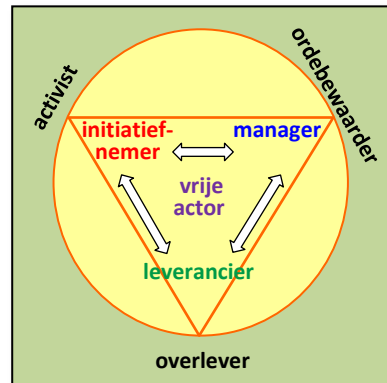


De Co-Creatie Driehoek

focus op posities



De Co-Creatie Driehoek toont posities in een veranderingsproces

Co-creatie vindt plaats als interactie tussen mensen leidt tot resultaten die niemand vooraf had bedacht, en worden gewaardeerd. Dit gaat verder dan wat vaak gebeurt in onderhandelingsprocessen:

- *Strijd over oplossingen*: de sterkste partner wint.
- *Onderhandelingen over belangen*: partijen geven en nemen om een oplossing te vinden die gemeenschappelijke belangen dient. Als partijen meer belangstelling tonen voor de belangen van elkaar zullen er meer mogelijkheden voor uitruil en wederzijds voordeel boven water komen.

Vergelijken we dit met het verdelen van een taart, dan krijgt in het eerste geval de sterkste partij het grootste stuk, maar door de strijd is er verlies: de taart wordt kleiner. In het tweede geval blijkt de taart groter dan gedacht, en valt er meer te verdelen.

Co-creatie gaat nog verder. Hier bakken de partijen samen een nieuwe taart, waarbij gebruik wordt gemaakt van de ingrediënten die ieder aanlevert, en de creativiteit die door de interactie los komt.

De netwerksamenleving van nu vereist samenspel van hoge kwaliteit. Een goede taakverdeling en vakkundigheid op eigen terrein zijn essentiële factoren, maar niet meer voldoende. Deze tijd vraagt om co-creatie.

In de meest gangbare modellen voor verandermanagement en transitie wordt dynamiek in sociale systemen verklaard vanuit belangen. Hierdoor blijven ambitie, passie, en inspiratie als drijvende factoren onderbelicht. De Co-Creatie Driehoek neemt het initiatief als vertrekpunt: een gedeelde ambitie om een initiatief tot wasdom te brengen veroorzaakt beweging in een systeem. Vanuit dit perspectief worden verschillende rollen en posities onderscheiden waarmee de dynamiek in een veranderingsproces op een nieuwe manier inzichtelijk wordt.

Dit model legt een relatie tussen het initiatief en de structuur die door het initiatief in beweging moet komen. Welke positie nemen betrokken actoren in? Wat doet het ertoe welke functie zij in het systeem vervullen? Wat heeft het netwerk nodig om tot co-creatie te komen?

Functies, posities en rollen

Om observaties te kunnen benoemen is het van belang om onderscheid te maken tussen de functie die mensen bekleden, de positie die zij innemen en de rol die zij spelen.

Functie

Een functie is een formeel gegeven. Iemand is bijvoorbeeld medewerker, hoofd van een afdeling, bestuurslid, consultant of ondernemer. Het is de taak die iemand in de formele structuur is toebedeeld. Een functie is gekoppeld aan rechten en plichten die bepalend zijn voor de formele macht die iemand in een structuur kan uitoefenen.

Positie

Een positie geeft aan welke invloed iemand daadwerkelijk uitoefent. De positie is afhankelijk van de interactie die plaats vindt tussen actoren: zij beïnvloedt de ruimte voor anderen en wordt tegelijkertijd door anderen beïnvloed. Naast de formele functie zijn hier ook verwachtingen, vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en onderlinge relaties belangrijke factoren.

Rol

Een rol is de manier waarop iemand zich gedraagt: dat wat hij of zij doet in relatie tot anderen. Iemand kan bijvoorbeeld acteren als manager, maar of hij daarmee ook de bijbehorende positie verwerft hangt ervan af of anderen hem die positie ook gunnen.

Initiatiefnemers, managers en leveranciers

De Co-Creatie Driehoek veronderstelt dat er in de kern van een veranderingsproces drie posities zijn die elkaar nodig hebben om beweging te veroorzaken. Voor de verbinding tussen deze posities is nog een vierde positie van belang, maar daarover later meer.

Initiatiefnemers

Initiatiefnemers geven aanzetten voor verandering. Omdat zij kansen zien, ontevreden zijn met de huidige structuur, of om wat voor reden dan ook. Initiatiefnemers hebben ambities waarvan zij kunnen dromen, en die aanstekelijk zijn voor anderen. De inzet van initiatiefnemers verlaagt voor anderen de drempel om ook in beweging te komen. Waar ambities elkaar ontmoeten ontstaat energie en enthousiasme.

Managers

Managers regelen het onderlinge verkeer. Zij denken in opdrachten, taakverdeling en resultaten, in efficiëntie en effectiviteit, en zij schatten risico's in. Niet elke verandering is een verbetering. Managers bewaken de kwaliteit van de structuur waarvoor zij zich verantwoordelijk voelen.

Leveranciers

Leveranciers bieden bouwstenen aan die nodig zijn om de beweging inhoud en kwaliteit te geven. Kennis en expertise zijn vaak belangrijke bouwstenen, maar het kan ook gaan om vaardigheden, werkkraft en andere vormen van capaciteit.

Een rol is niet noodzakelijkerwijs gekoppeld aan een functie. We spelen allemaal zo af en toe voor initiatiefnemer, manager of leverancier. Eigenlijk bevat ons gedrag in een veranderingsproces altijd componenten van elk van de drie rollen, al zal de ene component op een gegeven moment meer aandacht krijgen dan de andere. Die verhouding kan veranderen, bijvoorbeeld wanneer we merken dat sommige posities goed worden ingevuld door anderen terwijl er behoefte is aan iemand in een andere positie. Of wanneer we het gevoel krijgen alle zeilen bij te moeten zetten om zelf overeind te blijven. Dan veranderen we van rol.

Activisten, ordebewaarders en overlevers

Het spel rond het verwerven van posities is niet altijd bevredigend. Mensen kunnen ook de conclusie trekken dat hun eigen positie uiteindelijk belangrijker is dan wat zich op een gegeven moment in het team, het netwerk, of hoe we het systeem ook willen definiëren, afspeelt. Tegenover elk van de drie posities die essentieel zijn voor co-creatie staat een positie die er niet aan bijdraagt.

Activisten

Activisten verzetten zich actief tegen het systeem. De ambitie is een ideaal geworden waarvoor zij zich in willen zetten. Net als initiatiefnemers willen zij verandering. Het verschil is dat zij dit niet doen door zich te verbinden met het systeem, maar door zich er buiten te plaatsen, aan te tonen waar het niet deugt, en krachten te mobiliseren die hen in staat stellen om veranderingen af te dwingen. Activisten kiezen niet de weg van dialoog en co-creatie maar van machtsstrijd.

Activistische belangengroepen mijden vaak overlegstructuren, omdat zij zich vrij willen voelen om andere actoren aan te klagen. Een compromis wordt al gauw als verzwakking van hun positie gezien.

Ordebewaarders

Ordebewaarders zijn onverzettelijk in het bewaken van het systeem. Voor hen staan doelen, taken, procedures en afrekenbare resultaten voorop. Verandering brengt in hun perceptie risico's mee voor de structuur, en daarmee ook voor de positie die zij daarin bekleden. Niet alleen mensen in managementfuncties kunnen deze rol kiezen, ook op andere niveaus in organisaties of netwerken zijn meestal wel 'remmers in vaste dienst' te vinden die zich verzetten tegen elke verandering door aandacht te vragen voor de risico's of door gebruik te maken van hun hindermacht.

Bijeenkomsten met vertegenwoordigers van verschillende partijen met deels tegengestelde belangen krijgen vaak het karakter van 'ordebewaardersvergaderingen'. De aandacht gaat naar zeggenschap en de verdeling van geld. De deelnemers handelen strategisch om met een zo groot mogelijk deel van de te verdelen taart terug te kunnen komen bij hun achterban. Kenmerkend voor dit soort bijeenkomsten is dat ze veel energie kosten van de deelnemers, tenzij ze plezier aan dit spel beleven.

Overlevers

Overlevers zijn primair bezig met het veilig stellen van hun eigen positie. Hun verhouding met het systeem is ambivalent: als dat nuttig is maken zij er gebruik van, maar desnoods doen ze het ten koste van het systeem. Eén strategie is dat zij zich zo onafhankelijk mogelijk maken van de dynamiek in het systeem, zodat zij er weinig last van hebben. Ze kunnen zich als leverancier voordoen, en leveren wat er gevraagd wordt tegen minimale inspanning en maximaal profijt.

Een andere strategie is om zich voor te doen als manager of ordebewaarder, om zo de positie te verwerven waarin zij hun eigen belang maximaal kunnen dienen.

Een derde strategie is om zich als initiatienemer te manifesteren en zo een positie te verkrijgen die voldoende oplevert om te kunnen overleven. Het verschil met de rollen van initiatiefnemer, manager en leverancier is echter dat bij overlevers de eigen positie voorop blijft staan in plaats van een ambitie. Omdat het moeilijk is om met overlevers tot een gedeelde ambitie te komen levert de interactie te weinig energie en enthousiasme op. Overleven, en ook de omgang met overlevers, is vermoeiend.

Overlevers in de gedaante van ordebewaarders zijn meestal wel herkenbaar. Ze hechten aan hun machtspositie en status, of 'aan het pluche' zoals van politici vaak wordt gezegd.

Overlevers in de vermomming van initiatiefnemers komen naar voren wanneer er projectfondsen te verdelen zijn. Als aanvragers alleen opschrijven wat de financier wil horen zonder dat zij duidelijk maken hoe de activiteit hun eigen ambitie dient, dan mag men argwaan koesteren.

De posities van activisten, ordebewaarders en overlevers dragen niet bij aan co-creatie omdat mensen in die posities niet zoeken naar verbinding waardoor energie ontbreekt.

Functies zijn van invloed maar niet doorslaggevend

Functies zijn van invloed op de posities die actoren ten opzichte van elkaar innemen, en scheppen verwachtingen over de rol die zij spelen. Een functie geeft immers een formeel mandaat, met rechten en plichten. Hoe mensen hun rol invullen is uiteindelijk afhankelijk van een mix van de verwachtingen die bij hun functie horen, de positie die zij in de interactie met elkaar verwerven, en hun eigen inzet.

De termen in de Co-Creatie Driehoek maken zowel rollen, posities als functies bespreekbaar. Spanning ontstaat wanneer functie, positie en rol van een actor niet onder de zelfde noemer vallen.

Een expert kan de functie hebben van leverancier, een rol kiezen van initiatiefnemer, maar door betrokken actoren in het netwerk als lastig ervaren worden en de positie krijgen van activist. Zo kan ook een leidinggevende de functie hebben van manager, verandering willen en daarvoor de rol van initiatiefnemer aannemen, maar teveel weerstand ontmoeten waardoor hij in de positie van overlever belandt.

Er zijn meer functies, posities en rollen te benoemen. Zo zijn er bijvoorbeeld behalve managers ook bestuurders en toezichthouders, en op het eerste gezicht lijkt het niet zo voor de hand te liggen om experts en financiers samen in één categorie van leveranciers onder te brengen. Toch nemen we aan dat vooral deze drie posities het verschil maken in het primaire proces van verandering.

Interactie tussen hoop en vrees

Mensen kunnen zich concentreren op de inhoud en hun taak als zij erop vertrouwen dat hun positie onomstreden is en dat ook de complementaire posities goed worden ingevuld. Dat gaat meestal niet vanzelf. Zolang mensen hiervan niet zeker zijn leven zij tussen hoop en vrees: hoop dat anderen een constructieve positie zullen innemen en vrees dat zij dat niet gaan doen.

In netwerkprocessen rond initiatieven kost het doorgaan veel tijd, aandacht en ook frustratie om de hoop die mensen hebben bevestigd te krijgen en de vrees te ontcrachten. Dat komt doordat deze dimensie van onderlinge relaties zelden expliciet wordt besproken. Bijgevolg lijkt het gesprek over de inhoud te gaan, terwijl in feite gesteggeld wordt over posities.

Een functie brengt een verdenking met zich mee. Managers moet zich extra inspannen om te laten zien dat zij geen ordebewaarders zijn. Leveranciers moeten zich van de verdenking ontdoen dat zij alleen bijdragen om er zelf beter van te worden als overlever. En initiatiefnemers, en moeten laten zien oog hebben voor de gevolgen van het initiatief voor de kwaliteit van de structuur, om niet te worden weggezet als activisten.

Veel netwerkprocessen komen niet goed door dit moeizame deel van het proces heen, met als gevolg dat de sterkste wint, de taartpunten kleiner zijn dan nodig is, en co-creatie achterwege blijft.

Bij co-creatie vervagen de posities

Als touwtrekken over posities tot een bevredigend resultaat heeft geleid in de zin van wederzijdse erkenning en een besef van complementariteit, dan ontstaat er ruimte voor

creatieve processen. Dan is er vitale ruimte (zie Coherentiecirkel) waarin mensen vaste beelden en standpunten durven los te laten en nieuwe wegen willen onderzoeken. Zodra mensen gaan ervaren dat dit gepuzzel leidt tot co-creatie, dan versterkt dat het gevoel van gedeelde ambitie en van identiteit. Er gebeurt dan iets opmerkelijks. De fixatie op posities neemt af, en rollen gaan door elkaar lopen zonder dat iemand zich daaraan stoort. Meer mensen nemen initiatief, iedereen heeft wel bouwstenen en ook de verantwoordelijkheid voor de structuur wordt breder gedeeld. De deelnemers aan dit proces worden partners in een netwerk dat het initiatief draagt.

De vrije actor neemt drempels weg

In het moeizame deel van het proces waarin het gaat over hoop en vrees zonder dat dit wordt uitgesproken, heeft een netwerk veel baat bij iemand die minder dan de anderen zelf verdacht wordt van een niet-constructieve positie. Dit kan het gevolg zijn van een functie waarin hij of zij niet zelf een belang hoeft te verdedigen. Het kan ook iemand zijn door zijn of haar persoonlijkheid gewaardeerd wordt en een goede reputatie geniet. Deze persoon doet wat nodig is om het netwerk goed te laten functioneren, ongeacht of hij/zij hiervoor een mandaat heeft. Een vrije actor heeft de ruimte en het inzicht om drempels weg te nemen die verbinding, en zo de groei van vertrouwen, belemmeren.

In elk goed functionerend netwerk is wel zo iemand te vinden. Een netwerk kan niet zonder.

Vrije actoren handelen naar eigen inzicht, met of zonder mandaat. Dit betekent echter niet dat zij zich alles kunnen permitteren. Leidinggevendens hoeven niet bang te zijn dat, wanneer zij medewerkers toe zouden staan een vrije actor rol te spelen, deze mensen zich zullen ontwikkelen tot ongeleide projectielen. Vrije actoren zijn immers alleen effectief wanneer zij een zich positie weten te verwerven waarin zij in die rol worden gewaardeerd. Dat vereist inzicht, vaardigheid en diplomatie.

Herkomst van dit model:

De Co-Creatie Driehoek is ontstaan uit de Veranderdriehoek (Wielinga 2001). Dit model werd ingezet in een onderzoeksproject van Wageningen Universiteit en Research in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voeding, om het groene kennissysteem in Nederland door te lichten op structurele belemmeringen voor innovatie (2008 - 2009). De veranderaars in het systeem herkenden het model meteen. Leidinggevendens en bestuurders stoorden zich echter aan de negatieve klank van orbewoerders en overlevers. Zo wilden zij zichzelf niet zien. Het research team paste daarop het model aan, met onderscheid tussen constructieve posities en posities die niet bijdragen aan verandering met respect voor de structuur. Hiermee werd de bijdrage van de Vrije Actor aan netwerkprocessen beter begrepen.

Aanvankelijk werd dit nieuwe model de 'Veranderdriehoek 2.0' of de 'Geavanceerde Veranderdriehoek' genoemd. De naam 'Co-Creatie Driehoek' geeft echter beter weer wat het model eigenlijk illustreert. De Veranderdriehoek behoudt zijn eigen waarde.

Eerste publicatie:

Wielinga, H.E., Dijkshoorn, M., Sol, J. (2010): In Search of Structural Innovations in the Dutch Green knowledge system. In: Darnhofer (ed) 2010: Proceedings of the 9th European IFSA conference, Vienna, Austria.