

Co-creatie in de zorg: koken zonder recept

DRIE AANWIJZINGEN OM CO-CREATIE TOT EEN SUCCES TE MAKEN

Wanneer samenwerking verdergaat dan consultatie en partijen op gelijkwaardige basis samenwerken, is er sprake van echte co-creatie. Dit artikel beschrijft aan de hand van concrete voorbeelden drie redenen waarom co-creatie waardevol is. De waarde van co-creatie zit in het samenbrengen van kennis, het samenbrengen van waarden en het samenbrengen van handelingspotentieel. Co-creatie biedt mogelijkheden om op een vernieuwende wijze kwaliteit van zorg te creëren, maar co-creatie is niet eenvoudig. Een simpel recept is niet beschikbaar. Wel zijn er drie concrete aanwijzingen die kunnen helpen om succesvol met co-creatie aan de slag te gaan.

Door: F. Merkx

Co-creatie is een beetje een buzzwoord. Het wordt te pas en te onpas gebruikt. Vaak is het onderscheid met wat we ook wel consultatie, participatie of gebruikersonderzoek noemen minimaal.

Toch is er wel degelijk iets nieuws aan de hand. Co-creatie laat zich het beste omschrijven als een zoekproces in antwoord op twee brede maatschappelijke ontwikkelingen. Ten eerste groeit in veel sectoren van de samenleving het besef dat oude, ingesleten manieren van handelen tekortschieten om de problemen van de toekomst het hoofd te bieden. Dit speelt op veel plaatsen: in de bankensector, de energie-sector, de wetenschap en ook in de zorg. Maar de handelingsverlegenheid is groot. Bestaande systemen, instituties en culturen maken het lastig om tot structurele verandering te komen.

De tweede ontwikkeling is een positieve en biedt mogelijkheden tot vernieuwing. We leven in een kennissamenleving. Het gemiddelde opleidingsniveau is hoog en met de komst van internet en social media is de toegang tot kennis, middelen en netwerken om nieuwe ideeën te ontwikkelen en tot stand te brengen exponentieel gegroeid. Bottom-up kunnen zo nieuwe initiatieven ontstaan die alternatieven bieden voor gevestigde praktijken en daar zelfs een bedreiging voor kunnen vormen. Denk aan buurtcollectieven die hun eigen lokale energieproductie organiseren of aan medewerkers in de thuiszorg die uit onvrede met de managementcultuur in hun organisatie besluiten hun eigen thuiszorgorganisatie op te richten (www.buurtzorgnederland.com).

In het zoekproces van co-creatie komen deze

twee ontwikkelingen samen. Partijen gaan met elkaar samenwerken om tot vernieuwende oplossingen te komen voor hardnekkige vraagstukken van onze tijd. Gevestigde partijen doen dat vanuit het besef dat buitenstaanders nieuwe relevante perspectieven kunnen inbrengen en een hefboom kunnen zijn om ingesleten patronen en culturen open te breken. Partijen die streven naar vernieuwing zoeken naar samenwerking omdat niet alles bottom-up tot stand kan worden gebracht en omdat hun bereik en impact potentieel veel groter zijn wanneer ze samenwerken met gevestigde partijen.

Co-creatie in de zorg

De website www.participatiekompas.nl maakt kennis en ervaringen beschikbaar over patiënten- en cliëntenparticipatie in de zorg. Een inventarisatie laat zien dat veel van de genoemde initiatieven onder de noemer consultatie vallen. De inbreng van patiënten of cliënten wordt gevraagd om de kwaliteit van de zorg te verbeteren, maar de zorgorganisatie neemt daartoe het initiatief en houdt de leiding. Dat kan een prima keuze zijn en ook tot goede resultaten leiden, maar om te spreken van co-creatie moet eigenlijk sprake zijn van een meer gelijkwaardige samenwerking.

Een aantal voorbeelden op de site verdient wel het label co-creatie. Zo constateerde de Nederlandse Coeliakie Vereniging (NCV) in 2012 dat er iets grondig mis is met de zorg voor mensen met een glutenintolerantie. Driekwart van de nieuwe patiënten blijkt nog nooit een diëtist gesproken te hebben en ook zijn er klachten over het kennisniveau van de diëtisten en de



Femke Merckx

wijze van begeleiding. De NCV neemt het heft in eigen handen en besluit een netwerk van geaccrediteerde diëtisten op te richten. Ze ontwikkelt daarvoor een scholingstraject, waarin niet alleen inhoudelijke kennis, maar ook coachingsvaardigheden centraal staan. Ze werkt daarbij vanuit gelijkwaardigheid samen met betrokken beroepsgroepen, de Universiteit Wageningen en het Voedingscentrum.

Ook waar het gaat om richtlijnontwikkeling versterken patiëntenverenigingen hun inbreng. Voorbeelden zijn de multidisciplinaire zorgstandaard 'Diagnostiek en behandeling van chronische pijn' en de herziening van de multidisciplinaire richtlijn 'Hartrevalidatie'. Van een heel andere orde, maar ook een voorbeeld van co-creatie, is het werk van de Stichting Patiënt Partners. Deze zet zich in voor een vroege herkenning van reumatoïde artritis (RA). Daarbij spelen mensen met reuma een centrale rol. Zij kunnen zich laten scholen tot patiënt-docent, die huisartsen en geneeskundestudenten leren hoe zij RA in een vroeg stadium kunnen herkennen.

Drie aspecten van co-creatie

Co-creatie is een proces van samenwerking tussen partijen. De meerwaarde van die samenwerking zit in het samenbrengen van kennis, het samenbrengen van waarden en het samenbrengen van handelen. In het voorbeeld van de Nederlandse Coeliakievereniging spelen ze alle drie een rol. Binnen de vereniging komt de gedeelde ervaringskennis van een groot aantal Coeliakiepatiënten samen en wordt duidelijk dat de zorg door diëtisten tekortschiet. Dit is kennis die voor de beroepsvereniging van diëtisten niet zo vanzelfsprekend voor handen is. Het besluit van de NCV om zelf een rol te gaan spelen in het opleiden van diëtisten laat zien hoe het vermogen om te handelen samenkomt binnen co-creatie. Wat voor één afzonderlijke partij te veel gevraagd is, kan vaak wel in samenwerking tussen partijen tot stand worden gebracht. Tot slot brengt de NCV nieuwe waarden naar voren. Diëtisten moeten niet alleen over inhoudelijke kennis beschikken, maar ook over coachingsvaardigheden.

De drie aspecten kennis, waarden en handelen spelen niet altijd in dezelfde mate een rol. In het voorbeeld van de richtlijnontwikkeling ligt de meerwaarde van samenwerking met patiëntenverenigingen bij de inbreng van hun (ervarings)kennis en hun visie op zorgkwaliteit. Het concrete handelen is van minder belang. In het voorbeeld van de Stichting Patiënt Partners ligt juist bij het handelen de grote meerwaarde. Er wordt gebruik gemaakt van de vrijwillige inzet van patiënt-docenten om tegen lage kosten de



opleiding van huisartsen en geneeskundestudenten te verbeteren.

Makkelijker kunnen we het niet maken, wel beter

Bij co-creatie werken partijen samen met uiteenlopende kennis, waarden en handelingspotentieel. De potentiële meerwaarde is groot, met name daar waar oude ingesleten manieren van denken en doen tekortschieten. In de ontmoeting tussen partijen die ieder vanuit hun eigen perspectief naar een situatie kijken ontstaat ruimte voor een wederzijds leerproces en ontstaat ruimte om tot vernieuwende oplossingen te komen. Eenvoudig is dat niet. Het vergt wederzijds vertrouwen en een grote bereidheid om je open te stellen voor het perspectief van de ander. Succes is niet gegarandeerd.

Koken met wat voor handen is

Er bestaat geen eenvoudig recept voor co-creatie. Daarvoor is de diversiteit aan situaties en vormen waarin sprake kan zijn van co-creatie te groot. Ook kunnen situaties en omstandigheden zich in de loop van een co-creatieproces wijzigen. Bij aanvang is er wellicht een zekere mate van gedeelde probleemherkenning en wellicht ook een idee van een oplossingsrichting, maar gedurende het proces komt nieuwe kennis naar voren. Dan wordt pas echt helder welke verschillende waarden en belangen in het geding zijn en wat de handelingsopties zijn van de betrokken partijen. Eerdere ideeën en plannen moeten worden bijgesteld. Co-creatie is primair

een leerproces, waarvan de ingrediënten en uitkomsten vooraf niet geheel kunnen worden voorzien en ook niet top-down kunnen worden gecontroleerd. Voor co-creatie bestaat daarom geen gedetailleerd stappenplan, geen blauwdruk en geen universeel recept. Co-creatie vergt improvisatie. Het is een beetje als koken met dat wat toevallig in je koelkast voor handen is.

Aanwijzingen voor de kok(s)

Er is geen recept voor co-creatie, maar wel zijn er – om bij de metafoor te blijven – aanwijzingen voor de kok. Of beter gezegd de koks, want in een proces van co-creatie zijn meerdere partijen aan het ‘koken’. Drie belangrijke aanwijzingen zijn:

1. Lever bewust inspanning om elkaar te begrijpen.
2. Schep ruimte voor innovatie, leren en creativiteit.
3. Betrek een onafhankelijk procesbegeleider.

Lever bewust inspanning om elkaar te begrijpen

‘The single biggest problem with communication, is the illusion that it has taken place’, schreef de Ierse toneelschrijver George Bernard Shaw. Communicatie – of taal – is inderdaad een verraderlijk iets. Dat geldt temeer in situaties waar partijen en groepen, die elkaar nog niet kennen, met elkaar communiceren. Zoals

‘Storytellingtechnieken maken de communicatie minder abstract’

de taalfilosoof Wittgenstein liet zien, krijgt taal pas betekenis in een concrete praktijk waar de woorden die mensen gebruiken gekoppeld zijn aan wat zij doen en ervaren. Wanneer gesprekspartners geen gedeelde praktijk van handelen en ervaren hebben, blijft de taal die zij uitwisselen abstract, ook al zullen zij dit zelf niet altijd zo ervaren omdat de woorden op zich niet onbekend zijn. Gesprekspartners geven betekenis aan elkaars woorden vanuit hun eigen referentiekader en vanuit hun eigen ervaringen, maar vaak creëren ze daarbij een andere betekenis dan de gesprekspartner beoogde. Een arts en een patiënt zullen het er snel over eens zijn dat medische zorg aan de hoogste kwaliteitseisen moet voldoen. Maar de kans is groot dat ze beiden een andere invulling geven aan het begrip kwaliteit.

In een co-creatieproces moet je daarom bewust aandacht besteden aan het communicatieproces. Er is een range aan werkvormen en ge-

sprekstechnieken beschikbaar die je daarbij kunt inzetten. Iedere techniek heeft zijn eigen specifieke meerwaarde. *Storytellingtechnieken* helpen bijvoorbeeld om een doorleefde ervaring over te dragen en maken de communicatie minder abstract. *Zuiver communiceren* is een gesprekstechniek die ervoor zorgt dat je met een open blik het gesprek met de ander aangaat, zonder dat je eigen wereldbeeld, je aannames en je ervaringen, de woorden van de ander inkleuren. De techniek dwingt je om de betekenis achter de woorden van de ander te onderzoeken (Tosey, Lawley en Meese, 2014). Bij co-creatie is het van belang te leren over de kennis, de waarden en de belangen van de partijen waarmee je samenwerkt. Alleen dan kan er een gedeeld perspectief ontstaan op wat er moet gebeuren. Er zijn verschillende werkvormen beschikbaar die zich hierop richten. De methodiek *Reconstructie van handelingstheorieën* maakt onderscheid tussen 1e orde en 2e orde opvattingen. 1e orde opvattingen hebben betrekking op probleemdefinities en probleemoplossingen. 2e orde opvattingen betreffen de achterliggende wereldbeelden, waarden en belangen, van waaruit mensen bepaalde situaties als problematisch ervaren en bepaalde oplossingen als gewenst of ongewenst. 2e orde opvattingen kun je achterhalen door te vragen naar het waarom van iemands 1e orde opvattingen (Grin, Hppe en Van de Graaf, 1997). Deze en vergelijkbare werkvormen die zich richten op het boven tafel krijgen van kennis, waarden en belangen staan beschreven in het Rathenau-rapport *Samenwerken aan werkzame kennis* (Merkx, 2012).

Schep ruimte voor innovatie, leren en creativiteit

Co-creatie is een leerproces, waarin ruimte moet zijn voor innovatie en creativiteit. Voordat je begint met co-creatie moet je je afvragen of de organisatie waarvoor je werkt voldoende ruimte biedt voor zo’n leerproces. Binnen veel organisaties is de ruimte die medewerkers hebben ingeperkt door strikt afgebakende projectomschrijvingen met concrete doelstellingen, een stappenplan en outputindicatoren. Binnen zo’n setting is er weinig ruimte om al lerende en werkende weg de mogelijkheden en doelstellingen te exploreren. Als je in zo’n organisatie werkt, moet je bewust de ruimte claimen om het anders te doen. Als alternatief voor een gedetailleerd projectplan, kun je bijvoorbeeld afspraken maken over regelmatige terugkoppeling over het verloop van het project.

Een organisatiecultuur waarin medewerkers primair worden afgerekend op concrete resultaten kan ook belemmerend werken. De nei-

ging is dan groot om weinig risico te nemen en *business-as-usual* te bedrijven, waardoor echt vernieuwende oplossingsrichtingen niet worden onderzocht. Om dit te voorkomen, moet je niet zozeer de uitkomst, maar het leerproces centraal stellen in de externe verantwoording.

Betrek een onafhankelijk procesbegeleider

Tot slot is aan te raden om een onafhankelijk procesbegeleider of facilitator erbij te betrekken. Deze heeft zicht op de verschillende werkvormen en methodieken die kunnen worden ingezet om co-creatie tot een succes te maken. Zoals het voor een ervaren kok gemakkelijker is om succesvol te improviseren dan voor iemand die voor het eerst in de keuken staat, geldt ook voor de procesbegeleider dat deze beter kan inschatten welke werkvorm of methodiek in een bepaalde situatie het beste resultaat zal geven. Dit is de adviseursrol van de procesbegeleider. Daarnaast speelt een procesbegeleider die boven de partijen staat een belangrijke rol in het creëren van wederzijds vertrouwen. Vooral wanneer er sprake is van machtsverschillen tussen partijen, kan een onafhankelijk procesbegeleider ervoor zorgen dat alle partijen de kans krijgen om hun perspectief in te brengen.

Tot besluit

Met de komst van internet zijn de mogelijkheden van burgers en patiënten om kennis op te bouwen en uit te wisselen en om zich te verenigen enorm toegenomen. Het voorbeeld van de Nederlandse Coeliakievereniging laat zien

hoe patiënten de kennis en de middelen kunnen verwerven om in samenwerking met andere partijen de zorg te vernieuwen. Gevestigde partijen in de zorg kunnen gebruik maken van dit potentieel en daarmee de kwaliteit van hun eigen werk op een hoger plan brengen. Daarvoor moeten ze zich wel openstellen voor het perspectief van de partij waarmee wordt samengewerkt. Dat is niet eenvoudig. Het vergt

'Je moet niet zozeer de uitkomst, maar het leerproces centraal stellen in de externe verantwoording'

inspanning om elkaar te leren begrijpen en om ruimte te maken voor vernieuwing en leerprocessen. Die inspanning is meer dan de moeite waard. De potentiële opbrengst is groot.

Literatuur

- Grin, J., Hoppe, R. en H. van de Graaf, *Interactieve Technology Assessment. Een eerste gids voor wie het wagen wil*, Rathenau Instituut, Den Haag, 1997.
- Merkx, F., *Samenwerken aan werkzame kennis. Methoden en technieken voor kenniscocreatie*, SciSa rapport 1223, Rathenau Instituut, Den Haag, 2012.
- Tosey, P., Lawley, J. en R. Meese, Eliciting Metaphor through Clean Language: An Innovation in Qualitative Research, *British Journal of Management*, vol. 25, 2014, 629-646.

Informatie over de auteur

Dr.ir. Femke Merkx is zelfstandig adviseur, facilitator en onderzoeker bij Kenniscocreatie, onderzoek & advies. Zij is auteur van diverse publicaties over kenniscocreatie. Eerder was zij als onderzoeker werkzaam bij het Rathenau Instituut en de Universiteit Twente.