

# TWEE BENIG

**SAMEN WERKEN**

ONDER REDACTIE VAN MARTINE DE JONG, HAS BAKKER & FIEKE ROBEERST

**Tweebenig samen werken**

*Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.*

*Hoofredactie:* Martine de Jong, Has Bakker en Fieke Robeerst (Twynstra Gudde)

*Met medewerking van:* Susan van Hees, Esther van Koot, Ageeth Telleman, Noraly Wieldraaijer (Twynstra Gudde) en alle auteurs

*Eindredactie:* Annelies Roon (De Schrijverij)

*Omslag, binnenwerk en opmaak:* Joost Nijhof (studio Twynstra Gudde)

*Illustraties:* Bob Mollema (studio Twynstra Gudde)

*Fotografie:* Ton van Til (Ton van Til portret en documentaire fotografie)

*Beelden:* Shutterstock.com

*ISBN:* 978 94 6276 223 7

*NUR:* 801

Eerste druk, eerste oplage 2018

© 2018 Twynstra Gudde, Amersfoort, [www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)

Deze uitgave is een co-productie met Vakmedianet, Deventer, [www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)

#### ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet jo Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

# TWEE. BENIG

SAMEN WERKEN !

ONDER REDACTIE VAN MARTINE DE JONG, HAS BAKKER & FIEKE ROBEERST

# Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b>			<b>3</b>
<b>TWEEBENIG SPELEN</b>			<b>7</b>
<b>SAMEN WÉRKEN</b>			<b>65</b>
<b>HET WAPEN MOET ZICHTBAAR BLIJVEN</b>			<b>71</b>
<b>IK = WIJ</b>			<b>77</b>
<b>HANDREIKING VOOR DE EFFECTIEVE RITSelaar</b>			<b>83</b>
<b>VILEIN OF FIJN?</b>			<b>91</b>
<b>X ZIET, X ZIET, WAT Y NIET ZIET. EN ANDERSOM</b>			<b>101</b>
<b>EEN INGRIPPENDE TRANSITIE VRAAGT OM EEN HECHT TEAM</b>			<b>111</b>
<b>DE KRACHT VAN HET MIDDEN</b>			<b>119</b>
<b>HOUVAST VOOR CRISIS TEAMS</b>			<b>127</b>
<b>IN GESPREK OP EEN ONBEKENDE PLEK</b>			<b>133</b>
<b>DE TWEEBENIGE OVERHEID ALS NETWERKORGANISATIE</b>			<b>141</b>
<b>SAMEN VUUR MAKEN</b>			<b>151</b>
<b>DE (ON)MISBARE ORGANISATIE</b>			<b>159</b>
<b>STRATEGISCH KIEZEN</b>			<b>169</b>
<b>DE MODERNE AMBTENAAR IS TWEEBENIG</b>			<b>177</b>
<b>TWEE TEAMS, TWEE GEZICHTEN, TWEE WERELDEN</b>			<b>185</b>
<b>ZO LOGISCH OP PAPIER, MAAR TOCH ZO MOEILIK IN DE PRAKTIJK</b>			<b>191</b>
<b>FLEXIBEL VAN BINNEN, OPEN NAAR BUITEN</b>			<b>197</b>
<b>GAAN VOOR EEN ACHT</b>			<b>209</b>
<b>DE STUURMANSKUNST VAN DE GEMEENTESECRETARIS</b>			<b>217</b>
<b>OM TE RENNEN HEB JE TWEE BENEN NODIG</b>			<b>225</b>
<b>DE OMBUDSMAN ALS LIAISON TUSSEN BURGER EN GEMEENTE</b>			<b>233</b>
<b>STIMULEREN EN VERANTWOORDEN</b>			<b>245</b>
<b>SPANNINGEN BESPREKEN MET WAARDEREND ONDERZOEK</b>			<b>251</b>
<b>MAAK HET ONAF!</b>			<b>257</b>
<b>SLIM LAVEREND OP HET DOEL AF</b>			<b>265</b>
<b>EEN ZIEKENHUIS BOUWEN IS MENSENWERK</b>			<b>273</b>
<b>AUTONOMIE IN GEBONDENHEID</b>			<b>281</b>
<b>BUITEN MAKKELIJKER DAN BINNEN</b>			<b>287</b>
<b>SAMEN DE HOGE INSTROOM TE LIJF</b>			<b>295</b>
<b>DE SCHOONHEID VAN MACHT</b>			<b>303</b>
<b>TWEEBENIGE DEMOCRATIE: VOORKOM EEN WANKEL EVENWICHT</b>			<b>311</b>
<b>DESIGN THINKING - TOOLBOX VOOR VOLWAARDIGE SAMENWERKING</b>			<b>321</b>
<b>OP VERKENNING IN HET ONDERZOEKSBOSS</b>			<b>331</b>
<b>LEVE HET ONGEMAK</b>			<b>339</b>
<b>LEREN VAN LEVENS- EN STERVENSKUNST</b>			<b>347</b>
<b>PUBLIEK-PRIVAAT KLIMAAT</b>			<b>351</b>
<b>COMMUNITY DEVELOPMENT NAAR AMERIKAANS MODEL</b>			<b>359</b>
<b>OPNIEUW LEREN VOETBALLen</b>			<b>367</b>
	Martine de Jong	ESSAY	7
	Mieke Moor	ESSAY	65
	Percy van Lierop	INTERVIEW	71
	Jos van Loon	COLUMN	77
	Gerlinda Tijhuis	PRAKTIJK	83
	Mirjam Brussen	ESSAY	91
	Joost Voerman Petra Kerstens en Talitha Muusse	ESSAY	101
	Ellen Peper	INTERVIEW	111
	Martijn Jansen en Marthe van der Molen	ESSAY	119
	Kristian Tieman, Albert Timmers en Mirjam Brussen	ESSAY	127
	Martine de Jong en Jetske Roetman	PRAKTIJK	133
	Ageeth Telleman	ESSAY	141
	Jeroen den Uyl	INTERVIEW	151
	Rudy Kor	ESSAY	159
	Marc van Leeuwen, Alésha ten Berge en Iwan Basoski	ESSAY	169
	Chris Kuijpers	INTERVIEW	177
	Fieke Robeerst	COLUMN	185
	Sandra Schruijer	ESSAY	191
	Marc Witterman, Ike Roetman en Annette van Hussen	INTERVIEW	197
	Evelien van der Kuil en Sas Terpstra	PRAKTIJK	209
	Ageeth Telleman en Joost van der Kolk	ESSAY	217
	Roel Lauwerier en Loes Sluiters	PRAKTIJK	225
	Peter Heskes en Han Nichting	INTERVIEW	233
	Zinzi Stasse en Jori Ebskamp	PRAKTIJK	245
	Gerbe de Vos, Manon de Caluwé en Martine de Jong	PRAKTIJK	251
	Jaap Warmenhoven	ESSAY	257
	Raisa van Winden en Linda Medendorp	PRAKTIJK	265
	Ria Slingerland-Blom	PRAKTIJK	273
	Nienke Hulshof	PRAKTIJK	281
	Martin Walraven en Victoria Dekker	ESSAY	287
	Rhodia Maas, Rob van Lint en Gerard Bakker	INTERVIEW	295
	Joost Voerman	ESSAY	303
	Has Bakker en Jeroen Haan	ESSAY	311
	André Schaminée en Pim Meijer	PRAKTIJK	321
	Pieter Arends en Susan van Hees	PRAKTIJK	331
	Elske Schrijvers en Joke Scholten	PRAKTIJK	339
	Dorine Wesel	COLUMN	347
	Nico de Meester en Tineke de Vries	ESSAY	351
	Ilta van der Mast	PRAKTIJK	359
	Marcel de Rooij	COLUMN	367

# Leesroutes

## Route voor theoretische verdieping

7 > 141 > 159 > 191 > 303 > 311 > 367



## Route voor persoonlijke reflectie

347 > 65 > 77 > 133 > 151 > 101



## Route om aan de slag te gaan

83 > 257 > 71 > 209 > 225 > 245 > 321 > 339



## Route over tweebenigheid in de publieke sector

233 > 177 > 251 > 265 > 281 > 197 > 217 > 169 > 331 > 351 > 359



## Route over tweebenigheid op de werkvloer

295 > 287 > 91 > 127 > 119 > 185 > 111 > 273



# Voorwoord

Dit boek heet *Tweebenig samen werken*. En dat is niet zonder reden. Een uitsnede van een gesprek uit het essay van organisatiefilosoof Mieke Moor illustreert dit goed: “Het werd mij duidelijk dat het ging om een cruciaal accentverschil tussen ons (mijn) gebruikelijke begrip van samenwerken en het zijne. Waar wij meestal de nadruk leggen op het *sámen*werken (en er ook één woord van maken), legde hij het accent op *samen wér*ken. Waar ik mij *samen*-werken voorstelde als een keuze, was het voor hem een gegeven dat werk altijd samen gebeurt.”

Samen wérken dus. Dat is ook de realiteit die wij om ons heen zien. Voor de vraagstukken van deze tijd is samenwerking over organisatiegrenzen nodig. Deze wordt succesvoller wanneer de partijen en personen die samenwerken van elkaar verschillen en iets kennen en kunnen wat de ander niet kent en kan. Maar uit die verschillen komen ook spanningen voort. Botsende belangen, andere culturen en gebruiken, conflicterende systemen en verschillende opvattingen. Vaak is het de proces-, omgevings- of alliantiemanager – door ons de grenswerker genoemd – die deze spanningen het meest nadrukkelijk ervaart. Hij of zij staat met één been binnen de organisatie en één been erbuiten en moet daar maar mee uit de voeten kunnen. Vaak gaat het om situaties waarbij grenswerkers het ongemakkelijk gevoel hebben dat zij een lastige keuze te maken hebben tussen twee verbonden werelden die hen beide even lief zijn. De grenswerker kan zo in een spagaat terechtkomen: hij of zij voelt zich gedwongen om rekening te houden met tegengestelde manieren van kijken, denken en

werken. Dienen grenswerkers daarin de kant van de eigen organisatie, of het samenwerkingsverband waarvan zij deel uitmaken?

Succesvol samenwerken gaat niet om het oplossen van spanningen die hierbij ontstaan, maar om het ermee leren omgaan. Personen en organisaties die spanningen herkennen, accepteren en hanteren, blijken in de huidige praktijk effectiever. Zij maken de spanning en de onderliggende tegenstelling zichtbaar en bespreekbaar en combineren deze tot een samenstelling. Het is niet ‘het een of het ander’, het is ‘en-en’. De binnenwereld van de eigen organisatie en de buitenwereld van betrokken partijen en personen kunnen elkaar juist versterken. Dit noemen wij ‘tweebenig samen werken’ en is het centrale thema van dit boek: organisaties en professionals die op grensvlakken werken en spanningsvelden omarmen door zich te realiseren dat een keuze hen niet dichterbij de oplossing brengt en dat dé oplossing niet bestaat. Het is zoeken naar een tijdelijke balans, waarbij meerdere wegen

naar Rome leiden. In de voetbal zijn tweebenige spelers sneller in het spel, creatiever in het maken van combinaties en succesvoller om vanuit meer posities op het doel te schieten. En ook in organisaties verruimt tweebenigheid je speelveld, verbreedt het je handelingsrepertoire en vergroot het je handelingssnelheid. Dit vergt bewustwording en kan niet zonder te oefenen, waarbij fouten maken essentieel is om te leren omgaan met het ongemak dat de spanning niet oplosbaar is.

We hebben dit boek in een open proces geschreven met een kleine vijftig medeauteurs van zowel Twynstra Gudde als daarbuiten. Adviseurs, bestuurders, wetenschappers, ambtenaren, managers en andere professionals deelden hun inzichten, kennis en ervaringen over tweebenig samen werken. De vele bijdragen gaven ons vertrouwen dat het een onderwerp is dat leeft en waar menig organisatie, manager of ambtenaar mee aan het spelen – en soms worstelen – is. Ook wij ondervonden spanningen in het samen werken aan dit boek. Hoe houd je de snelheid erin, terwijl je alles zorgvuldig wilt lezen en je ‘echte’ werk doorloopt? Hoe maak je een open proces waaraan iedereen kan bijdragen en waar er niet één waarheid is, tot een eenduidig product met één (of meer) herkenbare visies op tweebenig samen werken? Het zijn vragen die wij elkaar als redactie veelvuldig stelden, die soms lastig waren, maar ons ook veel hebben geleerd over dit spannende onderwerp.

*Tweebenig samen werken* biedt een nieuw en wenkend perspectief op het samenspel tussen organisaties. Het uitgebreide inleidende hoofdstuk legt de theoretische basis voor het lezen van een rijkdom aan opvolgende artikelen vanuit verschillende disciplines, sec-

toren en organisaties. We hebben er niet voor gekozen om een allesomvattende theorie te presenteren, maar om het thema open te verkennen, om de lezer te helpen zijn eigen uitdagingen te begrijpen (‘in welke situatie zit ik?’ – interpreteren) en handen en voeten te geven (‘hoe ga ik ermee om?’ – intervensies). In *Tweebenig samen werken* wordt in verschillende essays gebouwd aan nieuw gedachtegoed, in diverse artikelen worden cases en voorbeelden uit de dagelijkse praktijk besproken, en in interviews en columns worden persoonlijke inzichten en ervaringen gedeeld. Deze vier categorieën zijn herkenbaar in de opmaak en in een volgorde geplaatst van meer persoonlijke naar organisatiekundige naar maatschappelijke vragen. Daarnaast bieden we de lezer verschillende leesroutes:

1. *De route voor theoretische verdieping*; met deze route zijn artikelen te vinden die meer theorie en achtergrond geven over het gedachtegoed van tweebenig samen werken.
2. *De route voor persoonlijke reflectie*; in deze route beschrijven auteurs hun persoonlijke visie, ervaring of reflectie op spannend samen werken.
3. *De route om aan de slag te gaan*; dit is de route die handvatten voor de praktijk biedt en manieren schetst om creatief om te gaan met spanningen in samen werken.
4. *De route over tweebenigheid in de publieke sector*; langs deze route worden diverse praktijken van tweebenigheid in de publieke sector toegelicht.
5. *De route over tweebenigheid op de werkvloer*; via deze route wordt de spannende samenwerking tussen medewerkers, managers en teams verkend.

Er zijn hiermee verschillende mogelijkheden om je het boek als lezer eigen te maken: van voor naar achter, gericht op specifieke onderwerpen of auteurs uit de inhoudsopgave, al bladerend langs de illustraties en uitspraken of via een van de routes. Ook hebben we bij elk artikel een globale aanduiding van de leestijd gegeven, zodat er voor elk klein of groot moment iets te lezen is. Met dit boek hopen we iedereen die samen werken spannend vindt en spannend wil maken te inspireren en met lichtgewicht bagage toe te rusten om op het grensvlak te bewegen. We hopen een punt te maken en tegelijkertijd een komma te zetten, waarbij de lezers de verschillende verlopen vormgeven. Wij zijn benieuwd naar hoe u tweebenig samen werken vertaalt, ervaart en toepast.

Tot slot een groot woord van dank aan iedereen die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit boek. Alle auteurs voor de mooie verhalen, Annelies Roon voor het aanscherpen van de teksten, Joost Nijhof voor het spannende ontwerp, Bob Mollema voor de treffende illustraties, Esther van Koot voor haar super-projectmanagement, Ageeth Telleman, Noraly Wieldraaijer, Susan van Hees voor hun redactionele bijdrage, en Vakmedianet voor de prettige samenwerking.

Martine de Jong  
Has Bakker  
Fieke Robeerst



# Tegengestelde waarden voor succesvol samenwerken



Commercieel ↔ Maatschappelijk

Autonoom ↔ Verbonden

Betaald ↔ Vrijwillig

Controle ↔ Loslaten

Regelen ↔ Ontregelen

Leiden ↔ Volgen

Exploitatie ↔ Exploratie

Gelijk behandelen ↔ Verschil maken

Risico's beheersen ↔ Vertrouwen geven

Kaders stellen ↔ Out-of-the-box denken

Planmatig ↔ Organisch

# Woordenboekpagina met definities

## PA·RA·DOX

Een schijnbare tegenstelling waarbij de tegengestelde elementen bij nader inzien wel degelijk samenhangen en zich voortdurend tegelijk manifesteren. Een keuze voor één kant van de paradox zal de balans in het geheel verstoren doordat het tegenwicht van het andere wegvalt.

## SPA·GAAT

De moeilijke positie die grenswerkers kunnen ervaren wanneer zij zich gedwongen voelen rekening te houden met tegengestelde manieren van denken en werken. De spagaat wordt een lemniscaat wanneer beide zijden gewaardeerd en gecombineerd worden en de tegenstelling wordt omgevormd tot een samenstelling.

## GRENS·WER·KER

Een professional met één been in de eigen organisatie (binnen) en één been in de omgeving van betrokken partijen en personen (buiten) die verschillende ziens-, denk en werkwijzen begrijpt en verbindt en groepen motiveert om samen meer te bereiken dan alleen.



## LINKS·BE·NIG·EN

Hebben een voorkeur voor structureren, plannen en organiseren en voeren hun functie uit zoals verwacht wordt.

## RECHTS·BE·NIG·EN

Hebben een voorkeur voor het gaandeweg ontdekken, ondernemen en experimenteren en zoeken de randen van hun functie op door een vrije interpretatie van hun rol.

## TWEE·BE·NIG·E SPE·LER

Mensen die op het grensvlak werken en de spanningsvelden die zij voelen omarmen door zich te realiseren dat een keuze hen niet dichterbij de oplossing brengt, dat zij beide polen nodig hebben om effectief te handelen en ongemak daarbij kunnen verdragen.



# TWEEBENIG SPELEN

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



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

# Maak verschil

## SAMENWERKEN OVER GRENZEN

Zowel wetenschappers als professionals uit de praktijk zijn het erover eens: de huidige samenleving is het best te omschrijven als een snel veranderende, onzekere, complexe en pluriforme werkelijkheid.<sup>1,2</sup> Het Amerikaanse leger introduceerde hiervoor na de Koude Oorlog al het acroniem VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous*)<sup>3</sup>, dat sinds de jaren negentig ook in de managementliteratuur gebruikt wordt als beschrijving van de diffuse werkelijkheid waarin organisaties opereren. Een werkelijkheid waarin niet één beste oplossing, organisatievorm of procedure bestaat, maar achtereenvolgens en gelijktijdig verschillende aanpakken worden geprobeerd. En een werkelijkheid waarin niet vanuit één sector, afdeling of organisatie tot die aanpakken kan worden gekomen.<sup>4,5,6</sup> Voor de taaiere vraagstukken van nu is samenwerking over grenzen van disciplines en domeinen nodig.<sup>7,8,9</sup> Daarnaast hebben bestaande organisaties, door hun meer gesystematiseerde werkwijze, moeite om innovatieve, creatieve en op maat gemaakte oplossingen te bedenken.<sup>10,11</sup> Mede hierdoor nemen steeds meer bewoners en lokale ondernemers eigen initiatieven.<sup>12,13</sup> Soms uit frustratie, omdat het beter kan en soms uit passie, omdat ze kansen zien, maar altijd op basis van hun eigen voorwaarden en drijfveren. Ze delen onderling onderbenutte producten en diensten, waardoor een deeleconomie ontstaat. Ze produceren zelf publieke waarden, bijvoorbeeld in de vorm van sociaal ondernemerschap<sup>14</sup> en ze organiseren zichzelf op eigen kracht (ook vaak benoemd als zelforganisatie). Initiatiefnemers willen persoonlijk invloed op hun leefomgeving en voelen zich niet vanzelfsprekend vertegenwoordigd door anderen, waardoor er naast

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

*"Samenwerken is niet oudakts, maar dankzij verschillen succesvol"*

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

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

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

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

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

De fysicus en filosoof David Bohm beschrijft dat het trekken van grenzen fragmentatie stimuleert, terwijl een integraal perspectief nieuwe manieren van denken en handelen opent. Volgens hem moeten we leren alles te zien als een deel van een onverdeelde vloeiende heilheid.<sup>20</sup> Volgens de theoloog Abeltje Hoogenkamp kunnen we juist pas iets verbinden als we kunnen scheiden. Scheiden betekent niet het bestrijden van het andere, maar het andere benoemen en een plek geven. In de bijbel wordt veel gewerkt met begrippenparen die apart geduid worden en met elkaar in verband worden gebracht, zoals 'God schiep de aarde onder de hemel'. De aarde is niet de hemel, maar zonder elkaar hebben ze geen betekenis. Het brengt de zaken niet onder één noemer, maar laat de verschillen bestaan. In samenwerkingsprocessen is de neiging echter groot om vooral te zoeken naar gezamenlijkheid en eenheid. Wanneer professionals gevraagd worden naar succesfactoren voor samenwerken, benoemen zij factoren als gemeenschappelijke basis, gedeelde belangen, collectieve doelen en gezamenlijke ambities. Niet verwonderlijk geldt hetzelfde voor de samenwerkingsliteratuur.<sup>21</sup> Volgens Adam Kahane<sup>22</sup> is dit ideaalbeeld van samenwerking incompleet. Ook hij pleit voor een grotere nadruk op onenigheid, verschillen en conflict ten opzichte van overeenstemming,

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

## **VERSCHILLEN MAKEN SAMENWERKING WAARDEVOL**

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

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

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

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

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

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

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

spanning op, wat zorgt voor stroming. Juist in het grensgebied tussen organisaties komen verschillen elkaar bij uitstek tegen en worden spanningen voelbaar. Als je deze spanning probeert te negeren, te vermijden of op te lossen, zou je ook de meerwaarde voor samenwerking kwijt zijn: de meerwaarde van de wrijving die glans geeft en de botsing die energie geeft. Het toelaten en vervolgens omgaan met spanningen wordt daarom steeds meer een competentie van deze VUCA-tijd en maakt individuen en organisaties effectiever en creatiever.<sup>30,31,32,33</sup> Maar dan moeten we de grens wel opzoeken en net als televisiemaker Michael Schaap als een hokjesman<sup>34</sup> of hokjesvrouw op veldonderzoek gaan naar dat wat anders is.



ZIJ  
MET  
ONS



## OP DE GRENS VAN BINNEN EN BUITEN

Wat is een grens? Grenzen zijn er in allerlei soorten en maten. Er zijn fysieke grenzen tussen landen of gemeenten, er zijn culturele grenzen tussen groepen of families, thematische grenzen tussen disciplines of sectoren, politieke grenzen tussen waarden of belangen en zelfs grenzen tussen verschillende deelidentiteiten binnen één persoon.<sup>35</sup> Soms zijn grenzen duidelijk aangegeven en is het een harde grens of moeilijk te passeren lijn. Dan ben je je bewust van het feit dat je hem overgaat. Soms moet je zelf uitvinden waar de grens ligt en is het een zachtere of geleidelijke grens. Vaak besef je dan pas later dat je wel degelijk een grens over bent gegaan. Onderzoekers die grenzen bestuderen, zien het als de markeringen van verschillen.<sup>36</sup> Zo definiëren Sanne Akkerman en Arthur Bakker een grens als een sociaal-cultureel verschil dat leidt tot een discontinuïteit in communiceren en handelen.<sup>37</sup> Tamara Metz onderzocht de kracht van het trekken van grenzen, die vaak verandering beperken doordat groepen zich afscheiden van andere groepen en zichzelf beschermen.<sup>38</sup> Tegelijkertijd hebben we grenzen nodig om overzicht en orde te scheppen. De Nijmeegse onderzoeker Willem Halffman beschrijft dat grenzen bevestigen welk gedrag gepast is in welke wereld en welk gedrag als incorrect of inaccuraat wordt beschouwd. Juist dit onderscheid maakt in zijn ogen interactie mogelijk.<sup>39</sup> Volgens organisatiefilosoof Mieke Moor<sup>40</sup> is dit trekken van grenzen het wezen van organiseren: het creëert orde, maar doet het 'andere' dat van die orde wordt uitgesloten (de mens die niet binnen de regels past, de gedachte die er niet mag zijn, et cetera) ook geweld aan: "Met ons denken voeren we een 'scheidingsoperatie' uit, die weliswaar

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

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

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

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



## BINNEN



## BUITEN

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

### SYSTEMWERELD EN LEEFWERELD

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

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

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



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

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

Wanneer individuen geconfronteerd worden met een nieuwe of andere situatie, proberen ze dit te relateren aan een situatie waar al regels voor bestaan.<sup>44</sup> Maar binnen werkt het anders dan buiten. Onze handelingen zijn voor een groot deel ontstaan in de organisaties waarin we werken. We hebben ervaren wat de mores zijn, hoe de hazen lopen en hoe we met elkaar omgaan. De taal en interventies die we 'binnen' hebben ontwikkeld, gebruiken we vaak ook buiten. Maar daar is de context anders, waardoor het gedrag van binnen niet effectief hoeft te zijn voor buiten. Binnen zijn er duidelijke verantwoordelijkheden en rollen. Je bent ervan en je gaat erover. Je doet het binnen goed als je volgens de regels werkt en zaken uitdenkt (ook wel 'learning by knowing' genoemd). Buiten ligt dat minder voor de hand. Daar ga je ervoor en probeer je op basis van je intuïtie het goede te doen (ook wel bekend als 'learning by doing'). In dit verband maakte Jürgen Habermas<sup>45</sup> al lang geleden een

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

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

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

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

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

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

Lipsky<sup>47</sup> de spagaat tussen de bureaucratie van de organisatie en de ongrijpbaarheid van de praktijk in de publieke dienstverlening duidelijk. "On the one hand, the work [of streetlevel bureaucrats] is highly scripted to achieve policy objectives that have their origins in the political processes. On the other hand, the work requires improvisation and responsiveness to the individual case." Hij beschrijft hoe 'street-level bureaucrats' omgaan met het dilemma: 'elke burger gelijk behandelen' versus 'het verschil kunnen maken in individuele situaties'. Juist in hun alledaagse praktijk ontdekken zij manieren om met dit soort tegenstellingen of spanningsvelden om te gaan.<sup>48</sup>

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

- Jack Welch



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

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

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

# Auteurslijst

Pieter Arends	<i>Adviseur Mobiliteit en Infrastructuur bij Twynstra Gudde</i>
Gerard Bakker	<i>Voorzitter bestuur COA</i>
Has Bakker	<i>Adviseur Overheid &amp; Organisatie bij Twynstra Gudde en Raadslid in de Gemeente Utrecht</i>
Iwan Basoski	<i>Senior adviseur Onderwijs bij Twynstra Gudde</i>
Alésa ten Berge	<i>Adviseur Onderwijs bij Twynstra Gudde</i>
Mirjam Brussen	<i>Zelfstandige en geassocieerd partner Twynstra Gudde</i>
Manon de Caluwé	<i>Adviseur bij Common Eye</i>
Victoria Dekker	<i>Senior adviseur bij de directie Participatie bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat</i>
Jori Ebskamp	<i>Werkte als adviseur bij Twynstra Gudde en werkt nu als MVO-specialist bij bol.com</i>
Jeroen Haan	<i>Hoogheemraad van hoogheemraadschap Rijnland en programmamanager participatie van gemeente Haarlemmermeer</i>
Susan van Hees	<i>Adviseur Mobiliteit &amp; Infrastructuur bij Twynstra Gudde</i>
Peter Heskes	<i>Gemeentelijke ombudsman Den Haag</i>
Nienke Hulshof	<i>Directeur Raedelijn</i>
Annette van Hussen	<i>Gemeentesecretaris Stichtse Vecht</i>
Martijn Jansen	<i>Partner organisatieontwikkeling voor zakelijke en financiële dienstverleners bij Twynstra Gudde</i>
Martine de Jong	<i>Adviseur Twynstra Gudde en onderzoeker aan de Universiteit Utrecht</i>
Petra Kerstens	<i>Zelfstandig ondernemer en adviseur bij Petra Kerstens Consultancy &amp; Others</i>
Joost van der Kolk	<i>Adviseur Overheid &amp; Organisatie bij Twynstra Gudde</i>
Rudy Kor	<i>Partner bij Twynstra Gudde</i>
Evelien van der Kuil	<i>Adviseur Water bij Twynstra Gudde</i>
Chris Kuipers	<i>Voormalig directeur-generaal bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu, en is nu directeur-generaal Bestuur en Wonen bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties</i>
Roel Lauwerier	<i>Adviseur Overheid &amp; Organisatie bij Twynstra Gudde</i>
Marc van Leeuwen	<i>Partner en adviseur Onderwijs bij Twynstra Gudde</i>
Percy van Lierop	<i>Coördinator Ajax Onderbouw/Skillstrainer Ajax jeugdopleiding</i>
Rob van Lint	<i>Voormalig hoofd-directeur IND, en is nu Inspecteur Generaal NWWA</i>
Jos van Loon	<i>Adviseur Koers 2020 bij Rijkswaterstaat</i>
Rhodia Maas	<i>Voormalig algemeen directeur DT&amp;V, en is nu directeur RIVG</i>
Ilta van der Mast	<i>Partner Wonen en Woningcorporaties bij Twynstra Gudde</i>
Linda Medendorp	<i>Adviseur bij CINOP</i>
Nico de Meester	<i>Adviseur Energie bij Twynstra Gudde</i>
Pim Meijer	<i>Adviseur Mobiliteit &amp; Infrastructuur bij Twynstra Gudde</i>
Marthe van der Molen	<i>Werkte als adviseur bij Twynstra Gudde en is nu adviseur bij Bright &amp; Company</i>
Mieke Moor	<i>Organisatiefilosoof</i>
Talitha Muusse	<i>Oprichter Blikverruimers en Energieboot, en spreker over generaties en duurzaamheid</i>
Han Nichting	<i>Proces- en programmamanager voor complexe vraagstukken</i>
Ellen Peper	<i>Chief Transformation Officer in de Raad van Bestuur van Coöperatie Univé</i>
Fieke Robeerst	<i>Adviseur bij Adviestalent, Twynstra Gudde</i>
Ike Roetman	<i>Fractievoorzitter ChristenUnie-SGP in de gemeente Stichtse Vecht</i>
Jetske Roetman	<i>Zelfstandig adviseur en mede-oprichter Ravie</i>
Marcel de Rooij	<i>Oprichter Bon Courage, oud directievoorzitter Twynstra Gudde</i>

<b>André Schaminée</b>	<i>Adviseur cocreatie en oprichter van Is Ook, een netwerk van kunstenaars en ontwerpers, verbonden aan Twynstra Gudde</i>
<b>Joke Scholten</b>	<i>Adviseur Organisatieontwikkeling en assessor bij Latere Advies</i>
<b>Elske Schrijvers</b>	<i>Adviseur Contracteren en aanbesteden bij Twynstra Gudde</i>
<b>Sandra Schruijer</b>	<i>Hoogleraar Organisatiewetenschap, Utrecht School of Governance, Universiteit Utrecht; hoogleraar organisatiepsychologie, Tias School for Business and Society, Universiteit van Tilburg; directeur Professional Development International BV</i>
<b>Ria Slingerland-Blom</b>	<i>Adviseur Twynstra Gudde op het gebied van organisatieontwikkeling en veranderkunde in de Zorg</i>
<b>Loes Sluiters</b>	<i>Adviseur Overheid &amp; Organisatie bij Twynstra Gudde</i>
<b>Zinzi Stasse</b>	<i>Adviseur Overheid &amp; Organisatie bij Twynstra Gudde</i>
<b>Ageeth Telleman</b>	<i>Managing partner Overheid &amp; Organisatie bij Twynstra Gudde</i>
<b>Sas Terpstra</b>	<i>Programmamanager Verbindend Water Provincie Noord-Brabant</i>
<b>Kristian Tieman</b>	<i>Organisatieadviseur Veiligheid bij Twynstra Gudde</i>
<b>Gerlinda Tijhuis</b>	<i>Eigenaar geez.nu</i>
<b>Albert Timmers</b>	<i>Organisatieadviseur Veiligheid bij Twynstra Gudde</i>
<b>Jeroen den Uyl</b>	<i>Partner Overheid &amp; Organisatie bij Twynstra Gudde</i>
<b>Joost Voerman</b>	<i>Directeur Twynstra Gudde</i>
<b>Gerbe de Vos</b>	<i>Concerncontroller van de provincie Flevoland</i>
<b>Tineke de Vries</b>	<i>Projectontwikkelaar Amsterdam Energie</i>
<b>Martin Walraven</b>	<i>Senior adviseur leren en ontwikkelen bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat</i>
<b>Jaap Warmenhoven</b>	<i>Adviseur cocreatie en oprichter van Is Ook, een netwerk van kunstenaars en ontwerpers, verbonden aan Twynstra Gudde</i>
<b>Dorine Wesel</b>	<i>Organisatieadviseur bij Twynstra Gudde</i>
<b>Raisa van Winden</b>	<i>Adviseur bij CINOP</i>
<b>Marc Witteman</b>	<i>Burgemeester Stichtse Vecht</i>



**“Het gebruiken van twee benen zorgt voor een hogere handelingsnelheid en een grotere kans op succes. Om spelers tweebeenig te maken, zorgen wij ervoor dat zij ook in situaties worden gezet waarin het natuurlijk is om de bal met het minder sterke been mee te nemen en coachen hen dan positief.”**

Het bovenstaande citaat is een van de gouden regels bij de voetbalclub AZ. Maar geldt deze gouden regel bij het samenwerken op het voetbalveld ook voor professionals en organisaties? Het antwoord leest u in ***Tweebenig samen werken***. Adviseurs, bestuurders, wetenschappers, ambtenaren, managers en een voetbaltrainer delen hun kennis en ervaringen over tweebeenig samen werken.

Taaie maatschappelijke opgaven vragen om steeds meer samenwerking tussen publieke, maatschappelijke en private partijen. Vaak ontstaat op het grensvlak tussen deze organisaties spanning: belangen, identiteiten, werkwijzen en loyaliteiten botsen. Mensen die op dit grensvlak (samen)werken – de grenswerkers – staan met één been in de binnenwereld van hun eigen organisatie en één been in de buitenwereld en ervaren de spanning vaak het eerst. Deze spanningen maken zowel de interne als externe samenwerking uitdagend.

Spanningen zien we vaak als negatief. Ten onrechte. Juist op de grensvlakken wordt het door de verschillen spannend en staat iets waardevols op het spel. Tweebeenige voetballers als Crujff en Van Basten kunnen acties met beide benen inzetten, zijn creatiever in het maken van combinaties en kunnen vanuit meer posities scoren. Ook organisaties en professionals die beide kanten van de spanning kunnen combineren, zijn succesvoller. Zij lossen de spanningen niet op, maar maken de (schijnbare) tegenstellingen hanteerbaar en productief. Het is niet ‘het een of het ander’, het is en-en. Dit noemen wij ‘tweebenig samen werken’ en dit vormt de rode draad van dit boek.

In ***Tweebenig samen werken*** wordt in verschillende essays gebouwd aan nieuw gedachtegoed, in cases worden concrete handvatten gegeven voor toepassing in de praktijk, en in interviews en columns worden persoonlijke inzichten en ervaringen gedeeld. ***Tweebenig samen werken*** geeft inspiratie, nieuwe taal en aanpakken om aan de slag te gaan. Want het hanteren van spanningen gaat niet alleen om samen denken, maar ook om samen doen en proberen.

**Ga spanningen niet meer uit de weg, maar grijp ze aan voor vernieuwing en creativiteit.**

Twynstra Gudde

**VMN**  
V A K M E D I A N E T

[www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)  
[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)

