

Interview met Jaap Boonstra

Samenwerken over organisatiegrenzen

Samenwerkingen krijgen steeds meer vorm in ketens, waarin verschillende organisaties met elkaar werken aan een gemeenschappelijke opgave. Vaak betreft het complexe vraagstukken waarvoor oplossingen niet direct voorhanden zijn. Bovendien vraagt samenwerken over de grenzen van de eigen organisatie heen bijzondere aandacht, wil het tot succes leiden. Ik spreek erover met prof. dr. Jaap Boonstra.

Isolde Kolkhuis Tanke

Verbetering van preventie en hulpverlening rondom huiselijk geweld; de fysieke en mentale gezondheid van jongeren stimuleren; onderwijs beter afstemmen op de arbeidsmarkt; en ga zo maar door... Er zijn vele vraagstukken te identificeren die noodzaken tot een sterke samenwerking tussen professionals van verschillende organisaties. Ieder voor zich, vanaf z'n eigen eiland, zal namelijk nooit tot optimale oplossingen komen. Het vraagt een 'waardengedreven samenspel tussen organisaties', om de woorden van Jaap Boonstra te gebruiken. Makkelijk is dat niet... Wat betekent dat volgens hem voor organisaties, en met name voor hun leidinggevenden?

Waar staat of valt een samenwerking over organisatiegrenzen vooral mee, als je terugkijkt op jouw ervaringen in de praktijk?

Jaap: Twee zaken springen er zonder meer uit: kun je een gezamenlijke ambitie ontwikkelen, waar de verschillende organisaties zich aan verbinden? En ben je in staat om met elkaar een positief samenwerkingsklimaat te creëren waarin je elkaars verschillen erkent, respecteert en waardeert?

Om te beginnen met de gezamenlijke ambitie: wat is datgene waar we met elkaar voor willen gaan en staan? Dat klinkt eenvoudiger dan het in de praktijk is.

Neem als voorbeeld het voorkomen van huiselijk geweld. De ene partij zegt wellicht: als huiselijk geweld

zich voordoet moeten we zo snel mogelijk ter plaatse zijn en het stoppen. De andere partij heeft een andere rol in de keten en zegt wellicht: we moeten het slachtoffer zo goed mogelijk hulp verlenen en zelfstandig op de been krijgen. Op zich is het allemaal waar. De politie is immers geen hulpverlener en de hulpverlener is



geen handhaver van de wet. Maar in zo'n samenwerking is de vraag die vervolgens wel gesteld moet worden: welke dieperliggende ambitie ligt eronder? Daar moet je met elkaar het gesprek over aangaan en elkaar in weten te vinden.

En wat betreft het tweede punt, een positief samenwerkingsklimaat creëren, daar zit de lastigheid er vooral in dat de professies van de betrokken organisaties behoorlijk uiteen kunnen lopen. Dat maakt het niet altijd even makkelijk om elkaars expertise te erkennen en te waarderen.

Welke dieperliggende ambitie ligt eronder?

Als voorbeeld: het leek een gemeente een goed idee om de jeugdgezondheidszorg en de jeugdhulp samen in een Ouder&Kind-team te zetten, vanuit de gedachte: als de jeugdverpleegkundige het kind met de ouders gedurende de jonge jaren ziet, kan die een inschatting maken of het veilig is in het gezin. Als dat niet zo is, dan kan deze dat direct melden in het Ouder&Kind-team, zodat de jeugdhulpverleners in dat team er beter en eerder op kunnen inspelen. Op zich een nobele gedachte, maar daarna begint het pas. In het team in die betreffende gemeente bleek het aanvankelijk juist tot spanningen te leiden; jeugdverpleegkundigen en jeugdhulpverleners hebben een totaal verschillende professionele habitus.

De één, de jeugdverpleegkundige, is er vooral op gericht om gezondheidsproblemen uit te sluiten. Zo iemand heeft een caseload van 2.500 gezinnen, is onderhevig aan de BIG-registratie, handelt vanuit een medisch perspectief. De ander, de jeugdhulpverlener, is daarentegen niet gericht op 'iets medisch uitsluiten', maar juist op 'omsluiten en insluiten': de armen eromheen en hulp verlenen. Zo'n jeugdhulpverlener heeft een caseload van ongeveer 25 gezinnen, dat is 100 keer zo weinig als die verpleegkundigen. Ze hebben ook andere verantwoordingsrichtlijnen.

Wat ik met het voorbeeld duidelijk wil maken: als je die verschillen niet onderkent, dan wordt het lastig om tot goede en betekenisvolle samenwerking te komen. Wat eerst nodig is, is aandacht voor het erkennen dat die verschillen er zijn, ze uitspreken, tot een gedeelde onderliggende ambitie komen en bij het werken daaraan juist de verschillen weten te waarderen. Dat vraagt ook dat je er plezier aan beleeft om andere perspectieven te leren kennen in relatie tot jouw eigen expertise en professionele waarden. En ook reflectie op je eigen handelen, want als je je eigen professionele waarden niet voldoende kent, hoe kun je dan die van de anderen herkennen, erkennen en waarderen?

Prof. dr. Jaap Boonstra

Jaap Boonstra is hoogleraar *Organisatiedynamiek* aan Esade Business School in Barcelona, hoogleraar *Organisatieverandering* aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit, en kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Eerder was hij verbonden aan de Universiteit van Amsterdam en rector van Sioo, Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde. Als onafhankelijk adviseur ondersteunt Jaap maatschappelijke organisaties en wereldwijde allianties in hun ontwikkeling.

Hij schreef verschillende boeken over organisatieverandering, organisatiecultuur en leiderschap, waaronder *Allianties voor een Duurzame Toekomst* (Boom, 2023), *Veranderen als Samenspel* (Boom, 2018), *Perspectieven op Veranderen* (Boom, 2017), *Perspectieven op Leiderschap* (Boom, 2017), *Veranderen van Maatschappelijke organisaties* (Business Contact, 2017), *Leiders in Cultuurverandering* (Van Gorcum, 2014) en *Verandermanagement in 28 lessen* (Business Contact, 2013).



Mooi en beeldend zijn die concrete voorbeelden! Ze geven kleur aan wat je wilt benadrukken in dit complexe spel van samenwerken over organisatiegrenzen. Heb je nog meer voorbeelden?

Jaap: Er is een casus, eveneens uit het werk van jeugdverpleegkundigen in een gemeente, die mooi zichtbaar maakt hoe een betekenisvolle samenwerking tussen verschillende partijen juist wél – vanuit iets kleins – kan ontstaan.

Het begint bij een jeugdverpleegkundige die op enig moment constateert dat er wel erg veel kinderen met overgewicht zijn in haar werkgebied. Eerst vraagt ze zich af: 'Is dat wel echt zo?' Dus ze maakt er een spreadsheet van. En inderdaad: er blijkt daar een enorme gewichtstoename onder jongeren te zijn. En iedereen weet inmiddels wel, overgewicht onder jongeren leidt tot allerlei gezondheids- en mentale problemen op langere termijn. Denk aan diabetes, maar ook aan de mate waarin die kinderen vaker

gepest worden op school, wat de vicieuze cirkel van problemen verder versterkt.

De jeugdverpleegkundige vraagt haar collega's de cijfers ook bij te gaan houden en inderdaad, nadat ze hun data naast elkaar hebben gelegd, constateren ze hetzelfde. Hun volgende stap is dat ze naar de jeugdarts gaan met hun waarnemingen. Die onderkent ook dat dit inderdaad een serieus probleem is. De stap die daarop volgt, is dat ze naar de directeur van de GGD gaan, die gelijk beaamt dat dit aandacht vraagt en vindt dat ze er een politiek thema van moeten maken. Er wordt steun gezocht bij de wethouder, die er vervolgens ook de gemeenteraad in weet mee te krijgen. Zo komt men gezamenlijk tot een ambitie, een lonkend perspectief: 'Elk kind in deze gemeente op een gezond gewicht in 2030'.

Zodra zo'n ambitie geformuleerd is, ontstaat er in de gemeente – ook financiële – ruimte om aan de slag te gaan en te experimenteren. Dat is een heel belangrijke voorwaarde, die ruimte. Door te experimenteren kun je immers onderzoeken wat werkt en wat niet werkt

Wat bij grote vraagstukken meestal geldt: je kunt het maar beter klein aanpakken, anders wordt het al snel te complex

en daarvan kun je samen leren. En wat bij grote vraagstukken meestal geldt: je kunt het maar beter klein aanpakken, anders wordt het al snel te complex.

Zo beginnen ze bij een aantal scholen die mee willen doen. Die gaan meer aandacht besteden aan bewegen. Maar dan moet je natuurlijk wel voldoende gymleren hebben. Zo ontstaat het idee (experiment): als we relaties aangaan met de sportclubs, dan gaan die ook meedoen. Uiteindelijk is dat ook in het voordeel van die sportclubs, want ze krijgen daardoor meer leden. Dan doet het volgende punt zich voor: wat kopen de kinderen daar, na het sporten? Zoete dingen en energiedrankjes... Dus ze gaan praten met de leveranciers van de automaten om meer gezonde versnaperingen aan te bieden. Maar ja, dan gaan de kinderen naar de supermarkt, dus wordt de lokale supermarkt ook benaderd om mee te doen. En zo rolt dat balletje verder en verder, en wordt het netwerk van betrokkenen steeds groter.

Er deden uiteindelijk leden van 300 organisaties mee! Waarom? Er is een duidelijke gezamenlijke ambitie die lonkt, er is experimenteer- en speelruimte, het

begint met een kleine start en dat brengt uiteindelijk een grote beweging op gang. Een punt van aandacht daarbij is: als er iets speelt, breng het in en maak het bespreekbaar. Anders ondermijn je waar je mee bezig bent.

Het mooie aan dit verhaal is: het gewicht van de kinderen nam daadwerkelijk af. Dat is nog eens een waanzinnige opsteker voor iedereen!

Wat een aansprekend voorbeeld. Nu bedenk ik me wel dat je in je boek – Allianties voor een duurzame toekomst – aangeeft dat in dit soort samenwerkingen diverse paradoxen (kunnen) spelen, die om aandacht vragen (zie kader op pag. 28). Welke signaleer je zoal?

Jaap: Bij dit voorbeeld kan de paradox lokale speelruimte – centrale sturing zeker een rol gaan spelen. Je ziet nu bijvoorbeeld dat de landelijke overheid ook een programma 'gezond gewicht' wil gaan starten. Dat neigt naar meer centrale sturing. Terwijl de kracht in dit voorbeeld lag in de lokale ambitieuze initiatieven. Je moet oppassen dat je die ambitie niet gaat ondermijnen, zodra je het 'centraal' naar je toetrekt.

Tegelijkertijd moet je ook onderkennen dat lokale initiatieven een enorme administratieve last teweegbrengen, dus meer centrale sturing kan wel helpen om dat in te perken. Bovendien kan meer centrale sturing ertoe bijdragen dat leerervaringen effectiever gedeeld worden met anderen. Zo voorkom je dat een goed idee te veel lokaal blijft 'plakken' en niet verder komt. Beide kanten van zo'n paradox (lokale speelruimte én centrale sturing) hebben dus hun waarde.

Een paradox die ook een rol speelt bij samenwerkingen over organisatiegrenzen heen is *bedrijfseconomische betekenis – maatschappelijke betekenis*. Als je geen zichtbare bijdrage kunt leveren aan maatschappelijke betekenis, dan ondermijnt dat op termijn ook je bedrijfseconomische betekenis. Maar als iets bedrijfseconomisch/financieel niets oplevert, dan is het op de lange duur ook geen haalbare kaart en sterft een mooie ambitie alsnog een stille dood.

En omdat er altijd geldstromen (tussen organisaties) een rol spelen, gaat het ook over vertrouwen: Heb ik het vertrouwen dat de mensen het goede doen en dat we elkaar iets gunnen? Of vertrouw ik op hoe de budgetsystemen ingericht worden, zodat ik kan controleren of de budgetten eerlijk en op de goede plek terecht komen? Dat is ook een paradox die aandacht vraagt: *vertrouwen in mensen – vertrouwen op systemen*. Als het laatste dominant wordt, ben je alleen nog maar bezig met uitrekenen en verrekenen; daar wordt uiteindelijk niemand gelukkig van. Anderzijds: alleen maar vertrouwen op de mensen, vanuit het idee dat ze een ander iets zullen gunnen, zonder enig inzicht in hoe de geldstromen lopen, is ook risicovol. Stel iemand maakt daar toch misbruik van, dan is het vertrouwen weg en komt het vaak moeilijk terug. Dat kan een bom leggen onder de samenwerking.

Ik zou zeggen, ga uit van het vertrouwen; vanuit de relatie, vanuit dat je elkaar iets gunt en vanuit de ambitie die je samen hebt. Denkt één van de partijen dat er ergens iets scheefgroeit, dan moet je altijd de mogelijkheid creëren om het op tafel te leggen, zodat het in openheid besproken wordt.

Dan is er nog de paradox *angst om alleen te blijven – angst om autonomie te verliezen*. Daarbij gaat het om de vraag: wat willen we samen delen, en waarin zijn we in dat opzicht terughoudend? Samen delen is natuurlijk prachtig. Maar je moet je ook afvragen: wat wil je van jezelf beschermen?

Gemeenschappelijkheid kan pas ontstaan als er ook ruimte is voor autonomie

Dus aan de ene kant is er de autonomie en aan de andere kant is er de gemeenschappelijkheid. Gemeenschappelijkheid kan pas ontstaan als er ook ruimte is voor autonomie. Als er alleen maar gemeenschappelijkheid is, kan niemand meer onderscheidend en bijzonder zijn. Dan wordt het één grijs geheel... Organisaties die veel kennis hebben moeten zich ook afvragen hoe ze die kennis willen delen en inzetten, om een goede bijdrage aan de samenwerking te leveren. Hoe onbaatzuchtig willen ze daarin zijn? En wat willen ze juist beschermen?

Dat vraagt om transparantie, anders ga je het voor een ander zitten invullen, en ontstaan er toch vragen als: Houden ze iets achter? Hebben ze een verborgen agenda?

Wat ik vooral voor leiders een belangrijke paradox vind om aandacht aan te besteden is: *focus op het proces – focus op de inhoud*. Als de focus alleen op het proces ligt – ‘we moeten samen één team worden’ – kan er te veel spanning komen op de verschillende inhouden die mensen in willen brengen. Maar alleen aandacht voor de inhoud (en het leren kennen van elkaars inbreng) leidt uiteindelijk ook tot een dood spoor. Mijn advies zou zijn: leer de inhoud van elkaars werk kennen, maar investeer tegelijkertijd ook in elkaar; in wat ons bindt en wat ons drijft, waar onze gezamenlijke ambitie in zit. En besteed aandacht aan een veilig teamklimaat.

Als je het zwaartepunt legt op slechts één van de twee – proces óf inhoud – dan loopt het altijd vast.

Ik hoor je zeggen dat de leidinggevende hierin een speciale rol heeft. Wat zie jij als belangrijkste bijdrage die een leidinggevende kan leveren om samenwerking over organisatiegrenzen heen te bevorderen?

Jaap: Ik denk dat leiders vooral een stimulerende rol kunnen hebben, door ruimte te maken voor initia-

12 paradoxen bij waardengedreven samenspel tussen organisaties

1. Vertrouwen in mensen – vertrouwen op systemen
2. Vertrouwen op gevoel – nauwkeurige analyses
3. Investeren in relaties – investeren in kennis
4. Focus op proces – focus op inhoud
5. Conflicten waarderen – conflicten voorkomen
6. Angst om alleen te blijven – angst om autonomie te verliezen
7. Open systeem – gesloten systeem
8. Focus op samenspel – focus op resultaten
9. Centrale sturing – lokale speelruimte
10. Consolideren in het heden – co-creëren van de toekomst
11. Focus op exploratie – focus op exploitatie
12. Bedrijfseconomische betekenis – maatschappelijke betekenis

Bron: Boonstra & Eguiguren, 2023

tieven en experimenten. In tijden van veel veranderingen en onzekerheden kunnen leidinggevendenden een belangrijke rol vervullen in betekenis geven. Het gesprek blijven engageren over: wat gebeurt er om ons heen en hoe kunnen we ons daar veerkrachtig en weerbaar in opstellen? Dat betekent vooral: heel goed luisteren waar mensen mee zitten en een brede kijk houden op wat er zowel intern als extern speelt. Het bij elkaar brengen van interne en externe ontwikkelingen, en de vraag stellen hoe we daar met elkaar richting aan kunnen geven is belangrijk.

Vaak is een mooie ambitie die men formuleert helemaal niet duidelijk en concreet. Dat geeft nog heel veel ruimte voor uiteenlopende betekenisgeving. Bijvoorbeeld als een leidinggevende in de jeugdzorg zegt: ‘Wij staan voor de ongedeelde hulp aan het ongedeelde kind.’ Dat klinkt aansprekend, maar het is tegelijkertijd ook vrij vaag. En dat is nou juist mooi! Want dan gaan mensen vragen: wat bedoel je daar eigenlijk mee? Dat biedt mogelijkheden om er met elkaar over in gesprek te gaan. Aan de hand van casuïstiek kun je bespreken hoe dat er dan concreet uitziet. ‘Laten we het eens hebben over Tommie. Die gaat naar school. En die zit ook op voetbal. En die komt bij zijn huisarts... etc.’

Vaak is een mooie ambitie die men formuleert helemaal niet duidelijk en concreet

‘Oké, dit is dus wat bedoeld wordt met ongedeeld’, dat is dan gelijk duidelijk. En vervolgens kan de leidinggevende de uitnodiging doen: wat zou jij vanuit jouw professe kunnen bijdragen om dit beter te doen voor Tommie? Dat kan de basis zijn en een opening geven om te gaan experimenteren.

Het vraagt van de leidinggevende wel dat die echt kan aansluiten bij de medewerker en de casus. Bijvoorbeeld doordat hij/zij zelf betrokken is bij de casus en weet wat er speelt. En dat is ook wat ik bedoel met die brede kijk op interne én externe ontwikkelingen.

Als je alleen maar blijft vernieuwen en innoveren worden de mensen in de dagelijkse praktijk gek!

Stel dat de communicatie-uitingen van zo’n ambitie daarentegen heel scherpomlijnd zijn, dan nodigt dat juist *niet* uit om er het gesprek over aan te gaan en er samen betekenis aan te geven; dan is alles al te veel dichtgetimmerd en voorgekookt.

Waar leidinggevendens zeker ook waarde kunnen toevoegen, is het balanceren op de paradox *consolideren in het heden – co-creëren van de toekomst*. Ook al zijn er succesvolle leiders die heel goed kunnen regelen en stabiliseren, uiteindelijk is dat niet genoeg. Stabiliteit is aan de ene kant goed en helpend, maar je moet iets ook weer kunnen ontregelen als zaken zich te veel vastzetten.

En je moet je als leider altijd richten op een ‘next step’. Daarmee bedoel ik dat je vanzelfsprekende aannames moet blijven uitdagen en daarvan leren; je steeds weer afvragen of ze nog passen bij wat de situatie op dit moment van ons vraagt. Door onrust en uitdaging te bieden, kom je verder in innovaties.

Tegelijkertijd is er ook af en toe even rust nodig natuurlijk. Als je alleen maar blijft vernieuwen en innoveren worden de mensen in de dagelijkse praktijk gek!

Dat zie je nogal eens in het onderwijs. De ene vernieuwing is nog niet ingevoerd of de volgende staat alweer voor de deur. Dat geeft uiteindelijk nooit de voldoening dat je iets tot een goed resultaat hebt weten te brengen. Kortom: beide kanten van de paradox gelden, het is de balans tussen exploratie en exploitatie. Exploitatie om te zorgen dat je dat wat je doet steeds beter doet. En exploratie om van daaruit weer verder te komen qua vernieuwing.

Meer lezen?

J. Boonstra & M. Eguiguren (2023). *Allianties voor een duurzame toekomst. Naar waardengedreven samenspel tussen organisaties*. Amsterdam: Boom.

En een leider heeft ook wel echt transformatieve kracht nodig: de kracht om te blijven experimenteren en daarvan te leren en ontwikkelen. Uiteindelijk vanuit het doel om maatschappelijk van betekenis te zijn en te blijven. Dat vind ik heel belangrijk, die maatschappelijke relevantie. Ik verwacht van een leider dat die dat ook zichtbaar kan maken naar buiten toe. Want we weten ook: succes trekt succes aan.

Wat ik ten slotte nog belangrijk vind om te duiden – wat betreft het omgaan met de paradoxen – is dat ik tot nu toe steeds benoemd heb dat je ze moet kunnen onderkennen en bediscussiëren. Dus dat je als leider oog moet hebben voor de paradoxen die er zonder meer zijn, juist in de samenwerkingen die over organisatiegrenzen heen gaan. En dat je die spanningen bespreekbaar moet durven maken.

Maar soms zijn er situaties waarin je een paradox niet kunt overbruggen. Dan zie je dat beide kanten van de paradox er zijn en dat die ook niet zullen verdwijnen; je kunt ze niet verbinden en er een brug tussen slaan, of er een gouden midden in vinden. Dan is het enige waar je toe in staat moet zijn: de spanning die inherent is aan de paradox uithouden. Het accepteren en rust creëren door uit te spreken dat het er nu eenmaal bij hoort.

‘Het is wat het is’, alleen die gedachte geeft al rust als je dat met mensen bespreekt. Dan kun je namelijk kijken hoe je het met elkaar zo werkbaar en hanteerbaar mogelijk kunt maken. ‘Het gouden midden vinden’ is dan niet meer het doel.

Maar dit geldt enkel voor de situaties waarin het niet mogelijk is om tot een balans of overbrugging van de paradox te komen; de meest ideale situatie is natuurlijk wel dat je dat gouden midden weet te vinden. ●



Dr. Isolde Kolkhuis Tanke is hoofdredacteur van O&O, eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties, docent & begeleider aan de Open Universiteit en associate professor bij BSN. E-mail: isolde@kolkhuis-tanke.nl