

“Van technische oplossing naar relationeel balanceren”



Nora El Maanni is promovenda aan de Universiteit Utrecht en onderzoeker bij het lectoraat Collective Business for Transition van de Hogeschool Rotterdam.



Frank Berkers is hoofdonderzoeker bij TNO Vector met zijn lectoraat Collective Business for Transition bij Hogeschool Rotterdam.



Sahar Nejadossein Soudani is duurzaamheidsexpert bij ImpactX en begeleidt multidisciplinaire teams binnen hightechbedrijven om te innoveren en circulaire strategieën te omarmen.



Lodewijk Liebrecht is circulair supply chain consultant bij Impact X en legt de focus op waar zijn hart ligt: verduurzaming van de (maak)industrie door middel van circulariteit.



Esther Kersten is sinds 2021 de oprichter en CEO bij Impact X waar zij samen met haar team de missie heeft om circulariteit naar industriële schaal te brengen in de hightech sector.

Grenswerkers, de onderbelichte krachten in circulaire ketens

*Nora El Maanni, Frank Berkers, Lodewijk Liebrecht, Sahar
Nejadhossein Soudani en Esther Kersten*

45

Steeds meer ondernemingen zien, in het licht van duurzaamheid, de noodzaak om samen te werken met partners uit de keten. Deze ondernemingen zijn vaak heel verschillend en beslissen om samen te werken om een gedeelde ambitie te bewerkstelligen, zoals meer circulariteit in de keten. Deze verschillen maken samenwerking waardevol én spannend. Waardevol, omdat deze ondernemingen elkaar nodig hebben om deze lastige opgave te realiseren. Samen kunnen ze innovatieve oplossingen bedenken en uitproberen in bijvoorbeeld circulaire ketenpilots. Spannend, omdat verschillen in belangen, machten, snelheden, ervaringen met samenwerken en prioriteiten tot spanningen kunnen leiden.

Onvermogen om met deze spanningen om te gaan, kan leiden tot het falen van de samenwerking. Het herkennen en navigeren van deze spanningen blijkt een belangrijke succesfactor voor samenwerkingen (Boonstra & Eguiguren, 2023). Binnen het opzetten en operationalise-

ren van samenwerkingen, bijvoorbeeld, worden deze spanningen vaak gevoeld door *boundary spanners* (Langley e.a., 2019), in het Nederlands vaak vertaald als grenswerkers. Dat zijn professionals die op het grensvlak tussen organisaties werken (de Jong e.a., 2018). In keten-

transformaties, vertegenwoordigen grenswerkers de belangen en waarden van hun moederorganisatie binnen het keteninitiatief. En in hun moederorganisaties staan zij model voor het succes van het keteninitiatief. Grenswerkers moeten constant schakelen tussen het vervullen van hun rol als samenwerkingspartner in de keten en het behartigen van de belangen van hun eigen organisatie. Ze spelen een cruciale rol in het realiseren van circulaire doelen, maar de spanningen als gevolg van tegenstrijdige belangen maken hun werk uitdagend en complex. Sommige spanningen worden veroorzaakt door moeilijke keuzes (bijvoorbeeld contractuele afspraken en eventuele juridische entiteit) en andere door paradoxen (bijvoorbeeld belang van de deelnemende organisaties versus belang van de samenwerking). Een paradox is 'een schijnbare tegenstelling waarbij de tegengestelde elementen bij nader inzien wel 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 de andere wegvalt' (Smith & Lewis, 2011). Daar gaan we in dit artikel verder op in.

Wendy Smith en Marianne Lewis (2011) hebben veel onderzoek gedaan naar paradoxen binnen en tussen organisaties. Ze categoriseren vier type paradoxen: *performing* (doelen), *organizing* (processen), *belonging* (identiteit) en *learning* (kennis). Mensen ervaren en reageren verschillend op paradoxen, afhankelijk van hun *paradoxical frame* (Miron-Spektor e.a., 2011). Dit is het mentale sjabloon dat mensen gebruiken om

tegenstellingen te herkennen en te omarmen. Sommige mensen ervaren paradoxen als ongemakkelijk en bedreigend: zij hebben geen geactiveerd paradoxical frame. Ze willen de ongemakkelijke spanning zo snel mogelijk, bewust of onbewust, vermijden. Andere mensen voelen dat ze met de spanning moeten leven en omarmen de twee polen van de paradox. Zij hebben een geactiveerd paradoxical frame, wat aanzet tot het onderzoeken van tegenstrijdige elementen en alternatieven oplossingen.

Over paradoxen in circulaire keteninitiatieven en hoe grenswerkers er mee omgaan, is nog niet zoveel bekend. Om hier meer inzicht in te krijgen, zijn adviesbureau ImpactX en de Hogeschool Rotterdam een KIEM-onderzoeksproject gestart. Hierin brengen ze de positie van grenswerkers, de ervaren paradoxen en de manier waarop hiermee wordt omgegaan in de context van circulaire keteninitiatieven in kaart.

Methode

Een onderdeel van het onderzoek is het uitvoeren van diepgaande semigestructureerde interviews met grenswerkers. De interviews zijn gefocust op het schetsen van de context van de samenwerkingen, de rol en taak van grenswerkers binnen het initiatief, de ervaren spanningen en oorzaken ervan en hoe grenswerkers er mee om zijn gegaan. Deze interviews zijn voorafgegaan door een literatuurstudie en focusgroep bijeenkomsten met paradox experts om de focus van de interviews scherp te stellen. De betrokken casussen zijn zes verschillende lopende en afgesloten circulaire

“Zonder herkenning van paradoxen, geen duurzame samenwerking

keteninitiatieven in de hightech sector. Per initiatief zijn twee à vier ketenpartners opgenomen; een Original Equipment Manufacturer (OEM) en een á drie leveranciers. Wij zien de representanten van de organisaties die betrokken zijn bij de circulaire keteninitiatieven, als grenswerkers.

Het doel van de initiatieven is om van traditionele, lineaire productieprocessen over te schakelen naar duurzame, circulaire benaderingen. De verschillende initiatieven worden begeleid door een externe facilitator en volgen op hoofdlijnen hetzelfde programma. Tijdens vier begeleide co-creatie dagen, gevuld met diverse werkvormen die passen bij ‘Collaborative Business Modeling’ (Derks e.a., 2023), gaan de verschillende partners een circulair innovatief idee gezamenlijk uitwerken. Op de laatste dag pitchen grenswerkers het concept aan de belanghebbende stakeholders van de samenwerkende ketenpartijen. Tussen de workshopdagen werken grenswerkers aan het testen van aannames, het valideren van oplossingen, en het waarborgen van voortgang, richting de eindpitch. Dit markeert het startpunt voor verdere ontwikkeling en uitvoering van bijvoorbeeld een pilot, die bij succes verder opgeschaald kan worden.

Rondom de co-creatiedagen worden verschillende stakeholders betrokken. De facilitator spreekt vooraf met de organisatie, om participatie in het initiatief te borgen en de scope te bepalen. Soms zijn de grenswerkers hier al onderdeel van. Tijdens de looptijd van het programma schakelen de grenswerkers, afhankelijk van het aandienende vraagstuk, met collega's tijdens het uitwerken en valideren van ideeën. Tenslotte worden bij de eindpitch eindverantwoordelijken uitgenodigd om de kans op vervolg en implementatie te borgen. Dit zijn vaak de initiële contacten, maar dit kunnen ook andere belanghebbenden zijn.

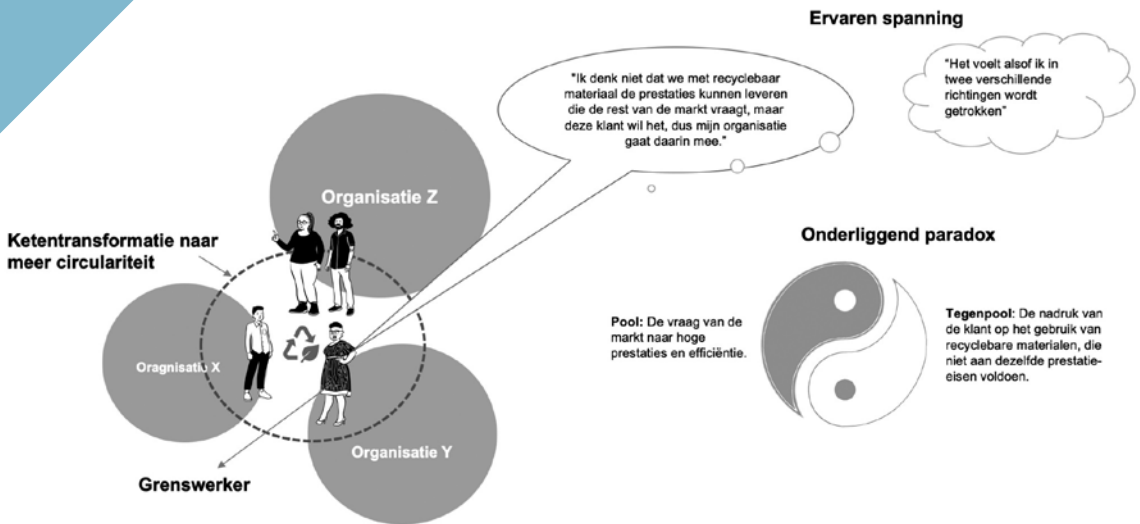
Het eens worden over welk idee de meeste potentie heeft en het onderhandelen over wat zo'n innovatie betekent voor de processen, brengt veel spanningen met zich mee. Daarom zijn deze initiatieven een goed voorbeeld van de uitdagingen waar startende circulaire keteninitiatieven mee te maken krijgen.

Observaties en voorlopige resultaten

Uit de gevoerde diepgaande, semigestructureerde interviews zijn de volgende voorlopige inzichten naar voren gekomen:

De positie van grenswerkers

Grenswerkers binnen circulaire keteninitiatieven vervullen verschillende functies binnen verschillende afdelingen, zoals accountmanagement, product development, sustainability, operations, sourcing, logistics, design en engineering. Ze nemen dus deel op basis van belang vanuit hun functie of expertise over het onderwerp. Hun rol als grens-



Figuur 1 Schakelpositie van grenswerkers in ketentransformaties (eigen ontwerp)

werker wordt vaak niet als zodanig gezien of herkend. Hierdoor kunnen ze lastig te vinden zijn en kunnen ze zich af en toe alleen voelen in hun situatie. Wat hen bindt is de positie van waaruit ze opereren, namelijk op de grens van hun organisatie en de inhoud van hun ketenopgave; ze werken allen samen aan meer circulariteit (zie Figuur 1). Grenswerkers herkennen de spagaat die deze positie met zich mee brengt en voelen zich, vaak, binnen zo'n initiatief omringd door 'like-minded people'.

Welke spanningen ervaren grenswerkers?

Grenswerkers spreken niet altijd over spanningen, maar tijdens gesprekken komen wel een aantal spanningen naar boven. Een aantal spanningen heeft te maken met de circulaire context (bijvoorbeeld, gebrek aan logistieke infra-

structuur). Bij het doorvragen, lijkt een aantal paradoxen daaraan ten grondslag te liggen. De categorieën paradoxen uit de literatuur worden bevestigd in de interviews, waarbij de performing paradox de meest voorkomende lijkt te zijn. We illustreren de typen aan de hand van enkele quotes.

1. Performing paradoxes. Spanning ontstaat door verschillende prestatiedoelen; zoals financiële doelen en duurzaamheidsdoelen. Bijvoorbeeld, een aantal keteninitiatieven is geconfronteerd met de keuze om oude materialen te vervangen door vernieuwbare materialen die beter presteren vanuit het oogpunt van milieuduurzaamheid. Dit kan echter leiden tot hogere kosten (bijvoorbeeld voor R&D, testen en ontwikkeling) en daarmee tot een vermindering van de winstgevend-

heid op de korte termijn. Zo geeft een grenswerker aan: 'Ik denk niet dat we met recyclebaar materiaal de prestaties kunnen leveren, die de rest van de markt vraagt, maar deze klant wil het, dus mijn organisatie gaat daarin mee.' Dit laat een spanning zien tussen ecologische duurzaamheid (recyclebaar materiaal) en economische prestaties (marktverwachtingen over prestaties).

2. Learning paradoxes. Spanning ontstaat door verschillende tijdsperspectieven; om in de toekomst te kunnen groeien en nu stabiel te blijven, moeten korte- en lange termijnperspectieven gecombineerd worden. Het gaat hier voornamelijk om het klassieke spanningsveld tussen exploratie en exploitatie. Exploratie bereidt een circulair keteninitiatief voor op de toekomst en kan concurrentievoordeel opleveren dankzij innovaties. Innovatie kost geld, verstoort bedrijfsvoering en het resultaat is onzeker, maar kan bijdragen aan toekomstperspectieven. Exploitatie biedt op korte termijn zekerheid en genereert inkomsten, die nodig zijn voor investeringen in innovatie. Zo geeft een grenswerker aan: 'Mijn organisatie zou willen experimenteren om te kijken of wat we hebben bedacht werkt, maar onze partner in de keten wil alles uitrekenen en uitzoeken voordat we kunnen starten.' Dit laat een spanning zien tussen leren van bestaande kennis en experimenteren.

3. Organizing paradoxes. Gaan om de spanning tussen controle en flexibiliteit, waarbij ondernemingen structuren en werkprocessen willen behouden, maar ook moeten samenwerken, wat meer aanpassing, integratie en

coöperatie tussen de verschillende structuren en werkprocessen vereist. Zo geeft een grenswerker aan: 'Wij hebben al onze processen voor hergebruikte materialen opgezet en staan open voor integratie, terwijl onze partners nog steeds praten over gerecycled materiaal en dus nog geen proces hebben voor hergebruik.' Dit laat een spanning zien tussen het behouden van bestaande werkprocessen en het integreren met de werkprocessen van andere organisaties. Het gaat hier ook om verschillen in organisatieculturen, bijvoorbeeld: 'Wij zijn een hele platte organisatie, terwijl zij een corporate zijn met verschillende hiërarchische lagen.' Dit laat een spanningsveld zien tussen verschillende besluitvormingsprocessen.

4. Belonging paradoxes. Gaan om de spanning tussen verschillende identiteiten en rollen. In keteninitiatieven, positioneren organisaties zichzelf binnen het bredere ecosysteem waarin ze opereren. Wanneer ze tegelijkertijd hun onafhankelijkheid willen behouden, ontstaat er spanning tussen de organisatie als 'zelfstandige entiteit' en als 'onderdeel van een groter systeem'. Zo ontstaan er spanningen tussen de verschillende rollen van salesmanagers, die afgerekend worden op financiële targets, en sustainability managers, die bezig zijn om duurzaamheid te bevorderen. Deze individuele paradox, geldt ook voor de afdelingen sales versus sustainability. Dit laat verschillende identiteiten zien die te maken hebben met de verschillende doelen die de organisaties nastreven. Verrassend was om te zien dat de grenswerkersrol ook

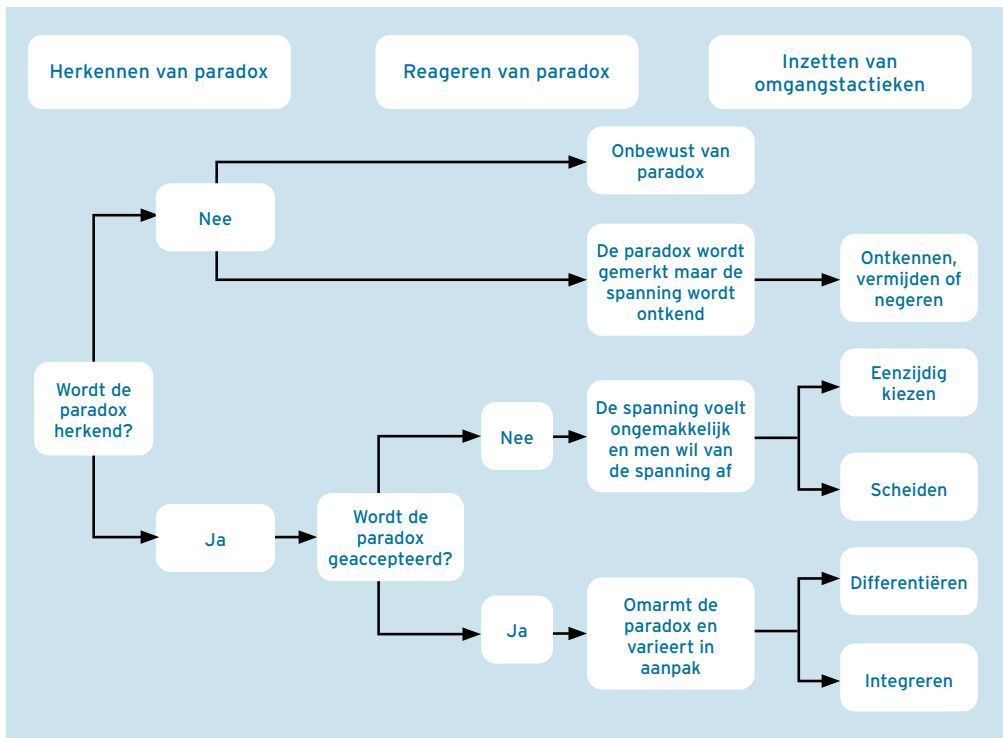
leidde tot een gezamenlijke identiteit bij grenswerkers die samen bezig waren met circulair initiatief. Zo geeft een grenswerker aan: ‘Tijdens zulke sessies zaten we met gelijkgestemden, op het thuisfront moeten we af en toe nog voor sustainability vechten.’ Ondanks dat de organisaties bewust kozen om mee te doen aan het circulariteitsprogramma. Dit laat een spanningsveld zien aan de grens tussen grenswerkers en de eigen organisatie.

Hoe gaan grenswerkers met die spanningen om?

Omgaan met paradoxen lijkt bij grenswerkers in circulaire keteninitiatieven, bewust of onbewust, te verlopen in de fa-

ses: herkennen van de paradox, reageren op de paradox en inzetten van omgangstactieken.

Het proces begint met de vraag of de paradox wordt herkend. Een ‘ja’ of ‘nee’ leidt tot verschillende reacties op de paradox, wat de tweede stap in het proces vormt. Grenswerkers herkennen niet altijd de onderliggende paradoxen. Indien ze deze wel herkennen, kunnen ze de spanning bewust of onbewust, vermijden. Hiervoor gebruiken ze omgangstactieken zoals ontkennen, vermijden of negeren; eenzijdig kiezen of scheiden. Andere grenswerkers omarmen beide polen van de paradox. Hiervoor gebruiken ze omgangstactieken zoals diffe-



Figuur 2 Navigeren van paradoxen (aangepast van Derksen e.a., 2019)

rentiëren en integreren. Differentiëren (balanceren tussen twee kanten) houdt in dat men de verschillen herkent en versterkt, wat leidt tot minder rigide inzet van bestaande ideeën en een meer open houding ten opzichte van het genereren van nieuwe ideeën. Grenswerkers kunnen ook differentiëren in tijd, bijvoorbeeld: 'We zetten dit jaar in op het recyclen van materialen en volgend jaar gaan we een aantal onderdelen hergebruiken'. Ze kunnen ook differentiëren in ruimte, bijvoorbeeld: 'Voor deze procesflow gaan we recyclen en voor deze procesflow gaan we inzetten op hergebruik'. De focus ligt hier op een of/of benadering. Integreren, daarentegen, houdt in dat men verbanden en synergiën kan identificeren. Oftewel vanuit een ander perspectief de twee kanten verenigen. De focus ligt hier op een en/en benadering. Zo gaf een grenswerker aan: 'Door te denken in termen van en/en in plaats van of/of, kunnen we creatieve oplossingen vinden voor zulke ingewikkelde kwesties'. Daarbij geven grenswerkers die paradoxen herkennen en actief benoemen binnen keteninitiatieven, vaker aan tevreden te zijn over de samenwerking en de geboekte resultaten.

Een ander interessant inzicht is dat de meeste grenswerkers aangeven een externe facilitator te waarderen, omdat deze erin slaagt mensen bij elkaar te brengen, het proces te structureren, netwerken te faciliteren en de benodigde kennis en vaardigheden aan te bieden.

Conclusies en aanbevelingen

Grenswerkers: een herkenbare, maar onderbelichte schakelpositie

Uit het onderzoek kunnen we voorlopig

concluderen dat de rol van grenswerker in circulaire ketensamenwerkingen a priori niet expliciet als zodanig wordt benoemd, maar dat deze schakelpositie en de bijbehorende spagaat door grenswerkers wel herkenbaar wordt ervaren. Grenswerkers bepalen voor een belangrijk deel het succes van deze samenwerking, maar worden tegelijkertijd geconfronteerd met verschillende spanningen. Het is daarom van belang dat organisaties en facilitators deze rol, die vaak als aanvulling op bestaande functies wordt bekleed, herkennen en erkennen.

Paradoxen: bedreiging en kans voor innovatieve circulaire oplossingen

Om effectief met paradoxen om te gaan zouden grenswerkers eerst moeten herkennen dat de spanningen ontstaan door onderliggende paradoxen. Toch zijn grenswerkers zich niet altijd bewust van paradoxen in de samenwerking. Dat is een risico voor het succes van de samenwerking (Boonstra & Eguiguren, 2023). Het activeren van een paradoxical frame (Miron-Spektor e.a., 2011), en dus het bewust herkennen van een paradox, kan hierbij helpen. Dat is echter niet vanzelfsprekend, omdat niet iedereen tijdens zijn of haar loopbaan bekend is geraakt of gemaakt met paradoxen. In deze specifieke hightech context is er bovendien een sterke cultuur rond technisch probleemoplossend vermogen ontwikkeld. Men is gewend dat er een oplossing bedacht kan worden voor de moeilijkste technische problemen, terwijl paradoxen in essentie persistent zijn.

Grenswerkers in circulaire keteninitiatieven reageren op verschillende manieren op paradoxen: ze omarmen de spanning of proberen ervan af te komen. Sommige

grenswerkers ervaren geen paradoxen of zien paradoxen als ongemakkelijk en bedreigend; zij hebben geen geactiveerd paradoxical frame (Miron-Spektor e.a., 2011). Ze gebruiken defensieve omgangstactieken zoals ontkennen, vermijden of negeren; eenzijdig kiezen of scheiden. Deze defensieve strategieën lijken niet altijd effectief te zijn. Het ontkennen van een paradox kan ertoe leiden dat men vast komt te zitten in een vicieuze cirkel. Aan de andere kant lijkt eenzijdig kiezen of scheiden wel een kortetermijnoplossing te bieden. Andere grenswerkers accepteren dat ze met de spanning moeten leven. Zij hebben een geactiveerd paradoxical frame (Miron-Spektor e.a., 2011). Ze gebruiken verbindingstactieken, zoals differentiëren en integreren. Keteninitiatieven waarin grenswerkers paradoxen herkennen en actief benoemen lijken tevredener te zijn over de samenwerking en over de geboekte resultaten.

Om paradoxen te herkennen en een paradoxical frame (Miron-Spektor e.a., 2011) te activeren, raden wij organisaties aan grenswerkers hierin te trainen. Hieronder schetsen we enkele interventies die ingezet kunnen worden in een training of begeleidingstraject:

- **Het zichtbaar en bespreekbaar maken van paradoxen.** Het zichtbaar maken van spanningen voor alle belanghebbenden, is essentieel om paradoxen te doorgronden. Door deze ogenschijnlijke tegenstrijdigheden te identificeren en te bespreken, kunnen grenswerkers samen oplossingen creëren. Facilitators, die de circulaire keteninitiatieven begeleiden, kunnen hierbij een belangrijke rol spelen door specifieke gespreksvoor-

men in te zetten om deze spanningen zichtbaar te maken, zoals het stellen van paradoxale vragen (Brughmans, 2023), bijvoorbeeld 'Waar staat elk kant van de paradox voor als je voorbij de concrete inhoud kijkt?'

- **Vertrouwd raken met tegenstellingen.**

Het in kaart brengen van de spanningen en ze systematisch analyseren helpt om ze te erkennen en te bespreken. Hierbij kan *Polarity Mapping* (Johnson, 1992) een nuttige methode zijn. Facilitators kunnen de polarity map gebruiken om grenswerkers te helpen stapsgewijs een paradox die ze tegenkomen in het keteninitiatief uit te werken in voor- en nadelen van beide polen en een evenwichtige aanpak te vinden.

- **Het ontwikkelen van een paradox mindset.**

Smith en Lewis (2011) pleiten voor het ontwikkelen van een paradox mindset: het vermogen om dualiteiten te herkennen (zoals tussen lokaal en globaal, of tussen milieu en economie) en om de daarmee samenhangende spanningen te beschouwen als een wezenlijk onderdeel van betekenisvol werk, in plaats van een verstoring ervan. Deze acceptatie vraagt echter voortdurend emotioneel, cognitief en relationeel werk (Twist & Vermaak, 2022). Emotioneel gaat het om het verdragen van ongemak, om cognitief om te gaan met verwarring, en relationeel om te gaan met conflicten. Hoewel dit in eerste instantie niet aantrekkelijk lijkt, wijzen zij erop dat juist dit proces je in staat stelt om je rijker te voelen, scherper te denken en dieper met anderen in verbinding te staan. Zo refereren ze naar een aantal pragmatische interventies en tools die kunnen helpen om het on-

gemak te doorstaan, zoals bijvoorbeeld lerend experimenteren en een algoritme om het ongemak door te voelen. Facilitators kunnen hiervan gebruik maken om grenswerkers te begeleiden in hun acceptatieproces.

Bovengenoemde inzichten vragen om meer aandacht voor paradoxen, wat impliceert dat facilitators hier bewuster mee om moeten gaan in hun trajecten. We hopen dat de bovenstaande adviezen hierbij kunnen helpen.

Naast het erkennen van de belangrijke rol van de grenswerkers en de bijbehorende paradoxale uitdagingen, is het belangrijk om te begrijpen hoe de kleine, vaak onzichtbare handelingen die grenswerkers verrichten om spanningen te beheersen of om stakeholders met uiteenlopende belangen te verbinden, te vertalen naar adequate ondersteuning voor grenswerkers. Deze kunnen variëren van gespreksvormen, tools om spanningen zichtbaar te maken, tot technieken die grenswerkers helpen hun rollen en verwachtingen beter te balanceren. De hierboven genoemde beschikbare ondersteuning, is onvoldoende geoperationaliseerd voor- en in de praktijk van grenswerkers in circulaire keteninitiatieven en facilitators. Wij stellen daarom voor om ondersteuning met en voor de praktijk te ontwikkelen, aan de hand van een ontwerpende aanpak en gebaseerd op diepgaande interviews, observaties en trainingen. Het is naar onze mening van belang om ontwikkeling en toepassing te integreren in bestaande ketenprojecten en niet losstaand aan te bieden, zodat ze direct toegepast kunnen worden. Hierdoor kunnen we inzicht

krijgen in wat effectief werkt en welke aanpassingen nodig zijn.

Een belangrijk deel van onze toekomst is tenslotte in handen van onze grenswerkers!

Literatuur

1. Boonstra J., & Eguiguren M. (2023). *Allianties voor een duurzame toekomst. Naar waardengedreven samenspel tussen ondernemingen*. Boom Uitgevers.
2. Brughmans, I. (2023). *Paradoxical leadership: how to make complexity an advantage*. University of Toronto Press.
3. Derks, M., Gilsing, R., & Berkens, F. (2023). Accelerating Transitions Through Business Model Thinking. *De Gruyter Handbook of Sustainable Entrepreneurship Research*, 323.
4. Derksen, K., Blomme, R. J., de Caluwé, L., Rupert, J., & Simons, R. J. (2019). Breaking the Paradox: Understanding How Teams Create Developmental Space. *Journal of Management Inquiry*, 28(3), 366-380.
5. Johnson, B. A. (2023). Polarity Thinking as a Resource From the OD Field for 'Systems Change Makers'. *Organization Development Journal*, 41(4).
6. Jong M. de, Bakker H. & Robeerst. F (red.) (2018) *Tweebenig samen werken*, Vakmedianet in samenwerking met Twijnstra Gudde. Amersfoort.
7. Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B. E., Nicolini, D., Raviola, E., & Walter, L. (2019). Boundary work among groups, occupations, and organizations: From cartography to process. *Academy of management annals*, 13(2), 704-736.
8. Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229-240.
9. Smith, W.K. & Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academic Management Review*, 36, 381e403.
10. Twist, M.J. van & Vermaak, H. (2022). Paradoxen: werk met ongemak. *Management & Organisatie*, 5-6.