

## DOSSIER

# Introductie: het paradoxale van samenwerking als sturingsvorm

*Yvonne La Grouw & Mark van Ostaijen\**

Sturing vindt steeds vaker plaats in de vorm van samenwerking tussen partijen met verschillende kennis, posities en belangen. Zoals bijvoorbeeld in pilots, *urban living labs*, *communities of practice*. Het zijn termen voor doorgaans aantrekkelijke vormen van samenwerken of sturen: menig bestuurder of manager zal graag ‘aanvullende perspectieven’ en ‘krachten bundelen’ om een complex of *wicked* probleem aan te pakken, want ‘samen staan we sterker’. Hieronder schuilt een assumptie dat de ideeën en plannen van partijen inderdaad verschillend zijn, maar dat een bundeling van deze perspectieven leidt tot een optimale aanpak van een probleem. Deze veronderstelde integraliteit en complementariteit lijkt wat idyllisch, omdat zij het paradoxale karakter buiten beschouwing laat: de samenwerking wordt zinvol geacht omdat partijen verschillende input hebben, maar juist vanwege dit verschil zijn deze perspectieven niet logischerwijs te verbinden. Hoe kan sturing plaatsvinden, als de richting niet eenduidig is?

Samenwerking is op zichzelf nog geen oplossing voor het sturen op ingewikkelde problematiek. Toch is dit geen reden om somber te worden over de potentie van samenwerking. Paradoxen zijn alleen paradoxaal als zij bekeken worden vanuit één enkel perspectief, schrijft Deborah Stone in haar inmiddels toch wel klassieke boek *Policy Paradox* (2002). Stone benadrukt dat beleidsdoelen, -problemen en -oplossingen niet begrepen moeten worden als statische gegevens, maar als geconstrueerd door politieke processen. Zo zijn beleidsproblemen niet een kwestie van het bepalen in hoeverre beleidsdoelen niet behaald zijn, maar strategische weergaven van een situatie. Partijen hebben hun eigen belangen en voorkeuren, en het hangt er dan ook van af aan wie je het vraagt wat nu het daadwerkelijke probleem is. Ook oplossingen zijn niet neutraal volgens Stone, maar worden bepaald door de mate van effectiviteit van strategieën om het handelen van anderen richting te geven. Stones centrale punt is dat beleidsprocessen niet neutraal en meetbaar zijn, maar politiek en dynamisch.

Als we deze lessen van Stone meenemen naar de paradox van samenwerking als sturingsvorm, dan moeten we de idyllische veronderstellingen van samenwerking aanpassen. Het begrijpen vanuit niet één, maar verschillende perspectieven kan

\* Yvonne La Grouw, MSc is PhD-kandidaat bestuurskunde en politicologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en redactielid van *Beleid en Maatschappij*. Dr. Mark van Ostaijen is managing director van het LDE Centre Governance of Migration and Diversity, assistant professor aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en redactielid van *Beleid en Maatschappij*.

Yvonne La Grouw & Mark van Ostaijen

een productief startpunt zijn van een samenwerking. Het stelt in staat om paradoxen te identificeren, de politieke elementen van paradoxen te herkennen en vanuit daar gericht te zoeken naar waardevolle uitkomsten. Dit startpunt is dan ook de basis van dit Dossier. Drie auteurs gaan in op het paradoxale element van samenwerking en hoe hiermee omgegaan kan worden.

Tamara Metze schreef een mooi synthetiserend en reflexief essay voor *VerDus* (*Verbinden van Duurzame Steden*) dat inzichten en aanknopingspunten biedt om na te denken over creatieve en gebiedsoverstijgende vormen van sturen en samenwerken. Ze trapt dit Dossier af met een aangepaste versie van dat essay. Daarin stelt ze dat experimentele vormen van sturen vaak paradoxen met zich brengen. Metze beschrijft de paradox van de pilot, de paradox van pluriformiteit en de paradox van het pragmatisme, en de lessen van deze paradoxen voor stedelijke netwerken. Paradoxen zijn hinderend, maar dit betekent niet dat sturing niet zinvol is. Sterker nog, stedelijke netwerken zouden deze drie paradoxen moeten omarmen omdat dit volgens Metze wat moois oplevert: leren werken met paradoxen draagt bij aan de democratie.

Iteke van Hille duikt in het proces van sector-overschrijdende samenwerking – samenwerking tussen partijen uit verschillende sectoren, zoals publiek, privaat, non-profit en kennissectoren. Als je ergens botsende perspectieven en belangen en dus ingewikkelde samenwerkingsprocessen kunt verwachten, dan is het wel bij sector-overschrijdende samenwerkingen. Toch biedt ook Van Hille een hoopvol en creatief perspectief met haar nadruk op het belang van ‘baggerwerk’, dat nodig is om dergelijke uitdagende samenwerkingsprocessen beter te laten verlopen en tot creatieve oplossingen te komen.

Duco Bannink onderzoekt hoe sturing door middel van samenwerking begrepen kan worden als een paradoxale activiteit op zichzelf. Aan de hand van het werk van Alasdair MacIntyre beschrijft Bannink de spanning tussen sturing en praktijken: de praktijk kan volgens Bannink niet zonder sturing, maar sturing kan nooit volledige grip krijgen op de praktijk. Samenwerking als sturingsvorm is volgens Bannink niet paradoxaal, maar beter te zien als een oxymoron.

Zodoende biedt dit Dossier een reflexief perspectief op de mitsen en maren van collaboratief sturen en samenwerken. Als een bron van paradoxen, conflicten en onverenigbare ambities. Toch bieden auteurs ook aanknopingspunten en een handelingsrepertoire om voorbij de paradoxale en tegengestelde krachten te denken die inherent zijn aan deze vorm van sturen en samenwerken.