assink Lyceum in Haaksbergen, uit te reageren op de ideeën van Thijs Homan. Kok maakt deel uit van *Discovery*, een netwerk van scholen die leerlingen willen betrekken bij ontwerp van nieuw onderwijs met gebruik van nieuwe media.

"Ik herken veel in het verhaal", zegt Kok. "Misschien kan *Discovery* een verzameling Petrischaaltjes worden met elk een eigen dynamiek. Vervolgens is wel de vraag hoe je de ervaringen van de verschillende Petrischaaltjes op een zinvolle manier kunt uitwisselen." Kok denkt dat Homans benadering vooral kans van slagen heeft in een experimentele fase van een verandertraject. "Gaandeweg wil je toch grotere groepen bij het geheel betrekken en of zijn aanpak dan nog werkt? Homan gebruikt misschien om die reden het woord Petrischaaltje."

Over het meteen betrekken van leerlingen bij het ontwerpproces merkt Kok op:

"Dat je met leerlingen een inhoudelijk gesprek hebt over onderwijs, waarin je erin slaagt te achterhalen wat je wilt weten, is niet vanzelfsprekend. Waar dat in zit, is deel van onze zoektocht."

Meer over *Discovery* leest u op pagina 16.