



CO-CREATIEF LEREN: EEN MUST VOOR ORGANISATIES VAN DE TOEKOMST

'Je kunt niet alleen in formatie leren vliegen' is een citaat dat we vaak gebruiken om de ontwikkeling van teamcompetenties voor samenwerking te duiden. Vier uitmuntende piloten samenbrengen is niet voldoende om te kunnen reproduceren wat de Red Arrows – het stuntteam van de Royal Air Force (UK) – tijdens airshows vertonen. Sterker nog, het verder individueel trainen van die piloten zal geen groot verschil maken. Er komt een moment dat het ontwikkelen gezamenlijk moet gebeuren, omdat juist de onderlinge afstemming en het ontwikkelen van vertrouwen in elkaar cruciaal is. Co-creatie in actie.

Ook in organisaties blijft ontwikkeling nog vaak gefocust op het individu en wordt er nog te weinig stilgestaan bij de kwaliteit van de samenwerking en de gezamenlijke vermogens die daarbij horen. Daarom deze oproep om co-creatief leren te introduceren.

16

De belangstelling voor coaching in organisaties kwam halverwege de vorige eeuw op gang en begon met de focus op de ontwikkeling van het individu. Executive coaching deed zijn intrede, voornamelijk gericht op prestatieverbetering en managementontwikkeling. Het vakgebied breidde zich uit met teamcoaching en de afgelopen tien jaar is de interesse in organisatiecoaching nog verder gegroeid. Als coaches zoomen we dus steeds verder uit, onder meer vanuit het inzicht dat mensen en teams onderdeel zijn van een grotere context die hen sterk beïnvloedt. Een belangrijke opgave in het werken met teams en organisaties is daarom ook het ontwikkelen van collectieve vermogens om samen te leren, te reflecteren en te groeien.

Wanneer je een team gaat begeleiden, krijg je te maken met de individuele teamleden. Maar hoe hooggekwalificeerd en gemotiveerd deze professionals ook zijn, het zegt niets over hoe het team zich als geheel zal gaan gedragen. Daarom is het voor een teamcoach van belang om zich vooral te richten op wat zich tussen de teamleden afspeelt. Daar ontvouwt zich immers een spreekwoordelijk chemisch proces dat het collectieve leervermogen van het team aanwakkert, uitdooft of doet stagneren. Een vereiste hiervoor is dat de teamleden in staat zijn werkelijk naar elkaars ideeën te luisteren, zich door elkaar te laten beïnvloeden, elkaars perspectieven te verkennen en verder te bouwen op wat de verschillende teamleden in de mix gooien.

Complexiteit vraagt om co-creatie

Co-creatief leren is vooral belangrijk bij complexe vraagstukken; de problemen of uitdagingen die verschillende perspectieven behoeven. Het ontwikkelen van collectieve intelligentie is dan geen nice to have, maar een need to have. Organisaties bevinden zich in een snel veranderende en onvoorspelbare wereld die steeds vaker vraagt om interdisciplinaire oplossingen die nog niet eerder bedacht zijn. Co-creatie is in zo'n situatie cruciaal om de strategie en klantbehoefte waar te (blijven) maken. Je hebt de wijsheid van meerdere mensen en afdelingen nodig, mogelijk ook van klanten en leveranciers. Denk aan bouwbedrijven die een integrale oplossing willen bieden waarbij alles op elkaar afgestemd moet worden: het bouwkundige, de domotica, het esthetische, het milieutechnische en ga zo maar door. Alleen wanneer deze verschillende disciplines tot co-creatie in staat zijn, kunnen ze tot een aantrekkelijk eindresultaat komen dat future proof is. De kwaliteit van dat samenspel blijkt een sterke indicator voor de veerkracht, beweeglijkheid en het innovatief vermogen van een organisatie.

Een generatieve dialoog

Het collectieve vermogen binnen organisaties is onder meer zichtbaar in de kwaliteit van de dialogen. Mensen verlaten (te) vaak de ruimte zoals ze gekomen zijn, wat zonde is van ieders tijd. Tijdens deze dialogen wordt er niet uitgewisseld, maar is er sprake van stellingname in de hoop dat het ene perspectief het wint van de andere zienswijzen – het gaat om het overtuigen van anderen, met woorden als wapens. Af en toe zien we ook generatieve dialogen waarbij echt sprake is van co-creatie en doorbraken worden gerealiseerd. Hierbij zetten de teamleden in op 'samen denken', zonder rigide vast te houden aan hun persoonlijke perspectief. Deze vorm van dialoog doet het meeste recht aan het Griekse woord dialogos dat 'de vrije doorstroom van gedachten binnen een groep' betekent. Alleen dan wordt het mogelijk om inzichten te verwerven die het individuele niveau overstijgen. Dit proces kost veel meer tijd en energie dan individueel denkwerk en leidt onvermijdelijk tot spanningen. Kortom, de reis die een groep moet afleggen om dat collectieve vermogen te ontwikkelen, is geen walk in the park.

Co-creatie kent geen quick fixes

Het aanboren en ontwikkelen van collectieve vermogens - zowel binnen een team als tussen teams, afdelingen of organisaties - vergt bijzonder veel van mensen. Het kunnen onderscheiden en integreren van verschillen, het kunnen voeren van een generatieve dialoog en het kunnen dealen met relationele spanningen en emotieregulering, zijn bijzonder cruciale vermogens om te ontwikkelen. Deze zogenaamde soft skills ontpoppen zich meer en meer tot echte gamechangers. Als mensen eenmaal ervaring met een dergelijk co-creatief proces hebben opgedaan, smaakt dit meestal naar meer. Alleen op die manier ontstaat er ruimte om samen te experimenteren, te verkennen, te ontdekken en vooruitgang te boeken – voorbij de status-quo.

Wat we helaas vaak tegenkomen, is dat organisaties nog gebouwd zijn volgens een oude logica die de gewenste co-creatie bemoeilijkt. Het ontwikkelen van collectieve vermogens wordt hierdoor in de kiem gesmoord. Organisaties die collectieve, co-creatieve vermogens nodig hebben, kunnen hier vaak wel wat hulp bij gebruiken. We weten inmiddels dat je voor dit werk een lange adem nodig hebt. Organisatiecoaches kunnen juist hier een groot verschil maken door co-creatief leren op verschillende niveaus te versterken:

Niveau van co-creatief leren:	Ontwikkeltaak:	Hoger doel:
Individu	Zelfreflectie en leren van ervaringen	Effecten van eigen en andermans gedrag erkennen en benoemen
Team	Kunnen onderscheiden en integreren van verschillen	Teamwerking en collectieve intelligentie ontwikkelen
Tussen teams/afdelingen	Generatieve dialogen leren voeren	Multidisciplinair samenwerken met het oog op het grotere organisatiebelang
Tussen organisaties en/of stakeholders	Werken aan duurzame oplossingen in ecosystemen	Ketenoverstijgend optimaliseren en verduurzamen

Als organisatiecoach dien je in staat te zijn om organisaties te begeleiden bij het vertalen van hun strategische uitdagingen naar te ontwikkelen vermogens, rekening houdend met de hierboven weergegeven gelaagdheid. Daarnaast zoeken organisaties ook ondersteuning bij het ontwerpen van interventies om het co-creatief leren te ondersteunen. Hierbij geldt: hoe beter mensen de ontwikkel-taken als individu en in teams hebben geïntegreerd, des te gemakkelijker zal het worden om afdelings- of organisatieoverstijgend samen te werken. Deze bijdrage is een oproep aan ervaren coaches om dit vak verder te ontwikkelen, voorbij het individu – zelfs voorbij teams en organisaties. De tijd is meer dan rijp voor co-creatief leren. ◀

Philippe Bailleur prikkelt als Ervaren Gids voor Organisatievernieuwing organisaties en professionals om hun mechanistische aanpak te ontgroeien, zodat ze Forces for Good worden.

philippebailleur.be | traumainorganizations.com

Leanne Steeghs wakkert als trainer en opleider systemische wijsheid aan in mensen, teams en organisaties.

Bij SchoolvoorCoaching verzorgt ze de **Leergang Teamcoaching** en twee verdieplingsworkshops.

leannesteeghs.com