

‘Zonder grenzen geen creativiteit’

# Co- creatie

*Martijn Pater | Fronteer*

*Martijn Pater is medeoprichter van en partner bij Fronteer. Hier werken geen consultants maar design thinkers. Ze faciliteren processen voor strategieontwikkeling, waarbij co-creatie het toverwoord is. En dat is meer dan samenwerken met je klant.*



## Interview

Martijn Pater wil positieve impact maken. Dit doet hij op zakelijk vlak met de adviesbureaus Fronteer en Hello Impact Berlin en de coöperatie NDSM Energie. Ook op persoonlijk gebied timmert hij aan de weg: hij liet een energieneutraal huis bouwen in de Houthavens. Van daaruit belt hij in op 15 december 2020, de dag dat de tweede harde lockdown ingaat, omdat de zorg overbelast dreigt te raken door de aanhoudende groei van het aantal coronapatiënten. We spreken over de transitie van offline naar online, de methode van co-creatie, het behalen van het B Corp certificaat en de ervaringen van het werken met Holacracy als organisatie-model.

### Online

Om maar bij de actualiteit te beginnen: wat is het effect van de coronacrisis op Fronteer?

Martijn: ‘Toen corona losbarstte zag ik veel verwijfeling, onrust en onzekerheid. Zowel bij ons team als bij onze klanten. Toch heeft ons team vrij snel onze *toolset* omgezet naar online. We hebben projecten gehad waar we de ene week nog een offline sessie hadden en de volgende week een online sessie. De feedback van de klant was dat de online sessie eigenlijk precies hetzelfde heeft opgeleverd: dezelfde methodiek, dezelfde energie, dezelfde flow. Dat heeft ons veel vertrouwen gegeven.’

Heeft de uit nood geboren transitie van offline naar online een structureel karakter, of stapt na de coronacrisis iedereen weer vrolijk in het vliegtuig voor

een vergadering in Londen?

Martijn is resoluut: ‘No way! Dat gaat zeker niet meer gebeuren. Ik denk dat dat soort onzinreisjes voor driekwart verdwijnt. Inhoud en proces kunnen prima online. Wat je wel mist is de diepte van de menselijke interactie, het kippenvelmoment. Misschien gaan we toe naar een wereld waar online de standaard is en offline de kers op de taart.’

Bij Fronteer hebben ze in het begin verschillende tools geprobeerd om hun online activiteiten te ondersteunen. De software Miro blijkt een blijvertje: ‘Het werken met online whiteboards was voor ons een eyeopener. We hebben geen meeting meer zonder. We maken nu veel minder *keynotes* en *Powerpoints*. In plaats daarvan exporteren we de resultaten op de online whiteboards als een pdf. Laatst hadden we – toen het weer even mocht – een offline meeting. Toen zaten we bij elkaar in één ruimte, op afstand, in het online whiteboard. Het werkt gewoon zoveel sneller.’

### Co-creatie

Fronteers identificeren zich niet als consultant. Ze worden liever design thinkers genoemd. Het toverwoord bij Fronteer is co-creatie. ‘Collaborate or die’, staat er op hun website. Hoe ziet een typisch project met Fronteer eruit?

Martijn: ‘We doen strategieprojecten – de afgelopen jaren zo’n 600 – en zien co-creatie daarin als essentiële bouwsteen. We delen onze projecten

# ‘Het werken met online whiteboards was voor ons een eyeopener’



## Martijn Pater | cv

In 2008 startte Martijn Pater samen met James Veenhof het bedrijf Fronteer, een adviesbureau gericht op strategieontwikkeling. Daarnaast is hij voorzitter van de coöperatie NDSM Energie en partner bij Hello Impact Berlin, een samenwerkingsverband tussen Fronteer en het Duitse Hello Digital.

## Interview

altijd op in drie fasen. De eerste fase heet *frame*, daarin willen we snappen wat er aan de hand is. Dit doen we samen met de klant, maar we vragen ook inspirerende sprekers van buiten om ons op andere gedachten te brengen. De echte co-creatie vindt plaats in de tweede fase *design*. Die fase beginnen we met een goede vraag waar je met experts antwoorden op gaat vinden. Een belangrijk sleutelmoment is dat de klant zelf op het podium gaat staan en het vraagstuk formuleert, en ook aangeeft in welke hoek ze de oplossing zoeken – want zonder grenzen geen creativiteit. We hebben dan drie tot vijf co-creatie sessies, waarin we concepten ontwikkelen en valideren. De derde fase noemen we pas *strategy*, want dan moet je harde keuzes maken. De laatste bijeenkomst noemen we de *so what?*-sessie. Daar passen we de ontwikkelde bouwstenen toe, daar komt alles bij elkaar.’

We zoomen nog wat verder in op de inhoud van een co-creatie sessie: ‘Een co-creatie sessie heeft 12 deelnemers, vier van de klant en acht van buiten. Die ratio is voor ons heilig, dat is precies de juiste hoeveelheid perspectieven. De mensen van buiten zorgen voor goede nieuwe ideeën, ze houden de klant een spiegel voor, ze dragen bij aan het zelfvertrouwen van de klant voor de nieuwe richting en ze creëren nieuwe onderlinge relaties. Het is eigenlijk een creatieve interventie.’

Hoe vind je de juiste experts, die iets zinnigs te zeggen hebben over het vraagstuk van de klant? ‘Naast strategen hebben we *connectors* in dienst, die over de hele wereld heel goede mensen kunnen vinden. Dat doen we niet met een database, want mensen doen eigenlijk altijd maar één keer mee. De deelnemers worden *hand-picked* gevonden om specifiek over het vraagstuk van de klant mee te denken. De ene keer gaat het over vastgoedontwikkeling, de andere keer over *micro farming* en dan



weer over een nieuw retailconcept. We beginnen met een *longlist* van tachtig potentiële experts, die we inkorten tot twintig. Elk van deze twintig mensen interviewen we, waarna we er acht uitnodigen. Daarbij letten we ook op diversiteit binnen de groep. We hanteren daarbij een aantal standaardprofielen: de professional, de klant, de professor, de connector en de *wild card* – dat is degene die de domme vragen mag stellen.’

Als het aan Martijn ligt mag er in de adviesmarkt wel wat meer co-creatie plaatsvinden: ‘Co-creatie wordt nog te vaak gezien als het samenwerken met je klant. Toen ik bij Bain werkte, werd er al helemaal niet met de klant samengewerkt. Dus ja, samenwerking is een stap in de goede richting.

# ‘Een nieuwe wereld waar online de standaard is en offline de kers op de taart’

Maar ik vind het een veel te magere interpretatie van co-creatie. Ik zou wel wat meer co-creatie in de *hard core* consultancy willen terugzien, omdat er grote beslissingen worden genomen over grote dossiers. Niet weer het zoveelste advies vanuit de ivoren toren, zonder dat mensen daadwerkelijk intrinsiek gemotiveerd tot actie overgaan.’

## B Corp

Fronteer is in 2020 gecertificeerd als B Corp. De gedachte achter B Corp is dat de grote maatschappelijke uitdagingen niet op te lossen zijn door overheden en NGO's alleen. Bedrijven zullen ook moeten bijdragen, door per saldo een positieve impact te hebben. Niet uitsluitend gericht op winstmaximalisatie, maar op meervoudige waardecreatie. Bedrijven die dit doen – in alle facetten van hun organisatie – komen in aanmerking voor certificering. In Nederland zijn momenteel 88 bedrijven een B Corp. Zo ook Fronteer: ‘Laat ik vooropstellen dat maar zes procent van de bedrijven die het aanvraagt, het ook daadwerkelijk krijgt. We hebben een half jaar gedaan over de aanvraag. Je legt je hele bedrijf langs de meetlat van duurzaamheid. Je kunt maximaal tweehonderd punten halen. Als je tachtig punten haalt, mag je jezelf een B Corp noemen. Wij haalden 81 punten. Met de hakken over de sloot dus, terwijl we heel veel dingen veranderd hebben. De ambitie van B Corp is gigantisch – je kunt het nog veel beter doen. Wij

scoren goed op de initiatieven die we doen naast ons reguliere werk, zoals NDSM Energie – een coöperatie van zestig organisaties, voorgezeten door Martijn Pater, die zelf energie opwekt. Ook behaalden we veel punten met de manier waarop wij met onze werknemers omgaan. We hebben statutair in onze B.V.-structuur op laten nemen dat naast aandeelhouders ook het team en de planeet stakeholder zijn van Fronteer. We toetsen alle projecten aan de hand van de *Sustainable Development Goals* (SDG's). Daar hebben we best stevige en rijke discussies over: nemen we deze klant wel aan? Daarnaast compenseren we onze vluchten, serveren we een vegetarische lunch, hebben we groene energie en rijden we elektrisch.’

Martijn noemt de opdracht voor Rainforest Alliance als een voorbeeld van een recent project dat naadloos past binnen het kader van de SDG's. Rainforest Alliance is een NGO die het regenwoud beschermt en wereldwijd twee miljoen boeren certificeert die aan duurzame landbouw doen. ‘Zij vroegen ons: “Hoe ziet onze business er over tien jaar uit?” Wij houden van dat soort vragen. Toen zijn we in co-creatie gegaan in Afrika, Azië en Amerika. In het begin nog offline, daarna online. Een groot voordeel was dat mensen uit verschillende landen aan dezelfde sessie konden deelnemen – offline is dat niet haalbaar. We hebben met elkaar gedefinieerd hoe de boer van de toekomst eruitziet. Het doel was ook om dit aantrekkelijk te



‘Wij toetsen alle projecten  
aan de hand van de  
*sustainable development goals*’

maken voor de jonge generatie, die veelal naar de stad trekt. Vervolgens hebben we doordacht welke rol Rainforest Alliance kan spelen in deze transitie.'

## Holacracy

In steeds meer organisaties is zelfsturing de norm. Fronteer koos in 2015 voor Holacracy, een organisatiemodel dat .... Voor welk probleem was Holacracy de oplossing?

'Het eerlijke verhaal is dat wij als oprichters dachten dat we een heel leuk, hip, jong bedrijf hadden, maar dat bleek niet zo te zijn. Er waren twijfels over onze strategie, ontevredenheid over beloning en salaris, gebrek aan erkenning, afstand tussen management en het team, onduidelijke communicatie, schimmige rolverdeling. Problemen die eigenlijk elk bedrijf heeft, maar die wij bij onszelf niet hadden verwacht. Toen zijn we een reis gestart onder begeleiding van een coach. Aan het begin hadden we een *village meeting* met maar één regel, de *law of two feet*: als je een onderwerp interessant vindt, loop je ernaartoe, en als je het niet boeiend vindt, loop je ervan weg. En het grappige is: dat is eigenlijk de essentie van Holacracy. Voordat we Holacracy geïmplementeerd hadden gingen we een project *staffen* nadat we het verkocht hadden. Nu bied je het project aan het team aan en kunnen mensen zich er op inschrijven, met als risico dat niemand zich inschrijft ... Een fundamenteel verschil.'

Holacracy is een van de meest gestructureerde vormen van zelfsturing. De organisatie is opgebouwd uit activiteiten, rollen en cirkels. De overleggen zijn gestandaardiseerd en uiterst efficiënt. Voor besluitvormingsprocessen zijn heldere en strenge regels. Waarom heeft Fronteer voor de maximale variant van zelfsturing gekozen?

'Voordat we de keuze maakten, zijn we bij drie bedrijven op bezoek geweest die zelfsturing hadden geïmplementeerd – we pasten onze regel van *parallel perspectives* toe op onszelf. We zijn naar Patagonia geweest, die heel erg *purpose driven* werkt, we zijn naar Vals Plat geweest die Holacracy heeft geïntroduceerd en we zijn naar Effectory geweest die zelfsturing zelf bedacht had. We hebben toen bewust gekozen voor een bestaand model. Ons idee was: als we het zelf gaan verzinnen zijn we alleen maar daarmee bezig, terwijl we ook gewoon klanten hebben ... Toen hebben we een adviseur in de arm genomen die ons in drie maanden heeft omgezet naar Holacracy. Het geheim is de discipline waarmee we het gedaan hebben. Tot op de dag van vandaag werkt het. Ik zou nooit meer op een andere manier willen werken.'

--

*Leonard Millenaar is hoofdredacteur van Management & Consulting, zelfstandig organisatieadviseur, docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam en kerndocent bij NCOI.*

