

Opschalen in de City Deal Kennis Maken: de rol van grenswerken

Joshua B. Cohen en Suzanne Potjer*

* Deze 8-pager is een bewerking van het werk van Martine de Jong (2018), speciaal voor de context van de City Deal Kennis Maken (CDKM). Voor geïnteresseerden sturen we een boekhoofdstuk mee waarin De Jong haar gedachtegoed over 'tweebenig samenwerken' verder uitwerkt.

Introductie

De vorige keer hebben we het algemene thema opschaling geïntroduceerd. We boden een meervoudige lens om te kijken naar opschaling en gaven tips en aanbevelingen voor het ontwikkelen van een concrete opschaalstrategie. Eén van de centrale inzichten was dat opschalen in de context van *City Deal Kennis Maken* (CDKM) in belangrijke mate draait om een sociaal veranderproces waar meerdere organisaties bij betrokken zijn.

Het creëren van nieuwe praktijken van maatschappelijke geëngageerd onderwijs en onderzoek vraagt niet alleen om nieuwe samenwerking *binnen* individuele organisaties, maar ook samenwerking *tussen* organisaties zoals kennisinstellingen, gemeenten en andere maatschappelijke partners. Hoe realiseer je die twee dingen tegelijk? En hoe zorg je dat de binnenwereld van je eigen organisatie en de buitenwereld goed op elkaar aansluiten? In deze 8-pager gaan we in op dit vraagstuk. We behandelen ideeën en inzichten die jullie kunnen gebruiken bij het samenwerken op en over bestaande organisatiegrenzen.

Concreet doen we drie dingen:

1. We bieden inzicht in theorie en praktijk op het gebied van **grenswerken**;
2. We geven voorbeelden van spanningen die je kunt ervaren als **grenswerker**;
3. We delen aanbevelingen over hoe je **bewuster** kunt **samenwerken** op de grens.

1) Grenswerken: samenwerken op en over grenzen

De CDKM draait in essentie om het samenwerken: in iedere stad werken verschillende partijen samen aan initiatieven waarin onderwijs en onderzoek worden verbonden met vraagstukken in de stad. De wijze waarop die samenwerking plaatsvindt en met wie verschilt per initiatief en soms zelfs per moment: soms is één partner meer in de lead, soms gaat het juist sterk om de gelijkwaardige commitment tussen partners, en soms is de samenwerking juist vrijer met partners die spontaan aansluiten. In de basis zou je drie verschillende ideaaltypische coalitievormen kunnen onderscheiden: directief, collectief en connectief (De Jong, 2018, p.22). Elk type kent een eigen bijbehorende sturingsvorm, voordelen, nadelen en mogelijke interventies.

Coalitievormen

- **De 'directieve coalitie'**, een coalitie waarin één of meerdere organisaties een uitgesproken ambitie hebben die zij willen realiseren in afstemming met anderen, vanuit een regisserende rol in een bestaande arena van stakeholders;
 - Sturingsvorm:** regisseren om de ambitie van je organisatie te realiseren;
 - Potentiële voordelen:** geeft structuur, besluitvaardigheid en voorspelbaarheid;
 - Potentiële nadelen:** kan resulteren in uitstelgedrag, grijze compromissen en gebrek aan mede-eigenaarschap;
 - Interventies:** stakeholder- en issueanalyse, kosten-baten analyse, onderhandelen en mediation.

- **De 'collectieve coalitie'** waarbij organisaties partner zijn in een arena van complementaire partijen die vrijwillig hun krachten bundelen rondom een gezamenlijk gevormde, groeiende ambitie;
 - Sturingsvorm:** partnerschap gericht op het realiseren van een gedeelde ambitie;
 - Potentiële voordelen:** gedeelde verantwoordelijkheid, commitment en complementariteit;
 - Potentiële nadelen:** kan leiden tot schijnsamenwerking zonder concrete resultaten;
 - Interventies:** teambuilding, halen-en-brengen-sessies, gezamenlijke werkagenda en het opstellen van gezamenlijke spelregels.

- **De 'connectieve coalitie'** waarbij initiatiefnemers vanuit een persoonlijke drive in een spontane arena een beweging starten die gefaciliteerd kan worden door bestaande organisaties;
 - Sturingsvorm:** faciliteren om een netwerk op gang te helpen;
 - Potentiële voordelen:** zijn zelforganiserend, zelfreinigend en gestoeld op intrinsieke motivatie;
 - Potentiële nadelen:** vrijblijvendheid, onduidelijkheid en succes is moeilijk meetbaar;
 - Interventies:** open spaces, brainstormen en andere experimentele interventies.

Welke coalitievorm past het best bij je huidige of geambieerde samenwerking rondom opschaling? Hoe zien jouw (potentiële) samenwerkingspartners dit? Wat zou je anders kunnen organiseren om meer draagvlak of eigenaarschap te creëren bij (potentiële) samenwerkingspartners?

Vermoedelijk herken je één van deze coalitievormen, of bepaalde elementen ervan, in de samenwerking die je bent aangegaan met andere partijen. Het kan de moeite lonen om te kijken of de huidige vorm wel past bij de ambities die jij hebt en die je partners hebben.

Binnen en buiten

Samenwerken in coalities vraagt om veel interactie en afstemming tussen en binnen organisaties, helemaal als het gaat om een sociaal veranderproces als opschaling. Wie bezig is met samenwerking rondom opschaling in zijn of haar CDKM-project, heeft met andere woorden inherent te maken met het grensvlak tussen de binnenwereld van de eigen organisatie én de buitenwereld.

Binnen draait het vaak meer om de reguliere organisatieprocessen. Iedere organisatie heeft zijn eigen manier van organiseren, met bepaalde regels en standaard-praktijken van besluitvorming. Bijvoorbeeld CvBs die praten over het instellingsplan en de instellingsbrede

begroting. Onderwijsdirecteuren die proberen om met beperkte capaciteit en mankracht zo goed mogelijk hun opleidingen te organiseren. Werk je vanuit een kennisinstelling, dan ben je binnen misschien bezig met zaken als het enthousiasmeren van opleidingsdirecteuren en het opnemen van jouw initiatief in formele beleidsstukken zoals een instellingsplan. Allemaal noodzakelijke stappen om institutionele ruimte, middelen en menskracht beschikbaar te maken en de kwetsbaarheid van individuele of experimentele initiatieven te verminderen.

De buitenwereld is vaak veranderlijker dan de binnenwereld van een organisatie. Hier draait het veel meer om gezamenlijk werken aan een gedeelde maatschappelijke opgave. Partijen verzamelen zich om een gemeenschappelijke uitdaging, al weten ze aan het begin van de rit vaak nog niet hoe ze gezamenlijk kunnen handelen en wat dit vraagt vanuit ieders organisatie. Hier spelen zaken als het samenbrengen van de juiste mensen, het verkennen van gedeelde wensen en belangen en het koppelen van manieren van werken. In de CDKM wordt hier al volop mee geëxperimenteerd, met als resultaat mooie experimentele samenwerkingen tussen kennisinstellingen en maatschappelijke partners.

Grenswerkers: vernieuwers die werken op en over bestaande grenzen heen

Binnen en buiten hebben elkaar hard nodig om te vernieuwen voorbij het (eenmalige) experiment. Zonder het ontstaan van institutionele ruimte en ondersteuning in je eigen organisatie heb je grote kans dat je samenwerking met de buitenwereld niet van structurele aard wordt. Gelukkig begrijpen veel leden van organisaties en bestuurders wel dat ze intern moeten vernieuwen om hun organisatie relevant te houden, zeker in relatie tot de immer veranderende buitenwereld (cp. Senge, 1990). Maar hoe dat nou precies structureel moet is altijd wat lastiger. Een belangrijke vraag is daarom hoe je die binnen- en buitenwereld van je organisatie beter op elkaar aan laat sluiten. Hoe intervenueer je in bestaande regels, praktijken van werken en manieren van denken, zodanig dat binnen en buiten beter op elkaar aansluiten en er ook productiever over grenzen wordt samengewerkt? (De Jong, 2018, p.11-15).

Om de brug te slaan tussen de twee werelden zijn onder meer grenswerkers nodig, oftewel mensen die werken op en over de grenzen van organisaties en disciplines. De context van de CDKM barst natuurlijk van de grenswerkers, met alle mensen die werken aan de opbouw van de City Deal initiatieven in de verschillende steden. We noemen we ze vaak kwartiermakers, coalitiebouwers, participatieprofessionals of liaisons. Door als professional op en over grenzen van de binnen- en buitenwereld te werken probeert een grenswerker verschillende logica's (manieren van organiseren, kijken, denken en werken) te begrijpen en te verbinden, juist waar die niet vanzelf samengaan. Zo legt een grenswerker ongewone verbanden rondom maatschappelijke opgaven, brengt deze vernieuwing tot stand en vergroot ze de impact en het bestaansrecht van haar organisatie.

Tip: Wat voor soort grenswerker ben jij? Doe [hier](#) de test.

2) Spanningen op de grens en hoe je ermee omgaat

Het werken op en over grenzen gaat niet zonder slag of stoot en levert inherent spanningen op. De ene interne organisatie-logica hoeft namelijk niet hoeft aan te sluiten op de logica van wat er buiten een organisatie gebeurt en nodig is. Sterker nog, grote organisaties zoals kennisinstellingen en gemeenten zijn ook niet één overzichtelijke wereld, maar eerder gelaagde organisaties waarin je net zozeer op en over de grenzen van afdelingen, opleidingen en faculteiten moet werken als je iets wilt veranderen.

Vanuit de literatuur kunnen we verschillende soort spanningen benoemen die ontstaan in het samenwerken binnen en tussen verschillende organisaties (Smith & Lewis, 2018; Rauws & De Jong, 2019). Van spanningen die gaan over welke doelen organisaties nastreven (*performing*), spanningen tussen structuren en culturen (*organizing*) tot aan spanningen in rollen en identiteiten (*belonging*) en manieren waarop organisaties leren (*learning*).

Soorten spanning	Uitleg	Voorbeeld
Performing	Wanneer organisaties meerdere en conflicterende doelen nastreven.	Een onderwijsinstelling wil studenten opleiden tot maatschappelijk geëngageerde burgers maar moet hen ook afrekenen op het behaalde aantal studiepunten per semester of jaar.
Organizing	Wanneer tegenstrijdige structuren, culturen en processen elkaar ontmoeten om meervoudige doelen te bereiken.	De meerjarige begrotings- en beleidscyclus van een gemeente en de planning van het collegejaar lopen niet synchroon waardoor samenwerken lastig is.
Belonging	Wanneer mensen verbonden zijn met verschillende identiteiten en rollen.	Sommige onderwijsprofessionals zien het als hun rol om studenten als breed georiënteerde burgers klaar te stomen voor deelname aan een complexe samenleving. Anderen vinden het vooral belangrijk om specialistische vakkennis goed en gedegen over te brengen.
Learning	Wanneer er tegenstrijdige strategieën zijn om tot verandering en vernieuwing te komen.	Onderwijsvernieuwing vindt plaats via kleinschalige, transdisciplinaire experimenten, of top-down vanuit een nieuw instellingsplan.

Zulke spanningen kun je zien op meerdere niveaus: wat begint als een spanning tussen logica's van verschillende afdelingen of organisaties kan vervolgens direct opborrelen in de interactie tussen specifieke mensen of zelfs in de belevingswereld van één iemand. De crux van dit soort spanningen is bovendien dat ze inherent horen bij het samenwerkingsproces. Ze lossen zichzelf niet zomaar op, en vragen van mensen dat ze actief handelen. Je moet er iets mee als grenswerker, maar hoe dan precies?

Spanningen productief inzetten

Hoe zet je met andere woorden spanningen productiever in? Allereerst is het goed om te beseffen dat spanningen niet alleen onvermijdelijk zijn in samenwerkingen: mensen en organisaties leren ook juist van spanning (Cameron, 1986; Miron-Spektor, Gino & Arcote, 2011). Waar wrijving is ontstaat vaak ook glans. Een belangrijke vraag is wel hoe de spanning gezond blijft voor grenswerkers die er dagelijks in werken. Volgens De Jong (2018, p.54-56) zijn er drie stappen die je kunt zetten om spanningen productiever te maken:

1. Maak de spanning **herkenbaar**. In ons werk hebben we vaak de neiging om spanningen uit de weg te gaan, maar om er iets aan te doen moeten ze eerst zichtbaar zijn. Een eerste stap is daarom om de confrontatie te zoeken met de spanning door deze zichtbaar en herkenbaar te maken. Zo kun je bijvoorbeeld proberen om een spanning te expliciteren in woord en beeld.

Concreet: Breng in kaart welke organisationele processen belangrijk zijn voor jouw (potentiële) partner (bijv. gemeentelijke beleids- en begrotingscyclus) en hoe dat zich verhoudt tot je eigen organisatie (bijv. onderwijsplanning).

2. Maak het **bespreekbaar**. Probeer om de ervaren spanning te agenderen bij je (potentiële) samenwerkingspartners. Dit kun je doen door te confronteren (humor kan daarbij een manier zijn om de angel wat uit het gesprek te halen) of indirecter door bijvoorbeeld een simulatie of een rollenspel te organiseren waarin de samenwerkingspartner jouw rol aan moet nemen. Met de juiste nabespreking helpt het om ook diepgaander te ervaren waar het wringt in de (potentiële) samenwerking.

Concreet: Maak een afspraak om samen te bespreken waar de (mis)match zit. Bedenk of je dit juist op een directe manier wilt doen of dat er een oefening nodig is om de spanning met elkaar te ervaren.

3. Maak het **hanteerbaar**. Dit kun je doen door een gesprek op gang te brengen waarin je iets meer afstand probeert te nemen tot de situatie. Dit kun je doen door te conceptualiseren wat er misgaat (met behulp van bovenstaande vormen van spanning) of juist te reframen wat er aan de hand is als een mogelijkheid om iets nieuws te creëren en aansluiting bij elkaar te vinden.

Concreet: Bedenk samen hoe de spanning kan leiden tot vernieuwing en welke stappen en wie er in de organisaties nodig zijn om dit in de praktijk te verder te brengen.

Tip: gebruik [deze](#) gratis oefening om tot de kern te komen van de spanning die jij ervaart in een samenwerking. Nodig anderen uit dit ook te doen en probeer samen te bespreken hoe je de spanning hanteerbaar kunt maken.

Het trainen van tweebenigheid: van of-of naar en-en

Naast het herkenbaar, bespreekbaar en hanteerbaar maken van spanningen vraagt grenswerken ook om het trainen van je 'tweebenigheid'. Oftewel: het vermogen om zowel het spel te kunnen spelen binnen de eigen organisatie, als in de samenwerking met partners buiten. Net zoals in het voetbal zijn we vaak van nature meer vaardig in één been: je voelt je óf meer thuis in de interne dynamiek van een organisatie of afdeling, of je haalt juist meer energie in de samenwerking buiten met partners. Bij het grenswerken zijn echter beide dynamieken van belang, en dus is het waardevol om effectiever te worden in beide.

In de voetbalwereld wordt al jaren actief getraind op tweebenigheid. Uit hoe ze dat doen, kunnen we vijf inzichten halen die inspiratie kunnen bieden voor het ontwikkelen van tweebenigheid ten behoeve van opschaling in de CDKM (De Jong, 2018):

Tweebenigheid bevorderen	Voorbeeld
1. Zet mensen bewust in situaties waarbij ze hun minder sterke been moeten gebruiken.	Organiseer via meeloopdagen, workshops of excursies uitwisseling tussen mensen die meer geneigd zijn om de logica van binnen de organisatie te volgen en mensen die meer op buiten gericht zijn.
2. Coach mensen positief als ze hun mindere been gebruiken.	Organiseer actieve begeleiding voor onderwijzers en onderzoekers om de stap naar buiten te maken, juist als ze dat niet gewend zijn.
3. Blijf oefenen, struikelen en doorzetten.	Organiseer reflectiemomenten om gezamenlijk te leren van falende pogingen om onderwijs en onderzoek te openen voor de buitenwereld. Verwerk de lessen in een volgende stap.
4. Maak zwakke punten beter om sterke punten sterker te maken	Geef iedereen de mogelijkheid om meer bekwaam te worden in het binnen- en/of buitenwerk. Eis niet dat iedereen even bekwaam wordt in beide kanten maar zorg er wel voor dat iedereen kennis neemt van het belang van beide.
5. Bedenk dat je zowel links- als rechtsbenigen nodig hebt om samen sterk te spelen	Als je meer op buiten gericht bent, vergeet dan niet om op gezette tijden actief te investeren in een goede relatie met de eigen organisatie en vice versa.

Bovenstaande inzichten hebben zeker niet alleen betrekking op jezelf. Als grenswerker wil je juist ook anderen betrekken in het schakelen tussen twee werelden. Denk aan het erfahrbaar maken van de meerwaarde van de externe samenwerking voor mensen die intern het beleid bepalen; of het inzicht geven in de werking van de eigen organisatie richting de samenwerkingspartners zodat er begrip ontstaat over reële beperkingen en kansen.

3) Aanbevelingen voor werken op de grens

En zo zijn we alweer aanbeland bij het einde van de tweede 8-pager. Op basis van bovenstaande formulieren we enkele aanbevelingen. We hopen dat deze helpen om beter om te gaan met inherente spanningen die komen kijken bij het werken op en over grenzen. En dat ze je helpen om de samenwerking rondom opschaling van je maatschappelijk geëngageerde onderwijs en onderzoek, met medeneming van binnen en buiten, naar een hoger plan te tillen!

5 aanbevelingen voor grenswerk ten behoeve van opschaling in de CDKM

1. *Denk na over welke coalitievorm van toepassing is op je samenwerking rondom opschaling. Wat kun je eventueel anders of beter organiseren hierin?*
2. *Besef dat opschaling vraagt om een goede verbinding tussen de binnenwereld van je organisatie en de buitenwereld via actief grenswerk. Wat gebeurt er al aan grenswerk in jouw context?*
3. *Kijk wat voor soort grenswerker jij bent. Wat betekent dat voor het opschalen van de samenwerking?*
4. *Accepteer dat spanningen inherent zijn aan grenswerk en maak ze productiever door ze samen met je (potentiële) samenwerkingspartners herkenbaar, bespreekbaar en hanteerbaar te maken.*
5. *Investeer in de ontwikkeling van de tweebenigheid van jezelf en je interne en externe samenwerkingspartners zodat de binnen- en buitenwereld van je organisatie beter op elkaar aansluiten en opschaling beter kan worden gerealiseerd.*

Literatuur

Cameron, K.S. (1986). Effectiveness as paradox; Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science* 32(5), 539-553.

De Jong, M. (2018). Tweebenig spelen. In: De Jong, M., Bakker, H. en Robeerst, F., *Tweebenig samen werken*, Deventer: Vakmedianet, pp. 8-62.

Miron-Spektor, E., F. Gino en L. Argote. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116 (2), 229-240

Rauws, W. en M. de Jong. (2019). Dealing with tensions: the expertise of boundary spanners in facilitating community initiatives. In: Raco, M. and Savini, F. *Planning and knowledge; How new forms of technocracy are shaping contemporary cities*, Bristol: Policy Press, pp. 33-45.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.

Smith, W.K. en M.W. Lewis (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

Verder lezen

Akkerman, S.F., & A. Bakker. (2011). Boundary Crossing and Boundary Objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132–169.

Blijleven, W., M. van Hulst, en F. Hendriks. (2019). *Publieke Bricoleurs: Over ambtelijk vakmanschap op het raakvlak van gemeente en gemeenschap*. Tilburg University.

Van Meerkerk, I. van en J. Edelenbos. (2018). *Boundary Spanners in Public Management and Governance: An Interdisciplinary Assessment*. Edgar Elgar: Cheltenham.