



TWEEBENIG SPELEN

EEN PLEIDOOI VOOR HET LICHTVOETIG TEGEMOET
TREDEN VAN DE ANDER EN HET ANDERE



‘Je kunt er voor een ander zijn als je er ook voor jezelf bent.’ Gedurende ons leven ervaren we dat meer van het ene niet altijd minder van het andere hoeft te betekenen. En sterker nog, dat het ene vaak niet zonder het andere kan. We zien het licht niet zonder de schaduw en weten pas wat we in handen hebben als we het loslaten. Zo kan ook de binnenwereld van een organisatie niet zonder de buitenwereld van betrokken partijen en personen, en vice versa. Juist omdat door de botsing van kijk-, denk- en werkwijzen op de grens van deze twee werelden ruimte ontstaat voor vernieuwende en creatieve combinaties. Op de grenzen tussen organisaties ontstaat daarom een nieuw en waardevol werkgebied. Een werkgebied waar niets voor de hand ligt, waar het spannend is en waar het moed vergt om te werken. Waar onzekerheid en ongemak altijd aan de orde zijn. En waar meer aandacht voor de binnenwereld in de praktijk toch vaak minder aandacht voor de buitenwereld betekent en andersom. Hoe kunnen beide werelden elkaar versterken in plaats van beperken? Kun je net als tweebenige voetballers, met één been binnen de organisatie en één been erbuiten, het spel soepel spelen? In dit inleidende hoofdstuk verkennen we met behulp van een aantal theoretische en praktische concepten de eigenschappen van het grensgebied tussen organisaties, de grenswerkers die er werken en de spannende situaties waar zij in belanden. In vier delen (**‘Maak verschil’**, **‘Zoek de grens op’**, **‘Maak het spannend’** en **‘Speel met spanning’**) kijken we hoe zij op een lichtvoetige wijze kunnen spelen met de verschillen en spanningsvelden die inherent zijn aan het samenwerken over grenzen.

Maak verschil

SAMENWERKEN OVER GRENZEN

Zowel wetenschappers als professionals uit de praktijk zijn het erover eens: de huidige samenleving is het best te omschrijven als een snel veranderende, onzekere, complexe en pluriforme werkelijkheid.^{1,2} Het Amerikaanse leger introduceerde hiervoor na de Koude Oorlog al het acroniem VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous*)³, dat sinds de jaren negentig ook in de managementliteratuur gebruikt wordt als beschrijving van de diffuse werkelijkheid waarin organisaties opereren. Een werkelijkheid waarin niet één beste oplossing, organisatievorm of procedure bestaat, maar achtereenvolgens en gelijktijdig verschillende aanpakken worden geprobeerd. En een werkelijkheid waarin niet vanuit één sector, afdeling of organisatie tot die aanpakken kan worden gekomen.^{4,5,6} Voor de taaie vraagstukken van nu is samenwerking over grenzen van disciplines en domeinen nodig.^{7,8,9} Daarnaast hebben bestaande organisaties, door hun meer systematiseerde werkwijze, moeite om innovatieve, creatieve en op maat gemaakte oplossingen te bedenken.^{10,11} Mede hierdoor nemen steeds meer bewoners en lokale ondernemers eigen initiatieven.^{12,13} Soms uit frustratie, omdat het beter kan en soms uit passie, omdat ze kansen zien, maar altijd op basis van hun eigen voorwaarden en drijfveren. Ze delen onderling onderbenutte producten en diensten, waardoor een deeleconomie ontstaat. Ze produceren zelf publieke waarden, bijvoorbeeld in de vorm van sociaal ondernemerschap¹⁴ en ze organiseren zichzelf op eigen kracht (ook vaak benoemd als zelforganisatie). Initiatiefnemers willen persoonlijk invloed op hun leefomgeving en voelen zich niet vanzelfsprekend vertegenwoordigd door anderen, waardoor er naast

de representatieve democratie een directe democratie ontstaat.¹⁵ Deze trends leiden tot een sterkere individualisering en grotere differentiatie aan de ene kant en een sterkere nadruk op samenwerking en integratie aan de andere kant. Dit brengt (be)staande organisaties in verwarring. Ze willen wel vernieuwen en begrijpen de noodzaak daartoe ook. Maar hoe? Hoe kun je de waarde van de bestaande organisaties (voorspelbaarheid, betrouwbaarheid, legitimiteit) combineren met de waarde van wat zich in de buitenwereld manifesteert (betrokkenheid, creativiteit, en ook weer legitimiteit)?

"Samenwerken is niet oudakts, maar dankzij verschillen succesvol"

Het bovenstaande betekent niet het einde van bestaande organisaties, maar het stelt ze wel voor nieuwe uitdagingen. De relatie tussen het publieke, private en maatschappelijke domein verandert.^{16,17} Zij raken meer afhankelijk van, en verweven met elkaar, en hun rol is niet meer bij voorbaat gegeven.^{18,19}

Meer lokale initiatieven betekent niet dat de overheid of de markt zich kan terugtrekken op die thema's. Het betekent wel dat het initiatief van verschillende kanten kan komen, dat organisaties goed op de hoogte moeten

zijn wat er al gebeurt en een bescheidener opvatting van de eigen rol kunnen hebben. Veel organisaties hebben in de afgelopen jaren het stimuleren van initiatieven van buiten de organisatie expliciet als taak benoemd. Met de initiatieven van bewoners en lokale ondernemers ontstaat in feite een nieuw 'veld' buiten, naast of tussen bestaande publieke, private en maatschappelijke organisaties. Een veld dat kan conflicteren met bestaande velden; deze kunnen echter in een samenspel ook tot nieuwe combinaties leiden tussen liberaal en sociaal, commercieel en maatschappelijk, institutioneel en individueel of betaald en vrijwillig. Dat vraagt om een actualisatie van de bestaande rollen en beelden. Burgers kunnen niet meer worden beschouwd als leken, bedrijven niet meer als louter commercieel en overheden niet meer als de entiteit die weet wat goed is voor de mensen. Zo kunnen consumenten ook producenten worden, kunnen burgers ook gezien worden als ondernemers, zijn kiezers soms ook politici, vrijwilligers ook professionals, werknemers ook werkgevers en inwoners ook beleidsmakers.

Zie voor de spannende verhouding tussen sociale ondernemers en gemeenten het artikel van Zinzi Stasse en Jori Ebskamp op pagina 245

Wat opvalt, is dat grenzen tussen markt, overheid en gemeenschap en daarmee tussen organisaties steeds vloeibaarder worden.^{19,20} In de dominante waarneming van de samenleving gaan we echter uit van staande organisaties. Dit staat haaks op de noodzaak om juist in de samenwerking *tussen* die organisaties tot creatieve oplossingen te komen.

De fysicus en filosoof David Bohm beschrijft dat het trekken van grenzen fragmentatie stimuleert, terwijl een integraal perspectief nieuwe manieren van denken en handelen opent. Volgens hem moeten we leren alles te zien als een deel van een onverdeelde vloeiende heilheid.²⁰ Volgens de theoloog Abeltje Hoogenkamp kunnen we juist pas iets verbinden als we kunnen scheiden. Scheiden betekent niet het bestrijden van het andere, maar het andere benoemen en een plek geven. In de bijbel wordt veel gewerkt met begrippenparen die apart geduid worden en met elkaar in verband worden gebracht, zoals 'God schiep de aarde onder de hemel'. De aarde is niet de hemel, maar zonder elkaar hebben ze geen betekenis. Het brengt de zaken niet onder één noemer, maar laat de verschillen bestaan. In samenwerkingsprocessen is de neiging echter groot om vooral te zoeken naar gezamenlijkheid en eenheid. Wanneer professionals gevraagd worden naar succesfactoren voor samenwerken, benoemen zij factoren als gemeenschappelijke basis, gedeelde belangen, collectieve doelen en gezamenlijke ambities. Niet verwonderlijk geldt hetzelfde voor de samenwerkingsliteratuur.²¹ Volgens Adam Kahane²² is dit ideaalbeeld van samenwerking incompleet. Ook hij pleit voor een grotere nadruk op onenigheid, verschillen en conflict ten opzichte van overeenstemming,

gelijkheid en harmonie. Echter, in de samenleving is er de laatste tijd eerder meer dan minder aandacht voor het verkleinen van verschillen.²³ Waarom willen we verschillen wegnemen of verminderen, terwijl verschillen aan de basis liggen van succesvolle samenwerking? Want wanneer partijen en personen verschillen en iets kennen en kunnen wat de ander niet kent en kan, is de meerwaarde van samenwerken groter. Met soortgelijke partijen en personen gaat het makkelijker en sneller, maar is de zoekruimte voor oplossingen beperkter. Samenwerken over grenzen maakt de zoekruimte groter, maar maakt het samenwerken ook lastiger en spannender.

VERSCHILLEN MAKEN SAMENWERKING WAARDEVOL

Het lijkt moeilijk om een andere organisatie of persoon te waarderen, juist omdat zij anders zijn. In lijn hiermee lijken we het ook moeilijk te vinden om verschillende perspectieven tegelijkertijd te laten bestaan. Professionals worden opgeleid om te prioriteren en keuzes te maken tussen het ene en het andere. Op school leren we vooral eenduidige wiskundige formules: Het is meer, minder of gelijk. Het kan niet iets anders zijn. Maar in de sociale samenwerkingspraktijk is de ene zienswijze, denkwijze of werkwijze niet per definitie beter, groter of belangrijker dan de andere (>) of minder, kleiner of ondergeschikt aan de andere (<) of gelijk aan de andere (=). Het ene is vaak anders dan het andere, het hoeft elkaar niet uit te sluiten en kan naast elkaar of in combinatie met elkaar bestaan. Het is als de spreekwoordelijke appels en peren, het is onvergelijkbaar. Perspectieven, personen en organisaties moeten beoordeeld worden op de eigen kenmerken en niet op het feit

Zie ook de bijdrage van Sandra Schruijjer over diversiteitsonderdrukkende dynamieken in groepen op pagina 191

dat zij niet zijn zoals de aanschouwer. De wetenschap wil bijvoorbeeld de kennis uit de praktijk nog weleens beoordelen op het feit dat het niet onderzocht en gefundeerd is, maar kijkt daarmee met de bril en kenmerken van de wetenschap naar de praktijk. Of de overheid die de markt beoordeelt vanuit het perspectief van het algemeen belang, terwijl de markt niet zoals de overheid het algemeen belang dient, maar (ook) een commercieel belang heeft. We noemen dit ook wel 'othering'; de positie en identiteit worden bepaald door te definiëren wat deze niet zijn. Volgens Foucault is *othering* sterk verbonden met kennis en macht. Het benadrukt de zwakke kanten van de ander en de sterke kanten van de eigen groep of organisatie. Dit leidt tot vergelijken, distantiëren en oordelen en creëert een wij-zijgevoel.²⁴ Door zo naar een andere wereld te kijken 'die niet de jouwe is', mis je 'het eigene van het andere' dat nou juist de toegevoegde waarde kan bieden in samenwerking. En mis je de kans om via de ander over jezelf te leren.²⁵

Proceskunstenaar Martijn Engelbregt doorbrak het wij-zijdenken op een mooie wijze met het kunstwerk 'zij met ons' dat met neonletters op het stadhuis van Venlo (de geboortestad van Geert Wilders) werd geplaatst. "De anderen (zij) vormen samen met 'ons' een nieuw 'wij'. Als zij met ons zijn is er geen sprake meer van een tweedeling, maar van een nieuw groter geheel: wij. De tekst impliceert een andere manier van kijken naar de ander."²⁶ Hetzelfde komt tot uiting in het gedicht van de Nederlandse dichter en schrijver Hans Andreus: "Je bent zo mooi anders dan ik. Natuurlijk niet meer of minder, maar zo mooi anders. Ik zou je nooit anders dan anders willen." Als we deze lijn van den-

ken doortrekken, kan het wiskundige teken van '≠ is niet gelijk aan' voor samenwerken beter vervangen worden door iets wat geen vergelijking oproept. Wanneer we het kleiner dan teken (<) en het groter dan teken (>) deels over elkaar leggen, krijgen we iets wat zowel groter als kleiner is, omdat het anders is (). Een teken dat de verschillen benadrukt en omarmt. Een teken dat uitgaat van een betekenisvolle dialoog, zonder dat consensus een noodzakelijke uitkomst hoeft te zijn.

> IS GROTER DAN
< IS KLEINER DAN
= IS GELIJK AAN
≠ IS NIET GELIJK AAN
<> IS ANDERS DAN

Het 'anders' is echter onbekend en roept soms een gevoel van angst op. De fantasy- en horrorschrijver Lovecraft schrijft in zijn bekende essay: "*The oldest and strongest emotion of mankind is fear, and the oldest and strongest kind of fear is fear of the unknown.*"²⁷ We verschuilen ons liever achter de grenzen van onze eigen organisatie, afdeling, discipline of cultuur en trekken ons als verdedigingsmechanisme terug achter de breuklijn (*fault lines*) op vertrouwd terrein.^{28,29} De spanningen die iets wat anders is oproept, vermijden we liever en beschouwen we in eerste instantie als iets negatiefs dat voorkomen moet worden. Maar zoals verschillen inherent zijn aan samenwerking over grenzen, zo zijn spanningen inherent aan verschillen. In de natuurkunde roept een potentiaalverschil tussen twee punten altijd

spanning op, wat zorgt voor stroming. Juist in het grensgebied tussen organisaties komen verschillen elkaar bij uitstek tegen en worden spanningen voelbaar. Als je deze spanning probeert te negeren, te vermijden of op te lossen, zou je ook de meerwaarde voor samenwerking kwijt zijn: de meerwaarde van de wrijving die glans geeft en de botsing die energie geeft. Het toelaten en vervolgens omgaan met spanningen wordt daarom steeds meer een competentie van deze VUCA-tijd en maakt individuen en organisaties effectiever en creatiever.^{30,31,32,33} Maar dan moeten we de grens wel opzoeken en net als televisiemaker Michael Schaap als een hokjesman³⁴ of hokjesvrouw op veldonderzoek gaan naar dat wat anders is.



ZIJ
MET
ONS

OP DE GRENS VAN BINNEN EN BUITEN

Wat is een grens? Grenzen zijn er in allerlei soorten en maten. Er zijn fysieke grenzen tussen landen of gemeenten, er zijn culturele grenzen tussen groepen of families, thematische grenzen tussen disciplines of sectoren, politieke grenzen tussen waarden of belangen en zelfs grenzen tussen verschillende deelidentiteiten binnen één persoon.³⁵ Soms zijn grenzen duidelijk aangegeven en is het een harde grens of moeilijk te passeren lijn. Dan ben je je bewust van het feit dat je hem overgaat. Soms moet je zelf uitvinden waar de grens ligt en is het een zachtere of geleidelijke grens. Vaak besef je dan pas later dat je wel degelijk een grens over bent gegaan. Onderzoekers die grenzen bestuderen, zien het als de markeringen van verschillen.³⁶ Zo definiëren Sanne Akkerman en Arthur Bakker een grens als een sociaal-cultureel verschil dat leidt tot een discontinuïteit in communiceren en handelen.³⁷ Tamara Metz onderzocht de kracht van het trekken van grenzen, die vaak verandering beperken doordat groepen zich afscheiden van andere groepen en zichzelf beschermen.³⁸ Tegelijkertijd hebben we grenzen nodig om overzicht en orde te scheppen. De Nijmeegse onderzoeker Willem Halffman beschrijft dat grenzen bevestigen welk gedrag gepast is in welke wereld en welk gedrag als incorrect of inaccuraat wordt beschouwd. Juist dit onderscheid maakt in zijn ogen interactie mogelijk.³⁹ Volgens organisatiefilosoof Mieke Moor⁴⁰ is dit trekken van grenzen het wezen van organiseren: het creëert orde, maar doet het 'andere' dat van die orde wordt uitgesloten (de mens die niet binnen de regels past, de gedachte die er niet mag zijn, et cetera) ook geweld aan: "Met ons denken voeren we een 'scheidingsoperatie' uit, die weliswaar

noodzakelijk is om normaal te kunnen leven en in de chaos van indrukken onze weg te vinden, maar die niet onschuldig is [...]."

"Soms moet je zelf uitvinden waar de grens ligt en is het een zachtere of geleidelijke grens"

Veel grenzen markeren hierdoor een grens tussen een binnen en een buiten. Zodra we een binnen creëren, creëren we ook een buiten en andersom. De sociaal-psycholoog Henri Tajfel schreef in dit verband over *ingroup* (de groep waaraan iemand zijn of haar sociale identiteit ontleent) en *outgroup* (de groep waarmee iemand zich niet identificeert).⁴¹ Hij ontdekte met verschillende experimenten dat mensen vaak en snel een onderscheid maken tussen 'hun' groep en 'de andere' groep. Het is een lijn die markeert waar je erbij hoort en waar je 'er niet meer van bent'. Waar het aan de ene kant van de grens bekend en beschermd is en waar de andere kant van de grens onbekend en onbeschermd terrein is. Het spreken van een binnen en buiten is sterk verankerd in ons vocabulaire. Binnen zijn we 'thuis' en buiten zijn we 'uit'. Binnen ken je de spelregels en kun je

op je gemak zijn, terwijl de omgangsvormen buiten onbekender zijn en alertheid vragen. Eenmaal een tijdje binnen, ben je een *insider*, iemand die op de hoogte is van hoe het gaat en werkt. Dan hoor je bij de *incrowd*, een gesloten groep van ingewijden. Omgekeerd kunnen ook personen, partijen of perspectieven worden 'buitengesloten'. We spreken over 'buitenstaanders' of outsiders, mensen die geen of minder kennis hebben van hoe het gaat en werkt en er niet bij horen. In organisaties worden vooral de termen 'intern' en 'extern' gebruikt. Ook zijn er delen van de organisatie die zich meer de binnendienst (*staff*, control, HR, et cetera) of meer de buitendienst noemen (wijkteams, klantcontactcentra, et cetera). Waar bij organisaties de grens tussen binnen en buiten precies ligt, is echter niet altijd objectief vast te stellen; vaak is het een subjectieve en sociaal geconstrueerde grens. Als we professionals vragen naar wat zij als binnen of als buiten ervaren, verschillen de antwoorden. Voor sommigen is een andere afdeling al buiten, voor anderen voelt de gehele overheidssector als binnen of voelt het samenwerkingsverband waar ze zo intensief aan werken als binnen. De grens tussen afdelingen en organisaties wordt soms fysiek gemarkeerd door ramen, muren en deuren, maar vaak vooral door onzichtbare factoren als taal, cultuur, kennis, gebruiken en belangen.



BINNEN



BUITEN

Thuis	↔	Nut
Van jou en bekenden	↔	Van iedereen en niemand
Veilig	↔	Onbeschermd
Besloten	↔	Open
Vertrouwd	↔	Uitdagend
Vanzelfsprekend	↔	Ongewoon
Gereguleerd	↔	Vrij
Zekerheid	↔	Onvoorspelbaar
Stabiel	↔	Veranderlijk
Eenheid	↔	Veelsoortig
bepaald	↔	Ongedefinieerd
Gestructureerd	↔	Ongericht
Duidelijk	↔	Diffuus
Afgebakend	↔	Onbegrensd

SYSTEMWERELD EN LEEFWERELD

Waar de grens ook precies ligt, 'binnen' staat voor een meer vertrouwde, samenhangende en stabiele setting met meer duidelijkheid over welk gedrag en welke rol gepast zijn. Een setting die daardoor sterker geïnstitutionaliseerd is. De grens tussen binnen en buiten is dan ook vooral een institutionele grens.

In de woorden van James March en Johan Olsen, twee hoogleraren die beiden veel onderzoek gedaan hebben naar de rol van instituties, zijn instituties een geheel van samenhangende regels en routines die

bepalen welke handelingen in welke situaties passend zijn.⁴² Zij beschrijven hoe individuen die een institutionele setting binnenkomen zelf proberen om de regels te ontdekken en hoe anderen hen deze regels onderwijzen. Ook Richard Scott kan beschouwd worden als een van de grondleggers van de institutionele theorie. Hij beschrijft instituties als de regels, normen en waarden die ons gedrag in sterke mate bepalen en als vanzelfsprekend worden gezien.⁴³ Die vanzelfsprekendheid is een fundamenteel kenmerk van instituties. De regels, normen en waarden geven organisaties structuur en orde, maar worden vaak niet bewust ervaren. Hierdoor worden het ingesleten patronen en processen, waar geen vragen meer bij gesteld worden. Scott onderscheidt een 'regulatieve' dimensie met het formele en dwingende karakter van regels, vaak gekoppeld aan handhaving. Hij beschrijft een 'normatieve' dimensie waarbij



Op pagina 287 beschrijven Martin Walraven en Victoria Dekker de uitwerking van deze institutionele grens voor het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

de normen en waarden leidend zijn in het bepalen van hoe dingen gaan. Als laatste benoemt hij een 'cognitieve' dimensie van gedeelde referentiekaders, die in onderlinge interactie ontstaan. Mensen zijn geneigd om zich te conformeren aan deze bestaande institutionele dimensies, omdat dit legitimiteit aan hun handelen geeft. Dit wordt ook wel 'scripted behaviour' genoemd, waarbij een set van institutionele arrangementen telkens wordt gereproduceerd.⁴⁴ Bij overheden is bijvoorbeeld het contact tussen ambtenaren, bestuurders en volksvertegenwoordigers vaak sterk gescript: welke vragen gesteld mogen worden, wie waarbij aan tafel mag zitten, hoe lang het gesprek duurt, wie het laatste woord heeft, et cetera.

Wanneer individuen geconfronteerd worden met een nieuwe of andere situatie, proberen ze dit te relateren aan een situatie waar al regels voor bestaan.⁴⁴ Maar binnen werkt het anders dan buiten. Onze handelingen zijn voor een groot deel ontstaan in de organisaties waarin we werken. We hebben ervaren wat de mores zijn, hoe de hazen lopen en hoe we met elkaar omgaan. De taal en interventies die we 'binnen' hebben ontwikkeld, gebruiken we vaak ook buiten. Maar daar is de context anders, waardoor het gedrag van binnen niet effectief hoeft te zijn voor buiten. Binnen zijn er duidelijke verantwoordelijkheden en rollen. Je bent ervan en je gaat erover. Je doet het binnen goed als je volgens de regels werkt en zaken uitdenkt (ook wel 'learning by knowing' genoemd). Buiten ligt dat minder voor de hand. Daar ga je ervoor en probeer je op basis van je intuïtie het goede te doen (ook wel bekend als 'learning by doing'). In dit verband maakte Jürgen Habermas⁴⁵ al lang geleden een

onderscheid tussen de systeemwereld en de leefwereld, waarbij de maatschappij enerzijds wordt bepaald door individueel handelen en anderzijds door de eisen van een regulerend systeem die deze handelingen inperkt. De verhouding tussen beide werel-

Zie het interview met Annette van Hussel, Marc Witteman en Ike Roetman op pagina 197 die vanuit hun afzonderlijke rollen als gemeentesecretaris, burgemeester en raads-lid geprobeerd hebben het script opnieuw te schrijven

den is sinds de jaren zestig van de vorige eeuw voortdurend onderwerp van gesprek. De systeemwereld en de leefwereld werken vanuit verschillende logica's. Deze gaan niet per definitie gemakkelijk samen. Mede door het enthousiasme waarmee de laatste jaren concepten zijn geïntroduceerd die inspelen op de leefwereld (zoals de 'participatiemaatschappij', 'doe-democratie' en de 'energieke samenleving') heeft de systeemwereld steeds meer een negatieve connotatie gekregen. We spreken over knellende kaders, logge systemen en een bureaucratische omgeving. Terwijl de leefwereld met termen als 'menselijke maat', 'de klant centraal' en 'de burger aan het stuur', meestal als positief wordt aangeduid.

We zijn geneigd om het systeem buiten onszelf te plaatsen, als iets waarop we als individu geen invloed hebben en wat we de schuld kunnen geven. Institutionaliseren is echter bij uitstek een menselijke activiteit. Wij vormen de systemen en de systemen vormen ons. De organisatiethoreticus Robert Cooper zegt hierover: "The institutional pro-

duct is also a social product in that we eat it, we wear it, we speak it; it enters our minds and bodies in such a way as to constitute us as a corporate body".⁴⁶ In de praktijk blijken systemen echter vaak absolute reacties op te roepen: we verzetten ons tegen het systeem of we conformeren ons aan het systeem. Beide reacties zijn op te vatten als bevestigingen van het systeem en houden de huidige vorm in stand. Pas wanneer we zowel de leefwereld als de systeemwereld weten te waarderen, kunnen we leren werken met het systeem en het benutten. Niet als hindermacht, maar als de kaders waarmee gexperimenterd kan worden in de praktijk. In 'Streetlevel Bureaucracy' maakt Michael

Zie de bijdrage van Has Bakker en Jeroen Haan op pagina 311 voor hoe dit enthousiasme zich vertaald heeft in een hosanna voor meer participatieve vormen van democratie en de representatieve democratie zelf de slingers op moet hangen

Lipsky⁴⁷ de spagaat tussen de bureaucratie van de organisatie en de ongrijpbaarheid van de praktijk in de publieke dienstverlening duidelijk. "On the one hand, the work [of streetlevel bureaucrats] is highly scripted to achieve policy objectives that have their origins in the political processes. On the other hand, the work requires improvisation and responsiveness to the individual case." Hij beschrijft hoe 'street-level bureaucrats' omgaan met het dilemma: 'elke burger gelijk behandelen' versus 'het verschil kunnen maken in individuele situaties'. Juist in hun alledaagse praktijk ontdekken zij manieren om met dit soort tegenstellingen of spanningsvelden om te gaan.⁴⁸

"If change is happening on the outside faster than on the inside, the end is in sight"

- Jack Welch



Volgens Myeong-Gu Seo en Douglas Creed, twee organisatiekundigen die geïnteresseerd zijn in institutionele verandering, zijn het nou juist ook deze spanningsvelden die instituties veranderlijk maken en houden.⁴⁴ Juist inconsistenties kunnen organisaties in hun ogen veranderen. Veel wetenschappers benadrukken het stabiele onveranderlijke karakter van instituties, maar in de interactie tussen binnen en buiten kunnen wel degelijk nieuwe patronen en institutionele arrangementen ontstaan.⁴⁹ Het bestaansrecht van organisaties hangt zelfs sterk af van het vermogen om te anticiperen op veranderingen in de omgeving.⁵⁰ Jack Welch wist het vanuit

zijn ervaring als topman van General Electric mooi te verwoorden: *"If change is happening on the outside faster than on the inside, the end is in sight."*⁵¹ De verschillende, tegengestelde ziens-, denk- en werkwijzen op de grens van binnen en buiten houden beide werelden scherp. Instituties zijn daarom aan de randen het meest veranderlijk. Volgens Seo en Creed kunnen de mensen die in praktijken op dit grensvlak werken *'change agents'* worden van nieuwe arrangementen. Het passeren van de grens tussen binnen en buiten rekt je manier van kijken, denken en werken op. Iedereen die wel eens reist weet: eenmaal over de grens kijk je met andere

ogen naar wat zich aan de eigen kant van de grens bevindt. Je ziet en ervaart dat het ook anders kan, waardoor je vragen stelt bij je eigen wijzen en gebruiken. Te lang en te veel in onze eigen wereld werken maakt ons *'mindless'*, terwijl het passeren van de grens ons *'mindfull'* maakt om met aandacht nieuwe dingen op te merken.⁵² Alleen als we ons bewust zijn van onze patronen van handelen, kunnen we ons afvragen of het ook anders kan. Het werken op de grens van binnen en buiten is daarom een relevant werkgebied om vernieuwende en creatieve oplossingen te vinden voor taaie maatschappelijke vraagstukken.

Zoek de grens op

BINNENVELD EN BUITENVELD IS SPEELVELD

Een organisatie kan vanuit haar eigen beleidsambitie de grens met buiten opzoeken om deze ambitie te testen en beter uitvoerbaar te maken. De organisatie laat dan betrokken personen en partijen van buiten participeren in de door de eigen organisatie gemaakte plannen.⁵³ Dit noemen we 'van binnen naar buiten werken'. Deze manier van werken is in de afgelopen jaren gebruikelijker geworden. Het stimuleren van de ambities van initiatiefnemers uit de samenleving door uit te gaan van hun drijfveren noemen we 'van buiten naar binnen werken'. Het eigenaarschap ligt dan niet bij de eigen organisatie, maar bij de initiatiefnemers van buiten. Zij beslissen waarover zij wanneer en hoe actief willen zijn.¹² Dit is een omkering van de meer gebruikelijke werkwijze. Een rijksdirecteur zei hierover "We zoeken initiatieven op, als het binnen onze beleidsdoelstellingen past en houden ze tegen als het niet past. Maar volgen en meebewegen met wat er buiten gebeurt en die initiatieven versterken, dat gebeurt nog niet." Ondanks het feit dat veel organisaties het expliciete streven hebben om meer vanuit buiten naar binnen te werken, blijken er in de praktijk verschillende belemmeringen te zijn.¹⁰ Sommige delen van de organisatie associëren zich meer met buiten (gericht op de tevredenheid van de klant, burger, gebruiker of patiënt) en andere delen meer met binnen (gericht op het voldoen aan afgesproken beleid, protocollen, kaders of regelgeving). Dit verschil in oriëntatie maakt de samenwerking lastig, maar in potentie waardevol. Zoals hierboven beschreven, passen de opgaven van buiten niet vanzelfsprekend in de kaders van binnen. Dat betekent dat er voor

EEN NIEUW SAMENWERKINGSPROCES STARTEN ZONDER INTERNE OPDRACHT.

MAG DAT?

het stimuleren van initiatieven van buiten of het aangaan van samenwerkingsverbanden vaak meerdere afdelingen, teams en lagen van de organisatie nodig zijn. En vaak ook aanpassingen in de kaders, regels, protocollen en werkwijzen. Wanneer bijvoorbeeld huurders zelf hun woningen gaan beheren, vraagt dit onder andere een samenwerking tussen de afdeling wijken en buurten, de afdeling vastgoed, de afdeling inkoop en de afdeling communicatie, met daarbij een aanpassing van bijvoorbeeld de huidige inkoopcontracten en de onderhoudsplanning van de woningcorporatie.

Dat het binnen niet altijd soepel loopt, komt vaak pas echt tot uiting als buiten iets bereikt moet worden. Tijdens haar voorstelling 'Van Jewelste' zei Sara Kroos treffend "Alles wat er buiten misgaat, is ergens binnen begonnen." Goed samenwerken buiten lukt

Zie voor een illustratie hiervan de bijdrage van Fieke Robeerst op pagina 185 over de afdeling gebiedgericht werken en de afdeling vergunningverlening, toezicht en handhaving

alleen, als er ook binnen goed wordt samengewerkt. Ondanks het feit dat de teams en afdelingen onderdeel zijn van dezelfde organisatie en hetzelfde management, blijkt in de praktijk dat interne samenwerking zo mogelijk nog moeilijker is dan de externe samenwerking. Zoals een provincie-medewerker bijvoorbeeld observeerde: "De opgave is integraal, maar wij zijn sectoraal georganiseerd. De afdeling mobiliteit heeft bijvoorbeeld geen duurzaamheidsambitie en wordt daar niet op afgerekend. Dan blijft het al gauw iets van de afdeling energietransitie. Binnen onze organisatie heeft iedereen zijn eigen, soms tegengestelde, doelstellingen."

EEN INITIATIEFNEMER FINANCIEREN ZONDER VOORWAARDEN.

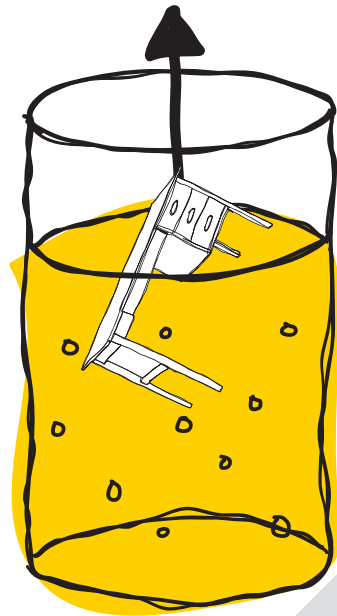
MAG DAT?

Afdelingen zijn vaak specialistischer met eenduidigere werkwijzen, scherpere prestatiecriteria, selectiever aannamebeleid en eenzijdigere belangen dan organisaties als geheel, die vaak voor een bredere missie staan. Dit maakt de samenwerking binnen lastig en niet zelden tot een energieslurpend en tijdrovend proces. Vaak zijn professionals daarom zo veel tijd en energie kwijt aan de samenwerking binnen, dat het hen letterlijk van de straat houdt en zij geen ruimte meer voelen buiten de grenzen van hun organisa-

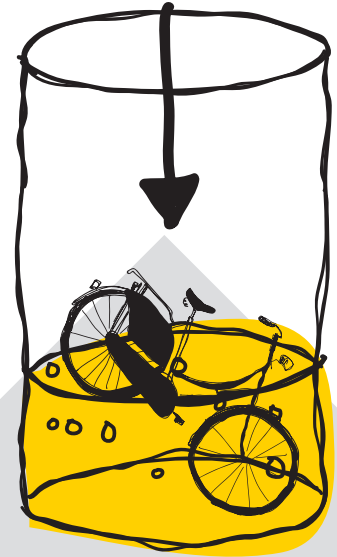
tie te denken en te gaan. Een (ongeschreven) regel in veel organisaties is bovendien dat je pas naar buiten mag, als binnen alles is afgestemd. Het laten zien van de binnenkant aan buiten vraagt vaak een een kwetsbare opstelling, die lang niet altijd aangedurfd wordt. Hierdoor wordt zowel de druk om binnen te blijven, als de drempel om naar buiten te gaan groot.

**HET ONEENS ZIJN
MET EEN COLLEGA
IN EEN EXTERN
OVERLEG.
MAG DAT?**

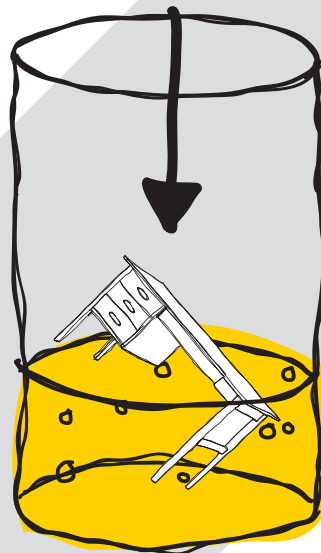
Net als bij kaders, die bedoeld zijn om iets te omvatten of uit te lichten, wordt de blik van professionals gemakkelijk naar binnen gezogen. Volgens sociaal antropoloog Gregory Bateson dwingt een kader (denk aan een letterlijk kader of de lijst van een schilderij) de kijker naar wat er binnen speelt en zichtbaar is en houdt het hem af van wat daarbuiten is. Bovendien bepaalt het kader (ook wel frame genoemd) hoe de kijker kijkt en wat hij ziet.⁵⁴ Het vraagt daarom moed om interne kaders te weerstaan, ook al is de afwijking in lijn met de ambitie van de eigen organisatie.⁵⁵ De directeur van de Directie Participatie verwoordde het tijdens een debat over windenergie als volgt: "Als ik het persoonlijk maak, betekent het dat ik twee keer per dag



Binnen



Buiten



Binnen



Buiten

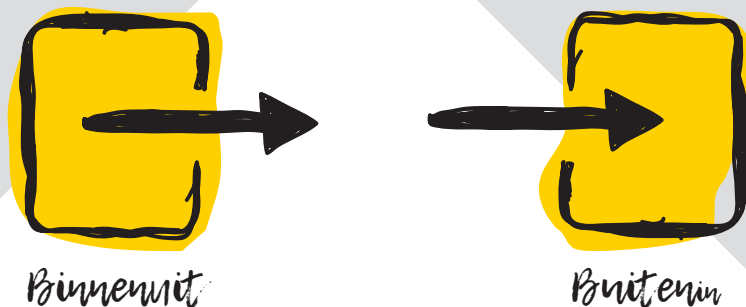
in mijn overleggen en vergaderingen de druk moet weerstaan als ambtenaar, wanneer het systeem of de routine een beroep op mij doet dat ingaat tegen een maatschappelijk belang.” De ervaring van veel professionals is echter dat de aandacht voor het ene (de interne systematiek) ten koste gaat van het andere (de externe dynamiek). Zij beschouwen binnen en buiten als communicerende vaten. Als concurrerende werelden om tijd en aandacht, waarbij meer binnen minder buiten betekent en andersom. De beide werelden trekken bovendien verschillende soorten mensen aan. Voor de ene is het buiten makkelijker en leuker en voor de andere is juist binnen prettiger. De nu vaak nog kleine groep professionals die veel buiten werkt, ontwikkelt niet zelden een aversie voor de binnenwereld met de in hun ogen rigide en routinematige manieren van werken. Zij stellen het contact met collega's uit om de buiten losgemaakte energie te behouden. Hoe minder zij hun gezicht binnen laten zien, hoe hoger die drempel wordt. Omgekeerd zien de mensen die veel binnen werken de buitenwereld als verstoring van het primaire werk dat gedaan moet worden. De uitdrukking van 'buiten spelen' wordt door beide gebruikt, maar wel met een tegenovergestelde lading. Er zijn dus ook oordelen verbonden aan de activiteiten en personen die binnen of buiten werken.

Het effect van het voorgaande is dat professionals vaak óf binnen óf buiten werken en moeite hebben om te vaak de grens te passeren. Waardoor insiders blinde vlekken ontwikkelen en outsiders aansluiting verliezen. En vice versa: outsiders luchtkastelen zien en insiders het niet kunnen bijbenen. Het blijkt moeilijk om in en aan beide

werelden (tegelijkertijd) te werken. Alles tot binnen maken of alles tot buiten maken biedt geen oplossing: dan mis je de confrontatie van de unieke kwaliteiten van beide werelden. Beide werelden hebben voor- en nadelen en kunnen veel van elkaar leren. Buiten kan bijvoorbeeld van binnen leren: Hoe maak je efficiënte en legitieme keuzes en leg je deze vast? En binnen van buiten: Hoe maak je ruimte voor het niet-weten in een onzekere context en laat je los? Om tot duurzame oplossingen te komen voor taaie vraagstukken zullen beide werelden met elkaar in verbinding moeten blijven. De ene kan niet zonder de andere. Dat betekent dat zowel 'van binnen naar buiten werken' als 'van buiten naar binnen werken' belangrijk is. Het eerste wil nog wel eens geassocieerd worden met oud en fout denken en doen, en het tweede met nieuw en goed, maar beide zullen hun waarde houden en zullen naast elkaar blijven bestaan. Binnen en buiten zijn daarbij als olie en water: alleen door beweging ontstaat vermenging. Om de waarde van de wisselwerking tussen binnen en buiten te benadrukken, kunnen we ons daarom beter uitdrukken in een samengestelde term die uitnodigt tot beweging.

'Binnenuit' is een begrip dat we al kennen. 'Buitenin' is echter een woord dat nog in geen enkel woordenboek voorkomt. De hits op Google blijken vooral schrijffouten te zijn en Google blijft vragen "Bedoelde u binnenin?" Want de termen 'binnenin' en 'buitenom' zijn wel gebruikelijk, maar hebben juist een versterkend effect voor binnen of buiten. Terwijl in het Engels 'inward' en 'outward' beide bestaan.

Zie ook de bijdrage van Rudy Kor op pagina 159 die de nieuwe trends relativeert en beschrijft dat 'de' manier van organiseren niet bestaat



Naast taal kan ook kunst ons helpen bij de verbeelding van hoe je binnen ook buiten kunt zijn en buiten ook binnen (zie bijvoorbeeld het kunstwerk BINNEN-BUITEN van Wilke Wilshart).⁵⁶ Volgens de al eerder aangehaalde Robert Cooper zien we meestal niet dat *"the system is as much inside the environment as the environment is in the system"*.⁵⁷ Hij geeft aan dat de grens tussen binnen en buiten van beide werelden is en het bestaan van beide kanten dient. Hij beschouwt het begrip 'grens' dan ook niet als een statisch concept, maar als een continue actief proces van differentiatie en verschil maken, waardoor grenzen meer of minder voelbaar worden. Grenzen creëren we zelf met onze taal, afspraken en regels. Door te spelen met iets wat vast lijkt te liggen, worden grenzen bespreekbaar, passeerbaar en aanpasbaar. Wanneer we meer binnenuit en buitenin werken, zal een groter grensgebied ontstaan als nieuw werkterrein en zullen meer grenswerkers als nieuwe vaklieden op dit terrein bewegen. Zij zullen zich meer welkom voelen om binnen te komen, meer uitgedaagd om naar buiten te gaan en meer comfort ervaren om ertussenin te werken. De relatie tussen beide werelden zal dan niet meer te typeren zijn als communicerende vaten, maar de werelden zullen elkaar versterken in een meer gelijkwaardige relatie.

GRENSGEBIEDEN ALS NIEUW WERKTERREIN

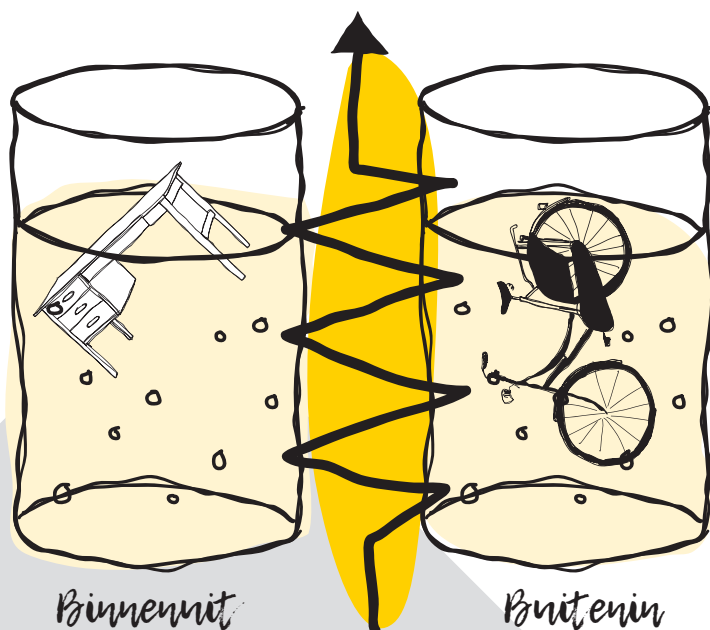
Volgens Robert Cooper vinden activiteiten niet binnen of buiten grenzen plaats, maar juist ertussenin.⁵⁸ Organiseren gaat in zijn optiek over de transformatie van grensrelaties. De ruimte tussen de grenzen van organisaties wordt in de planologische en

beleidsliteratuur ook wel 'soft spaces' genoemd.⁵⁹ Ruimtes die niet hiërarchisch aangestuurd worden, waar integraal beleid met meerdere partijen ontwikkeld wordt en waar grenzen 'fuzzy' zijn. Deze grensgebieden tussen organisaties zijn vaak tijdelijke, inter-organisatorische plekken van samenkomst waar partijen in coalities tot creatieve oplossingen komen. Planoloog en politicoloog Maarten Hajer beschrijft in zijn oratie: "Opgetelde routines leveren bestendinging van het bestaande op. 'Soft spaces' schakelen verschillende organisaties aan elkaar. Het zijn vaak informele organisatievormen die soms tot vernieuwing en versnelling in denken en handelen leiden."⁶⁰ Politiek geograaf Edward Soja ontwikkelde hiervoor een theorie van 'thirdspace': *"Everything comes together... subjectivity and objectivity, the abstract and the concrete, the real and the imagined, the knowable and the unimaginable, the repetitive and the differential, structure and agency, mind and body, consciousness and the unconscious, the disciplined and the trans-disciplinary, everyday life and unending history."*⁶¹ Met zijn concept duidt hij een hybride ruimte aan, waarbij de kwaliteiten van beide kanten van de grens (zie pagina 14 voor de kwaliteiten van binnen en buiten) optellen tot een nieuwe, nog onbekende derde kwaliteit. Het is een overgangsgebied waar het ene overgaat in het andere en dat daardoor kenmerken van beide bevat, in een nieuwe combinatie.

Voor het in stand houden van een overgangsgebied moet je moeite doen. Moeras, een overgangsgebied tussen water en land, kan in stand worden gehouden door dieren of mensen, maar verlandt als er lange tijd niets gebeurt. Er leven bijzondere diersoorten

"Goed samenwerken buiten lukt alleen, als er ook binnen goed wordt samengewerkt"

ten en plantensoorten, die zowel de kwaliteiten van land als van water nodig hebben. Een geleidelijke overgang van land in water en andersom maakt hun leven makkelijker. Oeverplanten verzachten deze overgang, houden het water helder en trekken dieren aan. Dergelijke overgangsmilieus worden in de plantkunde beschouwd als bron van vernieuwing en aanpassing. Het zijn vaak voedselrijke gebieden, maar het vraagt wel wat van de gebruikers om dit zo te houden. Ook voor de gebieden tussen organisaties geldt dat deze voedselrijk zijn en dat we moeite moeten doen om deze rijkdom te creëren en in stand te houden. Het is daarmee 'de plek der moeite', die moeite kost en de moeite waard is om er te zijn.⁶² Danielle Braun en Jitske Kramer beschrijven in hun boek *De corporate tribe* dat we in organisaties geneigd zijn om de tussentijd over te slaan.⁶³ We willen zo snel mogelijk van oud naar nieuw, van A naar B en van Ist naar Soll, maar verliezen daarmee het belang van de overgangsfase uit het oog, waarin mensen door de verwarring veel meer openstaan voor vernieuwing. Vergelijkbaar zijn we ook ge-



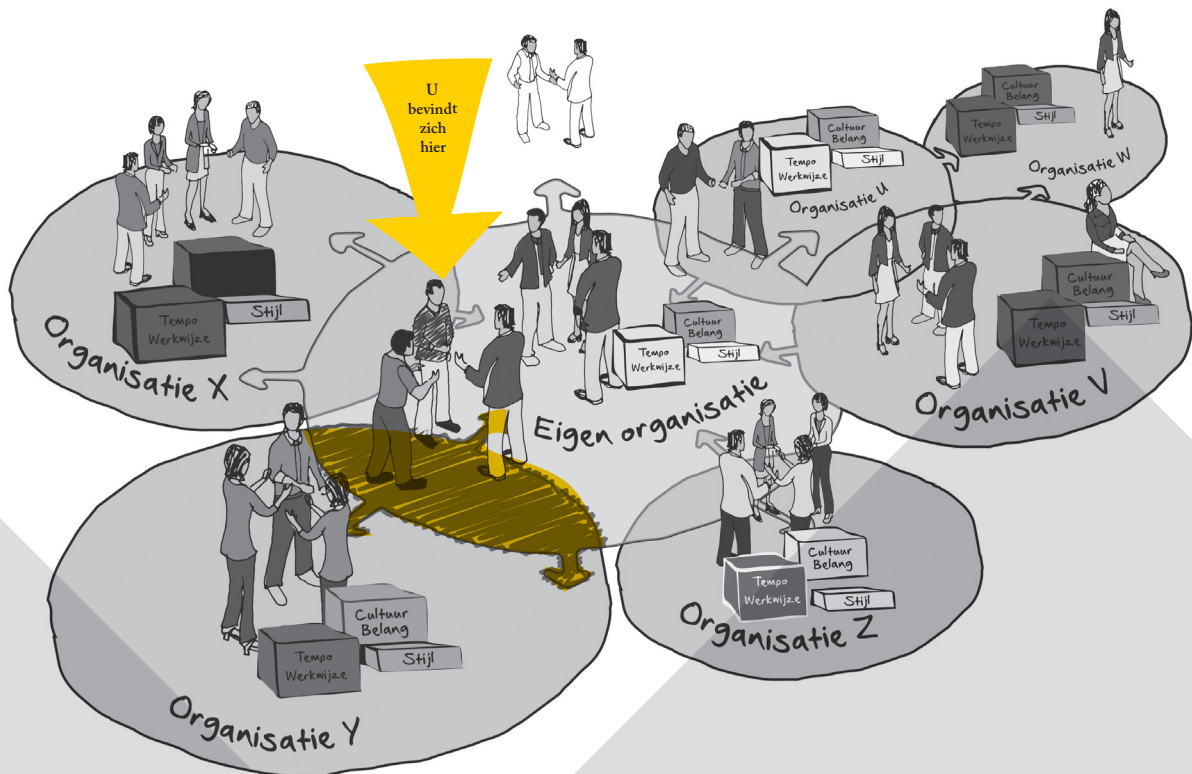
neigd om de tussenruimte over te slaan en onder te waarden. Om van de verwarring af te komen, delen we het liefst de tussenruimte op, door te bepalen wie waarvan is en waarvoor verantwoordelijk is. En niet zelden wordt het tussengebied opgeslokt door een van de (grotere) organisaties. De potentie van veel grensgebieden blijft hierdoor onbenut, terwijl deze juist de bedding bieden voor dialoog en verandering.

Antropoloog Victor Turner gebruikt hiervoor de termen 'liminoid' of 'liminal space'.⁶⁴ In de liminoid kunnen verschillende alternatieve ziens-, denk- en werkwijzen worden ontwikkeld, die de bestaande orde en posities kunnen veranderen. De liminoid kan een spiegel voor het bestaande centrum van organisaties zijn, maar ook een onafhankelijke plek voor creativiteit. Volgens Turner is de liminoid een plek die mensen

aantrekt en afstoot. Het is een ambigue plek, die wordt gekenmerkt door tegenstrijdigheden en spanningen, op zowel een positieve als een negatieve manier. Het is er 'griezelig' en 'geweldig' tegelijkertijd. Dit komt volgens hem onder andere door het ontbreken van sociale kaders en onzekerheid over de eigen sociale positie. Er is veel mogelijk, maar wát, dat is nog niet bepaald. In de kunstfilosofie wordt het werken op een dergelijk grensvlak tussen bepaaldheid en onbepaaldheid ook wel een 'sublieme ervaring' genoemd. In de woorden van Lyotard: "Er gebeurt wat wij niet kunnen denken", en dat is schrikwekkend en fascinerend tegelijkertijd.⁴⁰ De Duitse filosoof Karl Jaspers spreekt in dit verband over een 'Grenzsituation': een ongebruikelijke situatie waarbij de gebruikelijke middelen en maatregelen niet voldoen om om te gaan met de situatie.⁶⁵ In deze situatie zijn mensen volgens Jaspers in staat om de bestaande vormen,

beperkingen en zekerheden los te laten. Hierdoor ontstaat een nieuwe werkelijkheid, waardoor mensen met meer zelfbewustzijn reflecteren op de situatie. Jaspers beargumenteert dat dit alleen lukt in interactie met anderen en alleen als vooroordelen en vaste beelden opzij worden gezet. In zijn woorden kan het bewegen naar het grensvlak dus ruimte scheppen voor nieuwe manieren van kijken, denken en werken, en houdt het je uit bekende reflexen.

In de beleidstheorie en institutionele theorie wordt dit grensgebied enerzijds als een lege plek of vacuüm beschouwd en anderzijds als een volle plek met juist veel complexiteit. Maarten Hajer beschrijft het als 'institutional voids': plekken zonder algemeen geldende normen, omdat het de bevoegdheid en autoriteit van één organisatie overstijgt.⁶⁶ Een soort niemandsland, waar het ongemakkelijk is doordat er geen vanzelfsprekende regels, aanpakken en benaderingen zijn. Patrick Vermeulen, gespecialiseerd in het strategische gedrag van organisaties, benadrukt de 'institutionele complexiteit', omdat verschillende institutionele logica's met elkaar geconfronteerd worden.⁵⁰ Matthew Kraatz en Emily Block gaan uit van 'institutioneel pluralisme', waarbij een persoon of organisatie in meerdere institutionele omgevingen opereert.⁶⁷ Waar meerdere normen, waarden, culturen en spelregels naast elkaar bestaan als het spelen op meerdere borden tegelijkertijd. De rode draad is dat in grensgebieden het samenspel tussen organisaties opnieuw uitgevonden moet worden en dat hier geen leidraden en handboeken voor zijn. Wel zijn op basis van praktijkervaringen en theoretische bespiegelingen drie coalitievormen in het grensgebied te onderscheiden.⁶⁸ De eer-



ste zijn **'directieve coalities'**, waarin een organisatie een uitgesproken ambitie heeft die zij wil realiseren in afstemming met anderen, vanuit een regisserende rol in een bestaande arena van stakeholders. De tweede zijn **'collectieve coalities'**, waarbij organisaties een partner zijn in een nieuwe arena van complementaire partijen die elk iets te halen en te brengen hebben rond een gezamenlijk gevormde ambitie. En tot slot zijn er **'connectieve coalities'** waarbij initiatiefnemers vanuit een persoonlijke drive in een spontane arena een beweging starten die gefaciliteerd kan worden door bestaande organisaties, om de eigen ambitie te voeden. Zo kunnen organisaties verschillende actieve rollen vervullen (regisseren, partners en faciliteren) in

de verschillende coalities waar zij onderdeel van uitmaken. Elke coalitievorm kent andere kenmerken, taal en aanpakken. Het maken van een bewuste keuze in het schakelen tussen en verbinden van coalities is mensenwerk. Ook Patrick Vermeulen beschrijft dat het de individuen zijn die geconfronteerd worden met institutionele complexiteit en dat zij bepalend zijn om de verschillende institutionele logica's te combineren. Juist wanneer er geen algemeen geldende regels en aanpakken zijn, wordt de effectiviteit bepaald door het ontwikkelde vocabulaire en repertoire van de persoon die in het grensgebied werkt. Deze is met hun persoonlijkheid, houding en gedrag hun eigen instrument. Er zijn daarom grenswerkers nodig die tussentaal

en tussenkaders kunnen ontwikkelen om het taalkort en de handelingsverlegenheid in tussenruimten op te vangen. Die zich staande kunnen houden in een dynamische omgeving. Die de competenties hebben om tegengestelde waarden van publieke, private en maatschappelijke partijen te verbinden. En die ongemak kunnen verduren. Het grensgebied kan, zoals beschreven, ervaren worden als een gevarenzone, maar het is ook een onontgonnen werkterrein waar grenswerkers het verschil kunnen maken. Zij zijn als het ware de oeverplanten die kwaliteiten van binnen en buiten nodig hebben om te overleven, die de overgang zowel markeren als verzachten en het grensgebied wat oprekken om er met meer comfort te kunnen zijn.

DE AMBIGUE ROL VAN GRENSWERKERS

Wat iemand doet in een rol op het grensvlak verschilt per context. Evenzo verschilt de functiebenaming: omgevingsmanager, alliantiemanager, buurtregisseur, accountmanager, communicatieadviseur, procesmanager of participatieprofessional. Vanwege hun uitdagende rol, verbindende kracht en informele positie worden zij in de literatuur ook wel *'coalition planners'*⁶⁸, *'best persons'*⁶⁹, *'brokers'*⁷⁰, *'mediators'*⁷¹, *'webbers'*⁷² of *'boundary spanners'*⁴⁹ genoemd. In de praktijk blijken het vaak mensen te zijn met een ongedefinieerde en zelf geconstrueerde rol (van watergezant tot ideeënmakelaar). Omdat ze allemaal in het grensgebied werken met één been in de binnenwereld van de eigen organisatie en één been in de buitenwereld van betrokken partijen en personen, is de term grenswerkers algemeen toepasselijk. Grenswerkers zijn procesmanagers in een multipartij-omgeving, die het vermogen hebben om belangen te begrijpen en te verbinden en diverse groepen te motiveren om samen meer te bereiken dan alleen. Een rol die nodig is, omdat elke organisatie een eigen stijl, cultuur, belang en tempo van werken heeft, die niet zonder meer samengaan. Grenswerkers zijn geen domeinspecifieke experts, maar helpen in het samenbrengen en uitwisselen van

kennis, ervaringen en vaardigheden tussen organisaties, om samen een nieuw vocabulaire en repertoire te ontwikkelen.⁷³ Zij hebben de uitdaging om ingrediënten vanuit verschillende contexten te combineren tot een hybride setting⁸ en werken daarbij binnenuit en buitenin. De opdracht van de grenswerker is het voortdurend verbinden van de interne systematiek met de externe dynamiek, op zo'n manier dat ze elkaar versterken in plaats van beperken.

Drie veelgestelde vragen door grenswerkers bij het verbinden van binnen en buiten zijn: 'Hoe kan ik de afdelingen binnen en de partijen buiten op het juiste moment betrekken? Hoe kan ik ruimte krijgen in mijn interne opdracht en tijdsbesteding om extern te zijn? Hoe kan ik de resultaatsverplichtingen binnenshuis verbinden aan de spontane bijeffecten buitenshuis?' Relevante vragen, omdat grenswerkers verantwoordelijk worden gehouden in zowel de binnen- als de buitenwereld. Volgens Sanne Akkerman en Arthur Bakker moeten zij daarom goed tegen kritiek kunnen.⁷⁴ In de binnenwereld kan de grenswerker bijvoorbeeld ervaren worden als te gemakkelijk en in de buitenwereld als te star. Professionals op grenzen betreden volgens antropoloog Lucy Suchman onbekend terrein en zijn daardoor eigenlijk altijd in een bepaalde mate ongekwalificeerd.⁷⁵ Grenswerkers functioneren als brug tussen organisaties, maar representeren tegelijkertijd ook de scheiding tussen de werelden. Een tussenpositie die in de woorden van Victor Turner *'betwixt'* en *'between'* is.⁷⁶ Aan de ene kant een rijke en waardevolle positie, omdat zij elementen kunnen overbrengen van de ene praktijk in de andere. Maar aan de andere kant ook een moeilijke positie,

omdat zij gemakkelijk gezien kunnen worden als randfiguren in de periferie van de organisatie met het risico zich nergens echt thuis, geaccepteerd of erkend te voelen.⁷⁷ Grenswerkers hebben dan ook eerder een honk nodig dan een hark: een vrije positie los van de hiërarchie, maar met comfort en steun van de organisatie en leidinggevendenden.

De Deense Psycholoog Lene Tanggaard kenschetst de positie van grenswerkers als *'marginal strangers'*, *"who sort of belong and sort of don't"*.⁷⁸ Het is een ambigue rol, die kan leiden tot conflicterende identiteiten en een lastige balans tussen erbij willen horen en autonoom zijn. Net als bij biculturele mensen hebben zij vaak wortels in twee of meer culturen en spreken twee of meer talen. Dit kan een verrijking zijn voor de eigen persoonlijkheid, maar ook een schizofrene positie of identiteitscrisis veroorzaken. Wat opvalt, is dat mensen die aangetrokken zijn tot grensgebieden relatief gemakkelijk lijken in ongemakkelijke omstandigheden. Het leer- vermogen van mensen in tijden van verwarring en onzekerheid is bovendien groot.⁶³ Grensgebieden zijn daarmee eerder bronnen dan blokkades voor leren. Candace Jones, die onderzoek gedaan heeft naar grenzeloze carrières, geeft daarom aan dat grenswerkers op de lange termijn juist waardering kunnen ontvangen voor hun innovatieve rol in het veranderen van bestaande praktijken. Grenswerkers kunnen zich hierbij soms neutraal (van geen partij), soms meer-



Zie voor een illustratie de column van Jos van Loon op pagina 77 over het trouw blijven aan je eigen identiteit en het uitdragen van de identiteit van het geheel

"Grenswerkers hebben eerder een honk nodig dan een hark"

voudig (van alle partijen) en soms enkelvoudig (van één partij) opstellen. Tijdens een evaluatie van een samenwerkingsproces rond binnenstedelijk wonen vertelde een van de geïnterviewde grenswerkers treffend over de neutrale rol en de dubbelheid in waardering: “De twee anderen zeiden tegen mij: ‘Jij moet er tussenin gaan staan, dan voelen wij ons veiliger. Het helpt als een neutraal persoon een soort makelaar, mediator en moderator kan zijn. Die kan bruggen maken, zonder dat er iets achter zit. Die het gesprek kan begeleiden, opgaven kan formuleren en de schuld kan krijgen als het fout loopt.”

Ook Maarten Hajer en David Laws⁷⁹ schrijven over professionals die ‘wicked’ problemen, complexe invloeden, verschuivende commitments en morele complexiteit ervaren in hun dagelijkse werk bij het bereiken van beleidsdoelen. Bij grenswerkers uit zich dit bijvoorbeeld in paradoxale vragen als: ‘Hoe krijg je partijen zover dat ze oprecht doen wat jij al zelf wilde?’, ‘Hoe kan ik het eigenaarschap verbreden en toch zelf de regie houden?’, ‘Hoe kun je professionaliseren zonder te institutionaliseren?’ of ‘Hoe kan ik een beroep doen op vrijwilligheid zonder te veel vrijblijvendheid?’. Volgens Hajer en Laws zijn de meeste mensen professioneel gezien vooral bezig met het creëren van duidelijkheid en orde en het hebben van controle. De kans is groot dat zij ambivalentie ongemakkelijk vinden en dat de hun beschikbare tools niet helpen bij het kiezen en toepassen van interventies. Ambivalentie is iets wat zij willen vermijden en oplossen. De socioloog Zygmunt Bauman⁸⁰ beschrijft het ongemak dat mensen ervaren wanneer een situatie niet te lezen is en niet meteen tot een keuze tussen alternatieven leidt. Hij definieert ambivalentie

als de “*possibility of assigning an object or an event to more than one category*”. Hajer en Laws beschrijven dat de waardering van ambivalentie en het vermogen om te twijfelen essentiële elementen zijn van professio-

neel handelen in tijden van onzekerheid. En dat professionals zullen moeten balanceren tussen het geven van duidelijkheid aan de ene kant en het benutten van de ruimte voor het ‘niet weten’ aan de andere kant.

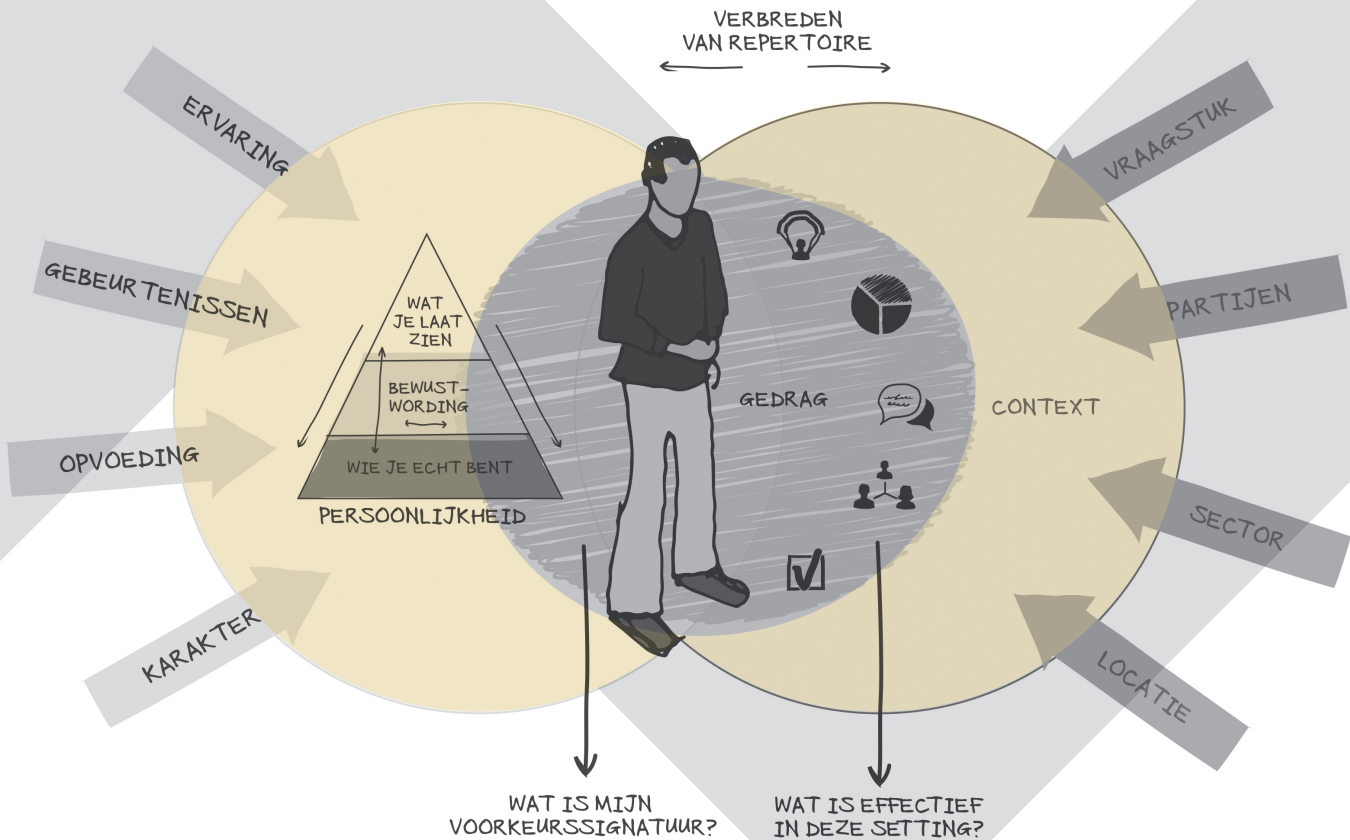


GRENSWERKERS ALS NIEUWE VAKLIEDEN

De ambigue en ambivalente rol van de grenswerker kan vanwege de bijzondere plek beschouwd worden als een specifiek ambacht, onvergelijkbaar met de bekende posities in de lijnorganisatie. Dit vakmanschap verlangt het vermogen om de buitenwereld binnen te kunnen halen en andersom. Wetenschappers die deze rol bestuderen pleiten dan ook voor het stimuleren van 'boundary skills' of 'boundary-crossing competenties', als de vaardigheid om meervoudige en tegenstrijdige manieren van denken en werken te integreren.⁶¹ Wanneer grenswerkers in de praktijk gevraagd wordt naar de benodigde competenties, benoemen zij een enorme

lijst: van de grote lijn in de gaten houden, snel belangrijke informatie uit de inhoud kunnen destilleren, bestuurlijke verhoudingen begrijpen en respectvol omgaan met verschillende belangen tot mensen geruststellen, echt luisteren, relaties herstellen en het eigen oordeel opschorten; en tot het hebben van uithoudingsvermogen en een niet-aflatend enthousiasme om ervoor te gaan. Hoe succesvol een grenswerker deze competenties kan inzetten, is voor een groot deel afhankelijk van de mate waarin zijn of haar persoonlijke stijl en het daarbij behorende gedrag aansluiten bij de context. De context wordt gevormd door het type vraagstuk, de betrokken partijen, de sector waarin zij opereren, de fase

van samenwerking, de lokale cultuur, et cetera. Deze context beïnvloedt het gedrag van de grenswerker. Een onderhandelingssetting roept ander gedrag op dan een brainstormsetting en een kritische actiegroep bewoners maakt ander gedrag los dan een groep inhoudelijke experts. Tegelijkertijd beïnvloedt de grenswerker met zijn of haar gedrag ook de context. Dit is in grote mate afhankelijk van de persoonlijkheid van de grenswerker die gevormd wordt door karakter en opvoeding, maar ook door gebeurtenissen en ervaringen, waardoor de grenswerker heeft geleerd welk gedrag in welke situatie 'werkt'.



Omdat zij zo nadrukkelijk zelf hun eigen instrument zijn in de woorden en daden die zij laten zien, is voor de grenswerkers zelfkennis, bewust handelen, reflectie op de eigen rol, contextuele alertheid en een goed gevoel voor timing cruciaal. De context waarin zij werken is vaak zo verschillend en veranderlijk, dat zij in staat moeten zijn om te kunnen schakelen tussen verschillende handelingsrepertoires die aansluiten bij die specifieke situatie. Hiermee zetten zij, bewust of onbewust, een handtekening op het samenwerkingsproces. Om hierbij houvast te geven zijn uit interviews, gesprekken en testen de volgende vijf signaturen van de grenswerker onderscheiden.⁸²

De **'gedreven voorvechter'** is verbindend door het schetsen van een gezamenlijk toekomstperspectief dat aanzet tot verandering, en is herkenbaar als overtuigend, activerend en principiële.

De **'betrokken relatiebouwer'** is verbindend door het creëren van een veilige setting voor de kwetsbaarheid van mensen en het bouwen van vertrouwen, en is herkenbaar als begaan, persoonlijk en informeel.

De **'grondige ontwerper'** is verbindend door het bieden van overzicht en inzicht in vragen, belangen en perspectieven voor oplossingen, en is herkenbaar als analytisch, betrouwbaar en structurerend.

De **'gezaghebbende onderhandelaar'** is verbindend door het benadrukken van onderlinge afhankelijkheden en het creëren van een momentum voor besluitvorming, en is herkenbaar als pragmatisch, charismatisch en daadkrachtig.

Tot slot is de **'vindingrijke vormer'** verbindend door het laten ontstaan van een beweging in een uitnodigende setting, en herkenbaar als gastvrij, verrassend en verwarrend.

Iedere signatuur heeft eigen kenmerken, taal en aanpakken. Wanneer het spannend wordt, zijn grenswerkers eerder geneigd om op hun voorkeurssignatuur terug te grijpen⁸³, terwijl dit in die situatie niet het meest passende repertoire hoeft te zijn. En spannend is op de grens tussen organisaties eerder de regel dan de uitzondering, omdat zij continu worden geconfronteerd met tegenstrijdige manieren van kijken, denken en doen. Spanningen en het daaruitvoortkomende ongemak zijn een wezenlijk onderdeel van het werken op het grensvlak en zijn daardoor niet negatief, maar wel lastig om mee om te gaan. Dat lukt niet met vertrouwde routines en reflexen. Opereren in een grensgebied vraagt dus veel van professionals en zij worstelen niet zelden met de invulling van hun rol. Zij hebben soms het gevoel tussen twee vuren in te staan, in een pijnlijke spagaat te zitten tussen beide werelden en onder hoogspanning te moeten werken. De organisaties waar zij werken hebben bovendien moeite om de condities te creëren waaronder grenswerkers productief kunnen zijn. Hun direct leidinggevendenden hebben vaak geen zicht op het grensgebied en de lastige positie van grenswerkers. De experimentele werkwijze van grenswerkers verhoudt zich niet goed met de interne afreken- en beoordelingscriteria. Een grenswerker bij het ministerie verwoordde het als volgt: "Ik krijg dubbele signalen. Met de mond wordt wel beleden dat we creatief, flexibel en innovatief moeten zijn, maar in daden wordt toch verwacht dat we de politieke prioriteiten voorrang geven

en SMART werken." Grenswerkers belanden dan ook niet toevallig in spannende situaties, het is inherent aan het werken in het griezelige en geweldige grensgebied tussen binnen en buiten. Hiermee leren omgaan is onderdeel van hun vakmanschap.



De vindingrijke vormer



De gezaghebbende onderhandelaar



De betrokken relatiebouwer



De grondige ontwerper



De gedreven voorvechter

Maak het spannend

SPANNENDE GRENSITUATIES

Spannend is het tegenovergestelde van ontspannend. Te veel spanning kan hectiek veroorzaken; te veel ontspanning saaiheid. Met name in films en romans worden spannende situaties gecreëerd om de aandacht van de lezer of de kijker vast te houden. Spanning wordt dan beschreven als het psychische effect van bepaalde technieken die een lezer of toeschouwer zo manipuleren dat er een sterke betrokkenheid bij het vertelde of getoonde ontstaat, waardoor deze zo geboeid raakt dat hij of zij per se de afloop ervan wil kennen.⁸⁴ Spanning kan vaak worden toegeschreven aan tegengestelde belangen of aan conflicten die in het verhaal zijn verwerkt. Om een spanning voelbaar te maken, zijn meerdere perspectieven nodig en een opbouw in de tijd. De Nederlandse thrillerschrijver René Appel beschrijft verschillende technieken en instrumenten die gebruikt kunnen worden om spanning op te wekken.⁸⁵ Een van de manipulatietechnieken is bijvoorbeeld het oproepen van vragen die pas later beantwoord worden. Door de onzekerheid over de afloop vormt de lezer of kijker zelf allerlei gevreesde of gewenste vermoedens. Cliffhangers, waarbij het verhaal eindigt op het moment dat de spanning het grootst is, zijn hierin veel gebruikt. De lezer en kijker kan ook op het verkeerde been worden gezet over de afloop door onnodige informatie te geven. Een andere techniek is om vanuit verschillende personages verschillende perspectieven te introduceren, waardoor onduidelijkheid over de situatie ontstaat en de kijker of lezer zich meer met het ene personage identificeert dan met het andere. Daarnaast kan het onder moeilijke omstandigheden voldoen aan een opdracht, spanning bij de lezer en kijker veroorzaken.

Tijd en ruimte kunnen hierbij helpen door te vertragen of te versnellen, of door een verlaten plek of juist een druk kruispunt als setting te kiezen. Tot slot is ook het gebruik van taal en stijl bepalend in het veroorzaken van spanning, bijvoorbeeld door het gebruik van korte en onvolledige zinnen of een gehaaste of emotionele uitspraak.

Bij het lezen van een boek of het kijken van een film kunnen we genieten van de opgebouwde spanning: wat we zien of lezen raakt ons meestal niet persoonlijk. In de samenwerkingspraktijk ligt dat anders. Daar maken we zelf deel uit van de spanning en genieten we er daardoor meestal minder van. We noemen de spanning dan eerder als 'gedoe'. Er zijn professionals die spanningen bewust opzoeken, maar andere proberen spanningen bewust of onbewust te voorkomen en vermijden.⁸⁶ Wat professionals als 'spannend' of 'ontspannend' bestempelen, verschilt overigens sterk. Voor de een is een teamuitje heel ontspannen en voor de ander juist heel ongemakkelijk. Voor de een is het overlaten van de regie aan een andere partij gemakkelijk, terwijl dit voor de ander juist heel spannend is. Ook uit de spanning zich bij iedereen anders. De ene professional gaat met een hogere stem spreken, een ander krijgt rode vlekken of raakt gauw geïrriteerd en weer een ander heeft vooral slapeloze nachten. Soms merken anderen dit eerder dan de persoon zelf. En soms hebben anderen niets door, maar is diegene zelf erg gespannen. Zoals hierboven beschreven, zijn professionals in spannende situaties eerder geneigd om terug te vallen op reflexen. Spanningsvolle situaties kunnen mensen uit hun bewustzijn halen, waardoor zij minder goed kunnen relativeren en reflecteren. Wanneer een bepaalde span-

ningsgrens is gepasseerd, overzien we de situatie niet meer en worden we geleefd door de dynamiek van de spanning.⁸⁷ Tegelijkertijd zijn spanningen een signaal dat het over iets belangrijks gaat en zijn spannende situaties belangrijke leermomenten. De meeste deelnemers aan leertrajecten rond samenwerken geven echter aan dat zij zichzelf in spannende situaties eerder afrekenen op hoe het ging, dan op het feit dat ze de spannende situatie zijn aangegaan. Ook geven zij aan dat zij zich na het spannende moment geen ontspanning gunnen om terug te blikken op wat zij ervan kunnen leren. Juist wanneer professionals vaker de spanning opzoeken, aangaan en ervan leren, worden spannende situaties leuker en gemakkelijker.

Zie ook de spanningsmeter op pagina 346 om te verkennen wat voor wie wel of niet spannend is en hoe zich dit uit

Een spannende situatie in een film of boek verschilt op zich niet veel van een spannende situatie in en tussen organisaties. Ook daar gaat het vaak om een opbouw in de tijd, met vaak historisch gegroeide relaties; om onzekerheden over het vervolg, met eigen vermoedens; om meerdere perspectieven vanuit partijen en personen; om moeilijke omstandigheden; om plekken van samenwerking; om botsende belangen of conflicten en om de taal waarin deze geuit worden. Bij samenwerken over grenzen komen spanningen aan de oppervlakte, omdat organisaties meervoudige en conflicterende doelen nastreven en omdat zij proberen recht te doen aan de belangen van verschillende partijen⁸⁸

"Juist wanneer professionals vaker de spanning opzoeken, aangaan en ervan leren, worden spannende situaties leuker en gemakkelijker"

die werken vanuit verschillende logica's. Een logica is op zichzelf logisch en coherent, maar meerdere logica's gecombineerd kunnen conflicteren.⁵⁰ Dit leidt tot spanningen tussen de betrokken partijen, maar ook tot spanningen in de eigen organisatie. Zoals beschreven, worden de spanningen vooral gevoeld op grensvlakken waar de verschillen samenkomen: tussen personen (of zelfs tussen deelidentiteiten binnen een persoon)³⁵, tussen teams, tussen (management)lagen, tussen organisaties en tussen coalities. Vergelijkbaar met de eerdere constatering dat een goede samenwerking buiten vraagt om een goede samenwerking binnen, blijkt ook dat spanningen die in de samenwerking buiten gevoeld worden, zich direct vertalen naar interne spanningen in de eigen organisatie, en andersom. De spanningsvelden houden organisaties veranderlijk⁴⁴ en maken het werk spannend en uitdagend. Tegelijkertijd worden ook collega's die niet rechtstreeks bij de samenwerking zijn betrokken, geconfronteerd met spanningen en is er volgens verschillende onderzoekers nog maar weinig bekend over de interne dynamiek van organisaties als gevolg van deze spanningen.⁵⁰

Wendy Smith en Marianne Lewis richten hun onderzoek daarom vooral op spanningen in en tussen organisaties en hebben een internationale community opgezet om organisaties en professionals te helpen bij het omgaan met conflicterende waarden, eisen en verwachtingen.⁸⁹ Voortbouwend op hun onderzoek, kunnen vier typen spanningen in organisaties worden onderscheiden die de kern van activiteiten in organisaties weerspiegelen: *performing*, *organizing*, *belonging* en *learning*.⁹⁰ **Performingspanningen** kunnen ontstaan wanneer organisaties meerdere en

conflicterende doelen nastreven, vaak ingegeven doordat zij verschillende aandeelhouders, stakeholders, klanten en medewerkers willen bedienen. Een woningcorporatie heeft bijvoorbeeld enerzijds het doel om betaalbare sociale huurwoningen te realiseren en anderzijds ook het doel om de leefbaarheid in buurten te vergroten. **Organizingspanningen** kunnen aan de oppervlakte komen wanneer tegenstrijdige structuren, culturen en werkprocessen elkaar ontmoeten om de meervoudige doelen te bereiken. De afdeling Sales heeft bijvoorbeeld een veel meer informele en persoonlijke werkwijze, terwijl de juridische afdeling een meer formele en uniforme werkwijze hanteert. **Belongingspanningen** ontstaan wanneer mensen verbonden zijn met meerdere identiteiten en rollen. In het geval van een sociale onderneming associëren sommige medewerkers zich bijvoorbeeld meer met de maatschappelijke missie en andere met de commerciële insteek. Tot slot worden **learningspanningen** voelbaar wanneer er tegengestelde strategieën zijn om tot verandering en vernieuwing te komen. Bijvoorbeeld door het goed doordacht vernieuwen van producten en diensten, door gestructureerde evaluaties en analyses, of door het doen van kleinschalige experimenten die persoonlijke vaardigheden aanscherpen. Voor elk van de vier categorieën is een situatie beschreven die door geïnterviewde grenswerkers of deelnemers aan leer- en verandertrajecten rond samenwerken zijn benoemd en vanuit hen zijn beschreven.

PERFORMINGSPANNING

“Het gaat om een groot team met meer dan vijftig mensen, die zijn onderverdeeld in acht subteams. Elk subteam heeft zijn eigen doelen. Samen moeten ze werken aan het hoofddoel ‘meer werkgelegenheid voor onze burgers’. Ik ben procesbegeleider en werk nauw samen met de programmamanager en diens opdrachtgever. De gedeputeerde is er ook bij betrokken, maar iets meer op afstand. De rol van de provincie is veranderd. We waren vooral organisator en geldauto-maat. We hebben nu veel minder geld en willen de rol pakken van verbinder. De spanning zit erin dat het team bestaat uit allemaal losse eilandjes (subteams) die vinden dat ze goed aan het werk zijn. Maar in de praktijk werken ze niet samen, maar elk voor zich. Ze stemmen onderling binnen het programma niet voldoende af en al helemaal niet met de rest van de organisatie. Ieder vaart zijn eigen bootje naar wat hij of zij vindt dat een goed resultaat is. De resultaten kunnen beter worden als ze samen optrekken en bootjes samen laten varen en bij elkaar laten aanhaken. Nu lijken dingen soms tegengesteld te zijn en weten teamleden ook van elkaar niet wat ze doen. Het heeft er al toe geleid dat de gedeputeerde door verschillende eilandjes met tegenstrijdige voorstellen is benaderd. En ook dat partners buiten geen idee hebben wat wij als provincie belangrijk vinden, waar we voor staan en welke keuzes we willen maken. Ieder heeft zicht op een onderdeelje, niemand op het grotere geheel. De kern zit hem erin dat volgens mij de partners buiten (vaak ondernemers) een hoge dynamiek hebben en meer pragmatisch en op korte termijn oplossingen formuleren. In die dynamiek gaan loyale collega’s mee, waardoor ze onderdeel worden van ‘buiten’. Ze

zien de organisatie en elkaar door een ondernemersbril: waar kan ik wat halen voor mijn eigen doelen.”

ORGANIZINGSPANNING

“Het groen en het parkeerterrein rond een complex van sociale huurwoningen was aan herinrichting toe. Wij hebben als woningcorporatie bewoners gevraagd om mee te denken. Vier bewoners hebben het initiatief genomen om een ontwerp te laten maken voor het terrein. Deze vier bewoners hebben gebrainstormd en zijn met het plan op huisbezoek gegaan bij hun eenentwintig medebewoners. Zij hebben drie offertes aangevraagd en samen op onderbuikgevoel een keuze gemaakt. Daarna zijn ze met het plan naar de corporatie gekomen. Het plan bleek boven het budget te zijn. Wij hebben het plan in ontvangst genomen en zijn met de hovenier in gesprek gegaan over de prijs. Vervolgens zijn het plan en de prijs aangepast. Dat is teruggekoppeld aan de bewoners. Daarna zijn we naar de afdeling Inkoop gegaan. Daar bleek dat we niet zomaar van hovenier konden veranderen. Bovendien had deze hovenier niet de juiste inkoopvoorwaarden. Wij waren niet op de hoogte van deze procedures en waren ons er niet van bewust dat de afdeling Inkoop zo sterk op de voorwaarden van onze eigen corporatie stond. Onze huidige hovenier heeft een offerte gemaakt en het plan uiteindelijk uitgevoerd. De bewoners waren not amused dat ‘hun’ hovenier het werk niet mocht uitvoeren. Wij hebben een discussie gehad met de gekozen hovenier over de kosten die hij heeft gemaakt om de offerte uit te werken. Voor de afdeling Wijken & Buurten was dit ongemakkelijk, omdat zij de teleurstelling van

de bewoners in ontvangst moesten nemen. Tegelijkertijd was het ook een belangrijk leer-moment: denk van tevoren goed na over de randvoorwaarden en betrek collega’s van andere afdelingen zo vroeg mogelijk in het proces.”

BELONGINGSPANNING

“Een paar maanden geleden was ik aanwezig bij een bijeenkomst met verschillende gemeenten, provincies en een aantal ondernemers. Ik was aanwezig als ‘afgevaardigde’ van het ministerie. Ik was de enige persoon vanuit een ministerie, waardoor ik eigenlijk automatisch het hele Rijk dan wel ‘Den Haag’ vertegenwoordigde in mijn aanwezigheid. Tegelijkertijd was ik daar niet helemaal nieuw, omdat ik met een aantal aanwezigen samenwerk in een ander project. Met hen heb ik intussen een gelijkwaardige relatie opgebouwd en zij kennen mij persoonlijk. Tijdens de bijeenkomst werd ik om een reactie vanuit ‘Den Haag’ gevraagd en ook een aantal malen aangesproken op regelgeving, of gebrek aan financiële middelen vanuit het Rijk. Ik stond op dat moment voor het dilemma om ofwel het Rijk te gaan verdedigen en me te vereenzelvigen met de organisatie waar ik voor werk. Ofwel me als gelijkwaardige collega op te stellen, te reageren vanuit mijn persoonlijke visie en daarmee in mindere mate mijn organisatie te vertegenwoordigen, maar wel constructief mee



Zie ook het artikel van Sandra Schruijer op pagina 191 voor een beschrijving van deelnemers aan samenwerkingsverbanden als individu met eigen kenmerken en als groepslid die de eigen organisatie vertegenwoordigt en lid is van de totale groep vertegenwoordigers rond de tafel

te denken. Ik loop vaker tegen dit dilemma aan en soms ken ik een groep mensen onvoldoende om mijn eigen visie te delen. Wat zijn hierin de afwegingen die je kunt maken om een meer gelijkwaardige samenwerkingspartner te zijn, door onder andere je eigen visie te delen en tegelijkertijd je organisatie op een passende manier te kunnen vertegenwoordigen?”

LEARNINGSPANNING

“In onze gemeente zetten wij steeds vaker labs op om samen met initiatiefnemers en andere partijen te experimenteren. De behoefte aan labs is groot. Zo experimenteren we met minder regels, digitale dienstverlening of nieuwe vormen van democratie. Op veel plekken ontstaan nu andere denk- en werkwijzen, maar deze worden niet uitgewisseld tussen de labs. We weten bijvoorbeeld niet of labs eenzelfde soort patroon doorlopen. Is er een rode draad in de aanpak, zijn er herkenbare fases? Wat hebben labs nodig voor een maximaal rendement? De labs ontstaan nu vrij willekeurig. We hebben geen check gedaan op de contactmomenten tussen de burger en betrokken organisaties, om te kijken waar verbetering nodig is. Niet alleen de labs wisselen onderling weinig kennis en ervaring uit, er is nog minder uitwisseling met de lijnorganisatie. In de labs gaat het om uitproberen, testen, vallen en opstaan. Hoe breng je die ervaring over aan de lijn? De meerwaarde van de labs wordt vooral zichtbaar in het doen, waarbij de initiatiefnemers reflecteren op hun houding, vaardigheden en aanpak. Deze resultaten zijn moeilijk hard te maken naar collega's in de lijn, die meer werken met SMART-uitkomsten. Van initiatiefnemers hoorde ik dat zij hier behoorlijk

tegenop moeten boksen en onzeker worden over hun positie. Sommige zijn zelfs een tijdje overspannen geweest. Tegelijkertijd komen nieuwe ideeën in de lijn vaak niet tot uitvoering vanwege de vaste patronen. We zouden graag 'vrije-uitloopambtenaren' stimuleren waarbij ook onze analytische collega's zich uitgenodigd voelen om een lab te beginnen. We merken hierbij de spanning tussen learning by knowing en learning by doing. Wat kunnen lijn en labs van elkaar leren en hoe vergroten we de olievlek, zonder te denken in termen van opschalen?”

SPANNINGEN DOORGRONDEN

Wat opvalt (en ook door Wendy Smith en Marianne Lewis wordt geschetst) is dat spanningen die op de achtergrond aanwezig zijn, tot uiting komen in een bepaalde situatie: vaak zijn er specifieke momenten aan te wijzen waarop de spanning voor de betrokkenen voelbaar werd, of hoger opliep. Zoals de inbreng van tegenstrijdige voorstellen bij de gedeputeerde, het vertellen van de boodschap aan de bewoners, de bijeenkomst als rijksambtenaar met gemeenten, provincies en ondernemers, of het gesprek met de initiatiefnemers van de labs. Spanningen zijn daarmee zowel inherent aan het werken over organisatiegrenzen, als sociaal geconstrueerd en afhankelijk van de persoon die de spanning ervaart. Zoals eerder beschreven, zijn het de individuen die geconfronteerd worden met institutionele complexiteit. Zij ervaren dan ook de gevolgen van spanningen. De ene persoon kan een spanning voelen die de ander niet ervaart, minder ervaart of heel anders ervaart. Bij het voorbeeld van de organizingspanning, voelden de betrokken collega's van de afdeling Wijken en Buurten de spanning het sterkst: zij zaten tussen de informele werkwijze van de bewoners en de formele werkwijze van de afdeling Inkoop in. In het voorbeeld van de learningspanning voelden de initiatiefnemers van de labs meer spanning dan de analytische collega's in de lijn, met soms zelfs overspanning als gevolg. Spanningen kunnen dan ook sterke emoties ontlokken, vanwege de eerder beschreven ambiguïteit en onzekerheid over het eigen handelen.⁹¹ Dit leidt tot vragen over de aanpak bij spanningen, zoals de inbrenger van de belonging-spanning haar verhaal besluit. De inbrenger van de performingspanning beschreef: "Ik

heb ontzettend veel geprobeerd. Ik heb verschillende brede teambijeenkomsten georganiseerd en gesprekken met de programamanager gehad over zijn rol, maar het effect was niet merkbaar. De collega's willen hun partners buiten niet in de steek laten en kiezen er daarom voor om het beleidskader van Provinciale Staten te negeren. Ik voer nu gesprekken in kleine groepjes over hoe mensen in hun werk zitten. Dat levert het inzicht op dat veel van elkaar verschilt en er lijkt begrip en beweging te komen."

Waar regisseurs van films en schrijvers van romans de spanning zorgvuldig opbouwen en afbouwen en daar vele technieken voor kennen, hebben grenswerkers in hun werkwijze een minder breed en bekend repertoire, ook omdat ze er zelf middenin staan. Er is geen algemene handleiding 'omgaan met spanningen' voor samenwerkende professionals. Uit de verhalen van de ondervraagde grenswerkers bleek, dat dit vaak ook te maken had met onvoldoende beeld over waar de spanning vandaan komt en door gevoed wordt. De bovenstaande vier categorieën spanningen komen bijvoorbeeld ook vaak in combinaties voor, omdat ze onderling samenhangen en elkaar versterken.⁹² De verschillende eilandjes bij het team van de provincie die verschillende doelen nastreven (*performing*) veroorzaakte dat collega's zich met verschillende partijen associeerden (*belonging*) en andere werkwijzen hanteerden (*organizing*). Daarnaast komen spanningen vaak op één niveau of plek aan de oppervlakte, maar zijn ze ontstaan in, of raken ze meerdere niveaus en delen van de organisatie. De Amerikaanse hoogleraar Kevin Dooley adviseert bedrijven vanuit een complexiteitsbril en benadrukt dat organi-

saties zijn ingebed in, overlappen met, en bestaan uit verschillende (sub)systemen die onderling verbonden zijn.⁹³ Hierdoor komen spanningen aan de oppervlakte in en tussen verschillende (sub)systemen die elkaar beïnvloeden. Het afzonderlijk beschouwen van een spanning in één subsysteem leidt, in lijn met deze manier van denken, dan ook niet tot inzicht in de achtergrond van de betreffende spanning. Juist de relaties en interacties bepalen de dynamieken van het systeem en vragen om een holistische benadering vanuit verschillende niveaus in organisaties. Zo voelden bijvoorbeeld de initiatiefnemers van de labs een spanning op persoonlijk niveau met hun analytische collega's, wat ook tot uiting kwam in een spanning tussen de meer innoverende en meer beherende afdelingen, tussen de lijn en het lab, tussen de initiatiefnemers en hun managers, tussen de gemeente en de betrokken partijen in het lab en tussen de verschillende labs. Niet voor niets probeerde ook de inbrenger van de performingspanning verschillende niveaus in de organisatie te betrekken bij haar aanpak.

Dat spanningen meerdere categorieën en meerdere niveaus raken, maakt het lastig om ze te begrijpen en doorgronden. Toch wordt dit een steeds belangrijkere competentie voor professionals en voor grenswerkers in het bijzonder. Marianne Lewis en Wendy Smith betogen dat organisaties steeds meer omgeven worden door spanningen, vanwege de snel veranderende, complexe en sterk verbonden samenleving (de aan het begin geduide VUCA-samenleving). Dit wordt onderschreven door wetenschappers vanuit de complexiteitstheorie en systeemleer. Zij beschouwen organisaties niet als gesloten, maar als open systemen die zich aanpas-

sen aan de context.⁹⁴ Die nooit een stabiel evenwicht bereiken, maar altijd in een staat van wording zijn. Deze complexe systemen blijven veranderlijk door de aanwezigheid van interne tegenstrijdigheden en spanningen. Spanningen zijn daardoor onvermijdelijk, maar ook noodzakelijk. Voor boeken en films realiseren we ons dat, maar in de samenwerkingspraktijk worden spanningen vaak ervaren als iets negatiefs, als iets wat voorkomen moet worden en wat, als het zich toch voordoet, zo snel mogelijk moet worden opgelost.⁹⁵ Organisatieadviseur en mediator Maurits Jan Vink beschouwt spanningen als onderdeel van de menselijke conditie. Ze zijn er, ze horen erbij en zijn niet ongepast. Een belangrijke opgave is volgens hem het normaliseren van gespannen verhoudingen.⁹⁷ Het oplossen van spanningen is bovendien volgens verschillende onderzoekers 'zonde'. De organisatiekundige Kim Cameron beschrijft dat, als er geen spanning is, er onproductieve, schizofrene situaties ontstaan.⁹⁶ Dat is een proces van zelfversterking, waarbij een proces beweegt tot het extreem wordt en niet meer functioneert. Gezonde organisaties hebben spanning nodig. En moeten volgens Léon de Caluwé zelfs spanningen creëren als ze er niet zijn.⁹⁵ Spanningen worden gezien als een kans en uitnodiging voor creativiteit en onconventionele manieren van denken en doen.³¹ Maar hoe houden we de spanning gezond voor de mensen die er dagelijks in werken? Hoe voorkomen grenswerkers dat ze door de spanningen, de energie verliezen die zij nodig hebben om verbindingen te leggen en bruggen te bouwen? Hoe kan de wrijving op het grensvlak juist energie geven om tot creatieve oplossingen te komen?

Doorgrond een eigen spanning



Schets een spannende situatie uit jouw samenwerkingspraktijk en doorloop de volgende tien vragen:

1. Op welk moment werd je je voor het eerst bewust van deze spanning?
2. Wat doet deze spanning met jou?
3. Bij wie (op welke niveaus in de organisatie) is de spanning nog meer voelbaar en zichtbaar?
4. In welke categorie(ën) (performing, organizing, belonging, learning) valt de spanning?
5. Welke paradoxen (contrasterende waarden) liggen ten grondslag aan de spanning?
6. Wat is het belang van de ene zijde en wat van de andere zijde?
7. Wat was de reactie van jouw organisatie op deze spanning?
8. Hoe ben je zelf met de spanning omgegaan?
9. Welke onderdelen van je aanpak waren wel of niet effectief?
10. Wat hield je tegen en wat had je hierbij geholpen?

DENKEN IN PARADOXEN

De waardevolle spanningen op het grensvlak, die zowel onvermijdelijk als noodzakelijk zijn en kansen voor vernieuwing en creativiteit bieden, zijn spanningen die voortkomen uit een paradox. Marianne Lewis en Wendy Smith definiëren een paradox als: tegenstrijdige, maar onderling gerelateerde elementen die voortdurend en tegelijkertijd bestaan. Zij beschrijven dat de twee elementen van de paradox logisch lijken als je ze afzonderlijk bekijkt, maar irrationeel, inconsistent en zelfs absurd als je ze tegenover elkaar zet.⁹⁰ Bijvoorbeeld falen en slagen, versnellen en vertragen, investeren en besparen, vernieuwen en behouden of verbreden en focussen. Vergelijkbare benamingen voor dergelijke paradoxen zijn dualiteiten, dilemma's, tegenstellingen, thesen, polariteiten, spanningsvelden of dichotomieën. Ze lijken vooral niet met elkaar te kunnen bestaan, maar bij nader inzien ook niet zonder elkaar. Paradoxale spanningen blijven dan ook bestaan en kunnen niet worden opgelost of weggenomen, omdat zij op een hoger schaalniveau wel degelijk onderling verbonden zijn. Het is als de binnenwereld en de buitenwereld van organisaties, die samen het speelveld vormen. Indien de zijden van de paradox afzonderlijk worden nagestreefd, zal de gezondheid van het geheel verstoord worden. In zijn boek *Power and love* beschrijft Adam Kahane dat het ene tegenwicht nodig heeft van het andere om gezond te blijven.⁹⁷ Versnellen en vertragen zijn bijvoorbeeld beide veranderingen in tempo, waarbij vertragen om te versnellen nu een veel gehoorde aanpak is. Falen en slagen zeggen beide iets over het succes van een interventie, waarbij nu steeds vaker wordt bepleit dat zonder falen de kans op succes klein is.

Dat beide kanten van de paradox samenhangen en elkaar kunnen insluiten in plaats van uitsluiten, wordt vaak geïllustreerd met het symbool van de lemniscaat.⁹⁸ Vanuit de gedachte van een lemniscaat is iets altijd in een staat van wording, in een voortdurende beweging van 'naar binnen' en 'naar buiten'.

Zie ook de illustratie op pagina 332
Hierin wordt gespeeld met de paradoxen
in de natuur: eb en vloed, dag en nacht,
licht en schaduw en warm en koud

Er is geen begin, geen punt dat in de volgorde als eerste moet worden aangepakt. Het is geen lineaire, maar een ritmische beweging. Alles komt terug; zij het op een andere manier, op een ander niveau, vanuit de tegenovergestelde zijde. De twee tegengestelde krachten zijn kwaliteiten die niet zonder elkaar kunnen bestaan en waarbij in het midden een nieuwe, derde kwaliteit kan ontstaan. Het punt in het midden is waar de omslag van de beweging plaatsvindt. Dit is ook het focuspunt en tevens het rustpunt. De kwaliteit in het midden bepaalt zo mede de kwaliteit van de polen. De beweging loopt weg van het midden tot zij een punt bereikt waarbij de spanning tegenover het middenpunt het grootst is. De relatie wordt echter niet verbroken. Op het moment van de grootste spanning keert de beweging terug naar het midden. Wanneer de zijden of polen van een paradox als tegenstelling worden gezien, is de kans groot dat de aandacht of naar de ene zijde of naar de andere zijde

gaat. Dan ontstaan situaties die door betrokkenen gevoeld worden als een spagaat: de moeilijke positie die grenswerkers kunnen ervaren wanneer zij zich gedwongen voelen om rekening te houden met tegengestelde manieren van kijken, denken en werken. Een lemniscaat benadrukt juist het samenhangende en interafhankelijke karakter van de polen. De lemniscaat houdt vanuit het midden de polen van de paradox in evenwicht en vat beide in een geheel zonder de eigenheid van iedere pool op te heffen. De spagaat wordt een lemniscaat, wanneer beide zijden gewaardeerd en gecombineerd worden en de tegenstelling wordt omgevormd tot een samenstelling. Zoals versnellend vertragen of slagend falen. Wanneer de complexiteit, verandering en ambiguïteit in en rond organisaties groter worden, wordt volgens Lewis en Smith ook de waarde van het denken in en werken met paradoxen groter.

Toch zijn we ons vaak niet bewust van de paradoxen die zo inherent zijn aan samenwerken over organisatiegrenzen. De meeste geïnterviewde grenswerkers waren in hun werkpraktijk niet alert op spanningen en niet alert op het onderliggende spanningsveld dat hun ongemakkelijke gevoel en twijfels over de aanpak zou kunnen verklaren. In de vier hiervoor beschreven spannende grensituaties speelden bijvoorbeeld paradoxen als autonoom versus verbonden, korte termijn versus lange termijn, commercieel versus maatschappelijk, verschil maken versus gelijk behandelen, informeel versus formeel, controle versus loslaten, 'op persoonlijke titel' versus 'als afgevaardigde vertegenwoordiger', organisch versus gepland en rationeel versus emotioneel. Om inzicht te geven in waarom professionals zich niet altijd

Je ziet de paradox niet
De wereld is helder en overzichtelijk

Je merkt de paradox
Je eerste reflex is om je terug te trekken achter de breuklijn

Je gaat de paradox zien als een lastige keuze
De wereld is complex

*Je ziet de paradox als
contrasterende waarden*

*Je ervaart dat kiezen voor één zijde je niet
dichterbij de oplossing brengt en wisselt
tussen beide kanten*

Je omarmt de paradox
Je zoekt naar een nieuwe combinatie van beide
kanten en accepteert dat ongemak erbij hoort

bewust zijn van paradoxen, beschrijft Léon de Caluwé in zijn laatste boek *Spannend veranderen* vijf verschijningsvormen van paradoxen en spanningen bij individuen.⁹⁵ Het is als het ware een pad dat mensen bewandelen wanneer zij leren omgaan met paradoxen en spanningsvelden. De **eerste verschijningsvorm** is dat mensen de paradox niet zien of ervaren. Hun wereld is helder en overzichtelijk en het is voor hen duidelijk wat zij moeten doen. In de **tweede verschijningsvorm** merken mensen de paradox. Zij voelen een licht ongemak en een vage spanning en zijn daardoor in eerste instantie geneigd om zich vast te houden aan de kant die hen vertrouwd is en zich af te keren van de andere zijde. Zij zien niet dat beide zijden juist zijn, maar tegelijkertijd incompleet. De paradox ontkennen, vermijden of negeren, is dan volgens De Caluwé het motto. Wanneer mensen in de **derde verschijningsvorm** de paradox echt zien, krijgen zij het gevoel dat zij voor een lastige keuze staan tussen twee tegengestelde kanten. Deze keuze is moeilijk te maken en creëert ongemak en spanning die mensen liever niet voelen. Als **vierde** ervaren individuen de paradox als contrasterende waarden, waarbij zij zich realiseren dat een keuze voor een van beide kanten hen niet dichterbij de oplossing brengt. Het ene kan niet zonder het andere, waardoor zij hun aanpak en rol afwisselen in tijd en plaats, afhankelijk van de situatie. De **vijfde en laatste verschijningsvorm** is het omarmen van de paradox door te zoeken naar een nieuwe combinatie van beide kanten, waarbij de bestaande manieren van kijken worden ontstegen en nieuwe betekenissen ontstaan. In deze laatste fase accepteren mensen dat spanning en ongemak onderdeel van het proces zijn om tot iets nieuws te komen.



Zoals eerder beschreven, komen spanningen aan de oppervlakte in een specifieke situatie, maar worden dus pas gevoeld wanneer professionals ook de andere kant van de paradox verkennen en de beide kanten met elkaar in verband brengen.⁹⁰ Hoe professionals dit pad bewandelen en of zij een volgende verschijningsvorm bereiken, is volgens Ella Miron-Spektor afhankelijk van hun *'paradoxical frame'* of *'paradoxical mindset'*.³¹ De Israelische doet onderzoek naar creativiteit en vernieuwing door het benutten van paradoxen. Een geactiveerd paradoxical frame stimuleert volgens haar het verkennen van tegenstrijdige elementen, het zoeken naar de verschillen en synergiemogelijkheden en het testen van alternatieve en integrale oplossingen. Mensen met een dergelijk *frame of mindset* beschouwen spanningen als natuurlijk en als een bron voor vernieuwing. Uit het onderzoek van Miron-Spektor bleek dat mensen die vooraf met een paradoxical frame beïnvloed worden, hun taak daarna creatiever volbrengen. Dit is ook onze ervaring in leertrajecten, wanneer deelnemers met een paradoxale bril en bewust van spanningen naar hun praktijk kijken. Het van nature hebben van een *paradoxical frame of mindset* is echter niet vanzelfsprekend. De Utrechtse Hoogleraar Robert-Jan Simons geeft aan dat een mindset juist vaak versterkend werkt voor de kant van de paradox die professionals het meest vertrouwd is. Een mindset is in zijn ogen een aantal samenhangende assumpties en opvattingen van individuen of groepen die voor hen vanzelfsprekend zijn en het gedrag van deze mensen, meestal onbewust, maar blijvend bepalen.⁹⁹ Manon Ruijters spreekt in dit verband ook wel van *frames* als de manier van denken en doen in een bepaalde beroeps-

groep die ook de eigen professionele identiteit bepaalt.¹⁰⁰ Mindsets en frames zijn bepalend voor de informatie die we tot ons nemen en de manier waarop wij tegen vraagstukken aankijken.¹⁰¹ Ze worden door ons graag in stand gehouden en voortdurend versterkt, omdat dit houvast en duidelijkheid geeft.

Wanneer meer mensen met eenzelfde mindset en voorkeur overheersend zijn, kan groupthink ontstaan: Een groep intelligente individuen die geen intelligente beslissingen nemen, omdat zij verschillen onderdrukken en niet openstaan voor andere mindsets.¹⁰² Dit betekent ook dat mindsets moeilijk veranderbaar zijn: We zijn ons zelf vaak niet bewust van onze eigen mindsets, terwijl ze wel ons denken en handelen bepalen. We hebben hulp nodig van anderen om te spiegelen op de eigen mindset.¹⁰³ Het vervolgens oprekken en loslaten van opvattingen door het eigen maken van een nieuwe mindset of nieuw frame levert spanning op.¹⁰⁰ Bovendien hebben we verdedigingsmechanismen en defensieve routines ontwikkeld, wanneer tegenstellingen de harmonie en consistentie dreigen te ondermijnen.¹⁰⁴ Zoals eerder beschreven, houden mensen niet van beelden die niet 'passen' in het eigen denkkader. De sociaal psycholoog Leon Festinger kwam niet voor niets met zijn bekende theorie over cognitieve dissonantie.¹⁰⁵ Cognitieve dissonantie is een beleving van inconsistentie tussen handelingen, overtuigingen en attitudes. Volgens Festinger veroorzaakt dit een gevoel van ongemak dat mensen proberen te reduceren door een deel van hun ervaringen opnieuw te interpreteren, zodat deze weer consistent zijn met de overige. Hierdoor legitimeren we achteraf onze keuzen en gedragingen op zo'n manier dat het de

goede waren. De Canadees Gareth Morgan beschrijft in zijn boek *Images of organization* dat mensen zo gevangen raken in hun eigen onbewuste gedachten, denkbeelden, overtuigingen en vooroordelen en zo een *mental prison* ervaren.¹⁰⁶ Bij paradoxen of dilemma's voelen professionals daarom vaak een smalle bandbreedte van mogelijkheden die hun effectiviteit op het grenvlak beperkt. Een meervoudige blik kan bevrijdend werken. Meervoudig kijken is het verkennen van meerdere perspectieven en het naast elkaar onderzoeken van meerdere handelingsrichtingen.¹⁰⁷ De veranderkundigen Jaap Boonstra en Léon de Caluwé stellen het als volgt: "Het meervoudig kijken wordt relevant wanneer de antwoorden uitblijven, er onvoldoende informatie beschikbaar is of er een hoge mate van onvoorspelbaarheid is; een veelvoorkomende situatie voor elke professional." En zoals eerder beschreven zeker voor grenswerkers.

"Het meervoudig
kijken wordt
relevant wanneer
de antwoorden
uitblijven, er onvol-
doende informatie
beschikbaar is of er
een hoge mate van
onvoorspelbaarheid
is; een veelvoorko-
mende situatie voor
elke professional"

EN/EN

Meerdere en verschillende perspectieven naast elkaar laten bestaan is, zoals in de eerdere paragraaf 'verschillen maken samenwerking waardevol' verkend, niet vanzelfsprekend en nog maar een recente ontwikkeling. In wetenschap en praktijk werden vooral methoden en manieren ontwikkeld om alternatieven in beeld te brengen en scenario's te schetsen, om daar vervolgens, gezien de omstandigheden, de beste keuze in te maken.⁹⁵ Deze manier van denken en werken is gestoeld op de 'contingentiebenadering': onder welke condities zouden professionals en managers moeten kiezen voor A of B?¹⁰⁸ Deze 'als dit-dan dat'-benadering gaat ervan uit dat het mogelijk is om objectieve informatie te verkrijgen over de specifieke situatie en die te vertalen naar een keuze voor de best passende strategie in die situatie. De gedachte is bovendien dat alternatief A en alternatief B elkaar uitsluiten en dat meer A ten koste gaat van B. Zo zijn er bijvoorbeeld verschillende studies gedaan naar de meest bekende tweestrijd voor bedrijven: wanneer moeten zij streven naar exploratie (vernieuwing met het oog op de lange termijn) en wanneer naar exploitatie (operationele efficiëntie op de korte termijn).¹⁰⁹ Dit soort paradoxen worden in deze benadering gezien als door rationele analyse oplosbare problemen. Bij het werken over organisatiegrenzen zijn er echter meerdere beelden over de werkelijkheid en bovendien meerdere talen om deze te beschrijven. De Groningse onderzoeker Christian Zuidema maakte daarom in zijn proefschrift een aanvulling op de contingentiebenadering door ook subjectieve en irrationele keuzeprocessen mee te nemen.¹⁹ Dat betekent volgens hem niet dat elke strategie in elke situatie goed kan zijn. Er zijn nog

steeds redenen waarom een bepaalde strategie beter bij een bepaalde situatie kan passen, maar het is ook een persoonlijke keuze. De paradoxbenadering biedt een volgende aanvulling, waarbij niet het maken van de objectieve of subjectieve keuze tussen A of B centraal staat, maar de vraag hoe A en B beide tegelijkertijd bediend kunnen worden. In deze benadering wordt een paradox gezien als een aanhoudende en onoplosbare puzzel, resulterend in spanningen, waardoor beide zijden nodig zijn voor langetermijnsresultaat. Dus het streven naar zowel exploitatie als exploratie biedt bedrijven een duurzame basis voor succes. Marianne Lewis en Wendy Smith pleiten daarom voor een *mindshift* van 'either/or-debates' naar 'both/and-expectations': van een of/of-benadering naar een en/en-benadering.¹⁰⁸

Kiezen voor een zijde van de paradox wordt door de meeste onderzoekers dan ook beschouwd als een onbewustzijn van de paradox of, zoals door organisatiekundigen Daniel Levinthal en James March, als een verdedigingsmechanisme door zich vast te houden aan de zijde van de eigen voorkeur.¹¹⁰ Dit leidt volgens hen tot de valkuilen van succes en falen, waarbij succes een grote nadruk op het behouden van het bestaande met zich meebrengt (exploitatie) en falen een overmatige nadruk op vernieuwing (exploratie) veroorzaakt. Kiezen voor één zijde leidt naar hun mening altijd tot problemen aan de andere zijde. Als er te veel van de ene pool is en er wordt een grenswaarde overschreden, wordt door een feedbackmechanisme de tegenpool geactiveerd. Zo worden volgens filosoof en managementconsultant Ivo Brughmans organisaties, vaak zonder het te weten, heen en weer geslingerd tussen

twee extreme posities.¹¹¹ Hij noemt als klassiek voorbeeld de welbekende pendule tussen centralisatie en decentralisatie (herkenbaar voor de meeste grotere organisaties). Wanneer bijvoorbeeld een bedrijf succes heeft geboekt met een centrale en strak geleide organisatie, identificeert het directieteam zich vaak met deze koers. Als het bedrijf groeit en vaker onderdeel wordt van samenwerkingsverbanden, komt de top steeds verder af te staan van de werkvloer. Beslissingen kunnen niet meer snel en adequaat worden genomen en de omzetcijfers dalen. Waarop het directieteam reageert door de touwtjes verder aan te trekken. Totdat de situatie onhoudbaar wordt en de raad van commissarissen de directieleden ontslaat en een nieuw team aanstelt dat het bedrijf dichterbij de markt en de klant moet brengen. 'Decentralisatie en deregulering' worden het nieuwe motto. Afzonderlijke businessunits krijgen meer bevoegdheden en autonomie. Dit geeft de medewerkers lucht en zij kunnen meer eigenaarschap nemen in de samenwerkingsverbanden. Het bedrijf herleeft. Het nieuwe directieteam voelt zich gesterkt en pakt verder door op deze koers. Op een gegeven moment vindt elke businessunit het wiel opnieuw uit, er is weinig uitwisseling en samenhang en er ontstaat zelfs concurrentie tussen de units. De partners buiten krijgen verschillende signalen afhankelijk van met welke unit of medewerker zij spreken. Het directieteam ziet te laat dat het bedrijf niet meer functioneert, de commissarissen grijpen weer in en de geschiedenis herhaalt zich.

Dergelijke slingerbewegingen of neerwaartse spiralen leiden tot desinvesteringen en een verlies aan energie en vertrouwen in de

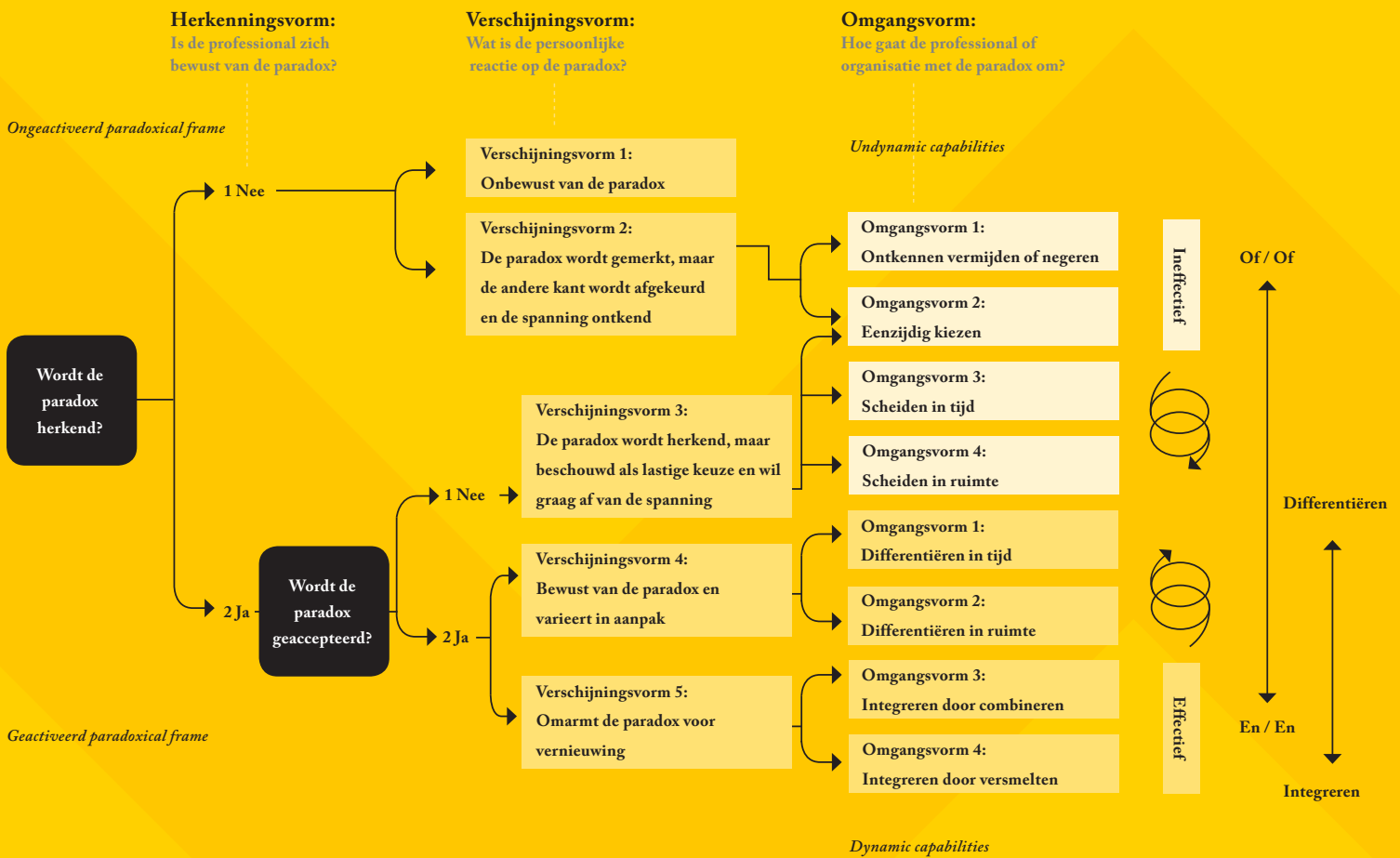
aanpak, zowel voor de medewerkers binnen als de partners buiten. Lewis en Smit spreken in dit geval van een vicieuze cirkel, een ongewenste situatie die zichzelf in stand houdt, omdat de aanwezigheid van de paradox niet wordt gezien en geaccepteerd.⁹⁰ Volgens hen vaak het gevolg van een individu dat zich onbewust is van de paradox of voor één zijde kiest en van een organisatiedynamiek zonder tegenkrachten. Op individueel niveau is dit, zoals beschreven, afhankelijk van het wel of niet geactiveerde paradoxical frame. Op organisatieniveau is dit volgens verschillende onderzoekers afhankelijk van de dynamic capabilities van organisaties: Het vermogen van een organisatie om interne en externe competenties te ontwikkelen en te integreren, om tegemoet te komen aan snel veranderende omgevingen.¹¹² Dit adaptieve vermogen om tot de essentie te komen, met ambiguïteit om te gaan en te leren van eerdere ervaringen, levert volgens Kathleen Eisenhard en Jeffrey Martin concurrentievoordelen op in een snel veranderende en onvoorspelbare markt.¹¹³ Het sluit aan bij de eerdere constatering dat in de interactie met buiten spanningsvelden ontstaan die organisaties binnen veranderlijk houden en hun bestaansrecht vergroten. Over hoe paradoxical frames van professionals en dynamic capabilities van organisaties helpen bij het omgaan met paradoxen, zijn door de hiervoor aangehaalde auteurs vele manieren beschreven. Om inzicht te krijgen in de ineffektieve en effectieve omgangsvormen met paradoxen worden grofweg drie vragen gesteld.¹¹⁴ Deze vragen hangen met elkaar samen en leiden tot een keuzeprocess waarin wij uiteindelijk vier ineffektieve en vier effectieve omgangsvormen onderscheiden (zie de figuur voor een comprimering en vertaling

van de in de literatuur gevonden antwoorden en vormen)¹¹⁵:

- Is de professional zich bewust van de paradox (te beantwoorden met twee herkenningvormen)?
- Wat is de persoonlijke reactie op de paradox (te beantwoorden met de vijf eerder beschreven verschijningsvormen)?
- Hoe gaat de professional of organisatie met de paradox om (te beantwoorden met vier ineffektieve en vier effectieve omgangsvormen)?

(IN)EFFECTIEVE ONGANGSVORMEN

Het bewustzijn en accepteren van de paradox ligt aan de basis van elke effectieve omgangsvorm. Wanneer mensen geen paradox herkennen en de eigen beperkte mindset niet zien, kunnen zij zich ook niet tot een omgangsvorm verhouden.⁹⁵ Wanneer mensen de paradox wel herkennen, maar niet accepteren, zijn er in de basis vier ineffektieve of defensieve omgangsvormen te herkennen. **De eerste** is het ontkennen, vermijden of negeren van de paradox¹¹⁶: 'Wij zien niets in decentraliseren, dat past niet bij onze organisatie. Alleen met een strakke sturing krijg je resultaat.' **De tweede** ineffektieve omgangsvorm is uitgesproken en vasthoudend kiezen voor één kant van de paradox¹¹⁷: 'Wij gaan als organisatie volledig decentraliseren. Dit is een must voor een moderne organisatie die wil samenwerken.' De paradox proberen op te lossen door de beide zijden scherp te scheiden in de tijd is **de derde vorm**: 'De komende bestuursperiode staat in het teken van decentraliseren.' Omdat de directieleden de paradox niet accepteren, zijn zij er niet alert op wanneer zij van perspectief moeten wisselen en zijn zij onvoldoende in staat om



Figuur: Keuzeproces

de verschillende bestuursperioden op elkaar te betrekken. En **de vierde** ineffektieve omgangsvorm is het proberen op te lossen van de paradox door de beide zijden strak te scheiden in de ruimte: 'Decentraliseren doen alleen de units die direct in contact staan met de klant.' Zich onbewust van de waarde van de paradox, sturen de directieleden niet op nauw contact tussen de gedecentraliseerde en gecentraliseerde businessunits. Hierdoor opereren deze units gescheiden, ontstaan wij-zijverhoudingen, wordt de spanning niet benut en is er alsnog sprake van concurrentie. Soms kunnen het scheiden in de tijd of ruimte ook uitkomsten zijn van een compromis rond de aan de beide zijden verbonden tegengestelde belangen: 'Dan mag jij dit en ik dat' of 'Doen we eerst jouw zin en daarna mijn zin'. Als beide zijden niet bewust in verbinding worden gebracht en gehouden (en de verbonden belangen niet beide gerespecteerd worden), leiden de bovenstaande vier omgangsvormen wellicht op de korte termijn tot een verlossing van de spanning, maar op de lange termijn tot een neerwaartse beweging die lastig te doorbreken is.⁹⁰

Wanneer mensen zich bewust zijn van de paradox, zijn globaal vier effectieve of actieve omgangsvormen mogelijk die een opwaartse beweging inzetten. Deze vormen worden bewust gekozen, worden continu geactualiseerd en balanceren tussen differentiëren en integreren.⁹⁰ De laatste twee ineffektieve omgangsvormen kunnen dan effectief worden gemaakt. Nog steeds leggen deze een grotere nadruk op differentiëren, maar nu is er ook bewuste aandacht voor integreren, zodat de spanning voelbaar is. Dit **'differentiëren in de tijd'** wordt ook wel een cyclische of volgordelijke aanpak genoemd.¹¹⁸ Het is

het bewust wisselen tussen de zijden van de paradox en daardoor tussen ziens-, denken en werkwijze per fase in de tijd: nu eens dit dan eens dat. Wendy Smith ontdekte dat de meeste managers op deze manier met de paradox omgaan en minder de paradox in de beslissing zelf verwerken.¹¹⁹ Zij noemt dit 'consistent inconsistent' of 'dynamisch beslissen'. Managers richten hierbij niet de focus op één besluitvormingsmoment, maar op een patroon van beslissingen door de tijd heen en door inconsistenties tussen deze beslissingen toe te staan. Dit kan in verschillende tijdsverhoudingen: 'We zetten dit jaar in op het centraliseren van bepaalde taken en volgend jaar op het decentraliseren van een aantal activiteiten (50%/50%).' Of: 'We doen af en toe in tijden van centralisatie een kansrijke decentrale interventie (80%/20%).' In het polariteitenwiel dat Ivo Brughmans gebruikt om omgangsvormen met paradoxen in kaart te brengen wordt het eerste 'situationeel schakelen' genoemd en het tweede een 'uitlaatklep'.¹¹¹ Beide zijden komen bij deze omgangsvorm dus nooit gelijktijdig voor. Belangrijk is om de tijdspanne tussen de fases niet te groot maken. De overgang wordt dan vloeiender en er ontstaat een kleinere, acceptabele en over te communiceren slingerbeweging.

De tweede effectieve omgangsvorm is **'differentiëren in de ruimte'**. Dit wordt door Charles O'Reilly III en Michael Tushman ook wel een structurele of gelijktijdige aanpak genoemd¹¹⁸ en door Ivo Brughmans als 'silo's' betiteld.¹¹¹ Het is het bewust verdelen van de zijden van de paradox over organisaties, afdelingen of beleidsterreinen: hier dit en daar dat. Dit differentiëren kan in verschillende ruimtelijke verhoudingen: 'De con-

Zie ook de bijdrage van Ageeth Telleman en Joost van der Kolk op pagina 217 over het tegensturen van gemeentesecretarissen

tractgerichte units worden gecentraliseerd en de contactgerichte units worden gedecentraliseerd (50%/50%).' Of: 'De lijn wordt centraal gestuurd en de labs werken zelfsturend (80%/20%)'. Het scheiden in de ruimte is een van de meest gebruikelijke manieren om spanningen hanteerbaar te maken. De meeste organisaties zijn opgedeeld in een deel uitvoering en een deel beleid, een deel fysiek en een deel sociaal of een deel gericht op de markt en een deel gericht op het product. Elke indeling biedt structuur, maar brengt ook grenzen aan die kunnen leiden tot verkoking. In die zin is elke scheiding onvolkomen. Net als bij de vorige omgangsvorm is het daarom belangrijk om de afstand tussen de eenheden niet te groot te maken. Ivo Brughmans beschrijft dat een systeem dichter bij een dynamisch evenwicht blijft als de tegenpolen lager in het systeem met elkaar in contact staan.¹¹¹ O'Reilly III en Tushman ontdekten in hun onderzoek dat organisaties die verschillende processen, structuren en culturen toestaan voor verschillende afdelingen, maar op het niveau van de afdelingsmanagers zorgen voor een hechte verbinding, het meest succesvol zijn in het halen van hun doelen.¹²⁰ Doordat zij in hetzelfde team zitten, gezamenlijk overleggen en gezamenlijk besluiten, wordt het moeilijker om de paradox te negeren en gaan zij eerder de confrontatie aan.

De derde effectieve omgangsvorm is 'integreren door te combineren'. De beide zijden van de paradox worden in hun zuivere vorm gecombineerd, waarbij beide herkenbaar blijven en elkaar versterken.¹²¹ Volgens Ivo Brughmans wordt in deze vorm onderzocht of de twee zijden ook tegelijkertijd, in hun oorspronkelijke, niet-afgezwakte vorm en op een gelijkwaardige manier aanwezig kunnen zijn.¹¹¹ Een voorbeeld van een dergelijke creatieve combinatie is een stimulerende beperking: 'In onze organisatie werken we met vijf regels, die centraal vastliggen én die zo geformuleerd zijn dat ze uitnodigen tot creativiteit van units en individuen'. Een stimulerende beperking zorgt ervoor dat vrijheid

niet als leegte wordt ervaren, maar als ruimte. En dat kaders niet als beperking worden beschouwd, maar als uitnodiging. Wanneer de voor het directieteam noodzakelijke voorwaarden benoemd zijn, is het voor hen makkelijker om zich over te geven aan spontane ideeën van onderop of van buitenaf. Dit komt overeen met de simple rules die Donald Sull en Kathleen Eisenhardt beschrijven om met eenvoud complexiteit werkbaar te maken.¹²²

'Integreren door te versmelten' is de vierde omgangsvorm, ook wel synthese genoemd.¹¹⁴ Dit is het laten opgaan van de beide zijden van de paradox in één nieuwe kwaliteit.¹¹¹ Hierbij is het geheel meer dan de

som der delen, maar de oorspronkelijke onderdelen zijn niet meer herkenbaar, zoals bij de derde omgangsvorm. 'In onze organisatie beschouwen we de olifantenpaadjes, die als individuele en spontane werkwijzen zijn ontstaan, als nieuwe, algemene routines'. Op deze wijze zijn de olifantenpaadjes een versmelting van de informele werkwijzen en formele routines. An Kramer beschrijft in haar boek over olifantenpaadjes dat deze binnendoor- en buitenompaadjes vaak meer ingangen voor een oplossing geven bij complexe vraagstukken.¹²³ Bij het versmelten van de beide zijden van de paradox in een synthese roepen deze echter ook weer een nieuwe tegenpool op. Dus zodra de informele olifantenpaadjes algemene routines worden, raken de paden meer platgetreden en zullen weer nieuwe afwijkende routes gevormd worden. In de dialectiek wordt dit beschreven als een voortdurend proces van ontwikkeling, waarin een these altijd een antithese kent, samensmelt tot een synthese en van daaruit weer een these wordt die een antithese oproept, et cetera.⁹⁰ Met het vormen van de synthese is door de volledige integratie de spanning tijdelijk opgeheven, maar met het ontstaan van de nieuwe antithese keert ook de differentiatie en de bijbehorende spanning weer terug.

EEN RUIMER PALET

Waar de eerste twee effectieve omgangsvormen een grotere nadruk leggen op differentiëren (en meer verbonden zijn met de of/of-benadering), leggen de laatste twee effectieve omgangsvormen een grotere nadruk op het integreren (en zijn daardoor meer verbonden met de en/en-benadering). Door het toevoegen van het en/en-perspectief ontstaat een



spectrum van of/of- tot en/en-benaderingen en verdubbelt het handelingsrepertoire en het palet aan mogelijkheden met twee extra vormen ten opzichte van de twee meer gebruikelijke en toegepaste vormen. De of/of-benadering is dus nog steeds behulpzaam bij het omgaan met paradoxen. Soms kan het nodig zijn om rigoreuze keuzes te maken of extremen op te zoeken. Zolang dit maar bewust gebeurt, in verbinding blijft met het andere en de keuze tijdig wordt geactualiseerd.¹¹⁴ De paradoxbenadering is daarmee geen vervanging van de contingentiebenadering, maar een belangrijke aanvulling voor met name complexe vraagstukken. Ook de Zwitserse Sebastian Raisch beschrijft met drie medeauteurs in *Organization Science*, dat zowel differentiatie als integratie tot oplossingen kan leiden, zowel op individueel niveau als op organisatieniveau, zowel gelijktijdig als in de tijd en zowel binnen als buiten organisaties.¹²⁴

Het voordeel van een vorm met een sterker accent op differentiatie is dat het snel resultaat biedt, duidelijkheid en houvast geeft en een scherpere profilering met een herkenbare identiteit oplevert voor bepaalde delen of tijdseenheden.¹¹¹ De eerste twee omgangsvormen zijn dan ook iets meer gecontroleerde vormen en de derde en vierde iets meer experimenterende vormen. Om op een hoger of dieper niveau tot een nieuwe of vernieuwende integratie te komen van tegenpolen, is het noodzakelijk voorbij de concrete verschijningsvorm van elke pool te gaan en tot de essentie van elk van beide polen door te dringen. Wat houden ze precies in? Het toepassen van de derde en vierde omgangsvorm vraagt daardoor (vooraf) meer moeite, tijd, inzicht en creativiteit. Uit de interviews

met grenswerkers bleek dat zij deze stap niet vaak en niet gewend zijn om te zetten. Als zij deze stap wel zetten, bijvoorbeeld als onderdeel van een leertraject, vinden zij het lastig, maar ook leuk om te doen. Het gaat niet om respectloos samenpraken of opstapelen van tegenpolen, maar om respectvol mixen en mengen. Tegelijkertijd kosten de omgangsvormen met het accent op differentiatie vaak meer tijd en moeite (achteraf) om de oplossing in stand te houden, omdat meer bijsturing nodig is. Bij de vormen met het accent op integratie is het evenwicht meer in de vorm zelf verwerkt en daardoor duurzamer op de lange termijn. Niet altijd is de investering vooraf mogelijk en nodig om tot de vormen van integratie te komen, maar wanneer het om kernparadoxen van de samenwerking gaat, loont het om de nu nog vaak niet-ingezette derde en vierde vorm te verkennen.

Samenvattend zijn alle vier de omgangsvormen onderdeel van een bruikbaar repertoire om mee te spelen. Lotte Lüscher en Marianne Lewis geven aan dat sommige omgangsvormen beter passen bij een bepaald type paradoxen, maar dat er geen directe relatie is. Het gaat meer om het bredere repertoire van vormen die afhankelijk van de context verschillende effecten kunnen hebben en waarbij combinaties mogelijk zijn.¹²⁵ En misschien wel noodzakelijk zijn. Ook vraagt de keuze voor een (combinatie van) omgangsvorm(en) om een collectieve afweging op de verschillende niveaus van de organisatie.¹²⁶ Zoals ook beschreven bij de spannende grenssituaties, zijn de verschillende betrokken teams, lagen en collega's deelgenoot van de spanning en daarmee van de balanceeropgave. Want alle vier de omgangsvormen zijn ma-

nieren van balanceren tussen differentiëren en integreren, op zoek naar een dynamisch evenwicht, waarbij het evenwichtspunt telkens wisselt. In een samenwerking zijn partijen samen altijd een beetje uit balans en bereiken nooit een statisch evenwicht. Elke gevonden balans is imperfect, onvolkomen en tijdelijk. In de woorden van Beitske Boonstra is het een continue beweging tussen zijn en worden¹²⁷: *“Complex systems are never entirely in one state or the other, but are constantly moving toward states, being both states at the same time [...] therefore never reaches its ‘perfect’, ‘destined’ state, or equilibrium – simply because no such state exists.”* Organisaties en professionals die telkens beide zijden, polen en staten van zijn in zich hebben, de spanning hiertussen accepteren en zich hier bewust tussen bewegen door de vier genoemde effectieve omgangsstrategieën in te zetten, noemen we tweeëinig.

Speel met spanning

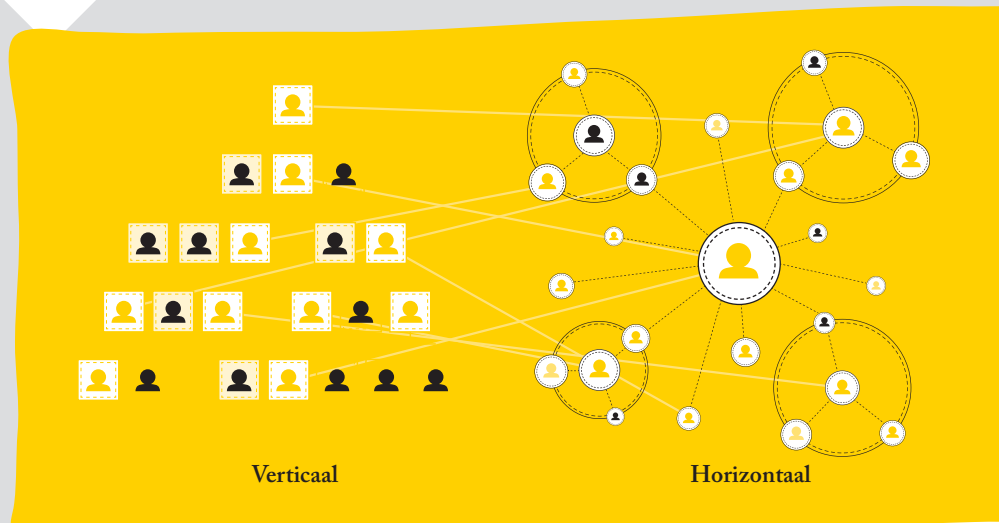
TWEEBENIGHEID

Adam Kahane verbindt het hiervoor uiteengezette balanceren heel letterlijk aan tweebeinigheid.⁹⁷ Hij beschrijft dat je bewust (tijdelijk) uit balans moet gaan om verder te komen. Hij vergelijkt het met lopen op twee benen. Mensen kunnen niet op één been lopen, maar wel op één been stilstaan. Als we op twee benen lopen, betekent het niet dat we ze allebei op hetzelfde moment bewegen of dat we stevig in balans zijn. Integendeel: het houdt in dat we eerst het ene been verzetten en daarna het andere en dat we, als we lopen, altijd uit balans zijn. Ook in de voetbalwereld wordt heel letterlijk over tweebeinigheid gesproken. Bij de meeste voetbalclubs, professioneel of amateur, wordt er expliciet op getraind.¹²⁸ Voetballers die acties met beide benen in kunnen zetten, zoals de bekende tweebeinige voetballers Johan Crujff, Wesley Sneijder en Marco van Basten, zijn sneller in het spel, zijn creatiever in het maken van combinaties en kunnen vanuit meer posities op het doel schieten. Bij het grensgebied tussen organisaties als speelveld en het samenwerken over grenzen als spel, beschouwen wij tweebeinige spelers als grenswerkers die met één been binnen in de eigen organisatie en één been buiten in het netwerk van betrokken partijen en personen werken en daar goed mee uit de voeten kunnen. Zij hebben een geactiveerd paradoxal frame (verschijningsvormen 4 en 5) en kunnen creatieve combinaties maken door zowel leidend als dienend en zowel kaderstellend als vrijheid gevend te zijn. Zij herkennen en accepteren de spanningsvelden die zij op het grensvlak voelen door te spelen met variaties, en weten zo samen met de andere spelers te scoren. Ook organisaties kunnen tweebeinige spelers zijn als zij in hun

doelstelling (performing), structuur en cultuur (organizing), identiteit (belonging) en ontwikkeling (learning) verschillende ziens-, denken en werkwijzen naast elkaar laten bestaan (effectieve omgangsvormen 1 tot en met 4) en met behulp van dynamic capabilities hier tussen balanceren. Tweebeinige organisaties accepteren dat de spanningsvelden of paradoxen tussen regie voeren en loslaten en tussen beheersen en vertrouwen geven er zijn, en maken beide werelden zichtbaar en voelbaar.

In de organisatiekundige literatuur worden deze organisaties en professionals ambidextrous genoemd. Letterlijk vertaald staat dit voor links- en rechtshandigheid. Wij hebben dit vertaald naar tweebeinigheid, gezien de positie van grenswerkers met een been binnen de eigen organisatie en een been erbuiten en de aansprekende lessen die we uit de voetbalwereld kunnen leren. De term ambidexterity wordt met name gebruikt in relatie tot het eerder aangehaalde vermogen van bedrijven om zowel te exploreren als te

exploiteren. Dit om zowel te kunnen concurreren in volwassen markten waar efficiëntie, controle en geleidelijke verbetering voordeel opleveren, als in opkomende markten waar flexibiliteit, autonomie en experimenteren nodig zijn.¹¹⁸ Dit vertaalt zich ook naar de tegenstelde wens van klanten, patiënten en gebruikers die zowel betrouwbare diensten en producten met het gevraagde resultaat wensen, als vernieuwende oplossingen die verder gaan. De gedachte is dat exploreren om een andere organisatiestructuur vraagt dan exploiteren. Charles O'Reilly III en Michael Tushman hebben vier organisatiestructuren onderzocht.¹²⁰ Een ambidextrous organisatiestructuur is in hun ogen een structuur waarbij verschillende processen, structuren en culturen een eigen plek hebben in de organisatie, maar hecht verbonden zijn op het managementniveau. Zij ontdekten dat bij het introduceren van nieuwe producten of diensten meer dan 90 procent van de ambidextrous organisaties hun doel bereikten, voor zowel de bestaande als de nieuwe business, tegenover 0 tot 25 procent voor de andere



Figuur: Accelerate John Kotter

structuren. Zij geven Kodak (dat alleen in analoge en niet in digitale fotografie ontwikkelde) en Boeing (dat alleen de commerciële vluchten en niet de militaire vluchten kon behouden) als voorbeelden van bedrijven die te veel aan één kant hebben geïnvesteerd en daardoor marktpositie hebben verloren. Om te overleven in een sterk veranderende omgeving zijn voor langetermijnsucces beide sturingsvormen nodig.

Ambidextrous of tweeënige organisaties zijn daarom vaak hybride organisaties met een verticale, hiërarchische en gecentraliseerde structuur en een uit te tekenen organogram van bestuur, management en afdelingen, in een resultaatgericht systeem van beheersing, planning, controle en voorspelbaarheid. En met een horizontale, netwerkgerichte en gedecentraliseerde structuur waar op voorhand niets is gedefinieerd en ingetekend. Ori Brafman en Rod Beckstrom gebruiken de biologische opbouw van een zeester en een spin om het verschil tussen beide structuren en systemen te verklaren.¹²⁹ De spin is een centraal gestuurd organisme dat een poot minder wel overleeft, maar zonder hoofd ten dode is opgeschreven. De zeester staat voor een decentraal aangestuurd organisme en daarmee voor de potentie van opkomende netwerkorganisaties en zelfsturende organisaties. Wanneer een arm (of been) van de zeester wordt afgesneden, groeit deze opnieuw aan en ook de verloren arm kan uitgroeien tot een nieuwe zeester. Elke arm van de zeester heeft dus alles in zich om autonoom te kunnen functioneren, maar is als onderdeel van de zeester samen sterker. Brafman en Beckstrom beschrijven het conflict tussen beide systemen en structuren en zoeken naar een optimale

mix van centrale en decentrale sturing in één organisatie. Ook John Kotter beschrijft een duaal sturingssysteem en legt een grote nadruk op de integratie van beide systemen door mensen vanuit alle hoeken van de organisatie een rol te geven in innovatienetwerken, maar tegelijkertijd hun reguliere functie in de hiërarchie te laten behouden.¹³⁰ Anders dan O'Reilly en Tushman ziet Kotter dus een verantwoordelijkheid voor de verbinding en integratie op het niveau van de individuele medewerkers en niet alleen op het managementniveau. Tussen medewerkers en managers moet echter wel een verbinding zijn, omdat anders, zoals nu nog vaak gebeurt, medewerkers in het verticale systeem worden afgerekend als er in het horizontale iets misgaat. Juist wanneer proeftuinen, werkplaatsen, ateliers, labs – en hoe we de regelvrije experimenteerruimtes nog meer noemen – niet op afstand staan van de lijn en juist wanneer medewerkers niet volledig worden vrijgesteld om te experimenteren in labs of te controleren in de lijn, wordt het belangrijker dat medewerkers gestimuleerd worden om meerdere kanten van zichzelf te ontwikkelen.

LESSEN VAN HET VOETBALVELD

Om professionals meerdere kanten te laten ontwikkelen, om de manieren van differentiëren en integreren en de wisselwerking tussen individuen en organisaties te laten slagen, kunnen we veel leren van de voetbalwereld. Bij de voetbalclub AZ worden door de voetbalschool elf gouden regels gehanteerd. De derde is: 'stimuleer beide benen'.¹³⁶ "Het gebruiken van twee benen zorgt voor een hogere handelingssnelheid en een grotere kans op succes. Om spelers tweeënig te maken, zorgen wij ervoor dat zij ook

Zie het artikel van Ageeth Telleman op pagina 141 over de principes van een duaal sturingssysteem

In de bijdrage van Martijn Jansen en Marthe van der Molen op pagina 119 worden de spanningsvelden beschreven die de middenmanager ervaart als middenvelder met een verbindende rol tussen boven en onder en binnen en buiten

in situaties worden gezet waarin het natuurlijk is om de bal met het minder sterke been mee te nemen en coachen hen dan positief." Tweeënigheid maakt spelers sneller, creatiever en succesvoller. Uit de benadering van tweeënigheid in de voetbalwereld kunnen we vijf lessen halen voor tweeënige spelers in de organisatiewereld. **De eerste les is:** zet mensen bewust in situaties waarbij het natuurlijk is om hun minder sterke been te gebruiken. Voetbaltrainers zetten spelers soms bewust op een bepaalde plek in het veld, waar ze eigenlijk niet anders kunnen dan hun 'zwakkere' been naar voren zetten. Een van de deelnemers aan een leertraject over coalitievorming zei hierover: "Ik word vooral ingezet op het been waar ik het hardst mee loop." Ook de andere deelnemers gaven aan dat er in de waan van de dag geen ruimte en tijd is om iets te doen waar je nog niet zo goed in bent, of nog niet in wordt (h)erkend. Dat vonden ze zelf ook best spannend en hun managers keken volgens hen niet op die manier naar hun ontwikkeling.

Intermezzo: De omgevingswet als illustratie van de noodzaak voor een tweeënige overheid

Hoewel de term *ambidextrous* met name in bedrijfskundige literatuur gebruikt wordt, maakte Peter Aargaard een koppeling met de bestuurskundige literatuur, door *ambidexterity* toe te passen op de publieke sector.¹³¹ Juist ook voor overheden kan tweeënigheid een behulpzaam concept zijn, gezien hun specifieke verantwoordelijkheid voor legitieme beslissingen rond het algemeen belang en de tweeledige verwachting die burgers daarbij van de overheid hebben. Burgers verwachten van de overheid dat zij *in control* is, het belastinggeld goed besteedt, iedereen gelijk behandelt, zorgvuldig is in haar afwegingen en geen overbodige risico's neemt. En burgers verwachten dat de overheid initiatieven van anderen faciliteert, gemakkelijk subsidie geeft, maatwerk levert, snel antwoordt, burgers persoonlijk behandelt en zo min mogelijk regels oplegt. Het eerste wordt vaak samengevat in het woord bureaucratie, dat als het te ver doorschiet het tweede in de weg kan staan. Eind 2017 is zelfs een prijs toegekend aan de minst bureaucratistische ambtenaar.¹³² De titel van deze prijs doet vermoeden dat bureaucratie en bureaucratisch handelen iets is wat voorkomen moet worden en dienstgerichtheid en innovativiteit in de weg staat. Vanuit een tweeënig oogpunt wordt bureaucratie juist gewaardeerd als een noodzakelijke kant van de medaille, maar deze verkiezing bevestigt hoe lastig het kan zijn om als ambtenaar te balanceren tussen beide verwachtingen van burgers. En daarmee tussen de leefwereld en systeemwereld. Dit spanningsveld houdt ook verband met de opdracht, de aansturing en de persoonlijke overtuiging van ambtenaren, die vaak niet expliciet worden gemaakt: Werk je als ambtenaar voor de burger, de bestuurder of de volksvertegenwoordiger? Vanuit tweeënigheid is hier geen keuze in te maken en kan de vraag beter geherformuleerd worden in: hoe kan de overheid (en ambtenaar) ten dienste staan van een samenleving waarin burgers, organisaties en bedrijven zelf verantwoordelijkheid nemen voor maatschappelijke vraagstukken, terwijl bestuurders (wethouders, gedeputeerden, ministers) tegelijkertijd verantwoor-

delijk en aanspreekbaar blijven voor het oplossen van deze vraagstukken?

Het bovenstaande impliceert dat zowel ambtenaren als bestuurders en volksvertegenwoordigers voor de uitdaging staan om tweeënige spelers te worden. De minst bureaucratische winnares was verbonden aan een recente ontwikkeling in overheidsland die de noodzaak van tweeënigheid op alle niveaus goed illustreert: de Omgevingswet.¹³³ Het omgevingsrecht in Nederland bestaat op dit moment uit 26 verschillende sectorale wetten voor onder meer bouwen, milieu, waterbeheer, monumentenzorg, ruimtelijke ordening en natuur. In samenhang gezien en toegepast, sluiten deze wetten niet meer aan bij de behoeften van deze tijd. De Omgevingswet bundelt daarom het omgevingsrecht in één wet om het makkelijker te maken voor (individuele en georganiseerde) initiatiefnemers om de omgevingskwaliteit te vergroten.¹³⁴ Dit is een van de grootste veranderingen op het gebied van wetgeving die we in Nederland in de afgelopen vijftig jaar hebben meegemaakt, en speelt sterk in op de roep om als overheid dichter bij de samenleving te staan en meer integraal en opgavegericht te werken. Als we de vier doelen van de Omgevingswet analyseren, blijken deze een tweetal tegenstellingen te bevatten: 'alles in samenhang beschouwen voor integrale oplossingen' versus 'het eenvoudig houden om sneller te besluiten'. En: 'zekerheid bieden door vergroten inzichtelijkheid en voorspelbaarheid' versus 'flexibiliteit door meer ruimte voor ontwikkeling en lokale afweging'. De spanningsvelden maken opnieuw goed zichtbaar hoe lastig het is om te balanceren tussen differentiëren en integreren. Een succesvolle uitvoering van de wet is een flinke juridische operatie, maar ook een flinke gedragsverandering¹³⁵, die vraagt om het kunnen hanteren van spanningen die al ingebakken zijn in de doelen van de wet. Ambtenaren zullen enerzijds de nieuwe wet- en regelgeving moeten leren kennen en zich niet laten verrassen door de geldende kaders wanneer zij buiten al toezeggingen hebben gedaan. Anderzijds moeten de kaders ruimte bieden om in coalities te kunnen handelen en zullen ambtenaren buiten de kaders moeten kunnen denken om initiatieven mogelijk te maken. Hiervoor zullen ambtenaren

met een kaderstellende of toezichhoudende functie, zoals juristen, vergunningverleners en handhavers, die traditioneel aan het einde van de keten staan, nu ook aan de voorkant betrokken moeten worden. En omgekeerd zullen ambtenaren met een ondernemende of creatieve functie, zoals strategen en gebiedsregisseurs, ook bij de uitvoering en handhaving mee moeten kijken, al was het alleen maar omdat met de wet minder activiteiten vergunningplichtig worden.

Bestuurders zullen 'het waarom' scherper moeten maken, om te handelen vanuit een aansprekend verhaal dat als leidraad voor 'het wat' en 'het hoe' kan fungeren, juist omdat dit minder is vastgelegd in de nieuwe wet. Tegelijkertijd moeten bestuurders ook bewegingsvrijheid hebben in de onderhandeling en hun koers kunnen bijsturen wanneer daar (politieke) aanleiding voor is. Volksvertegenwoordigers tot slot zullen enerzijds zelf beter en breder geïnformeerd moeten zijn over wat er in de (energieke) samenleving speelt, om vooraf kaders te kunnen stellen en hun representatieve rol goed te kunnen vervullen. Anderzijds zullen ze burgers en ondernemers zelf in staat moeten stellen om hun directe rol in de democratie te pakken, ook al hebben zij er dan achteraf minder over te zeggen. Bij een tweeënige overheidsorganisatie hoort vanzelfsprekend ook een tweeënige democratie. Ambtenaren, bestuurders en volksvertegenwoordigers krijgen zo te maken met spanningsvelden in hun rol, die zij zelf en in wisselwerking met elkaar zullen moeten leren hanteren, maar ook zullen moeten delen met burgers. Dat gaat niet zozeer over het voorleggen van een keuze aan burgers, zoals nu vaak gebeurt op inspraakavonden en in referenda, maar veeleer om het deelgenoot maken van burgers in de gevoelde spanningsvelden. Dan voelen zij ook het verlies bij een eenzijdige keuze voor het eigen belang, begrijpen de wisselwerking tussen beide kanten en kunnen mogelijk helpen om creatieve oplossingen te creëren. Nu blijft hun creatief potentieel vaak onbenut, omdat zij zich uit moeten spreken over een door anderen bedacht idee. Terwijl het centraal stellen van de (ideeën van de) gebruiker juist het oogmerk van de omgevingswet is.

Vijf lessen over tweebenigheid uit de voetbalwereld voor de organisatie-wereld

1

Zet mensen bewust in situaties waarbij het natuurlijk is om het minder sterke been te gebruiken.

2

Coach spelers positief als ze hun mindere been gebruiken en geef hen het vertrouwen dit te doen.

3

Tweebenigheid vraagt voor iedereen oefenen, struikelen en doorzetten.

4

Maak zwakke punten beter, om sterke punten sterker te maken.

5

Links- en rechtsbenigen hebben elkaar nodig om samen een sterk spel te spelen.

Een tweede les van voetbaltrainers is dan ook: coach spelers positief als ze hun mindere been gebruiken en geef hen het vertrouwen dit te doen. Het gaat er volgens de trainers niet om of je foutloos een penalty neemt met het andere been, maar om hoe vaak je geoefend hebt en hoe je je inzet om te leren. De termen 'goede been' en 'verkeerde been' liggen in de voetbalwereld daardoor gevoelig.¹³⁷ Om het zo positief mogelijk te benaderen, wordt liever gesproken over het ene en het andere been. Maar ook de specifieke voetbalterm 'chocoladebeen' wordt gebezigd. Ellen Dikker, cabaretière en voetbalmoeder, schreef hierover in VI PRO¹³⁸: "Er was een trainer die sprak over het chocoladebeen. Ik kan me geen mooier woord voorstellen voor iets wat niet goed functioneert. Zo'n been gun je direct het beste, zo'n been wil je omarmen en nooit meer loslaten. Als je spreekt van een chocoladebeen kijk je met liefde naar je zwakke plek. Zo'n woord verdient een lintje." Een aantal deelnemers aan het leertraject had bij samenwerken over grenzen het gevoel dat zij zich geen fouten kunnen veroorloven en dat het resultaat meer telt dan de inzet. Anderen hadden de ervaring dat fouten maken onoverkomelijk is, maar keken niet met liefde naar hun fout of zwakke plek. Ook de afrekencultuur in de politiek, waarbij bestuurders een angst ontwikkelen om fouten te maken en bij fouten soms midden in het proces moeten aftreden, helpt niet om tweebenig te leren spelen.

De derde uit het bovenstaande voortvloeiende les is dat tweebenigheid iets is wat door oefening eigen gemaakt kan worden en wat de meeste mensen niet bij voorbaat al zijn. Het vraagt oefenen, struikelen, uit balans zijn en af en toe in een spagaat zitten. In de voet-

bal beginnen de trainers dan ook al vroeg met het trainen op tweebenigheid, zodat er nog niet te veel patronen zijn ingesleten.¹²⁸ En hier hebben ze vele manieren en vormen voor, zowel in de training als buiten de training en zowel op het veld als thuis, waardoor het resultaat dus ook afhangt van de discipline van de speler zelf. Zo moest Dennis Bergkamp van zijn vader zijn rechterschoen uitdoen om alleen links te oefenen. “Dat was een trucje van pa, maar zelf had ik ook al snel het besef dat ik een betere, completere voetballer zou worden als ik mijn mindere been zou oefenen. Ik koos nooit voor het veilige, altijd voor de uitdaging.”¹³⁹ Ook Frank de Boer geeft aan dat de spelers in de trainingen alle pass- en trapvormen eerst rechtsom doen en daarna linksom, zodat elke speler ook zijn of haar mindere been traint. Voetbaltrainers ontwikkelen bovendien telkens nieuwe manieren om tweebenigheid op een speelse en laagdrempelige wijze te stimuleren. Wanneer de deelnemers aan de leertrajecten gevraagd werd naar de concrete mogelijkheden die zij zagen om hun ‘chocolatebeen’ te trainen, hadden ze die niet zo snel als voetballers paraat en daar oefenden zij niet bewust mee.

Een vierde les is dat het verbeteren van zwakke punten, de sterke punten sterker kan maken. “Alle spelers hebben een voorkeursbeen, maar het gaat erom dat ze hun andere been functioneel leren gebruiken”, zegt Ajax trainer Michel Kreek, die het zelf betreurt dat hij vroeger niet vaker met zijn rechterbeen heeft geoefend.¹²⁸ Jeugdtrainer Percy van Lierop vertelt hierover: “Als je niks met links kan, zal je de situaties nooit opzoeken dat je met links moet passen. Dat vermijd je. Je hoeft van ons niet de bal met links en met rechts over vijftig, zestig meter perfect weg te kunnen leggen,

maar je moet niet gehinderd zijn om die kant intuïtief in te kunnen draaien. Ook de mindere optie moet een automatisme worden. Na een week of zes intensief trainen gaat je lichaam daarop vertrouwen.” Het trainen van het andere been maakt spelers beter in het spel. Een spel dat snel en spannend is en waarbij op het moment zelf vaak een intuïtieve keuze gemaakt moet worden op basis van de vele trainingsuren die eraan voorafgingen. Het functioneel kunnen inzetten van het ‘mindere’ been maakt daarmee ook de kwaliteiten van het ‘sterke’ been beter zichtbaar. Daarbij maken trainers dus een onderscheid in wie wat met welk been minimaal zou moeten kunnen. Oud-Ajacië en trainer Bryan Roy zegt hierover¹²⁸: “Een schot op doel met rechts is matig bij mij, maar mijn rechterbeen is goed genoeg om een goede inspeelpass te geven met de binnenkant van mijn voet. Voor een buitenspeler is dat genoeg. In een positie-spel kun je dan snel genoeg handelen.” Maar soms kan juist het inzetten van het ‘zwakkere’ been tot mooie verrassingen leiden. Voetballer Arnold Mühren: “Het rechterbeen was bij mij wat minder, maar gek genoeg heb ik de mooiste goals met rechts gemaakt. Omdat ik bij god niet wist waar de ballen terecht kwamen. Dat zijn meestal de mooiste.”

Zie ook het interview met Percy van Lierop op pagina 71 die beschrijft hoe zij werken met gekleurde sokken bij spelers als een van hun benen extra training kan gebruiken en hoe tegelijkertijd het sterke been hun wapen moet blijven

In de leertrajecten is een van de meest gestelde vragen: Moet iedereen een tweebenige speler worden en hoe verhoudt zich dit tot excellentie met één been? Het bovenstaande impliceert dat het gaat om een mate van tweebenigheid, afhankelijk van je positie in het spel. Grenswerkers, wiens speelveld de binnenwereld en de buitenwereld van organisaties is, zullen niet anders kunnen dan hier flink in investeren. Met een stevige basis in de eigen organisatie (het ene been) wordt ook de slagkracht en inbreng buiten de organisatie groter (het andere been). Spelers die vooral binnen of vooral buiten werken, kunnen toe met een mindere mate van tweebenigheid, maar zullen in staat moeten zijn om goede voorzetten te geven aan hun



collega's die met het andere been spelen. Zij kunnen zich af en toe, net als Arnold Mühren, laten verrassen door hun bredere competenties. Wanneer collega's (van hun eigen organisatie of een andere organisatie) alleen met hun been binnen of alleen met hun been buiten spelen, zullen grenswerkers waarschijnlijk, net als in de voetbalwereld, harder moeten werken om de lastige voorzet te corrigeren, zodat deze door de andere spelers kan worden opgepakt. In de voetbalwereld worden alleen echte uitblinkers met één been ontzien van tweebeinigheid.¹²⁸

Een andere veelgestelde vraag is of tweebeinigheid op individueel niveau, op teamniveau of op organisatieniveau moet worden opgelost. Chris Kuijpers, directeur generaal van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is er helder in: "Ik vind dat je die kwaliteit ook echt op individueel niveau moet hebben. Sommige medewerkers zijn keigoed in de buitenwereld, maar ook zij moeten een kamervraag naar behoren kunnen beantwoorden met alles wat zij buiten hebben gehoord. Wanneer er te veel nadruk op dat rechterbeen buiten ligt, lijdt het linkerbeen binnen daar soms onder. Net zo goed hebben we medewerkers die de hele dag binnen zitten en altijd keurig op tijd zijn, maar die geen benul hebben van hoe een voorstel valt, of welke krachten er spelen. Dan loop je het risico dat je met een mooi antwoord naar buiten gaat, maar dat dat antwoord totaal verkeerd valt. Je moet kunnen anticiperen op de reuring in de buitenwereld."

De vijfde les uit de voetbalwereld helpt om zowel op individueel als op groepsniveau het samenspel te zoeken: links- en rechtsbenigen hebben elkaar nodig om samen een sterk spel te spelen. Voetballer en trainer

Ronald de Boer zegt hierover¹²⁸: "Voor het systeem is het het beste om minimaal vier linksbenige spelers te hebben. Niet alleen aan de linkerkant, maar ook als linkercentrale verdediger. In het centrum begint vaak de opbouw. Het is een stuk lastiger om de opbouw te verzorgen als je met je linkerbeen uitkomt en je bent rechts." Voetbaltrainers zijn continu aan het scouten naar goede rechtsbenigen en goede linksbenigen en stimuleren dan vervolgens beide om

Zie ook het interview op pagina 177 met Chris Kuijpers die aangeeft dat het spel voor bestaande organisaties dermate veranderd is dat individuele professionals niet meer stijf links kunnen zijn en wel twee benen moeten inzetten

ook het andere been te gebruiken. De spelers zijn bovendien doordrongen van het feit dat ook de linkerkant van het veld bemenst moet worden en dat ze elkaars verschillende posities en kwaliteiten nodig hebben. Doordat in organisaties mensen met een voorkeur voor binnen of buiten vaak over verschillende teams of afdelingen zijn verspreid en bovendien vaak een tegenovergestelde werkstijl hebben, zoeken zij elkaar niet als vanzelfsprekend op. Wanneer leer groepen dwars over de afdelingen en teams heen gevormd worden, is het grootste resultaat voor de meeste deelnemers aan het leertraject, het feit dat zij van elkaar geleerd hebben. Daarna blijken zij elkaar ook regelmatig op te zoeken en om hulp te vragen. Pas wanneer je elkaars kwaliteiten kent en waardeert, kun je elkaar in de eigen kracht zetten.

"Tweebeinigheid verruimt je speelveld, verbreedt je handlingsrepertoire en vergroot je handelingssnelheid"

Samengevat zijn tweebenige spelers sneller in het spel, creatiever in het maken van combinaties en succesvoller om vanuit meerdere posities op het doel te schieten. Tweebeinigheid verruimt je speelveld, verbreedt je handlingsrepertoire en vergroot je handelingssnelheid. Ook de organisatiepsycholoog Karl Weick¹⁴⁰ gebruikte de voetbalwereld al eens als metafoor voor organisaties. Zijn vergelijking benadrukt waarom tweebeinigheid in het speelveld van organisaties wellicht nog wel belangrijker is dan op het voetbalveld: *"Imagine that you're either the referee, coach, player or spectator at an unconventional soccer match: the field for the game is round; there are several goals scattered haphazardly around the circular field, people can enter and leave the game whenever they want; they can say 'that's my goal' whenever they want to, as many times as they want to, and for as many goals as they want to; the entire game takes place on a sloped field, and the game is played as if it makes sense."* Tijdens de leertrajecten werd dan ook vaak

benoemd: “Ik heb het gevoel dat ik wel vierbenig moet zijn.” Ook de biograaf van Johan Cruijff, Nico Scheepmaker, vond dat Cruijff niet tweebeinig, maar vierbeinig was, omdat hij het spel aan zich veranderde en alles óp het veld opnieuw bedacht.¹⁴¹ Het vraagt in elk geval een grotere bewustwording van de eigen rol, positie en vaardigheden in het samenspel. Wanneer doe je als grenswerker wat en waarom? Wanneer zet je welke kant en stijl van jezelf in? Hoe schakel je tussen regisseren, partneren en faciliteren in een samenwerkingsproces? Hoe communiceer je over een rolverschuiving? Welke rollen en kwaliteiten kun je zelf combineren en wanneer heb je iemand anders nodig? Tweebeenige spelers weten dat er geen eenduidige antwoorden op deze vragen te geven zijn, dat zij als het ware een F-je zijn dat Eredivisie speelt en dat dit ongemak bij hun rol hoort. Tweebeenigheid vraagt daarom een andere opvatting van de eigen professionaliteit, waarbij het spelen met tegenstrijdigheden en spanningen in de omgeving en in jezelf bepalend is voor de eigen identiteit en ontwikkeling.

HERSENHELFTEN EN HEMNISFEREN

Wie door de oogharen kijkt naar de beschreven spanningsvelden en paradoxen, ontwaart de metafoer van de twee hersenhelften van het menselijk brein. De linkerhersenhelft bevat onze kwaliteiten als het gaat om analyseren, projecteren en ordenen. Deze hersenhelft borgt de objectieve en rationele benadering van de wereld. De rechterhersenhelft bevat onze vaardigheden op het gebied van emotie, verbeelding en creativiteit. Wiens rechterhersenhelft sterk is ontwikkeld, kan goed omgaan met verande-

ringen en onzekerheden. Wetenschappers verschillen van mening of en in welke mate hersenen mannelijk of vrouwelijk zijn, maar als er een relatie wordt bepleit, dan wordt de linkerhelft meer geassocieerd met mannelijke kwaliteiten (systematiseren) en de rechterhelft met vrouwelijke kwaliteiten (empathiseren)¹⁴². Beide hersenhelften verwerken de informatie die binnenkomt in elk geval op een heel andere manier.¹⁴³ De hersenhelften zijn met een diepe groef van elkaar gescheiden

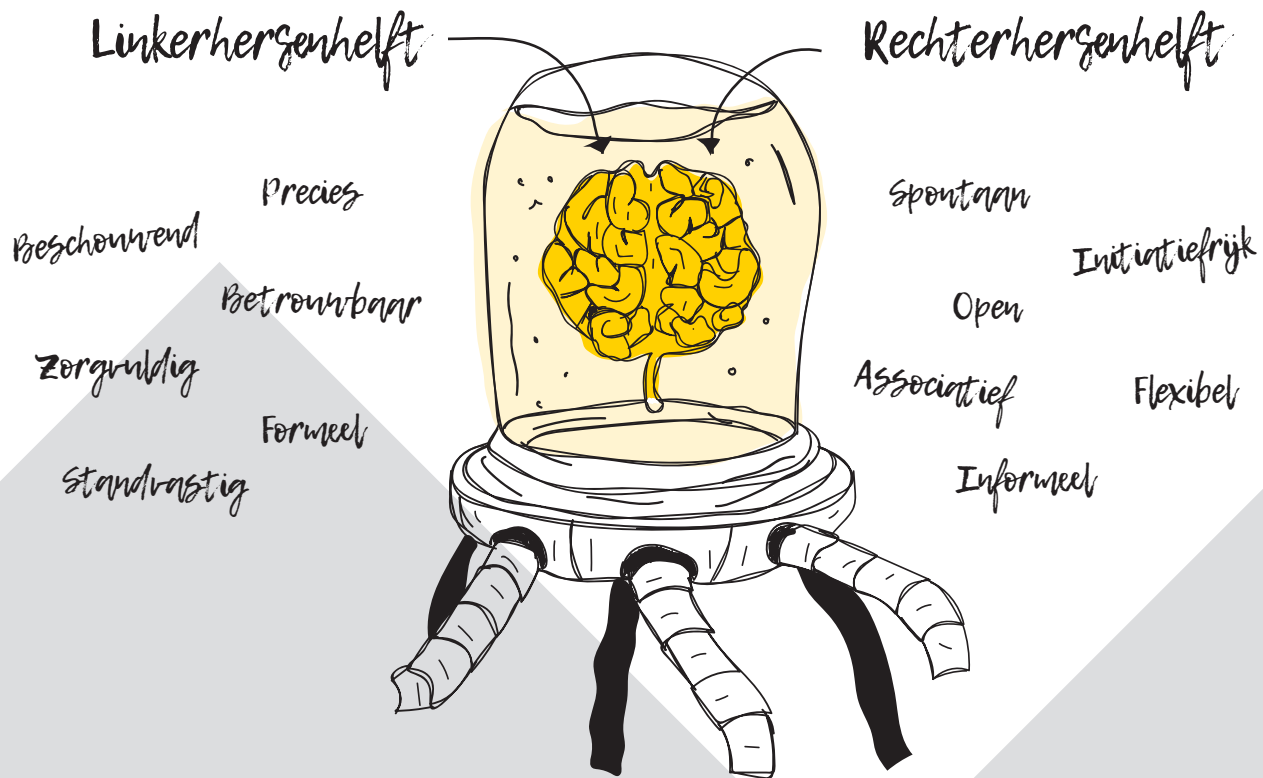


Test hoe tweebeinig jij bent op pagina 75

en worden aan de basis verbonden door de *corpus callosum*; een van de belangrijkste vezelverbindingen tussen beide hersenhelften. Neurologisch gezien stuurt, door een kruising van de zenuwbanen, de linkerhersenhelft het rechterbeen aan en de rechterhersenhelft het linkerbeen. Wij gebruiken de metafoer van tweebeinigheid niet vanwege de motorische aansturing, maar vanwege de mentale vergelijking. Daarom hebben wij de kwaliteiten van de hersenhelften en benen gelijk getrokken. Linksbenigen hebben een voorkeur voor structureren, plannen en organiseren en voeren hun functie vaak uit zoals verwacht wordt. Zij worden herkend als precies, beschouwend, opgeruimd, betrouwbaar, zorgvuldig, voorzichtig, formeel en standvastig. Meestal vervullen zij meer interne functies als vergunningverlener, systeembeheerder, controller, administrateur of projectmanager. Rechtsbenigen hebben een

voorkeur voor het gaandeweg ontdekken, ondernemen en experimenteren en zoeken meestal de randen van hun functie op door een vrije interpretatie van hun meer extern georiënteerde rol. De eerste indruk die zij achterlaten is spontaan, visionair, associatief, empathisch, flexibel, initiatiefrijk, open en informeel. De rollen van rechtsbenigen zijn divers; van strategen en procesmanagers tot kunstenaars, ondernemers of vuurmakers.

Dat beide hersenhelften heel andere kwaliteiten met zich meebrengen, realiseerde ook de Amerikaanse neurowetenschapper Jill Bolte Taylor zich. Zij raakte geïnteresseerd in de wisselwerking tussen beide hersenhelften door haar schizofrene broer. Later in haar carrière kreeg zij een beroerte door een hersenbloeding aan de linkerzijde. In haar boek *My stroke of insight* beschrijft ze haar ervaringen.¹⁴³ Zij verloor letterlijk fysiek en mentaal haar balans en ontdekte dat zij door het uitvallen van haar linkerhersenhelft geen grenzen meer waarnam (bijvoorbeeld tussen haarzelf en de omgeving, maar ook niet tussen letters en de achtergrond). Zij kon niets meer differentiëren en zag en ervoer alles geïntegreerd. Voor haar als linksgeoriënteerde wetenschapper een bijzondere ervaring dat de rechterhemnisfeer haar meer onderdeel van een stromend geheel liet zijn, in plaats van een opzichzelfstaand individu.¹⁴⁴ Zij werd zich door haar beroerte meer bewust van de wisselwerking tussen de hersenhelften en de keuze die je als persoon hebt om beide helften en hemnisferen te benutten. Mensen hebben vaak een voorkeur voor de ene of de andere hersenhelft, maar bezitten altijd beide. Samen zorgen zij voor een goed functionerend brein, waarmee we kunnen differentiëren en integreren. De Engelse dichter en



filosoof Samuel Taylor Coleridge zei in 1832 al "A great mind must be androgynous": een brein waarin beide (de mannelijke en vrouwelijke) kwaliteiten gecombineerd worden. Dit levert ook een vat aan tegenstellingen op in onszelf. Bij samenwerken over grenzen worden wij bijvoorbeeld vaak heen en weer geslingerd tussen de wens om anders te zijn en de wens om net als de anderen te zijn. Hubert Hermans, hoogleraar in de persoonlijkheidsleer en grondlegger van de zelfconfrontatiemethode, beschrijft samen met zijn vrouw in het boek *Het verdeelde gemoed* dat we door tegenstrijdige gevoelens onder ogen te zien, de ruimte in onszelf oprekken, waardoor tegenstrijdige drijfveren naast elkaar kunnen bestaan.¹⁴⁵

Onze professionele identiteit kunnen wij volgens Ivo Brughmans dan ook beter duiden in paradoxen dan in eenduidige kwaliteiten.¹¹¹ Hij raadt aan om op onderzoek te gaan naar de manier waarop wij ons verhouden tot paradoxen als controle en loslaten, leidend en volgend, afgebakend en grenzeloos, initiatiefrijk en afwachtend. Een dergelijk onderzoek brengt professionals meteen naar de eerder beschreven vierde en vijfde verschijningsvormen bij de omgang met paradoxen. Sommige paradoxen zijn bepalend voor ons karakter en sommige paradoxen worden manifest door de omgeving waarin wij acteren. Bij sommige paradoxen hebben we meer affiniteit met de ene zijde dan de andere en zijn we dus meer links- of meer

rechtsgeoriënteerd. Bij andere paradoxen herkennen we ons wellicht in beide kanten, maar passen we ze gescheiden toe: in een brainstorm verzinnen we ongehinderd nieuwe ideeën (rechts), maar in de stuurgroep bakenen we af en maken we keuzes (links). Er zijn ook paradoxen waar we zo vertrouwd mee zijn dat we vanuit beide kanten tegelijk kunnen werken (de vijfde verschijningsvorm). Uit studies naar creatievelingen blijkt dat zij hun ingevingen ontlenen aan hun vermogen om tegengestelde ideeën bij elkaar te brengen of tegengestelde dingen te doen.¹⁴⁶ Einstein heeft zijn relativiteitstheorie gevormd door tegelijkertijd in rust en in beweging te zijn. De muziek van Mozart is een combinatie van harmonieuze en afwijkende tonen.

Picasso verenigt in zijn schilderijen kalmte en chaos. Vergelijkbaar blijken wereldleiders de meest complexe problemen op te lossen door tegengestelde elementen samen te brengen om de verschillen en synergieën te begrijpen.¹⁴⁷ Dit vraagt volgens verschillende onderzoekers een cognitieve en gedragsmatige complexiteit en een soort gemoedrust bij spanningen.⁹⁰ Iets dat oefening en ervaring vraagt bij het soepel schakelen tussen links en rechts op de grens van organisaties.

LINKSBINNEN EN RECHTSBUITEN

Uit de voorgaande paragrafen is af te leiden dat in de eigen organisatie meestal een groter beroep wordt gedaan op het linkerbeen en erbuiten meestal op het rechterbeen. In het grensgebied tussen binnen en buiten is daarom de meeste spanning voelbaar en zijn beide benen nodig om deze spanning te hanteren. In mindere mate is in het gehele systeem de spanning merkbaar. Wanneer professionals zowel binnen als buiten hun beide benen inzetten, is de spanning beter behapbaar en worden de binnenwereld en buitenwereld steviger verbonden. Vanuit de eerste en laatste voetballes verdient het hierbij ook aanbeveling om rechtsbenigen eens binnen te positioneren en linksbenigen buiten. Dit betekent wel dat organisaties zowel linker- als rechterkwaliteiten moeten waarderen. De eerder aangehaalde organisatiekundigen Daniel Levinthal en James March geven aan dat organisaties een neiging hebben naar links: *“as behavioral decision-making theory demonstrates we tend to emphasize metrics that are more quantifiable, clear and short-term oriented over those that are more qualitative, ambiguous, uncertain and long-term oriented”*.¹⁴⁸ Met name grotere organi-

saties hebben in de afgelopen periode een uitgebreid repertoire en vocabulaire ontwikkeld op links. In zijn boek *A whole new mind*

Ontdekken of je een voorkeur voor het linkerbeen of rechterbeen hebt kan met de linksrechtstest op pagina 63

beschrijft Daniel Pink dat professionals, die over linkervaardigheden beschikken, lange tijd in het voordeel waren¹⁴⁹: *“The last few decades have belonged to a certain kind of person with a certain kind of mind: computer programmers who could crank codes, lawyers who could craft contracts and MBAs who could crunch numbers.”* Volgens hem zitten we nu echter in een verandering van een *Information Age* naar een *Conceptual Age* waardoor de toekomst in handen is van meer rechtsgeoriënteerde professionals. Wij delen de aandacht die in deze maatschappij nodig is voor rechts, maar benadrukken vooral dat mensen die hun linker- en rechterkwaliteiten kennen en inzetten de toekomst hebben.

Hoe bereik je dat? En zijn verschillende concrete manieren te bedenken om het rechter- en linkerbeen te trainen. Voor rechts: loop een dag mee met een kunstenaar, strateeg of initiatiefnemer, bedenk wanneer jij het meest vindingrijk bent en creëer deze omstandigheden ook of vaker in je werk, werk een week zonder agenda of vraag je leidinggevende om jou aan te spreken op jouw ontwikkelpotentie rechts. Je linkerbeen kun je bijvoorbeeld trainen door een dag met een controller, jurist of vergunningverlener mee

te lopen, een tijdlijn te maken van alle stappen in het samenwerkingsproces, een overleg tussentijds puntig samen te vatten op een flip-over, of door je een dag formeel te kleden en het bijbehorende gedrag te laten zien. Wanneer mensen tijdens de leertrajecten testen of zij een voorkeur voor het linker- of rechterbeen hebben, blijken degenen die hoog scoren op een van beide, en dus een uitgesproken krachtig been hebben, niet zo zeer laag te scoren op de test van tweebe-nigheid. Dit komt overeen met de vierde les vanuit de voetbal: het oefenen van tweebe-nigheid kan ook je sterke been sterker maken. Omgekeerd betekent het ook dat een deelnemer die elk been apart beheerst, niet vanzelfsprekend in staat is om soepel met beide te spelen en daardoor niet hoog hoeft te scoren op de tweebe-nigheidstest. Concrete manieren om tweebe-nigheid te trainen zijn bijvoorbeeld: het zoeken naar argumenten die jouw oordeel van iets of iemand tegenspreken; mensen om je heen zoeken die anders denken en werken, maar wel affiniteit hebben met jouw denkwijze en werkwijze; een lastig gesprek stilleggen om de onderhuidse spanning te bespreken; externe partijen uitnodigen bij een interne bijeenkomst en andersom; ongemakkelijkheid toelaten door een stilte in een gesprek niet meteen op te vullen; mensen de ervaring gunnen om zelf de spanning aan te gaan door hen met elkaar in contact te brengen; of door, juist wanneer het spannend is, stil te staan bij de vraag met welk been je geneigd bent te spelen en te kijken of je (ook) het andere been in kunt zetten.

Op organisatieniveau kunnen bijvoorbeeld de interne en externe afdelingen aan elkaar presenteren hoe zij werken en hoe zij het werk van de andere afdelingen verder kunnen brengen. Ook het werken in duo's van links en rechts kan een werkzame formule zijn, zeker omdat individuen volgens Wendy Smith een beperkt paradoxical frame hebben.¹¹⁹ Een lastige formule, om samen te werken met iemand die tegengestelde denkbeelden en werkwijzen heeft, zo beschrijft Adam Kahane in zijn boek *Collaborating with the enemy*. Maar als het lukt, ontstaan baanbrekende ideeën en interventies. De psychologen Daniel Kahneman en Amos Tversky ontwikkelden zo een bijzondere vriendschap als collega's. *"Kahneman was introverted, formal and pessimistic, and worked conventional hours; Tversky was extroverted, informal and incorrigibly optimistic, keeping the hours of a bat. But the two shared a fascination with how people repeatedly make the same kinds of irrational mistakes."* Soms werkten de psychologen alsof zij één persoon waren en soms was er spanning, maar hun samenwerking heeft een Nobelprijswinnende theorie opgeleverd. Iedere tweebenige speler combineert zo het linkerbeen en rechterbeen op een eigen manier, met eigen accenten in een eigen tempo. Zij weten dat je zonder spierpijn geen goede tweebenige speler wordt en dat je kramp krijgt als je te lang op één been staat. Zij weten dat het vraagt om het leren spelen in het werk en niet naast het werk. En zij weten dat tweebenigheid in theorie aantrekkelijk klinkt, maar in de praktijk weerbarstig is.

"Uit de zeilwereld weten we dat weerstand beter laverend genomen kan worden, dan recht tegen de wind in"

Zie de bijdrage van Raisa van Winden en Linda Medendorp op pagina 265 voor een mooi voorbeeld van laveren in de samenwerking tussen de hbo-lerarenopleiding en de mbo-scholen om deskundige en ervaren docenten in het middelbaar beroepsonderwijs op te leiden

ZIGZAGVERBINDING

Het linkerbeen en het rechterbeen op de hierboven beschreven manier ontwikkelen en combineren leidt tot een actief voetenwerk tussen binnen en buiten. Door dit voetenwerk (vanuit de vier effectieve omgangsvormen en de vijf lessen uit de voetbalwereld) in het grensgebied tussen organisaties ontstaat een zigzagpatroon. Een soort dans rond de grens als resultaat van het binnenuit en buitenin werken. We beschreven eerder al de druk die bestaat om binnen te blijven en de drempel die gevoeld wordt om naar buiten te gaan. In combinatie met de spanningen inherent aan samenwerken, is er in het grensgebied sprake van een weerstand waar grenswerkers doorheen werken. We beschreven dat dit kan resulteren in het beschouwen van binnen en buiten als communicerende vaten, waarbij meer buiten minder binnen betekent en andersom, en een slingerbeweging tussen uitersten kan veroorzaken, waarbij grenswerkers maar niet vooruitkomen. Uit de zeilwereld weten we dat weerstand beter laverend genomen kan worden, dan recht tegen de wind in. Laveren of opkruizen is het zigzagsgewijs tegen de wind in zeilen onder een zo klein mogelijke hoek met de wind, door steeds over een andere boeg te varen.¹⁵⁰ Door te zigzaggen is het mogelijk om juist de tegenwind of weerstand te gebruiken om vooruit te komen. Het is tegelijkertijd de koers aangeven en je mee laten voeren door de wind. Maar ook een steile helling kan het beste zigzaggend genomen worden. Niet voor niets is dat het beeld van wandelpaden en autowegen in de bergen. Uitdagende bestemmingen worden onder moeilijke omstandigheden niet rechtstreeks bereikt. Niet via de kortste route, maar via een omweg afwisselend over

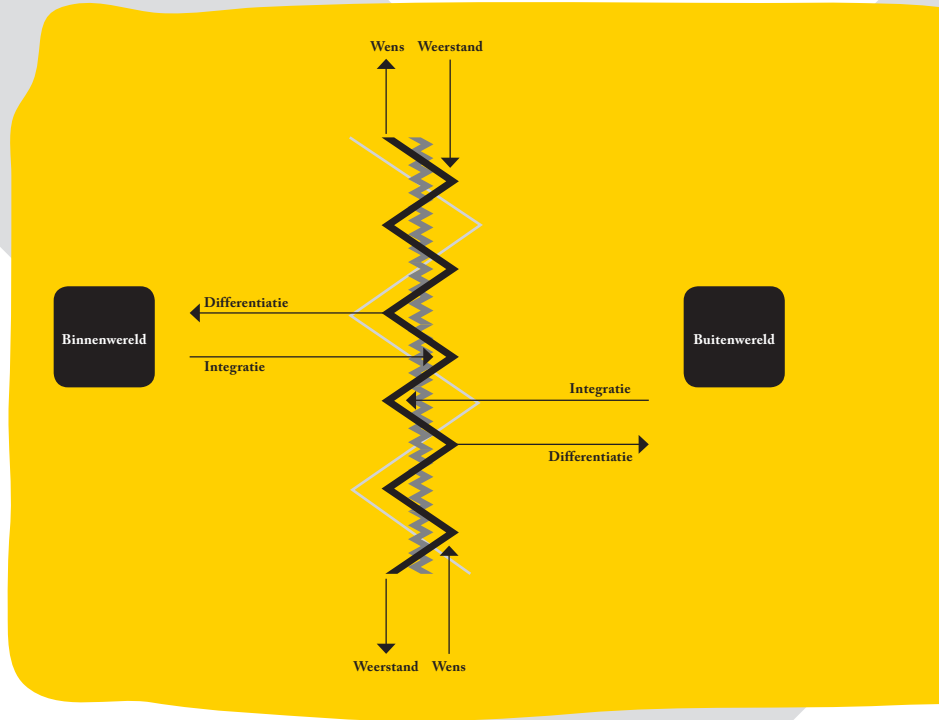
links en rechts, kan een gewenst doel, dat in de wind of op een berg ligt, toch bereikt worden. De omweg maakt dat het grensgebied niet wordt overgeslagen, verdeeld of verkleind, zoals dat in de huidige praktijk bleek voor te komen. Met een zigzag wordt het grensgebied veel intensiever betreden en benut, dan met een lineaire rechtstreekse route of een eenmalige oversteek. Het zigzagpatroon is opgebouwd uit het teken dat we eerder definieerden voor 'is anders dan', als een teken dat geen vergelijking oproept, maar verschillen benadrukt en omarmt. Door er een wisselend patroon van te maken ontstaat een hechte dialoog tussen binnen en buiten, waarbij de interne systematiek en de externe dynamiek continu in wisselwerking zijn. Een consistent inconsistente aanpak.

De zigzaggende route brengt grenswerkers op onverwachte plekken, waardoor neveneffecten groter kunnen worden dan het oorspronkelijk beoogde effect van de samenwerking. Het laat ruimte om te vinden wat je niet zocht. De route wordt al werkend uitgevonden en kan telkens worden bijgestuurd om in te spelen op veranderende omstandigheden. Het zigzaggen is zowel een horizontale beweging (tussen differentiëren en integreren) als een verticale beweging (tussen weerstand en wens), waarbij telkens een nieuw niveau bereikt wordt. Het veelvuldig passeren van de grens tussen binnen en buiten rekt, zoals beschreven, de manier van kijken, denken en werken op. De grens benadrukt dat het ook anders kan, waardoor onderweg iets nieuws ontstaat en grenswerkers nooit op hetzelfde punt in het spel terugkomen. Met elke slag zien grenswerkers de andere kant en de eigen kant anders en nemen zij nieuwe bagage mee. Eigen routi-

nes en reflexen worden minder vanzelfsprekend. Dit helpt om de vierde en vijfde verschijningsvorm te bereiken en te reflecteren op de gekozen omgangsvorm. Met elke slag activeren grenswerkers zo hun eigen paradoxical frame en vergroten de dynamic capabilities van de betrokken organisaties. De ene slag zal moeilijker of makkelijker, sneller of langzamer gaan dan de andere. De lengte, breedte en diepte van de slagen kunnen telkens variëren, zolang de grenswerker maar in beweging blijft. Die beweging maakt

dat grenswerkers het contact niet uitstellen en werkt daardoor druk- en drempelverlagend. Het zorgt ervoor dat de spanning op een gezond niveau blijft. In elke fase van het samenwerkingsproces is zigzaggen nodig. Hoe eerder het ongemak wordt opgezocht, hoe gemakkelijker het vervolg wordt. De spanning krijgt dan niet de kans om op te bouwen tot een ongezond niveau, waardoor niet de dynamiek van de spanning, maar de dynamiek van de zigzag bepalend blijft. Het haalt grenswerkers niet uit hun bewustzijn,

Zie ook het artikel van Gerlinda Tijhuis op pagina 83 die het woord ritselen gebruikt voor de zigzagbeweging tussen de systeemwereld en de leefwereld. En concrete tips geeft om ritselmanagement toe te passen



waardoor het makkelijker balanceren is tussen betrokken zijn en afstand nemen, ook al staan zij er middenin.

Zigzaggen maakt dat, zoals de eerder aangehaalde Robert Cooper⁵⁸ al zei, een grens geen statisch begrip is en de meeste activiteit ook echt plaatsvindt tussen grenzen. Balanceren tussen differentiëren en integreren en tussen wens en weerstand is geen gemakkelijke middenweg, maar de plek der moeite. Grenswerkers moeten het lief hebben en het ongemak aankunnen om niet rechtstreeks op het doel af te gaan en wel telkens een drempel over te gaan. Voor het instandhouden van overgangsgebieden, moet je moeite doen, constateerden we al eerder. Samenwerken tussen binnen en buiten is daarmee met recht samen wérken. Wanneer meer grenswerkers als tweebe-nige spelers actief zijn, wordt het hechtwerk van de zigzagverbinding tussen de binnenwereld en de buitenwereld sterker. Wat de rand van de organisatie was, kan dan ook beschouwd worden als het midden van het speelveld, waardoor grenswerkers niet als randfiguren in de periferie opereren maar als kernspelers in het midden. En elke grenswerker doet dat anders en gaat anders met de spanning tussen binnen en buiten om. Als tweebe-nige spelers combineren zij links en rechts op een eigen manier tot een eigen zigzag-patroon. Dit gaat niet een-twee-drie, maar uit de literatuur en in de praktijk zijn wel drie algemene stappen¹⁵¹ te herkennen die nodig zijn om te blijven zigzaggen en spanningen productief te maken: het herkenbaar maken, het bespreekbaar maken en het hanteerbaar maken. De stappen beginnen bij de grenswerker zelf en vragen een steeds bredere cirkel van betrokkenen. De eerste en tweede

stap helpen om naar de eerder beschreven vierde en vijfde verschijningsvorm te komen. De tweede en derde stap helpen om de vier effectieve omgangsvormen concreet in de praktijk toe te passen. De stappen hoeven niet alle drie doorlopen te worden, maar voor het zetten van de tweede stap is de eerste stap noodzakelijk en voor het zetten van de derde stap is de tweede stap nodig om de spanning samen productief te maken.

Voor elke stap zijn verschillende strategieën in te zetten. Welke strategie het meest passend is, is afhankelijk van de persoon

Zie het artikel van Mieke Moor op pagina 65 voor een uitwerking van het accentverschil op samen wérken

(zie hiervoor de vijf eerdergenoemde signa-turen van de grenswerker), de context (zie hiervoor de drie genoemde coalitievormen in het grensgebied) en de spanning (zie de vier genoemde en geïllustreerde categorie-en). Welke strategie ook gekozen wordt om de spanning productief te maken, het blijft belangrijk om deze te actualiseren. Net als in de voetbalwereld is een voor- en nabe-schouwing een belangrijk onderdeel van het spel om spannende momenten te analyse-ren en bespreken. Bovendien is het goed mogelijk dat meerdere strategieën tegelijk een versterkend effect hebben. Wat tot slot opvalt aan de strategieën is dat de meeste een speels en ontspannen karakter hebben: van tekenen, uitbeelden en spelsimulaties tot humor, reframe-n en onaf maken.

"Door iets tijdelijk vast te leggen kan een nieuw betekenis-veld ontstaan"

SPEELSTRATEGIEËN

De eerste stap is **herkenbaar maken**. We beschreven al dat grenswerkers zich er vaak niet bewust van zijn waar hun ongemakkelijke gevoel vandaankomt en dat er ook geen omgangsvormen mogelijk zijn wanneer de spanning niet wordt herkend. Mogelijke strategieën voor het wel herkenbaar maken zijn: signaleren, markeren, visualiseren, waarderen en accepteren. Er zijn verschillende signalen in de taal en het gedrag van mensen die kunnen duiden op een spanning: bijvoorbeeld wanneer bij het koffiezetapparaat of terug op het thuisfront frustraties worden benoemd die niet tijdens gezamenlijke bijeenkomsten worden geuit, als bestuurders onbewust meebewegen met verschillende winden, als er abstracte of verhullende termen worden gebruikt waar niemand tegen kan zijn of als de woorden 'eigenlijk', 'gewoon' en 'formeel gesproken' worden gebruikt die aangeven dat er nog een andere kant is in de leefwereld of systeemwereld. Het lezen van gespannen gedrag en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal helpt hierbij, maar soms werkt taal verwarrend en een beeld verhelderend. Door de spannende situatie te tekenen, met attributen uit te beelden of met mensen op te stellen kan de spanning gemakkelijker gezien en beleefd worden.¹⁵² Ook het markeren door tijdelijk grenzen te trekken kan helpen om de andere kant in beeld te krijgen. Met het voorstel om een sa-

Zie het artikel van Elske Schrijvers en Joke Scholten op pagina 339 die de reflex bespreken om lastige zaken vanuit formele afspraken te benaderen

menwerkingsproces te beëindigen, beseffen mensen vaak pas wat het betekent om de samenwerking levend te houden. Door iets tijdelijk vast te leggen kan een nieuw betekenisveld ontstaan.⁴⁰ Om een spanning te herkennen is het nodig om de andere kant

Zie pagina 294 voor een bloemlezing van signalen

te waarderen. Door een tijd expliciet te letten op de positieve elementen van het andere en de ander, wordt de aanleiding om ook rekening te houden met die kant groter. Tot slot stimuleert het accepteren van ongemak de bereidheid om tussen beide kanten te willen balanceren.¹⁵³ In de door de filosoof Alain de Botton opgerichte *School of Life* wordt verteld dat meer inzicht in en het begrijpen van het ongemakkelijke gevoel een vorm van filosofische meditatie of westerse mindfulness is en net als de oosterse mindfulness rust en ontspanning geeft.¹⁵⁴ Soms is deze eerste stap al voldoende om zelf verder te kunnen en hoeft de volgende stap niet gezet te worden. De volgende stap kan echter alleen gezet worden als deze eerste stap doorlopen is.

Belangrijk in de tweede stap van **bespreekbaar maken** is dat de spanning benoemd kan worden, zonder dat de inbrenger weet wat hij of zij met de spanning moet of dat het gesprek moet leiden tot een aanpak. Wanneer er het vertrouwen is dat spanningen bespreekbaar gemaakt kunnen worden, is er in de samenwerking minder reden om zaken vooraf gedetailleerd (in contracten)

vast te leggen. De spanningen in de samenwerking blijven vaak onder tafel, maar juist door ze op tafel te leggen wordt de essentie van de samenwerking blootgelegd. Dat wat spannend is hoort op de agenda, omdat het de samenwerking raakt. De neiging om elkaar te ontzien en in bescherming te nemen door de spanning niet te bespreken, zet de samenwerking eerder op een achterstand. Er zijn verschillende strategieën mogelijk om ongemak wel te bespreken, zoals gekscheren, confronteren, reflecteren, empathiseren, evalueren en simuleren. We lichten de eerste en laatste strategie uit. Stand-upcomedian Raoul Heertje geeft aan dat gekscheren het met humor en ontspanning introduceren van een andere manier van kijken is.¹⁵⁵ Het werkt relativiserend: je neemt jouw kant van de paradox altijd serieus, maar je kunt het ook als lachwekkend bekijken. Ook van oudsher en in bepaalde culturen zijn grappen (ook wel *joking relationships* genoemd) een manier om een relatie die intens en spannend tegelijk is, gezond te houden.⁶³ Het gaat er volgens veranderingkundige Hans Vermaak nadrukkelijk niet om, iemand of iets onderuit te halen, maar om ruimte te (her)geven om vrijelijk te denken over zaken die gevoelig liggen.¹⁵⁶ Simuleren is het nabootsen van de werkelijkheid door een veilige omgeving te creëren waarin iets ervaren en getest kan worden, zonder dat het meteen consequenties voor de werkelijkheid heeft. Annemieke Stoppelenburg, een van de auteurs van het boek over

Zie het artikel van Gerbe de Vos, Manon de Caluwé en Martine de Jong op pagina 251 om op een waarderende manier spanningen bespreekbaar te maken



organisatieverandering met spelsimulaties zegt: “Het is het bewust stappen uit de regels van alledag en met nieuwe vrij gekozen regels dingen uitproberen die in de huidige regels niet kunnen.”⁹⁵ In een gesimuleerde situatie kunnen mensen bijvoorbeeld bewust ervaren hoe verschillend zij op spanningen reageren. In een rollenspel kunnen partijen wisselen van rol en perspectief om de positie van de ander te ervaren en beter te begrijpen. Conflicten en groepsdynamieken kunnen zo op een minder beladen manier worden besproken. Maar ook kunnen in een simulatie de effecten van (eezijdige) keuzes of ingesleten patronen voelbaar en zichtbaar worden gemaakt. Belangrijk bij elke simulatie is het nabespreken om de verbinding te leggen met de echte werkelijkheid. De lessen hieruit kunnen worden benut in de volgende stap, maar soms is bespreekbaar maken al voldoende om te ontladen en hoeft er niet meteen een volgende stap gezet te worden.

De derde stap is het feitelijk **hanteerbaar maken**. Hierbij kan gedacht worden aan strategieën als conceptualiseren, pauzeren, verstoren, experimenteren, improviseren en reframen. We bespreken er drie. Conceptualiseren is het bouwen aan een onderliggend of bovenliggend concept, dat de beide zijden van het spanningsveld ontstijgt.⁹² Een verbindend en aansprekend concept, metafoor of visie kan diverse partijen met soms tegengestelde belangen motiveren om samen te werken.¹⁵⁷ Pauzeren betekent even niets doen om het systeem zichzelf te laten corrigeren. Complexe systemen reguleren zichzelf en houden zichzelf in een dynamisch evenwicht.⁹⁴ Iets niet doen of ergens tijdelijk mee stoppen lijkt makkelijk, maar gaat niet vanzelf. Professionals zijn in de regel oplos-

singsgericht en geneigd om meteen te interveniëren, een keuze te maken of iets zelf af te maken. In die situaties heeft het andere en hebben anderen minder mogelijkheden om ook van betekenis te zijn en het eigen te maken. ‘Onaf’ is een kwaliteit die net genoeg massa heeft om uitnodigend te zijn. Juist

Lees ook het artikel van Sandra Schruier op pagina 191 over de tweedaagse spelsimulatie die zij inzet bij gespannen samenwerkingsverbanden

wanneer iets spannend is en antwoorden niet meteen voor de hand liggen, kan het opluchten om er aan te beginnen, zonder jezelf op te leggen dat het ook af moet. Dit laat een open einde en ruimte voor het ‘niet-weten’, wat volgens schrijver Arnon Grunberg een mensenrecht is.¹⁵⁸ En zoals Picasso zei: “Als ik al weet wat het wordt is het niet meer leuk om te maken.” Design hoogleraar Kees Dorst heeft het denkproces van topontwerpers in de wereld geanalyseerd en kwam erachter dat hun creativiteit niet op basis van toeval tot stand komt, maar op basis van heldere stappen en spelregels.¹⁵⁹ Een belangrijke aspect in deze aanpak van design

Zie ook het interview met vuurmaker Jeroen den Uyl op pagina 151 die streeft naar doelen en dromen die groter zijn dan de afzonderlijke delen

thinking is reframen: het bedenken van een of meer nieuwe frames voor een vraagstuk. Een reframing beschrijft een nieuwe manier van kijken die óók waar is en die de deur opent naar nieuwe benaderingen van het

Zie het artikel van Jaap Warmenhoven op pagina 257 die de belofte beschrijft van zaken die (nog) niet af zijn

spanningsveld. In de uitgaanswijk Kings Cross in Sydney waren veel problemen met overlast van jongeren en cafés. Toen Dorst het frame probleemwijk losliet en de wijk is gaan benaderen met het nieuwe frame van een slecht functionerend festivalterrein, kwamen andere partijen in beeld die konden bijdragen aan andere oplossingen. Een strategie die aansluit bij de bekende uitspraak van Albert Einstein: “We can’t solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them.”

Zie ook het artikel van André Schaminée en Pim Meijer op pagina 321 die de werking van een nieuw frame beschrijven voor de verbouw van de A9

LICHTVOETIG

We beschreven achtereenvolgens dat voor de taaiere vraagstukken van nu samenwerking over grenzen nodig is. Die samenwerking is succesvol wanneer partijen en personen van elkaar verschillen en iets kennen en kunnen wat de ander niet kent en kan. Maak verschil was de oproep. We introduceerden een nieuwe formule die geen vergelijking met het eigene oproept bij het ontmoeten van iets anders. Om dit andere te ontdekken moeten we grenzen opzoeken. We constateerden dat het werk steeds meer verplaatst van de kern van organisaties naar de randen; naar het grensgebied tussen organisaties als een nieuw werkterrein. Dit is de plek waar de interne systematiek van de binnenwereld verbonden wordt aan de externe dynamiek van de buitenwereld. Twee werelden die elkaar niet als vanzelfsprekend verstaan door verschillende logica's van kijken, denken en werken. Maar die ook niet zonder elkaar kunnen. Grenswerkers zijn de nieuwe vaklieden die deze verbinding actief leggen in het griezelige en geweldige grensgebied. Het zijn professionals in een ambigue rol die zowel de brug als de scheiding representeren. In de praktijk blijken zij echter vaak of buiten of binnen te werken en is de druk om binnen of buiten te blijven en de drempel om naar buiten te gaan hoog. We hebben laten zien dat de binnen- en buitenwereld elkaar niet als communicerende vaten hoeven te beperken. Want buiten samenwerken lukt alleen als je binnen samenwerkt en andersom. Daarom kwamen we met de samengestelde termen binnenuit en buitenin die uitnodigen tot beweging.

Spanningen bleken inherent verbonden aan die beweging tussen binnen en buiten. Spanningen zorgen voor vernieuwing en cre-

ativiteit en houden organisaties veranderlijk. Maak het spannend was het devies, maar spanning is iets waarvan we houden in films en boeken maar die we in de samenwerking minder kunnen waarderen. We zagen dat dit mede kwam door een taaltekort en een handelingsverlegenheid. We onderscheidden vier categorieën spanningen: *performing*, *organizing*, *belonging* en *learning*. En we zagen dat spanningen vaak op een niveau in de organisatie aan de oppervlakte komen, maar meerdere lagen en niveaus raken die nodig zijn bij het productief maken. De spanningen die zowel onvermijdelijk als noodzakelijk zijn en kansen voor vernieuwing en creativiteit bieden, bleken de spanningen die voortkomen uit een paradox. We onderscheidden vijf verschijningsvormen van paradoxen bij individuen die afhankelijk zijn van het *paradoxical frame* van professionals: de mate waarin zij paradoxen herkennen en accepteren en de verschillen en synergiemogelijkheden van beide kanten verkennen. Op organisatieniveau spraken we over *dynamic capabilities*, het vermogen om interne en externe competenties te combineren. Beide leiden tot een aanvulling op de bekende of/of-benadering (onder welke condities moeten professionals kiezen voor A of B) met een en/en-benadering (hoe kunnen A en B beide tegelijkertijd bediend worden). We onderkenden vier effectieve omgangsvormen voor paradoxen die het spectrum van of/of tot en/en bestrijken en balanceren tussen differentiëren en integreren: 'differentiëren in tijd', 'differentiëren in ruimte', 'integreren door combineren' en 'integreren door versmelten'. Samen en in combinatie bieden zij een breder repertoire om te spelen met spanning.

Om dit kracht bij te zetten introduceerden we de metafoer van tweebeinigheid. Bij het grensgebied tussen organisaties als speelveld en het samenwerken over grenzen als spel, beschouwen wij tweebeinige spelers als grenswerkers die met één been binnen in de eigen organisatie en één been buiten in het netwerk van betrokken partijen en personen werken en daar goed mee uit de voeten kunnen. Vergelijkbaar met de kwaliteiten van de beide hersenhelften staat het linkerbeen binnen voor kwaliteiten als structureren, plannen en organiseren en het rechterbeen buiten voor het gaandeweg ontdekken, ondernemen en experimenteren. In tweebeinige organisaties met een duaal sturingsstelsel zijn tweebeinige spelers de verbindende schakel en leerden we vijf lessen van het voetbalveld om hun speelveld te verruimen, hun handelingsnelheid te vergroten en hun handelingsrepertoire verder te verbreden. Een goed getrainde tweebeinige speler levert actief voetenwerk tussen binnen en buiten resulterend in een hechte zigzagverbinding. Hierbij kunnen ze drie stappen doorlopen om de spanning in het tussengebied productief te maken: herkenbaar maken, bespreekbaar maken en hanteerbaar maken. Met deze stappen zorgen grenswerkers dat het allerbelangrijkste in de samenwerking ook een plek op tafel en in de agenda krijgt. Voor elke stap benoemden we een aantal speelse strategieën. Want hoe vroeger het ongemak wordt opgezocht, hoe gemakkelijker het vervolg wordt.

De al aangehaalde Victor Turner beschrijft dat in grensgebieden werken en spelen bijna niet te onderscheiden zijn, ook al wordt spelen vaak als 'licht' en 'vrij' gezien tegenover de 'zwaarte' en 'verplichting' van het werk.⁶⁴

*"Als je terugkijkt
om te leren van je
fouten, kijk je toch
vooruit"*

Volgens hem is het variëren met en combineren van elementen iets wat spelenderwijs vrij van beperkingen gedaan wordt. Wellicht dat we daarom eerder spreken over buiten spelen. Om tweebenigheid succesvol in te zetten, zullen we echter ook binnen moeten gaan spelen om de systemen zacht te maken. En aan het spelen met al die variaties en combinaties is fouten maken onlosmakelijk verbonden. Fouten zijn een kans voor creativiteit.¹⁶⁰ Aan elk succesverhaal zijn vaak meerdere fouten voorafgegaan. Deze stoppen we het liefst in de doofpot, terwijl juist deze momenten het meest leerzaam zijn voor onszelf en anderen. De Princeton-onderzoeker Johannes Haushofer publiceerde daarom een CV met al zijn fouten.¹⁶¹ Dit CV kreeg veel meer aandacht dan zijn feitelijke CV met behaalde resultaten. Ook voor grenswerkers is fouten maken essentieel om beter te worden. Bovendien is het goed om je te realiseren dat elke omgangsvorm met paradoxen en spanningen tijdelijk en onvolkomen is. Provisorisch werken kan daarom gezien worden als het nieuwe professioneel. Volgens bestuurskundige Paul Frissen zijn we alleen niet zo goed in staat om imperfectie en ongemak te verdragen.¹⁶² "Het tragische speelt een cruciale rol, want het besef dat het bestaan onvolmaakt is en vol tegenstrijdigheden, is een voorwaarde om de maatschappelijke pluraliteit te waarborgen." Filosoof Alain de Botton schrijft in zijn recente boek dat onvolmaaktheid zelfs een kenmerk is van onszelf: In wezen zijn we allemaal gek en mislukt.¹⁶³ Hij geeft aan dat dit relaties een stuk minder gespannen maakt. En dat maakt het ook makkelijker om de ander en het andere lichtvoetig tegemoet te treden. Zij zijn net zo gek en onvolmaakt als jij.

Het leren omgaan met spanningen tussen bijvoorbeeld regelen en ontregelen, gelijk behandelen en verschil maken en tussen leiden en volgen, zal de belangrijkste competentie worden voor professionals. Een competentie die we waarschijnlijk nooit helemaal onder de knie zullen krijgen. Maar het goede nieuws is dat het uitnodigt tot doen wat je nog niet eerder deed, tot spelen op het werk en tot het delen van beste fouten. Tweebenigheid is een lichtvoetig en lenig concept dat helpt om dat wat normaal gesproken niet gezien wordt herkenbaar te maken, wat niet gezegd mag worden bespreekbaar te maken en wat niet te verdragen is hanteerbaar te maken. Met dit boek hopen we een aantal mythes rond samenwerken te ontmaskeren en lichtgewichtbagage mee te geven om te reizen over grenzen. Met de voetbalmetafoor in het achterhoofd nodigen we uit om, net als Johan Crujff, een meester te worden in het logisch maken van onlogische combinaties. Met zijn Amsterdamse arbeidersaccent wist hij het spel altijd treffend samen te vatten: 'Toeval is logisch', 'Als je terugkijkt om te leren van je fouten, kijk je toch vooruit', 'Op succes volgt vaak een grote teleurstelling' en natuurlijk: 'Elk nadeel heb zijn voordeel.' Dus creëer een spontane routine, maak een gelukkig ongeluk, ga gecontroleerd ontregelen en wees een praktische idealist. Maak het spel simpel en spannend door het andere te omarmen en te accepteren dat je het pas gaat zien als je het doorhebt.

Martine de Jong werkt als adviseur bij Twynstra Gudde en als onderzoeker bij de Urban Futures Studio van de Universiteit Utrecht. Zij beweegt op verschillende grensvlakken, tussen disciplines, tussen organisaties en tussen wetenschap en praktijk en helpt andere professionals bij het vervullen van hun rol als grenswerker.

Twalf mythes van samenwerken over grenzen ontmaskerd

1. De basis van samenwerken zijn gemeenschappelijkheden

2. Differentiëren helpt niet wanneer je wilt integreren

3. Insluiten en uitsluiten is niet normaal

4. Iets anders vergelijk je met wat je kent

5. Grenzen liggen vast en mag je niet mee spelen

6. Bureaucratie zit vernieuwing in de weg

7. Als je binnen werkt ben je niet buiten

8. Tegenstellingen sluiten elkaar uit

9. Spanningen moet je voorkomen en oplossen

10. Iets wat aan de rand zit is niet de kern

11. Fouten maken is falen

12. Iets wat complex is kan niet licht en leuk zijn





GERAADPLEEGDE BRONNEN

1. Boulton JG, Allen PM, Bowman C. Embracing complexity; strategic perspectives for an age of turbulence. Oxford: Oxford University Press; 2015.
2. Cilliers P. Knowing complex systems. In: Richardson, KA (red). Managing organizational complexity; philosophy, theory and application. Greenwich: Information Age Publishing; 2005: 7-19.
3. Stiehm JH. The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy. Philadelphia: Temple University Press. 2010.
4. Ansell C en Gash A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory* 2008; 18(4): 543-571.
5. Innes JE and Booher DE. Collaborative policymaking: Governance through dialogue. In: Hajer MA en Wagenaar H (red). *Deliberative policy analysis; Understanding governance in the network society*. Cambridge: Cambridge University Press; 2003: 33-59.
6. Moss Kanter R. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review* 1994; July-August: 96-108 (reprint 94405).
7. Schrujfer SGL en Vansina L. Working across organizational boundaries: Understanding and working with the psychological dynamics. In: Vansina L en Vansina-Cobbaert MJ (red). *Psychodynamics for consultants and managers: From understanding to leading meaningful change*. London: Wiley; 2008: 390-410.
8. Engelström Y, Engelström R en Kärkkäinen M. Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition; Learning and problem solving in complex work activities. *Learning and Instruction*. 1995; 5: 319-336.
9. Cropper S, Ebers M, Huxham C en Smith Ring P. The Oxford handbook of inter-organizational relations. Oxford: Oxford Handbooks Online; 2008.
10. Boelens L. Theorizing Practice and Practising Theory: Outlines for an Actor-Relational-Approach. *Planning Theory* 2010; 9(28): 28-62.
11. Utermark J. Longing for Wikitopia: The study of politics of self-organization. *Urban Studies* 2015; 52(13): 2301-2312.
12. Van de Wijdeven T. Doe-democratie. Eburon Uitgeverij BV. 2012.
13. Bakker J, Denters B, Oude Vrielink M en Klok P. Citizens' initiatives: how local governments fill their facilitative role. *Local government studies* 2012; 38(4): 395-414.
14. Schulz M, Steen M van der en Twist M van. De realisatie van publieke waarden door sociaal ondernemerschap. *Bestuurskunde* 2013; 22(1): 35-43.

15. Zie voor een uitgebreidere beschrijving van deze trends: Jong M de. *Coalition Planning; Directive, collective and connective ways of working on the interface of established institutions and individual aspirations*. In: Boelens I en Roo G de (red). *Spatial Planning in a Complex Unpredictable World of Change; towards a proactive co-evolutionary type of planning within the Eurodelta*. Groningen: InPlanning; 2016.
16. Sampson RJ, McAdam D, MacIndoe H en Weffer-Elizondo S. *Civil society reconsidered: The durable nature and community structure of collective civic action*. *American Journal of Sociology* 2005; 111(3): 673-714.
17. Steen M van der. *Pop-up public value: public governance in the context of civic self-organisation*. The Hague: Netherlands School of Public Administration; 2013.
18. Arts B en Tatenhove J van. *Policy and power; a conceptual framework between the 'old' and the 'new' policy idioms*. *Policy Sciences* 2004; 37(3/4): 339-356.
19. Zuidema C. *Stimulating Local Environmental Policy: Making Sense of Decentralization in Environmental Governance*. Groningen: PhD Thesis, University of Groningen; 2011.
20. Bohm D. *Heelheid en de Impliciete Orde*. Rotterdam: Lemniscaat. 1985: 57.
21. Kaats E en Opheij W. *Leren Samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer. 2012.
22. Kahane A. *Collaborating with the enemy; How to work with people you don't agree with or like or trust*. San Francisco: Berrett-Koehler. 2017.
23. Brabantkennis is bijvoorbeeld de verkenning 'Mind the gap' gestart na het overbruggen van de verschillen in de Brabantse samenleving.
24. Houtum H van en Naerssen T van. *Bordering, Ordering and Othering*. Tijdschrift voor economie en sociale geografie. Oxford Publishers 2001; 93(2):125-136.
25. Zie voor een mooie verhalende illustratie hiervan: Botton A de. *Proeven van Liefde*. Den Haag: Pandora. 2012.
26. Bekijk het kunstwerk op <http://www.egbg.nl/?id=1289762862&lan=nl>
27. Lovecraft HP. *Supernatural Horror in Literature*. Palingenesis Project. 2013.
28. Rupert J. *Diversity faultlines and team learning*. Leiden: Universiteit Leiden. 2010.
29. Lau DC en Murnighan JK. *Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups*. *Academy of Management Review* 1998; 25: 760-776.
30. Verloof N. *Negotiating urban conflict: Conflicts as opportunity for urban democracy*. Amsterdam: University of Amsterdam. 2015.
31. Miron-Spektor E, Gino F en Argote L. *Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2011; (116): 229-240.
32. Boonstra J. *Conflicten en Spanning: een creatieve bron voor vernieuwing*. Tijdschrift conflicthantering 2012; (8): 4-9.
33. Lewis MW, Andriopoulos C en Smith WK. *Paradoxical leadership to enable strategic ability*. *California Management Review* 2014; 56(3): 58-77.
34. <https://www.vpro.nl/programmas/de-hokjesman.html>
35. Hermans HJM en Kempen HJG. *The dialogical self: Meaning as movement*. San Diego: Academic Press. 1993.
36. Lamont M en Molnár V. *The study of boundaries in the social sciences*. *Annual Review of Sociology* 2002; 28: 167-195.
37. Akkerman SF en Bakker A. *Boundary crossing and boundary objects*. *Review of Educational Research* 2011; 81(2): 132-169.
38. Metz T. *Innovation LTD; Boundary work in deliberative governance in land use planning Delft*: Eburon. 2010.
39. Halfman W. *Boundaries of regulatory science*. Boechout: Albatros. 2003.
40. Moor M. *Tussen de regels; Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie, tweede druk*. Uitgeverij Uzer. 2017.
41. Tajfel H. *Experiments in Intergroup Discrimination*. *Scientific American* 1970; 223: 96-102.
42. March JG en Olsen JP. *Rediscovering institutions; The organizational basis of politics*. New York: The Free Press. 1989.
43. Scott WR. *Approaching adulthood; The maturing of institutional theory*. *Theory and Society* 2008; 37: 427-442.
44. Seo MG en Creed WED. *Institutional contradictions, praxis and institutional change: a dialectic perspective*. *Academy of Management Review* 2002; 27(2): 222-247.
45. Habermas J. *The theory of communicative action: Vol 1: Reason and the Rationalisation of Society*. Londond: Polity Press. 1984.
46. Cooper R. *Un-timely mediations: Questioning thought*. *Ephemera* 2001; 1(4): 321-347.
47. Lipsky M. *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services* (30th anniversary expanded edition). New York: Russell Sage Foundation. 2010.
48. Zie voor de relevantie van het werken vanuit practices in conflicterende situaties ook Wagenaar H en Cook SDN. *Understanding Policy Practices*. In: Hajer and Wagenaar (red) *Deliberative policy analysis; Understanding governance in the network society*. Cambridge: Cambridge University Press; 2003.
49. Meerkerk I van. *Boundary Spanning in Governance Networks; A study about the role of boundary spanners and their effects on democratic throughput legitimacy and performance of governance networks*. Rotterdam: Erasmus University. 2014.
50. Vermeulen P. *Omgaan met institutionele complexiteit*. *Management & Organisatie* 2012; 5: 5-21.
51. Gray D. *The Connected Company*. Sebastopol California: O'Reilly. 2012.
52. Langer EJ. *Mindfulness*. Cambridge: Perseus Books. 1989.
53. Innes JE en Booher DE. *Reframing public participation: strategies for the 21st century*. *Planning Theory and Practice* 2004; 5(4): 419-436.
54. Bateson G. *Steps to an ecology of mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. University of Chicago Press. 1972.
55. Hart W. *Verdraaide Organisaties; terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet. 2012.
56. <http://www.wilshart.nl/binnen-buiten/>.
57. Cooper R. *Organization/Disorganization*. *Social Science Information* 1986; 25(2): 299-335.
58. Burrell G en Parker M. *For Robert Cooper; collected work*, Routledge, New York and London. 2016.
59. Allmendinger P en Haughton G. *Soft spaces, fuzzy boundaries, and metagovernance: the new spatial planning in the Thames Gateway*. *Environment and Planning A* 2009; 41: 617-633.
60. Hajer M. *De macht van verbeelding, inaugurele rede*. Utrecht: Universiteit Utrecht. 2017.
61. Soja EW. *Thirdspace*. Malden: Blackwell. 1996.
62. Kooistra J. *Denken is bedacht*. Culemborg: Giordano Bruno. 1988.
63. Braun D en Kramer J. *De corporate tribe; Organisatielessen uit de antropologie*. Deventer: Vakmedianet. 2016.
64. Turner V. *Liminal to liminoid, in play, flow and ritual; An essay in comparative symbolism*. *Rice University Studies* 1974; 60(3): 53-92.
65. Jaspers K. *Psychologie der Weltanschauungen*. Berlin: Springer. 1919.
66. Hajer M. *Policy without polity? Policy analysis and the institutional void*. *Policy Sciences* 2003; 36: 175-195.
67. Kraatz MS en Block ES. *Organizational implications of institutional pluralism*. In: *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks: Sage; 2008.
68. Jong M de. *Coalition Planning; Directive, collective and connective ways of working on the interface of established institutions and individual aspirations*. In: Boelens L en Roo G de (red). *Spatial Planning in a Complex Unpredictable World of Change; towards a proactive co-evolutionary type of planning within the Eurodelta*. Groningen: InPlanning; 2016. En voor een toegankelijker Nederlandse versie: https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/blog/signaturen_voor_samenwerking.pdf
69. Brink G van den, Hulst M van, Graaf L de en Pennen T van der. *Best persons; en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers. 2012.
70. Gray B. *Intervening to improve inter-organizational partnerships*. In: Cropper S, Ebers M, Huxham C en Smith Ring P. *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford: Oxford Handbooks Online; 2008.
71. Susskind L. *Arguing, Bargaining and Getting Agreement*. In: Goodin RE, Rein M en Moran M. *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford: Oxford Handbooks Online. 2008.
72. Roobeek A. *The Networking Landscape; Navigation for the route to networking organizations*. Academic Service Computing. 2007.
73. Richardson KA en Tait A. *The Death of the Expert?.* *E:CO* 2010; 12(2): 87-97.
74. Akkerman SF en Bakker A. *Boundary crossing and boundary objects*. *Review of Educational Research* 2011; 81(2): 132-169.
75. Suchman L. *Working relations of technology production and use*. *Computer Supported Cooperative Work* 1994; 2: 21-39.
76. Turner V. *Betwixt and between: the liminal period in rites de passage, forest of symbols; Aspects of the Ndembu ritual*. Ithaca: Cornell UP. 1967.
77. Akkerman SF en Bakker A. *Boundary crossing and boundary objects*. *Review of Educational Research* 2011; 81(2): 132-169.
78. Tanggaard L. *Learning at trade vocational school and learning at work: Boundary crossing in apprentices' everyday life*. *Journal of Education and Work* 2007; 20: 453-466.
79. Hajer H en Laws D. *Ordering through discourse*. In: Moran M, Rein M en Goodin RE (red). *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford University Press; 2006: 251-268.
80. Bauman Z. *Modernity and Ambivalence*. Cambridge: Polity Press. 1991.
81. Walker D en Nocon H. *Boundary crossing competence: Theoretical considerations and educational design*. *Mind Culture and Activity* 2007; 14: 178-195.
82. Zie voor een beschrijving https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/blog/signaturen_voor_samenwerking.pdf
83. Dreu CKW de. *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum. 2005.
84. Bronzwaer WJM Tense in the novel: An investigation of some potentialities of linguistic criticism. Groningen: Wolters-Noordhoff. 1970.
85. Appel R. *Spannende verhalen schrijven*. Amsterdam: Uitgeverij Augustus 2011.
86. Jay J. *Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation*. In: *Hybrid Organizations*. Academy of Management Journal 2012; 56(1): 137-159.

87. Vink MJ. Hanteren van spanningen en irritaties bij organisatieverandering. In: Muijen J van, Rupert J en Tours H (red). *Spanning in en rond organisaties; Productief maken van variëteit en complexiteit*. Deventer: Kluwer; 2012.
88. Smith WK, Gonin M en Besharov ML. Managing Social-Business Tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly* 2013; 23(3): 407-442.
89. <http://leveragingtensions.com/>
90. Smith WK en Lewis MW. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review* 2011; 36(2): 381-403.
91. Schneider KJ. *The paradoxical self: Toward an understanding of our contradictory nature*. New York: Insight Books, New York. 1990.
92. Lüscher L en Lewis M. Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal* 2008; 51: 221-240.
93. Dooley KJ. A complex adaptive systems model of organization change. *Nonlinear dynamics, psychology, and life sciences* 1997; 1(1): 69-97.
94. Connolly WE. *A world of Becoming*. Durham: Duke University Press. 2011.
95. De Caluwé L. *Spannend veranderen; over spanningen bij veranderen en adviseren*. Deventer: Vakmedianet. 2015.
96. Cameron KS. Effectiveness as paradox; Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science* 1986; 32(5): 539-553.
97. Kahane A. *Power and Love; A theory and practices of social change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 2010.
98. Gastmans F. Het symbol van de lemniscaat en het lemniscatisch denken. *Visies 4. Dialogue Learning Centre*. 2001.
99. Simons PRJ. *Mindshifting; (Hoe) kunnen we mindsets veranderen? Afschidsrede*. Utrecht: Universiteit Utrecht. 2013.
100. Ruijters MCP. *Je binnenste buiten; Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet. 2015.
101. Weick KE. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell. 2001.
102. Janis I. *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin. 1972.
103. Peters L. The rhythm of leading change: Living with paradox. *Journal of Management Inquiry* 2012; 21(4): 405-411.
104. Argyris Ch. *Leren in en door organisaties*. Schiedam: Scriptum Management. 1996.
105. Festinger L. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press. 1962.
106. Morgan G. *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications. 2006.
107. Boonstra J en Caluwé L de. *Intervenieren en veranderen; Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer. 2006.
108. Lewis MW en Smith WK. Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science* 2014; 50(2): 127-149.
109. Tushman M en Romanelli F. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In: Staw BM en Cummings L (red). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press; 1985: 7: 171-222.
110. Levinthal DA en March JG. The myopia of learning. *Strategic management journal* 1993; 14(S2): 95-112.
111. Brughmans I. *Paradoxaal leiderschap; soepel schakelen tussen tegenpolen*. Amsterdam: Boom Uitgevers. 2016.
112. Teece DJ, Pisano G en Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management *Strategic Management Journal* 1997; 18(7): 509-533.
113. Eisenhardt KM en Martin JA. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 2000; 21: 1105-1121.
114. Derksen K, Blomme RJ, Caluwé L de, Rupert J en Simons RJ. Breaking the paradox: Understanding how teams create developmental space. *Journal of Management Inquiry* 2017; 1-17.
115. De figuur is een vertaling van het werk van onder andere Ivo Brughmans, Léon de Caluwé, Karin Derksen, Jason Jay, Daniel Levinthal, Marianne Lewis, James March, Ella Miron-Spektor, Charles O'Reilly III, Wendy Smith en Michael Tushman.
116. Lewis MW. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review* 2000; 25(4): 760-776.
117. Levinthal D en March J. The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 1993; 14: 95-112.
118. O'Reilly III C en Tushman M. Organizational ambidexterity: past, present and future. *The Academy of Management perspectives* 2013; 27(4): 324-338.
119. Smith W. Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal* 2014; 57(6): 1592-1623.
120. O'Reilly III CA en Tushman ML. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review* 2004; April: 74-81.
121. Simons PRJ. Transfer of learning; Paradoxes for learners. *International Journal of Educational Research* 1999; 31: 577-589.
122. Sull D en Eisenhardt KM. Simple rules; How to thrive in a complex world. America: HMH Publishing Company. 2015.
123. Kramer A. *Olifantenpaadjes; Organisatieverandering binnendoor en buitendoor*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact. 2017.
124. Raisch S, Birkinshaw J, Probst G en Tushman ML. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science* 2009; 20(4): 685-695.
125. Lüscher L en Lewis MW. Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox. *Academy of Management Journal* 2008; 51(2): 221-40.
126. Jarzabkowski P, Ié JK en Ven AH van de. Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization* 2013; 11(3): 245-280.
127. Boonstra B. Planning strategies in an age of active citizenship; A post-structuralist agenda for self-organization in spatial planning. Utrecht: Universiteit Utrecht. 2015.
128. Kleijne J. *De waarde van de linkspoot*. Ajax magazine 2007; januari: 46-51.
129. Braffman O en Beckstrom RA. The starfish and the spider; the unstoppable power of leaderless organizations. New York: Portfolio. 2006.
130. Kotter J. *Versnellen! Hoe je tegelijk kunt consolideren en innoveren*. Amsterdam: Business contact. 2014.
131. Aagaard P. *Organizational Ambidexterity: How to be both innovative and efficient in the public sector*. Roskilde Universitet. 2011; 1-14.
132. <https://www.omgevingswetportaal.nl/actueel/nieuws/2017/11/06/monique-arnolds-uitgeroepen-tot-minst-bureaucratische-rijksambtenaar>, geraadpleegd op 6 januari 2018.
133. Zie voor nadere informatie: <https://aandeslagmetdeomgevingswet.nl/geraadpleegd> op 6 januari 2018.
134. Zie voor de wettekst: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2016-156.html>
135. Sleen M van der en Buuren A van. *Doe maar gewoon; Aan de slag met de Omgevingswet door systematisch te proberen*. Den Haag: NSOB. 2017.
136. Zie <http://www.az.nl/elf-gouden-regels-3-stimuleer-beide-benen/15>, geraadpleegd op 4 januari 2018.
137. Zie bijvoorbeeld: <https://www.trainerssite.nl/index.php?page=forum&forumpage=showtopic&tid=4632>, geraadpleegd op 6 januari 2018.
138. Dikker E. *Het chocoladebeen moet geprikkeld worden*. VI PRO 2017; 11 december.
139. <https://www.ajaxshowtime.com/article/hooftnieuws/74007/-k-hamer-op-tweebenigheid-.html>, geraadpleegd op 6 januari 2018.
140. Weick KE. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly* 1976; 21(1): 1-19.
141. Scheepmaker N, Cruiff, Hendrik Johannes, fenomeen. Amsterdam: Nijgh & van Ditmar. 2016.
142. Baron-Cohen S. *Autism: The Empathizing-Systemizing (E-S) Theory*. New York: Academy of Sciences 2009; 1156: 68-80
143. Taylor JB. *My stroke of insight; A brain scientist's personal journey*. New York: Penguin Group. 2009.
144. Zie ook haar Ted Talk voor het persoonlijke verhaal: <https://www.youtube.com/watch?v=QTrJqmKoveU>.
145. Hermans H en Hermans-Jansen E. *Het verdeelde gemoed; Over grondmotieven in ons dagelijks leven*. Amsterdam: Boom Uitgevers. 2009.
146. Rothenberg A. *The emerging goddess*. Chicago: University of Chicago Press. 1979.
147. Suedfeld P, Tetlock P en Streufert S. Conceptual/integrative complexity. In: Smith C, Atkinson J, McClelland D en Veroff J (red). *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis*. Cambridge: Cambridge University Press; 1992.
148. Levinthal D en March J. The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 1993; 14: 95-112.
149. Pink DHA. *Whole new mind; Why right-brainers will rule the future*. New York: Penguin Group. 2006.
150. Zie <http://www.beterzelen.nl/geraadpleegd> op 12 januari 2018.
151. Zie hiervoor het werk van onder andere Ivo Brughmans, Léon de Caluwé, Karin Derksen, Jason Jay, Marianne Lewis, Ella Miron-Spektor, Charles O'Reilly III, Wendy Smith en Michael Tushman.
152. Bakker S en Steegs L. *Systemisch wijzer; Kennis uit opstellingen die je iedere dag kunt gebruiken*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema. 2015.
153. Sundaramurthy C en Lewis M. Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review* 2003; 28: 397-415.
154. Zie <https://www.youtube.com/watch?v=3VJ0ecV06c>, geraadpleegd op 13 januari 2018.
155. Zie https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/news/boekje_oeuvreprijs_def.pdf, geraadpleegd op 13 januari 2018.
156. Zie https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/news/boekje_oeuvreprijs_def.pdf, geraadpleegd op 13 januari 2018.
157. Barrett FJ en Cooperider DL. Generative metaphor intervention: A new approach for working with systems divided by conflict and caught in defensive perception. *The journal of applied behavioral science*, 1990; 26(2): 219-239.
158. Grunberg A. *column in Wordt Vervolgd september 2015*. Amnesty Nederland.
159. Dorst K. *Frame Innovation; Create New Thinking by Design*. Cambridge: MIT Press. 2015
160. Zie https://www.ted.com/talks/stefon_harris_there_are_no_mistakes_on_the_bandstand, geraadpleegd op 14 januari 2018.
161. Zie zijn CV op <http://www.princeton.edu/haushofer/>, geraadpleegd op 14 januari 2018.
162. Frissen, P.H.A. (2013) *De fatale staat; Over de politiek noodzakelijke verzoening met tragiek*, Van Genneep, Amsterdam.
163. Botton de A. *The course of love*. London: Penguin. 2017.