

In co-creatie leren wij in het mbo-onderwijs lessen

Manuela Koops-Van Halteren, Franck Blokhuis*, & Alexander Maas**

Co-creatie, zo zullen we in dit paper uitwerken, biedt in de mbo-(onderwijs)context een interessant toekomstperspectief. Aan de hand van twee voorbeelden richten we ons eerst op variaties in co-creatie. Vervolgens kijken we naar wat de literatuur ons over het onderwerp te bieden heeft om naar aanleiding daarvan een eigen analyse te geven van belangrijke aspecten van co-creatie in onze voorbeelden. De lessen die wij hieruit trekken, zien we als interessant vertrekpunt voor verdere dialoog over meer co-creatie in het mbo-onderwijs.

Twee voorbeelden uit de praktijk

We beschrijven twee voorbeelden van co-creatie. Voorbeeld 1 richt zich op het ontwikkelen van tools voor de dagelijkse onderwijspraktijk en is gelieerd aan het practoraat. Voorbeeld 2 richt zich op het ontwikkelen en versterken van een leeromgeving waar leren en werken samenkomen en is direct gekoppeld aan de onderwijspraktijk.

Voorbeeld tool-ontwikkeling

In 2022 zijn we als practoraat begonnen om met studenten, begeleiders uit de praktijk en begeleiders vanuit school startbeelden van hun onderwijsbedrijf als leeromgeving te maken.¹ In onderzoekstermen zou je dat een nulmeting kunnen noemen. Aan de hand van vijf ontwerpperspectieven (Zitter, 2021; Bouw, 2021) hebben deze betrokkenen als stakeholders hun kijk gegeven op de leeromgeving. Ook hebben zij aangegeven wat zij gaaf vinden aan het onderwijsbedrijf als leeromgeving en wat er morgen anders zou mogen. Dat hebben zij eerst afzonderlijk in de eigen groep gedaan. Daarna hebben zij in gemixte samenstelling gezamenlijk hun veranderwens geformuleerd: iets dat ieder van hen een win oplevert. Het practoraat heeft dit voor 15 afzonderlijke onderwijsbedrijven gedaan. In deze hybride leeromgevingen waar studenten leren en werken (van salon tot hotel, van garage tot kringloopwinkel, van zorginstelling tot transportbedrijf) zijn school en praktijk onlosmakelijk met elkaar verbonden.

De bevindingen hebben we in een sessie teruggekoppeld naar de onderwijsmanager en de manager van het onderwijsbedrijf. De vragen die we hen hebben voorgelegd hadden betrekking op de mate waarin zij de opbrengsten herkenden en hoe zij een vervolg wilden geven aan de veranderwens.

In april 2023 hebben we een werksessie (ontmoetingsmoment) georganiseerd voor alle onderwijsbedrijven. Opnieuw waren daar studenten, begeleiders uit de praktijk en begeleiders vanuit school aanwezig. Dit keer aangevuld met managers vanuit school en van het onderwijsbedrijf. Zij hebben alle afzonderlijke veranderwensen met elkaar besproken, allereerst in groepen van homogene samenstelling (groep studenten, groep begeleiders praktijk, groep begeleiders school en groep managers) en daarna in gemixte, heterogene samenstelling (studenten, begeleiders praktijk, begeleiders school en managers). Gezamenlijk zijn zij tot vier veranderwensen gekomen die volgens hen een win voor iedereen en voor elk afzonderlijk onderwijsbedrijf opleveren: 1) zet in op structurele interactie tussen student-docent-begeleider, 2) vergroot de bekendheid van het concept OiB (Onderwijs in Bedrijf),² c) werk met beroepsrelevante certificaten voor studenten, d) neem leerwensen van studenten als vertrekpunt.

Aan het eind van schooljaar 2023 – 2024 hebben opnieuw diezelfde stakeholdergroepen met elkaar een keuze gemaakt voor twee veranderwensen waarmee zij met elkaar aan de slag wilden: a) vergroot de bekendheid van het concept OIB en b) neem leerwensen van studenten als vertrekpunt. Verspreid over het schooljaar hebben zij met elkaar in vijf werksessies van drie uur toegewerkt naar tools die zij kunnen inzetten in hun dagelijkse praktijk van leren, begeleiden en werken. Die tools zijn samengevat in een visueel overzicht over wat onderwijsbedrijven

¹ In een onderwijsbedrijf komen leren en werken samen, in een beschermde omgeving. Studenten krijgen er begeleiding van vakprofessionals uit de praktijk en docenten van school. Ze trekken met elkaar op om tot opleiden op maat te komen. Het is een dynamische mix van school en bedrijf.

² In het kort omvat het concept OiB leren en werken van studenten in onderwijsbedrijven.

kenmerkt en die gebruikt kan worden voor voorlichting, training, open dagen, enz. en een compact notitieblokje dat studenten dagelijks bij zich hebben en waar zij hun leervragen kunnen noteren en in beantwoorden en waarmee zij in gesprek kunnen met hun begeleiders. Op het moment van dit schrijven worden de ontwikkelde tools ingezet en uitgetoetst in de praktijk. Vanuit het practoraat monitoren we dat proces.

Tool-ontwikkeling: methode en opgedane ervaringen

In het gehele proces zijn we vanaf het prille beginnen met stakeholders in co-creatie opgetrokken. Als practoraat hebben we dit proces gefaciliteerd door het ontwikkelen van onderzoeksinstrumenten die gebaseerd zijn op eerder verricht onderzoek (soms praktijkgericht, soms fundamenteel wetenschappelijk) en ervaringskennis. We hebben de werksessies voorbereid, gezorgd dat de driehoek van stakeholders steeds vertegenwoordigd was, werkbladen ontwikkeld die gericht waren om bij elke sessie tot een resultaat/tussenproduct te komen, de interactie in het proces gefaciliteerd en de opbrengsten verzameld en teruggekoppeld naar de stakeholders. Tussentijds hebben we met een gevalideerde quick scan co-creatie (De Hei & Audenaerde, 2023) in kaart gebracht hoe stakeholders het proces van co-creatie hebben ervaren.

Terugkijkend op het proces hebben we het volgende ervaren: 1) Het bijeenbrengen en bijhouden van de driehoek is een intensief en tijdrovend proces. Het is niet altijd gelukt om groepen in dezelfde samenstelling te houden. Dat heeft onder andere te maken met roosters, met krapte in de bezetting op school, in de praktijk en/of in het onderwijsbedrijf en/of met studentgroepen die een beperkte periode van hun opleiding in het onderwijsbedrijf zijn. De wisselende samenstelling (met tegelijkertijd een kleine vaste kern van deelnemers) heeft het proces van ontwikkeling van tools niet merkbaar negatief beïnvloed. Een mogelijk positief effect is dat uiteindelijk meer studenten, begeleiders uit de praktijk en begeleiders vanuit school hebben kunnen meedenken over de vormgeving van de tool wat de kans op succesvolle implementatie vergroot. Waar we eerder terughoudend waren om het management te betrekken in sessies (met het oog op ruimte om in te brengen wat je van iets vindt), heeft de keuze om ze bij de toolontwikkeling te betrekken naar verwachting een positief effect op de implementatie. 2) De gesprekken in de driehoek student-school-praktijk zijn verrijkend: stakeholders komen met ideeën en opvattingen die de andere groepen niet zelf zouden hebben genoemd/ingebracht. Ze hebben daarbij ook kunnen toelichten waarom iets voor hen belangrijk is. De rol van de onderzoekers als facilitator is daarbij belangrijk: zij zorgen ervoor dat alle deelnemers hun inbreng hebben. 3) Samen optrekken betekent ook gezamenlijke taal ontwikkelen. Die is 'gestold' in de tools die zijn ontwikkeld. En de ontwikkelde tools hebben draagvlak van alle betrokken stakeholdergroepen.

Voorbeeld Onderwijsbedrijf Silverein als leeromgeving

Een voorbeeld van een onderwijsbedrijf in de gezondheidszorg is leerhuis Silverein in Baarn, dat is gestart in 2019. In het leerhuis trekken ouderenzorgorganisatie Silverein en MBO Amersfoort samen op. Samen leiden ze er momenteel 20 studenten in vier verschillende opleidingen op. Uitgangspunt is dat de praktijk leidend is voor het leren: het klaslokaal heeft zich verplaatst naar de praktijk en theorie-uren zijn praktijkuren geworden. De studenten staan tijdens het leren in de praktijk boven de bezetting. Dit laatste heeft een positieve invloed op de kwaliteit van zorg op de afdeling.

Het proces van praktijkleren vindt plaats in de driehoek student, school en praktijk. Leervragen van de individuele studenten zijn het vertrekpunt voor hun leren. Deze kunnen voortkomen uit de theorie en uit de praktijk waar ze in aanraking komen met echte, authentieke zorgsituaties. Leercoaches vanuit de praktijk en vanuit school coachen studenten op deze leervragen. Studenten worden daarbij ook ondersteund door werkbegeleiders in de praktijk. Zo ontstaat er een brug tussen theorie- en praktijkleren en vullen theorie- en praktijkleren elkaar daarmee aan en beïnvloeden elkaar. Zo ontstaat ook verbinding tussen leercoaches en werkbegeleiders onderling. Omdat er ruimte is voor leervragen voelen studenten zich gezien en gehoord. Dat wordt versterkt doordat de groep tijdens het theorieleren klein is (10 tot 12 studenten). Kleine groepen zijn mogelijk, omdat een ander deel van de studenten op dat moment leren in de praktijk. Zo wisselen theorie- en praktijkleren elkaar makkelijk en snel af.

De afgelopen jaren zijn studenten succesvol naar een diploma geleid en hebben een baan gekregen bij Silverein. De aanpak heeft Silverein een koploperstatus opgeleverd bij Actie, leer netwerk: een best practice van

een oplossing van het maatschappelijke vraagstuk hoe te voorzien in de personeelsbehoefte in de (nabije) toekomst. Dit concept is inmiddels gedupliceerd bij ouderenorganisatie ENA locatie Nieuw Avondrust in Voorthuizen.

Onderwijsbedrijf Silverein: methode en opgedane ervaringen

De (door)ontwikkeling van onderwijsbedrijf Silverein is een proces van co-creëren op drie niveaus: het strategische, het tactische en het operationele. Elk van deze drie niveaus heeft een eigen groep stakeholders en een eigen dynamiek. En ze zijn alle drie noodzakelijk in het co-creëren van een betekenisvolle, duurzame leeromgeving.

Op strategisch niveau begint het met missie en visie van de betrokken organisaties, in dezen Silverein en MBO Amersfoort, die omgezet wordt naar dromen en een gezamenlijke ambitie, met een win voor elk van de betrokken partijen. De droom is om zorg en onderwijs met elkaar te verbinden om zo de kwaliteit van zorg positief te beïnvloeden, de studenten contextrijk op te leiden en in te spelen op het arbeidsmarktvraagstuk in de zorg en het borgen van voldoende plekken voor het leren in de praktijk. Dit is een proces van met van en over elkaar leren. In open dialoog waren daar van de zijde van Silverein werknemers, opleidingscoördinator en management bij betrokken. Ook de cliëntenraad van Silverein was stakeholder in dit proces. Van de zijde van MBO Amersfoort waren docenten en management van MBO Amersfoort betrokken. Dat proces is in de periode van 2018 tot 2019 in zo'n 8 inspiratiesessies doorlopen. Dat leverde als veranderwens op een leeromgeving in te richten in de directe nabijheid van het woonzorgcentrum van Silverein in Baarn, waar zo'n 20 studenten verspreid over verschillende zorgopleidingen hun gehele opleiding doorlopen, in nauwe verbinding met de praktijk en ondersteund door leercoaches van beide organisaties en werkbegeleiders van Silverein. De leercoaches zijn daarbij de vrije actor die de vertaling maken van de veranderwens op strategisch niveau naar een uitwerking op tactisch niveau. Dit alles kreeg z'n beslag in een ondertekende meerjarige samenwerkingsovereenkomst.

Op tactisch niveau hebben de leercoaches van beide organisaties de opzet van het proces van leren en werken in een hybride omgeving verder uitgedacht en uitgewerkt. Zij zijn daarin nauw opgetrokken met de stakeholders: docenten en management van MBO Amersfoort en werkbegeleiders en management van Silverein. In dialoogsessies met alle betrokken stakeholders, die in gelijkwaardigheid participeerden, kreeg het een uitwerking met draagvlak van alle stakeholders. Dat proces besloeg een periode van enkele (maanden).

Op operationeel niveau vindt er momenteel. Elke tien weken een werksessie plaats tussen school en praktijk: leercoaches en werkbegeleiders. Er wordt teruggeblikt op de afgelopen periode wat betreft het pedagogisch klimaat en didactisch leerproces. Met elkaar kiest deze groep een gezamenlijk leerthema voor de komende tien weken. Het werken aan een gezamenlijk thema heeft een positieve invloed op de kwaliteit van zorg. Dit alles is een impuls om te komen tot een lerende organisatie. Elke vijf weken is er in de driehoek student, school en praktijk een evaluatiegesprek waarbij de voortgang wordt besproken. Er is ruimte voor het didactische en pedagogische proces. Daarnaast heeft het practoraat, analoog aan de werkwijze zoals beschreven bij het eerste voorbeeld, praktijkgericht onderzoek gedaan naar het versterken van onderwijsbedrijf Silverein als leeromgeving. De gezamenlijke, gedeelde veranderwens van de stakeholders die dat eind 2022 heeft opgeleverd (vergroten van de bekendheid van het concept Leerhuis), is opgepakt en gerealiseerd.

Terugkijkend op het proces hebben we het volgende ervaren: 1) Het principe van co-creatie werd in het proces van (door)ontwikkelen van het onderwijsbedrijf gehanteerd, zonder zich als zodanig van het concept bewust te zijn. 2) De studenten, praktijk en school herkenden het optrekken in de driehoek en zijn enthousiast om op zoek te gaan met elkaar naar de veranderwensen en tools te ontwikkelen om veranderwensen te realiseren. 3) Het is heel hard werken om binnen het onderwijsbedrijf op te trekken in de driehoek medewerkers praktijk en medewerkers school. 4) Er is een facilitator nodig in een proces van co-creëren van een onderwijsbedrijf als leeromgeving, iemand met expertise op inhoudelijk en begeleidingskundig vlak, voor het onderwijsbedrijf. 4) Veranderwensen die in co-creatie worden geformuleerd dragen bij aan het ontwerpen van tools die een duurzame verandering tot stand brengen. 5) Tot slot zijn onze studenten enthousiast over hun onderwijsbedrijf en goede ambassadeurs voor PR, werving en onderzoek. Wat in 2019 begonnen is als een droom, is op dit moment uitgegroeid tot een dupliceerbaar concept waarbij actief wordt deelgenomen aan het doen van onderzoek.

Van co-creatie literatuur naar practoraat-

Over het begrip co-creatie zijn er vanuit de literatuur verschillende inzichten. Omdat deze inzichten hebben geleid tot een conceptbeschrijving van co-creatie die we als practoraat hanteren, gaan we er hier kort op in.

Co-creatie werd in eerste instantie gebruikt in de consumentenwereld en had daar de bedoeling dat 'consument' en 'ontwerper' van producten naar elkaar leren luisteren (Lovelock & Young, 1979). Aansprekende voorbeelden om vanuit de expertise (als technoloog of marketeer) met een ander perspectief om te gaan (klant, bestuurder, concurrent) vinden we in de bedrijfspraktijk al bij Sony (in concurrentie met Philips) en meer recent bij Lego, Nike en BMW en tientallen andere bedrijven en wordt in alle onderdelen van een productieproces ingevoerd (Humphreys & Grayson, 2008). Geleidelijk wordt in de literatuur het begrip ook ingezet om op andere niveaus in de organisatie naar een gezamenlijk perspectief te zoeken, bijvoorbeeld rondom missies en visies in een organisatie (Senge, 1990). Wie de literatuur uit dit tijdperk doorneemt, zal bemerken dat de uitkomsten veelal gebruikt worden om een competitief voordeel als organisatie te bereiken. De vraag rijst echter of co-creatie ook gebruikt kan worden om *voor alle deelnemers* aan dit proces voordelen te bewerkstelligen. In de literatuur zijn ook op dat vlak kritische zienswijzen te vinden. We beperken ons hier tot drie benaderingen die het practoraat hebben beïnvloed in haar aanpak.

De bedrijfskundige Wierdsma (2005) kiest een ander perspectief en stelt dat er juist meer verwacht wordt van de medewerkers. Bij hem is meer het sociaal proces dan het resultaat van belang. In zijn visie kun je op twee manieren naar veranderen kijken: als implementatie of als co-creatie. Bij implementatie doelt hij op een diagnose, een sequentieel stappenplan en een implementatieproces dat daar recht aan doet. Co-creatie doet voor hem veeleer recht aan meervoudigheid. Het creëert een platform waar vanzelfsprekendheden ter discussie kunnen worden gesteld en waar ruimte is voor meerdere perspectieven, die soms parallel worden uitgezocht. Het betreft een cyclisch, verander-leerproces waarin leren over eigen inbreng als ook ieders aandeel in het proces centraal staan. Hiermee wordt co-creatie vooral gebruikt om een gezamenlijke gedragsverandering te helpen stimuleren. Binnen het veranderingsproces ontwikkelen betrokkenen samen actief een product, dienst of proces in de juiste ontwikkelrichting en leggen het accent op handelen waarbij er ruimte is om stapsgewijs te leren. Wierdsma koppelt dit aan de *plek der moeite* door ruimte te bieden aan 'anderdenkenden' en doelt op dissensus met het bestaande (waarover vaak consensus is).³ Dit draagt er mogelijk toe bij dat leiders die zich verbinden aan co-creatie, betekenisvolle (verander)stapjes kunnen zetten, zij het met vallen en opstaan.

Ethica Kanne (2016) op haar beurt houdt een pleidooi voor waardenwerk, waarbinnen er oog is voor 'werk dat deugt en deugd'. Dit laatste betekent dat je werk doet dat goed is voor de ander, als ook dat je bereid bent om steeds naar jezelf te kijken. Zij doelt ook op het co-creërende effect dat het heeft op het vergaren van diverse vormen van kennis, die bijdraagt aan het collectieve professionele als ook persoonlijke leerproces waarbij er geen ruimte is voor machtsstrijd tussen betrokkenen. Dit laatste houdt in dat er bij co-creatie geen sprake kan zijn van 'overheersingsmacht' en dat persoonlijke ervaringen van alle betrokkenen meetellen. Voor haar houdt co-creatie in dat mensen vanuit hun eigen positie, op basis van hun eigen mogelijkheden en hun eigen deskundigheid, verantwoordelijkheid nemen om tot goed samenwerken te komen. Zij pleit voor erkenning dat er altijd sprake is van machtsongelijkheid, waarin zowel de machtsvraag als de machteloosheid die mensen ervaren bespreekbaar maken.

Organisatiekundigen Wielenga en Robijn (2018) proberen het systeem van energie te sturen. Zij concluderen dat wanneer je in co-creatie samenwerkt de energiehuishouding van het netwerk efficiënter is, dan dat je op jezelf bent aangewezen. Waar mensen elkaar ontmoeten en dromen en ambities delen ontstaat een energie netwerk.

³ Dissensus is een gebrek aan overeenstemming tussen leden van een sociale eenheid over belangrijke waarden en normen.

Overigens zijn er vergelijkbare analyses over toepassing van co-creatie gemaakt voor specifiek het onderwijs of een onderwijsorganisatie (Zarandi et al., 2022a; Zarandi et al., 2022b; Chatzara & Tsiakis, 2023; Geurts et al., 2023).

Met andere woorden, co-creatie combineert meerdere facetten: luisteren en gehoord worden, in een krachtenveld, activerend tot gedragsverandering. Samen iets willen bereiken en schurende elementen bespreekbaar maken. Tot slot de energie gebruiken van het samenwerkend geheel om nieuwe mogelijkheden te onderzoeken. Co-creatie kan het engagement en loyaliteit van alle betrokkenen om onderdeel te zijn van de verandering vergroten, zij kunnen actief worden in hun eigen praktijk en zo met elkaar draagvlak creëren om een verandering tot stand te brengen die alle perspectieven weet te combineren tot een werkbaar geheel. Co-creatie creëert ruimte voor bewustwording, transparantie en diversiteit om het systeem vitaal en 'gezond' te houden. Daarnaast wordt ook 'wrijving' opgezocht en zal de plek der moeite, bijvoorbeeld en fixatie rond een thema, een urgent onderwerp of een taai probleem (*wicked problem*, Weick 1979) bespreekbaar gemaakt worden, in dan wel buiten de bijeenkomsten. Het bespreekbaar maken van deze plek der moeite is een lastige opgave, aangezien er vaak hardnekkige patronen en sterke waarden aan ten grondslag liggen, die niet zomaar te doorbreken zijn.

Deze inzichten hebben geleid tot een volgende conceptbeschrijving: Co-creatie is een bewegende dynamiek waarin relevante betrokkenen (*stakeholders*) systematisch en vanuit gelijkwaardigheid onderling actief tot meerdere diagnoses en oplossingen voor een (complex) vraagstuk in het onderwijs komen die zij samen combineren tot een werkbaar aanpak die voortdurend in co-creatie aandacht heeft en aangepast kan worden (Practoraat Werkend leren & Lerend werken, 2021).

Aspecten/handvatten van co-creatie in practoraat praktijk

Investeren in een energiek netwerk

De aanzet tot verandering start bij mensen die dromen en ambities hebben. Wanneer deze mensen elkaar ontmoeten en ze merken dat hun ambities elkaar raken, dan groeit er een hoop. Als we onze krachten bundelen worden onze ambities misschien wel werkelijkheid. In het bundelen van de krachten ontstaat verbinding en komt energie vrij (Wielenga & Robijn, 2018). Wat zijn de handvatten voor een energiek netwerk volgens wetenschappers?

Wielenga en Robijn (2018) stellen dat als mensen elkaar vinden in wat zij samen willen bereiken, dan neemt de bereidheid toe om zich in te zetten en hun gedrag en inhoudelijke interpretaties op elkaar af te stemmen. Dit proces versterkt zichzelf en genereert energie. Zo'n netwerk blijkt vaak in staat om deuren te openen en condities te beïnvloeden. Er ontstaan mogelijkheden die men niet voor mogelijk hield. Zij duiden dit aan als een levend netwerk.

Een transformatie naar een zingevende samenwerking maakt dat er een effectief samenspel ontstaat waar mensen bouwen en voortbouwen op elkaar. Vanuit het samen ontstaat een energiek netwerk wat effectief is. Er ontstaat bezieling door de energie die vrijkomt.

Ten eerste begint dit vraagstuk bij ieder van ons zelf. Ikzelf ben een klein netwerk met mijn eigen identiteit, gedachtewereld en energiehuishouding. Als ik vitaal ben, heb ik een vitaliserende uitstraling naar anderen. Ten tweede is een gerichtheid op het 'wij-gevoel' van belang. Dit wij-gevoel is gericht op gedeelde ambitie als richtinggevend element. Dit wij-netwerk wil tezamen beweging veroorzaken. We weten nu hoe energie binnen een netwerk ontstaat, maar hoe vindt er ordening plaats van deze energie binnen het netwerk? Op welke manier kunnen we deze energie organiseren? Wielenga en Robijn (2018) onderscheiden in het organiseren twee processen van elkaar. In het warme proces van organiseren vinden mensen elkaar en genereren zij de energie om aan de slag te gaan. In het koude proces wordt aan een structuur gebouwd om het proces efficiënt en beheersbaar te maken. Het warme en koude proces kunnen niet zonder elkaar. "Zonder mensen die iets willen, komt er geen energie in het systeem en zonder structuur blijft die energie ongericht en zonder resultaat" (p. 88). Er

wordt vaak begonnen met de koude kant van het organiseren. Echter, dat is dus niet het begin van een energiek proces maar juist het resultaat. De beste ideeën ontstaan in de wandelgangen.

Hoe wordt energie in een netwerk beschikbaar en kan het in de vorm van inzet van mensen groter worden gemaakt? Het antwoord hierop is om aandacht te besteden aan de vitale ruimte. Dit is de ruimte om samen te doen wat wij belangrijk vinden. Het is de veilige ruimte van het wij netwerk. Binnen de veilige ruimte ontstaat er verbinding. Investeren in vertrouwen en verbinding is dus van belang om de energie vrij te laten komen. Hoe ontstaat deze verbinding bij een weerbarstige praktijk? De verbinding ontstaat door de dialoog.

Inzetten van een vrije actor als facilitator

Binnen het netwerk kan de vrije actor een belangrijke rol spelen om de mensen van het netwerk in het goede gesprek te laten komen (Wielenga & Robijn). De vrije actor doet wat nodig is voor vitaliteit. Dit doet de vrije actor met of zonder mandaat. De vrije actor verbindt de verschillende rollen binnen het netwerk aan elkaar:

Het is belangrijk dat managers zoeken naar medestanders bij een veranderproces in een informeel, warm netwerk voordat er ruimte is voor verandering. Wanneer de manager macht gebruikt om verandering te brengen dan wordt er geen vitale ruimte gecreëerd en komt het niet tot co-creatie.

Wanneer een netwerk niet gezond is blijkt de belangrijkste oorzaak te zijn dat de rol van de vrije actor niet goed is ingevuld. De rol van de vrije actor kan alleen goed ingevuld worden als er geen botsend belang is, de ambities worden gedeeld, er onafhankelijkheid is, de vrije actor een goede reputatie heeft een innemende persoonlijkheid en een creatieve geest. Op welke manier komt er ruimte voor de vrije actoren? Er moet geld beschikbaar zijn en onderzoekers die innovatienetwerken faciliteren. Tot slot heeft de vrije actor een lange adem nodig. De teamleider en de vrije actor hebben een belangrijke rol als het gaat om het prille idee en de inspiratiefase binnen een organisatieproces te faciliteren.

In het co-creatieve proces is de rol van facilitator cruciaal. De facilitator helpt bij een gelijkwaardige samenwerking tussen de deelnemers, (studenten, docenten, professionals). Dit houdt onder andere in dat zij barrières zullen wegnemen die kunnen ontstaan door traditionele machtsverhoudingen waarbij bijvoorbeeld docenten als beoordelaars worden gezien en studenten als beoordeelde. In co-creatieve setting zorgt de facilitator ervoor dat elke deelnemer zich veilig en gewaardeerd voelt om bij te dragen, en stimuleert z/hij een cultuur waarin open communicatie en vertrouwen centraal staan. Dit helpt de groep bij het ontwikkelen van gedeelde mentale modellen en bevordert een positieve interdependentie, waarin iedereen zich afhankelijk voelt van elkaars bijdrage (De Hei & Audenaerde, 2023).

Omarmen van een dynamische hiërarchie

Een hiërarchische aansturing is gericht op efficiency en is niet gebouwd op flexibiliteit (Cummings & Worley, 2014). Innovatieve processen zoals beschreven in de 2 voorbeelden vragen echter om organisatorische wendbaarheid en een adaptief vermogen van de professionals (Beenhakker, 2020). Hiërarchie en zelforganisatie lijken bij een innovatief proces onverenigbaar.

Is het wenselijk dat de hiërarchie wordt afgeschaft om te komen tot zelforganisatie? Dat is geen eenvoudige vraag te beantwoorden. Wanneer hiërarchie wegvalt heeft dit een keerzijde. Het afschaffen van hiërarchie is naïef;⁴ immers, het verschaft structuur, houvast en duidelijkheid. Wanneer je formele hiërarchie afschaft wordt er plaatsgemaakt voor informele hiërarchie. De machtsstructuur

⁴ Bron: www.linkedin.com/pulse/hiërarchie-willen-afschaffen-naïef-jo-krill/

wordt in deze context misschien wel willekeuriger en ongecontroleerd. Leitner (2017) benadrukt daarom dat vormen van hiërarchie wel nodig blijven, maar anders en minder afhankelijk van de taak. Anders gezegd, hiërarchie kan blijven bestaan maar zal meer wendbaar moeten zijn. Dit vraagt om een geleidelijke transformatie van een statische naar een dynamische hiërarchie. Bij een statische hiërarchie staan de posities centraal (zie voetnoot 1). Bij een dynamische hiërarchie is de macht gebaseerd op kennis, competenties en ervaring binnen een specifieke context.

Wat kan de reden zijn voor organisaties om te transformeren naar een dynamische hiërarchie die ruimte biedt aan het zelforganiserende vermogen van de professionals? All Ghali et al. (2018) beschrijven dat zelforganisatie in relatie staat tot organisatiesucces: het leidt tot organisatorische uitmuntendheid. Wanneer professionals zelf doelen kunnen stellen, zichzelf kunnen beoordelen en zichzelf kunnen coachen genereert dit zelforganisatie. Zelforganisatie maakt een professional toegewijder, energiever en meer betrokken op het werk.

Kortom een volgende beweging lijkt van belang, namelijk dat de hiërarchie van een (statische) structuurdiscussie transformeert naar een (meer dynamische) zingevende gelijkwaardige samenwerking. Dan ontstaat er ruimte voor zelforganisatie waarbij de professional zijn eigen taak kan invullen. Dit zal leiden tot sociale innovatie en organisatorische excellentie.

Omarmen van de student als co-creator

In beide voorbeelden participeert de student in het co-creatieve proces van het practoraat en de leeromgeving binnen de onderwijspraktijk. Wat levert het de studenten en het onderwijs op om studenten te betrekken in het onderzoeksproces en leeromgeving?

Wanneer studenten als co-creatievelden in een samenwerking worden betrokken, veranderen ze van passieve ontvangers naar actieve deelnemers. Dit versterkt hun leerervaring en zorgt voor meer verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Zij zijn hierdoor vaak meer betrokken bij het materiaal als ze bijdragen aan het leerproces (De Hei & Audenaerde, 2023). Het versterkt de cognitieve betrokkenheid en het moedigt de kritische denkvaardigheden aan (Zarandi et al., 2022).

Kennis en ervaring wordt binnen het co-creatieve proces gedeeld dit leidt vaak tot een innovatieve benaderingen en zo zijn studenten beter voorbereid op toepassingen in de praktijk (De Hei & Audenaerde, 2023).

Geleerde lessen

Welke lessen kunnen geleerd worden uit dit paper?

1. **Samenwerking is essentieel:** Co-creatie vereist nauwe samenwerking tussen alle betrokkenen en partijen om gezamenlijke doelen te bereiken.
2. **Energiek netwerk:** Breng mensen met dezelfde ambitie bij elkaar; dit geeft een energiek netwerk.
3. **Diversiteit bevordert innovatie:** Het betrekken van diverse perspectieven en expertise leidt tot meer innovatieve oplossingen.
4. **Communicatie is cruciaal:** Effectieve en open communicatie zorgt voor beter begrip en afstemming tussen de deelnemers. Ervaring en kennis spelen een belangrijke rol.
5. **Gedeeld eigenaarschap:** Alle deelnemers moeten zich eigenaar voelen van het proces en de uitkomsten om maximale betrokkenheid te garanderen. Dit maakt dat veranderingen duurzaam zijn.
6. **Flexibiliteit en aanpassingsvermogen:** Co-creatieprocessen moeten flexibel zijn om in te spelen op de veranderde omstandigheden en nieuwe inzichten.

7. **Vertrouwen opbouwen:** Vertrouwen tussen de deelnemers is een fundament voor succesvolle co-creatie.
8. **Gezamenlijke besluitvorming:** Beslissingen moeten gezamenlijk worden genomen om draagvlak en commitment te creëren.
9. Een belangrijk geleerde les over de **moeiten die het kost om processen van co-creatie te organiseren** is dat co-creatie tijd en inspanning vergt. Het organiseren van co-creatieve processen vraagt om een aantal voorwaarden:
 - A. **Grondige plannen en coördinatie:** Het is essentieel om tijd te investeren in het plannen en coördineren van activiteiten om ervoor te zorgen dat alle betrokkenen op een lijn zitten.
 - B. **Betrokkenheid van alle partijen:** Het kost moeite om alle relevante stakeholders te betrekken en hun actieve deelname te waarborgen.
 - C. **Continuïteit en doorzettingsvermogen:** Co-creatieve processen zijn vaak langdurig en vereisen doorzettingsvermogen, tijd en consistentie om succesvol te zijn.
 - D. **Investing in relaties:** Het opbouwen en onderhouden van sterke relaties tussen de deelnemers kost tijd en moeite, maar is essentieel voor het succes van co-creatie.
 - E. **Duidelijke doelen en verwachtingen:** Het is belangrijk om duidelijke doelen en verwachtingen te stellen om richting en focus te behouden.
10. **Leren van elkaar:** Co-creatie biedt een kans om van elkaars kennis en ervaringen te leren. Dit is helpend om te groeien naar een lerende organisatie.
11. **Dynamische hiërarchie:** Rollen en verantwoordelijkheden kunnen veranderen afhankelijk van de fase van het project en de expertise die op dat moment nodig is. De opbrengst van een dynamische hiërarchie is een meer gelijkwaardige zinvolle samenwerking. Dit leidt tot zelforganisatie van de stakeholders en draagt bij aan sociale innovatie.
12. **De rol van de facilitator:** Een facilitator is essentieel om het proces van co-creatie te begeleiden, discussies te structureren en ervoor zorgen dat iedereen betrokken blijft. De facilitator bewaakt het proces van gelijkwaardigheid.

Literatuur

- All Ghali, I.A., Habeeb, L.M., & Hamzah, K.D. (2018). Self-management and its relation to organizational Excellence, international journal of Engineering & Technology, 7(4.7), 47-50.
- Beenhakker, T. (2020). De supportorganisatie: leidinggeven aan vrijheid en verantwoordelijkheid in de wendbare organisatie. Zaltbommel: Haystack
- Bouw, E., Zitter, I., & De Bruijn, E. (2021). Designable elements of integrative learning environments at the boundary of school and work: a multiple case study. *Learning Environments Research*, 24(3), 487-517. <https://doi.org/10.1007/s10984-020-09338-7>
- Chatzara, M., & Tsiakis, Th. (2023). Literature review of value co-creation in education institutes: current states and future perspectives. *Journal of Education, Society, & multiculturalism*, 4(1), 30-50. <https://doi.org/10.2478/jesm-2023-0002>
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2014) Organization development and change (10th ed.). Restructuring organizations. In organizational Development and Change (10e Edition). Mason, OH: Cengage learning.
- De Hei, M., & Audenaerde, I, (2023). How to support co-creation in higher education: the validation of a questionnaire, *Higher Education Studies*, 13(3), 54-68. <https://doi.org/10.5539/hes.v13n3p54>

- De Hei, M. (zd). Co-creatie, samen oplossingen zoeken voor complexe vraagstukken. Haagse Hogeschool. <https://www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-haagse/nieuws/co-creatie-samen-oplossingen-zoeken-voor-complexe-vraagstukken>
- Geurts, E.M.A., Reijs, R.P., Leenders, H.H.M., Jansen, M.W.J., & Chr. J.P.A. Hoebe (2023). Co-creation and decision-making with students about teaching and learning: a systematic literature review. *Journal of Educational Change*, 25(1), 103-125. <https://doi.org/10.1007/s10833-023-09481-x>
- Humphreys, A., & Grayson, K. (2008). The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption, *Sociology Compass*, 2(3), 963-80. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2008.00112.x>
- Kanne, A. (2016). *Co-creatie van goede zorg. Ethische vragen, moreel beraad en normatieve professionalisering in de zorg en het sociaal werk.* (Proefschrift). Delft: Eburon.
- Leitner, D. (2011). *De noodzaak van sociale innovatie, van hiërarchie naar gelijkwaardigheid? Idee*, 65-66.
- Lovelock, C.H. & Young, R.F. (1979). Look to customers to increase productivity', *Harvard Business Review* 57(3), 168-178. <https://hbr.org/1979/05/look-to-consumers-to-increase-productivity>
- Senge, P. (1990) *The fifth discipline*. Doubleday.
- Wierdsma, A.F.M. (2005). *Co-creatie van verandering*. Eburon
- Wielinga, S, & Robijn, S. (2018). *Netwerken met Energie: gereedschap voor co-creatie*. Scriptum.
- Zarandi, N., Soares, A., & Alves, H. (2022a): Strategies, benefits and barriers– a systematic literature review of student co-creation in higher education, *Journal of Marketing for Higher Education*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2134956>
- Zarandi, N., Soares, A.M., & Alves, H. (2022b). Student roles and behaviors in higher education co-creation – a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 36(7), 1297-1320. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1108/IJEM-08-2021-0317>
- Zitter, I. (2021). *Leeromgevingen in het beroepsonderwijs als knooppunten in onze maatschappij* (Lectorale rede). Hogeschool Utrecht. <https://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/leeromgevingen-in-het-beroepsonderwijs-als-knooppunten-in-onze-maatschappij>

*Manuela koops- van Halteren is docent-onderzoeker bij het Practoraat Werkend leren & Lerend werken van MBO Amersfoort en Specialist onderwijsbedrijven voor Gezondheidszorg en Welzijn bij MBO Amersfoort

*Franck Blokhuis is practoor bij het Practoraat Werkend leren & Lerend werken van MBO Amersfoort

*Alexander Maas is werkzaam bij Erasmus Universiteit Rotterdam en Hogeschool Rotterdam en de HAN op het gebied van organisatie- en veranderkunde.