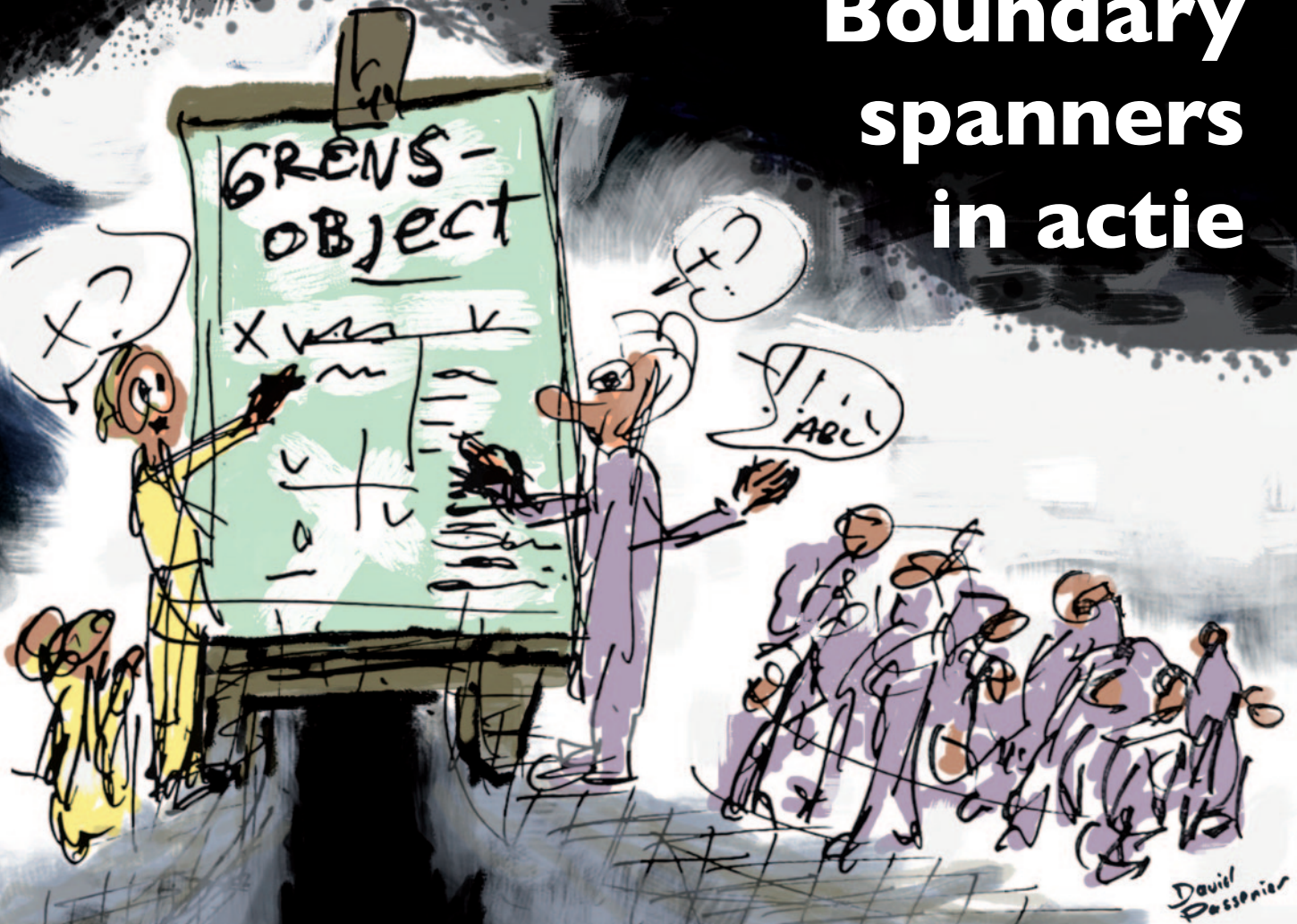


Boundary spanners in actie



**Handelingsmogelijkheden voor professionals bij
domeinoverstijgende grootstedelijke vraagstukken**

Gertjan de Groot, Eelco van Wijk, Marion Herben, Julie Ferguson en Stan Majoor

Boundary spanners in actie

**Handelingsmogelijkheden voor professionals bij
domeinoverstijgende grootstedelijke vraagstukken**

Gertjan de Groot, Eelco van Wijk, Marion Herben, Julie Ferguson en Stan Majoor

Redactie:
Julie Ferguson

Met bijdragen van:
Lubbert Hakvoort, Martien Kuitenbrouwer, Alja van Peursen, Marco Cats, Sanne Koolwijk,
Jelle van Aanholt en Marie Morel

Graag deze publicatie als volgt citeren: De Groot, G., Van Wijk, E., Herben, M., Ferguson, J.E. en Majoor, S. (2023) Boundary spanners in actie: Handelingsmogelijkheden voor professionals bij domeinoverstijgende grootstedelijke vraagstukken. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Copyright informatie:



Deze publicatie wordt beschikbaar gesteld aan het publieke domein onder creative commons licentie CC BY-NC-ND (Naamsvermelding-Niet Commercieel-Geen Afgeleide Werken). Hiemee is het anderen toegestaan dit werk te downloaden en delen met anderen, mits de gebruiker het werk geheel intact laat en niet commercieel gebruikt. Zie hier de voorwaarden: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.nl>

Uitgave van Hogeschool van Amsterdam

Illustraties: David Passenier

Infographics: Justus Bottenheft

Opmaak: Ditte Veerman – Vlieghe Media

Drukwerk: Koopmans Printmedia Zwanenburg

Inhoud

In gesprek met twee ervaren boundary spanners over nut en noodzaak van hun werk	12
Leeswijzer	20
1. Boundary spanners zijn onmisbaar bij grootstedelijke vraagstukken	22
<i>Op zoek naar effectieve boundary spanners</i>	25
2. Vijf grootstedelijke vraagstukken en vijf praktijken	28
2.1 Programma Haven-Stad	31
2.2 Project(en) Zeeburgereiland	33
2.3 Reigersbos	34
2.4 Regiodeal Den Haag Zuidwest	35
2.5 De Spelen	36
Werkblad I: vragen als je met een grootstedelijk domeinoverstijgend vraagstuk aan de gang gaat	38
3. Wat zijn grenzen eigenlijk?	40
3.1 Dimensies van grenzen	42
3.2 De dynamiek van grenzen	43
3.3 Sociale grenzen	44
3.4 Cognitieve grenzen	46
3.5 Materiële grenzen	49

Grenzen overbruggen vereist geduld en vasthoudendheid - Alja van Peursen	51
3.6 Grenzen zijn dynamisch	53
3.7 Tot slot: heb ook oog voor overeenkomsten	55
Werkblad 2: vragen over de grenzen die je te overbruggen hebt bij het werken aan je grootstedelijk vraagstuk	56
4. Vier mechanismen om grenzen mee te overbruggen	58
<i>Intermediëren tussen grenzen</i>	60
<i>Gezamenlijke werkpraktijk(en) ontwikkelen</i>	60
<i>Grensobjecten maken</i>	61
<i>Een gezamenlijke taal en denkwijze ontwikkelen (boundary discourse)</i>	61
4.1 <i>Intermediëren tussen grenzen</i>	63
<i>Eerst divergeren, vervolgens convergeren met besluitvorming</i>	63
<i>Gezamenlijke activiteiten ondernemen</i>	69
<i>Boundary spanner is een specifieke rol (bij één of meerdere personen)</i>	70
Grenzen die zijn overbrugd, kunnen ook weer terugkomen - Marco Cats	71
4.2 <i>Gezamenlijke werkpraktijk ontwikkelen</i>	74
<i>Hoe boundary spanners een gezamenlijke werkpraktijk ontwikkelen</i>	74
<i>Hoog frequente interactie draagt bij aan een gezamenlijke werkpraktijk</i>	78

<i>Samenbrengen en afsplitsen</i>	81
<i>Deelproblemen afsplitsen</i>	81
<i>Een kwetsbare werkpraktijk</i>	82
<i>Grenspraktijken kun je niet ontwerpen, ze ontstaan gaandeweg</i>	83
4.3 Grensobjecten maken	85
<i>Planning als grensobject om cognitieve grenzen te overbruggen</i>	85
De kunst van het categoriseren - Sanne Koolwijk	86
<i>Doelen Inspannings Netwerk (DIN) als grensobject om cognitieve en materiële grenzen te overbruggen</i>	91
<i>Grensobjecten om materiële grenzen mee te overbruggen</i>	98
<i>Één grensobject voor verschillende grenzen</i>	100
4.4 Een gezamenlijke taal en denkwijze (boundary discourse) ontwikkelen	102
<i>Taal en denkwijze van bewoners versus ambtelijke manier van denken en spreken</i>	105
4.5 Vier mechanismen om grenzen mee te overbruggen manifesteren zich tegelijkertijd	107
<i>Teams hebben vaak een voorkeur voor specifieke boundaries en mechanismen</i>	107
<i>Boundary spanners overbruggen de grenzen</i>	108
<i>Grensoverbruggende praktijk is voorwaarde voor effectief handelen</i>	108
<i>Grensoverbruggende praktijken zijn essentieel bij externe grenzen</i>	109
<i>Grensobjecten bieden veel kansen</i>	110
<i>De weerbarstigheid van een gedeelde taal en denkwereld</i>	112

Werkblad 3: Vragen over manieren om grenzen te overbruggen bij het werken aan het grootstedelijk vraagstuk	114
5. Handlingsmogelijkheden voor boundary spanners	116
1. Grenzen overbruggen is vaak ook grenzen creëren	118
2. Intermediëren is voorwaardelijk	118
3. Zonder boundary practice gaat het sowieso niet werken	119
4. Boundary objecten hebben een beperkte houdbaarheid	119
5. Wijk af van bestaande manieren van werken	120
6. Experimenteer met alle vier mechanismen, vertrouw niet op één enkel mechanisme	120
7. Bewust bekwaam als boundary spanner	120
Noten	122
Literatuurlijst	123
Colofon	126

Ze schieten
allebei in
de lach bij
deze vraag

In gesprek met twee ervaren boundary spanners over nut en noodzaak van hun werk

Dubbelinterview met Lubbert Hakvoort en Martien Kuitenbrouwer

Boundary spanners in actie is een tweejarig praktijkonderzoek naar de manier waarop grootstedelijke professionals omgaan met domeinoverstijgende vraagstukken, en dan in het bijzonder de verschillende grenzen die ze daarbij ondervinden. Een team van de Hogeschool van Amsterdam en de Haagse Hogeschool volgde vijf praktijksituaties, waaronder Haven-Stad, een groot programma gericht op gebiedstransformatie in Amsterdam. In dit gesprek vooraf gaat de onderzoeksleider, Gertjan de Groot, in gesprek met de programmaleider en een ateliermeester, over hun rol als boundary spanners bij Haven-Stad.

Lubbert Hakvoort werkt al 28 jaar bij het Projectmanagementbureau van de gemeente Amsterdam en heeft in die hoedanigheid tal van projecten, processen en programma's begeleid. Lubbert is sinds 2015 programmamanager van Haven-Stad, een van de praktijksituaties in dit onderzoek. Martien Kuitenbrouwer is mede-oprichter van adviesbureau Public Mediation. Daarvoor werkte

Martien vijftien jaar in openbaar bestuur, waarvan acht jaar als stadsdeelvoorzitter van Amsterdam-West. Momenteel vervult zij de rol van ateliermeester bij het programma Haven-Stad. Projectleider Gertjan de Groot spreekt met deze twee zeer ervaren grootstedelijke professionals, die beide de rol van boundary spanner vervullen, over nut en noodzaak van hun werk.

Zijn boundary spanners, die in deze praktijkpublicatie centraal staan, staan eigenlijk wel nodig?

Lubbert en Martien schieten allebei in de lach bij deze vraag. *Martien*: ik zie mezelf als boundary spanner. Een van de dingen die ik vaak doe en waar behoefte aan is, is alleen al letterlijk het vertalen: wat zijn de begrippen in de ene wereld, wat betekenen die in de andere wereld. Laat ik een voorbeeld geven uit mijn eigen praktijk: een groep bewoners en een woningcorporatie hebben al jaren een conflict over bouw, herbouw of sloop van een bouwblok. Als een corporatie het heeft

over hoogbouw, denken zij aan drie tot vijf bouwlagen, en bewoners denken aan een torenflat. Daar kun je dus al een hele grote ruzie over krijgen, terwijl je het over heel andere dingen hebt. Daaraan zie je: de taal die je gebruikt is heel belangrijk. Maar ik vind het ook wel de charme, dat die werelden niet hetzelfde zijn. Als je ze teveel gaat mengen, ontstaat onduidelijkheid en krijg je ambtenaren die gaan denken voor bewoners. Laat die bewoners het maar zelf vertellen, probeer zelf die vertaalslag te maken.

Wat is de betekenis van boundary spanners in deze tijd?

Boundary spanners zijn nu meer nodig dan ooit, denken zowel Lubbert als Martien. *Lubbert:* Als gemeente dachten we lange tijd dat we de zaak wel in de greep konden houden. Maar dat is allang niet meer zo: we leven al geruime tijd in een open systeem. Daarin schiet de toolkit van de projectmanager tekort als die stuurt op tijd, geld, kwaliteit

en communicatie. Dat open systeem zien we ook aan de nieuwe omgevingswet die er aan komt; die zegt: samen maken we betere plannen. Dit impliceert dat we het als gemeente echt anders moeten gaan doen.

Martien: De gemeentelijke organisatie maakt steeds meer deel uit van netwerken, en net als jij zegt Lubbert: je kan het daarin niet meer alleen doen. Daarnaast verwachten bewoners steeds meer van de gemeente. Vroeger waren bewoners bij wijze van spreken blij als ze mochten meepraten, maar nu weten zij dat zij een leemte vervullen waar de gemeente niet in voorziet. *Lubbert:* Het organiseren van een goed participatieproces wordt steeds belangrijker, de vrijblijvendheid is er wel van af. In het verleden was er inspraak voor bewoners nadat de plannen nagevoeg gereed waren – daar kom je nu echt niet meer mee weg. *Martien:* Dat is niet alleen omdat bewoners mondiger zijn en veel meer belangen hebben waar je als gemeente rekening mee moet

Het is niet een luxe maar een noodzaak om met andere stakeholders te praten

houden. Bewoners willen ook meepraten als expert, ze hebben ook relevantie kennis en informatie. Dus je kan vanuit meerdere perspectieven meepraten over een onderwerp. Ik denk, dat dat besef nog niet overal goed is doorgedrongen. Het is niet een luxe maar een noodzaak om met andere stakeholders te gaan praten, omdat je project anders vast gaat lopen, je gaat het niet voor elkaar krijgen.

Martien: Wat wel ingewikkelder is geworden, is dat door de komst van sociale media allerlei mensen – bewoners, experts, maar ook gemeente-ambte-

naren – steeds meer vast kunnen komen te zitten in hun eigen denkbeelden: je blijft makkelijker in je eigen wereld hangen als je online steeds bevestigd wordt in je standpunten. Daarom zijn boundary spanners belangrijk, die kunnen hardnekkige frames ‘vertalen’ en helpen te doorbreken.

Lubbert: Ik noem dat zelf de nieuwe verzuiling. De oude zuilen verdwenen in de jaren zestig en zeventig, nu zie je nieuwe zuilen ontstaan, van mensen die zeggen: zo zit de werkelijkheid in elkaar; en daar komen we niet makkelijk doorheen.
Martien: Als ambtenaar moet je leren om daarmee om te gaan.

In hoeverre zijn de publieke grootstedelijke professionals daar voor toegerust?

Lubbert: De meeste professionals begrijpen maar al te goed dat zij iets moeten met die nieuwe, spannende omgeving, maar tegelijk worden zij afgerekend op de beloftes aan bestuurders. Dat levert een spanningsveld op, waarbij ze aan de ene kant

Blijf er bij weg als het niet je ding is

recht moeten doen aan de ambities om relatief snel projecten te realiseren, en aan de andere kant een zorgvuldig, soms langdurig, proces moeten organiseren. En dat maakt de rol van project- of procesmanager ingewikkeld. *Martien*: De politiek blijft vragen om resultaten, terwijl zij zich zouden moeten oriënteren op doelen.

Is iedereen geschikt om boundary spanner te zijn?

Lubbert: Niet iedereen is daarvoor geschikt. Je moet een beetje gevoel hebben bij processen en bij werken met groepen. Ik zeg altijd: blijf erbij weg als het is niet je ding is. Als je heel direct van a naar b wil gaan en de volgende dag het liefst precies hetzelfde doet, dan ben je hiervoor niet geschikt, want elke dag is anders en je wordt elke dag uitgedaagd om iets in te zetten wat je nog niet eerder hebt gedaan. En als je dat niet hebt, huur dan iemand in. Maar: een boundary spanner kan niet in iedere situatie elke grens overbruggen. Ik heb Martien gevraagd in de rol van ateliermeester,

om de grens met de burens van Haven-Stad te overbruggen, want ik ben van de gemeente Amsterdam, dus dat is voor mij in die rol erg lastig. Ik heb iemand nodig die daar als intermediair tussen zit, die beter snapt hoe die groepen functioneren, die de buurt kent, en ook begrijpt hoe de gemeente werkt.

Jullie zijn natuurlijk allebei erg ervaren in de rol van boundary spanner. Maar hoe leren professionals deze rol als zij net beginnen? Waar leren ze dat, en op basis waarvan?

Lubbert: Deze rol leren ze deels ontwikkelen op een hogeschool of een universiteit. De rest leren ze als zij een beetje geluk hebben van een ervaren collega, als er een meester-gezel relatie ontstaat. Je leert het niet uit een boek, je moet het ervaren, voelen en zien. En dan helpt het ook dat je wat levenservaring hebt en snapt wie je zelf bent, want uiteindelijk ben jij degene die het gaat doen, hè. Het is allemaal mensenwerk, je kan het vergelijken

met samen dansen. Als één van de danspartners het nog niet kan, of die wil het niet, of ze hebben andere passen, dan gaat het niet gebeuren.

Martien: Precies. Maar het helpt om de mogelijkheden aan te wijzen, om expliciet te maken wat een boundary spanner is en kan zijn. Waarom zij voor sommige trajecten belangrijk zijn, wat je er aan hebt. En wat je als boundary spanner allemaal zou kunnen inzetten. Ik denk, dat dat helpend kan zijn. Het zou heel mooi zijn als je als gemeentelijke organisatie meer gevoeligheid voor boundary spanning ontwikkelt. Bijvoorbeeld door een collega van een andere afdeling te vragen om die boundary spanning rol in te vullen. Dat zie ik nog heel weinig gebeuren. Je hoeft dan niet telkens externen als ik in te huren. Uiteindelijk zou het een vermogen van de gemeentelijke organisatie zelf moeten zijn.

In hoeverre is er instrumentarium voor de boundary spanners beschikbaar?

Martien: Het instrumentarium van de gemeente is hier nog niet op aangepast, dat gaat heel langzaam. *Lubbert:* Gemeenten werken met de plan-do-check-act (PDCA) cyclus, met jaarplannen en jaarbegrotingen. Het is heel erg planmatig en geeft veel structuur, waardoor er goed kan worden gestuurd. Het nadeel is dat het weinig adaptief is, als projecten onverwacht langer duren of meer kosten.

Martien: Ik zou het goed vinden als er meer aandacht komt voor het belang van zo'n tussenrol. Het is een nieuw fenomeen dat steeds meer aandacht behoeft en het is niet meer vrijblijvend. Daar hoort ook vak-ontwikkeling bij, want het is een vak. En bij een vak horen ook instrumenten, hoort ook gereedschap. Maar de ontwikkeling van dat instrumentarium staat nog in de kinderschoenen.

In deze publicatie reiken we mensen wat anders aan, met die vier mechanismen en drie perspectieven op grenzen. Deze kan je als boundary spanner aanspreken, naast je eigen kwaliteiten.

In de praktijkpublicatie rekken we daarmee het perspectief op, van hoe je je als boundary spanner kan ontwikkelen, met naast de competenties van de boundary spanner, nog drie andere mechanismen: namelijk grensoverbruggende praktijken, grensobjecten, en grensoverbruggende taal- en denkwerelden.

Ik zie de ateliers voor Haven-Stad als een grensoverbruggende praktijk. Martien, ik vroeg me af of je heel bewust bezig met het vormgeven van die grensoverbruggende praktijk?

Martien: Ja. Ik probeer altijd een vorm te vinden, die aansprekend is voor beide kanten. Want als de vorm heel erg aansluit bij bewoners, maar niet bij de ambtelijke praktijk, dan schiet je ook je doel voorbij. Daar probeer ik echt naar te kijken, dat lukt soms meer en soms minder. Eén van de objecten die ik in de ateliers gebruik is bijvoorbeeld een kaart. We proberen natuurlijk een heel ander type kaart te maken dan je als stedenbouwkundige doet, maar we hebben het wel over een kaart, want dat is de taal van de gemeente, je hebt

het nog steeds over een kaart. Welke objecten kunnen in beide werelden? Welke verbinden echt? Dan kun je het ergens over hebben.

Ik heb bij Haven-Stad gezien dat grensobjecten heel goed werken om besluiten te laten nemen. Het stelt je – als boundary spanner – in staat om te ontsnappen aan het keurslijf van de domeinobjecten, die specifiek waren ontwikkeld voor een bepaald domein maar minder bij anderen. Klopt dat?

Lubbert: Wij hebben die grensobjecten heel bewust ingezet, omdat de domeinobjecten niet goed aansloten op de omvang van een gebied van 650 hectaren, wat Haven-Stad is. We konden in 2017 onze ambitie niet kwijt in een regulier stuk. En we vroegen ons af: hoe ontsnappen wij nou aan die knellende werkelijkheid? Ons antwoord was: door iets te maken waar je door geïnspireerd raakt en waardoor je een beeld krijgt hoe van het gaat worden. En dat noemden we ontwikkelstrategie. Die taal hielp ons om die grensobjecten te

realiseren. Maar ook qua naamgeving is het voortdurend zoeken, welke naam helpt bij zo'n grensobject en welke naam niet. Zo ben ik ooit begonnen met de term belevingsatlas, als grensobject tussen het programma Haven-Stad en de burens, maar met die term konden de leden van mijn programmateam niet uit de voeten.

Martien: Soms pakken grensobjecten heel anders uit dan je van te voren bedacht hebt. In het atelier van Haven-Stad presenteerde de programmamanager sociaal domein een kaart, met in zijn ogen een onschuldig voorstel, van dit zouden we kunnen doen. Maar de bewoners vatten dat op als, de gemeente presenteert een kaart, dan is het de waarheid voor de gemeente. Ofwel: die programmamanager wilde de kaart als communicatiemiddel inzetten, maar de bewoners interpreteerden de kaart als de weerslag van een gemeentelijk besluit. Deze reactie heeft ons geleerd heel voorzichtig om te gaan met een plattegrond als middel, omdat je niet weet wat die betekent in een andere

wereld. Je kan het ook niet voorspellen, hoe mensen zoiets interpreteren, of welke waarde bewoners er aan hechten. Dus daar moet je dan wel op kunnen anticiperen, zeker als dit blijkbaar zo gevoelig ligt.

Dank jullie wel voor dit leerzame gesprek. We hopen dat we de lezers nieuwsgierig hebben gemaakt naar de inhoud van deze praktijkpublicatie door ze een kijkje te geven in jullie boundary spanning keuken, en ze te inspireren zelf ook als zodanig aan de slag te gaan!

Gertjan de Groot, 28 augustus 2023

Leeswijzer

In deze praktijkpublicatie doen wij verslag van onderzoek naar vijf praktijksituaties in Amsterdam en Den Haag, waarin professionals grootstedelijke vraagstukken aanpakken in domeinoverstijgende programma's, projecten of teams. De centrale onderzoeksvraag is: *Wat zijn de kenmerken van de werkpraktijken waarmee (grootstedelijke) professionals, die we kunnen typeren als boundary spanners, de grenzen tussen domeinen bij grootstedelijke vraagstukken weten te overbruggen?* Veel bestaand onderzoek legt de nadruk op competenties voor 'boundary spanning', wij richten ons echter op de praktijken van boundary spanners, dus hoe professionals daadwerkelijk handelen op momenten dat zij met grenzen tussen beleidsdomeinen van doen hebben.

Wij hebben voor een thematische opzet gekozen, waarbij we situaties vanuit de vijf praktijken gebruiken om te illustreren welke mogelijkheden of moeilijkheden professionals ondervinden in het overbruggen van grenzen. Doel hiervan is herken-

bare situaties schetsen, waarvan de lezer kan leren voor zijn of haar eigen praktijk. We hebben onze uiterste best gedaan om de praktijksituaties zo concreet en accuraat mogelijk te beschrijven. De interpretaties van wat deze situaties betekenen in termen van 'boundary spanning' zijn van de onderzoekers, de schrijvers van deze praktijkpublicatie. De professionals in die praktijken interpreteren die situaties wellicht heel anders. Verder pretenderen we ook geen volledige weergaven te geven van de praktijken; deze zijn slechts een fractie van wat we gezien hebben en dat weer een fractie van wat in de praktijken plaatsvond. Dit is een onvermijdelijk kenmerk van praktijkonderzoek. We hopen wel dat we in deze publicatie de praktijken waar we bij betrokken waren recht hebben gedaan.

Deze praktijkpublicatie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 introduceren we de centrale vraagstelling en bijbehorende onderbouwing van het onderzoek. In hoofdstuk 2 bespreken we de vijf grootstedelijke vraagstukken met de vijf praktijken

die we gevolgd hebben en die de basis vormen voor onze analyse. In hoofdstuk 3 leggen we de centrale concepten uit waarmee verschillende grenzen kunnen worden herkend, en illustreren die aan de hand van praktijkvoorbeelden, als eerste handreiking voor de lezer om grenzen te herkennen in hun eigen situatie. In hoofdstuk 4 introduceren we vier mechanismen aan de hand waarvan professionals omgaan met grenzen, weer geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk. Alle voorbeelden zijn geanonimiseerd. Tot slot presenteren we in hoofdstuk 5 zeven 'handelingsmogelijkheden voor boundary spanning', als handelingsperspectief voor professionals en praktijkonderzoekers. Aan het eind van de hoofdstukken 2, 3 en 4 vind je werkbladen, met reflectieve vragen, om zelf aan de slag te gaan met de vraagstukken die je als boundary spanner tegenkomt.

Onze presentatie van het onderzoek is geïllustreerd door visuele weergaven die specifieke

kenmerken van boundary spanners in actie uitlichten en de pijnpunten blootleggen, en die speciaal zijn gemaakt voor en aan de hand van dit onderzoek.

Deze praktijkpublicatie maakt onderdeel uit van een pakket aan opbrengsten, waaronder drie praktijkbijeenkomsten, een eindsymposium en een training voor professionals die als boundary spanner (willen) werken, die ook te gebruiken is als lespakket voor onderwijsinstellingen. Dit onderzoeksproject *Boundary Spanners in Actie* (2021-2023) is medegefinancierd door Regieorgaan SIA, onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) (dossiernummer RAAK.PUB08.027), met co-financiering van de Hogeschool van Amsterdam, de Haagse Hogeschool, Universiteit van Amsterdam, Erasmus Universiteit, de gemeente Amsterdam, de gemeente Den Haag en Combiwel.

**Boundary
spanners zijn
onmisbaar bij
grootstedelijke
vraagstukken**



Steden staan de komende decennia voor enorme maatschappelijke en ruimtelijke opgaven. Complexe gebiedstransformaties zijn nodig, bijvoorbeeld van bedrijfsterreinen naar gemengde woon-werkgebieden om ruimte te vinden voor nieuwe stadsbewoners en stedelijke functies. Een andere immense opgave is de ontwikkeling van emissieloze, biodiverse en klimaatadaptieve steden. Dergelijke opgaven vragen om grote ruimtelijke aanpassingen en gedragsverandering. Tegelijkertijd is er veel aandacht nodig voor het sociale weefsel van de stad: de belangrijke rol van scholen, sportzalen en culturele instellingen, en uiteindelijk natuurlijk de bewoners en gebruikers van de stad. Hierin bestaan zorgen over tal van complexe sociale en economische vraagstukken als eenzaamheid, armoede en toenemende ongelijkheid. Het zijn allemaal complexe, deels samenhangende vraagstukken, waarin verschillende fysieke, sociale, economische en bestuurlijke professionals moeten samenwerken. Dit onderzoek gaat over diegenen die er in slagen dat proces beter te laten verlopen, om zodoende een handelingsperspectief te ontwikkelen voor andere professionals die stoeien met vergelijkbare opgaven.

De aanpak van complexe grootstedelijke opgaven vraagt bijna altijd input en samenwerking van verschillende domeinen van kennis en handelen. Zo zien we bijvoorbeeld experts op het gebied van ruimtelijk ontwerp, welzijn, burgerparticipatie en economie, die moeten samenwerken voor een betaalbare, aantrekkelijke en sociaal goed functionerende woonwijk. Juist op het gebied van stadsplanning- en ontwikkeling hebben we in de 20e eeuw echter een ontwikkeling gezien in de omgekeerde richting. Het modernisme splitste nieuwe steden in specifieke gebieden voor bijvoorbeeld wonen, werken en recreëren, gericht op vrij uniforme modelgezinnen. Het geheel werd aangestuurd door een professionele overheidsorganisatie die zich specialiseerde in kokers voor ruimtelijk, sociaal en economisch beleid (Hajer e.a., 2020; Majoor, 2021).

Deze denkwijzen en structuren botsen steeds meer met de nieuwe oplossingen die gevraagd worden door gebruikers van de stad. Op gemeentelijk niveau zien we in de aanpak van grootstedelijke vraagstukken daarom al enige tijd een zoektocht naar meer 'integraal beleid'.¹ Vaak wordt de oplossing gezocht in het samenvoegen van de klassieke kokers (sociaal, fysiek, economisch, verkeer etc.) in gebiedsgerichte of 'opgavegerichte' werkorganisaties (Homan, 2019). Dat streven naar samenhang kan echter juist snel verstikkend werken voor de betrokken professionals, omdat het vaak botst met de inherente versplintering van vraagstukken – de verschillende facetten waaruit ze bestaan – en de uiteenlopende gezichtspunten hierover (Frissen, 2023). Daarom richten we ons in dit onderzoek niet op het realiseren van een geforceerd beeld van structurele samenhang, maar op boundary spanners: professionals die laveren tussen die verschillende domeinen en een sleutelrol spelen in het pragmatisch realiseren van samenwerking, om zo tot vernieuwende en effectieve oplossingen te komen (Williams, 2012; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018a).

Een projectleider van de gemeente Amsterdam, een typisch voorbeeld van zo iemand, verwoordt haar werk als volgt:

“Ik zit altijd met het ene been in het fysieke en het andere in het sociale domein. Ik vind het leuk om die twee domeinen bij elkaar te brengen. Dat gaat niet vanzelf, want ze spreken een andere taal en er wordt over en weer een hoop gemopperd. Ik spreek beide talen en snap ze allebei. [...] Ik stuur mensen in het sociale domein naar een antwoord, want dan komen fysiek en sociaal met elkaar aan tafel. Het helpt als mensen inzicht krijgen in elkaars beweegredenen en dilemma's.”

Met de toename en complexiteit van de grootstedelijke vraagstukken – natuurinclusief bouwen, een rechtvaardige energietransitie, etc. – groeit ook de behoefte aan en het belang van boundary spanners in het realiseren van effectieve samenwerking. In eerder onderzoek is vooral aandacht besteed aan de persoonlijke vaardigheden en competenties die vereist zijn voor dit werk, zoals empathie en luisterend vermogen, als belangrijke ijkpunten voor dergelijke professionals (Williams, 2002, 2012, 2013, Levina & Vaast, 2005, Van Meerkerk & Edelenbos 2018a, 2018b, 2019). Wat echter nog onvoldoende duidelijk is, zijn de aanpakken en strategieën die huidige boundary spanners gebruiken om effectief te zijn in hun dagelijks werk. Het is van groot belang deze in kaart te brengen, zodat deze en aankomende professionals hun werk effectiever kunnen aanpakken. Daarom richten wij in dit onderzoek de aandacht op de praktijken van boundary spanners in domeinoverstijgende vraagstukken.

Op zoek naar effectieve boundary spanners

De overkoepelende onderzoeksvraag van het onderzoek is:

Wat zijn de kenmerken van de werkpraktijken waarmee (grootstedelijke) professionals, die we kunnen typeren als boundary spanners, de grenzen tussen domeinen bij grootstedelijke vraagstukken weten te overbruggen?

Dit onderzoek is een co-creatie van stedelijke professionals in vijf teams: het programma Haven-Stad (Amsterdam); het project Zeeburgereiland (Amsterdam); Reigersbos (team gebiedsadviseurs Amsterdam); het programma regiodeal Den Haag Zuidwest en De Spelen (Amsterdam). Voor dit onderzoek hebben onderzoekers van de Hogeschool van Amsterdam en de Haagse Hogeschool² twee jaar lang de praktijken geobserveerd en geanalyseerd van de stedelijke professionals die verbonden waren aan deze teams terwijl zij aan hun grootstedelijk, domeinoverstijgend vraagstuk werkten. Door hen te volgen konden we hun werkpraktijken reconstrueren en met hen daarop reflecteren. In dit onderzoek combineren we kennis van deze praktijken met theoretische kennis vanuit bestuurskunde en veranderkunde, en maken zo inzichtelijk waarom en wanneer boundary spanners er (al dan niet) in slagen om een uitkomst te realiseren die meer is dan de som der delen van de afzonderlijke domeinen, en welke mechanismen ze daarbij toepassen.

Het onderzoek ondersteunt gemeentelijke ambities voor meer samenwerking tussen domeinen bij de aanpak van stedelijke vraagstukken en is een handreiking voor:

- Grootstedelijke professionals die de grensoverbruggende rol vervullen of ambiëren.
- (Aankomende) professionals die voor deze rol worden opgeleid en zich op deze rol voorbereiden.
- Praktijkonderzoekers van domeinoverstijgende, grootstedelijke vraagstukken.

Vijf

**grootstedelijke
vraagstukken**

en vijf

praktijken



De grootstedelijke professionals in de vijf praktijken die in deze publicatie centraal staan werken aan vijf heel verschillende grootstedelijke domeinoverstijgende vraagstukken. We lichten elk van deze vraagstukken in dit hoofdstuk toe. Maar voor we dat doen, is het goed om even stil te staan bij de meest in het oog springende verschillen, die we hebben we samengevat in onderstaand schema.

Accent op ruimtelijk fysieke ontwikkeling

Programma Haven-Stad
Grootschalige gebiedstransformatie van een industriegebied tot een gemengd woon-werkgebied met 70.000 woningen en 58.000 arbeidsplaatsen
Planvorming: 2016-2029; realisatie tot 2055
<i>Boundary spanning opgave</i> Bestaande gemeentelijke kaders staan op gespannen voet met transformatie opgaven
<i>Management Team, Programma Team en ateliers</i>

Project(en) Zeeburgereiland
Planontwikkeling voor het verbeteren van zowel de bereikbaarheid als leefbaarheid van Zeeburgereiland
Planvorming: 2021-2023; realisatie tot 2040
<i>Boundary spanning opgave</i> De reguliere financiering voor een college periode van vier jaar is ongeschikt voor de financiering van lange termijn projecten
<i>Regiegroep, werkateliers en inspraak- en communicatiegroep</i>

Reigersbos
Realiseren van een overkoepelend plan voor deze bestaande en mogelijke aanvullende maatschappelijke voorzieningen in De Kazerne
Planvorming: 2019-2022; realisatie tot 2027
<i>Boundary spanning opgave</i> Spelers die verschillende belangen hebben bij De Kazerne 2.0 op basis van gelijkwaardigheid samen brengen
<i>Schaduw gebiedsadviseur en projectleider sociaal</i>

Accent op sociale ontwikkeling

Regiodeal Den Haag Zuidwest
Verbeteren van de sociaaleconomische positie van de 70.000 inwoners en ondernemers in Den Haag Zuidwest.
Uitvoering juni 2019 - mei 2023
<i>Boundary spanning opgave</i> Bestaand regulier gefinancierd beleid staat op gespannen voet met wat nodig is in Den Haag Zuidwest
<i>Programmateam Regiodeal Den Haag Zuidwest</i>

De Spelen
Organiseren van jaarlijks terugkerend sportevenement De Spelen
Jaarlijkse uitvoeringscyclus
<i>Boundary spanning opgave</i> Integratie van twee organisaties om samen nieuwe partnerschappen te realiseren
<i>Projectteam dat De Spelen organiseert</i>

Bij het Programma Haven-Stad en de project(en) van Zeeburgereiland ligt het accent op de ruimtelijk fysieke ontwikkeling, terwijl bij het programma Regiodeal Den Haag Zuidwest en De Spelen het accent van het grootstedelijk vraagstuk ligt op de sociale ontwikkeling. Het grootstedelijk vraagstuk in Reigersbos neemt een tussenpositie in het betreft een fysieke ontwikkeling van een maatschappelijke voorziening, maar wel met een duidelijk sociale ambitie. Het ruimtelijk domein is leidend bij vraagstukken waar het accent op de ruimtelijk fysieke ontwikkeling ligt en het sociale domein is leidend als het accent op de sociale ontwikkeling ligt. Ook hier neemt Reigersbos een interessante tussenpositie in, waarbij directies uit het ruimtelijk domein nauw moeten samenwerken met directies uit het sociale domein, om de kwaliteit van de maatschappelijke voorzieningen te realiseren. Ook de looptijd van de grootstedelijk vraagstukken waarbij het accent op de ruimtelijk fysieke ontwikkeling ligt, wijkt sterk af van de looptijd van de vraagstukken waar het accent op de sociale ontwikkeling ligt. De uiteindelijke realisatie van Haven-Stad bedraagt zoals het er nu uit ziet zo'n veertig jaar, dat is de tijd tussen het eerste plan voor Haven-Stad en de uiteindelijke realisatie daarvan. Dat is heel anders bij De Spelen die elk jaar opnieuw plaatsvinden.

De beide praktijken van grootstedelijke vraagstukken met het accent op de ruimtelijk fysieke ontwikkeling bevinden zich in de planvormingsfase. Terwijl de praktijken van de grootstedelijke vraagstukken met het accent op de sociale ontwikkeling veel meer een realisatie karakter hebben. In de planvorming ligt het accent meer op de strategie, tijdens de realisatie meer op het daadwerkelijk zaken voor elkaar krijgen. Ook hier neemt Reigersbos een tussenpositie in. Natuurlijk zijn al de boven geduide contrasten te nuanceren, maar we zetten ze hier wat zwaarder aan, zodat de lezer sneller kan bepalen, waar het grootstedelijk vraagstuk waar hij of zij aan werkt, geplaatst kan worden.

Ieder van de onderzochte praktijken heeft een eigen boundary spanning opgave. Opvallend is wel dat bij drie van de praktijken Haven-Stad, Zeeburgereiland en de Regiodeal Den Haag Zuidwest, de bestaande gemeentelijke kaders en de daaraan gekoppelde financiering op gespannen voet staan met wat er voor het betreffende grootstedelijk vraagstuk nodig is. Bij Reigersbos en bij De Spelen zijn de boundary spanning opgaven meer sociaal – gelijkwaardigheid tussen spelers met verschillende belangen bij elkaar brengen of nieuwe partnerschappen realiseren. Bij ieder van de vijf vraagstukken staat onderaan, welke praktijken we concreet hebben gevolgd.

2.1 Programma Haven-Stad



Het programma Haven-Stad omvat de voorbereiding van een grootschalige gebieds-transformatie, van een industriegebied tot een gemengd woon-werkgebied.³ De woningbouw is beoogd op vanaf 2029 starten, tot aan 2055, met uiteindelijk 40.000 tot 70.000 betaalbare woningen en 45.000 tot 58.000 gerealiseerde arbeidsplaatsen, plus drie stadsparken en vier nieuwe openbaar vervoerlijnen. De ambities van Haven-Stad krijgen vorm in de verschillende deelprogramma's, te weten duurzaamheid, mobiliteit, stedelijke ontwikkeling, sociaal domein, ieder vertegenwoordigd door een programmamanager. Zij zijn afkomstig uit (of vertegenwoordigen) verschillende gemeentelijke directies die een inhoudelijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van Haven-Stad.

De complexiteit van deze grootschalige transformatieopgave is tweeledig. Ten eerste is het gebied grotendeels in handen van het Amsterdamse Havenbedrijf en zijn allerlei industriële bedrijven in het gebied gevestigd, wat woningbouw wegens geluid en stank overlast onmogelijk maakt. Het verplaatsen van bestaande industriële activiteiten naar andere gebieden en het afbouwen van bestaande havenactiviteiten is dus voorwaardelijk voor de realisatie van de transformatieopgave. Daarom is met de vier grootste bedrijven in 2009 een convenant gesloten, dat er tot 2029 geen woningbouw zal plaatsvinden in een belangrijk deel van Haven-Stad. Dit wordt het zogenoemde 'pas-op-de-plaatsgebied' genoemd.

Ten tweede maakt de ambitie van Haven-Stad zelf de transformatieopgave complex. Haven-Stad moet een hoogwaardig, duurzaam stedelijk gebied worden, met een hoge woningdichtheid, een mix van wonen en werken, ontsloten door hoogwaardig openbaar vervoer, autoluw, veel openbaar groen, duurzaam en sociaal. Om deze ambities te kunnen realiseren, doet Haven-Stad een beroep op Rijksgeld, bijvoorbeeld voor het doortrekken van de metrolijn, of het aanleggen van hoogwaardige buslijnen. Daarnaast zorgt het programma er voor dat allerlei lopende initiatieven in het gebied – het plaatsen van windmolens, het aanleggen van een kabelbaan over het IJ – gaan bijdragen aan de algemene duurzaamheids- en mobiliteitsambities van Haven-Stad.

In dit onderzoek volgden wij de tweewekelijkse Management Team vergaderingen van de programmamanagers van de verschillende programma's, onder leiding van de programmamanager Haven-Stad. Er is veel bestuurlijke steun voor de ambities van Haven-Stad vanwege het verminderen van de woningnood en het realiseren van een duurzaam, groen en sociaal nieuw stadsdeel. De boundary spanning opgave waar de MT-leden mee worstelen is de financiële en ambtelijke krapte voor het realiseren van de ambities, die concurreren met andere opgaven en grootschalige projecten in de stad. Daarnaast hanteren de deelnemende directies methodieken, processen en financieringsstructuren die uitgaan van een leeg weiland of nieuw opgespoten stuk land (zoals IJburg), met een gangbaar tijdspad van vijf jaar. Kortom, bestaande gemeentelijke kaders staan op gespannen voet met de behoeftes van een transformatiegebied, met een tijdshorizon van dertig jaar. Deze uitdaging overbruggen, vanuit verschillende domeinen, is waar het programma Haven-Stad mee stoeit.

<https://www.overhavenstad.nl/>

2.2 Project(en) Zeeburgereiland



In Zeeburgereiland volgden we een groep ambtenaren uit verschillende directies van de gemeente Amsterdam: Ruimte & Duurzaamheid; Verkeer & Openbare Ruimte; Grond & Ontwikkeling; het Projectmanagementbureau en het Gemeentelijke Vervoerbedrijf Amsterdam die als taak hebben om het gebied Zeeburgereiland verder te ontwikkelen als stadswijk, in opdracht van directie Gebiedsontwikkeling. Dat is een groot en langlopend project, waarbij gedurende de tijdspanne van dit onderzoek de planvorming centraal stond. Met name interessant aan dit project is het zoeken naar een balans tussen enerzijds het uitbreiden van de woonfunctie van het eiland, en anderzijds haar rol als verkeersader en werkomgeving. Die combinatie van stadswijk(en), werkwijk en verkeersader, plus het verenigen van de verschillende eisen die elk van deze functies vragen, maakt dat de afstemming tussen de afdelingen die verantwoordelijk zijn voor verkeersdoorstroming (afdeling Verkeer) en gebiedsontwikkeling (afdeling Gebiedsontwikkeling) centraal staat.

Wij richtten ons in dit onderzoek op de planfase, met als beoogde ‘impact’ het maken van een ontwikkelingsplan dat door het programmateam, de politieke omgeving en burgers wordt onderschreven. We volgden hier de ‘regiegroep’, een team waarin vertegenwoordigers van de beide afdelingen gezamenlijk optrekken, daarin ondersteund door mensen die de voortgang van het proces en planning bewaken. De vorming van dat team en het daaraan voorafgaande besluit om niet gescheiden, maar gezamenlijk de verkeerskundige en ruimtelijke plannen te ontwikkelen was in zichzelf al een unicum, net als de stap om niet alleen de inhoudelijke ontwikkeling samen te doen, maar ook de afstemming met de opdrachtgevers van beide afdelingen. Het proces is daarnaast nog extra interessant omdat het team niet alleen ‘intern’ tot een geïntegreerd plan moet komen, maar ook politiek-bestuurlijke steun en goedkeuring van burgers moet zien te verkrijgen en te behouden. Kortom, we onderzoeken hier zowel de samenwerking tussen twee verschillende diensten, als de manier waarop ze afstemmen over de grenzen van hun eigen samenwerking, met de buitenwereld van politiek en burgers.

<https://www.amsterdam.nl/projecten/zeeburgereiland/>

2.3 Reigersbos



Voor de wijk Reigersbos in Amsterdam Zuidoost staat een groot fysiek vernieuwingstraject gepland. Het winkelcentrum en delen daaromheen worden zowel vernieuwd als verdicht. Het traject heeft consequenties voor zowel de bestaande als mogelijke aanvullende maatschappelijke voorzieningen, zoals scholen, sporthallen, cultuurcentra, buurtcentra en zorgvoorzieningen. Deze maatschappelijke voorzieningen vallen onder verantwoordelijkheid van verschillende gemeentelijke afdelingen; daarom is samenwerken nodig over de grenzen van meerdere gemeentelijke diensten heen, om zowel de plek als de uitvoering en de financiering van deze voorzieningen te overdenken. Zoals gebruikelijk binnen de gemeente Amsterdam, schuiven er mensen aan van het team Gebiedsadviseurs Maatschappelijke Voorzieningen voor de planvorming, om ervoor te zorgen dat er voldoende en passende ruimte wordt vrijgemaakt voor de verschillende maatschappelijke voorzieningen in bredere stedelijke ontwikkelingsprojecten. Ook denken zij na over de financiering van die maatschappelijke voorzieningen.

Het realiseren van een overkoepelend plan voor deze bestaande en mogelijke aanvullende maatschappelijke voorzieningen is een interessant en complex samenwerkingsvraagstuk op zich. Vanaf een vroeg stadium is echter gekozen voor planvorming in samenspraak met de bestaande maatschappelijke voorzieningen en buurtbewoners. Met andere woorden, het samenwerkingsvraagstuk dat wij hier twee jaar volgden omvatte zowel de interne gemeentelijke samenwerking en de rol die de vertegenwoordiger van het team gebiedsadviseurs hierin innam, als ook hoe in dat proces de stem van bestaande initiatieven en bewoners een plek kon krijgen of zelfs leidend kon zijn. We volgden zowel het werk van de gebiedsadviseur als van een projectleider in dienst van het Stadsdeel die gezamenlijk in dit complexe speelveld 'boundary spanning' werk verrichtten.

<https://www.amsterdam.nl/projecten/reigersbos/>

2.4 Regiodeal Den Haag Zuidwest



De Regiodeal Den Haag Zuidwest ('Regiodeal') is een grootschalig, vierjarig programma (2019-2023) gefinancierd door het Rijk, de gemeente Den Haag en partners. Het programma is gericht op het verbeteren van de sociaaleconomische positie van bewoners en ondernemers in Den Haag Zuidwest, een stadsdeel met 70.000 bewoners met een zwak sociaaleconomisch profiel (veel werkloosheid, armoede, eenzaamheid, slechte veiligheid etc.). De Regiodeal wil de sociaaleconomische positie van de bewoners en de ondernemers in de vier wijken van Den Haag Zuidwest: Bouwlust, Vrederust, Morgenstond en Moerwijk, verbeteren. Daarvoor zijn in drie tranches 40 projecten geselecteerd.

In dit onderzoek volgden wij het programmateam, dat twee keer per week vergadert. Het programmateam bestaat uit een programmadirecteur en vier programmamanagers, ieder afkomstig uit een van de vier gemeentelijke diensten die deelnemen aan dit programma: Publiekszaken (DPZ) Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Onderwijs, Cultuur en Welzijn (OCW) en Stedelijke Ontwikkeling (DSO). Verder bestaat het programmateam uit twee communicatiemedewerkers, een controller, een programmasecretaris (voorheen onderzoeker) en een ondersteuner. Alle leden van het programmateam zijn gemeenteambtenaren, met uitzondering van de (ingehuurde) programmamanager van DSO. De boundary spanning opgave waar de programmadirecteur en de programmamanagers mee worstelen is, dat wat lokaal nodig is (voor Den Haag Zuidwest) afwijkt van wat stadsbreed regulier beleid van de vier gemeentelijke diensten is. Op basis van hun ervaring uit de 40 projecten weet het programmateam wat helpt om de sociaaleconomische positie van bewoners en ondernemers in Den Haag Zuidwest te verbeteren. En dat wat helpt overstijgt de kokers van de afzonderlijke gemeentelijke diensten. Daarbij komt dat regulier beleid van gemeentelijke diensten structureel gefinancierd is, terwijl wat werkt voor Den Haag Zuidwest, hoogstens in aanmerking komt voor tijdelijke financiering. Met de tijdelijke financiering gaat de beoogde langdurige doorwerking telkens teniet.

<https://zuidwestopznbest.denhaag.nl/nieuws/eindrapportage-regiodeal/>

2.5 De Spelen



Sinds 2021 organiseert Combiwel Sport *De Spelen*. Doel hiervan is kinderen in de basisschoolleeftijd uit kwetsbare Amsterdamse wijken kennis te laten maken met verschillende sporten, hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen, en verbinding te creëren met elkaar door middel van sport. Focuspunten zijn, Kansengelijkheid en Sport & Gezondheid. Het volledige programma is gericht op sportdeelname, waarbij beweegplezier voorop staat.

Voor, tijdens en na *De Spelen* werkt Combiwel Sport samen met verschillende netwerkpartners. Kinderen, docenten van lagere scholen en vrijwilligers nemen deel aan *De Spelen*. Partners (gemeente Amsterdam, het bedrijfsleven, fondsen en een ROC) investeren in menskracht, geld en andere middelen waardoor *De Spelen* kan bestaan. Professionals van sportclubs bieden tijdens *De Spelen* tegen betaling sportactiviteiten aan. NL-Cares is de belangrijkste netwerkpartner van *De Spelen*. Tot 2021 vervulden zij een faciliterende rol door het beschikbaar stellen van medewerkers van grote bedrijven op de Zuidas die graag een maatschappelijke bijdrage wilden leveren. Het enthousiasme van twee betrokken sportmakelaars tijdens een bezoek aan een sportevenement gaf in 2021 de directeur van NL-Cares aanleiding om de samenwerking tussen Combiwel Sport en NL-Cares rondom *De Spelen* te intensiveren.

Wij volgden het projectteam dat *De Spelen* organiseert, dat bij aanvang bestaat uit twee medewerkers van Combiwel Sport en twee medewerkers van NL-Cares, waaronder van beide organisaties een projectleider. Eind 2021 kwamen zij gezamenlijk tot grootschalige groeiambities, namelijk *De Spelen* professionaliseren (verbeteren), en zowel regionaal als landelijk opschalen (groeien). De realisatie van deze ambities werd voorzien door het aantal sportdagen per stad uit te breiden; de sportdag te transformeren naar een sportstimuleringsprogramma; het programma te verspreiden in G4-verband, en in de toekomst landelijk. Het realiseren van deze opgaven vraagt om het overbruggen van tegengestelde belangen en verschillen in ideeën, interpretaties en overtuigingen van de verschillende partners.

Ook zijn er meer deelnemende scholen, vrijwilligers en (financiële) investeerders nodig. Daarnaast zijn er inhoudelijke aanpassingen nodig: voor grootstedelijke en regionale uitbreiding zullen projectleden verschillen in gemeentelijke structuren moeten verkennen en overbruggen – waar in de ene stad het sportaanbod onder een dak is belegd en gefinancierd, is dat elders versnipperd over afdelingen of zelfs onder allerlei aparte stichtingen. Combiwel Sport weet in Amsterdam wat hun rollen en bevoegdheden zijn en wie waarover mag en kan beslissen, maar in nieuwe steden is dat minder bekend. Deze verschuivende oriëntatie, waarin Combiwel Sport en NL-Cares in elkaar opgaan en samen moeten komen tot nieuwe partnerships is de boundary spanning opgave die hier centraal staat.

<https://despelen.nl/>

Werkblad I

Vragen als je met een grootstedelijk domeinoverstijgend vraagstuk aan de gang gaat

In dit werkblad identificeren we de aard van het vraagstuk en brengen we de betrokkenen in kaart. Hiermee leren we te herkennen waaruit de grens bestaat, wie daarbij betrokken is en wie daarbij mogelijk ontbreekt. Dit is de eerste stap in het begrijpen van de grens en wie je nodig hebt om deze te beslechten of te managen.

Overzicht van betrokkenen:

- Welke organisaties en afdelingen zijn betrokken bij dit vraagstuk?
- Welke organisatieonderdelen, directies, afdelingen enz. heb je nodig bij dit vraagstuk?
- Welke organisatievorm heeft de samenwerking (project, programma, team, werkgroep enz.)
- Wie is in welke rol betrokken bij het werken aan het vraagstuk?
- Met welke personen moet je gaan koffie drinken, een keer spreken?

Eigen inbreng:

- Wat is je eigen formele en informele positie bij dit vraagstuk? Ben je projectleider, programmamanager, werk je mee in een team enz.
- Ben je in de positie om beweging in het vraagstuk te brengen, voorstellen doen, acties ondernemen, zaken agenderen, of ben je meer volgend?
- Wat voeg je toe aan de samenwerking?
- Wat zou je nog meer kunnen inbrengen?

Samenwerkingsdynamiek:

- Hoe verloopt de samenwerking tussen de belangrijkste partijen/spelers?
- Hebben ze eerder met elkaar samengewerkt?
- Welke belangrijke gebeurtenissen hebben plaatsgevonden in de samenwerking?

Macht en invloed:

- Is er sprake van grote verschillen in macht en invloed tussen de betrokkenen en zo ja hoe ziet dat eruit?
- Geef visueel weer welke partijen betrokken zijn, positioneer daar ook jouw eigen positie
- Beschrijf daaronder kort de samenwerkingsdynamiek en de rol van macht/invloed daarbinnen.

3

**Wat zijn
grenzen
eigenlijk?**

Grensoverstijgend werk veronderstelt het bestaan van grenzen. Voor ons onderzoek lijken de meest voor de hand liggende grenzen die tussen organisaties of afdelingen binnen organisaties en ligt de vraag voorhanden hoe deze grenzen overbrugd kunnen worden. Maar hoe zijn die grenzen tussen organisaties of afdelingen te herkennen? Hoe manifesteren ze zich? Bedenk ten eerste dat grenzen in essentie een uitdrukking van een verschil zijn. Aan de ene kant van de grens is er iets anders dan aan de andere kant en het verschil tussen beide ervaren we als een grens. Het ervaren van een grens, is dus het ervaren van een verschil. Maar een verschil waarin? In organisatiewetenschappelijke en bestuurskundige literatuur is dit uitgebreid onderzocht, zoals we hierna samenvatten.

3.1 Dimensies van grenzen

Verschillen die zich uiten als grenzen kunnen op allerlei manieren worden onderscheiden, bijvoorbeeld aan de hand van de drie dimensies van Van Broekhoven et al. (2015). Ten eerste de sociale dimensie, waarin de relaties tussen mensen centraal staan. Hierbij gaat het om de vraag wie elkaar wel of niet kent en vooral ook wie bij wie hoort en dus ook wie ergens niet bij hoort: insiders versus outsiders. Ten tweede de cognitieve dimensie, waarmee wordt bedoeld op verschillen in kennis, maar ook verschillen in ideeën, interpretaties en overtuigingen. De derde dimensie is de fysieke of materiële dimensie, waarmee bijvoorbeeld eigenaarschap of zeggenschap over fysieke zaken als grond, financiële of andere hulpmiddelen worden aangeduid.

Grenzen manifesteren zich meestal als een combinatie van deze dimensies. Neem bijvoorbeeld een groep ambtenaren die vanuit welzijnswerk met hun collega's van een vastgoedafdeling gaan samenwerken om een nieuw buurthuis te ontwikkelen. Daar spelen materiële grenzen, want de een heeft budget voor het bouwen van een gebouw, terwijl de ander budget heeft om het gebouw te 'vullen' met professionals en activiteiten. Mogelijk zijn ook sociale grenzen van toepassing, omdat de mensen van de verschillende afdelingen elkaar nog niet kennen, of elkaar misschien wel kennen maar bepaalde ideeën of vooroordelen over 'de ander' hebben (zij-wij denken). Ook op het cognitieve niveau kunnen grenzen zich hier manifesteren. Waar de vastgoedambtenaren misschien in eerste instantie denken in termen van vierkante meters en de kosten die daar mee samenhangen, zijn voor de afdeling welzijnswerk de toegankelijkheid en bruikbaarheid van het gebouw leidend. Al deze verschillen kunnen samenwerking bemoeilijken en zich daarmee als grens manifesteren. Grenzen zijn lang niet altijd problematisch, ze moeten wel tijdelijk worden overbrugd om een gebouw te ontwikkelen dat beide partijen als 'goed' kwalificeren.

3.2 De dynamiek van grenzen

Grenzen zijn dynamisch: ze kunnen veranderen en ze kunnen ook bewust 'gemaakt' worden, helemaal verdwijnen doen ze eigenlijk nooit. Maar dat hoeft ook niet: het gaat erom dat ze overbrugd worden en daardoor de samenwerking niet belemmeren. Het type samenwerkingen dat wij bekeken start in veel gevallen zelfs met het 'maken' van grenzen, zoals ook Verweij en collega's al constateerden (Verweij, Meerkerk, Koppenjan, 2017). Stel dat in het bovenstaande voorbeeld een team wordt opgericht waarin vertegenwoordigers van beide domeinen samen aan het nieuwe buurthuis gaan werken. Zij bepalen samen wie wél en wie niet voor het team wordt uitgenodigd, welke domeinen vertegenwoordigd moeten zijn en welke niet. Om hun samenwerking gestalte te geven bouwen ze nieuwe grenzen, terwijl ze tegelijkertijd bezig zijn om binnen hun project of thema grenzen te overbruggen. Ook kan het team later besluiten dat bijvoorbeeld de afdeling Sport aan moet sluiten, zodat er ook sportactiviteiten in het buurthuis geprogrammeerd kunnen worden. Daarmee veranderen niet alleen de 'buitengrenzen' van het team, maar worden er ook weer nieuwe materiële, sociale en cognitieve grenzen aan het team toegevoegd.

Kort samengevat:

wij zien grenzen als dynamische verschillen tussen individuen of groepen, die bestaan uit cognitieve, sociale en materiële dimensies, en die manifest worden op het moment dat mensen met elkaar afstemmen en samenwerken.

Hierna laten we een aantal voorbeelden zien van grenzen zoals die zich manifesteerden in de praktijksituaties die we onderzochten, opdat de lezer de aard van grenzen in de eigen praktijken ook kan herkennen.

3.3 Sociale grenzen

In Reigersbos willen gemeente en stadsdeel met bestaande buurtinitiatieven en maatschappelijke organisaties samenwerken aan de ontwikkeling van een gebouw voor maatschappelijke voorzieningen. Betrokken 'boundary spanners' die wij hier volgen geven aan dat er sprake is van sociale grenzen tussen gemeente, bewoners en maatschappelijke organisaties rond dit project. Dit is omdat veel ambtenaren en bewoners elkaar (initieel) niet kennen en ook vanwege de sterke mate van 'wij/zij' denken. Er is een geschiedenis van teleurstelling van buurtbewoners en burgerinitiatieven in de politiek en het ambtelijk apparaat van het stadsdeel. Dat gevoel is wederzijds: volgens één van de betrokken professionals hebben ambtenaren in het stadsdeel zichzelf aangeleerd om bewoners te wantrouwen, om zo risico's te vermijden.

Centraal in de nieuwbouwplannen staat de Kazerne, een door bewoners opgerichte en beheerde culturele broedplaats. De grens tussen de Kazerne en de gemeente heeft naast bovenstaande sociale ook ook een cognitieve dimensie. Daarbij is het zoeken naar balans tussen het autonome vrijplaats/broedplaats karakter van de Kazerne, tegenover de gereguleerde en sterk georganiseerde wereld van de gemeente. De Kazerne is een (voor Amsterdam) unieke mix van kunst en cultuur, jongerenwerk, ondernemerschap en meer traditionele buurthuisfuncties. Echter, binnen de gemeente is voor elk van die elementen – met bijbehorende budgetten – een andere afdeling verantwoordelijk, die normaliter bij de ontwikkeling van de plannen eigen vierkante meters toegewezen krijgen. Om de samenwerking met De Kazerne in Reigersbos mogelijk te maken moeten deze fysieke (budgettaire) grenzen worden overbrugd. Hiervoor is echter ook het overbruggen van de sociale en cognitieve grenzen tussen gemeente en De Kazerne een noodzakelijke voorwaarde. De betrokken boundary spanners zijn dan ook constant bezig om de logica van de Kazerne, maar ook de buurtbewoners in bredere zin begrijpelijk en inzichtelijk te maken voor de gemeente - en andersom.

De verschillende perspectieven voor sociale (wij versus zij) en cognitieve grenzen manifesteerden zich bijvoorbeeld ook rondom de overlast die de Kazerne in de ogen van andere buurtbewoners veroorzaakte. Waar de afdeling Handhaving op het punt stond om de Kazerne te sluiten vanuit een overlastperspectief, heeft de

boundary spanner (met succes) geprobeerd om dat te voorkomen, door de meerwaarde van de Kazerne vanuit de andere perspectieven te benadrukken, de meerwaarde die het bijvoorbeeld heeft vanuit een welzijns en cultureel perspectief. Dit soort 'grensconflicten' zijn uitdagend, maar kunnen in de optiek van een betrokken boundary spanner uiteindelijk ook waardevol zijn. Zo kiest hij er soms bewust voor om te wachten en bepaalde sluimerende spanningen te laten uitdraaien op urgente problemen - en zet dan pas actief in op wederzijdse afstemming. In zijn woorden: "eerst botsing, dan empathie, dan samenwerking."

Ook in de Haagse Regiodeal speelde de sociale dimensie van grenzen een belangrijke rol, zij het op een net andere manier. Hierbij ging het met name om de grens tussen enerzijds de ambtenaren van de verschillende gemeentelijke diensten en anderzijds de bewoners van de buurten waar de Regiodeal projecten wilde initiëren en ondersteunen. Dit werd duidelijk tijdens een van de presentaties van de programmamanager van de dienst stedelijke ontwikkeling, die aan zijn collega's vroeg: 'Wie van jullie woont er in Den Haag Zuidwest?' Geen enkele hand ging omhoog. "Wie komt er wel eens in Den Haag Zuidwest?" Ook toen gingen er geen handen omhoog. Het maakte duidelijk dat er zo goed als geen verbinding was tussen de ambtenaren van de dienst stedelijke ontwikkeling en de bewoners en ondernemers die in Den Haag Zuidwest wonen en werken.

3.4 Cognitieve grenzen

Een eerste voorbeeld van cognitieve grenzen treffen we aan in het project Zeeburgereiland waarin de samenwerking tussen twee verschillende gemeentelijke afdelingen centraal staat, te weten Ruimtelijke Ontwikkeling en Duurzaamheid (R&D), en Verkeer en Openbare Ruimte (V&OR). Zo beschrijft de projectleider dat er duidelijke verschillen in uitgangspunten en kennis tussen beide ‘bloedgroepen’ bestaat:

“Samenwerken is vooral heel hard werken omdat je elkaars begrippen en uitgangspunten steeds moet blijven begrijpen.” *(projectleider)*

Bovenstaande cognitieve grens is het best te duiden als het verschil tussen ‘rekenen’ (V&OR) en ‘tekenen’ (R&D). Dat verschil uit zich in de rekenkundige manier van denken die door V&OR wordt gehanteerd en hoe zij primair gebruik maakt van rekenmodellen om verkeersstromen te voorspellen, versus een focus op ruimtelijke kwaliteit en denken bij R&D. Een discussie tussen R&D en Verkeer illustreert de manifestatie van deze cognitieve grens:

R&D: “we hebben [de rekenmodellen] nodig voor de toekomstvoorspelling, maar ik vertrouw ze niet”

V&OR: “elke toekomstvoorspelling is fout, maar eigenlijk is onze hele gezamenlijke opgave gebaseerd op het voorspellen van de toekomst... dus als je dit ter discussie gaat stellen dan ga je onze hele opgave ter discussie stellen. Ik snap je irritatie maar dit is typisch een cultuurverschil... Aan de andere kant heb je ook mensen die denken over jullie als ontwerpers, dat die van alles tot in de hemel ontwerpen. Met die redenering kan je R&D [ook] in dat hoekje zetten.”

R&D bekritiseert hier het rekenkundige modeldenken van Verkeer, wiens vertegenwoordiger vervolgens de bal terugkaatst, door te stellen dat ook R&D eigenlijk vooral modelmatig redeneert. Hoewel ze dus enerzijds elkaar een maakbaarheidshouding toeschrijven, laat het voorbeeld ook zien dat de manier waarop die maak-

baarheid vorm krijgt toch in verschillend begrip en taalgebruik is gegoten en zich als een grens manifesteert, die het bovendien moeilijk maakt om gezamenlijk tot een gedeeld inzicht en planvorming te komen.

Die grens tussen rekenen en tekenen zien we gedurende de periode waarin we de groep volgden steeds opnieuw opspelen, soms ook via een andere grensdimensie. Zo manifesteert de grens zich als materiële dimensie op het moment dat de politieke besluitvorming in februari 2023 de projectgroep de opdracht geeft om te bezuinigen op de ontwerpvariant die de projectgroep als best nastreefbare optie had voorgesteld. Omdat de bezuiniging mogelijk zowel nadelige gevolgen heeft voor de verkeersdoorstroom (V&OR) als voor de kwaliteit van de openbare ruimte (R&D) wordt de materiële grens manifest: hoe wordt de pijn verdeeld? De projectleider stelt voor om een bijeenkomst te organiseren hoe met deze bezuiniging om te gaan, en stelt meteen vast dat het daarbij *'gaat over de spanning tussen de infra en de stedenbouw'*. Tot slot spelen sociale grenzen volgens de projectleider ook een rol. Tijdens een van de onderzoeksbijeenkomsten met praktijkpartners geeft hij aan dat er – ook na drie jaar gezamenlijk optrekken – nog steeds sprake is van 'twee bloedgroepen' en grote cultuurverschillen tussen Gebiedsontwikkeling en Verkeer. Mensen mogen elkaar kennen, waarderen en met elkaar samenwerken, maar dat neemt het denken in termen van 'wij' en 'zij' nog niet weg.

Ook in het project *De Spelen* manifesteren zich steeds cognitieve grenzen. Deze cognitieve grens is het best te duiden als een verschil tussen publiek denken enerzijds en privaat/commercieel denken anderzijds. Deze cognitieve grens speelt ten eerste een rol binnen het projectteam tussen Combiwel Sport (publiek) en NL Cares (privaat), wat zich uit in verschillende uitgangspunten en doelen. Combiwel Sport is een uitvoerende organisatie die met De Spelen een professioneel sportevenement voor zoveel mogelijk kinderen wil organiseren. NL-Cares, de partner die voor de werving van bedrijven verantwoordelijk is, is een meer netwerkgerichte en faciliterende organisatie die ook het belang van hun zakelijke partners behartigt. Terwijl Combiwel Sport de kinderen vooral een leuke ervaring wil bieden, wil NL-Cares het bedrijfsleven tevreden houden en aan zich binden. Een gesprek tussen vertegenwoordigers van beide organisaties illustreert de cognitieve grens, als ze het

hebben over het eventueel veranderen van het programma van *De Spelen* om meer tegemoet te komen aan de wensen en mogelijkheden van de scholen:

Combiwel: Ik krijg nu berichten van de scholen door dat de woensdagen lastig zijn. Kort gezegd, van de 6 scholen zijn het er 4. (...) We zitten een beetje in alternatieve scenario's te denken. Eén daarvan is dat we de dag op de woensdag eerder zouden beginnen, de opening wat compacter.

NL-Cares: Ik ben benieuwd hoe de bedrijven erop reageren. Die betalen best een flink bedrag voor dit programma dus ik hoop niet maar verwacht wel dat we er commentaar op krijgen als wij het programma een uur eerder laten aflopen

Vervolgens ontstaan er weer nieuwe cognitieve grenzen als het projectteam ervoor kiest om *De Spelen* uit te breiden naar meer locaties en (mede om dat mogelijk te maken) grotere ambities aan *De Spelen* wil koppelen. Het positioneren en 'verkopen' van *De Spelen* aan nieuwe gemeenten en commerciële partijen vraagt een nieuwe manier van denken en werken, ook van de interne organisatie van Combiwel, die zich rond die nieuwe, meer commerciële doelstellingen moet vormen. Deze beweging naar de verspreiding en verbreding van *De Spelen* gaat bovendien gepaard met de manifestatie van materiële grenzen. Het vraagt om financiële investeringen waaraan de nodige financiële risico's zijn verbonden, en die bovendien conflicteren met de vaak kortlopende, niet structurele inkomstenbronnen van Combiwel Sport en NL-Cares. De projectleden zijn daarnaast beperkt in hun tijd en bevoegdheden om in de nieuwe richting te investeren, en zijn afhankelijk van ondersteuning vanuit hun eigen organisaties om de ambities rondom *De Spelen* te verwezenlijken. Daarmee ontstaat er een grens tussen de groeiambities van het projectteam, en de dagelijkse praktijk van Combiwel Sport en NL-Cares.

3.5 Materiële grenzen

Haven-Stad biedt duidelijk zicht op steeds opspelende materiële dimensies van grenzen tussen het programma(team) Haven-Stad enerzijds en de directie Grond & Ontwikkeling anderzijds. Programma Haven-Stad beschikt niet zelf over de financiële middelen om een projectnota te kunnen maken en agendeert dit in de Stuurgroep op 20 september 2022: “In de Stuurgroep werd het voorstel om een Projectnota voor de Centrale Zone op te stellen afgekeurd. De Stuurgroep benadrukte nogmaals dat er momenteel geen ambtelijke capaciteit en financiële middelen hiervoor beschikbaar zijn.” Dit verslag verwijst heel duidelijk naar de materiële dimensie van de grens, want in tegenstelling tot het programma Haven-Stad heeft de directie Grond & Ontwikkeling wel de zeggenschap over de financiële middelen en de ambtelijke capaciteit die nodig zijn om de projectnota te maken. De directie Grond & Ontwikkeling besluit om op korte termijn geen financiële middelen en ambtelijke capaciteit beschikbaar te stellen voor de projectnota die nodig is om een begin te maken met de realisatie van Haven-Stad. Dit is ingegeven door het feit dat binnen Amsterdam meer dan 80.000 woningen in aanbouw zijn en dat in Haven-Stad pas vanaf 2029 woningen in het Pas-op-de-Plaatsgebied mogen worden gebouwd. Dus vooralsnog heeft de ontwikkeling van Haven-Stad daarmee geen prioriteit voor de directie Grond & Ontwikkeling.

Diezelfde grens tussen beleid en uitvoering is ook zichtbaar op uitvoeringsniveau. Tijdens het vierwekelijks overleg van Haven-Stad met een projectmanager is die grens ook zichtbaar, tussen projectmanagement denken en procesmanagement denken. De programmamanager Haven-Stad verwoordt het als volgt: “Je ziet twee werelden op elkaar botsen, je hebt de Ruimte en Duurzaamheidswereld – de Haven-Stad-wereld - die denkt ‘we houden met alles rekening’, en de Grond & Ontwikkelingswereld, en die wereld houdt de scope van het project scherp in de gaten. Deze projectleider bewaakt de grenzen van zijn project. En dat is heel normaal. Opgaven die niet direct aan het project zijn gerelateerd zet hij daarom door naar de programma-organisatie om daarmee kostenoverschrijdingen te voorkomen.

In meerdere situaties zien we materiële grenzen opspelen op het moment dat er moet worden overgegaan van planvorming (beleid) naar realisatie (uitvoering). Ook bij Regiodeal, Haven-Stad en Zeeburgereiland is planvorming belegd bij de samenwerkende teams, maar de financiële bronnen en dus zowel de ratificatie als uitvoering van de plannen zijn juist buiten de teams geplaatst, vaak bij politieke en/of ambtelijke directies. Het zijn bewust gecreëerde en bij de samenwerking ingebouwde grenzen, die opspelen als er sprake is van implementatie of ratificatie van plannen. Van belang daarbij is dat deze ook gepaard gaan met andere dimensies van grenzen. Zo geeft een projectleider aan dat er 'met de vorige wethouder veel directer contact [was] dan met de huidige', en dat de afstand tot de huidige wethouder afstemming tussen uitvoering en financiering (buiten de samenwerking gepositioneerd) lastiger maakt. Dit voorbeeld laat eveneens zien dat het veranderen van de ene dimensie (versterking sociale grens) vaak invloed heeft op de andere dimensies, in dit geval de materiële grens.

Grenzen overbruggen vereist geduld en vasthoudendheid

Alja van Peursen

Alja van Peursen was van maart 2021 tot mei 2023 programmamanager SZW bij de Regiodeal Den Haag Zuidwest

In mijn optiek heeft het proces om te komen tot de verantwoording van de Regiodeal het team enorm geholpen om de cognitieve grenzen – de verschillende manieren van kijken - te overbruggen, hoe zie jij dat?

Alja: Ja zeker, daarvoor was iedereen in het team met zijn of haar eigen opgave bezig. Het “Bloemrijk verantwoorden”, dat was een teambuildings-element, want je ging van elkaar begrijpen hoe je in de wedstrijd zat.

Tijdens de Regiodeal bleek het ook best moeilijk om gedeeld begrip te krijgen met de collega's van je eigen dienst, – oftewel de cognitieve dimensie van de grens te overbruggen. Wanneer je collega programmanager van de dienst Onderwijs, Welzijn en Cultuur (OCW) aan de collega's van haar eigen dienst vertelde over de Regiodeal projecten in Den Haag Zuidwest, kreeg zij

de reactie: “waarom is er voor Den Haag Zuidwest maatwerk nodig, we hebben toch algemeen taalbeleid?”. Hoe verklaar jij die reactie?

Alja: Wat ik vaak mis zie gaan in programmaland, is dat we als programma heel snel actiegericht stappen gaan zetten. En het is goed dat we actiegericht te werk gaan, maar we moeten wel de grote gemeentelijke organisatie, die gebaat is bij rust en structuur, meenemen in wat we doen. Want ook een beslisser die vanuit de staande gemeentelijke organisatie in een stuurgroep van een programma zit, heeft tijd nodig om zijn of haar organisatie mee te nemen in de veranderingen die een programma voorstelt. En vaak is het zo als die staande organisatie die verandering heeft doorgevoerd, dat wij als programma alweer de volgende stappen zetten. Daardoor krijg je onbegrip: “moeten we nu alweer wat nieuws doen, we zijn net begonnen met iets dat jullie bedacht hebben, gaan jullie het weer veranderen!”

Regiodeal Den Haag Zuidwest



Het gaat dus eigenlijk over een tempoverschil in aanpassingsvermogen, wat het lastig maakt om die cognitieve grenzen te overbruggen?

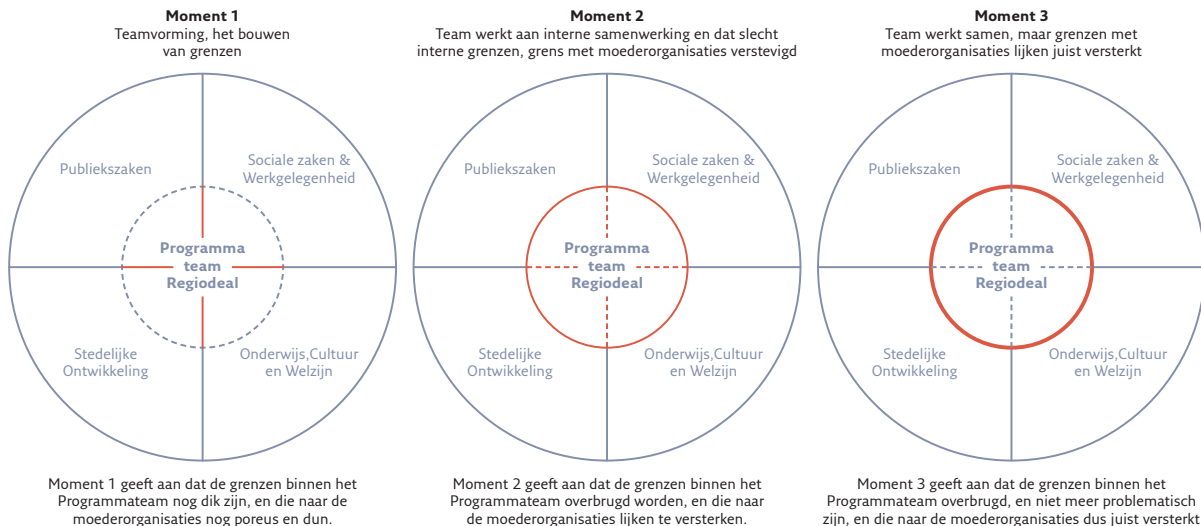
Alja: Ja, en dat moeten wij respecteren. Daarmee zeg ik niet dat de staande organisatie niet wil

veranderen, maar dat zij ook nog hun dagelijkse taken en werkzaamheden hebben. Terwijl wij als programmamanagers full-time met de verandering, met doelsturing en met onderzoek bezig kunnen zijn.

3.6 Grenzen zijn dynamisch

De voorgaande voorbeelden laten zien dat grenzen kunnen veranderen. De sociale grens tussen wethouder en projectteam hierboven vergrootte, nadat er een nieuwe wethouder aantrad, die ook weer invloed had op materiele grenzen. Er zijn voorbeelden te over, wanneer nieuwe partijen tot een project toetreden dat er ook weer nieuwe grenzen ontstaan, zowel sociaal, cognitief als materieel. Nieuwe partijen zijn nog niet ‘ingewerkt’, zijn onbekend met mogelijke gedeelde perspectieven en manieren van denken, waardoor de toevoeging van een nieuwe partij altijd weer nieuw ‘werk’ vergt om te oriënteren op die grenzen.

Regiodeal in drie beelden



In onze analyses zagen we de volgende dynamiek terug, waarbij het overbruggen van interne (programma-/projectteam) grenzen zorgde voor nieuwe grenzen met de kernorganisatie. Zo wordt vaak bij een vraagstuk dat samenwerking en afstemming over meerdere domeinen vraagt, een team samengesteld van vertegenwoordigers uit die verschillende domeinen. Met dat bij elkaar brengen van die vertegenwoordigers worden in eerste instantie grenzen gecreëerd, zoals we in de introductie beschreven. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de Regio-deal, waar vertegenwoordigers van de gemeentelijke diensten Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Stedelijke Ontwikkeling, Onderwijs Cultuur & Welzijn en Publiekszaken zitting namen in het programmateam, om gezamenlijk integrale projecten voor de regio Den Haag Zuidwest te ontwikkelen. Door veel inspanningen (zie 4.3) lukte het dit team om binnen het programmateam doorgaans cognitieve organisatiegrenzen te overbruggen en gezamenlijk projecten te initiëren, te evalueren en een toekomstlijn voor integrale projecten te formuleren. Nadat ze echter hun gezamenlijk integrale lijn ook onder wilden brengen in hun moederorganisaties, bleek dat ze daar als team wellicht juist verder vanaf waren komen te staan. De integrale en gezamenlijke manieren van denken en werken vonden moeilijk aansluiting bij hun moederorganisaties. Ofwel: waar binnen het team de grenzen overbrugd werden, werd tegelijkertijd de grens met de moederorganisaties moeilijker overbrugbaar, zoals in bijgaande figuur is te zien.

3.7 Tot slot: heb ook oog voor overeenkomsten

Grenzen manifesteren zich in termen van verschillen. Bovenstaande illustraties daarvan bieden een verscherpte blik op hoe die verschillen te herkennen zijn. Ze moeten tegelijkertijd echter niet blind maken voor het feit dat er ook overeenkomsten zijn tussen verschillende afdelingen of organisaties en dat juist dat gedeelte een aanknopingspunt kan bieden voor het overbruggen van grenzen. Zo laat ons onderzoek zien dat waar het voornamelijk om samenwerking tussen verschillende afdelingen van een gemeente gaat, er ondanks de cognitieve, sociale en materiele grenzen ook vaak al de basis van een gedeelde werkpraktijk is. Namelijk, professionals zijn zich bewust van de mogelijkheden en grenzen van werken in een gemeentelijk organisatie, maar tegelijk zijn ze ook bekend met het omgaan met ambtelijke en politieke processen rondom projecten, en delen in die zin een procesmatig kennisdomein.

Werkblad 2

Vragen over de grenzen die je te overbruggen hebt bij het werken aan je grootstedelijk vraagstuk

Met dit werkblad ontwikkelen we ons beeld van de grens in jouw praktijk. Waarin zitten de grootste verschillen, en over wat voor grens hebben we het eigenlijk? Hiermee bouwen we voort op werkblad 1 (begrijpen van netwerk) en leggen we een basis voor werkblad 3 (toepassen van mechanismen). Met dit werkblad leer je een grens te duiden, zodat je een passende handelingsmogelijkheid kan ontwikkelen en toepassen.

Tussen welke organisaties of afdelingen of andere betrokkenen zitten de belangrijkste grenzen (verschillen) bij dit grootstedelijk vraagstuk? Welke grenzen zijn beperkend in de samenwerking?

Je kan denken aan verschillende soorten grenzen:

- Tussen leden van je project- of programmateam;
- Tussen verschillende afdelingen, directies of domeinen in de organisatie en of gemeente;
- Tussen de (gemeentelijke) organisatie en de omgeving (bewoners, ondernemers, maatschappelijke groepen);
- Tussen verschillende groepen (bewoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties) buiten de (gemeentelijke) organisatie.

Uit welke dimensie(s) bestaan die grenzen?

- Vooral een materiële dimensie: hier gaat het over verschillen in eigenaarschap of zeggenschap over materiële zaken als (financiële) middelen of menskracht.
- Vooral een cognitieve dimensie: hier gaat het verschillen tussen kennisdomeinen, maar ook over verschillen in ideeën, interpretaties en overtuigingen.
- Vooral een sociale dimensie: hier gaat het over elkaar wel of niet kennen en/of verschillen in ergens wel of niet bij horen (wij-zij).

Geef, op basis van de visuele weergave van betrokkenen op werkblad I, de belangrijkste grenzen weer en welke dimensies daar bij passen. Beschrijf daaronder waar die verschillen uit bestaan, wat zijn de verschillen tussen de twee kanten van een grens? Geef toelichting.

Grens tussen X en Y

Dimensie(s) van de grens

1
2
3
4

Vier

mechanismen

om grenzen

mee te

overbruggen

4

In het vorige hoofdstuk keken we naar welke grenzen zich manifesteerden in de onderzochte praktijksituaties. De vraag is vervolgens of en zo ja hoe professionals er in slaagden om deze grenzen te overbruggen. Boundary spanning vraagt niet om het opheffen van grenzen, maar om een effectieve omgang met grenzen; met gevoeligheid voor de aard en manifestatie van grenzen. Daarnaast analyseren we waaruit de ‘handigheid’ bestaat, om ondanks bestaande grenzen en ‘kokers’ langdurig samen te blijven werken en doelen te behalen. Dat is extra interessant gegeven de groeiende behoefte om overheden minder verkokerd te laten werken.

Een effectieve omgang met grenzen verkennen we aan de hand van een viertal mechanismen die het mogelijk maken om over grenzen heen te werken (Hawkins & Rezazade, 2012): intermediëren door boundary spanners, werkpraktijken, grensobjecten en boundary discours. Hierna introduceren we eerst deze vier mechanismen, vervolgens illustreren we hoe deze zich manifesteerden in ons onderzoek.

Intermediëren tussen grenzen

Het eerste mechanisme richt zich op het intermediëren tussen verschillen in kennis, waarbij voor de professional die zich tot verschillende domeinen verhoudt met name het verbinden en vertalen centraal staan, plus – zeer belangrijk in het publieke domein – het verwerven van relevante middelen. Van dit medierer-werk is vertalen het meest bekende en bestudeerde element van boundary spanning, waarin degene die daarin het voortouw neemt wordt getypeerd als boundary spanner (Hawkins & Rezazade 2012, Williams 2002, Goodrich et al 2020). Maar boundary spanners opereren behalve op deze cognitieve grens van vertalen ook op de sociale en materiële dimensie van grenzen. Zij verbinden om de sociale dimensie van grenzen te overbruggen en verwerven om de materiële dimensie te overbruggen. Daarom hebben ze inzicht en begrip nodig van de verschillende aanwezige kennisbases en manieren van denken (cognitieve dimensies); maar ook van het verbinden van en mediëren tussen betrokken actoren (sociale dimensie) en zijn zij in staat om financiële middelen en capaciteit te verwerven (materiële dimensie).

Gezamenlijke werkpraktijk(en) ontwikkelen

Een tweede mechanisme dat kan helpen bij domeinoverstijgend werk is een gezamenlijke werkpraktijk (boundary practice) ontwikkelen. De idee hier is dat vertegenwoordigers van verschillende oorsprong, met elke eigen manieren van denken en werken, nieuwe manieren van gezamenlijk handelen ontwikkelen met elkaar, en deze tot routines ontwikkelen. Aan de hand daarvan worden gezamenlijke inzichten en kennis, manieren van denken en werken, en nieuwe sociale relaties gegenereerd of gestabiliseerd. In de organisatiewetenschappen worden dergelijke afzonderlijke kennisbases en bijbehorende manieren van werken (denk bijvoorbeeld aan verschillende professies) als verschillende ‘practices’ beschouwd, en biedt het ontwikkelen van gezamenlijk handelen en het ondernemen van activiteiten een basis voor een nieuwe gezamenlijke praktijk, die zowel op de cognitieve als sociale dimensies inwerkt (Nicolini 2012, Schatzki 2002, 2012, Weenink & Spaargaren 2016).

Grensobjecten maken

Een derde mechanisme dat kan bijdragen aan het mediëren tussen grenzen staat bekend als grensobject of boundary object. Hiermee wordt een fysiek, abstract of mentaal object bedoeld, dat een soort focuspunt vormt waarop partijen hun kennis, inzichten en manieren van denken kunnen projecteren, en zo transformeren en delen. Dat kan de ene keer een bepaald document zijn, de andere keer een nieuwe manier om iets te visualiseren, en weer een andere keer een droom- of schrikbeeld. De kracht van een boundary object is dat het multi-interpretabel is, en dat het daardoor verschillende mensen in staat stelt om hun eigen kennis daarop te projecteren, en zodoende dialoog en uitwisseling te faciliteren. Objecten zijn daarmee in staat om afzonderlijke kennisbases te decontextualiseren en te depersonaliseren waardoor ze deelbaar worden en cognitieve grenzen overbrugd worden; ze kunnen daarnaast ook een rol spelen bij het overbruggen van sociale grenzen.

Een gezamenlijke taal en denkwijze ontwikkelen (boundary discourse)

Het laatste mechanisme is het ontstaan van een nieuwe gemeenschappelijke taal en denkwijze die het mogelijk maakt om over de grenzen van verschillende kennisbases heen te spreken. Hoe mensen denken manifesteert zich gedeeltelijk in hoe ze spreken. Waar de boundary practice zich richt op gezamenlijk handelen, gaat het bij een discours om een gemeenschappelijke taal en inhoud.⁴

Van groot belang is dat

deze vier mechanismen zowel gelijktijdig als opeenvolgend kunnen werken, elkaar kunnen versterken en misschien ook verzwakken, en zich ontwikkelen over tijd.

Zo kan het ontstaan van een gezamenlijk manieren van handelen (practice) worden ondersteund door een gelijktijdig ontstaan van een gezamenlijke taal (discours), en is om dat te bereiken wellicht eerst veel medieerwerk nodig geweest binnen die gezamenlijke manier van werken.

Tot slot willen we benadrukken dat al deze 'boundary mechanismen' ook een 'domeinvariant' kennen. Dat wil zeggen: talen, praktijken en discoursen kunnen specifiek aan één domein gebonden zijn, waardoor ze alleen dat ene domein vertegenwoordigen. Als wij over boundary mechanismen spreken, dan bedoelen we daar altijd juist de overkoepelende variant van, die juist niet is verbonden met een specifiek domein.

In dit hoofdstuk passen we het perspectief van deze mechanismen toe om meer inzicht te krijgen of deze afzonderlijk en vooral ook in relatie tot elkaar al dan niet bijdragen aan boundary spanning, met daarbij oog voor de sociale, cognitieve en materiele dimensies van grenzen.

4.1 Intermediëren tussen grenzen

Boundary spanners werken actief aan intermediëren (bemiddelen) tussen grenzen, die zich manifesteren in verschillen in kennis, manieren van denken en werken (cognitieve dimensie), tussen de verschillende betrokken actoren, organisaties of afdelingen (sociale dimensie), en tussen verschillen in beschikbare middelen (materiële dimensie). Degene die daarin het voortouw neemt wordt doorgaans getypeerd als een boundary spanner, een professional die zich manifesteert zich door te vertalen, te verbinden en te verwerven in een context waar verschillende domeinen elkaar raken.

Boundary spanners opereren dus op zowel cognitieve, op sociale als op materiele grenzen. Hierdoor is het nodig dat ze beschikken over begrip van de verschillende aanwezige kennisbases en manieren van denken. Ook spelen ze een belangrijke rol in het verbinden van en mediëren tussen betrokken actoren, om zodoende sociale relaties te versterken. Tot slot is inzicht in materiele en immateriële belangen en posities (materiële dimensie) een belangrijk aandachtspunt. In ons onderzoek zagen we verschillende manieren waarop een boundary spanner grenzen in een programmateam probeerde te overbruggen, hieronder geven we twee voorbeelden daarvan. Het eerste voorbeeld, ontleend aan het programma Haven-Stad, gaat over een manier om de cognitieve dimensie van grenzen te overbruggen. Het tweede voorbeeld, ontleend aan het programma Regio-deal Den Haag Zuidwest, illustreert een heel andere manier om de cognitieve en sociale dimensie van grenzen te overbruggen, waarbij materiële grenzen een inherent onderdeel zijn van de samenwerking.

Eerst divergeren, vervolgens convergeren met besluitvorming

Het Management Team van programma Haven-Stad is divers samengesteld (zie 2.1) met leden uit verschillende gemeentelijke directies (Ruimte & Duurzaamheid, Grond & Ontwikkeling, Verkeer en Openbare Ruimte etc.) en met uiteenlopende disciplinaire achtergronden. Om maximaal gebruik te maken van deze brede kennis én om vervolgens aanwezige grenzen te overbruggen, hanteert de boundary spanner een strategie van eerst divergeren en vervolgens convergeren. Dit zagen we in het voorbeeld hierna, waar het Management Team van



De "boundary spanner" ontplooidde een scala aan zeer sociaal vaardige, vaak subtiele tactieken om meer wederzijdse interesse te kweken, waar eerder de neiging bestond om zich tot de eigen eilandjes te beperken

3 oktober 2022 de vraag bespreekt: Hoe maken we ontwikkelscenario's voor Haven-Stad? Die scenario's zijn nodig voor de gebiedsontwikkeling vanaf 2029 en zijn input voor de Voorjaarsnota 2023 en de Stedelijke Ontwikkelstrategie 2035. De stedenbouwkundige licht het voorstel toe om te komen tot ontwikkelscenario's en vervolgens nodigt de programmamanager Haven-Stad (hierna weergegeven als boundary spanner) de leden van het managementteam uit om hun opvattingen naar voren te brengen.

Stedenbouwkundige I:

[Ons voorstel is] dat we een aantal thema's verder uitdiepen, om er voor te zorgen dat we tussen de teamleden onderling de informatie en de scherpste hebben om daar scenario's uit te halen. We hebben een paar keer een oefening [uitgevoerd] om eerst scenario's in elkaar te zetten, dat beviel mij niet helemaal, maar volgens mij kwamen we er ook niet goed uit omdat we op basis van verschillende kennis [probeerden om] een aantal ordeningsprincipe voor scenario's te bedenken. Het idee nu is om een aantal inhoudelijke verdiepende sessies te hebben [uitleg volgt, op inhoud].

Boundary spanner:

[Somt de inhoudelijke thema's op] Dit is het voorstel dat we nu hebben verzonnen en ik hoor graag jullie reacties.

Stedenbouwkundige I:

Eerst de informatie bij het thema, dan pas als je alle thema's gehad hebt de scenario's daaruit destilleren.

Programmamanager mobiliteit:

Ik denk dat dat moeizamer wordt, om die volgorde te kiezen eerlijk gezegd. Ik zou het mooier vinden als we eerst wat houvast hebben, globaal met betrekking tot de scenario's en dan ook wat gericht de verschillende thema's aan de orde hebben. Ik zie de volgorde liever net even anders.

Boundary spanner:

Licht even toe, dit leek van grof naar fijn te gaan, maar jij stelt 'm andersom voor, laat even horen wat je vindt.

Programmamanager mobiliteit:

Ik denk dat we heel goed allemaal sessies kunnen houden [...] maar ik vind dat we dan te weinig focus hebben op een richting. Dan kan het heel veel kanten op gaan.

Boundary spanner:

Even de oogst ophalen, projectleider Milieu Effect Rapportage?

Projectleider Milieu Effect Rapportage:

Ik kan me er wel in vinden wat de programmamanager mobiliteit zegt [...].

Boundary spanner:

Zo zou het kunnen, we zijn aan het zoeken, we zijn aan het metselen met elkaar.

Stedenbouwkundige I:

We hebben een paar keer pogingen gedaan om scenario's te maken. Wat ik merk dat we heel veel doelredensaties hebben, eerst even synch'en [synchroniseren] op kennis, dan pas ordeningsvragen. Ik snap je punt wel programmamanager mobiliteit, natuurlijk, scenario's geven houvast, scenario's zijn een middel en geen doel. [...] Ik merkte dat die zaken permanent door elkaar lopen. Dat is de reden: resetten op inhoud, in de volgorde die we noemden. Dat de zinvolle scenario's ontstaan.

Bestuurskundig adviseur:

Het is wel goed om scherp te hebben waar de urgentie zit en welke vraag we als eerste moeten beantwoorden. In januari moet er een stuk liggen voor de voorjaarsnota, met keuzes, waar ga je wel en niet in investeren. Op korte termijn is er best wel een behoorlijke urgentie. Verder zou ik het logisch vinden om te beginnen met de uitkomsten van het Bestuurlijk Overleg Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport. Je moet starten vanuit de kansen die vanuit het Rijk komen, waar zij geld in investeren. Als je dat doet bakent dat al heel veel af. En als er belemmeringen zijn moeten we die oplossen.

Vervolgens geven ook de programmamanager woningbouw, stedebouwkundige 2 en projectleider milieu-effect rapportage hun perspectieven, steeds weer met procesbegeleiding van de boundary spanner.

Boundary spanner:

In ieder geval hoor ik Projectleider Milieu Effect Rapportage zeggen doe vooral een quickscan en bereid dat hartstikke goed voor, zodat we gericht met elkaar aan de slag kunnen gaan.

Programma mobiliteit: Ben ik het ook van harte mee eens, op basis van common sense kunnen we al ver komen denk ik. De contouren van de deelgebieden loslaten, ik zie dat minder zitten, want voor de omgeving, als we de contouren van de deelgebieden blijven hanteren...

[Zo gaat de inhoudelijke discussie nog een tijd door en na een ruim een half uur vervolgt de boundary spanner als volgt:]

Boundary spanner:

Dan zou ik met jullie een aantal conclusies willen trekken – graag opnemen in de besluitenlijst, junior projectleider:

1. We maken dus geen principe nota, we maken een uitwerking van de ontwikkelstrategie van 2017.
2. We gaan die drie scenario's hanteren en maken een quickscan, want we kunnen niet alles doen.
[...]
3. We maken een actualisatie van het werkprogramma..

Boundary spanner:

De belangrijkste conclusie is dat we een aantal sessies gaan organiseren, die niet helemaal lopen zoals de stedenbouwkundige heeft verteld, maar waar we wel de goede voorbereiding voor doen, zodat alle informatie die we nodig hebben op tafel komt, zodat we gericht het gesprek kunnen gaan voeren, die moeten gaan leiden tot stedelijke scenario's. En om heel eerlijk te zijn we weten het wel waar het gaat gebeuren. [...] Laten we het ook niet moeilijker maken dan het is.

Wat doet de programmamanager – in de rol van boundary spanner - om ervoor te zorgen dat het team onderlinge de (cognitieve)grenzen overbrugt? We zien hier dat hij een strategie hanteert van eerst divergeren – andere opvattingen uitnodigen, opvattingen samenvatten – om vervolgens te convergeren, door de inhoudelijke discussie bondig samen te vatten in de vorm van een besluit. Het expliciet uitnodigen van de verschillende teamleden om hun opvatting over dit voorstel naar voren te brengen, en hun opvattingen vervolgens samen te vatten, zorgt er voor dat alle teamleden zich gehoord en serieus genomen voelen, en verbindt hen aan het programma als geheel. Door vervolgens de diversiteit van opvattingen samen te vatten in een besluit, overstijgt de programmamanager de verschillen tussen de opvattingen van de afzonderlijke teamleden en ook daarmee versterkt hij de (ver)binding met het programma als geheel. Deze (ver)binding is nodig voor de realisatie van de programmatische ambitie.

Teamoverleggen waar de programmamanager afwezig was en iemand anders de voorzittersrol vervulde, lieten zien hoe belangrijk de intermediërende functie van de programmamanager was. Zijn vervangers vervulden wel de gebruikelijke procedurele rol van een voorzitter, maar de rol van de boundary spanner als makelaar ontbrak. Zo vroegen vervangers niet naar verschillende perspectieven van teamleden, ook bondige samenvattingen in de vorm van een besluit ontbraken doorgaans. En juist die handelingen zorgen voor het overbruggen van de aanwezige grenzen.

Gezamenlijke activiteiten ondernemen

Door gezamenlijke activiteiten te ondernemen sturen boundary spanners op het overbruggen van sociale en cognitieve grenzen in een (programma)team. Dit zagen we bijvoorbeeld in het programma Regiodeal Den Haag Zuidwest, waarbij de programmadirecteur gezamenlijke activiteiten van haar teamleden initieerde, stimuleerde en stuurde, waardoor de sociale en cognitieve dimensies van de grenzen werden overbrugd. En dat was hard nodig. Vier gemeentelijke diensten droegen projecten voor als onderdeel van Regiodeal Den Haag Zuidwest, waar vier programmamanagers vanuit de gemeentelijke dienst vervolgens verantwoordelijk voor waren, met als gevolg een verkokerd zicht op de daadwerkelijke bijdragen van die projecten aan de doelstellingen van de Regiodeal.

Aanvankelijk waren deze bijdragen vooral gebaseerd op de indrukken van ieder van de vier individuele programmamanagers, die contact onderhielden met de projectleiders en op de informatie die de programma-secretaris kreeg van de programmamanagers. De andere programmamanagers en programmadirecteur hadden daar echter geen zicht op. De programmadirecteur stelde daarom in het teamoverleg van 15 februari 2022 voor om gezamenlijke projectbezoeken af te leggen bij de verschillende Regiodeal projecten.

In juni en juli vonden die bezoeken plaats, van programmamanagers in gemengde groepen, uitgerust met een vragenlijst. De indrukken uit de projectbezoeken, aangevuld met antwoorden op de vooraf geformuleerde vragen, boden input voor een aantal besprekingen, waarbij de programmamanagers met elkaar de impact van de afzonderlijke projecten beoordeelden, op basis van een zestal criteria, wederom opgesteld door de programma-secretaris. Deze projectbezoeken en besprekingen daarvan zijn grensoverbruggende activiteiten,

waarmee de sociale en cognitieve grenzen in het programmateam werden overbrugd: zo ontstond geleidelijk aan een gedeeld beeld over de bijdrage van de afzonderlijke projecten aan de doelstellingen van de Regiodeal.

Tussen maart en juni was de programmadirecteur verhinderd wegens andere verantwoordelijkheden, waarbij haar rol tijdelijk werd waargenomen door een collega. Tijdens die afwezigheid bleef het programmateam wel praten over de voorgenomen projectbezoeken, maar vonden deze niet plaats, totdat zij terug was. Hieruit blijkt – net als in het voorbeeld van Haven-Stad hierboven – dat een boundary spanner verbindt en vertaalt, maar ook een sturende rol heeft, die er voor zorgt dat grensoverbruggende activiteiten ook daadwerkelijk gerealiseerd worden.

Boundary spanner is een specifieke rol (bij één of meerdere personen)

Het boundary spanning mechanisme van intermediëren werkt alleen als een boundary spanner deze rol daadwerkelijk zich eigen maakt als onderdeel van zijn functie. Zoals uit bovenstaande twee voorbeelden blijkt, vult elke boundary spanner het overbruggingsmechanisme op zijn eigen manier in. Deze invulling is immers sterk persoonlijk en deze smaak blijkt dan vaak op het moment dat de boundary spanner zelf tijdelijk afwezig is, en een ander die rol vervult. Zo merkte de voorzitter van de regiegroep Zeeburgereiland op, toen hij terugkwam van ziekteverlof, dat “een heleboel van de relaties [die voor de grootstedelijk vraagstuk van belang waren] niet onderhouden of een beetje verzuurd waren, omdat [vervanger] niet de tijd had gehad om die bij het koffiezetapparaat te onderhouden of iemand even op zijn schouder [te] tikken en aan te spreken.”

De boundary spanners in de praktijksituaties zijn voortdurend bezig met een invulling van dit mechanisme, passend bij het grootstedelijk vraagstuk en bij de grootstedelijke professionals waarmee zij werken. In tegenstelling tot bovenstaande voorbeelden, kunnen ook meerdere professionals die rol vervullen, met iedere een deel(aspect) daarvan, zoals in Reigersbos. Ook bij Haven-Stad heeft de programmamanager een aparte ‘ateliermeester’ aangetrokken, toen bleek dat hijzelf niet in staat was om de boundary spanning rol richting bewoners en ondernemers te vervullen; samen met haar lukte het invullen van die rol veel beter.

Grenzen die zijn overbrugd, kunnen ook weer terugkomen

Marco Cats

Marco Cats is als projectleider verbonden aan *De Spelen*, als onderdeel van zijn functie als Sportmakelaar Combiwel Sport. Marco is daarin een belangrijke boundary spanner en geeft aan: “Met zo’n programma is het essentieel dat iedereen binnen het kernteam op het netvlies heeft staan wat het programma inhoudt. Wat is onze missie, onze visie en hoe brengen we dat naar buiten? Bij acquisitie naar bedrijven of scholen moet het verhaal eenduidig zijn. Het gehele team moet er achter staan”.

Maar, waarschuwt hij: wanneer het is gelukt om tot een eenduidig verhaal te komen en tegenstellingen te overbruggen, kunnen die alsnog terugkomen. Dit kan bijvoorbeeld bij wisselingen in het team voorkomen. Zo vertelt hij: “Als op een gegeven moment die trein rijdt en de druk om bedrijven en scholen aan je te binden groter wordt, dan is het belangrijk dat je een vast team hebt van mensen die *De Spelen* als het ware ademen. Een team met toegewijde mensen, dat gefocust is op *De Spelen*,

dat werkt heel goed. Zo kan je het goed voorbereiden, samen een goed verhaal opbouwen. Een nieuw teamlid moet *De Spelen* eerst leren begrijpen en voelen voordat degene in positie staat”.

Grenzen zijn niet statisch, maar dynamisch, en dat geldt voor zowel externe als interne grenzen. Toen er eenmaal een kernteam met een helder programma stond, kwamen ook andere partijen in beeld, zoals sportconsulenten van scholen in andere plaatsen. Daarmee gingen de externe grenzen verschuiven, een dynamiek die de boundary spanner voor weer heel andere uitdagingen stelde. Marco vertelt: “Wij willen met *De Spelen* meer scholen bereiken, maar we weten ook dat er lokaal allerlei partijen zijn die in hun vaste takenpakket sportactiviteiten en grotere evenementen aanbieden aan scholen. Om deze grens te overbruggen – en die externe partijen sterker te betrekken – gaan we in gesprek met netwerkpartners en zoeken we naar een manier om *De Spelen*

Met een vast team van toegewijde, bevlogen mensen kan je een goed verhaal bouwen

te integreren met het bestaande aanbod. Zo brengen we de doelstellingen van andere partijen en onze eigen opgaven tot elkaar. Door niet elkaar te beconcurreren, maar juist elkaar te versterken in overeenkomstige doelen. Zoeken naar wat wij voor meerwaarde kunnen creëren. Je moet bereid zijn om je concept door te ontwikkelen of aan te passen en zo regionale tegenstellingen overbruggen”.

Veel aandacht dus, voor zowel interne tegenstellingen binnen het programmateam, als grenzen met externe partijen. In Amsterdam en Rotterdam waren *De Spelen* een succes, maar niet in alle

steden lukte het even goed om *De Spelen* te introduceren. Wat maakt dat verschil? “Het is best lastig om als losse autonome organisatie een nieuwe stad in te gaan, in het sociaal-maatschappelijke beweegdomein waarin wij actief zijn. Wanneer gemeenten het concept van *De Spelen* omarmen, dan is het draagvlak op alle lagen groter, van beleidsmakers tot uitvoerders. We willen uiteindelijk een formele opdracht realiseren. In elke stad zien onze partners een andere meerwaarde in *De Spelen*. Zo werken we in Amsterdam met Jeugdfonds Jeugd en Cultuur. Die ziet *De Spelen* als een belangrijk platform waarop zij hun boodschap: ‘Ieder kind moet kunnen sporten’, goed kunnen verkondigen. In andere steden is dat weer heel anders. Dat moet je dus iedere keer weer heel anders aanvliegen en inrichten”.

“Veel bedrijven die meedoen, zien het liefst dat hun investering in het programma ertoe bijdraagt dat een groot deel van de kinderen na *De Spelen* in clubverband gaan sporten. We zoeken met De

Spelen die grens tussen wat wij denken dat haalbaar is – beweegplezier creëren – en de verwachtingen van onze partners. Die grenzen gaan wij niet per se overbruggen. Wel verruimen we de mogelijkheden voor sportdeelname, dat nemen we mee in het project. Daarbij werken we samen met regionale partijen die sportdeelname op lange termijn wel als hoofddoel stellen. En zo creëren we een win-win situatie voor alle partijen”.

“Onze ambitie is om dit programma nog jaren te blijven aanbieden. In Amsterdam is *De Spelen* op dit moment het grootst met zo’n 3500 kinderen en 800 vrijwilligers”. Het zou fantastisch zijn om in meer grote steden het concept op te schalen. “Het is wel de praktijk dat we naast *De Spelen* allerlei andere projecten doen. Het is een onderdeel van ons grotere takenpakket. De huidige begroting laat het fulltime investeren in *De Spelen* (nog) niet toe. Ook dat is een grens, binnen de eigen organisatie, waar we in onze programmering rekening mee te houden hebben!”

4.2 Gezamenlijke werkpraktijk ontwikkelen

Bij de meeste praktijksituaties die we onderzochten ontwikkelden zich een of meerdere gezamenlijke werkpraktijken die de grootstedelijke professionals in staat stelden om grenzen te overbruggen. Werkpraktijken vatten we op als min of meer geroutiniseerde manieren van gezamenlijk handelen, die bijdragen aan gezamenlijke inzichten en kennis, manieren van denken en werken, en de totstandkoming van nieuwe sociale relaties. Hieronder bespreken we drie verschillende voorbeelden van zo'n gezamenlijke werkpraktijk. In Reigersbos ontstond de gezamenlijke werkpraktijk organisch. De gezamenlijke werkpraktijk van het programmateam Regiodeal Den Haag Zuidwest ontwikkelde zich door de frequent geplande interactie. En de gezamenlijke werkpraktijk bij Zeeburgereiland ontstond na een conflict. Soms slagen de grootstedelijke professionals er ook niet in om een gezamenlijke, grensoverbruggende werkpraktijk te ontwikkelen. Praktijksituatie De Spelen is daar een voorbeeld van, en dient daarbij als een mooie illustratie van de verderstreckende consequenties als de ontwikkeling van zo'n gezamenlijke werkpraktijk stagneert.

Hoe boundary spanners een gezamenlijke werkpraktijk ontwikkelen

We schreven eerder dat de twee boundary spanners (de projectleider sociaal en de gebiedsadviseur) in Reigersbos vooral domeinoverstijgend werk hebben verricht om grenzen tussen gemeente en bewoners werkbaar te maken, waarbij zowel sociale, cognitieve als materiële grenzen aanwezig waren. We bespreken nu hoe deze twee boundary spanners hanteerden om grenzen werkbaar te maken door een eigen, vernieuwende werkpraktijk te ontwikkelen. Die werkpraktijk, veel 'vertaalwerk' en het samenbrengen van verschillende partijen, leidde vervolgens tot een tweede, nieuwe werkpraktijk, waarin bewoners en medewerkers van de gemeente Amsterdam de planvorming gezamenlijk oppakten.

De eerste werkpraktijk ontstond vanuit de projectleider sociaal, die zich in de eerste fase inzette voor grenswerk tussen bewoners en gemeente. Deze projectleider zette zichzelf expliciet neer als een partner van de bewoners, meer dan als gemeentebambtenaar, en maakte daarbij gebruik van zijn diepgewortelde kennis, ervaring



David
Passonier

met de buurt en de netwerken van actieve bewoners. De gebiedsadviseur liet in deze fase het contact met de buurt grotendeels via de projectleider sociaal verlopen, en richtte zichzelf meer op de interne dynamiek binnen de gemeentelijke afdelingen. De gebiedsadviseur vertelde dat het daarbij hielp dat zij zelf oorspronkelijk ook vanuit de bewonersgerichte aanpak handelde. Bovendien was zij goed bekend met de manier van werken die de projectleider sociaal voor ogen had.

Zowel de gebiedsadviseur als de projectleider zetten elkaar in, om slagkracht te krijgen binnen elk van hun werkdomeinen. Zo gaf de gebiedsadviseur aan, dat zij de projectleider sociaal nodig had om het enthousiasme binnen de gemeente aan te wakkeren, en daarom betrok ze hem bij een gezamenlijke, binnengemeentelijke inventarisatieronde. Op zijn beurt betrok de projectleider sociaal ook de gebiedsadviseur bij verschillende activiteiten en besprekingen die hij met de buurt organiseerde.

Rondom culturele broedplaats De Kazerne raakte een derde professional betrokken, die ook als boundary spanner optrad, namelijk de gebiedsmakelaar die vooral mediëerde en grenswerk verrichtte tussen De Kazerne en de buurt. Al dat grenswerk leverde uiteindelijk een soort uitgangspuntenplan op, waarlangs de verdere ontwikkeling van het gebied vorm kon krijgen, ondersteund door zowel de gemeente als de betrokken organisaties uit de buurt.

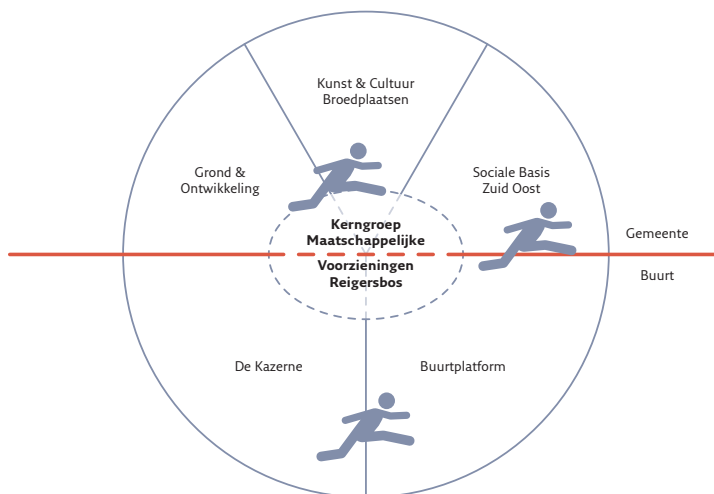
Deze werkpraktijk, waarin drie boundary spanners in afstemming met elkaar grenswerk verrichtten op verschillende grenzen binnen één project, resulteerde uiteindelijk in het oprichten van een Kernteam Maatschappelijke Voorzieningen Reigersbos, waarin maatschappelijke organisaties, buurtbewoners en ambtenaren het plan in meer detail met elkaar gingen uitwerken. Het ontstaan van deze tweede nieuwe werkpraktijk (van de kerngroep Maatschappelijke Voorzieningen Reigersbos) kwam voort vanuit de eerste gezamenlijke werkpraktijk rondom De Kazerne.

In beide gevallen bestond het werk van de boundary spanner vooral uit vertalen en relaties bouwen, wat door meerdere mensen op verschillende niveaus tegelijk gebeurde. Dit werd ondersteund door een verbindende discours van het bottom-up werken en de buurt aan zet laten, naast de gemeentelijke verkokering te lijf gaan. De verschillende boundary objects die ontstonden vanuit de vergadercyclus van het kernteam (visies, memo's,

etc.) ondersteunden het ontstaan van de gezamenlijke praktijk, namelijk het ontwikkelen van een basisdocument voor het project.

Interessant aan deze praktijksituatie is dat deze mooi laat zien dat waar verschillende personen in afstemming met elkaar grenswerk verrichten en die grenzen als het ware ‘verdelen’, boundary practices kunnen ontstaan. De boundary spanners handelen vanuit de wereld waar ze zelf vertrouwd mee zijn, in voortdurend overleg en afstemming met elkaar.

Drie boundary spanners in Reigersbos



Bovenstaande figuur geeft weer welke grenzen er herkend worden, en waar de drie boundary spanners zich primair op richten. Doorgetrokken strepen zijn ‘harde grenzen’, onderbroken strepen zijn (al dan niet) tijdelijk overbrugde grenzen.

In deze praktijksituatie zagen we ook dat de mensen uit het team zich richtten op (primair sociale en cognitieve) grenzen, en ook deze wisten te overbruggen door gedeelde werkpraktijken. Op het moment dat materiële grenzen zich manifesteerden, waren ze minder zeker van hun achterban (wat overeenkomt met onze analyse van Haven-Stad, zie 3.5). Ofwel: grenzen lijken redelijk geslecht, vooral in de planvormingsfase. Centraal daarbij was de organisch tot stand gekomen gezamenlijke werkpraktijk van deze drie boundary spanners, die de verschillende domeinen losjes met elkaar wisten te verbinden.

Hoog frequente interactie draagt bij aan een gezamenlijke werkpraktijk

Bij Regiodeal Den Haag Zuidwest ontwikkelde zich een gezamenlijke werkpraktijk dankzij de frequente interacties tussen de leden van het programmateam. Dat team kwam gedurende de looptijd van de Regiodeal twee keer per week bij elkaar, 1.5 uur op dinsdagochtend, met een focus op organisatorische zaken, en 1.5 uur op donderdagochtend, gericht op inhoudelijke uitwisseling. Daarnaast hebben teamleden ook nog intensief contact via Whatsapp, e-mail, telefoon en fysiek. De programmamanagers zijn weliswaar afkomstig uit vier verschillende gemeentelijke diensten, maar de intensieve manier van samenwerken in het programmateam zorgt er voor dat de sociale dimensie van grenzen in de loop van de tijd steeds meer naar de achtergrond verdwijnt.

De gezamenlijke werkpraktijk van het programmateam is te typeren als *werkende weg* en *gezamenlijk komen tot proces/procedure afspraken*. Op basis van uitwisseling van informatie, opvattingen en standpunten over en weer, komen de programmateamleden tot overeenstemming over de te volgen procedure. Dit omvat zowel het maken van boundary objects (zie 4.3 voor meer hierover) als voor het maken van reguliere domein objecten als de voortgangsrapportage. Onderstaand de bespreking in het teamoverleg van 30 november 2021 om te komen tot de invulling van de voortgangsrapportage over de periode tot en met 31 december 2021. De programmasecretaris geeft hierbij een toelichting van de inhoud van voortgangsrapportage tot nu toe en vervolgens nodigt de programmadirecteur (hierna weergegeven als boundary spanner) de leden van het programmateam uit om daarop te reageren.

Boundary spanner:
Graag jullie reacties

Programmamanager SZW:

Deze voortgangsrapportage komt uit na de gemeenteraad verkiezingen, we kunnen de nieuwe gemeenteraad op een nieuwe manier, meer doelgerichter informeren. Een nieuwe raad betekent ook dat we een nieuwe vorm van sturing kunnen aangaan, geen idee hoe dat politiek werkt.

Boundary spanner:

Ik zie nog niet echt een aanleiding voor een andere voortgangsrapportage, tenzij de wethouder dat anders wil.

Programmamanager SZW:

Misschien kunnen we de Raad met filmpjes informeren.

Boundary spanner:

Voor de aanstaande uitvraag [aan de projectleiders] geeft het de meeste rust als we ons beperken tot de informatie die we aan de Raad gaan aanleveren.

Programmamanager OCW:

Ik vraag me af of dat handig is, want hoe constateer je [als programmamanager] opvallende zaken als je alleen maar de beperkte informatie die naar de Raad gaat ophaalt. Ik wil niet afwijken van onze uitgebreide uitvraag.

Boundary spanner:

Hoe hou het voor je projectleiders een beetje behapbaar, want je vraagt best heel gedetailleerd uit, en dat kost best wel veel tijd, als we die informatie vervolgens niet benutten, zonde van ieders werk.

Programmamanager OCW:

Ik denk dat het ook uitmaakt wanneer we gaan uitvragen.

Programmasecretaris:

Het is goed om uit te vragen voor je eigen sturing. Maar het kost mij als projectsecretaris te veel tijd om uit die uitgebreide informatie, de informatie voor de rapportage uit te halen.

Programmamanager DPZ:

Ik vind de continuïteit in de uitvraag belangrijk, en dat we de projectleiders genoeg tijd geven om de informatie aan te leveren.

Controller:

Mijn voorkeur is nog steeds dat je inhoud en financiën [van elk project] bij elkaar hebt.

Boundary spanner: We doen dezelfde uitvraag die we van de zomer gedaan hebben, die doen we nu weer, en we maken er een simpeler versie voor naar de Raad. Oké.

Programmasecretaris:

Wat heb je nog meer nodig?

Wat opvalt aan deze berekening is dat de verschillende leden van het programmateam gelijk een oplossing voorstellen. Uiteindelijk formuleert de boundary spanner een praktische afspraak. Die afspraak was niet gebaseerd op criteria die programmateamleden belangrijk vinden, terwijl die criteria wel impliciet in de bespreking aanwezig waren (een andere manier van sturing, een andere vorm voor de verantwoording, uitvraag gebruiken om zicht te krijgen op opvallende zaken als programmamanager, etc.). Het systematisch uitvragen en wegeven van de verschillende criteria ten opzichte van elkaar vond niet plaats; wat hier aan boundary spanning plaatsvond was eerder het verbinden van het team in een gedeeld proces.

Samenbrengen en afsplitsen

Bij Zeeburgereiland kwam een gedeelde werkwijze tot stand nadat de conflicterende doelstellingen van de directie Verkeer & Vervoer en de directie Gebiedsontwikkeling bij de betrokken projectleiders tot het inzicht hadden geleid dat deze alleen samen en integraal opgelost konden worden. De projectleiders van beide directies besloten een gezamenlijke regiegroep te vormen, om de regie te voeren over de gezamenlijke planvorming voor Zeeburgereiland. Deze actie omvat een nieuwe gezamenlijke werkwijze, waarbij projectleiders van beide directies tweewekelijks bij elkaar komen om de ontwikkeling van gezamenlijke planvorming te bespreken. De robuustheid van deze nieuwe werkwijze wordt door betrokkenen ondermeer herkend in het feit dat het nog steeds goed kon ‘knetteren’ tussen de verschillende bloedgroepen, maar deze de nieuwe werkwijze niet uit balans heeft gebracht.

Uit navraag bleek dat leden de regiegroep als intensief ervoeren, met veel vergaderen, praten, overleggen en uitwisselen. Desondanks erkenden ze ook de zin daarvan, als essentieel onderdeel van hun werkwijze, aansluitend op een bestaande en breder gedeelde werkwijze binnen de gemeente Amsterdam. De voorzitter van de regiegroep (de centrale boundary spanner) verrichtte het relationele werk en vertaalwerk, dat deze gezamenlijke werkwijze schraagt. Hiermee ontwikkelde het team een gemeenschappelijke taal en denkwereld (boundary discourse), die eveneens een ondersteunende functie vervult (zie 4.4).

Opvallend is dat ook op het niveau van sturing er een gezamenlijke werkwijze ontstond. Normaal gesproken zouden projectleiders van beide directies separaat aan hun afzonderlijke opdrachtgevers rapporteren, maar ook op niveau van opdrachtgevers was een gemeenschappelijke, grensoverbruggende werkwijze ontstaan, waarbij afstemming met opdrachtgevers in een integraal, gezamenlijk opdrachtgeversoverleg (OGO) plaatsvond.

Deelproblemen afsplitsen

De werkwijze van Zeeburgereiland kenmerkt zich door voor inhoudelijke deelonderwerpen in de planvorming, zogenoemde ‘ateliers’ (participatieve workshops) te organiseren. Zo organiseerde de omgevingsmanager tussen oktober 2020 en juni 2021 14 ateliers. In die ateliers kwamen stedelijke professionals bij elkaar om te

zorgen voor de samenhang tussen de verschillende elementen van de planvorming. Als het team dat aan de tramstalling werkte, de tramlijn naar de andere kant van de IJburglaan wilde verplaatsen, kon dat niet zonder betrokkenheid van het team Cruciale Mijl (IJburglaan) en van het team Ruimtelijk Kader (stedenbouwkundige/programmatische ontwikkeling). De professionals van die teams kwamen samen in een atelier om de consequenties van die verplaatsing te bespreken. De uitkomst van de inhoudelijke besprekingen in de 14 ateliers waren een viertal mogelijke scenario's. Het ontwikkelen van die scenario's beperkte zich tot wat deelnemers 'de inhoud' noemden, terwijl financiële overwegingen geen onderdeel waren van de ateliers. Datzelfde patroon zagen we ook bij het organiseren van de communicatie en participatie van burgers. Daarvoor was een speciale werkgroep in het leven geroepen, met zowel vertegenwoordigers uit de regiegroep als participatie en communicatie specialisten. Hiermee zien we dat boundary spanners verschillende grenzen bewust afbakenen (in dit geval sociaal versus materieel), om zodoende de ontwikkeling van een gedeelde werkpraktijk iets te vergemakkelijken.

Een kwetsbare werkpraktijk

Ook bij *De Spelen* ontstond er na verloop van tijd een gezamenlijke werkpraktijk. Onder begeleiding van een bedrijf gericht op talentontwikkeling vormde zich na vier sessies een projectteam, met als doel *De Spelen* te organiseren, te professionaliseren en zowel regionaal als landelijk op te schalen. Dat projectteam bestaat dan uit een projectleider en een medewerker van een sportgeoriënteerde maatschappelijke instelling, een projectleider en een medewerker van een stichting gericht op het bevorderen van maatschappelijke impact. Het projectteam kwam eens in de vier weken bij elkaar, met een vaste overlegstructuur. Voorzichtig ontwikkelden de leden van het projectteam een gezamenlijke werkpraktijk die hen in staat stelde gezamenlijk op te trekken bij het verwerven van nieuwe partners voor *De Spelen*.

Die gezamenlijk werkpraktijk bleek echter kwetsbaar, door het grote verloop van de projectteamleden van de stichting: binnen een jaar wisselden beide projectteamleden tot twee keer toe. Door die vele personele wisselingen moesten bestaande projectleden de nieuwkomers steeds opnieuw informeren over eerder vastgestelde, gezamenlijke standpunten op de verschillende onderdelen. Tegelijk moesten nieuwe projectleden, de vertalers naar hun moederorganisatie, zich de materie snel eigen maken. De vier wekelijkse vergadercyclus van het

projectteam bleef weliswaar bestaan, maar de (verdere) ontwikkeling van een gezamenlijke werkpraktijk die het projectteam in staat stelde om een eenduidige boodschap naar buiten toe uit te dragen, stagneerde met de vele personele wisselingen.

Grenspraktijken kun je niet ontwerpen, ze ontstaan gaandeweg

Deze drie grenspraktijken hebben met elkaar gemeen dat zij organisch zijn ontstaan, ook wanneer ze formeel georganiseerd waren (zoals het programmateam van de Regiodeal). De invulling van de gemeenschappelijke werkpraktijk ontstond geleidelijk, terwijl de deelnemers er tegelijk ook mee werkten. We zagen dat dit tijd en frequente interactie vergt, en betrokkenheid om zo'n gezamenlijke, grensoverbruggende werkpraktijk te ontwikkelen. Kortom, de ontwikkeling van een werkpraktijk is niet iets dat je als boundary spanner van tevoren helemaal kunt ontwerpen, maar is eerder iets dat gaandeweg met de betrokkenen ontstaat, met zorgvuldige intermediaatatie en vaak met behulp van grensobjecten, zoals we in de volgende paragraaf bespreken.



4.3 Grensobjecten maken

In ons onderzoek zien we grensobjecten op verschillende manieren gebruikt, als mechanisme om verschillende soorten grenzen te overbruggen. We lichten drie praktijksituaties uit, om te illustreren wat voor functie een grensobject heeft en hoe deze werkt als mechanisme in complexe, domeinoverstijgende situaties.

Planning als grensobject om cognitieve grenzen te overbruggen

Zeeburgereiland is een samenwerking tussen onder meer de afdelingen Verkeer en Gebiedsontwikkeling, en is gericht op doorontwikkeling van de stadswijk door onder andere uitbreiding van openbaar vervoer en het toevoegen van woningen. Een zeer gedetailleerde planning zorgde voor samenhang tussen de vier projecten en maakt daarmee de cognitieve dimensie van grenzen tussen de diensten minder problematisch: juist omdat de afzonderlijke delen sterk inhoudelijke georiënteerd zijn, kon de meer procesgeoriënteerde planningslogica als grensobject fungeren. Zo werkte de planning in feite om de cognitieve grens heen en maakt het geheel voor betrokkenen, beslissers en bestuurders begrijpelijk (zie ook de column van de betrokken procesregisseur – Sanne Koolwijk op de volgende pagina).

Perspectief van een procesregisseur

De kunst van het categoriseren

Sanne Koolwijk

Sanne Koolwijk is als procesregisseur betrokken bij de casus Zeeburgereiland. In de twee jaren dat we het project volgden viel ons zijn verbindende rol op. Zijn plannings laten niet alleen zien hoe de projecten in de tijd chronologisch gepland zijn, maar ook hoe verschillende inhoudelijke projecten en deelonderwerpen met elkaar samenhangen.

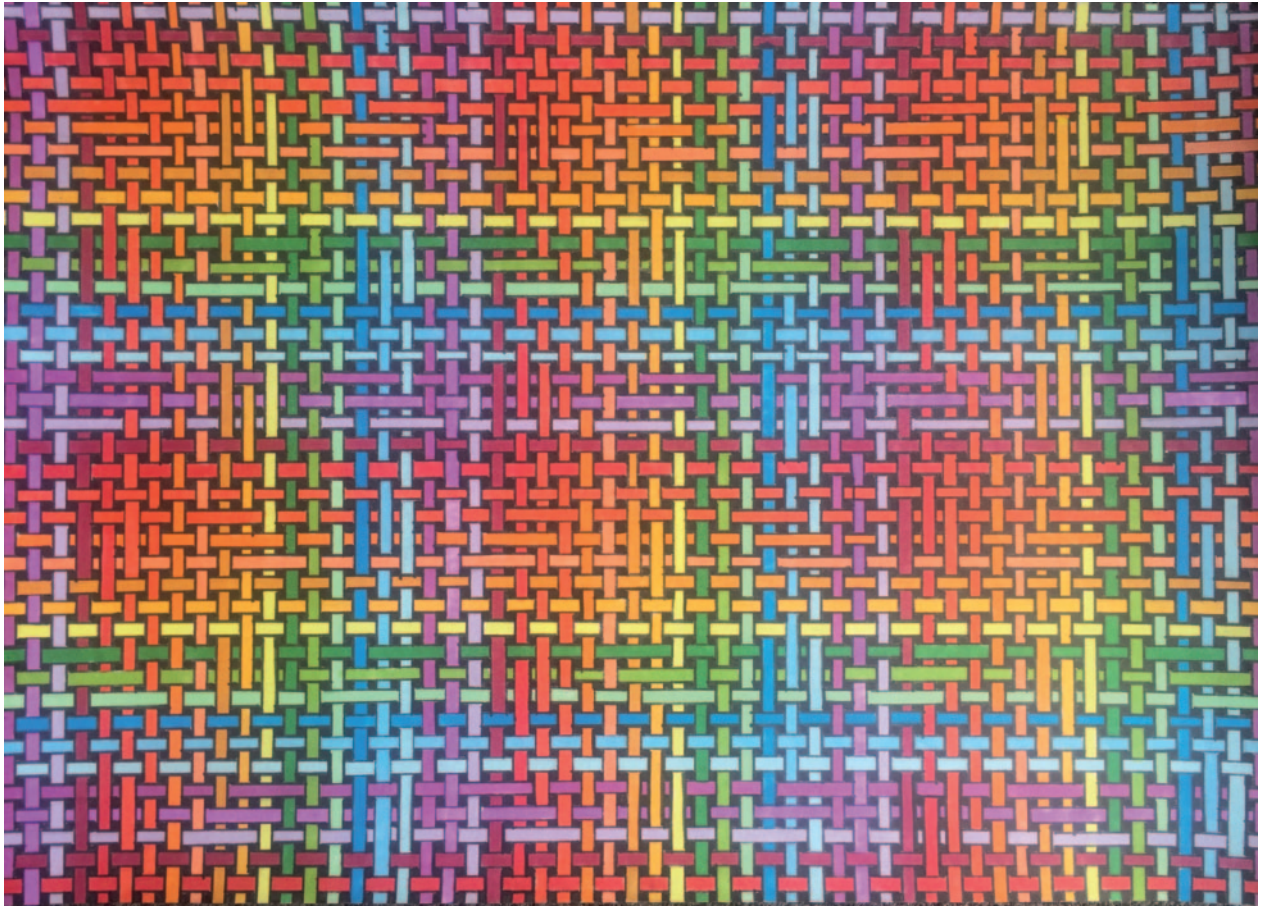
Die plannings functioneren in termen van een gedeeld begrippenkader dan ook als een boundary-object; in dit geval zowel een fysiek als mentaal object dat het mogelijk maakt voor betrokken partijen om hun kennis, inzichten en manieren van denken op te kunnen projecteren, en zo te transformeren en delen.

Toen we ontdekten dat Sanne ook nog beeldende kunst maakt, die net als zijn werk als planner een combinatie vormt van mathematische ordening en esthetische creativiteit, vroegen we hem om een column over zijn opvattingen en rol te schrijven.

“Nadat ik mij in de rol van wijkbeheerder openbare ruimte bij het Amsterdamse stadsdeel Oud Zuid vijf jaar intensief bezig had gehouden met straatvegen, prullenbakken legen, bomen snoeien en verkeerspaaltjes laten plaatsen (en nog vaker, laten rechtzetten), vond ik het tijd voor iets anders.

Mijn oog viel op de functie ‘projectplanner’ bij de afdeling Projecten van het stadsdeel. Ik had al wel eens plannings (‘balkenschema’s’) gezien. Ze intrigeerden mij meteen. Je kon de activiteiten, stappen en mijlpalen die voor een project of programma nodig zijn ermee beschrijven en visualiseren, en daarmee dus sturing, grip en orde creëren in processen waar chaos en wanorde vaak op de loer liggen en nog vaker, zelfs heersen...

Als je over de planning ging, dan ging je dus eigenlijk over het hele proces. Niet dat het me daarom te doen was, maar de invloed die je kon hebben was dus in potentie groter dan de hiërarchische macht van de manager. Sommige collega’s wensten

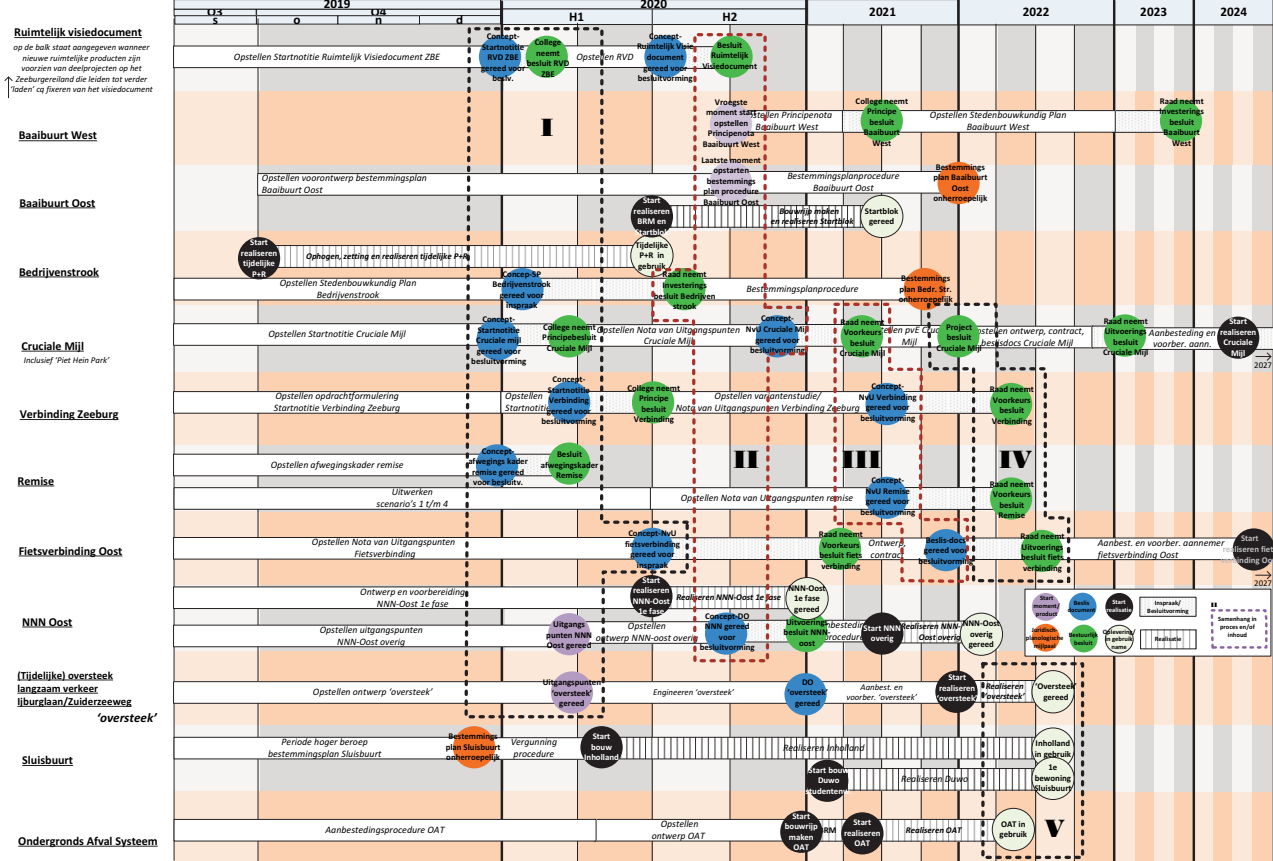


mij veel succes, anderen waarschuwden voor-
namelijk: als projectplanner ging je juist nergens
over; balkenschema's worden toch niet gebruikt,
niemand begreep die schema's überhaupt... dat
soort dingen.

Ik werd aangenomen en mocht vanaf dat moment
de prullenbakken en verkeerspaaltjes achter mij
laten. Bij de afdeling Projecten bleken ze allemaal
interessante ruimtelijke ontwikkelingen te
managen en begeleiden, en al gauw bleek dat mijn

Processchema Zeeburgereiland

30 augustus 2019



verwachtingen en ambities die ik had qua invulling van de rol van projectplanner goed aansloten bij de latente vraag/behoefte voor orde en structurering bij de project- en programmanagers en teamleden. Voordat je namelijk een goede tijdsplanning

kon maken, wat feitelijk de initiële taak is van de projectplanner, moest je eerst een algehele structuur opzetten voor de opgave. Gevisualiseerde indelingen vonden niet zelden gretig aftrek bij de teamleden (nog meer zelfs dan de saaietijd)

Ik creëer een gezamenlijke set van informatie waarover overeenstemming ontstaat

grammen die er vervolgens op werden gebaseerd). Want, behalve het beruchte ‘balkenschema’ dat ik hiervoor noemde (Microsoft Project) bleken er ook talloze andere applicaties te zijn (bijvoorbeeld Microsoft Visio) waarin ik door middel van teke-

ningen en visualisaties mezelf kon uitleven. Ik had me in mijn studententijd nogal uitgeleefd in street-art-achtige activiteiten en daardoor ook wel een zeker tekentalent ontwikkeld dat me ineens goed van pas kwam. Het leuke is dat ik me vanwege mijn werk ging verdiepen in wiskundige manieren om informatie te ordenen. En juist daardoor inspireerde ik mezelf vervolgens weer om wiskundig abstracte kunst te gaan maken in mijn vrije tijd, met behulp van mijn oude ‘street-art’-skills. Ik denk dat het uiteindelijk allemaal uit hetzelfde vaatje tapt in mijn hoofd: structuren maken en kunst creëren. Het ligt allemaal in elkaars verlengde.

Nu, 18 jaar later, ben ik nog steeds actief in het domein van ‘planning en structurering’, sinds lange tijd vanuit het Projectmanagementbureau. Inmiddels mag ik mijzelf, nadat ik een tijd lang door het leven ging als senior-planningsadviseur, ‘procesregisseur’ noemen (ik vind het persoonlijk een niet helemaal goed gekozen titel, trouwens). Ook ben ik bij diverse grote ontwikkelingen in Amsterdam betrokken geweest. Momenteel werk ik aan de Sprong over het IJ, de Zuidas/Zuidflank en ook aan de omgeving Zeeburgereiland/IJburg, allemaal ontwikkelingen waarbij meerdere stakeholders (gemeentelijke directies, andere overheden) met soms tegengestelde belangen betrokken zijn. Ik

Er moet niet door ondergrenzen worden gezakt

voel me comfortabel om me ‘tussen de lines’ te begeven en eigenlijk echt nergens ‘van’ te zijn, behalve van het gezamenlijke proces.

Nu is dat natuurlijk in potentie ontzettend vaag, ‘van het gezamenlijke proces zijn’. Maar wat ik probeer, is het creëren van een gezamenlijke set van informatie en zaken waarover overeenstemming bestaat, zodat er vervolgens ruimte ontstaat voor de verschillende betrokkenen om complexe vraagstukken en dilemma’s met elkaar te kunnen oplossen. Deze informatie betreft vaak tijdgebonden informatie, maar ook informatie op het gebied van structuur, inhoud en definitie (bedoelen de verschillende betrokkenen hetzelfde?), alsmede cijfers in allerlei soorten en maten. Omdat ik dit doe vanuit een neutrale positie heb ik het

vertrouwen van de verschillende betrokkenen en kan ik via het gezamenlijke planningsproces waarvoor ik verantwoordelijk ben, zorgen voor continuïteit en voortgang.

Als dat daadwerkelijk lukt dan is mijn missie geslaagd. Het uiteindelijke resultaat, de kwaliteit ervan, de kosten die ermee gemoeid zijn, maar ook hoe lang het uiteindelijk duurt, vind ik minder van belang, zo lang er maar niet door ondergrenzen wordt gezakt. Mijn primaire leidmotief is het proces aan de gang te houden, en het voorname middel dat ik daartoe gebruik is visualisatie.”

Doelen Inspannings Netwerk (DIN) als grensobject om cognitieve en materiële grenzen te overbruggen

Een tweede voorbeeld van een grensobject is het Doelen-Inspanningsnetwerk (DIN) vanuit de Regiodeal Den Haag. Hierbij zien we dat een boundary object aanvankelijk voor cognitieve grenzen werd ingezet en vervolgens ook voor materiële grenzen, hoewel de werking daarvan minder effectief leek.

Regiodeal Den Haag is een programma dat aan de hand van projecten wordt uitgevoerd, met als doel drie pijlers te realiseren: samenleving en participatie, vitale inwoners, en activeren, leren en werken.⁵ Deze pijlers waren vooraf door de verschillende gemeentelijke diensten gedefinieerd; zo is pijler 2, 'vitale inwoners', gericht op het stimuleren en faciliteren van persoonlijke ontwikkeling en gezondheid van individuen, in overeenstemming met de doelstelling van de gemeentelijke dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn (OCW).

Doordat de OCW-doelstellingen doorwerkten in de pijlers, werden bestaande grenzen – tussen OCW en andere relevante domeinen – binnen het programmateam gehanteerd. In reactie daarop, zette de programmadi-recteur het programmateam aan het werk, met de opdracht om een Doelen-Inspanningsnetwerk (DIN) te ontwikkelen. Dit resulteert in een schematische weergave hoe de 40 projecten een bijdrage leverden aan de hoofddoelen van de Regiodeal. Tijdens een bespreking van het programmateam van de Regiodeal Den Haag Zuidwest (oktober 2021) kwam "het kruisjes schema" aan bod, een overzicht dat de programmasecretaris gemaakt had om te komen tot het DIN. Onderstaand tonen we een deel van de bespreking, met in de linker kolom letterlijke citaten van verschillende programmateamleden, en in de rechterkolom de duiding daarvan in termen van de vier boundary spanning mechanismen.

Letterlijke tekst

Programmasecretaris:

Ik zie 16 kruisjes bij het project leerwerktrajecten.
Klopt dat wel Programma manager SZW?

Programmamanager SZW:

Mijn kruisjes kloppen [..], het lijkt mij handig als we dat plenair bespreken.

Programmasecretaris:

Dus project x en project y hebben leerwerktrajecten (wijst de kruisjes op het scherm aan). En de project z ook.

Programmadirecteur:

Dat is interessant, klopt dat?

Programmamanager DPZ:

Dat klopt zeker. Project z heeft ook contacten met grote organisaties in den lande.

Programmadirecteur:

Programmamanager?

Spanning mechanismen

Verwijst naar de inhoud van het grensobject

Doet een voorstel voor een manier om de inhoud van het grensobject te bespreken

Verwijst nogmaals naar de specifieke inhoud van het grensobject.

Stelt een check vraag.

Beantwoordt deze vraag vanuit de denkwereld (discours) van de dienst publiekszaken.

Stelt nogmaals een check vraag.

Letterlijke tekst

Programmamanager SZW:

Ja, die vind ik wel interessant. Ja, het kunnen leerwerktrajecten zijn, maar wat is dan onze definitie van leerwerktrajecten? Ik weet niet dat we vanuit SZW betrokken zijn bij project z of project a. Leveren we daar kandidaten voor aan? Volgens mij is dat niet bekend bij de accountmanagers dat ze daar dus ook kandidaten voor kunnen aanleveren en dat ze daar dus leerwerktrajecten inkopen. En als dat niet zo is, dan is het in mijn definitie, geen leerwerktraject.

Programmamanager DPZ:

Ja, maar dan maak je 'm dus afhankelijk van iets wat ingekocht moet zijn. Terwijl zij daadwerkelijk resultaten opleveren als er zijn vijf mensen aan de slag gegaan bij de Albert Heijn. Ja, weet je, als je dat dan wil wegpoetsen in het resultaat. Dat vind ik niet zo'n hele goeie.

Programmamanager DPZ:

Maar dan stel ik voor dat er een kolom wordt toegevoegd, want het is een heel belangrijk resultaat wat ons tot doel is gesteld in de Regiodeal. En dan kan dat niet buiten boord vallen.

Spanning mechanismen

De programmamanager beantwoordt deze vraag vanuit de denkwereld (discours) en de definities van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De programmamanager reageert hierop vanuit de denkwereld (discours) van de dienst publiekzaken.

Doet een voorstel om het grensobject (=kruisjestabel) aan te passen.

Letterlijke tekst

Programmadirecteur:

We kunnen het ook wel laten staan, maar dan zou er dus een ster bij moeten staan, wij vatten leertrajecten op als de officiële leerwerktrajecten die SZW heeft ingekocht en

Programmamanager SZW:

Ik wil nog even terug, waar doen we iets voor. Ik denk niet dat we een kolom moeten toevoegen, want dan gaan we doelen bedenken die nergens beschreven staan. Ik ben het wel eens met wat Programma-manager DPZ zegt als project x en project z de doelgroep bereikt zonder dat we daar vanuit de gemeente of vanuit SZW gezien een inspanning op leveren, is dat alleen maar goed hè, want dan heb je het ook als je gaat kijken naar de week van programma's, zie je dat er heel veel goede initiatieven in de wijk al bestaan dus hoe kunnen we die verduurzamen? Dus ik denk dat we moeten nadenken, hoe kunnen we dit goed qua taal vormgeven, of dat dan een sterretje is. Wel even iets om over na te denken.

Spanning mechanismen

Doet ook een voorstel om het grensobject aan te passen.

Doet een voorstel om te komen tot grensoverbruggende taal (discours).

Letterlijke tekst

Programmadirecteur:

Of, dat we met elkaar besluiten, leerwerktrajecten zien we breder dan de formeel ingekochte leerwerktrajecten, dan is het daarmee uitlegbaar, daar gaat het om. Snappen wij dat die projecten bijdragen aan mensen activeren en naar werk begeleiden, want zo staat het bij ons in de doelenboom.

Programmamanager SZW:

En is project z daarop ingediend?

Programmamanager DPZ:

Ja [...].

Programmadirecteur:

Oké

Programmamanager SZW:

Oké dus moeten we even kijken hoe we dat gaan formuleren, want ik ben het op zich eens, hè.

Spanning mechanismen

Doet een voorstel voor grensoverbruggende taal die denkwereelden van beide diensten overstijgt (discours).

Stelt nogmaals een vraag vanuit de denkwereeld (discours) van SZW.

Ontwikkeling van grensoverbruggende taal die denkwereelden van beide diensten overstijgt (discours).

Letterlijke tekst

Programmadirecteur:

Het is heel fijn dat we allemaal projecten hebben, die allemaal een bijdrage leveren aan het mensen aan het werk helpen. Dan klopt het dus, Programmasecretaris, dat daar heel veel projecten onder hangen.

Programma secretaris:

Nou mooi.

Programmamanager DPZ:

Maar dan is het ook goed met dat Doelen Inspanningsnetwerk komt er dus informatie boven die ik niet wist, en dat is prima, nooit te laat.

Programmadirecteur:

Dus bij deze, notulist: schrijf 'm goed op: bij leerwerktrajecten kijken wij naar leerwerktrajecten, alles wat mensen naar werk begeleidt.

Spanning mechanismen

Benoemt de domeinoverstijgende taal en denkwereld (discours), waar beide programmamanagers zich in kunnen vinden.

Geeft de waarde van het grensobject aan (kruisjestabel).

Boundary spanner: dienstoverstijgende afspraken vastleggen.

Letterlijke tekst

Programmamanager DPZ:

Wat dit laat zien, dat het belangrijk is dat we als programmamanagers uit onze kokers komen en met elkaar op bezoek gaan bij elkaars projecten, en dat we veel meer leren van elkaars projecten want dan ondervangen we dit soort constatering. Ik denk dat we daar aan de voorkant op moeten inzetten bij elkaar en daar ook kennis van nemen.

Programmadirecteur:

O, volgens mij helpt dit heel erg, ik vind het juist wel leuk, het is heel inzichtelijk, we doen eigenlijk meer dan we bereiken – ik zeg hulde.

Spanning mechanismen

Pleit voor een grensoverstijgende praktijk.

Boundary spanner – waardering voor de uitwisseling uitspreken.

In voorgaand voorbeeld werkte het programmateam aan het doorontwikkelen van het Doelen en Inspanningsnetwerk (DIN) als grensobject, waarmee zij hun verschillende denkwerelden hebben overbrugd. Vervolgens ontwikkelde het programmateam op soortgelijke wijze een afwegingskader, om hun koers te bepalen met bepaalde projecten. De criteria uit dit afwegingskader werden vervolgens gebruikt om de impact van de afzonderlijke projecten te bepalen.

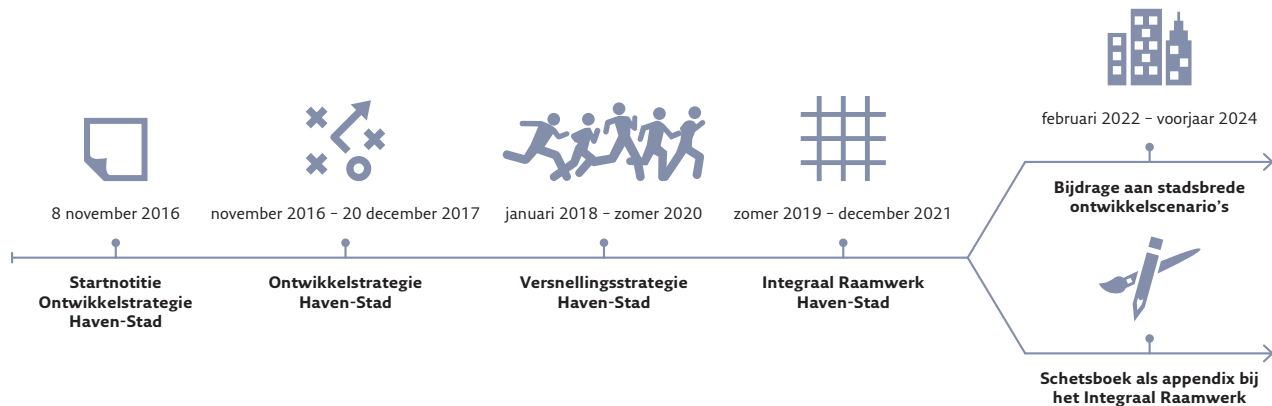
In het maakproces van al die (tijdelijke) boundary objects zagen we een voortdurende wisselwerking tussen de vier grensoverbruggende mechanismen. De *grensobjecten* die het programmateam maakte, hielpen bij het overbruggen van de *cognitieve grenzen*. We zagen echter dat het programmateam op een later moment dezelfde grensobjecten in wilden zetten voor het overbruggen van de *materiële grenzen*, in gesprekken met het Gemeentelijke Management Team, waar de algemeen directeuren van de vier betrokken gemeentelijke diensten in zitten. Waar het grensobject (DIN) aanvankelijk effectief was als voor het overbruggen van de cognitieve grenzen, bleek het niet geschikt als overbruggingsmechanisme voor materiële grenzen, in een context buiten die van het programmateam dat het grensobject had ontwikkeld.

Grensobjecten om materiële grenzen mee te overbruggen

In ons onderzoek zagen we een bepaalde volgorde in de inzet van grensobjecten. Aanvankelijk ontwikkelden projecten en programma's grensobjecten om eerste interne cognitieve grenzen te overbruggen, vervolgens de cognitieve grenzen met andere directies, en tot slot de materiële grenzen in besluitvormingsgremia, waar geld en (ambtelijke) capaciteit mee gemoeid was.

Een duidelijk voorbeeld hiervan deed zich voor in het programma Haven-Stad. In de loop van de tijd produceerde het managementteam van het programma verschillende grensobjecten, want in elke fase kwamen zij andere grenzen tegen, waarmee zij de realisatie van Haven-Stad stapsgewijs steeds meer concretiseerden en nader invulden.

Grensobjecten ontwikkelen om materiële grenzen mee te overbruggen



Deze objecten stelden het programma in staat om zowel de interne (cognitieve) grenzen binnen de gemeentelijke organisatie én de materiële grenzen tussen het programma Haven-Stad en de gemeenteraad te overbruggen. Bovenstaand overzicht wekt mogelijk de indruk dat het ontwikkelen van een grensobject een bewuste strategie was van het Management Team o.l.v. de programmamanager (boundary spanner), om zodoende de interne gemeentelijke grenzen te overbruggen. Dit proces was eerder een uitkomst van een iteratief zoekproces om de transformatieopgave, ondanks belemmeringen, een stap verder te brengen. Dat is goed te illustreren aan de ontstaansgeschiedenis van de gemeentebrede ontwikkelstrategie vanaf december 2021.

Als vervolg op het *Integraal Raamwerk*, begon het MT in december 2021 te werken aan een *ruimtelijk programmatisch kader*. Eind januari 2022 stopte ze daar weer mee, om twee redenen. Ten eerste, zoals de twee belangrijkste adviseurs van de directie Grond & Ontwikkeling allebei aan de programmamanager Haven-Stad verwoordden: “we willen helemaal geen nieuwe producten, we willen dat jullie aansluiten bij Plaberum, lees

projectnota”. Zo’n projectnota is een regulier product van het ruimtelijk domein dat onderdeel uitmaakt van het gemeentelijk faseringssysteem ‘Plaberum’.⁶ Ten tweede, de programmamanager Haven-Stad zelf vond dat er te weinig inhoudelijk verschil zat tussen het *ruimtelijk programmatisch kader* en een projectnota.

Het programmateam ging vervolgens aan de slag met een voorstel om een projectnota voor de centrale zone van Haven-Stad te gaan maken. Een projectnota is een regulier Plaberum product met domeinspecifieke eisen waar het programma Haven-Stad aan moest voldoen. Opdrachtgever voor een projectnota is normaliter de directie Grond & Ontwikkeling, die dan ook capaciteit en geld prioriteert voor het maken van een projectnota. De stuurgroep Haven-Stad wees het voorstel om een projectnota voor de centrale zone te gaan maken af, omdat de directie Grond & Ontwikkeling de prioriteit geeft om haar beperkte financiële middelen en ambtelijke capaciteit te gebruiken voor woningbouw projecten die zij nu kan realiseren, terwijl Haven-Stad pas na 2029 met woningbouw kan beginnen.

Hier manifesteert zich duidelijk de materiële dimensie van de grens tussen het Programma Haven-Stad en de directie Grond & Ontwikkeling. Ondanks verschillende pogingen, slaagde het programma Haven-Stad er niet in om met verschillende grensobjecten en vervolgens een domeinspecifiek object die materiële grens te overbruggen.

Één grensobject voor verschillende grenzen

Een vergelijkbare rol vervulde het Ruimtelijk Kader Zeeburgereiland en de daaromheen ontwikkelde scenario’s. Dit type documenten bestonden nog niet en kwamen voort uit de gezamenlijke praktijk die de medewerkers uit de twee afdelingen ontwikkelden. De eigen domeinspecifieke documenten of manieren van plannen maken bleken ontoereikend, omdat zij alleen geschikt waren voor gebiedsontwikkeling of verkeersontwikkeling. In reactie daarop besloten de twee afdelingen met elkaar iets nieuws te ontwikkelen.

Het Ruimtelijk Kader Zeeburgereiland kunnen we op verschillende momenten in het proces duiden als een anders opererend grensmechanisme, in eerste instantie als een *cognitief grensobject*, waarop de verschillende betrokkenen hun eigen ideeën konden projecteren. Dit maakte het mogelijk om een gemeenschappelijke

manier van werken te ontwikkelen. Vervolgens leidde het werken aan het ruimtelijke kader en de verschillende scenario's voor het gebied tot het ontwikkelen van een gezamenlijke *praktijk*, waarbinnen gezamenlijke taal en denkwijzen (*boundary discourse*) ontstonden, en waar allerlei vertalingen plaatsvonden, aangestuurd door de *boundary spanner*, die gezamenlijk de intergratie van verschillende deelprojecten mogelijk maakte. Die scenario's zelf werden vervolgens omringd door complexe classificaties in cijfers, logisch voor betrokkenen, maar die op zichzelf weer een soort grensoverstijgende taal en denkwereld (*boundary discourse*) vertegenwoordigden. Die variaties waren het gevolg van afstemming met de politiek-bestuurlijke omgeving, waarbij het programmateam probeerde in te spelen op voorkeuren en beperkingen van die omgeving.

4.4 Een gezamenlijke taal en denkwijze (boundary discourse) ontwikkelen

In ieder van de praktijksituaties ontwikkelde zich gaandeweg een gezamenlijke taal die zich manifesteerde bij alle teamleden en die voor hen volkomen logisch en vanzelfsprekend was. Op sommige momenten waren zij zich ook bewust dat hun gedeelde taal voor een buitenstaander onbegrijpelijk was. Dit blijkt uit de onderstaande gedachtewisseling in de regiegroep over Zeeburgereiland.

Planner: “Even voor de duidelijkheid volgens mij hebben we toch in scenario 1 voor de Baaibuurten bij elkaar 2500 woningen als een soort totaal, dus dat is dan een soort van anderhalf keer MER [Milieu Effect Rapportage]. Dat is volgens mij wat we in de uitgangspunten hebben genoteerd.”

Stedenbouwkundige gebiedsontwikkeling: “Ja ... maar dus de 1800 woningen is 2x MER voor de Baaibuurten West.”

Projectmanager Zeeburgereiland: “Met de woorden van de stedenbouwkundige gebiedsontwikkeling is mijn vraag beantwoord, dus dat maakt het simpel. Ik had inderdaad een vraag over 1 keer meer, anderhalf, 2 keer meer, maar dat is duidelijk dan.”

Voorzitter regiegroep: (lachend) “Wat een mooi jargon hebben wij toch he?... stel je voor dat je als externe hierbij zit...”

In programma Haven-Stad was er een gedeelde, ruimtelijk-fysieke manier van denken en spreken. Teamleden begrepen elkaar door te spreken over concrete plaatsen, gebouwen, bedrijven, milieufacturen, etc. Die ruimtelijk-fysieke manier van denken ging ook uit van een lineaire, ontwerpgericht benadering van veranderingen in het fysieke domein: eerst nadenken, dan doen. En: een keuze voor het een gaat ten koste van het ander. De beperkingen van de tot dan toe gedeelde ruimtelijk-fysieke manier discours bleken tijdens een programmateam bijeenkomst op 30 januari 2023. De nieuwe programmamanager sociaal domein presenteerde het concept

Ontwerpgerichte manier van kijken

Stedenbouwkundige:

“Wat is de nullijn? Waar beginnen we? Volgens mij hebben we dat niet goed in beeld nog.”

Stedenbouwkundige:

“Wanneer is het goed genoeg? Want alles gaat ten koste van iets anders in zo’n druk vol gebied.”

Stedenbouwkundige:

“Wat is een beetje een realistische strategie?”

Programmamanager Mobiliteit:

“In alle eerlijkheid, mijn energie niveau gaat omlaag. Ik vind dat we gelijk in de hoe vraag [schieten], hoe gaan we het doen. Ik zou veel liever hebben, wat is nou die maatschappelijke visie (..) en het tweede deel is dan hoe gaan we dat voor elkaar krijgen. En dat loopt continu door elkaar vind ik.”

Procesmatige manier van kijken

Programmamanager Sociaal:

“Wanneer is het goed genoeg: als je met elkaar als je in alle zorgvuldigheid, vanuit al die perspectieven, gewogen hebt, wat je wil en uiteindelijk, geef je er met elkaar een tik op.”

“De bouwstenen van Haven-Stad gaan heel erg over het waarom en het wat, maar het gaat nog nauwelijks over het hoe.”

Programmamanager Sociaal:

“Dat ben ik niet met je eens. Ik vind het jammer dat je energie niveau omlaag gaat (..) maar wat je daarvoor nodig hebt is een aanpak, als je die aanpak niet hebt, dan ga je er nooit komen. Ik hoop dat je het geduld kunt opbrengen.”

Hier manifesteert zich een cognitieve grens tussen de ontwerpgerichte oriëntatie van de vragenstellers versus de procesmatige oriëntatie van de programmamanager sociaal. Tot aan de presentatie van de programma manager sociaal was er een gedeelde, ontwerpgerichte manier van praten en denken over de ontwikkeling van Haven-Stad, die dominant was in het ruimtelijk-fysiek domein. Deze was ook niet eenvoudig uit te breiden met de introductie van een procesmatige oriëntatie, die dominant was in het sociaal domein. Pogingen om tot een nieuwe, domeinoverstijgende manier van denken en praten te komen, gingen gepaard met veel wrijving, worstelingen, gedoe en onbegrip. Soms lukte het om in een kleinere setting om deze grens te overbruggen, maar in grotere settings kwam deze grens weer keihard terug. Na vele pogingen om de verschillende manieren van denken en spreken samen te brengen, leek het effectiever om aparte praktijken te ontwikkelen van enerzijds interne overleggen en anderzijds werkateliers, waardoor de verschillende manieren van denken en spreken, naast elkaar bleven bestaan. Zo bleven in de interne overleggen (managementteam en programmateam) de ruimtelijk fysieke orientatie met de ontwerp manier van denken dominant, terwijl in de ateliers met de burens van Haven-Stad de procesmatige manier van denken veel meer ruimte kreeg.

Taal en denkwijze van bewoners versus ambtelijke manier van denken en spreken

Het *Integraal Raamwerk* Haven-Stad fungeerde als een grensobject om de grenzen tussen de verschillende organisatieonderdelen binnen de gemeente Amsterdam te overbruggen. Maar voor het overbruggen van buitengrenzen, tussen de gemeentelijke organisatie en bewoners van omliggende stadsdelen van Haven-Stad en ondernemers in Haven-Stad, bleek het Integraal Raamwerk ongeschikt. Sterker nog, het Integraal Raamwerk was gericht op concrete, ruimtelijk-planologische plannen voor Haven-Stad, maar hierdoor werd de grens tussen de gemeentelijke organisatie enerzijds, en de bewoners, ondernemers, sportvereniging, en volkstuinen anderzijds emergent. Naar aanleiding van het Integraal Raamwerk ontving het programmateam bijna 400 reacties, allemaal conform gemeentelijke procedures beantwoord, maar, zo vertelden sommige indieners van de vragen later, waren deze antwoorden te laat en nietszeggend. Daarop kreeg het programma Haven-Stad vanuit de Raad opdracht om de bezwaren van de bewoners serieus te nemen.

De programmamanager deed in zijn team vervolgens allerlei voorstellen voor manieren waarop degenen die gereageerd hadden op het *Integraal Raamwerk*, nader betrokken zouden worden bij de verdere ontwikkeling van Haven-Stad. Al deze voorstellen werden afgewezen omdat zij niet pasten bij de gedeelde ruimtelijk-fysieke manier van denken en spreken. De programmamanager introduceerde daarom een aparte ‘ateliermeester’, die werksessies (‘ateliers’) met bewoners en ondernemers vormgaf en leidde. Het eerste atelier met de burens van Haven-Stad op 30 januari 2023 was gericht op het overbruggen van de sociaal-cognitieve grens tussen de programma organisatie en de bewoners. Tijdens het atelier verwoordden en verbeeldden bewoners de waarden die specifieke plekken in Haven-Stad voor hen vertegenwoordigden.

Op deze manier ontwikkelde het programmateam aparte werkpraktijken met bewoners, naast de bestaande, interne werkpraktijken van het Management Team en Programmateam. Zo konden de verschillende manieren van denken en spreken (discoursen) naast elkaar blijven bestaan.

4.5 Vier mechanismen om grenzen mee te overbruggen manifesteren zich tegelijkertijd

Alle vier de besproken mechanismen helpen bij het overbruggen van grenzen om het grootstedelijk vraagstuk te realiseren. Maar dat wil niet zeggen dat je met elk van de vier boundary spanningmechanismen elke grens (sociaal, cognitief, materieel) kunt overbruggen. We zijn getuige geweest van zoektochten binnen teams naar het meest kansrijke mechanisme, om een (sociale, cognitieve of materiële dimensie van een) grens te overbruggen. Zoektochten die doodliepen, zoektochten die eindigden in een afwijzing, of zoektochten waarin het team hun ambities bijstelde.

De vasthoudendheid van degenen die aan ons onderzoek meededen, was bewonderenswaardig, en vaak zorgde deze vasthoudendheid ervoor dat het team uiteindelijk toch een mechanisme of een combinatie van mechanismen ontdekte dat hen in staat stelde om de grens die zich manifesteerde, te overbruggen. We kunnen vaststellen dat het inzetten van boundary spanning mechanismen zeer tijdrovend, maar ook noodzakelijk is om grenzen te overbruggen. Ook zagen we dat grenzen zich manifesteren op het moment dat geen van de vier mechanismen aanwezig is; wanneer dit het geval is, stagneert het werken aan het grootstedelijk vraagstuk, en is er weer een impuls nodig om het programma of project vooruit te stuwten.

Teams hebben vaak een voorkeur voor specifieke boundaries en mechanismen

Binnen de praktijksituaties viel op, dat ieder van de vijf teams een voorkeur leek te hebben voor het inzetten van een of twee van de overbruggingsmechanismen. Zo had het programmateam Haven-Stad een sterke voorkeur voor het ontwikkelen van grensobjecten, om zodoende cognitieve en materiële grenzen te overbruggen. Datzelfde team had echter grote moeite om een nieuwe, grensoverbruggende praktijk te ontwikkelen (met daarbij horende taal en denkwereld) op het moment dat zich een nieuwe grens manifesteerde, in dit geval met de burens en ondernemers. De professionals rondom praktijksituatie Zeeburgereiland hadden een sterk ontwikkeld vermogen om telkens verfijndere grensobjecten te ontwikkelen, waarmee zij in staat waren om cognitieve grenzen te overbruggen. Daarentegen hadden ze minder aandacht voor de materiële grenzen die voor hen onverwacht opdoemden.

Ook manifesteerden de verschillende praktijksituaties allen een eigen voorkeur voor specifieke invulling van een overbruggingsmechanisme. Zo kenmerkte de werkpraktijken van Zeeburgereiland zich door een sterk inhoudelijke oriëntatie, waarbij de meeste tijd en aandacht besteed werd aan het ontwikkelen van inhoudelijke varianten, terwijl een procesmatige benadering kenmerkend was voor het programmateam Regiodeal. De financiële consequenties van al die varianten werden pas daarna, als een soort sluitstuk onderzocht. Zo stelden ze tevens een grens in wat voor hen als team hanteerbaar was: eerst een dimensie en mechanisme, daarna pas mogelijk een ander.

Boundary spanners overbruggen de grenzen

Voor de ontwikkeling van grensoverbruggende activiteiten is het aanstellen van een of meerdere boundary spanners. Wat zij daarvoor moeten doen loopt sterkt uiteen. In Reigersbos overbruggden de meerdere boundary spanners de grenzen tussen de verschillende domeinen, organisaties en betrokkenen door vertalen en verbinden. Bij Haven-Stad en de Regiodeal Den Haag Zuidwest werden de grenzen in de teams overbrugd door het nemen van gezamenlijke besluiten, of door gezamenlijk activiteiten te ondernemen. Zo bleek dat de sleutel tot een effectief grensoverstijgend programma een aangewezen professional is (of soms meerdere), die gelegitimeerd is in haar of zijn handelen.

Grensoverbruggende praktijk is voorwaarde voor effectief handelen

De ontwikkeling van een eigenstandige praktijk, die afwijkt van wat binnen de afzonderlijke domeinen gebruikelijk is, is voorwaardelijk om te kunnen werken aan het grootstedelijk vraagstuk. De robuustheid van die praktijk is afhankelijk van de langdurige betrokkenheid en de frequentie van de interacties tussen deelnemers. We zagen dat bij een hoog verloop of een te gering betrokkenheid van professionals, het overbruggen van grenzen moeizaam gaat of niet lukt. Sterke betrokkenheid en hoge frequentie van interacties maakten een praktijk robuust, waardoor grenzen in het team vervaagden, zoals bij het programmateam van de Regiodeal Den Haag Zuidwest. De keerzijde daarvan was wel, dat de grenzen met de collega's van de gemeentelijke diensten – niet betrokken bij de praktijk – sterker werden, wat de bredere effectiviteit van de praktijk beperkte.



Grensoverbruggende praktijken zijn essentieel bij externe grenzen

Voor het overbruggen van de grenzen met de buitenwereld (bewoners, ondernemers) lijkt het ontwikkelen van een (nieuwe) grenspraktijk (boundary practice) het meest kansrijke mechanisme. Een goed voorbeeld van zo'n nieuwe grenspraktijk is het versterken en formaliseren van de positie van 'de Partnerraad' in de Regiodeal Den Haag Zuidwest. Hiermee ontwikkelde het programmteam een nieuwe grenspraktijk, die hen in staat stelde om de grens met bewoners en ondernemers te overbruggen. Zo zijn ook de ateliers van programmteam Havenstad te beschouwen als een eerste aanzet tot een boundary practice, om de grens met de burens van Havenstad en de ondernemers te overbruggen. Maar een boundary spanner – in de persoon van een ateliermeester – was wel voorwaarde voor de ontwikkeling van deze nieuwe praktijk.

Grensobjecten bieden veel kansen

We zagen dat grensobjecten een belangrijke functie hebben in het overbruggen van interne grenzen binnen de gemeentelijke organisatie, zoals de ontwikkelstrategie (2017) en het Integraal Raamwerk (2021) van het programma Haven-Stad, en het Ruimtelijk Kader Zeeburgereiland van de regiegroep. Ook zagen we dat het inzetten van domeinspecifieke kaders – gerelateerd aan een specifiek beleidsdomein – vaak contraproductief is bij de ontwikkeling van een grootstedelijk vraagstuk. De projectnota in Haven-Stad is een goed voorbeeld hiervan. Al met al kunnen we stellen dat de succesvolle inzet van een grensobject afhankelijk is van een aantal voorwaarden.

Een effectief grensobject is op maat gemaakt

Een object gaat pas als grensobject functioneren wanneer grootstedelijke professionals deze zelf, voor hun eigen grootstedelijke vraagstuk en op maat gemaakt hebben. Een boundary object is alleen effectief, als deze de teamleden daadwerkelijk betreft en activeert. We zagen tal van voorbeelden waarin teams vernieuwde boundary objecten maakten, die hen hielpen om hun projecten verder te krijgen. Dat kreeg bijvoorbeeld de vorm van niet-gebruikelijke planvormingsdocumenten, of een visuele lange termijn planning die meerder losstaande projecten verbond. Daarentegen zagen we ook een praktijksituatie waarbij producten bedoeld als boundary object ontwikkeld werden door externen, maar die in de praktijk niet van de grond kwamen als zodanig.

Zo zagen we bijvoorbeeld in het projectteam *De Spelen* dat externe consultants bedrijfskundige modellen introduceerden, namelijk een Business Canvas Model en een Visie, Missie, Strategie document. Deze slaagden echter niet als grensobject omdat ze voor de teamleden toch een soort vreemde entiteiten bleven. Het programmateam Regiodeal Den Haag Zuidwest slaagde er wel in hun verantwoordingskader als grensobject in te zetten, in tegenstelling tot het impactonderzoek dat een extern onderzoeksbureau voor hen uitvoerde.

Kortom, de essentie van een effectief grensobject is dat deze ook aansluit bij eigen, specifieke werkpraktijken en taal, wat vaak alleen dan mogelijk is, wanneer het met sterke betrokkenheid van centrale actoren, en niet een externe partij, wordt ontwikkeld.

Een overkoepelend element is dat effectieve boundary objecten als zodanig tot stand komen met betrokkenheid en input van allen die er mee moeten werken, om zodoende ook bij te dragen als boundary practice en/of discourse.

Het ontwikkelen van een effectief grensobject kost tijd

Het maken van zo'n grensobject is een fikse tijdsinvestering. Zo zagen we dat Programma Haven-Stad een jaar nodig had voor de Ontwikkelstrategie en anderhalf jaar voor het Integraal Raamwerk, het Ruimtelijk Kader Zeeburgereiland een jaar inspanning vergde, en het verantwoorden van Regiodeal Den Haag Zuidwest een half jaar kostte. De organisatie van De Spelen stond onder grote operationele druk, met een jaarlijkse realisatie. Met zo'n druk kan het gebeuren dat er onvoldoende ruimte is voor de ontwikkeling van een effectief grensobject.

Grensobjecten zijn onderscheidend

Vrijwel alle organisaties hanteren specifieke formats, gerelateerd aan een domein ('domeinobjecten'). Het overnemen van een domeinobject en deze anders te noemen is geen effectief grensobject, zoals we zag in praktijk-situatie Haven-Stad. Ofwel: grensobjecten moeten inhoudelijk onderscheidend zijn ten opzichte van bestaande domeinobjecten.

Grensobjecten hebben tijdelijke waarde

Grensobjecten voor de grootstedelijke opgaven zijn tijdelijk en verliezen na kortere of langere tijd hun waarde voor het overbruggen van grenzen. Dit is in lijn met de grootstedelijke opgave waarvoor ze ontwikkeld zijn – deze zijn per definitie eindig (bijvoorbeeld, het ontwikkelen van een woongebied, het organiseren van een evenement). Daarom is het van belang hier rekening mee te houden in de ontwikkeling van het object: staat de ontwikkeltijd in verhouding met zijn waarde over tijd? En is er rekening gehouden met een eventuele vervolgversie? Het beantwoorden van dergelijke vragen voor aanvang kan helpen om de inbedding in een proces te borgen en de waarde te duiden.

De weerbarstigheid van een gedeelde taal en denkwereld

Het ontwikkelen van een gedeelde taal en denkwereld bleek in ons onderzoek een van de lastigste mechanismen, maar wel iets dat een flinke bijdrage kan leveren aan de robuustheid van een team. In programma Reigersbos bleven de verschillende taal en denkwerelden naast elkaar bestaan en traden meerdere boundary spanners op als tolken, om op die manier de grenzen tussen de verschillende domeinen te overbruggen.

Bij *De Spelen* lukt het niet goed om een duurzame, gedeelde taal en denkwereld te ontwikkelen. Pogingen om bijvoorbeeld een meer programmatische aanpak te introduceren als gezamenlijke kader verdwenen naar de achtergrond op het moment dat de operationele activiteiten betrokken professionals in beslag namen. We zagen dat deze activiteiten-georiënteerde taal beter paste bij hun dagelijkse werkzaamheden van de jaarlijkse organisatie van *De Spelen*, meer dan de programmatische oriëntatie op verbreding naar andere steden. Bij Zeeburgereiland bleven de twee manieren van spreken en denken – rekenen versus tekenen – naast elkaar bestaan, zonder dat er een gedeelde taal en denkwereld ontstond.

Bij de twee programmateams Haven-Stad en de Regiodeal ontstond na verloop van tijd wèl een gedeelde manier van denken en spreken. In het managementteam van Haven-Stad zagen we een ruimtelijk-fysieke manier van spreken. Op het moment dat zich daar echter een nieuwe grens manifesteerde, namelijk met de burens van Haven-Stad, schoot deze manier van denken en spreken tekort, en werd in ateliers geprobeerd om een nieuwe, gezamenlijk taal te ontwikkelen.

Kortom: een gedeelde taal en denkwereld ontwikkelt zich geleidelijk, moet passen bij de werkpraktijken van een team, is moeilijk te veranderen als die eenmaal gevormd is, en is ook alleen relevant binnen heel specifieke sociale grenzen.

Werkblad 3

Vragen over manieren om grenzen te overbruggen bij het werken aan het grootstedelijk vraagstuk

Met dit werkblad onderzoeken we eerst welke boundary mechanismes worden toegepast in jouw praktijk, voortbouwend op werkbladen 1 en 2. Probeer ook te identificeren, op wat voor soort grenzen het mechanisme werd toegepast. Hiermee leer je te herkennen welk mechanisme het beste kan worden toegepast wanneer nieuwe grenzen zich voordoen, en vervolgens je handelingsrepertoire te verbreden.

Mediëren: vertalen, verbinden en verwerven

Beschrijf een voorbeeld van mediërend grensoverbruggend werken uit jouw eigen praktijk. Tussen welke soort grenzen (sociaal, cognitief, materiëel) moest je verbinden / vertalen / verwerven en hoe gebeurde dat? Heb je dit zelf toegepast of zag je het gebeuren? Wat was er eventueel lastig of problematisch aan?

Grensobjecten ontwikkelen

Beschrijf een voorbeeld uit jouw eigen praktijk waarin een grensobject werd ontwikkeld. Heb je dit zelf toegepast of zag je het gebeuren? Wat was er eventueel lastig of problematisch aan?

Nieuwe werkpraktijken ontwikkelen

Beschrijf een voorbeeld uit jouw eigen praktijk waarin een nieuwe werkpraktijk werd ontwikkeld. Heb je dit zelf toegepast of zag je het gebeuren? Wat was er eventueel lastig of problematisch aan?

Gedeelde taal ontwikkelen

Beschrijf een voorbeeld uit jouw eigen praktijk waarin een gedeelde taal werd gehanteerd. Heb je dit zelf toegepast of zag je het gebeuren? Wat was er eventueel lastig of problematisch aan?

Welke van de bovenstaande vier mechanismen gebruik je het meest?

Welke van de bovenstaande mechanismen gebruik je (bijna) nooit? Als je dat wel zou willen doen, hoe zou dat er dan uit kunnen zien in jouw situatie?

Welk mechanisme zou je willen toevoegen aan het plaatje dat je eerder hebt gemaakt op werkblad 2?

Geef, op basis van de visuele weergave van betrokkenen op werkblad 1, de belangrijkste grenzen weer en welke dimensies daar bij passen. Beschrijf daaronder waar die verschillen uit bestaan, wat zijn de verschillen tussen de twee kanten van een grens? Geef toelichting.

Grens tussen X en Y

Dimensie(s) van de grens

Welk mechanisme gebruik je?

- 1
- 2
- 3
- 4

5
**Handelings-
mogelijkheden
voor boundary
spanners**

In dit onderzoek zochten we antwoord op de vraag:

Wat zijn de kenmerken van de werkpraktijken waarmee (grootstedelijke) professionals, die we kunnen typeren als boundary spanners, de grenzen tussen domeinen bij grootstedelijke vraagstukken weten te overbruggen?

Gedurende ruim twee jaar hebben we vijf praktijksituaties gevolgd en geanalyseerd, om enkele van deze kenmerken te identificeren. Het werk dat boundary spanners en hun teams uitvoeren in samen grenzen overbruggen, vraagt om finesse en zorg. Dat is niet een simpele formule die in een paar werkregels samen te vatten is; wel delen we een aantal inzichten en bieden we zeven handelingsmogelijkheden voor de praktijk, die we destilleren uit ons onderzoek. Ofwel: ga je aan de slag in een project of opdracht waar een veelheid van verschillende disciplines en organisaties betrokken bij zijn, dan kan het helpen om de volgende handelingsmogelijkheden in acht te nemen.

1. Grenzen overbruggen is vaak ook grenzen creëren

Grensoverbruggend werken gaat vaak gepaard met grenzen creëren. Dat klinkt paradoxaal, maar houdt in dat er een afbakening plaatsvindt. Zo is het zaak te overwegen welke partijen of afdelingen binnen multidisciplinaire teams van belang zijn voor de realisatie van een project of programma. Tegelijk zagen we ook, dat teams er weliswaar in slaagden om binnen hun programmateam domeingrenzen te overbruggen, maar de grenzen met hun oorspronkelijke directies of organisaties onbedoeld versterkten. Ofwel: de ‘moederorganisatie’ was onvoldoende meegenomen in het ontwikkelen van de nieuwe werkpraktijken, de manieren van doen en handelen van de multidisciplinaire projectteams. Daardoor bleek de werkpraktijk weliswaar effectief voor het team, maar bleef de impact op het grootstedelijke vraagstuk beperkt.

Het wordt makkelijker dit soort processen te herkennen en erop te anticiperen als duidelijk is waar grenzen uit bestaan. In het geval van bovenstaande ontwikkelingen gaat het vaak om cognitieve grenzen: zorg er dus voor dat de nieuwe manieren van denken en werken die in de teams ontstaan, ook verbonden blijven met de verschillende thuisbases. Daarnaast is het mogelijk dat sociale grenzen worden versteekt wanneer projectgroepen loszingen van hun oorspronkelijke afdeling, en ze elkaar niet meer als onderdeel van hun eigen groep beschouwen. In ons onderzoek zagen we dat meerdere dimensies van grenzen meestal tegelijkertijd spelen; daarom is het belangrijk om het onderscheid tussen die grenzen scherp te houden, en te anticiperen op het (on)bedoeld creëren of versterken van grenzen.

2. Intermediëren is voorwaardelijk

Het werk van een boundary spanner is voor een groot deel gericht op bij elkaar brengen en bij elkaar houden van betrokken grootstedelijke professionals, met constante aandacht voor het ‘vertalen’ van verschillen in begrippen en denkwijzen. Daarbij spant de team, projectleider of programmamanager zich in – van de vergader tafel tot aan de koffieautomaat – om mensen te blijven betrekken, om inzicht krijgen op posities en denken van anderen, door ‘verbinden’. Daarnaast is het ‘verwerven’ van financiële middelen belangrijk om de materiële dimensie van grenzen te overbruggen. Deze boundary spanning activiteiten zijn voorwaardelijk om met de andere mechanismen te kunnen werken. In dit boundary spanning mechanisme, intermediëren – ofwel vertalen,

verbinden, en verwerven van financiële middelen – zien we wellicht het sterkst de rol van de boundary spanner als persoon naar voren komen. Dit werk is een voorwaarde om een gezamenlijk werkpraktijk, boundary discourse of een boundary object te kunnen ontwikkelen. En we zagen ook wat er gebeurde als dat mediërende, relationele werk al dan niet tijdelijk afwezig was: dan stagneerden ook de andere mechanismen. Ofwel: deze procesfocus is van cruciaal belang, met aandacht voor continuïteit en invulling van de rol van de boundary spanner.

3. Zonder boundary practice gaat het sowieso niet werken

Het ontwikkelen van een of meerdere gezamenlijke nieuwe werkpraktijken is noodzakelijk om domeinoverstijgend te kunnen werken. In al onze praktijksituaties zagen we werkpraktijken ontstaan die afweken van de gebruikelijke manieren van werken binnen de afzonderlijke domeinen. Soms waren dat bewust opgezette en geplande manieren van werken, soms juist meer organisch ontstane werkprocessen.

Dergelijke boundary practices hebben gemeen dat ze ‘robuust’ zijn en over langere tijd herhaald worden en daardoor ook in staat om wisselingen van betrokkenen te absorberen. Vernieuwende robuuste werkpraktijken vragen om veelvuldige interacties, vertaal- en relationeel werk (zie hierboven). Bovendien helpt het, als deze werkpraktijken zich richten op het creëren of maken van iets heel concreets, en gebruik maken van ideeën of processen die de verschillende deelnemers al met elkaar delen. Tegelijk kan het ontwikkelen van een concreet resultaat ook bijdragen aan een gedeelde werkpraktijk.

4. Boundary objecten hebben een beperkte houdbaarheid

Boundary objecten hebben een tijdelijk karakter – ze verliezen hun functie in de loop van de tijd en kunnen zelfs dysfunctioneel worden, zoals een planning die te rigide blijkt, een verantwoordingsschema dat zijn doelen voorbijschiet, of in andere contexten juist nieuwe grenzen oproept. Het vergt dan soms enig lef van een boundary spanner om de beslissing te maken afscheid te nemen van dit object, en de focus te verleggen naar een nieuw mechanisme, proces of product. In het vorige hoofdstuk benadrukten we de kansen die boundary objecten bieden om grenzen te overbruggen en benoemden we de condities waardoor zij hun werking kunnen hebben. Hier wijzen we dus op het tijdelijk karakter ervan. Beide zijn belangrijk om aandacht aan te besteden.

5. Wijk af van bestaande manieren van werken

De mechanismen die goed lijken te werken in de verschillende praktijksituaties – met een domeinoverstijgende focus – wijken meestal af van de manieren van werken die betrokkenen gewend zijn vanuit hun eigen, individuele domeinen. Grensoverbruggend werk lijkt daarmee per definitie een afwijkende vorm van werken en vereist daarmee ook nieuwe ‘producten’. We zagen talrijke pogingen stranden, waarbij objecten vanuit een specifiek domein ingezet werden voor planvorming en capaciteitontwikkeling (zoals bestaande producten, formats voor planvorming, werkstructuren etc.), omdat hiermee onvoldoende aandacht werd besteed aan de uiteenlopende denkwerelden van de betrokkenen, aan het ontwikkelen van een gezamenlijke werkpraktijk en taal. Bogen op vertrouwde manieren van werken lijkt daarmee geen effectieve strategie. Anders gezegd: waar teams zelf producten of manieren van werken ontwikkelen, specifiek toegesneden op hun specifieke project of programma, is meer voortuitgang te boeken.

6. Experimenteer met alle vier mechanismen, vertrouw niet op één enkel mechanisme

De kracht van de mechanismen zit in het combineren. De meeste teams die wij volgden hadden een sterke voorkeur voor één van de mechanismen, desondanks lijkt het effectiever om tegelijk ook andere mechanismen in te zetten of in ieder geval te herkennen. Zo kan het werken aan een nieuw boundary object leiden tot een nieuwe werkpraktijk, kan met een nieuwe werkpraktijk ook een gedeelde taal ontstaan, en ga zo maar door.

7. Bewust bekwaam als boundary spanner

Kennis van verschillende dimensies van grenzen, en van effectieve mechanismes, kan je werk als professional makkelijker maken. De professionals die centraal stonden in dit onderzoek, deden hun werk als boundary spanner vaak op basis impliciete kennis en zijn zo gezegd onbewust bekwaam. Ze handelden op basis van ervaring, van trial and error, door van elkaar te leren en ontwikkelden gaandeweg strategieën. Door je echter als professional bewust te zijn van verschillende dimensies van grenzen (cognitief, sociaal, materieel), is het makkelijker te herkennen waarom processen stranden, initiatieven mislukken, of mensen niet meegaan. Ook kan het

helpen om je te oriënteren op wat verschillende mechanismen zijn die al dan niet in een project of programma worden ingezet, of wat er juist ontbreekt, of dat er een domeinspecifiek object wordt ingezet waar een boundary object effectiever zou zijn.

Deze praktijkpublicatie is een handreiking waarmee we grootstedelijke professionals houvast bieden om grenzen beter te herkennen, te duiden en vervolgens mechanismen effectiever toe te passen. Op die manier kunnen zij hun bewuste bekwaamheid verder ontwikkelen, en bijdragen aan een effectieve oplossing van grootstedelijke vraagstukken.

Noten

1. Zowel in het Amsterdamse coalitieakkoord 2022-2026 als het Coalitieakkoord van Den Haag 2022-2026 staat integraal beleid als voornemen genoemd. Verder:
<https://openresearch.amsterdam/nl/page/58877/integrale-ontwerpmethode-openbare-ruimte>
2. Center of Expertise Urban Governance & Social Innovation (HvA), lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken en Centre of Expertise Governance of Urban Transitions (HH), lectoraat Public Governance.
3. Het gebied omvat het huidige Amsterdamse industriegebied tussen Sloterdijk, het Westerpark en in Noord het Cornelis Douwesterrein en de Noorder IJ-plas.
4. Voor de meer gespecialiseerde literatuur rondom practices en discoursen is deze operationalisering te oppervlakkig, en zit er bovendien veel overlap tussen practices en discoursen. Wij kiezen er voor om de wat eenvoudiger operationalisering van Hawkins en Rezazade (2012) over te nemen, waarin de boundary practice staat voor nieuwe manieren van handelen, en het discours voor nieuwe manieren van spreken.
5. Zie <https://zuidwestopznbest.denhaag.nl/regiodeal>
6. Plaberum: plan- en besluitvormingsproces ruimtelijke maatregelen, zie <https://www.amsterdam.nl/wonen-leefomgeving/vastgoedprofessionals/projecten/ontwikkeling-gebied-4-stappen/>

Literatuurlijst

Frissen, P. (2023). *De integrale staat. Kritiek van de samenhang*. Amsterdam: Boom.

Goodrich, K.A., Sjostrom, K.D., Vaughan, C., Nichols, L., Bednarek, A., Lemos, M.C. (2020) Who are boundary spanners and how can we support them in making knowledge more actionable in sustainability fields? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 42: 45-51. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2020.01.001>

Hajer, M.A., Pelzer, P., Hurk, M. v.d., Dam, C. ten & Buitelaar, E. (2020). *Neighbourhoods for the future: A plea for a social and ecological urbanism*. Amsterdam: Trancity Valiz.

Hawkins, M.A. & Rezazade M., M. H. (2012) Knowledge boundary spanning process: synthesizing four spanning mechanisms. *Management Decision*, 50(10): 1800-1815.

Homan, T. (2019). *De Veranderende Gemeente. De praktijk van gemeentelijke verandering en ontwikkeling*. Den Haag: A&O Fonds Gemeenten.

Levina, N., & Vaast, E. (2005). The emergence of boundary spanning competence in practice: Implications for implementation and use of information systems. *MIS quarterly*, 29(2): 335-363.

Majoor, S.J.H. (2021). Sturen aan de stad: De governance van stedelijke vraagstukken. In: G-J. Hospers. en P. Renooy (red.). *De Wereld van de Stad. Theorie, praktijk, toekomst* (pp. 101-112). Amsterdam: Berghauser Pont.

Nicolini, D. (2012). *Practice theory, Work, and Organization: An introduction*. Oxford, UK : Oxford University Press.

Schatzki, T. R. (2001). Introduction: Practice theory. In: K.K. Cetina, T.R. Schatzki, & E.Von Savigny (Eds.). *The practice turn in contemporary theory* (pp. 1-14). London: Routledge.

Schatzki, T. R. (2012). A Primer on Practices: Theory and research In: *Practice-Based Education. Practice, Education, Work and Society*, 13-26. https://doi.org/10.1007/978-94-6209-128-3_2

Sullivan, H. (2022). *Collaboration and public policy: Agency in the pursuit of public purpose*. Springer Nature.

Van Broekhoven, S., Boons, F., van Buuren, A., & Teisman, G. (2015). Boundaries in action: A framework to analyse boundary actions in multifunctional land-use developments. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 33(5), 1005–1023.

Van Meerkerk, I. & Edelenbos, J. (2018a). *Boundary spanners in public management and governance. An interdisciplinary assessment*. Cheltenham/Northampton : Edward Elgar Publishing.

Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018b). Facilitating conditions for boundary-spanning behaviour in governance networks. *Public Management Review*, 20(4), 503-524.

Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2019). Becoming a competent boundary spanning public servant. In: H. Sullivan, H. Dickinson, & H. Henderson, (Eds.) *The Palgrave handbook of the public servant* (pp. 1437-1452). London: Palgrave MacMillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7_39-1

Verweij, S., Van Meerkerk, I., Koppenjan, J.F.M., & Geerlings, H. (2014). Institutional interventions in complex urban systems: Coping with boundaries issues in urban planning projects. *Emergence: Complexity and Organization*, 16(1): 7–23.

Weenink, D. and Spaargaren, G. (2016). Practice Theories. In: G. Ritzer (Ed.). *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosp125.pub2>

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner *Public Administration*, 80(1): 103-124.

Williams, P. (2012). *Collaboration in public policy and practice. Perspectives on boundary spanners*. Bristol :The Polity Press.

Williams, P. (2013). We are all boundary spanners now? *International Journal of Public Sector Management*, 26(1): 17-32.

Williams, P. (2019a). Part 2. The practical challenge. In: L. Craven, H. Dickinson, & G. Carey, G. (Eds.). *Crossing boundaries in public policy and management. Tackling the critical challenges* (pp. 63-117). New York/London: Routledge.

Williams, P. (2019b) *Middle managers as agents of collaboration*. Bristol: Polity Press.

Colofon

Graag deze publicatie als volgt citeren: De Groot, G., Van Wijk, E., Herben, M., Ferguson, J. en Majoor, S. (2023) *Boundary spanners in actie: Handelingsmogelijkheden voor professionals bij domeinoverstijgende grootstedelijke vraagstukken*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Praktijkpartners

Haven-Stad

Leden van het Management Team en van het Programma Team

Zeeburgereiland

Leden van Regiegroep en leden van de inspraak en communicatiegroep

Reigersbos

Betrokken gebiedsadviseurs en projectleider sociaal

Regiodeal Den Haag Zuidwest

Leden van het programmteam

De Spelen

Leden van het projectteam

In het kader van de anonimiteit hebben we er voor gekozen om alle grootstedelijke professionals van de vijf bovengenoemde werkpraktijken die we intensief gevolgd hebben en waarop dit onderzoek gebaseerd is, niet bij naam te noemen. Wij willen hen wel heel erg bedanken dat zij ons toelieten tijdens hun overleggen en bijeenkomsten en voor het vertrouwen dat we van hen gekregen hebben, om hen op de voet te volgen.

Onderzoekers

Dr. Gertjan de Groot MCM, senior onderzoeker, lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken,
Hogeschool van Amsterdam, Centre of Expertise Urban Governance & Social Innovation

Eelco van Wijk MSc., senior onderzoeker, lectoraat Management van Cultuurverandering,
Hogeschool van Amsterdam, Centre of Expertise Urban Governance & Social Innovation

Dr. Marion Herben, senior onderzoeker, lectoraat Public Governance, Haagse Hogeschool,
Centre of Expertise Governance of Urban Transitions

Dr. Julie Ferguson, associate lector, lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken,
Hogeschool van Amsterdam, Centre of Expertise Urban Governance & Social Innovation

Dr. Stan Majoor, lector Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken, Hogeschool van Amsterdam,
Centre of Expertise Urban Governance & Social Innovation

Jelle van Aanholt MSc. MA., onderzoeker, lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken,
Hogeschool van Amsterdam, Centre of Expertise Urban Governance & Social Innovation

Marie Morel MSc., onderzoeker, lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken,
Hogeschool van Amsterdam, Centre of Expertise Urban Governance & Social Innovation

Ontwikkelaars trainingsmodule

Joachim Meerkerk MA., onderzoeker, lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken, Hogeschool van Amsterdam, Centre of Expertise Urban Governance & Social Innovation

Erik Essen MSc., onderzoeker, lectoraat Management van Cultuurverandering, Hogeschool van Amsterdam, Centre of Expertise Urban Governance & Social Innovation

Synthese groep

Dr. Stan Majoor,
lector Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken

Dr. Henno Theisens, lector Public Governance en Directeur Centre of Expertise (CoE) Governance of Urban Transitions bij de Haagse Hogeschool

Dr. Ingmar van Meerkerk, associate professor Publieke Administratie en Sociologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Dr. Imrat Verhoeven, universitair docent Bestuur en Beleid, afdeling politicologie bij de Universiteit van Amsterdam

Projectondersteuning

Jessica Schmitz

Communicatie advies

Eline van Dillen

Saskia Vos

Meedenkers tijdens het onderzoek

Prof. (Em) Dr. Gerhard Smid, hoogleraar Management, in het bijzonder professionalisering, Open Universiteit
Dr. Hans Vermaak, zelfstandig onderzoeker, adviseur en docent

Meer achtergrond informatie, en de handleiding van de trainingsmodule “Boundary spanners in actie” is te vinden op het projectportal www.openresearch.amsterdam

Contactinformatie

g.de.groot@hva.nl (projectleider) of n.j.schmitz@hva.nl (projectondersteuning)

Grootstedelijke vraagstukken zoals gebiedsontwikkeling, bestaanszekerheid en duurzaamheid vereisen een aanpak die zich over verschillende – bestuurlijke – domeinen uitstrekt. Dat vraagt om professionals die grenzen tussen die verschillende domeinen weten te overbruggen, om zo tot oplossingen te komen die recht doen aan een veelheid van vaak tegenstrijdige belangen. Deze professionals treden vaak op als ‘boundary spanners’. Maar hoe doen zij dit? En wat kunnen (aankomende) project- en programmamanagers daarvan leren?

Op basis van vijf grootstedelijke praktijken laten we zien wat boundary spanners daarbij tegenkomen. Hiermee bieden we handvatten aan andere professionals om grenzen te overbruggen. We delen die kennis graag, om zo bij te dragen aan duurzame oplossingen voor domeinoverstijgende, grootstedelijke vraagstukken.