

Een goede grenswerker zoekt en benut de spanning

Op donderdag 14 april vond de tweede van vier leermiddagen plaats over opschaling voor de City Deal Kennis Maken. Het onderwerp Grenswerken stond centraal. Onderzoeker Martine de Jong van TwynstraGudde, die werkt aan een proefschrift over Grenswerken aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, deelde haar inzichten over Grenswerken.

Lector Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken en directeur van het Centre of Expertise Urban Governance en Social Innovation aan de Hogeschool van Amsterdam Stan Majoor, reflecteerde vervolgens vanuit zijn praktijkervaring op de gedeelde inzichten. Nadat de kwartiermakers en kennismakelaars uit de City Deal in break-outsessies hun ervaringen als grenswerker deelden, werd de online leermiddag plenair afgesloten door de randvoorwaarden voor opgavegerichte samenwerking binnen én tussen organisaties te bespreken. Lees hieronder het uitgebreide verslag.

Sociale verandering

Nadat projectleider Rowinda Appelman de aanwezigen welkom heet, introduceren hosts Joshua Cohen en Suzanne Potjer hoofdgast Martine de Jong. Opschaling is een complexe opgave die vraagt om een sociale verandering. Want samenwerking over organisatiegrenzen heen gaat niet vanzelf. Wat is er nodig om verbinding te creëren tussen kennisinstellingen, gemeenten en andere partijen die samenwerken in projecten binnen de City Deal? En is het creëren van verbinding binnen de eigen organisatie – een opgave op zich – wellicht een voorwaarde om die bredere verbinding te bewerkstelligen?



Martine de Jong neemt ons mee in haar eigen loopbaan die haar bracht in haar huidige 'dubbelrol' als adviseur bij Twynstra Gudde én buitenpromovenda bij de Erasmus Universiteit Rotterdam. Door haar huidige combi-functie voelt ze zich verbonden met de grenswerkers in de City Deal, die ook op de grensvlakken van organisaties en opgaven opereren.

Uit De Jongs onderzoek blijkt: hoe meer partijen van elkaar verschillen, hoe groter de meerwaarde van de samenwerking. Maar ook: hoe complexer. "Dat komt doordat de 'logica's' van organisaties onderling sterk verschillen." Daarom is het belangrijk om je voorafgaand aan de samenwerking al in elkaars logica te verdiepen. "Hoe meer mensen vooraf de tijd nemen om elkaar te leren kennen, hoe soepeler de samenwerking later is", aldus De Jong.

De Jong onderscheidt drie niveaus die de samenwerking complex maken: het intra-organisatorische (tussen teams in een organisatie), het inter-organisatorische niveau (tussen

organisaties) en het supra-organisatorische niveau (tussen coalities). Ze is benieuwd op welk niveau de aanwezigen de grootste uitdaging ervaren. Volgens De Jong roepen systemen vaak 'absolute reacties op': je keert je ervan af of je gaat er helemaal in mee. Dat maakt het verbinden van verschillende systemen een flinke opgave voor de kenniswerker, die immers 'binnen' – in de eigen organisatie – én in de coalitie sterk moet staan.



Naast de formelere samenwerking op het intra- en inter-organisatorische niveau, vindt er in samenwerkingsverbanden ook op supra-organisatorisch niveau samenwerking plaats. "Veel labs en experimenten ontstaan door deze informelere manieren van samenwerken. Maar wanneer je deze projecten wilt opschalen, zijn de formelere niveaus van samenwerking cruciaal om de opgedane lessen te kunnen laten landen." Verbinding op zowel het intra-, inter- als supraniveau is nodig om effectief te kunnen zijn.

Martine de Jong merkt dat er een 'wildgroei' is aan termen rond grenswerken, doordat het een 'vrije functie' is. Ze is benieuwd of de deelnemers de rol van grenswerker als een tijdelijke zien, of als een 'permanente brugfunctie'. Want: "De interne logica dwingt je steeds weer naar binnen, dus wellicht heb je altijd een spiegel nodig die de buitenwereld blijft betrekken." Ze benoemt dat grenswerken 'in je eentje' bovendien eenzaam kan voelen. Dit wordt door verschillende deelnemers herkend.

Spanning

Vervolgens schetst De Jong het belang van spanning. "Er zijn veel spanningsvelden, dat ligt niet aan jou als grenswerker, maar aan de positie die je hebt. Het maakt organisaties ook veranderlijker als er spanningen zijn." Ze benadrukt dat het juist bij complexere opgaven belangrijk is die spanning op te zoeken. "Hoe eerder je het ongemak opzoekt en bespreekt, hoe soepeler het vervolg wordt." Dat begint met de spanning voelen en herkennen. Je kunt het herkennen aan je eigen onrust of aan taalgebruik, bijvoorbeeld als je partners vaak dingen hoort zeggen als 'enerzijds...anderzijds' of 'eigenlijk...'. "Maar als je de spanning oplost, ben je vaak de meerwaarde kwijt. Dus je wilt hem eigenlijk ook behouden."

Na het herkennen van de spanning is het zaak om deze te benoemen: durf kleur te bekennen en je grenzen te markeren. Vervolgens kun je proberen de grenzen te overbruggen, door te benoemen wat het gesprek erover met je doet. "De worsteling verbindt meer dan de oplossing", aldus De Jong. "Het leidt tot meer gedeeld eigenschap." Maar dit vraagt wel om het vermogen je kwetsbaar op te stellen, en dus om zelfvertrouwen. Door het spanningsveld te benoemen, kun je er ook later weer bij terugkeren." En als extra stap om de spanning te hanteren, kun je ook nog

'sturen en tegensturen'. Het stellen van kaders kan ongemakkelijk voelen, maar vaak bevordert het juist creativiteit, omdat de afwezigheid van kaders als 'leegte' gezien kan worden.

De Jong raadt in deze processen aan om extremen te vermijden. Een stevige actie roept immers altijd een tegenreactie op. "In onze opgaven moet je blijven laveren. Het is sturen en tegensturen, altijd een beetje uit balans zijn om in beweging te blijven en niet in extremen te vervallen."

Tweebenigheid

Dat brengt De Jong bij 'tweebenigheid': buiten en binnen opereren en beide hersenhelften gebruiken. "Vaak zijn het organisatorische deel en het vrijere deel nog twee gescheiden werelden en dat beperkt het leervermogen." Om die 'tweebenigheid', zowel je analytische als creatieve been, te trainen, kun je verschillende dingen doen. En het verduren van ongemak is daar inherent aan, aldus De Jong, die verwijst naar de suggesties die Cohen en Potjer in de *8-pager* hebben opgenomen die de deelnemers hebben ontvangen.

Hiermee rondt De Jong haar verhaal af en geeft Cohen het woord aan Stan Majoor, een goede bekende van de City Deal Kennis Maken met een ruime ervaring in zowel onderwijs als onderzoek en bestuur. "Ik denk niet als ik opsta: ik ben grenswerker. Dus nuttig als iemand dit onderzoekt en er concepten voor ontwikkelt. Dat helpt je bij dingen die je normaalgesproken intuïtief doet." Majoor schetst dat kennisinstellingen vaak gericht zijn op grootschaligheid en efficiency, terwijl we het vandaag meer hebben over exploratie. "Dat aspect moet vaak opboksen tegen de olietanker van de corebusiness van een kennisinstelling en dat blijft lastig."

Grenswerker-teams

Volgens Majoor dreigen grenswerkers als 'super human being' gezien te worden, maar zo ziet hij zichzelf helemaal niet. Hij beschouwt zichzelf als iemand die aardig is, maar bijvoorbeeld niet per sé heel zakelijk. "Misschien heb je dus niet zozeer één grenswerker nodig, maar grenswerker-teams." Verder schetst hij dat het een zoektocht is om uit te vinden in welke gremia's grenswerkers werken. "Want die gremia's zijn niet gegeven – die ben je zelf aan het maken en dat is een kunst op zich."

De Jong refereerde in haar lezing ook aan het belang van gemeenschappelijke en inspirerende taal. Majoor onderschrijft wat Martine de Jong in haar verhaal al opmerkte: dat gemeenschappelijke en inspirerende taal belangrijk is. Bovendien meent hij dat het belangrijk is om je als grenswerker bewust te zijn van je eigen vooroordelen. En om die van anderen te ontrafelen.

Tot slot geeft Majoor mee dat de grootstedelijke vraagstukken waar we aan werken, zich afspelen op het snijvlak van historisch gescheiden thema's als sociaal, ruimtelijk et cetera. Ook binnen kennisinstellingen zijn dit vaak letterlijk gescheiden werelden, in verschillende faculteiten en gebouwen. "Als je tegen de gemeente zegt: we willen je helpen om de complexe opgaven op te lossen, dan heb je vaak binnen je eigen kennisinstelling eerst nog veel huiswerk te doen."

Martine de Jong herkent zich in de reflectie en geeft aan dat het moeilijk is om de grenswerker te typeren, ook omdat diens resultaat vaak 'zacht' is en moeilijk SMART te maken is. Daarom is het belangrijk om collega's mee te nemen in het grenswerk, mee naar buiten te nemen en hen te leren om verhalen te vertellen.

Het is tijd voor vragen uit de chat. Iemand vraagt zich af of grenswerkers ook nodig zijn voor de samenwerking *an sich*. Majoor interpreteert dit als een 'intermediair tussen organisaties', maar de vraag is dan wie die intermediair betaalt. De Jong legt uit dat zo'n rol ook meervoudig gefinancierd kan worden vanuit een 'potje' waar meerdere organisaties aan bijdragen, of door een organisatie die iemand beschikbaar stelt die geen interne verantwoording hoeft af te leggen. Anderen vertellen in de chat hier goede ervaringen mee te hebben. Al ging dat niet vanzelf. Zo wordt er verzocht dat 'vergevingsgezindheid ook een belangrijke kwaliteit is voor een grenswerker'.

Majoor geeft grenswerkers nog twee tips om met spanning om te gaan, vanuit zijn eigen perspectief: "Het helpt als je als persoon ontspannen bent en goed kunt relativeren. Daarnaast vind ik het fijn om veel op papier te zetten. Dat is ook een goede oefening in de juiste woorden kiezen."

Break-out sessies

Vervolgens bespreken de deelnemers in break-out groepjes voorbeelden van spanningen die zij in de samenwerking met andere organisaties of in hun eigen organisatie ervaren hebben. In een van de groepen wordt gesproken over impactmissies, die doorgaans vooral vanuit het perspectief van de penvoerder wordt opgezet, terwijl het verhelderend kan zijn om open kaart te spelen en van andere organisaties te horen waarom het voor hen interessant is om deel te nemen aan de samenwerking. Anderen herkennen dat mensen vaak nog vanuit hun eigen organisatiedoelstellingen meewerken. Maar de veelzijdigheid van invalshoeken en talenten zorgt juist ook voor meer expertise.

In de groepen is veel herkenning van wat Martine de Jong en Stan Majoor vertelden. Zo wordt ook herkend dat spanningen vaak na een vruchtbare plan-fase terugkeren bij de uitvoering. Omdat mensen dan zien dat er extra werk van hen verwacht wordt. De Jongs suggestie om bij spanningen het gesprek open te gooien en de spanning te benoemen, vinden veel deelnemers inspirerend.

Terug in de plenaire bijeenkomst herhaalt Martine de Jong dat de rol van grenswerker soms eenzaam kan voelen, maar dat je anderen kunt meenemen en trainen zodat ze meedoen. Al vraagt het overbrengen van die grenswerkervaardigheden op anderen, weer heel andere kwaliteiten dan je zelf als grenswerker, vaak intuïtief, in je werk benut.

Er wordt naar aanleiding van een vraag in de chat nog gesproken over het ontwikkelen van lijnorganisaties tot netwerkorganisaties. Sommige deelnemers hebben ervaren dat je eerst een platform binnen je organisatie moet creëren om alle interne netwerken te verbinden, voordat je effectief deel kunt nemen aan een extern platform.

Gestructureerd maatje

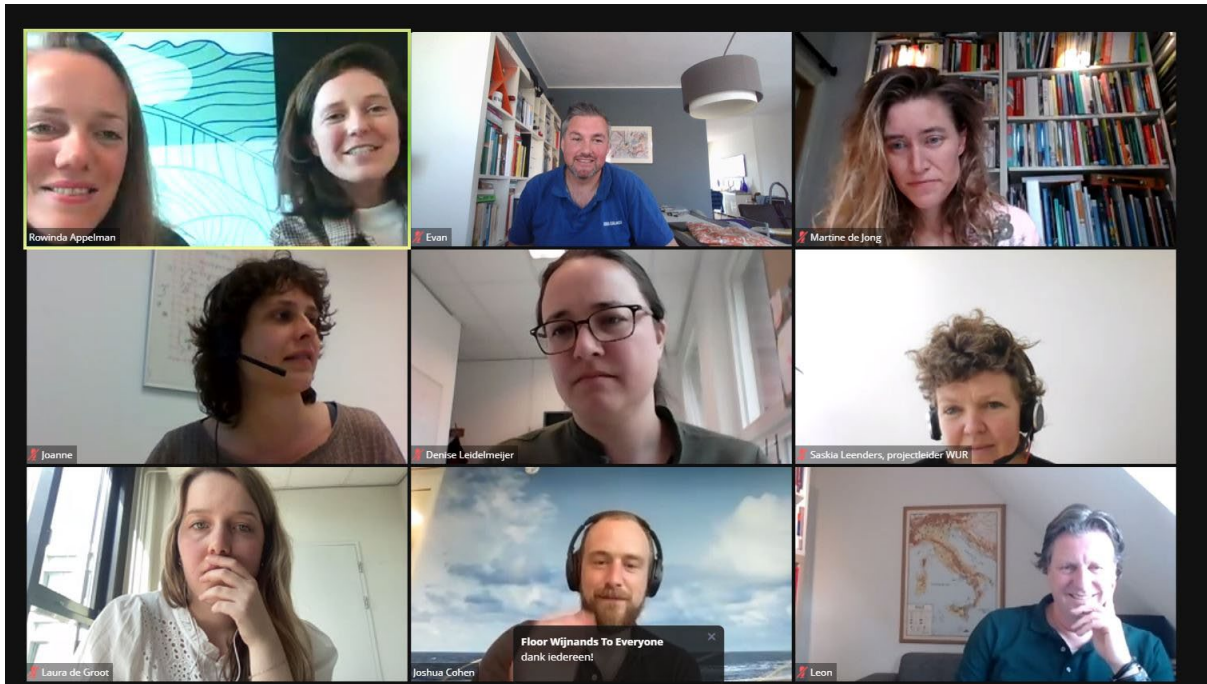
De Jong constateert dat het populair is om een netwerkorganisatie te zijn, maar ze benadrukt dat ook de bureaucratie een functie heeft. Een deelnemer aan de sessie merkt bijvoorbeeld dat ze vaak achter de feiten aanloopt, omdat partners in de alliantie meer tijd hebben om aan het gezamenlijke project te werken. Zij zou er erg bij geholpen zijn als er meer op papier zou staan, maar ze merkt dat dit niet 'de cultuur is'. De Jong: "In de chat werd opgemerkt: 'ik gun elke grenswerken een gestructureerd maatje'. Dat kan een enorme meerwaarde zijn. Het is een misvatting dat je in grenswerken geen zakelijke of gestructureerde kant nodig hebt. Maar het 'type mens' van de grenswerker is daar vaak niet zo van'.

Eén van de deelnemers oppert dat het om kunnen gaan met spanningen wellicht een vaardigheid is die je samen moet ontwikkelen. En dat onze 'polder-mentaliteit' ons daar wellicht bij in de weg zit. De Jong herkent dit: "Nederlanders zijn erg harmonieus – het poldermodel zit in onze genen. We richten ons op overeenkomsten, terwijl we verschillen kunnen benutten en erover in gesprek kunnen gaan. Het gaat meer over het begrijpen van elkaars waarden dan standpunten."

Iemand anders meent dat je als grenswerker meer overziet dan collega's, waardoor je een 'meta-positie' hebt. Dat vraagt om een andere manier van communiceren en de vraag is of daar passende communicatiestijlen voor bestaan. De Jong ziet een parallel met reizen: "Als je op reis geweest bent, kijk je anders naar je eigen land. Maar je collega's hebben niet dezelfde reizen gemaakt als jij." Ze heeft vijf samenwerkingsstijlen ontwikkeld die kunnen helpen en zal deze verspreiden onder de deelnemers.

Biografie

De Jong hoort deelnemers zeggen dat je al gauw in een grenswerkerpositie terecht komt wanneer je andere perspectieven ziet. Ze heeft het idee dat grenswerken daarmee al erg in de 'biografie' van grenswerkers zit en wil dit graag nader onderzoeken. Als laatste tip geeft ze mee: sta stil bij waar jij aan bijdraagt, en tussen welke grenzen je werkt? Een grenswerker riskeert niet zo snel een bore-out, maar wel een burn-out, dus ze gunt hen allemaal ook af en toe een moment rust.



Joshua Cohen vertelt dat in de derde leermiddag de vraag 'hoe kun je opschaling organisatorisch verankeren?' centraal zal staan. Die leermiddag zal deel uitmaken van de landelijke CDKM-dag in Breda en hij hoopt alle deelnemers daar weer te zien. Suzanne Potjer geeft tot slot nog een gedachte mee: "We zijn bezig met vernieuwende initiatieven en willen dat die duurzaam kunnen bestaan. Door te institutionaliseren willen we die vernieuwing onderdeel maken van het reguliere proces. De vraag eerder vandaag naar structurele grenswerkers triggerde mij: de organisatie moet ook mee veranderen."

Rowinda en Joshua danken de aanwezigen voor hun deelname en Martine de Jong voor het delen van haar inzichten.