

Omgaan met paradoxen in sector-overschrijdende samenwerking: op zoek naar de balans tussen resultaat en ‘baggerwerk’

*Iteke van Hille**

Volgens cabaretier Peter Pannekoek¹ hebben we ‘heel vaak de neiging te kijken naar het resultaat, in plaats van het proces’. Dit kan volgens hem nooit tot structurele oplossingen leiden:

‘Hoe ga je ooit iets oplossen zonder het te begrijpen? Maar dat is volgens mij veel te vaak het probleem van onze politiek: het wel willen oplossen, maar niet kijken naar de oorzaak. Waardoor je het probleem nooit structureel oplost.’

Tamara Metzke kaart de relevantie van paradoxale processen aan in de context van sturing. In het domein van sector-overschrijdende samenwerking – samenwerking tussen partijen uit verschillende sectoren, zoals publiek, privaat, non-profit en kennis – zijn paradoxale processen ook evident. De lessen die ik uit die context wil inbrengen, raken aan het commentaar van Peter Pannekoek, namelijk het belang van een goede balans zoeken én behouden tussen resultaat- en procesgericht (samen)werken en hoe deze evenwichtsoefening gefaciliteerd kan worden.² Deze lessen zijn relevant, omdat in de huidige ‘partnership society’ (Googins & Rochlin, 2000) het zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke problemen steeds vaker wordt vormgegeven in sector-overschrijdende samenwerking tussen overheden en verschillende organisaties en belangvertegenwoordigers zoals bedrijven, kennispartners, non-profitorganisaties en (branche)verenigingen.³

Sector-overschrijdende samenwerking is daarmee verworden tot een relevant beleidsinstrument op lokale, regionale, nationale én internationale schaal. Internationaal bijvoorbeeld in de context van uitdagingen zoals ontbossing of klimaatverandering, lokaal of regionaal in vraagstukken omtrent zorg, circulariteit of energietransitie. De rol van overheden in sector-overschrijdende samenwerking varieert van opdrachtgever (financier) tot deelnemer of organisator van de samenwerking. Zowel academici als beleidsmakers hebben hoge verwachtingen van samenwerking tussen partijen van verschillende sectoren, waardoor de uitdagingen nogal eens over het hoofd worden gezien. Het bij elkaar brengen van belanghebbenden biedt namelijk niet automatisch een wondermiddel voor het oplossen van een probleem (Gray & Purdy, 2018). Zoals Metzke bijvoorbeeld in haar bijdrage laat zien met de ‘paradox van het pragmatisme’: (regionale) samenwerking leidt ook tot conflict.

* Dr. Iteke van Hille is docent-onderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam.

Omgaan met paradoxen in sector-overschrijdende samenwerking: op zoek naar de balans tussen resultaat en 'baggerwerk'

Het begrip 'conflict' heeft nog altijd een overwegend negatieve connotatie. De spanningen die conflicten oproepen, worden door deelnemers in de samenwerking vaak als onaangenaam ervaren. Ook in de literatuur over sector-overschrijdende samenwerking wordt nog (te) vaak de nadruk gelegd op het zoeken naar oplossingen, uitwegen uit de conflicten tussen de partners omdat deze een effectieve en succesvolle samenwerking in de weg zouden staan. Hierbij wordt een lineaire logica toegepast: conflicten moeten *eerst* worden opgelost *voordat* de samenwerking vooruit kan en tot resultaten kan komen. Metze stelt in haar bijdrage echter terecht dat conflicten niet louter negatief hoeven te zijn, sterker nog: 'conflicten zijn nodig om essentiële waarden bloot te leggen'. Zij geeft daarbij aan dat conflicten de posities van deelnemers expliciet maken en bovendien ook insluiting en uitsluiting zichtbaar maken. Behalve dat conflicten de (soms tegenstrijdige) belangen van samenwerkingspartners blootleggen, alsmede de achterliggende interpretaties en waarden, leiden ze ook tot het noodzakelijke 'baggerwerk'⁴ om tot structurele oplossingen te komen.

Met 'baggerwerk' bedoel ik hier het organiseren van het *proces* van de samenwerking, bijvoorbeeld het organiseren van goede (werk)relaties tussen organisaties en personen, het bouwen van vertrouwen tussen partners en het bespreekbaar maken van conflicten en belangentegenstellingen. Hoewel dit werk noodzakelijk is om in samenwerking structurele oplossingen te realiseren, is dit niet eenvoudig – en zeker niet altijd aangenaam. In de lineaire logica die de literatuur over sector-overschrijdende samenwerking domineert, start een samenwerking met een probleemdefinitie, gevolgd door het formuleren van een doelstelling en tot slot de implementatie van de afgesproken activiteiten of oplossingsrichtingen. Mogelijke conflicten en belangentegenstellingen worden in de eerste fases besproken en opgelost en vervolgens wordt gestuurd op *resultaat*. Samenwerkingen bestaan echter uit een complex en iteratief samenspel tussen proces en resultaat, en de persoon of organisatie die leidinggeeft aan de samenwerking moet gelijktijdig op beide elementen sturen. Dit maakt sector-overschrijdende samenwerking in mijn ogen tot een non-lineair fenomeen (Van Hille, 2020). Het 'baggerwerk' dat nodig is, eindigt niet na de formering van de samenwerking, maar blijft relevant gedurende de gehele looptijd.

Het erkennen van het belang en de relevantie van conflict en spanning maakt samenwerking tot een uitermate complex proces. Enerzijds moet er voldoende aandacht zijn (en blijven) voor het 'baggerwerk', anderzijds moet dit niet leiden tot een verlies aan 'momentum' of energie bij deelnemers. Er moeten daarom ook voldoende (tussentijdse) resultaten worden gerealiseerd, wat Metze 'small wins' noemt. Deze leiden tot een hernieuwd besef van de relevantie van samenwerking, wat bijdraagt aan het realiseren van vertrouwen tussen partners. De relevantie van samenwerking moet voor de partners altijd zichtbaar blijven, ook in fasen waarin conflict en tegenstellingen oplopen, maar voor structurele resultaten op de lange termijn moeten conflicten en tegenstellingen voldoende ruimte krijgen, ondanks de (soms onaangename) spanningen die dit oplevert voor deelnemende personen en organisaties. Door de samenwerking op die manier te sturen, als een iteratief proces waarin resultaten en processen hand in hand gaan, ga je verder dan de line-

Iteke van Hille

aire aanpak zoals zo vaak beschreven in de literatuur. Je organiseert niet eerst een samenwerking die vervolgens met een oplossing komt. In plaats daarvan werk je aan het formeren en behouden van een goede samenwerking *terwijl* je aan oplossingen werkt: het is een 'heen-en-weer' tussen proces en resultaat.

De organisaties en personen die samenwerkingen organiseren en 'leiden', moeten gefaciliteerd worden in deze paradoxale manier van sturen. Hiervoor is een drietal elementen van belang. In de eerste plaats moet er erkenning komen voor het non-lineaire karakter van samenwerking, of sterker nog: behalve de erkenning van de wisselwerking tussen proces en resultaat moet hiervoor ook *waardering* komen, omdat een non-lineair proces uiteindelijk de potentie heeft om tot meer creatieve en structurele oplossingen te leiden. Om die potentie echter waar te maken (en dit is het tweede element) zijn bekwame leiders nodig die over de benodigde vaardigheden en ervaring beschikken om samenwerking op deze paradoxale manier te sturen. Het 'leiden' van een sector-overschrijdende samenwerking vereist deels andere vaardigheden dan 'traditioneel' leiderschap. Om de balans tussen proces en resultaat te bewaren en het benodigde 'baggerwerk' te verzetten moeten leiders – of misschien is 'begeleiders' een beter woord – van sector-overschrijdende samenwerking bijvoorbeeld zeer bedreven zijn in wat Metzke 'reframing' noemt. Als laatste moet een institutionele context georganiseerd worden waarin sector-overschrijdende samenwerkingen de ruimte krijgen om te zoeken naar oorzaken én oplossingen: ze moeten voldoende kunnen 'baggeren'. Samenwerking is vaak een uitermate rommelig en tijdrovend proces, en de praxis staat daarmee haaks op de vaak lineaire sturing of afrekening op (snel) resultaat, tastbare uitkomsten en *key performance indicators* die bedoeld zijn om de effectiviteit van sector-overschrijdende samenwerking als beleidsinstrument te meten en verantwoorden. Deze nadruk op *output*, die vanuit financiers (veelal overheden) wordt opgelegd, werkt belemmerend in de uitvoering van sector-overschrijdende samenwerking.

Om de potentie van sector-overschrijdende samenwerking volledig te benutten, is het dus van belang om het 'baggerwerk' en de bijbehorende chaos en onzekerheid volledig te omarmen – hierin ontstaan namelijk de meest creatieve en holistische oplossingen voor de grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd.

Noten

- 1 Peter Pannekoek, oudejaarsconferentie 2021, uitgezonden op NPO1 op 31 december 2021.
- 2 De aanbevelingen in dit stuk zijn gebaseerd op de bevindingen uit mijn proefschrift *A Balancing Act: Convening cross-sector partnerships to strengthen sustainable development in global supply chains* (2020), waarin ik vanuit een organisatiewetenschappelijk paradoxperspectief de rol van 'conveners' (organisatoren van samenwerking) in sector-overschrijdende samenwerking heb onderzocht.
- 3 Ik gebruik hier de Nederlandse term 'sector-overschrijdende samenwerking' voor een fenomeen dat in de organisatiewetenschappelijke literatuur een grote verscheidenheid aan

Omgaan met paradoxen in sector-overschrijdende samenwerking: op zoek naar de balans tussen resultaat en 'baggerwerk'

labels en definities kent, waaronder ook 'cross-sector partnerships' (Selsky & Parker, 2005).

- 4 In zijn oudejaarsconferentie besteedt Peter Pannekoek ook aandacht aan het vastgelopen vrachtschip in het Suezkanaal: 'De moeilijkste manier om zo'n groot schip los te krijgen, is baggeren. De grond onder het schip weghalen. Dat vergt veel tijd en precisie, maar zo kon het schip uiteindelijk z'n vaart hervatten. Alleen doen wij dat liever niet, baggeren: beginnen bij de grond, de fundering. Want wie weet, wat er dan naar boven komt?'

Literatuur

- Googins, B.K., & Rochlin, S.A. (2000). Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. *Business and society review*, 105 (1): 127-144.
- Gray, B., & Purdy, J. (2018). *Collaborating for our future: Multistakeholder partnerships for solving complex problems*. Oxford: Oxford University Press.
- Hille, I. van (2020). *A Balancing Act: Convening cross-sector partnerships to strengthen sustainability in global supply chains*. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Selsky, J.W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of management*, 31(6): 849-873.