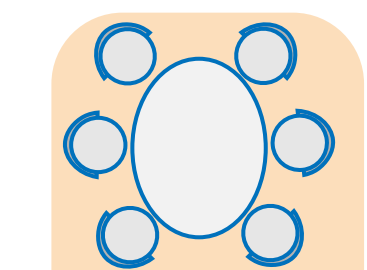
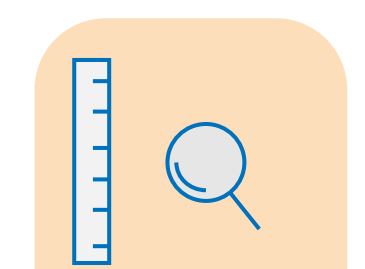
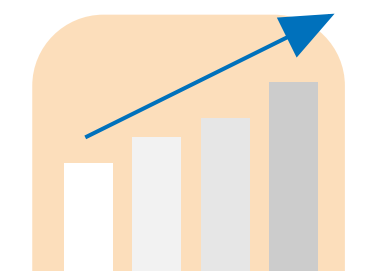

Handboek voor Co-Creatie

Een eerste stap naar strategisch co-maakerschap voor
Etro Vastgoedzorg

Versie 3 - 15 december 2021



Introductie

In dit handboek worden de stappen uitgelegd die helpen bij de implementatie van co-creatie voor Etro Vastgoedzorg. Als gevolg van het afstudeerproject van Hidde Slobbe aan de TU Delft is dit handboek vastgesteld wat helpt bij het verbeteren van de samenwerking tussen Etro en haar partners en indirect helpt bij het verbeteren van de relatie in deze samenwerking. Voor de uitgebreide aanleiding van dit handboek verwijs ik graag naar de afstudeerscriptie van Hidde Slobbe. Met behulp van dit handboek gaat het mogelijk zijn om een vorm van co-creatie toe te passen in de manier van werken bij Etro. Deze manual beschrijft de waarom, het hoe en het toekomstplan van het gebruik van co-creatie. Het is de bedoeling dat deze manual wordt gebruikt als leidraad en naslagwerk voor bij de voorbereiding en tijdens de sessie.

Deze vorm van co-creatie is afgeleid van de manier waarop creativiteit wordt toegepast bij de faculteit van Industrieel Ontwerpen bij de TU Delft en draait om de gedachte dat iedereen in de samenwerking kan bijdragen aan innovaties in het beleid, de operatie of de manier van samenwerken. Co-creatie draait hier om het samen oplossen van vraagstukken en het gebruik maken van creatieve methodes, zodat er verder kan worden gekeken dan de voor de hand liggende opties.

Dit handboek geldt als voorbereidingsmiddel voor de sessie voor alle deelnemers, daarnaast is het nodig voor de facilitator, de hoofdleider van de sessie, om andere voorbereidingen te treffen, ook beschreven in deze manual.

Inhoudsopgave

Introductie	2
Inhoudsopgave	
Het Complete Co-Creatie Proces: een Overzicht	4
Onderzoek	
Verzamel	
Creëer	
Test	
Implementeer	
Planning van Co-Creatie Sessie	6
Vorbereiding van de Sessie	7
Checklist voor de Facilitator	
Invullen van Co-Creatie Slides	
Definieer Onderwerp of Probleem	
Vorbereidingsgesprek	
Gedagsregels van de Sessie	9
Gedagsregel 1. Kritiek moet worden uitgesteld	
Gedagsregel 2. Freewheelen is welkom	
Gedagsregel 3. Innoveren is combineren en coöpereren	
Gedagsregel 4. Kwantiteit over Kwaliteit	
Protocol van de Co-Creatie Sessie	10
Begin van de sessie	
HKJ's	
Genereren van Ideeën (Divergeren)	
Selectie fase (Convergeren)	
Concept fase	
Keuze voor Ideeën en Concepten	
Klaar voor Test	
Gebruik van Methodes	

Het Complete Co-Creatie Proces: een Overzicht

Het co-creatie proces, bestaat uit 5 fases, waarbij de creëer-fase het moment is waarbij alle stakeholders aan 1 tafel komen, de co-creatie sessie. Door het verdelen van verantwoordelijkheden zal in iedere fase iets anders verwacht worden van de stakeholders, van belang is dat er 1 iemand hoofverantwoordelijk is voor goed lopen van het complete proces, de zogenaamde facilitator.



Onderzoek

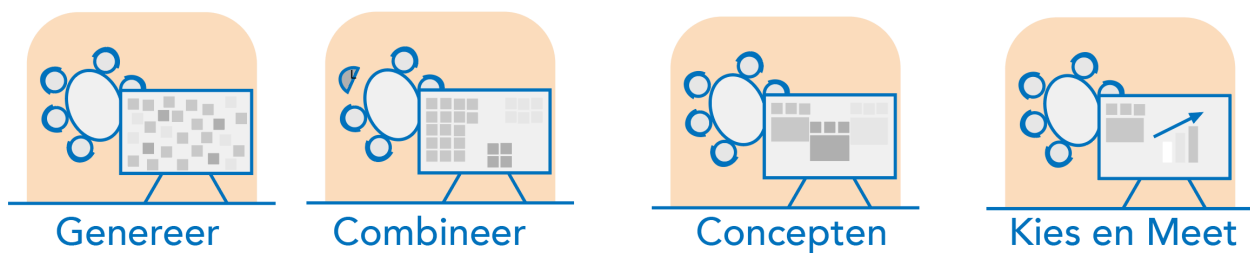
In de onderzoeksfase wordt bepaald welke problemen relevant zijn om aan te pakken tijdens de volgende co-creatie sessie. Het is van belang om gebruik te maken van objectieve data, ofwel in te spelen op breed-gedragen sentimenten waarop verder onderzoek gedaan kan worden. Het doel van de onderzoeksfase is dat genoeg informatie is verzameld om duidelijk te krijgen wat nou echt het op te lossen probleem is en waaruit dit probleem bestaat. Als duidelijk is wat het doel wordt van de co-creatie sessie is het tijd om over te schakelen naar de volgende fase.

Verzamel

In de verzamelfase wordt bepaald wie er nodig zijn voor de opkomende co-creatie sessie en hoe deze van tevoren geïnformeerd en geïnstrueerd moeten worden. Van belang is om stakeholders van buitenaf snel te benaderen en om intern bij zowel Etro als de klant deelnemers te verzamelen die zowel het management als de operatie vertegenwoordigen. Het mooie aan co-creatie is de mate waarin de vloer wordt betrokken bij het maken van beslissingen en hiervoor is het dus belangrijk om de juiste personen hiervoor uit te nodigen. Ter voorbereiding van de sessie ontvangt iedere deelnemer dit handboek en kan de facilitator gebruik maken van een voorbereidingsgesprek. In dit voorbereidingsgesprek worden de eerste conclusies van het onderzoek gedeeld en bevraagd en worden hiermee de eerste sentimenten al opgevangen over het gekozen onderwerp. Daarnaast is het een goede mogelijkheid om de deelnemer voor te bereiden op de komende sessie en kunnen de daarbij behorende gedragsregels worden uitgelegd.

Creëer

De creëer fase is creatieve deel van de co-creatie sessie. Deze co-creatie sessie is een meeting waarbij er tijd is om met behulp van creatieve methodes oplossingen te genereren voor het bestaande probleem. Dit doen we samen met alle relevante stakeholders aan 1 tafel. Aan het eind van de sessie wordt het beste idee gekozen en wordt er een plan gemaakt hoe dit getest en geïmplementeerd kan worden in de samenwerking tussen Etro en de klant. Hierbij worden onder de deelnemers verantwoordelijkheden verdeeld waarmee de sessie tot een einde komt.



Test

In de testfase wordt de gekozen oplossing getest en verbeterd in een periode van ongeveer 3 maanden. In deze 3 maanden worden alle deelnemers op de hoogte gehouden van de eerste resultaten en is het de bedoeling dat er met behulp van concrete data een verschil kan worden gemeten. Tijdens de testfase is het niet meteen nodig dat de oplossing in zijn totaliteit wordt uitgerold, maar kan er gebruik gemaakt worden van prototypes en/of testgebieden om de oplossing in te testen. Wel is van belang dat er actief wordt gemeten wat en of er verschil is met de nulmeting, die voor de creëer fase is geweest.

Bij een volgende co-creatie sessie worden deze resultaten gepresenteerd en kan worden bepaald of er iteratiestappen nodig zijn alvorens de oplossing wordt geïmplementeerd in de operatie.

Implementeer

De laatste stap van het co-creatieproces is het implementeren van de oplossing in de complete operatie. Door de testfase is bekend wat het beoogde resultaat is van het bedachte idee en weet men ook hoe het eventuele succes gemeten kan worden. Na de implementatie van het idee kan worden gekozen een nieuwe oplossing te bedenken of een nieuw probleem aan te pakken met de samenwerking in een co-creatie sessie.

Planning van Co-Creatie Sessie

Een co-creatie sessie heeft als doel om innovatie en verandering in een snelle sessie te bewerkstelligen. Time-keeping speelt een belangrijke rol in het kort houden van de sessie en daarom is het belangrijk om hiervoor een verantwoordelijke te kiezen. Juist omdat traditionele sessies langdradig kunnen zijn en ook de creativiteit niet ten goede doen laten komen is het van belang de sessie een duidelijke tijd te geven, voor deze sessie staat een minimum **tijd van 2,5 uur**, de maximum tijd is afhankelijk van de agenda's van de deelnemers, maar meer dan een dagdeel is onwenselijk.

De planning van de sessie is als volgt:

- 10 min Introductie
- 15 min Analyse en Ontwerpdoel
- 1,5 uur Genereren van Ideeën
- 15 min Presentatie en Beoordelen
- 15 min Vervolgplan en Sluiting

Een gedetailleerde planning is te zien in het volgende schema:

15 min Introductie	15 min Analyse en Ontwerpdoel	1,5 uur Genereren van Ideeën	15 min Presentatie en Kiezen	15 min Vervolgplan en Sluiting
2 min Agenda en Uitleg	7 min Analyse Probleem incl. onderzoeksresultat en	10 min HKJ's	10 min Presentaties van Concept A3's	5 min Implementatieplan met Meetplan
20 sec /deelnemer Voorstelronde	1 min Ontwerpdoel	40 min Ideeën genereren en selecteren	5 min Beoordeling en keuze van beste idee	5 min Verantwoordelijke den verdelen
8 min Energizer of ijsbreker	2 min Metrics bepalen voor de sessie	15 min Pauze		3 min Plannen van volgende sessie
	3 min Teams vormen	10 min Concepten maken en kiezen		2 min Sluiting
		15 min Creatie Concept A3		

Vorbereiding van de Sessie

Checklist voor de Facilitator

Ter voorbereiding van het gesprek zijn een aantal dingen belangrijk om te doen. Hiervoor is de volgende checklist gemaakt voor de facilitator:

- ♦ Kiezen van een onderwerp voor de sessie (lees protocol)
- ♦ Het uitvoeren van een nulmeting van het gekozen onderwerp
- ♦ De juiste stakeholders uitnodigen voor de sessie met een passende datum
- ♦ Het reserveren van een grote ruimte voor de sessie
- ♦ Het plannen en uitvoeren van de voorbereidingsgesprekken
- ♦ Het versturen van dit handboek aan iedere deelnemer
- ♦ Het bedenken van een originele energizer of ijsbreker (lees FAQ)
- ♦ Het voorzien van genoeg post-its, stickers, stiften en papier (A3's en groter) voor tijdens de sessie
- ♦ Kiezen van de timekeeper voor tijdens de sessie
- ♦ Invullen van de co-creatie slides

Invullen van Co-Creatie Slides

Ter voorbereiding van de sessie is het voor de facilitator ook belangrijk om gebruik te maken van de co-creatie slides. Deze slides bieden een handvat voor tijdens de sessie om tempo te houden en een juiste structuur.

Definieer Onderwerp of Probleem

Aan de hand van de analyse en de gekozen thematiek is het van belang om een hoofdprobleem te definiëren. Dit hoofdprobleem moet aan enkele eisen voldoen. Het probleem moet passen in de samenwerking tussen Etro en de klant en dus samen opgelost worden, het probleem moet passen in de ambitie van de samenwerking of van één van de stakeholders. Daarnaast moet het probleem zo gedefinieerd worden, dat er een resultaat meetbaar is, aangezien zo succes en verandering kan worden ervaren. Uiteindelijk is het de bedoeling dat er geschaafd gaat worden aan de ontwerpuitdaging die wordt aangepakt tijdens de sessie, dus wees niet bang om de definitie van het probleem vaak te wijzigen.

Maar wie bepaalt welk probleem wordt behandeld? Dit zal moeten worden gedaan in overleg tussen de sleutelfiguren in de samenwerking en kan worden gefinetuned tijdens de voorbereidingsgesprekken. Een aanleiding kan worden gehaald uit het

meetinstrument van vertrouwen, maar kan eventueel ook een aanleiding hebben vanuit de operatie.

En waar moet een probleem aan voldoen en hoe wordt deze gedefinieerd?

Het probleem moet liggen in de samenwerking en moet omvangrijk zijn voor een meeting van 2,5 uur. Het probleem is liever klein en gekaderd, zodat tijdens de sessies er weinig discussie zal zijn over de relevantie van het onderwerp. Het is van belang dat in de eerste sessies de facilitator een duidelijke voorkennis heeft van het houden van creatieve sessies, aangezien deze persoon goed kan inschatten of een probleem geschikt is voor een co-creatie sessie. Het is van belang dat het gekozen onderwerp goed geframed is door deze facilitator en dat door een juiste scope er gericht kan worden gezocht naar oplossingen.

Vorbereidingsgesprek

Om de juiste frame te kiezen voor een co-creatie sessie is het van belang om eerst alle deelnemers te spreken met een voorbereidingsgesprek. Hiermee kan het juiste probleemveld worden gekozen en kunnen de eerste obstakels voor een goede sessie worden voorkomen. Van te voren is het belangrijk om eventuele gevoeligheden en aannames van deelnemers op te vangen en daar iets mee te doen. In zo'n voorbereidingsgesprek boetseer je ook het thema van de co-creatie sessie en zorg je ervoor dat iedereen goed op de hoogte is. Zo is het ook nodig om ter voorbereiding de gedragsregels te bespreken en de methode die gebruikt gaat worden tijdens de sessie. Naar aanleiding van de voorbereidingsgesprekken kan het thema of het probleem hergedefinieerd worden en is er al sprake geweest van een zogenaamde opwarming. Ook hier is het van belang dat de facilitator kennis heeft van het houden van creatieve sessies en hier al enige ervaring in heeft.

Gedragsregels van de Sessie

Voor de sessie begint is het telkens belangrijk je te houden aan de volgende gedragsregels, deze dienen herhaald te worden in het daarvoor bestemde moment in de sessie.

Gedragsregel 1. Kritiek moet worden uitgesteld

Tijdens de brainstorm is het belangrijk om niet na te denken over kwaliteit, importantie, voorkeur en haalbaarheid, en is het van belang deze gedachten niet uit te drukken in spraak, houding en gedrag. Deze regel helpt, zodat alles mogelijk blijft en daardoor vindingrijke associaties gemaakt kunnen worden.

Gedragsregel 2. Freewheelen is welkom

Om tot unieke ideeën te komen, helpt het om soms door te draven in vindingrijke oplossingen. Des te gekker des te beter, elk idee en de manier waarop je denkt, alles mag wat vrijer tijdens een co-creatie sessie. Het is de bedoeling dat er een atmosfeer ontstaat waar elke deelnemer zich veilig en welkom voelt en waarbij iedereen zijn steentje bij draagt.

Gedragsregel 3. Innoveren is combineren en coöpereren

$1+1=3$, het is de bedoeling dat combinaties en verbeteringen van ideeën continu gezocht worden. Maak hier gebruik van het verschil in groepen en zorg er voor dat je elkaar betreft in je eigen **gang** van ideeën. Bouw op elkaars ideeën, aangezien daar het idee alleen maar beter van wordt.

Gedragsregel 4. Kwantiteit over Kwaliteit

Door een snelle opvolging van ideeën creëer je een sfeer waarbij het lastig wordt om kritisch te worden, een veelvoud van ideeën wordt een poule van inspiratie en zorgt ervoor dat er vindingrijke en originele oplossingen worden bedacht.

Gebruikte bronnen: Delft Design Guide en Creative Thinker's Book

Protocol van de Co-Creatie Sessie

Om deze sessie een duidelijke structuur te geven is het van belang de planning van de sessie te volgen. Daarnaast bieden de slides van de presentatie een duidelijke leidraad in wat verwacht wordt. Voor de verdere uitleg van een aantal fases is hier een protocol. Per fase staat uitgelegd wat de planning is en wat van belang is.

Begin van de sessie

Aan het begin van de sessie wordt het hoofdprobleem opgeschreven op een groot scherm of een whiteboard en worden ook de hoofdregels toonbaar gemaakt. Het is de bedoeling dat gedurende de hele sessie deze elementen zichtbaar blijven om te dienen als reminder.

HKJ's

In de fase HKJ is het de bedoeling dat het hoofdprobleem wordt opgedeeld in meerdere 'Hoe kun je'-vragen. Het is de bedoeling dat deze HKJ's provocatief werken en er voor zorgen dat de diepere lagen in het creatieve proces worden bereikt.

Een voorbeeld van een goede HKJ is:

Hoe kunnen we beide bedrijven even actief krijgen tijdens overleggen? Hoe kunnen we gebruik maken van onze hoge welwillendheid tot samenwerken, om meer gezamenlijke doelstellingen in de samenwerking te krijgen?

Genereren van Ideeën (Divergeren)

Met behulp van de HKJ's is het de bedoeling om ideeën te genereren, welke combinaties of individuele ideeën voegen iets toe aan het probleem. Wanneer er een veelvoud van ideeën zijn ontstaan is het aan de groep om de meest belovende en interessante ideeën of een cluster van ideeën te selecteren.

Selectie fase (Convergeren)

In de selectie fase is het de bedoeling om met behulp van criteria te kijken naar de ideeën en te analyseren welke thematieken een rol spelen in een mogelijke oplossing. Door te kijken naar deze criteria is het ook mogelijk om combinaties van ideeën(clusters) te herkennen en zodoende een doordachtere oplossing te creëren. Door te convergeren,

het kiezen van de ideeën of clusters die je meeneemt naar de volgende fase in het ontwerpproces, zet je de stap door naar het creëren van concepten.

Concept fase

De volgende stap in het ontwerpproces is het maken en genereren van concepten. Een concept is een idee wat verder uitgewerkt is tot 'definitie concept'.

Voor deze stap is het de bedoeling om op een A3 met stiften het concept visueel te krijgen, dit kan door middel van een tekening, een uitwerking van een tijdlijn of een andere manier om het concept te presenteren. (Het liefst allebei!) Uiteindelijk is het de bedoeling dat het concept dermate is uitgewerkt dat het toepasbaar is in de operatie en te testen valt in de komende maanden.

Keuze voor Ideeën en Concepten

Tijdens twee momenten in het proces is het van belang dat er een keuze wordt gemaakt met welke ideeën en concepten, het proces wordt voortgezet. Hiervoor zijn verschillende selectiemethodes interessant, maar is binnen de samenwerking het grootste belang dat iedere deelnemer van de sessie even veel zeggenschap heeft over de gemaakte keuzes.

Na het uitmappen van de verschillende ideeën op een groot vel, kan er een selectie gemaakt worden door middel van 2 assen, de 'haalbaarheid'-as en 'effectiviteit'-as. Door middel van het verwerken van ideeën binnen deze twee assen evalueren de deelnemers de ideeën op deze twee factoren en wordt er zodoende een selectie gemaakt met welke ideeën verder kan worden gewerkt. Mocht dit nog lastig zijn, dan kan er in deze fase al gebruik gemaakt worden van dot-voting, hetgeen wat ook relevant is in een later stadium.

Nadat de concepten zijn gepresenteerd is het ook nodig om een selectie te maken en dit kan door middel van dot-voting. Dot-voting is een selectiemethode waarbij alle deelnemers een x aantal stickers in bezit krijgen en deze mogen uitreiken naar de voor hen meest favoriete ideeën of concepten. Het concept met de meeste stickers overleeft de sessie en kan worden gebruikt voor implementatie. Om het meest reële en originele idee te laten winnen kan je gebruik maken van verschillende kleuren stickers. Zo kan je hiermee categoriseren op bijvoorbeeld: kleur a voor innovatie, kleur b voor haalbaarheid en kleur c voor klantbehoefte. Dot-voting helpt met het democratiseren van het keuzeproces binnen een creatieve sessie.

Klaar voor Test

Sommige concepten die gekozen kunnen worden hebben een aanpassing nodig alvorens zij klaar voor een test zijn. Hiervoor is het essentieel om te bepalen welke elementen van het concept daadwerkelijk de vernieuwing brengen en hoe enkele elementen eventueel op een alternatieve manier kunnen worden nagebootst. Voor een test is het niet nodig om de complete omvang van de operatie te vervangen, het bepalen van welke delen die essentieel zijn en alleen deze factoren te gebruiken voor de test helpt met het af-kaderen van onnodige onderdelen.

Gebruik van Methodes

In dit handboek worden voorbeelden gegeven van methodes, maar is ook duidelijk te zien dat deze vrij zijn voor eigen invulling. Het is aan de facilitator om te bepalen om voor elke fase een methode uit te kiezen die bekend of juist onbekend is.

Voor de energizer en de ice-breaker zijn methodes te vinden in boeken en bijvoorbeeld op de website van Sessionlab: <https://www.sessionlab.com/library/energiser>. Bij deze introductie helpt het als het onderwerp van de sessie aansluit bij de ice-breaker en dat deze past bij de participanten van de sessie.

Voor ideation methodes voor het genereren van ideeën kan gebruik worden gemaakt van boeken zoals de Delft Design Guide. Naast HKJ's is het belangrijk om de juiste methodes te kiezen die helpen bij het uitdagen van design-unknowns om creativiteit te boosten. Van belang is dat als de methode vraagt om additionele materialen, dat deze voor de sessie worden meegenomen.