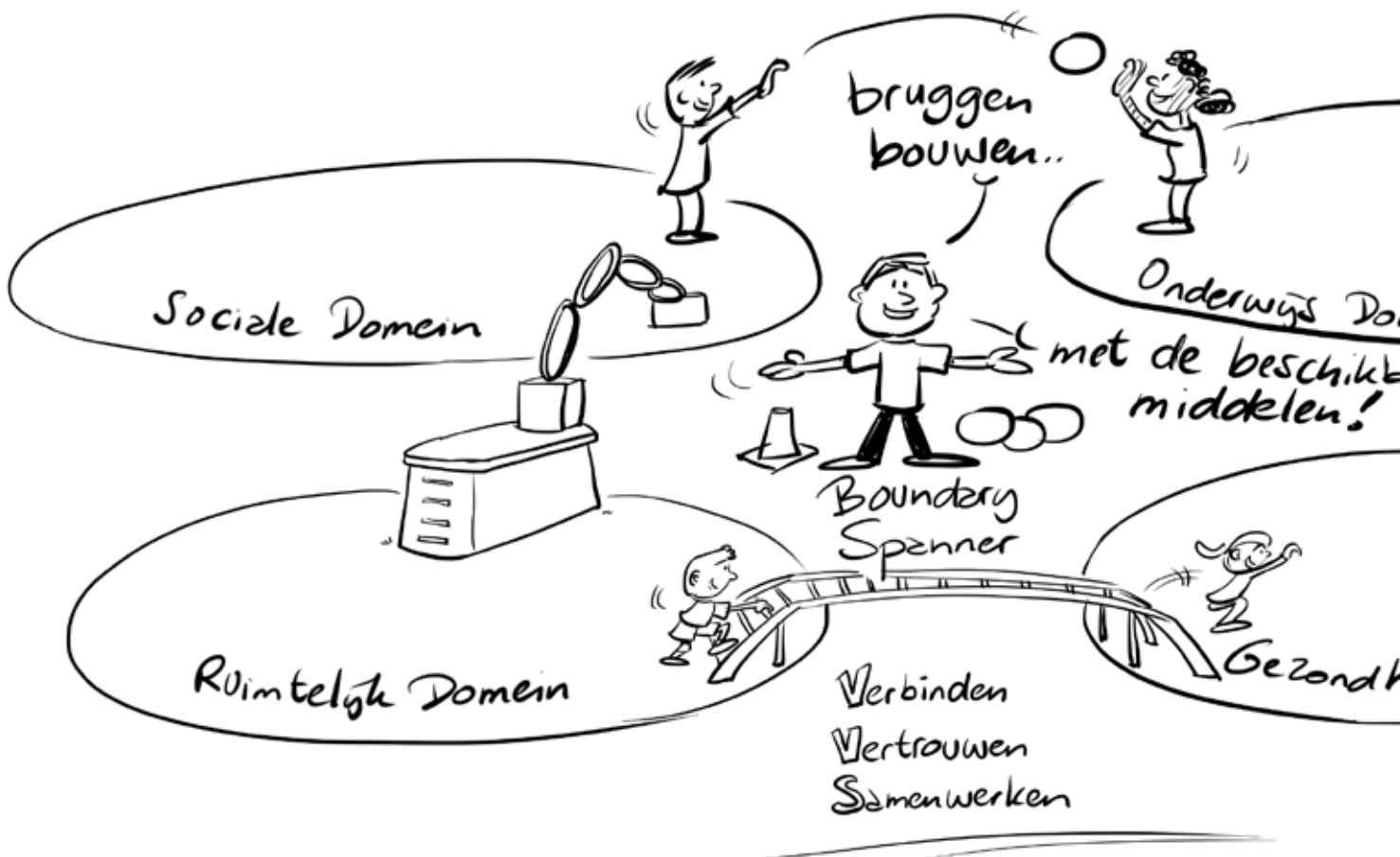


Boundary spanners: avonturiers van samenspel en vernieuwing

Complexe vraagstukken als armoede, gezondheid en duurzaamheid vereisen een sectoroverstijgende samenwerking. Juist op de grenzen van sectoren ontstaat innovatie die nodig is voor oplossingen van complexe problemen. Een professional die kan bijdragen aan deze innovatieve oplossingen is de boundary spanner. In dit artikel belichten we de wereld van de 'boundary spanners', hun rol, de uitdagingen waar ze voor staan en de vaardigheden die hen helpen om vernieuwingen door te voeren. | Arnold Bronkhorst en Johan Steenberg

Complexe vraagstukken en integrale samenwerking

Steeds vaker worden onderzoek- en kennisvragen geformuleerd als maatschappelijke uitdagingen of *wicked problems* ('venijnige problemen'). Zo zien we bijvoorbeeld binnen het programma MOOI in Beweging (Missiegedreven Ontwikkeling van Onderzoek en Innovatie in Sport en bewegen) een nadruk op dergelijke



venijnige problemen. Dit zijn maatschappelijke uitdagingen waar de samenleving en de sport- en beweegsector zich, vaak al jaren, voor geplaatst zien en die slechts zijn 'op te lossen' door samenwerking en betrokkenheid van verschillende sectoren. Vanuit sport- en gezondheidsbeleid zien we dat de afgelopen maanden tal van programma's en akkoorden over een gezonde leefstijl, sport, cultuur, onderwijs en leefomgeving die integraal met elkaar verbonden worden:

- Hoofdlijnen Sportakkoord II – Sport versterkt (ondertekend december 2022);
- Brede Regeling Combinatiefuncties (BRC, ondertekend februari 2023);
- Integraal Zorgakkoord Samen werken aan gezonde zorg (IZA, ondertekend september 2022);

- Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA, ondertekend februari 2023);
- Programma Wonen en Zorg voor Ouderen (WOZO, ondertekend november 2022);
- Programma School & Omgeving (ondertekend juli 2022).

Belangrijk uitgangspunt binnen deze akkoorden is dat het bevorderen van een gezonde/actieve leefstijl alleen dan effect heeft als verschillende sectoren met elkaar samenwerken en hun ambities en activiteiten op elkaar afstemmen. Of het nu gaat om het temmen van venijnige problemen of het realiseren van beleidsdoelen, er is sprake van 'boundary crossing'.

In een recent artikel werd al iets gezegd over de noodzaak van samenwerking tussen partners vanuit verschillende sectoren en perspectieven (Hofenk et al., 2022). Daar werd vooral de noodzaak aangegeven van verbinding tussen het ruimtelijke domein, sociale domein, onderwijsdomein en gezondheidsdomein en de manieren van leren en samenwerken op de randen van die domeinen. In onderhavig artikel willen we iets nader ingaan op professionals die zich op dat snijvlak van verschillende domeinen begeven. Deze professionals worden ook wel 'boundary spanners' genoemd. Wie zijn zij en vooral: wat moeten zij kunnen?

De boundary spanner als verbinder

Boundary spanners zijn veelzijdige bruggenbouwers die actief zijn in meerdere samenwerkingsdomeinen. Neem bijvoorbeeld de functionaris die zowel op de school als in de wijk een beweegprogramma begeleidt en verbinding moet maken tussen onderwijs, buurt en sport. Of stagiaires die met één been in de opleiding staan en met het andere in de werkpraktijk. Boundary spanners kunnen door hun unieke positie 'elementen van de ene praktijk in de andere brengen'. Zij zijn cruciale schakels en vaak de verbindende - en soms de enige verbinder - tussen twee praktijken. Ze zijn daardoor dé aangevozen personen om een boundary

crossing-proces op gang te brengen en zo samenwerking en vernieuwing te creëren.

Boundary spanners balanceren tussen verschillende praktijken die vaak elk hun eigen taal, kennis, regels, waarden en normen hebben. Ze moeten dus de nuances en eigenaardigheden van elke praktijk begrijpen en respecteren. Een boundary spanner, zoals een buurtsportcoach of combinatiefunctionaris, die als opdracht heeft verbindingen te maken tussen onderwijs en sport, zal niet alleen affiniteit moeten hebben met het onderwijs, maar ook rekening moeten houden met de context en eigenaardigheden van de sportvereniging. In deze complexe dans moeten ze voortdurend aanpassen, afwegen en vernieuwen, met oog voor beide praktijken.

Binnen deze verbindende kwaliteiten van de boundary spanner speelt vertrouwen een centrale rol, zowel in het vertrouwen geven aan de ander als het vertrouwen wekken bij de ander. Dit betekent dat de boundary spanner zich kwetsbaar en open durft op te stellen in de samenwerking. Juist vertrouwen, zo stelt beleidsonderzoeker Edelenbosch (2021), biedt de mogelijkheid om samen met complexe en onzekere situaties om te gaan.

Op weg durven gaan

Verbinden vanuit vertrouwen is nog wat algemeen van aard, interessant is eens te kijken naar wat vaardigheden die deze professionals moeten hebben. Het hiervoor geschetste beeld lijkt namelijk te vragen om het spreekwoordelijke 'schaap met de vijf poten'. Volgens De Groot (2022) moeten we deze professional echter niet zien als het schaap met de vijf poten of zoals hij het noemt een 'handelsreiziger'. Niet iemand met een rugzak vol persoonlijke eigenschappen, kennis, vaardigheden en ervaring waarvan we vooraf vrij nauwkeurig weten op welke momenten deze zijn in te zetten. Eerder gaat het om een zogenaemde bricoleur. Dit is iemand die gebruikmaakt van de beschikbare middelen, al doende vaardigheden verwerft, zich niet beperkt voelt en door vallen en opstaan een



eigen aanpak ontwikkelt. Het gaat om een professional die verbindend en ondernemend is en die zich laat leiden door 'lerend op weg zijn'.

Deze attitude, waar ongewisheid wordt omarmd, het doel niet op voorhand helder is en waar gedurende de rit zich tal van mogelijkheden voordoen lijkt sterk op wat de Amerikaanse professor Saras Sarasvathy Effectuation (2009) noemt – dus de boundary spanner als effectuator. Wat typeert zo'n houding? Hier volgen enkele principes.

Het bird in hand-principe

Dit principe begint bij de eigen uitgangspositie. We zoeken een doel bij de voorhanden zijnde middelen. Dus niet een coach die altijd met dezelfde opstelling wil spelen, maar een coach die kijkt welke spelers hij heeft en daar een passende opstelling van maakt. Dus niet 'we stellen beweegdoelen op en zoeken middelen die deze doelen dichterbij brengen', maar andersom. We willen bijvoorbeeld wel het bewegen in een wijk stimuleren, maar kijken eerst wat ik als professional kan, wat er in een wijk is en wie hierbij kan helpen. Pas daarna wordt bezien welke doelen realistisch zijn.

Affordable loss-principe

Het motto is hier: wat de poging je waard is, niet door te kijken naar wat het kan opleveren, maar omgekeerd: wat is een aanvaardbaar risico? Rondkijken om te zien welke school geïnteresseerd is mee te doen aan de nationale sportweek is een investering die niet al te groot is. Mocht er geen animo zijn, dan is er 'geen man overboord'. In een wijk eraan willen bijdragen om jongeren te betrekken bij het creëren van beweegaanbod en hier de eerste acties op ondernemen in plaats van uitvoerige wijkanalyses houden en dan pas op gang komen. Dit kan in veel gevallen dus betekenen dat het beter is klein te starten, daar waar energie is, dan direct groots in te zetten en te proberen iedereen direct mee te krijgen.

Lemonade-principe

Hier gaat het erom hoe je omgaat met

onverwachte omstandigheden (die je hoe dan ook tegenkomt). Sommigen zien het onverwachte en onvoorziene als een risico, een gevaar. Het zijn verstoringen die moeten worden vermeden. Boundary spanners zijn juist in hun element bij onverwachte omstandigheden en spelen in op kansen: als je citroenen vindt dan maak je citroenlimonade! Mocht je een sportevenement voor de jeugd in een wijk aanbieden en er komen ook ouders mee, dan improviseer je ook een beweegmoment voor hen. Dreigt een atletiekdag in het water te vallen door een fikse regenbui? Je blaast het niet af, maar vormt het om tot een MudRunFun. Wordt de sporthal afgebroken? Je omarmt het lemonade-principe en organiseert samen met collega's van cultuur een urban dag met freerunning, muurgraffiti en hiphop op de bouwplek.

Crazy quilt-principe

Dit principe van de bonte lappendeken komt er feitelijk op neer dat gedurende de rit wordt gezocht naar samenwerking met andere belanghebbenden. Niet de ander zien als concurrent, maar als 'aanhaker' en 'samenwerkingspartner'. Inspelen op de behoeften van de ongebonden sporter zal snel uitlopen op samenwerking met app-ontwikkelaars, social marketingdeskundigen en lokale organisaties die bijdragen aan de implementatie. Samenwerking met anderen dus en vanuit een bepaalde ambitie.

Pilot in the plane-principe

Dit principe komt er eenvoudig gezegd op neer dat in een turbulente wereld een (vlieg)plan soms niet houdbaar is, maar een goede piloot weet toch in te spelen op veranderende omstandigheden. Hoe vaak zien we niet dat opgestelde projectplannen en werkplannen niet zijn gelopen zoals bedoeld? Een goede piloot met een redelijk vliegplan heeft hier de voorkeur boven een redelijke piloot met een goed vliegplan.

Afsluitend

Of je nu een gymdocent bent die op school én in de wijk een beweegprogramma begeleidt, of een

buurtsportcoach die schakelt tussen onderwijs en sport, het vraagt om verbindende en ondernemende kwaliteiten. Deze boundary spanners zijn cruciale bruggenbouwers in complexe maatschappelijke vraagstukken. Door over de grenzen van eigen domeinen heen te kijken en met een ondernemende houding samen te werken, vinden we oplossingen dichterbij huis dan verwacht. Op weg gaan, met vertrouwen in anderen, en niet altijd weten waar je uitkomt, zijn belangrijk in het temmen van complexe vraagstukken. ●



Bronnen

Scan of klik op de QR-code naar de bronnen



Contact

a.bronkhorst@mulierinstituut.nl

j.steenbergen@mulierinstituut.nl

Arnold Bronkhorst is onderzoeker bij het Mulier Instituut en docent Sportkunde aan hogeschool Windesheim
Johan Steenbergen is senior onderzoeker en clusterhoofd bij het Mulier Instituut

Tekening

John Körver

Kernwoorden

boundary crossing, boundary spanners, buurtsportcoach