



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Het belang van boundary spanning en vertrouwen voor samenwerking

Edelenbos, J

Citation

Edelenbos, J. (2021). Het belang van boundary spanning en vertrouwen voor samenwerking. *Bestuurskundige Berichten*, 36(2), 7-8. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3212667>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3212667>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).



Het belang van boundary spanning en vertrouwen voor samenwerking

Introductie

Het is inmiddels breed geaccepteerd dat veel besluitvormingsprocessen plaatsvinden binnen complexe processen en relaties tussen publieke, private en maatschappelijke actoren (Scharpf, 1978). Deze actoren zijn van elkaar afhankelijk om complexe vraagstukken waar verschillende waarden en belangen spelen op te kunnen lossen (Koppenjan en Klijn, 2004). De afstemming van verschillende waarden en belangen, zoals gezondheid en economie bij het oplossen van pandemieën, of milieu en economie bij voorbereiding en uitvoering van infrastructurele projecten, vereist dat actoren intensieve en duurzame interacties en samenwerking creëren (Edelenbos en van Meerkerk, 2016).



Door: Jurian Edelenbos¹

Maar samenwerking komt niet vanzelf tot stand. Wat zijn nu belangrijke factoren die de processen van samenwerking en de uitkomsten ervan (mede) bepalen? In dit artikel wordt ingegaan op de faciliterende rol van boundary spanners, dat wil zeggen mensen die actief zijn op grenzen van organisaties, en vertrouwen voor samenwerking. We beginnen steeds meer inzicht te krijgen in hoe dit samenspel gaat tussen boundary spanning management, vertrouwen en uitkomsten uit processen van samenwerking.

Waar hebben we het precies over?

Boundary spanners kunnen worden opgevat als personen die actief werken op de grens van hun organisatie om de 'fit' met hun omgeving te verbeteren (Williams, 2002). Het belang van de aanwezigheid van boundary spanners groeit naarmate interactie tussen organisaties minder routinematig is en een hogere mate van onvoorspelbaarheid kent (Manev en Stevenson, 2001). Kortom, complexe vraagstukken vragen om

samenwerking tussen wederzijds afhankelijke actoren en het werk van boundary spanners zorgt er juist voor dat grenzenwerk tussen verschillende actoren plaats kan vinden. In de literatuur over boundary spanners kunnen drie kernactiviteiten worden onderscheiden: 1) het verbinden van verschillende mensen en processen over organisatiegrenzen heen, 2) het selecteren van relevante informatie aan beide zijden van de grens, en 3) het vertalen van deze informatie naar de andere kant van de grens (Van Meerkerk en Edelenbos, 2014).

Nu over de rol van vertrouwen in samenwerking. Vertrouwen kan op vele verschillende manieren gedefinieerd worden. In de literatuur zijn er niettemin enkele kenmerken van vertrouwen waarover overeenstemming bestaat: kwetsbaarheid, risico, en verwachtingen (Bachmann, 2011). Vertrouwen betekent dat iemand bereid is om zich open en kwetsbaar op te stellen. Men verwacht dat de ander zich niet opportunistisch zal gedragen, ook al krijgt men daar

¹ Jurian Edelenbos is hoogleraar bestuurskunde in het bijzonder interactieve vormen van bestuur aan de afdeling bestuurskunde en sociologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij was tijdens zijn studie Bestuurskunde (1990-1994) aan de Universiteit Leiden enkele jaren actief in de redactie van Bestuurskundige Berichten. Correspondentie: edelenbos@essb.eur.nl



de kans toe (Deakin en Michie, 1997). Dus een actor gelooft en verwacht dat de andere actor rekening zal houden met de belangen van zowel zichzelf als de ander. Gebaseerd op de beschikbare literatuur kan vertrouwen als volgt worden gedefinieerd: een stabiele positieve verwachting die actor A heeft van de intenties en motieven van actor B, namelijk dat deze zal afzien van opportunistisch gedrag, ook als de gelegenheid daartoe zich voor doet (Edelenbos en Klijn, 2007).

Blijft er nog een begrip over, uitkomsten van samenwerking. Er kunnen hierbij twee categorieën worden onderscheiden, procesmatige en inhoudelijk uitkomsten. Voorbeelden van de eerste categorie zijn: draagvlak, conflictregulering en doorbreken van impasses. Bij inhoudelijk uitkomsten kan gedacht worden aan: innovaties, effectiviteit en efficiëntie. Deze typen uitkomsten, procesmatig en inhoudelijk, blijken (uit factoranalyses) twee aparte categorieën te zijn (Klijn et al., 2010) die in relatie tot boundary spanning management en vertrouwen kunnen worden onderzocht.

Samenspel tussen vertrouwen, verbindend vermogen en resultaten uit samenwerking

Een eerste conclusie uit onderzoek is dat vertrouwen een belangrijke rol speelt voor samenwerking in netwerken en het bereiken van procesmatige (bv. gedeelde percepties, draagvlak) en inhoudelijke resultaten (bv. innovaties, efficiëntie en groter probleemoplossend vermogen). Vertrouwen biedt de mogelijkheid om met complexe en onzekere situaties in samenwerking om te kunnen gaan: vertrouwen absorbeert complexiteit. Het biedt mogelijkheden om samenwerking aan te gaan met relatief nieuwe actoren, bevordert het nemen van risico's en creëert te mogelijkheid om kennis, informatie en andere middelen in te zetten en te delen met andere stakeholders in het netwerk (Van Meerkerk en Edelenbos, 2014). Op die manier wordt bijvoorbeeld het probleemoplossend vermogen in netwerksamenwerking en het innovatief vermogen van samenwerking vergroot. Het bereiken van uitkomsten is hierbij dus gediend.

Een tweede inzicht is dat vooral boundary spanning ofwel verbindend leiderschap belangrijk is voor zowel het ontwikkelen van vertrouwen als het realiseren van uitkomsten. De strategie van het verbinden blijkt heel belangrijk te zijn. Het is dus belangrijk voor een netwerkmanager om te achterhalen wie de belangrijkste actoren in het netwerk zijn om ze vervolgens te activeren en te verbinden in het netwerk. De actoren in het netwerk van samenwerking moet over verbindend vermogen beschikken (Goldsmith en Eggers, 2004; Van Meerkerk en Edelenbos,

2017). Verbinders creëren (informele) ruimtes voor het ontwikkelen van ontmoetingen en interacties waarin leerprocessen worden geïnitieerd en die tot groter probleemoplossend vermogen leiden. In dat opzicht ontstaat er een interessant samenspel tussen verbindend leiderschap, vertrouwen en uitkomsten waarbij te verwachten is dat er wederzijds versterkende effecten in dit samenspel kunnen optreden. Zo kan vertrouwen via het creëren van informele ontmoetingen opgebouwd worden die op hun beurt intensieve uitwisseling van kennis en andere middelen bevordert die tot goede resultaten leidt. Deze goede resultaten zijn dan weer een boost voor het verder verdiepen van de vertrouwensrelatie ('thick trust'), waarmee governance performance weer kan toenemen. Deze cyclische relatie (positief dan wel negatief) is interessant om verder te uit te pluizen in toekomstig onderzoek. Hoe werkt dit samenspel precies en in welke context kan het samenspel tussen deze onderling afhankelijke aspecten goed tot uitdrukking komen? Allemaal vragen waar bestuurskundigen zich in de toekomst bezig mee kunnen houden.

Literatuur

- Bachmann, R. (2011). At the crossroads: Future directions in trust research. *Journal of Trust Research*, 1(2), 203-213.
- Deakin, S., & Michie, J. (1997). *Contracts, co-operation, and competition: studies in economics, management, and law*. Oxford University Press.
- Edelenbos, J. & Klijn, E.H. (2007). Trust in complex decision-making networks; a theoretical and empirical exploration. *Administration and Society*, 39(1), 25-50.
- Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (Eds.). (2016). *Critical reflections on interactive governance: Self-organization and participation in public governance*. Edward Elgar Publishing.
- Goldsmith, S. & W.D. Eggers (2004) *Governing by Network – The New Shape of the Public Sector*, Brookings Institution Press, Washington.
- Klijn, E. H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public administration*, 88(4), 1063-1082.
- Koppenjan, J.F.M. & E.H. Klijn, *Managing uncertainty in networks*, Routledge: Londen.
- Manev, I. M., & Stevenson, W. B. (2001). Balancing ties: Boundary spanning and influence in the organization's extended network of communication. *The Journal of Business Communication*, 38(2), 183-205.
- Scharpf, F.W. (1978) *Interorganizational Policy Studies: Issues, Concepts and Perspectives*, in: K.I. Hanf and F.W. Scharpf (eds.): 345-370.
- Van Meerkerk, I., & J. Edelenbos (2014). The Effects of Boundary Spanners on Trust and Performance of Urban Governance Networks. Findings from Survey Research on Urban Development Projects in The Netherlands. *Policy Sciences*, 47(1): 3-24.
- Van Meerkerk, I.F. & J. Edelenbos (2017), Facilitating conditions for boundary-spanning behavior in governance networks, *Public Management Review*, (open access): <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2017.1302248>
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public administration*, 80(1), 103-124.