

Bruggenbouwers

Deel uitmaken en sturen van lokale samenwerkingsverbanden voor veiligheid en leefbaarheid

Dr. Annemarijn Walberg

Nick van der Klok MSc

Dr. Remco Spithoven



Bruggenbouwers

Bruggenbouwers

Deel uitmaken en sturen van lokale samenwerkingsverbanden voor veiligheid en leefbaarheid

Dr. Annemarijn Walberg
Nick van der Klok MSc
Dr. Remco Spithoven

met medewerking van:
Sarah Ebrahim MSc
Bob Schuitema MSc
Elsa Foppen MSc
Dr. Karin Wittebrood
Julia Klopman BA

Lefebvre Sdu, juli 2025



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
telefoon: 070 - 378 98 80
website: www.sdu.nl/service

Omslagontwerp: Imago Mediabuilders, Amersfoort
Afbeelding omslag: Tatiana P. Unsplash

ISBN: 9789012411004
NUR: 600

© 2025 Lefebvre Sdu, Den Haag; Politie & Wetenschap, Apeldoorn

Alle rechten voorbehouden. Behalve de door de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De bij toepassing van art. 16h tot en met 16m Auteurswet wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens kopiëren dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet dient men zich te wenden tot de Stichting UvO (www.stichting-uvo.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Lefebvre Sdu neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting / 9

- 1. Inleiding / 13**
 - 1.1 De rol van samenwerken binnen gebiedsgebonden politiewerk / 13
 - 1.2 Aanleiding / 15
 - 1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen / 17
 - 1.4 Onderzoeksmethoden / 18
 - 1.4.1 Literatuurstudie / 18
 - 1.4.2 Exploratief, praktijkgericht onderzoek met interviews en observaties / 19
 - 1.4.3 Analyse / 22
 - 1.5 Leeswijzer / 22
- 2. Theoretisch kader: politiemedewerkers als bruggenbouwers / 25**
 - 2.1 Van 'the police' naar 'policing' / 25
 - 2.2 De rol van individuele professionals bij de aanpak van *wicked problems* / 27
 - 2.3 De complexiteit van interdisciplinair samenwerken / 29
 - 2.3.1 Een complex krachtenveld / 29
 - 2.3.2 Fases in samenwerking / 30
 - 2.3.3 Sociaal kapitaal, vertrouwen en collectieve actie / 32
 - 2.3.4 Groepsdynamiek binnen interdisciplinaire teams / 33
 - 2.3.5 Voorbij spanning en conflict / 35
 - 2.4 Bruggenbouwers: voorbij de complexiteit / 36
 - 2.4.1 Wat is een bruggenbouwer? / 37
 - 2.4.2 De rol van een bruggenbouwer / 39
 - 2.4.3 Competenties en kenmerken van bruggenbouwers / 42
 - 2.4.4 Strategieën van bruggenbouwers / 47
 - 2.5 Resumé / 52
- 3. Hooghuizen: Winkelcentrum Oostplein / 55**
 - 3.1 Aanleiding / 55
 - 3.2 Organisatorische opzet van het samenwerkingsverband / 59
 - 3.3 Groepsdynamieken binnen het samenwerkingsverband / 61
 - 3.4 Voorzitterschap / 64
 - 3.5 Conclusie / 65

4.	De Bloemenbuurt / 67
4.1	Aanleiding / 67
4.2	Organisatorische opzet van het samenwerkingsverband / 72
4.3	Groepsdynamieken binnen het samenwerkingsverband / 74
4.3.1	Naast elkaar bestaande probleemopvattingen worden geen gezamenlijk verhaal / 74
4.3.2	Behoeftte aan handelen / 76
4.3.3	Niet op elkaar afgestemde verwachtingen / 77
4.3.4	Twijfel uiten over de ernst van probleem / 77
4.3.5	Afhaken / 78
4.4	Voorzitterschap / 79
4.5	Conclusie / 81
5.	Ruitersoord / 85
5.1	Aanleiding / 85
5.2	Organisatorische opzet van het samenwerkingsverband / 86
5.2.1	Rolverdeling / 88
5.2.2	Werkwijze / 92
5.3	Groepsdynamieken binnen het samenwerkingsverband / 96
5.3.1	Sfeer / 96
5.3.2	Betrokkenheid en actieve deelname aan het gesprek / 97
5.3.3	Aanwezigheid / 98
5.3.4	Maatwerk en integrale benadering / 99
5.3.5	Samenwerken en frictiepunten / 100
5.3.6	Omgang met kritiek en weerstand / 102
5.3.7	Groepsgewijs reflecteren / 103
5.4	Voorzitterschap / 104
5.5	Conclusie / 107
6.	Vergelijking tussen de drie casussen: bruggenbouwen voorbij de lokale complexiteit / 109
6.1	Reflecties op de voortgang in de drie samenwerkingsverbanden / 109
6.2	Organisatorische randvoorwaarden / 112
6.2.1	Visie / 113
6.2.2	Mandaat en organisatiestructuur / 114
6.2.3	Commitment / 115
6.3	Verschillende invullingen van het voorzitterschap in relatie tot groepsdynamiek / 116
6.4	Het belang van de verbindende en balancerende voorzitter / 120
7.	Conclusie en discussie / 125
7.1	Beantwoording onderzoeksvragen / 125
7.2	Suggesties voor vervolgonderzoek / 133
7.3	Beperkingen van dit onderzoek / 134

8.	Handreikingen aan de lokale praktijk van samenwerkingsverbanden	/ 137
8.1	Handreikingen voor bestuurders	/ 137
8.2	Handreikingen voor leidinggevendenden uit de moederorganisaties	/ 138
8.3	Handreikingen voor voorzitters	/ 139
8.4	Handreikingen voor deelnemers	/ 142
8.5	Tot slot	/ 143

Literatuur	/ 145
-------------------	--------------

Bijlage A Topiclijst interviews	/ 155
--	--------------

Bijlage B Observatieschema	/ 157
-----------------------------------	--------------

Bijlage C Codeerschema	/ 159
-------------------------------	--------------

Bijlage D Code Netwerk Probleemanalyse Winkelcentrum Oostplein	/ 161
---	--------------

Uitgaven in de reeks Politiekunde	/ 163
--	--------------

Managementsamenvatting

Waar tot de jaren '00 politieorganisaties de zorg voor veiligheid vooral eigenhandig verzorgden, wordt die verantwoordelijkheid sindsdien meer en meer gedeeld. Ook andere lokale partijen zijn een rol gaan vervullen binnen de *politiefunctie*. Daarmee is er een sterkere nadruk komen te liggen op samenwerking in de aanpak van lokale veiligheidsvraagstukken. Die samenwerking wordt nodig geacht omdat lokale leefbaarheids- en veiligheidsvraagstukken in de regel multidimensionaal van aard zijn, waardoor kennis en expertise vanuit verschillende disciplines nodig zijn om tot een succesvolle aanpak te kunnen komen. Samenwerking wordt hierbij gezien als *de* oplossing voor het aanpakken van lokale veiligheidsproblemen.

Van samenwerking blijkt in beleid en praktijk evenwel een rooskleurig beeld te bestaan, waarbij over het hoofd wordt gezien dat samenwerking in de praktijk vaak moeizaam verloopt. Integraal samenwerken is meer dan het op orde brengen van organisatorische randvoorwaarden, zoals het sluiten van convenanten en het opzetten van vergaderstructuren. Daadwerkelijk integraal samenwerken is mensenwerk. Het veronderstelt dat samenwerkende professionals zich verhouden tot conflicterende belangen, doelstellingen en waarden. Hoewel politieprofessionals in toenemende mate onderdeel uitmaken van lokale samenwerkingsverbanden, is er tot op heden nog weinig aandacht geweest voor wat dit in de praktijk van hen vraagt. Daarom hebben wij ons in dit exploratieve, praktijkgerichte onderzoek gefocust op het vinden van meer precieze verklaringen van wat integraal samenwerken zo moeilijk maakt en op het formuleren van aangrijpingspunten voor uitvoerende professionals om deze complexe praktijk te begrijpen en te verbeteren.

Wij deden ruim anderhalf jaar lang onderzoek binnen en naar drie interdisciplinaire samenwerkingsverbanden in grootstedelijke wijken die zich op lokale veiligheidsproblemen richtten. Twee van deze samenwerkingsverbanden ontstonden vanuit eigen initiatief van lokale professionals (bottom-up) en één werd op stadsniveau (top-down) geïnitieerd. De problematiek die professionals daarbij wilden aanpakken varieerde van overlastgevend gedrag in de publieke ruimte tot onveiligheidsgevoelens en wantrouwen in de overheid onder inwoners. Binnen ons praktijkgerichte onderzoek werden eerst interviews gehouden met deelnemende professionals om een beeld te vormen van het voorliggende probleem van leefbaarheid en/of veiligheid en de verschillende visies op deze problematiek. Ook gingen wij hierbij in op de onderlinge verwachtingen. Daarna vonden observaties plaats van vergaderingen van de samenwerkingsver-

banden. Daarbij lag de focus op de informele processen binnen de groep, omdat juist die op basis van het verrichte literatuuronderzoek bepalend leken voor de effectiviteit van samenwerkingsverbanden.

Uit ons onderzoek blijkt dat één van de drie samenwerkingsverbanden zich in een periode van bijna twee jaar heeft kunnen ontwikkelen tot een uitvoerend, werkzaam samenwerkingsverband. Dat de andere twee samenwerkingsverbanden moeite hadden om de fase van probleemdefiniëring en doelformulering te voltooien, verklaren wij uit het gezamenlijke onvermogen van de deelnemende professionals om hun onderlinge verschillen te overbruggen. Ondanks de wens om tot een aanpak te komen die verder zou gaan dan symptoombestrijding, bleken de professionals binnen deze twee samenwerkingsverbanden te verzanden in de analyse van het veiligheidsvraagstuk en kozen ze op pragmatische gronden voor kortetermijninterventies gericht op deelproblemen. Er was hierbij weliswaar sprake van enige afstemming, maar er ontbrak een gedeelde visie waaraan iedere professional (en organisatie) zijn of haar bijdrage leverde.

Dit veroorzaakte al snel ongenoegen onder de deelnemers. Sommige deelnemers herkenden hun eigen visie op de problematiek onvoldoende om zich te kunnen en willen verbinden aan de uitvoering van concrete, gezamenlijke acties. Andere deelnemers begonnen zich af te vragen wat het nut van het samenwerkingsverband was als de feitelijke uitvoering binnen de kaders van afzonderlijke organisaties kon plaatsvinden. Binnen deze samenwerkingsverbanden bleken wereldbeelden, overtuigingen en identiteiten te botsen, zonder dat deze succesvol werden overbrugd. In het derde samenwerkingsverband vonden diezelfde botsingen plaats, maar bleken de deelnemers in staat om het daaruit voortvloeiende conflict constructief aan te gaan, en wegen te vinden in het formuleren van een nieuw, gedeeld verhaal. Dat bleek de weg vrij te maken voor een succesvolle samenwerking. Het vermogen om bruggen te bouwen (*boundary spanning*) bleek daarvoor cruciaal.

Het overbruggen van verschillen kan plaatsvinden op verschillende vlakken. In twee van de drie casussen bleek het samenwerkingsverband moeite te hebben met het overbruggen van met name *cognitieve* grenzen. Het lukte de groepen niet om op basis van alle afzonderlijke beelden van het veiligheidsprobleem een analyse te maken waar eenieder zich in kon vinden en bereid was zich aan daaruit voortvloeiende taken te verbinden. In beide groepen leidde dit ertoe dat deelnemende professionals uiteindelijk onvoldoende toegevoegde waarde van samenwerking zagen en begonnen af te haken. In het succesvolle samenwerkingsverband bleken naast deze *cognitieve* ook *sociale* en *materiële* grenzen effectief te zijn overbrugd. Sociale grenzen gaan over de vraag wie 'erbij hoort' en wie niet. Dat deelnemers zich identificeerden als onderdeel van dit samenwerkingsverband was een teken dat sociale grenzen succesvol waren overbrugd. Overbrugde materiële grenzen (verschillen in macht over hulpbronnen) bleken uit het feit dat het samenwerkingsverband kon beschikken over personeel en huisvesting, die vanuit meerdere organisaties werden geleverd.

Uit de vergelijking van de drie casussen bleken drie elementen van cruciaal belang voor het succesvol kunnen overbruggen van grenzen. De wijze waarop de **voorzitter** zijn/haar taak uitvoerde, bleek het meest bepalend voor de ontwikkeling van het samenwerkingsverband. Een veelheid aan specifieke eigenschappen, voorkeuren en vaardigheden bleek in deze persoon verenigd te moeten zijn om deelnemers zowel op inhoud als op persoonlijk niveau aan elkaar te verbinden. Het voortdurend flexibel kunnen bewegen tussen inhoud en relatie, tussen formele en informele prikkels en tussen praktisch en abstract niveau bleek daarbij de werkzame maar zeer complexe competentie. Dat hielp bij het ontstaan van positieve **groepsdynamieken**, zoals de bereidheid om naar elkaars ideeën te luisteren en op basis daarvan gezamenlijk beslissingen te nemen. Door zich op activiteiten te richten die op relatief korte termijn effect sorteerden, konden successen worden gevierd, en dat droeg bij aan de groei van een teamidentiteit en de bereidheid zich voor het samenwerkingsverband in te zetten. Daarnaast bleken ook de **organisatorische randvoorwaarden** – van visie, organisatiestructuur en commitment – op orde te moeten zijn om een samenwerkingsverband tot de uitvoerende fase te brengen. Maar daarbij bleek het opnieuw de voorzittende bruggenbouwer te zijn die de doorslag gaf. Zelfs als er sprake was van een gedegen visie en van bestuurlijke steun, dan bleek het alsnog (in eerste instantie) aan de voorzitter om deze in de complexiteit van de interdisciplinaire werkvloer ook te benutten door hier concreet richting aan te geven.

In ons slothoofdstuk zijn praktische handreikingen opgenomen voor lokale (politie) professionals die ambities hebben voor het starten van een interdisciplinair samenwerkingsverband. Die zijn niet alleen gericht aan uitvoerende bruggenbouwers, maar ook aan bestuurders en leidinggevendenden vanuit betrokken organisaties. Bestuurders kunnen een rol vervullen in het afwegen van nut en noodzaak van interdisciplinair samenwerken, en leidinggevendenden hebben een belangrijke rol in het selecteren van geschikte deelnemers aan lokale samenwerkingsverbanden en in het verlenen van *back-up* aan de uitvoerende bruggenbouwers. Voor de voorzitter zijn er praktische handvatten geformuleerd op het gebied van sturing geven aan het realiseren van organisatorische randvoorwaarden, inhoud en groepsproces.

Het ontwikkelen van bruggenbouwers-kwaliteiten bij interdisciplinair samenwerkende veiligheidsprofessionals lijkt op basis van dit onderzoek een bijzonder zinvolle investering om samenwerking en daarmee de aanpak van complexe maatschappelijke problemen te verbeteren. Omdat er nauwelijks scholing bestaat op het vlak van interdisciplinair werken in de praktijk, is dit rapport tenslotte ook een oproep om dat onderwijs te gaan ontwikkelen. Dit onderwijs kan aan verschillende initiële beroepsopleidingen worden toegevoegd of in de vorm van nascholing worden aangeboden.

1. Inleiding

1.1 De rol van samenwerken binnen gebiedsgebonden politiewerk

Problemen van veiligheid en leefbaarheid zijn bijna per definitie multidimensionaal van aard. Dit maakt lokale aanpakken tot complexe operaties. Sociaaleconomische achterstanden, verschillen in culturele achtergronden, opvattingen en levensstijlen van bewoners, criminaliteit, slechte huisvesting en gezondheidsproblemen zijn namelijk vaak met elkaar verweven, en dat wordt met name zichtbaar in de meest kwetsbare buurten. Problemen van veiligheid en leefbaarheid zijn geografisch ongelijk over het land verdeeld; in sommige wijken en buurten komen immers onevenredig veel leefbaarheids- en veiligheidsvraagstukken voor (Uyterlinde, Van der Velden & Bouwman, 2020; Leidelmeijer, Frissen & Van Iersel, 2020; Boutellier et al., 2021). De opgave die de verwevenheid van problemen met zich meebrengt speelt dus vooral in deze wijken: hoe zijn deze kluwens van elkaar beïnvloedende factoren te doorgronden, en hoe kan hier effectief op gereageerd worden? (zie ook: Janssen, 2021). Het antwoord op die vraag wordt vanuit de hoek van politiek en beleid sinds de jaren '90 van de vorige eeuw vooral gevonden in: samenwerking tussen lokale partners in een 'integrale aanpak' (Van Steden, 2011).

Samenwerking wordt in ieder geval nodig geacht tussen gebiedsgebonden professionals van de politie, woningcorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen en gemeentelijke diensten (ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2022), maar soms worden ook burgers en/of private partijen expliciet genoemd als noodzakelijke samenwerkingspartners (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2005). De noodzaak tot samenwerking wordt over het algemeen onderbouwd met het argument dat de expertise vanuit verschillende professies nodig is om lokale problemen te kunnen duiden en om er oplossingen voor te kunnen vinden. Van individuele professionals in de veiligheidszorg kan volgens Janssen (2021: 54) immers niet worden verwacht dat zij 'van alle markten thuis zijn'. De nadruk op 'samen' wordt ook door de Nationale Politie gebezigd: *'Ons werk staat niet op zichzelf. We doen het samen met allerlei partners, omdat we afhankelijk zijn van elkaars gegevens, inzichten en ervaringen'* (Nationale Politie, 2021: 35).

De samenwerking die een integrale benadering van veiligheid vraagt, blijkt in de praktijk een apart vraagstuk op zichzelf (Van Steden 2011b; Spithoven, 2020). Integrale sa-

menwerking komt namelijk vaak moeilijk van de grond (ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2022), en kost in de uitvoering meestal het spreekwoordelijke bloed, zweet en tranen. Dat heeft er allereerst mee te maken dat integraal samenwerkende professionals zich moeten verhouden tot conflicterende belangen, doelstellingen en waarden (Van Delden, 2009; Dozy, 2012). Als de ander een conflicterende opvatting van de werkelijkheid heeft, of handelt op basis van andere waarden, dan is identificatie met die ander verre van vanzelfsprekend. En dat terwijl die verplaatsing in en identificatie met die ander nodig is voor de bereidheid om samen de schouders onder gemeenschappelijke doelen te zetten (Boutellier, Meere & Brock, 2021). Aan professionals op de werkvloer stelt die integrale samenwerking eisen waar de wetenschap tot op heden onvoldoende bij heeft stilgestaan. Naast het reguliere werk dat deze professionals doen, worden zij in staat geacht om invulling te geven aan het complexe werk dat komt kijken bij deelname aan samenwerkingsverbanden, inclusief de omgang met onderlinge dynamieken, misverstanden en conflicten. Over het algemeen worden aan het *hoe* van samenwerken nauwelijks woorden vuil gemaakt, niet door beleidsmakers, maar ook niet door leidinggevers of docenten. In de praktijk wordt daarmee een groot beroep gedaan op het improvisatievermogen van lokale professionals. Want hoe pak je zo'n klus aan de interdisciplinaire overlegtafel eigenlijk aan? En wat is ervoor nodig om een dergelijke samenwerking op lokaal niveau te laten slagen?

In de internationale literatuur wordt in dit kader gewezen op de noodzaak van verbindende vaardigheden om de onvermijdelijke, onderlinge verschillen te kunnen overbruggen (Williams, 2012; Jackson, 1996). Het vermogen om met verschillen om te kunnen gaan, wordt ook wel 'relationeel vakmanschap' genoemd (Spithoven, 2020; Politieacademie, 2019). Dit concept wordt binnen de politie sinds 2019 gebruikt om aan te geven dat er relationele competenties nodig zijn om in verbinding te kunnen zijn en blijven met de omgeving. En dat wordt op zijn beurt weer nodig geacht voor de effectiviteit van politiewerk. Relationeel vakmanschap wordt gedefinieerd als '(...) het vermogen van de politie om om te gaan met de culturele en sociale verschillen tussen de bewoners van grote steden en daarbuiten' (Politieacademie 2019, p. 21). Hoewel dit begrip zich in deze definitie richt op de relatie tussen de politie en inwoners van een gebied, gaat het evengoed om het vermogen van de politie en politiemedewerkers om met lokale veiligheidspartners samen te werken. De onderliggende veronderstelling voor dit onderzoek was dan ook dat relationeel vakmanschap van gebiedsgebonden professionals nodig is voor effectieve integrale samenwerking aan lokale veiligheids- en leefbaarheidsvraagstukken. Maar wat dat van lokale professionals precies vraagt, is nog onvoldoende duidelijk. Om deze lokale professionals van handvatten te kunnen voorzien, is dit onderzoek uitgevoerd naar de realiteit en complexiteit van lokale interdisciplinaire overlegstructuren die gericht zijn op vraagstukken van veiligheid en leefbaarheid.

1.2 Aanleiding

In drie verschillende wijken, verspreid over twee steden uit de vier grootste steden van Nederland (G4), liepen gebiedsgebonden politieprofessionals aan tegen vraagstukken ten aanzien van integrale samenwerking. Zij signaleerden veiligheidsproblematiek in hun wijk, waarvan zij constateerden dat zij die vanuit de politieorganisatie niet alleen konden adresseren. In alle drie de wijken hebben lokale professionals om die reden samenwerkingsverbanden met elkaar gevormd in de hoop hiermee de krachten te kunnen verenigen, en gezamenlijk tot meer effect op de veiligheid en leefbaarheid in staat te zijn. De gedeelde wens van de politieprofessionals die wij spraken in de aanloop naar het praktijkonderzoek waar deze rapportage verslag van doet, was dat de samenwerkingsverbanden zich meer zouden richten op de oorzaken van problematiek (preventie en proactie) dan op de symptomen (repressie en nazorg). Zij hoopten dat een gezamenlijke aanpak daarmee meer structurele effecten zou kunnen bewerkstelligen dan de bestaande aanpakken waarbij iedere instelling afzonderlijk de eigen taken uitvoert. Er bestond onder de aangesloten politieprofessionals kortom een sterke behoefte om het 'systeem' onder de lokale problemen te ontrafelen en patronen te ontdekken, als basis voor gezamenlijke actie. Tegelijkertijd ervaren zij echter stroefheid en stroperigheid in samenwerking, en zij wijten dat deels aan het feit dat lokale partners het veiligheidsprobleem verschillend uitleggen, en dat dit verschil in perspectief echt integraal samenwerken moeilijk maakt. Daarbij worstelden de teams met de vraag op welke wijze zij ondanks die verschillende perspectieven bij individuele professionals en hun organisaties toch tot een geïntegreerde benadering van een vraagstuk kunnen komen.

In dit onderzoek vormen deze drie samenwerkingsverbanden in de verschillende stedelijke contexten het onderwerp van studie. In hoofdstuk 3 zetten wij meer in detail uiteen welke concrete lokale problematiek aanleiding was voor professionals om een samenwerkingsverband op te richten, of om al bestaande samenwerkingsverbanden nieuw leven in te blazen. Hieronder beperken wij ons tot een korte introductie van de drie casussen.¹

1. Hooghuizen: 'Winkelcentrum Oostplein'²

In Hooghuizen blazen lokale professionals een slapend samenwerkingsverband nieuw leven in naar aanleiding van zorgen rondom de leefbaarheid en veiligheid van het winkelcentrum Oostplein. Het samenwerkingsverband voerde vanaf 2019 een gezamenlijk

1 Om herkenning van individuele professionals te voorkomen, maken we in dit rapport gebruik van pseudoniemen voor de onderzochte wijken en samenwerkingsverbanden.

2 Deze casus was oorspronkelijk geen onderdeel van dit onderzoek. De onderzoekers deden voorafgaand aan de start van dit onderzoek in opdracht van de landelijke portefeuille Gebiedsgebonden Politie actieonderzoek binnen het samenwerkingsverband 'Winkelcentrum Oostplein'. Omdat de thematiek dezelfde was als in voorliggend onderzoek, en de bevindingen zich goed leenden voor onderlinge vergelijking, is in overleg met Politie en Wetenschap besloten om deze casus in voorliggende rapportage mee te nemen.

plan uit om de situatie daar te verbeteren. Hoewel men voor het bereiken van de beoogde resultaten vijf tot tien jaar had uitgetrokken, vielen in 2021 en 2022 de acties vanuit dit samenwerkingsverband nagenoeg stil, mede omdat die door de lockdowns in het kader van de coronapandemie werden bemoeilijkt. Als de gebiedsgebonden professionals hierop terugblikken, benadrukken zij hoe 'ongrijpbaar' voor hen de situatie op het Winkelcentrum Oostplein is. Bovendien wordt de bestaande samenwerking door verschillende deelnemers als 'los zand' getypeerd. Vanuit de politie en gemeente bestaat de behoefte om met lokale partners tot een integrale aanpak voor de Winkelcentrum Oostplein te komen, waarvan volgens hen meer structurele effecten verwacht mogen worden dan van de huidige, incidentgerichte benadering. Een plan van hoe zij dat samen willen bereiken, is er bij het aansluiten van de onderzoekers nog niet.

2. Bloemenbuurt: 'Samen in de Wijk'

In de Bloemenbuurt opereert sinds medio 2021 een netwerk van gebiedsgebonden professionals onder de naam 'Samen in de Wijk'. Hoewel het thema van toegenomen overlast van mensen met onbegrepen gedrag daar op de kaart is gezet, is er nog maar beperkt sprake van een gezamenlijk beeld van de problematiek. Dat wordt mede veroorzaakt door het feit dat verantwoordelijkheden, kennis en informatie versnipperd zijn over een groot aantal (zorg)partijen. Dit samenwerkingsverband was bij het aansluiten van de onderzoekers nog zoekend naar een antwoord op de vraag wat alle betrokken organisaties in gezamenlijkheid kunnen doen tegen de overlast van personen met onbegrepen gedrag om daarmee de beleving van leefbaarheid en veiligheid te verbeteren.

3. Ruitersoord: 'Het buurtteam'

Een groot aantal partners heeft zich middels een (bestuurlijk) convenant gecommitteerd aan de uitvoering van een meerjarig wijkplan. 'Het Buurtteam' is daarbinnen een van de belangrijkste speerpunten voor wat betreft de verbetering van de veiligheid en leefbaarheid in de wijk. Bij de start van dit onderzoek is er in één van de buurten al een Buurtteam opgezet, en de geluiden die wij als onderzoekers daarover van professionals meekrijgen, zijn positief. Het is de bedoeling van de samenwerkende partners om in Ruitersoord naar dat voorbeeld een tweede Buurtteam op te zetten. In de interdisciplinaire samenwerking die men in het convenant voor ogen heeft, wordt samenwerken met en zichtbaar zijn voor inwoners van groot belang geacht. Inwoners moeten worden gehoord en moeten onderdeel zijn van de besluitvorming. Dat is een uitdaging, vanwege het lage vertrouwen in overheidsinstanties en de lage meldingsbereidheid van inwoners in Ruitersoord. Het Buurtteam heeft als ambitieus doel om hier een cultuurverandering teweeg te brengen door zichtbaar aanwezig te zijn in de wijk en laagdrempelig hulp te bieden bij het oplossen van veiligheidsproblemen in de wijk.

Omdat politieprofessionals in de Bloemenbuurt en Hooghuizen ervaren dat er nog geen sprake is van een werkzame integrale aanpak en zij zoekende zijn naar een manier om daartoe te komen, ontstaat in gesprek met de onderzoekers het plan om samen op

te trekken in een praktijkgericht onderzoek naar de elementen van relationeel vakmanschap die de ervaren stroefheid en stropigheid in de samenwerkingen zouden kunnen verminderen. In de casus van Ruitersoord is er niet zozeer sprake van een moeizame samenwerking binnen het Buurtteam, maar bestaat er vanuit de politie een meer algemene behoefte om handvatten te vinden voor het onder politieprofessionals eigen maken van competenties die nodig zijn om effectief met partners in de wijk samen te werken. Daarmee verschilde de aanleiding voor het praktijkgerichte onderzoek per wijk, maar leidde zij tot dezelfde doelstelling: grip krijgen op *hoe* politieprofessionals en hun partners effectief samenwerken in de aanpak van lokale veiligheids- en leefbaarheidsproblemen. De kenmerken van de drie onderzochte wijken en samenwerkingsverbanden hebben wij samengevat in Tabel 1.

Tabel 1 Samenvatting van onderzochte wijken en samenwerkingsverbanden

	Hooghuizen: Winkelcentrum Oostplein	De Bloemenbuurt: Samen in de Wijk	Ruitersoord: Het Buurtteam
Kenmerken wijk	Multiculturele wijk, het winkelcentrum is een sociaal verbindingspunt voor omliggende wijken	Relatief veel zorginstellingen gevestigd, relatief veel 1-persoons huishoudens	Multiculturele wijk
Lokaal samenwerkings-vraagstuk	Problemen van leefbaarheid en veiligheid rondom winkelcentrum	Overlast van mensen met onbegrepen gedrag & onvoldoende samenwerking tussen professionals	Uiteenlopende veiligheidsproblemen & laag vertrouwen in instanties
Voorzitter	Gemeente/politie	Gemeente	Gemeente
Aantal deelnemers	9-14 per bijeenkomst	71 op papier. Bij vergaderingen afnemend aanwezig: 30-5	8-13 per bijeenkomst
Type betrokken partijen	Gemeente, politie, welzijnsorganisaties, gezondheidsorganisatie, zorginstelling en vastgoed	Politie, gemeente, toezicht en handhaving, stichtingen, welzijnswerk, woningcorporaties, zorgorganisaties	Politie, gemeente, toezicht en handhaving, gebiedsmakelaar en jeugd & veiligheid
Status samenwerkingsverband bij aanvang onderzoek	Nieuwe start van een 'oud' samenwerkingsverband	Lopend, vanaf 2021	Net gestart (naar voorbeeld van een lopend Buurtteam in andere wijk)
Werkwijze samenwerkingsverband	Aantal vergaderingen met variërend interval, waarin professionals zoeken naar aangrijpingspunten voor gezamenlijk handelen	Gemiddeld 4x per jaar bijeenkomst waarin professionals zoeken naar aangrijpingspunten voor gezamenlijk handelen	Wekelijkse vergadering om complexe problemen – ingebracht door of opgehaald bij bewoners – te bespreken en acties te formuleren

1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen

De praktijk wijst uit dat samenwerkingen tussen lokale partners ondanks alle goede bedoelingen vaak niet tot de beoogde resultaten komen, omdat het samenwerken zelf een obstakel blijkt (Williams, 2012). Hoewel er in de literatuur wordt gewezen op het

belang van zogenaamd ‘relationeel vakmanschap’ voor het kunnen overbruggen van onderlinge verschillen teneinde tot collectieve actie te komen, is dit concept nog maar beperkt praktisch uitgewerkt. Om handvatten te vinden voor de uitvoeringspraktijk in kwetsbare wijken, is de centrale vraag van dit praktijkonderzoek:

Op welke wijze kan het relationeel vakmanschap van politieprofessionals in kwetsbare wijken worden versterkt, zodat de integrale samenwerking met lokale samenwerkingspartners wordt bevorderd en aan veiligheid gerelateerde vraagstukken in samenhang kunnen worden aangepakt?

Bovenstaande hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

1. Welke uitingsvormen heeft relationeel vakmanschap binnen integrale samenwerkingsverbanden in kwetsbare wijken?
2. Hoe beïnvloeden deze uitingsvormen de ervaren kwaliteit van integrale samenwerking met lokale partners?
3. Hoe kan de ervaren kwaliteit van de integrale samenwerking tussen politieprofessionals en lokale partners middels relationeel vakmanschap worden verbeterd?
4. Op welke manier kunnen de opgedane inzichten breder worden ingezet voor gebiedsgebonden politieprofessionals?

1.4 Onderzoeksmethoden

Om bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden, hebben wij drie lokale samenwerkingsverbanden onder de loep genomen in een exploratief, praktijkgericht onderzoek. De selectie van deze casussen kwam ten eerste voort uit het bestaande netwerk van het lectoraat Online Weerbaarheid (toen nog Maatschappelijke Veiligheid) van Hogeschool Saxion met basisteams van de politie door het hele land. Doordat een aantal van hen interesse toonde in onderzoek naar gebiedsgebonden samenwerking, ontstond het plan om hier een overkoepelend, praktijkgericht onderzoek naar uit te voeren. De casuïstiek werd zodoende op basis van beredeneerde selectie (Baarda et al., 2001) uitgekozen: de verwachting was dat de praktijk en wetenschap gezamenlijk meer zouden kunnen leren over de rol van relationeel vakmanschap in verschillende fases binnen samenwerkingsverbanden.

1.4.1 Literatuurstudie

Wij hebben een literatuurstudie gedaan naar integraal samenwerken en relationeel vakmanschap om duiding te kunnen geven aan empirische bevindingen. De term ‘relationeel vakmanschap’ bleek in de literatuur al snel te weinig uitgewerkt om bruikbaar te kunnen zijn. Bij relationeel vakmanschap gaat het om het vermogen om ‘om te gaan met verschillen’; via die inhoudelijke uitleg stuitte wij in de literatuur rondom samenwerkingsverbanden op het meer uitgewerkte begrip van *boundary spanning* (o.a. Williams, 2002). Dat gaf ons aangrijpingspunten voor het kunnen duiden van gedrag op

individueel niveau en van groepsdynamische processen op meso-niveau (zie verder hoofdstuk 2). Om die reden hebben wij er in de loop van het onderzoek voor gekozen om *boundary spanning* (bruggen bouwen) te beschouwen als *het* werkzame mechanisme binnen het relationele vakmanschap dat professionals in de gebiedsgebonden veiligheidszorg nodig hebben bij integrale samenwerking.

Voor de literatuurstudie maakten wij gebruik van de zoekmachines van Google Scholar en Web of Science en hanteerden we daarbij de zoektermen ‘*police, cooperation, local, skills*’. Daarbij zochten wij naar publicaties die tussen 2000 en 2023 zijn verschenen. Deze zoekslag resulteerde in eerste instantie in een lijst van 27 artikelen en 2 boeken. Van die bronnen maakten wij samenvattingen, die de basis vormden voor het theoretisch kader (zie hoofdstuk 2). Tijdens het schrijven van dit theoretisch kader vulden wij dit verder aan via de sneeuwbalmethode, waarbij wij – met andere woorden – gebruikmaakten van de bronnen waarnaar in de aanvankelijke selectie werd verwezen.

In de hoofdstukken 3 tot en met 5 maken wij daarnaast gebruik van bronnen om de betreffende wijken en samenwerkingsverbanden te beschrijven. Om herkenning van individuele professionals te voorkomen, hebben wij ervoor gekozen de namen van de wijken en samenwerkingsverbanden te pseudonimiseren (zie voetnoot 1). Daar waar gehanteerde schriftelijke bronnen de identiteit van de wijk prijsgeven, vermelden wij in een voetnoot dat de betreffende informatie uit een bron komt die niet in de literatuurlijst is opgenomen. Voor eventuele controle op integriteit van het onderzoek zijn deze bronnen bij de auteurs opvraagbaar.

1.4.2 *Exploratief, praktijkgericht onderzoek met interviews en observaties*

Voor deze drie casussen hebben wij gebruikgemaakt van een kwalitatieve manier van dataverzameling. In de loop van het onderzoeksproject hebben wij de aanvankelijke onderzoeksopzet noodgedwongen, en in overleg met de Commissie Politie & Wetenschap, moeten bijstellen. Zowel vanwege langdurige ziekte binnen het team van onderzoekers als vanwege personele verschuivingen aan de kant van praktijkpartners hebben er wisselingen in bezetting plaatsgevonden, die niet alleen vertraging met zich meebrachten, maar waardoor ook opnieuw relaties moesten worden gebouwd. Al met al bleek het doen van het aanvankelijk beoogde actieonderzoek binnen lokale – soms nog instabiele – samenwerkingsverbanden tijdrovend en kwetsbaar. Daar komen wij uitgebreider op terug in de reflectie in hoofdstuk 7.

Waar aanvankelijk voor alle drie de casussen een actieonderzoek was beoogd, hebben wij dat slechts in één casus beperkt kunnen uitvoeren, en hebben wij in de andere twee buurten een meer traditionele onderzoeksaanpak gevolgd. Daarbij was het doel niet zozeer het *veranderen* van de beroepspraktijk – zoals dat bij actieonderzoek wel geval is (Berding & Witte, 2013) – als wel het beschrijven en begrijpen van hoe relationeel vakmanschap en integraal samenwerken zich tot elkaar verhouden in de lokale prak-

tijk. Deze keuze heeft erin geresulteerd dat de drie praktijkonderzoeken ieder uniek zijn in opzet en uitvoering; en dat is terug te zien in de wijze waarop wij over de samenwerkingsverbanden rapporteren (zie de hoofdstukken 3, 4 en 5).

In Hooghuizen had het onderzoek het karakter van actieonderzoek. Het doel was daarbij nadrukkelijk om niet alleen kennis te verwerven, maar ook om in samenwerking met praktijkpartners 'de eigen beroepspraktijk te veranderen' door 'er iets nieuws aan toe te voegen' (Berding & Witte 2013, p. 40). Het oplossen van een praktijkprobleem was daarmee expliciet onderdeel van het doel van het project. Kenmerkend aan actieonderzoek is: '(...) een dynamisch, complex en soms chaotisch verlopend proces waarin verschillende fasen door elkaar lopen, zich parallel aan elkaar zich ontwikkelen en/of in elkaar overgaan' (ibidem). Het proces dat met dit project is ingegaan, kon daarom op voorhand ook niet in detail worden uitgewerkt. De essentie van de onderzoeksopzet bestond uit vier fases.

In een eerste, verkennende fase verdiepten de onderzoekers zich middels literatuuronderzoek in literatuur over relationeel vakmanschap en integraal samenwerken, en begonnen zij met het verkennen van hoe de praktijkpartners³ tegen de samenwerking en de problematiek in de wijk aankeken. In de tweede fase interviewden de onderzoekers (een deel van) de individuele deelnemers aan het samenwerkingsverband. Deze liep parallel aan de derde fase waarin onderzoekers deelnamen aan bijeenkomsten van het samenwerkingsverband en daar observaties deden, en deze observaties gebruikten om samen met de praktijkpartners vorm en inhoud te geven aan de volgende bijeenkomst. Daarmee werd invulling gegeven aan het 'actie'-onderdeel van actieonderzoek, waarbij de onderzoeker dus niet alleen de objectieve observator was, maar actief samen met de praktijkpartners vorm gaf aan nieuwe werkwijzen. In de laatste fase trokken onderzoekers en praktijkpartners hier samen lessen uit en formuleerden zij aangrijpingspunten voor andere lokale samenwerkingsverbanden.

In Hooghuizen had het onderzoek aanvankelijk een vergelijkbare opzet, maar kreeg het 'actie'-onderdeel minder robuust vorm vanwege de eerder genoemde personele wisselingen zowel aan de kant van de onderzoekers als aan de kant van de praktijkpartners. Dat heeft in overleg met de Commissie Politie & Wetenschap geresulteerd in een meer exploratief onderzoek met een bijbehorend, inductief karakter. Daarbij destilleerden de onderzoekers op basis van inzichten uit een eerste, meer algemene zoektocht in de literatuur thema's die de leidraad vormden voor de interviews en observaties. In de interviews is – passend bij het inductieve karakter van dit onderzoek – ruimte gelaten voor professionals om thema's te bespreken die zij relevant vonden. Bij observaties noteerden onderzoekers niet alleen wat er werd besproken, maar ook hoe

3 In deze rapportage bedoelen we met 'praktijkpartners' de professionals die zich op voorhand aan dit onderzoek committeerden. Het betrof in alle drie de casussen de voorzitter van het overleg (een professional uit de gemeentelijke organisatie) en een gebiedsgebonden politieprofessional die als mede-initiator voor het samenwerkingsverband een belangrijke aanjagende rol had.

dat gebeurde, met oog voor onderlinge interactie. Parallel aan het uitvoeren van het veldwerk werd een meer verdiepende literatuurstudie uitgevoerd – waarvan wij verslag doen in hoofdstuk 2 – en werd deze bij de analyse gebruikt om bevindingen met behulp van deze wetenschappelijke literatuur te duiden.

In Ruitersoord bleek bij de start van het project al dat het samenwerkingsverband daar in een verder gevorderd stadium verkeerde, waarover praktijkpartners zich bovendien lovend uitlieten. Het opnemen van deze casus gaf ons daarmee de mogelijkheid om te onderzoeken in hoeverre en op welke wijze kenmerken van het relationele vakmanschap een rol speelden in de (ervaren) werkzaamheid van het samenwerkingsverband. Het onderzoek in deze casus kende daarmee net als in Hooghuizen een meer klassieke opzet van empirisch sociaal wetenschappelijk onderzoek. In onderstaand Tabel 2 vatten wij samen welke onderzoeksactiviteiten in welke casus zijn uitgevoerd.

Tabel 2 Samenvatting van de onderzoeksactiviteiten per onderzocht samenwerkingsverband

	Hooghuizen: Winkelcentrum Oostplein	De Bloemenbuurt: Samen in de Wijk	Ruitersoord: Het Buurtteam
Individuele interviews met leden van het samenwerkingsverband	7 individueel, 3 duo-interviews	10 individueel, 1 duo-interview	10
Individuele interviews met leden van gerelateerd samenwerkingsverband (zelfde gemeente, andere wijk)	-	-	5
Observaties in de wijk (meelopen met politie-professional, in dagdelen)	2	1	2
Gesprekken met buurtbewoners, uitgevoerd op straat	16	-	-
Observaties van bijeenkomsten van het samenwerkingsverband	4	5	5

Naast bovenstaande methoden maakten wij tijdens het veldwerk ‘veldwerknootities’. Het betrof aantekeningen van wandelgangsgesprekken met deelnemers aan het samenwerkingsverband of van zaken die opvielen om de ‘officiële’ bijeenkomsten heen. Omdat wij in Hooghuizen (en deels ook in de Bloemenbuurt) als onderzoekers participeerden in de inhoudelijke en procesmatige voorbereidingen van de bijeenkomsten, maakten wij ook veldwerknootities van de voorbereidende overleggen die wij met de praktijkpartners hadden.

De individuele interviews waren semi-gestructureerd (Baarda et al., 2001): de exacte vragen lagen niet vast, maar de gespreksonderwerpen wel. Er is gebruikgemaakt van een topiclijst (zie bijlage A). Afhankelijk van zaken als de ervaring en de functie van respondent, het verloop van het interview en de inhoud van eerdere interviews, zijn onderwerpen in verschillende mate van diepgang, en soms helemaal niet, besproken.

De interviews hadden daarmee een flexibele insteek (Babbie, 2007) en duurden gemiddeld een uur. Van de interviews met professionals zijn audio-opnames gemaakt, die vervolgens volledig zijn getranscribeerd. De observaties werden verkennend ingestoken: de observator noteerde wat er werd besproken (inhoud) en hoe dat werd besproken (groepsproces). Aanvullend kon de observator gebruikmaken van het observatieschema op het gebied van verbale en non-verbale communicatie (zie bijlage B).

1.4.3 Analyse

Ten behoeve van de analyse zijn de getranscribeerde interviews, de observatieverslagen en de veldwerknootities van de casussen in de Bloemenbuurt en Ruitersoord in het softwarepakket ATLAS.ti gecodeerd (Versie 24). Hierbij maakten wij – op basis van de literatuurstudie – gebruik van drie hoofdcodes: organisatorische randvoorwaarden, groepsdynamica en rol van de voorzitter. Voor de casus in Hooghuizen volgden wij een ietwat afwijkende route. De studie naar deze casus was namelijk al afgerond op het moment dat de studies in de andere twee wijken begonnen. Om de drie praktijkcasussen onderling te kunnen vergelijken, kozen wij ervoor om de resultatensectie uit de rapportage over Hooghuizen te coderen met dezelfde hoofdcodes die wij voor de ruwe data uit de andere twee casussen hanteerden. Daarnaast woonde een onderzoeker – na officiële afronding van het onderzoek in Hooghuizen – een vierde bijeenkomst bij die de deelnemende partijen zelf hadden belegd. De observaties daarvan zijn eveneens gecodeerd en in de analyse van dit onderzoek meegenomen. De rest van het analyseproces verliep voor alle drie de casussen gelijk.

Binnen de hoofdcodes hanteerden wij deelcodes, eveneens op basis van de literatuurstudie. Tijdens het coderen lieten wij ruimte voor het ontdekken van nieuwe thema's die uit de data naar boven kwamen. Dat deden wij door nieuwe deelcodes aan te maken bij tekstonderdelen die naar onze mening nieuwe thema's weerspiegelden (zie bijlage C). Daarnaast maakten wij subcodes onder de deelcodes aan (een derde laag van codes) die ons in staat stelden om een meer concreet begrip te krijgen van de betreffende deelcodes. Deze derde laag is verwerkt in de tekst van de resultaten. Voor het coderen hebben wij verder de uitgangspunten van Saldaña (2012) en Friese (2014) gehanteerd.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk – het theoretisch kader – laten wij de complexiteit van het gezamenlijk werken aan oplossingen voor veiligheidsvraagstukken in kwetsbare wijken zien, en beargumenteren wij dat kennis en kunde vanuit veel verschillende invalshoeken nodig zijn om hier zinvol op te interveniëren. Hoewel 'samenwerken' stevast wordt gepresenteerd als oplossing voor het kunnen aanpakken van *wicked problems*, laten wij zien hoe en waarom dat samenwerken op zichzelf vaak complex is. Vervolgens presenteren wij de competentie die in samenwerkingsverbanden het meest nodig

blijkt: bruggen bouwen. Wij laten zien wat een bruggenbouwer doet, en welke strategieën werkzaam lijken in de praktijk van interdisciplinair samenwerken aan veiligheid en leefbaarheid.

In de hoofdstukken 3 tot en met 5 doen wij per casus verslag van het empirische onderzoek. Wij starten ieder hoofdstuk met een beschrijving van wat voor lokale professionals de aanleiding was om een samenwerkingsverband te starten, of om deze nieuw leven in te blazen. Vervolgens gaan wij in op de wijze waarop het samenwerkingsverband is georganiseerd, op de geobserveerde groepsdynamieken en op de wijze waarop de voorzitter sturing geeft aan het samenwerkingsverband.

In hoofdstuk 6 vergelijken wij de drie casussen en trekken wij de conclusie dat het één van de drie samenwerkingsverbanden is gelukt om tot een werkzame gezamenlijke uitvoeringspraktijk te komen, terwijl het de andere twee onvoldoende lukte om problematiek in de wijk gezamenlijk te duiden. Vervolgens verklaren wij de verschillen in voortgang met behulp van het theoretisch kader. In hoofdstuk 7 geven wij op basis van de literatuur, empirie en vergelijking van casuïstiek, een antwoord op de hoofdvraag door middel van het beantwoorden van de vier deelvragen. Tevens geven wij hier een reflectie op het onderzoeksproces en ideeën voor vervolgonderzoek. In hoofdstuk 8 bieden wij aangrijpingspunten voor andere lokale samenwerkingsverbanden, en voor de ontwikkeling van onderwijs voor succesvolle bruggenbouwers in de aanpak van lokale veiligheids- en leefbaarheidsvraagstukken.

2. Theoretisch kader: politiemedewerkers als bruggenbouwers

2.1 Van 'the police' naar 'policing'

Veiligheid en leefbaarheid ontstaan niet vanzelf. Bij het doorgronden van de achterliggende complexiteit van criminaliteit en overlast werken veel factoren op elkaar in. Denk bijvoorbeeld aan armoede, middelengebruik, zwerfafval en de afwezigheid van dagbesteding. Om lokaal op de achterliggende factoren van deze verweven problematiek van overlast en criminaliteit in te kunnen spelen, zijn professionals van verschillende organisaties - zoals zorginstellingen, welzijnswerk, gemeenten, politie en justitie - met elk hun eigen opleiding en werkervaring nodig. De lokale samenwerking tussen deze partijen is onmisbaar wanneer de veiligheid en leefbaarheid in een gebied onder druk staan (Stol, 2016; Boutellier et al., 2021). En dat is niet enkel het geval in het domein rond sociale veiligheid. Over de hele linie genomen staat horizontale samenwerking in de publieke sector al geruime tijd centraal in de zoektocht om bij complexe vraagstukken tot publieke waarde te komen (Moore, 1995).

Daarbij heeft internationaal rondom de politieorganisaties een opmerkelijke verschuiving plaatsgevonden. Waar voorheen deze organisaties de zorg voor veiligheid vooral eigenhandig verzorgden, dragen sinds de millenniumwisseling meer en meer partijen zorg voor veiligheid (Loader, 2000; Bayley & Shearing, 2001) en vervullen zij daarmee een rol binnen de *politiefunctie*. Dit begrip duidt op *'een regulatieve functie bestaande uit toezicht op en handhaving van algemeen geaccepteerde normen en regels en het beschermen van de orde binnen een sociale omgeving - indien nodig met gebruikmaking van drang en/of dwang'* (Van Steden et al. 2009, p. 6, zie ook Rowe, 2017).

Het werk van deze samenwerkende professionals uit verschillende organisaties gaat duidelijk verder dan het werk van de politieorganisatie. Criminologen Bayley en Shearing (2001) gingen in hun beschrijving van de ingrijpende, wereldwijde veranderingen rond de politieorganisaties een stap verder en spraken daarbij van een 'multilateralisering': een fundamentele wijziging van de wijze waarop in de samenleving veiligheid wordt georganiseerd. Zij stellen daarbij dat dit een gevolg is van de toename in sociale complexiteit en van de politieke wens om meer veiligheid te organiseren. Dit betreft een ingrijpende verandering van de rol van overheden. Naast meerdere overheden die

een complementaire rol ten opzichte van de politie hebben ingenomen, of een rol die voorheen door de politie werd vervuld hebben overgenomen, zijn binnen dit speelveld ook verschillende private partijen actief geworden (Bijleveld et al., 2021; Van Steden et al., 2009; Greene, 2001). Daarmee is er, ook op lokaal niveau, sprake van '*plural, networked policing*' (Loader, 2000).

Op lokaal niveau verschuift de focus in de veiligheids- en leefbaarheidsbehoefte ook door de tijd, waardoor samenwerkende organisaties en professionals hun doelstellingen en aanpakken regelmatig zullen moeten heroverwegen. Om meer effect te sorteren, zullen partijen in hun aanpak ook maatwerk moeten realiseren. Daarbij wordt veelal het denkkader van *community policing* gevolgd, waarin de focus niet enkel meer ligt op het bestrijden van criminaliteit maar ook op de gezamenlijke preventie daarvan. Daarmee is het klassieke idee van de politieambtenaar die namens de staat de criminaliteit bestrijdt, gekanteld naar een lokale groep van samenwerkende professionals van diverse frontlijnorganisaties om op lokaal niveau de criminaliteit te voorkomen en, waar en wanneer deze zich toch voordoet, te bestrijden (Greene, 2001). Daarmee is de aanpak van criminaliteit en leefbaarheidsproblemen gemeenschaps- en probleemgericht geworden (Greene, 2001; Weisburd & McElroy, 1988; Trojanowicz et al., 1998; Weisburd et al., 2003a) en ligt er idealiter meer beslissingsbevoegdheid op het uitvoerende niveau (Gill et al., 2014). Tevens wordt in deze aanpak ook meer gebruikgemaakt van expertise, inzichten en ervaringen van burgers (Trojanowicz et al., 1998). Maar deze beweging van '*the police*' naar '*policing*' en daarna meer specifiek naar '*community policing*' verliep al stroef vanaf het begin.

Allereerst benadrukte politiewetenschapper Ian Loader (2000) al bijna 25 jaar geleden dat er belangrijke vraagstukken over de legitimiteit van het optreden binnen de politiefunctie onbeantwoord blijven. De daarvoor ooit voor de politie ontworpen arrangementen rondom de legitimiteit van politieoptreden en vooral de controle daarop, voldoen niet langer. Daarmee is het in de veelvoud van actieve partijen doorgaans onduidelijk hoe het publieke belang wordt geborgd in het kader van *policing*. Om meer verantwoording en transparantie te realiseren moeten er nieuwe arrangementen worden opgesteld (zie ook Bayley & Shearing, 2001). Dit omdat middels netwerken van veiligheidspartners en gezamenlijke verantwoordelijkheid er door professionals eenvoudig buiten de grenzen van democratische legitimering kan worden opgetreden: wat de ene professional niet mag, kan eenvoudig door een andere worden uitgevoerd om samen het beoogde effect te realiseren.

Daarmee kan niet zonder meer worden aangenomen dat, onder druk van de politieke ambities voor meer veiligheid en leefbaarheid, door samenwerkende partijen in de politiefunctie louter het 'algemene' of 'publieke belang' wordt gediend. Om deze situatie aan te pakken blijft de staat, maar ook de lokale democratie, een belangrijke, richtinggevende rol vervullen die meer moet worden opgepakt. Daarbij zou naast het beginsel van democratische legitimering van overheidsoptreden, vooral het principe van pu-

blieke rechtvaardigheid leidend moeten zijn. Dat betekent concreet dat het gezamenlijke optreden wordt gebaseerd op een democratische beslissing op het juiste niveau; waarbij ook het tegengeluid van *unpopular minorities* wordt gehoord; mensenrechten worden geborgd en daarnaast een duidelijke toewijzing van deeltaken aan organisaties en functies (Loader, 2000).

Ook vormt 'de politiecultuur' een mogelijk stevige beperking voor het realiseren van een horizontale samenwerking met zo veel mogelijk relevante partnerorganisaties en inwoners. Deze cultuur – waarvan doorgaans wordt aangenomen dat deze politiemensen in sterke mate aan elkaar bindt – kent een sterke 'wij-zij mentaliteit', waarin 'collega's' worden vertrouwd en 'anderen' met voorzichtigheid tegemoet worden getreden. Deze cultuur, waarin een set normen, waarden en houdingen samenkomen, is vooral een reactie op het potentiële gevaar, de onzekerheid en de sterke machtsverhoudingen ten opzichte van burgers, waarmee dienders in hun klassieke politiewerk worden geconfronteerd. De sterke '*in group*' voorziet de individuele diender van veiligheid om met deze complexe aspecten van het politiewerk om te gaan. Maar deze sterke politiecultuur zou het tegemoet treden van professionals van andere organisaties en burgers als 'gelijken' in de strijd tegen criminaliteit en leefbaarheidsproblematiek kunnen bemoeilijken. Toch blijkt dit uit onderzoek onder politiemedewerkers een stuk genuanceerder te liggen. Men staat – los van een groep politiemedewerkers die hecht aan de klassieke taakopvatting van criminaliteitsbestrijding – vaak juist opvallend open voor een verandering van uitgangspunten en aanpakken in het politiewerk, een bijdrage van andere professionals aan de aanpak van problemen en een actieve inbreng van burgers. Daarmee lijkt de – in de context van *community policing* problematisch gewaande – politiecultuur wellicht flexibeler dan doorgaans wordt aangenomen (Paoline, 2000).

2.2 De rol van individuele professionals bij de aanpak van wicked problems

Met het ontstaan van 'plural, networked policing' op lokaal niveau (Loader, 2000), is de politie slechts één van de partners die een rol spelen in de aanpak van lokale veiligheidsvraagstukken. Daarmee is het belang van samenwerken enorm toegenomen. Williams (2012) wijst er echter op dat er onder organisaties in de publieke sector doorgaans sprake is van een vaststaand maar oppervlakkig 'geloof' in samenwerken (Williams, 2012). Op voorhand blijkt men een te positieve verwachting te hebben van de effecten van samenwerking (Williams, 2001). De verwachting heerst dat samenwerking een oplossing biedt voor het probleem dat iedere organisatie slechts zicht heeft op een deel van het vraagstuk en ook slechts een deel van de oplossing in handen heeft. Dit geloof in samenwerking geldt overigens niet alleen voor kwesties rondom veiligheid en leefbaarheid, maar breder binnen de publieke context (Keast et al., 2004) voor de aanpak van zogenaamde '*wicked problems*' (Williams, 2001) '*messy problems*' (Ackoff, 1974) of '*wicked issues*' (Clarke and Stewart, 1997).

In hoeverre samenwerking de afzonderlijke organisaties onder aan de streep daadwerkelijk iets oplevert, is echter lastig vast te stellen (Williams, 2012). Wat wel bekend is, is dat vaak wordt onderschat dat samenwerking ook wel degelijk iets kan *kosten*. Als onbedoelde negatieve neveneffecten van samenwerking wordt er gewezen op het verlies van status en legitimiteit (Ketti, 2006), zwak kunnen overkomen (Rand & Nowak, 2013), verlies van stabiliteit, controle en autonomie (Fehr & Fischbacher, 2002), verwarring onder klanten en cliënten (Fligstein, 2001), verwarrende machtsrelaties (Alvord et al., 2004), onduidelijke verantwoordelijkheidsafspraken, aanhoudende conflicten over verantwoordelijkheid, doelen en methoden (Loader, 2000), langere beslistermijnen (Bayley & Shearing, 2001), verlies van status, reputatie en financiële positie en verlies van moraal onder medewerkers (Paoline, 2000) en verlies van werk-voldoening (Williams, 2012). Ook wordt er gewezen op het feit dat samenwerking het bouwen van relaties vereist, en dat dat veel tijd kost. Dit kan in principe natuurlijk de moeite waard zijn, maar is vanwege de tijdsinvestering vaak gewoonweg duur (Keast et al., 2004; Rand & Nowak, 2013). Het duurt namelijk enige tijd voordat leden van een samenwerkingsverband afkomstig uit verschillende organisaties elkaar als hulpbronnen gaan zien en waarderen. Dit proces is verbonden met haast ongrijpbare en steeds sterk veranderende relaties en wederzijdse percepties (Keast et al., 2004). Maar wanneer een dergelijk proces van integratie niet wordt doorlopen, dan zijn slechte gezamenlijke prestaties onvermijdelijk (Ketti, 2006). Daaruit blijkt dat samenwerken niet alleen een mogelijke oplossing is voor veelkoppige problemen, maar dat samenwerken op zichzelf een bijzonder complex vraagstuk is (zie ook Pleysier, 2008; Spithoven, 2020).

Er is binnen tal van disciplines – van bestuurskunde en bedrijfskunde tot sociologie en psychologie – veel onderzoek gedaan naar wat samenwerkingen (in)effectief maakt. Opvallend daarbij is de overheersende focus op de organisatorische randvoorwaarden van samenwerking (Spithoven, 2020, voor een overzicht), en dat de complexiteit van het uitvoering geven aan deze samenwerking onderbelicht blijft. Het eenzijdig richten op het invullen van organisatorische randvoorwaarden brengt het risico met zich mee dat er vooral een governance- en organisatievraagstuk wordt opgelost, terwijl over het hoofd wordt gezien hoezeer informele processen tussen samenwerkende professionals bepalend zijn voor wat een dergelijk samenwerkingsverband gezamenlijk kan realiseren (Frost et al., 2005; Housley, 2003).

Volgens Martin (2013) ligt de sleutel in de focus op de mensen en informele processen tussen hen. Hij roept op om te kijken naar de personen, wat hen drijft, hoe zij naar de wereld en hun werk kijken en hoe onderling machtspelletjes, status, coalitie- en sub-groepsvorming ontstaat. Bij deze processen werken verschillende professionele identiteiten als katalysatoren: mensen begrijpen en vertrouwen elkaar niet zomaar, omdat zij verschillend zijn opgeleid en gedurende hun werkzame leven andere ervaringen op hebben gedaan (Housley, 2003). Om dit proces van samenwerken op de werkvloer meer te begrijpen, moeten wij de focus verleggen naar de rol van professionals en naar

hoe zij opereren binnen deze complexe, interdisciplinaire contexten (Spithoven, 2020; Stephens, Van Steden & Schoonmade, 2024). Er is echter nog maar weinig wetenschappelijke aandacht voor wat het interdisciplinaire samenwerkingsproces van de individuele professional vraagt (zie ook Poxton, 1999; Bardach, 1998), en hoe dat bevorderd kan worden.

Williams (2002) zoomt als een van de weinige auteurs in op het microniveau van de interacties tussen professionals. Volgens hem leiden de interpersoonlijke vaardigheden van professionals tot sociaal kapitaal tussen de mensen in deze samenwerkingsverbanden. Het zijn immers de uitvoerende professionals die vorm moeten geven aan de samenwerking (Nooteboom, 2021). Dat blijkt een uitdagend proces, aangezien deelnemende partijen vaak verwachten dat resultaten en processen gelijk zullen blijven ten opzichte van de traditionele, comfortabele vormen van werken (Keast & Brown 2002; Klijn & Koppenjan 2000; Keast et al., 2004). Als samenwerkingspartners hun praktijk *echt* willen veranderen, dan moeten zij juist niet doorgaan zoals zij daarvoor deden (Keast et al., 2004). In dit complexe kader van relaties tussen actoren en de sociale structuren waarin zij zijn ingebed, kunnen bekwame strategische actoren evenwel voor identiteiten en *cultural frames* zorgen om anderen te motiveren, ongeacht de omstandigheden van macht en onzekerheid (Fligstein, 2001): zij krijgen anderen mee. Daarbij is gelijkwaardigheid vaak de sleutel tot het openen van echte samenwerking (Boyle & Harris, 2009), maar de complexiteit en de urgentie van de problematiek moeten het waard zijn om in de daadwerkelijke samenwerking te investeren. Dat geldt voor de organisatie, maar ook zeker voor de professionals die de operationele uitvoering geven aan de samenwerking.

2.3 De complexiteit van interdisciplinair samenwerken

In deze paragraaf gaan wij in op het complexe krachtenveld waar deelnemers aan samenwerkingsverbanden mee te maken krijgen, en laten wij zien welke groepsdynamische processen in verschillende fases van samenwerkingsverbanden kunnen spelen, en hoe dat individueel gedrag informeert. Dit koppelen wij aan de mogelijkheden van een groep om tot collectieve actie te komen, en wij besluiten met de conclusie dat voor de constructieve omgang met verschil en conflict bruggenbouwers onmisbaar zijn.

2.3.1 Een complex krachtenveld

Samenwerkende veiligheidsprofessionals komen in lokale samenwerkingsverbanden feitelijk terecht in een complex krachtenveld waarin kennisgebieden, professionele en persoonlijke identiteiten onherroepelijk zullen botsen (Peeters et al., 2007). Naast een opvatting van de eigen professionele beroepsgroep, heeft men wederzijds opvattingen over wat wel en niet tot elkaars werkterrein behoort of zou moeten behoren. Deze zogenaamde professionele grenzen gaan over wat wel en geen onderdeel uitmaakt van een kennisgebied en over wat een legitiem gebied van professioneel optreden omvat

(Liberati, Gorli & Scaratti, 2016). De verschillen tussen de professionals die deelnemen aan een interdisciplinair team komen aan de oppervlakte wanneer zij worden geconfronteerd met complexe keuzes in het samenwerkingsproces. Daarnaast blijken steeds struikelpunten op te duiken, in de vorm van het ontbreken van een teamidentiteit, de afwezigheid van gedeelde taal; conflicterende belangen en agenda's; terughoudendheid in het delen van informatie; oude spanningen tussen deelnemers aan nieuwe overleggen; onbegrip en frustraties en processen van macht en invloed (Jackson, 1996; Frost, Robinson & Aning, 2005).

Wat in deze complexe setting van essentieel belang blijkt, is de *mindset* van elke deelnemer: is men steeds bereid om elkaar te begrijpen en waarderen als men opnieuw in de samenwerking tegen (sterke) verschillen aanloopt? Of anders gezegd: is een groep bereid en in staat om constructief om te gaan met onderlinge diversiteit, en met de spanningen die dat met zich meebrengt? (Jackson, 1996; Abramson & Bronstein 2004). Deze bereidheid is vaak wel bij de start van samenwerkingsverbanden aanwezig: er is doorgaans een positieve, nieuwe energie in de groep voelbaar. Maar naarmate een samenwerkingsverband langer onderweg is, wordt het complexer, omdat men herhalend met sterke verschillen en misverstanden wordt geconfronteerd. Dit hangt samen met de fasen die binnen samenwerkingen te onderscheiden zijn (Tuckman, 1965).

2.3.2 *Fases in samenwerking*

Tuckman (1965) beschreef in de jaren zestig de ontwikkeling van kleine teams en onderscheidde daarbij vier fasen, en voegde daar later een vijfde fase aan toe (Tuckman & Jensen, 1977). Zijn indeling wordt nog steeds veelvuldig gebruikt. Een belangrijk punt dat Tuckman maakt, is dat groepen altijd met twee vraagstukken tegelijkertijd bezig zijn. Dat is enerzijds de manier waarop groepsleden handelen en zich onderling tot elkaar verhouden ('groepsstructuur'), en anderzijds vraagstukken over de inhoud waar de groep zich mee bezighoudt (taakactiviteiten). In het geval van lokaal samenwerkende professionals aan veiligheidsvraagstukken gaat het daarmee niet alleen op het creëren van een intensieve vorm van samenwerking, maar ook om het ontwikkelen van een gezamenlijke, plaats- en probleemgerichte maatwerk-aanpak (Gill et al., 2014). Hoewel Tuckman zijn indeling baseerde op teams binnen één organisatie, geldt dit ook (of misschien nog wel sterker) voor inter-organisatiele samenwerkingsverbanden. In onderstaande Tabel 3 – nagenoeg volledig overgenomen van Vroemen (2012) – geven wij weer welk gedrag bij welke ontwikkelingsfase hoort.

Tabel 3 Fases van samenwerking naar groepsstructuur en taakactiviteiten, grotendeels gebaseerd op Vroemen (2012)

	Groepsstructuur	Taakactiviteiten
Fase 1: Forming	Aftasten en afhankelijkheid	Oriëntatie op de taak
	• Ontdekken welk gedrag acceptabel is • Grenzen verkennen van de relatie met de voorzitter • Zoeken van richting en steun in een situatie die nog onbekend is • Zich daarin afhankelijk, volgend opstellen • De groep bekijkt wie er wel en niet bij horen, wie zich wel en niet committeren: grensvraagstuk • Als het ijs gebroken is, kan er snel een enthousiaste stemming ontstaan, met vrolijkheid en opwindende over de nieuwe groep en de uitdagingen waar men voor staat	• Verkennen van de opdracht of het doel van de groep • Hierdoor in feite de taak ook zelf definiëren • Beslissen welke informatie hierbij nodig is en hoe deze informatie te verkrijgen is • Soms in de zoektocht nog om de hete brij heen draaien
Fase 2: Storming	Intragroepsconflict	Emotionele reactie op de taak
	• Vijandig gedrag vertonen naar voorzitter, en naar elkaar • De eigen individualiteit neerzetten door zich tegen groepsaanpassing te verzetten • Soms ontstaan er gepolariseerde conflictisues • Er worden regels gebroken, er kunnen rebellie, rivaliteit en subgroepen ontstaan • Degenen die ervaren geen invloed te hebben, haken af	• Weerstand die ontstaat door de discrepantie tussen taakeisen en individuele behoeftes • Een strijd om de macht en controle: wie bepaalt wat er moet gebeuren en hoe
Fase 3: Norming	Ontwikkeling van groepscohesie	Uitwisselen van relevante interpretaties
	• Accepteren van verschillen in de groep • Het instellen van groepsnormen en afspraken • Vermijden van conflict en het koesteren van harmonie • Er ontstaan groepscohesie en gezamenlijkheid	• Openheid geven over je eigen opvattingen en gevoelens • Vertrouwelijk worden • Open uitwisselen van meningen en informatie over de taak • Openlijk bespreken van andere groepsleden
Fase 4: Performing	Functionele rolrelaties	Het ontstaan van inzicht/oplossingen
	• Groepsleden zien zichzelf nu als (objectieve) instrumenten in dienst van de groep en de taakuitvoering • Het aannemen van functionele rollen (in plaats van ongerichte, subjectieve individualiteit) • De groep is een 'klankbord' waartegen de taak 'gespeeld' kan worden • Men aanvaardt de wederzijdse afhankelijkheid en gaat samenwerken	• Er komen constructieve pogingen om de taak uit te voeren • Er ontstaan oplossingen van meer intellectuele en onpersoonlijke aard • De aandacht van de groep verschuift grotendeels naar de taak: de groep als groep is een onderwerp van ondergeschikt belang geworden

De vijfde fase (*ending*) gaat over het stadium waarin doelen zijn bereikt, en het voortbestaan van de groep niet meer noodzakelijk wordt geacht (Tuckman & Jensen, 1977).

In dat geval omvat deze fase het proces van ‘afronden’. Als het model van Tuckman meer cyclisch wordt opgevat, dan zou deze fase ook gekenmerkt kunnen worden door het stellen van nieuwe doelen. Aangezien in de praktijk de groepssamenstelling van een samenwerkingsverband nog wel eens verandert, is het aannemelijk dat de groepsontwikkeling geen zuiver lineair proces van *forming* naar *ending* betreft. Want met elke persoon die tussentijds toetreedt en elke persoon die uittreedt, starten de informele processen in de groep weer opnieuw (Spithoven, 2020), en valt de groep soms als geheel terug naar een eerdere ontwikkelingsfase. Dat kan gepaard gaan met frustratie, wrijving en onbegrip omdat een deel van het ‘overbrugwerk’ opnieuw gedaan moet worden (De Groot et al., 2023).

2.3.3 Sociaal kapitaal, vertrouwen en collectieve actie

In groepen die een gezamenlijk doel nastreven, bestaat per definitie het probleem van de collectieve actie. Het gezamenlijke doel botst namelijk op enig moment met het eigen belang van deelnemende professionals en/of die van de moederorganisaties waar zij werkzaam zijn. Aangezien een individu op korte termijn rationeel gezien beter af lijkt door *niet* samen te werken, is het de vraag hoe groepen überhaupt tot gezamenlijke acties kunnen komen. Mensen blijken op basis van hun eigen morele normen wel degelijk geneigd tot coöperatief gedrag (zonder dat zij daar zelf iets bij winnen), maar hebben daar over het algemeen een bepaalde wederkerigheid bij nodig (Ostrom & Ahn, 2007; Fehr & Fischbacher, 2002). Of individuele leden van een groep in staat zijn om keuzes voor het eigenbelang (die vaak op korte termijn iets opleveren voor het betreffende individu) te kunnen weerstaan ten gunste van keuzes voor het algemeen belang (die alleen op langere termijn iets opleveren voor de gehele groep), hangt samen met de mate van onderling vertrouwen (zie bijvoorbeeld Ostrom & Ahn, 2007; Williams, 2012). Vertrouwen gaat over het hebben van positieve verwachtingen over de ander, of meer concreet over de verwachting dat de ander betrouwbaar, voorspelbaar en van goede wil is, en bereid is om risico te nemen (Williams, 2002).

Investeren in een samenwerking brengt het risico met zich mee dat de ander niet of minder bijdraagt, terwijl die wel profiteert van de gezamenlijke opbrengsten. Dit risico maakt dat mensen terughoudend kunnen zijn in samenwerkingen, vooral wanneer zij onzeker zijn of de ander hun vertrouwen waard is. Aangezien de betrouwbaarheid van de ander pas zal blijken als professionals feitelijke en herhaaldelijke ervaringen met elkaar opdoen, levert het vertrouwensvraagstuk dus zowel in de eerste fase van samenwerken een uitdaging op, als wanneer het samenwerkingsverband van samenstelling wisselt (Williams, 2012). Als professionals bij aanvang van de samenwerking nog geen eigen ervaringen hebben met hun nieuwe samenwerkingspartners, dan kunnen zij hun vertrouwen niet anders dan baseren op de reputatie van anderen (Rand & Nowak

2013), of op eigen ervaringen met ‘vergelijkbare anderen’⁴ die voor het gemak worden geëxtrapoleerd naar het betreffende individu (Williams, 2012).

Uit onderzoek van Rieple, Haberberg & Gander (2005) blijkt dat mensen daarbij geneigd zijn om af te gaan op gelijkenissen met henzelf: degenen die op hen lijken, worden sneller vertrouwd dan degenen die dat minder doen. Voor interdisciplinaire overleggen, waarin vanwege de grote diversiteit vooral de onderlinge verschillen in eerste instantie opvallen, betekent dit dat het vormen van vertrouwen een kwestie van een lange adem kan zijn. Daarbij komt dat het vormen van vertrouwen niet opgelegd of afgedwongen kan worden; het kan alleen ‘uit vrije wil’ ontstaan (Williams, 2012). Ostrom & Ahn (2007) beargumenteren dat vertrouwen binnen een groep kan ontstaan, of wordt gevoed, op het moment dat:

1. samenwerkingspartners over een langere periode steeds betrouwbaar blijken; zij doen wat zij beloven;
2. men deel uitmaakt van (dichte) sociale netwerken, waardoor eventueel onbetrouwbaar gedrag reputatieschade binnen het grotere netwerk kan opleveren. Dit voedt de norm van wederkerigheid;
3. actoren onderdeel uitmaken van instituties die (formele en informele) regels hanteren die toezien op eerlijk gedrag. Als leden van een samenwerkingsverband samen tot een werkbare set regels komen, voedt dat de verwachting dat anderen zich hierdoor zullen laten leiden, en dus betrouwbaar zullen zijn.

Deze auteurs zien daarmee vertrouwen als cruciale verklarende schakel tussen sociaal kapitaal enerzijds en collectieve actie anderzijds. Voordat een samenwerkingsverband echter zover is dat er sprake is van onderling vertrouwen, dat de groep functioneert als ‘team’ en collectief verantwoordelijkheid neemt voor het bijdragen aan het bereiken van het gedeelde doel (zie ook Williams, 2012), moeten er verschillende hindernissen worden genomen op het gebied van groepsdynamica.

2.3.4 *Groepsdynamiek binnen interdisciplinaire teams*

Groepsdynamica betreft de psychologische processen die binnen een groep spelen. De eerste *forming*-fase van samenwerken in een interdisciplinair team kenmerkt zich door onzekerheid; het is nog onbekend wat het samenwerkingsverband precies gaat doen, de deelnemers kennen elkaar nog niet of slechts beperkt, en eenieder is nog onbekend met de rol die hij/zij binnen de groep zal hebben. In deze context komt een diversiteit aan denkbeelden samen. Schön (1987) sprak in dit kader over *frames*. Frames zijn *cognitive shortcuts* die mensen gebruiken om betekenis te geven aan complexe informatie en helpen bij het interpreteren van de wereld om hen heen (Kaufman, Elliot & Shmueli,

4 Williams (2012) wijst erop dat gedrag (en met name negatief gedrag dat vertrouwen schaadt) kan afstralen op collega's. Daar waar mensen slechte ervaringen hebben met een enkel individu, kan dat twijfel aanwakken over de betrouwbaarheid van eenieder die voor diezelfde organisatie werkt.

2003). Deze frames komen voort uit onderliggende structuren, zoals overtuigingen, waarden en ervaringen, en uiten zich in de manier waarop mensen handelen (Van Bommel, Aarts & Turnhout, 2006). Volgens Williams (2012) zijn het vooral de *individuele*, persoonlijke overtuigingen, waarden en percepties (*core beliefs*) die bepalen hoe mensen de wereld om hen heen begrijpen (Williams, 2012).

Kaufman et al. (2003) onderscheiden drie typen frames. Bij *identity*-frames gaat het over hoe mensen zichzelf zien (Grey, 2003). Deze frames hangen nauw samen met de sociale groep waartoe men behoort en welke rol men binnen deze sociale groepen heeft. Indien er sprake is van een bedreiging van de eigen identiteit, dan ligt een reactie vanuit weerstand voor de hand: het negeren van bepaalde informatie, het versterken van banden met gelijkgestemde individuen en groepen en in het meer negatief karakteriseren van buitenstaanders (Kaufmann et al., 2003). Bij *characterization*-frames staat de vraag 'Wie is de ander?' centraal, welke sterk afhankelijk is van het *identity*-frame (Grey, 2003). Het betreft hier de manier waarop mensen, vanuit de verklaring over hun eigen identiteit, naar anderen kijken. Deze nemen vaak de vorm aan van stereotypes, waarbij bepaalde karakteriseringen worden toegekend aan andere stakeholders. Deze karakteriseringen kunnen zowel positief als negatief van aard zijn en corresponderen lang niet altijd met de wijze waarop de betreffende partij naar zichzelf kijkt. Bij *issue*-frames staat tot slot de vraag 'Wat is het probleem?' centraal (Grey, 2003). Welk cognitief frame bestaat er over een bepaald probleem en hoe wordt dit door de verschillende partijen gerepresenteerd?

Doordat eenieder een eigen unieke set aan normen, waarden, kennis en houdingen heeft, brengt dit ook een diversiteit aan visies op de oorzaken en onderliggende patronen van het (veiligheids)probleem met zich mee. En dat verklaart ook de grote diversiteit aan oplossingsrichtingen (zie ook Williams, 2002; 2012). Al deze frames ontwikkelen zich geleidelijk en het aangeleerde perspectief is voor de persoon in kwestie zo vanzelfsprekend, dat het besef van het bestaan ervan afneemt (Abramson & Bronstein, 2004). Dat kan lastig zijn in interdisciplinaire omgevingen, omdat frames daar onherroepelijk zullen botsen, terwijl men dus lang niet altijd in de gaten heeft dat dit de spanning of wrijving veroorzaakt. Op het moment dat frames botsen, is er volgens De Groot et al. (2023) sprake van een grens. Grenzen zijn 'dynamische verschillen tussen individuen of groepen, die bestaan uit cognitieve, sociale en materiele dimensies, en die manifest worden op het moment dat mensen met elkaar afstemmen en samenwerken' (idem, p. 43). De Groot et al. (idem) maken een onderscheid tussen verschillende type grenzen, die aansluiten bij de eerdergenoemde frames. Sociale grenzen gaan over de relaties tussen mensen, en over de vraag wie erbij hoort en wie niet. Bij sociale grenzen botsen *identity*- en/of *characterization*-frames. Cognitieve grenzen gaan over verschillen in kennis, ideeën, interpretaties en overtuigingen. Bij cognitieve grenzen is men het inhoudelijk oneens, en is er sprake van een botsing van *issue*-frames. Materiele grenzen gaan tot slot over verschillen in zeggenschap over fysieke zaken zoals grond, financiële middelen of andere hulpbronnen. Daarbij botsen opvattingen over

wie welke middelen zou moeten leveren, en zou met enige goede wil beschouwd kunnen worden als een botsing van *identity*- en/of *characterization*-frames.

Binnen groepen spelen daarnaast ook vaak geïnternaliseerde statusverschillen tussen de verscheidene perspectieven en/of beroepsgroepen een rol (Binkhorst et al., 2019). Cohen (2003) suggereert dat sommige beroepen een sterker zelfbeeld en een sterkere overtuiging hebben van hun eigen waarde en belang (zie bijvoorbeeld ook Abramson & Bronstein, 2004; Halliday et al., 2009). Omdat geïnternaliseerde statusverschillen zich in houding en gedrag vertalen, kunnen professionals met beroepen met een dominant profiel zich dominant opstellen, terwijl professionals met een minder dominant profiel zich eerder ondergeschikt opstellen in het groepsproces. Binnen de groep kan dit machtsvraagstuk zich uiten in het naar elkaar toe trekken van professionals met gelijke achtergronden (subgroepvorming), het ontstaan of bevestigen van negatieve stereotypering over en weer, en overrepresentatie van de visie van de dominante groep (Cohen, 2003; Ostrom & Ahn, 2007). Ook bestaat het risico dat het productieve groepsproces wordt verstoord doordat professionals met een lage status minder geneigd zijn om zich te conformeren aan groepsnormen en te voldoen aan (rol)verwachtingen omdat zij het minst te verliezen hebben (Toseland, Jones & Gellis, 2004).

Wanneer de eerste, aftastende *forming*-fase achter de rug is, en de deelnemers een beeld hebben van elkaars en van het gezamenlijke doel, dan begint de *storming*-fase. De fase van *storming* kenmerkt zich door het ontstaan van onderlinge spanningen en conflict (Tuckman, 1965). Deelnemers ontdekken bijvoorbeeld dat de beslissingen in de groep onvoldoende aansluiten bij hun eigen denkbeelden, vinden zij iets van (het gebrek aan) inbreng van samenwerkingspartners, of hebben zij moeite met het definiëren van hun eigen rol in de nieuwe context. Het botsen van professionele identiteiten en opvattingen kan door deelnemers als bedreigend worden ervaren, en kan gevoelens van onbehagen, onvrede, angst en boosheid met zich meebrengen (Spithoven, 2020). Als een groep onvoldoende in staat is om constructief met die spanningen om te gaan, liggen irritatie en frustratie op de loer. Als deze langer aanhouden, is het aannemelijk dat dit de voortgang van het samenwerkingsverband in de weg staat, en dat de motivatie van deelnemende professionals afneemt (zie ook Williams, 2012).

2.3.5 Voorbij spanning en conflict

Interdisciplinaire samenwerkingsverbanden kunnen de fase met spanning en conflict succesvol achter zich laten met 'integrerend gedrag' (Thomas & Killman, 1977; Horn, Urias en Zweekhorst, 2022). Dat wordt gekenmerkt door het actief verbinden van de eigen kennis met die van anderen. Hierbij ligt de nadruk zowel op het teamdoel als op de onderlinge relaties. Het wordt gezien als een manier waarvan alle partijen winst kunnen hebben, omdat er een balans wordt gezocht tussen de verschillende belangen. Dat gebeurt door rustig het probleem te onderzoeken en naar een oplossing te zoeken die voor alle betrokken partijen acceptabel is. Gedragmatig is deze manier van werken

te herkennen aan: (1) net zo lang doorvragen tot je zelf begrijpt wat de ander heeft ingebracht, (2) gezamenlijk zoeken naar definities waar partijen zich in kunnen vinden. Het vraagt om de kunst om bestaande grenzen af te breken zonder dat de integriteit ervan wordt geschaad (Williams, 2012). Het betekent dat deelnemers eigen overtuigingen en ideeën moeten kunnen inbrengen maar deels ook moeten kunnen loslaten, aangezien bij kennisintegratie de bereidheid bestaat om zich werkelijk te verbinden aan de gezamenlijk ontwikkelde nieuwe ideeën. In groepen waar werkelijk kennisintegratie plaatsvindt – wat volgens Horn et al. (2022) een zeldzaamheid is – ontwikkelen deelnemers onderling een nieuwe, gedeelde taal, die bijdraagt aan onderling begrip. Het is een werkwijze die het spreekwoordelijke bloed, zweet en tranen vergt, want er is bijzonder veel geduld en tijd voor nodig (zie ook Williams, 2012). De uitdaging voor interdisciplinaire teams is daarmee in essentie om te bouwen aan een cultuur waarbinnen verschillen van inzicht niet als bedreigend worden ervaren (zie ook Williams, 2002). Of, anders gezegd, om ondanks gevoelens van onbehagen en spanning verschillen te kunnen overbruggen door de continue bereidheid elkaar te willen begrijpen en waarderen (zie ook Jackson, 1996).

Hoewel het mensen eigen is om conflict te vermijden, worden conflicten in de literatuur rondom samenwerking gezien als onvermijdelijk en noodzakelijk (Williams, 2002, 2012; Jackson, 1996). Conflicten zijn namelijk nodig om tot een *gedeeld* begrip te komen van de aard van het sociale fenomeen waar het samenwerkingsverband zich op richt (Horn, Urias & Zweekhorst, 2022). Wanneer men aan het werk gaat zonder conflicterende opvattingen, wijzen van betekenisgeving, verhalen en waarden om te smeden tot een gedeeld verhaal, is de kans klein dat een groep daadwerkelijk tot collectieve actie komt (Jackson, 1996; Williams, 2012). Daar waar individuen hun visie op de aard van het probleem en de wijze waarop geïntervenieerd zou moeten worden, onvoldoende terugzien in het gemeenschappelijke verhaal van de samenwerking, zullen zij gezamenlijke besluiten namelijk niet zonder meer accepteren (Jackson in: Spithoven, 2020). Daarbij ontstaat de pijnlijke situatie dat deelnemers op papier aan een samenwerkingsverband verbonden zijn, en mogelijk ook blijven deelnemen aan vergaderingen, maar dat zij in hun dagelijkse werk beperkt bereid zijn om uitvoering te geven aan besluiten van het samenwerkingsverband. Of een groep in staat is om tot werkelijk *gedeelde* verhalen te komen, en op basis daarvan tot collectieve actie te komen, hangt volgens Williams (2012) af van het vermogen om verschillende visies te herformuleren, met elkaar te verzoenen of te integreren (zie ook: Binkhorst et al., 2019; Kaufman et al., 2013). Hierbij zijn bruggenbouwers cruciaal.

2.4 Bruggenbouwers: voorbij de complexiteit

Daar waar professionals van verschillende organisaties samenwerken, zijn bruggenbouwers nodig, zo beargumenteren onder andere Williams (2002; 2012), Ketti (2006), Kapucu (2005) en De Groot et al. (2023). Bruggenbouwers zijn nodig om professionals uit verschillende organisaties en uit vakgebieden met uiteenlopende (wereld)beelden

elkaar te laten begrijpen en om verschillen op een constructieve manier te overbruggen. Zo kunnen er innovatieve, holistische aanpakken worden ontwikkeld voor complexe maatschappelijke vraagstukken (Horn et al., 2022; Williams, 2012). Ondanks het belang dat er aan bruggenbouwers wordt gehecht, is er opvallend weinig onderzoek naar hen gedaan (Williams, 2012; Rieple et al., 2005). In dit hoofdstuk leunen wij sterk op het werk van Paul Williams; en we hebben daarnaast gebruikgemaakt van bronnen die andere termen gebruiken maar over een vergelijkbaar fenomeen handelen. Het betreft bijvoorbeeld studies over de rol van ‘makelaars’, ‘verbinders’, ‘intermediairs’ of ‘vertalers’ binnen interdisciplinaire samenwerkingen, zowel in het publieke als het private domein (Neal, Neal en Brutzman, 2022). In deze paragraaf beschrijven wij wat er met bruggenbouwers wordt bedoeld, welke bijdragen zij leveren aan samenwerkingsverbanden, en welke verschillende rollen zij op zich kunnen nemen.

2.4.1 *Wat is een bruggenbouwer?*

Neal et al. (2022) deden een systematische review naar het gebruik van de termen ‘makelaar’, intermediair en *boundary spanner* en naar de manier waarop die in de literatuur worden gedefinieerd. Opvallend daarbij is dat deze termen in het merendeel van de wetenschappelijke artikelen niet worden gedefinieerd. In het geval van *boundary spanners* werd dit concept in 34 van de 56 bestudeerde artikelen weliswaar gebruikt, maar niet gedefinieerd. Stephens et al. (2024) concluderen op basis van een *scoping review* naar *boundary spanning* echter dat er in wetenschappelijke artikelen weliswaar een grote diversiteit bestaat in de mate waarin aandacht wordt besteed aan definiëring, maar dat er inhoudelijk gezien opvallend veel overlap is. De essentie van bruggenbouwen is volgens hen het overbruggen van grenzen tussen organisaties, met name door het over en weer begrijpelijk maken van verschillende belangen, logica's en taal. Dat sluit aan bij de definities die wij in verschillende bronnen aantreffen. Daarin wordt een bruggenbouwer omschreven als iemand die tussen organisaties in beweegt, waarbij hij/zij normen van betrokken organisaties ‘omzet in taal en gedrag dat acceptabel en begrijpelijk is voor de andere partij’ (Rieple, Haberberg & Gander 2005, p. 48, zie ook: Fligstein, 2001; De Groot et al., 2023).

Williams (2012) vult daarop aan dat bruggenbouwers helpen bij het aan de oppervlakte brengen van verschillende beelden (frames) en opvattingen, en dat zij proberen om deze zodanig te ‘kneden’ dat dat de verschillende belangen ten goede komt. Daarvoor is het nodig dat bruggenbouwers beschikken over het vermogen om te kunnen omgaan met professionals die anders zijn, en om met hen bovendien effectieve relaties aan te gaan. Dit begint bij het willen begrijpen van de (visie en belangen van de) ander en zijn of haar organisatie, waarbij een balans moet worden gevonden tussen afstand houden en betrokken zijn. Daarmee is er een belangrijke rol weggelegd voor het kunnen tonen van empathie en voor de communicatieve skills van professionals. Trevillion (1991) noemt bruggenbouwers om die reden ook wel ‘culturele makelaars’, die oprecht

zijn in het tonen van empathie en respect hebben voor andermans waarden en perspectieven.

Volgens Williams (2002) worden bruggenbouwers gekenmerkt door:

1. Het bouwen aan solide relaties met professionals uit andere organisaties op basis van communiceren, luisteren, elkaar begrijpen, empathie tonen, conflicten oplossen, positieve persoonlijkheden en onderling vertrouwen;
2. Het kunnen sturen en beïnvloeden van de samenwerking op basis van onderhandelen en netwerkend te werk gaan;
3. Het kunnen omgaan met de complexiteit van het samenwerken en van de afhankelijkheden tussen de partners;
4. Het kunnen omgaan met verschillende rollen, verantwoordelijkheden en motivaties.

Williams (2012) benadrukt hoe complex de rol van bruggenbouwer is; en dat die rol dusdanig veel verschillende vaardigheden en competenties vraagt dat het lastig is om die in één persoon te vinden. Een van de lastigste onderdelen is volgens Williams dat een bruggenbouwer in staat moet zijn om nieuwe, gedeelde frames en verhalen te construeren – over de grenzen van beroepsgroepen heen – samen met de deelnemers aan het samenwerkingsverband. Dit is zo ingewikkeld omdat professionele identiteiten worden ‘bewaakt’ door beroepscodes. Professionals zijn niet zomaar bereid om hun eigen *identity*-, *characterization*-, en *issue*-frames aan te passen. Bovendien, zo stelt Williams, hebben beroepsgroepen er vanwege hun bestaansrecht baat bij om zich van anderen te onderscheiden, en daarmee is het zoeken naar bewegingsruimten rondom bestaande frames een ‘extreem complexe’ klus.

Verreweg de meeste literatuur over *boundary spanning* gaat over het overbruggen van grenzen tussen organisaties, terwijl juist in de context van wijken en buurten het overbruggen van de verschillen tussen institutionele logica’s enerzijds en die van bewoners anderzijds minimaal zo belangrijk is (Stephens et al., 2024). Stephens et al. (2024) stellen dat het bouwen van relaties met bewoners op basis van *deep commitment* weer andere vaardigheden en aanpakken van bruggenbouwers vraagt dan in organisationele contexten, omdat er tussen organisaties en bewoners per definitie sprake is van ongelijke machtsverhoudingen. Om relaties met buurtbewoners te ontwikkelen die uiteindelijk door beide partijen als respectvol worden ervaren, is een grote mate van *emotional labor* nodig die eigenlijk alleen van de grond kan komen door fysieke nabijheid (Stephens et al. 2024, p. 132). Kovács (2020) betoogt dat professionals zo’n relatie met bewoners nodig hebben om de buurt op een systemische wijze te kunnen begrijpen (*holistic problem orientation*). Pas dan kunnen professionals prioriteren in de complexe en onderling verweven buurtproblemen, en daarmee aansluiten bij het perspectief van bewoners.

2.4.2 *De rol van een bruggenbouwer*

Williams (2012) onderscheidt vier mogelijke invullingen van de rol van bruggenbouwer: die van netwerk-bouwer, vertaler, coördinator en ondernemer. Een bruggenbouwer kan zich beperken tot een van deze rollen, maar waarschijnlijker is het dat een bruggenbouwer in de dagelijkse praktijk wisselt tussen deze rollen, afhankelijk van de omstandigheden, 'in termen van context, beleidsterrein, samenwerkingsvorm, fase in het beleidsproces of onderwerp' (Williams 2012, p. 37). In deze paragraaf vatten wij samen wat deze verschillende rollen inhouden, en zal ook blijken dat er in de beschrijving van Williams (2012) sprake is van overlappende kenmerken, waardoor rollen conceptueel niet makkelijk van elkaar te onderscheiden zijn.

Netwerk-bouwers

In de rol van netwerk-bouwers richten bruggenbouwers zich op het vormgeven van netwerken. Daarvoor maken zij gebruik van hun vaardigheden om de aard van problemen, en de onderlinge afhankelijkheden van onderliggende structuren te kunnen doorgronden, en om in te spelen op de formele en informele verhoudingen tussen deelnemers aan een samenwerkingsverband. Een effectieve netwerk-bouwer voelt aan of een situatie vraagt om onderhandelen, om overtuigen, of juist om meer confronterend gedrag, en is daarmee in staat om een netwerk van professionals te bouwen die een gezamenlijk, professioneel doel nastreven (Williams, 2012). Een netwerk-bouwer heeft kort gezegd sterk ontwikkelde politieke antennes, en beheerst de kunst van het onderhandelen en overtuigen. Het zijn individuen die gevoel hebben voor en vaardig zijn in het overbruggen van belangen, beroepen en organisaties.

Het zijn professionals die inzetten op het bouwen en onderhouden van persoonlijke relaties met hun samenwerkingspartners, omdat zij die relatie zien als *middel* om verandering te realiseren. Dit type bruggenbouwer is bovendien een 'informatie-tussenpersoon': hij/zij wordt vertrouwd door alle partijen, en krijgt daardoor van alle kanten informatie toegespeeld. De netwerker is in staat om die informatie zodanig te 'reframen' dat de andere partijen er geen aanstoot aan nemen (zie ook de rol van vertaler). Daarmee is de netwerker dus niet alleen goed op cognitief vlak (het managen van complexe informatie), maar ook op politiek vlak, aangezien hij/zijn in staat is machtsrelaties te doorgronden en daarop kan inspelen. Kenmerkend voor een netwerker is dat hij/zij het meest effectief is *buiten* de formele overlegstructuren om: het echte samenwerken krijgt vorm in een-op-eengesprekken waarin problemen worden gedeeld en opgelost, doelen worden bepaald en beloftes worden gedaan. Daar worden de gezamenlijke afspraken vertaald naar de organisatierealiteit van de individuele deelnemers (Williams, 2012).

Voor het goed kunnen uitvoeren van de rol van netwerker zijn de volgende competenties cruciaal:

- Doorziet onderlinge verhoudingen. Meer concreet kan een netwerker het probleem begrijpen in politieke en organisationele context, kan hij onderlinge afhankelijkheden doorgronden (Ketti, 2006), begrijpen hoe individuele actoren zich zowel formeel als informeel tot elkaar verhouden (Rand & Nowak, 2013) en begrijpen wat de kosten en baten van bepaalde acties zijn voor alle afzonderlijke professionals (Fehr & Fischbacher, 2002).
- Is diplomatiek vaardig. Een netwerker verstaat de kunst van het onderhandelen en overtuigen.
- Is sterk in het concreet maken van abstracte uitingen van goede wil, door daar woorden aan te geven. Is ook goed in het voeden van de gedeelde moraal.
- Is in staat synergie te creëren in een interdisciplinaire groep, door middel van het 'uitpakken' van individuele professionele opvattingen, en deze in de groep opnieuw 'in te pakken'.
- Beheerst methodieken om met een groep aan consensus te bouwen (Williams, 2012).

Netwerk-bouwers beschikken over het algemeen over goede connecties met de top van de eigen organisatie, en zijn daarmee minder gebonden aan formele kanalen om zaken voor elkaar te kunnen krijgen. Vanwege het vertrouwen dat netwerkers van het management van hun eigen organisatie genieten, wordt het netwerk-bouwers meestal toegestaan onconventioneel te zijn. De binding met de eigen organisatie is van essentieel belang, omdat netwerkers vooral worden beoordeeld op wat de samenwerking voor de *eigen* organisatie oplevert. Het risico bestaat dat netwerk-bouwers te veel opgaan in het bewerkstelligen en onderhouden van relaties met professionals van andere organisaties, dat zij de interne relaties uit het oog verliezen. Als dat gebeurt, en zij de eigen organisatie onvoldoende meenemen in het binnen het samenwerkingsverband gecreëerde perspectief, en de relatie daarvan met de organisatiebelangen, dan is de kans groot dat de steun voor het samenwerkingsverband *en* de netwerk-bouwer afbrokkelen (Williams, 2012).

Vertaler

In de rol van vertaler spelen communicatieve vaardigheden een essentiële rol. Een vertaler is zowel bekwaam in 'actief en open luisteren' als in respectvol formuleren. De inzet van deze vaardigheden is nodig om te kunnen bijdragen aan de totstandkoming van interpersoonlijke relaties. In interdisciplinaire settings ligt het voor de hand dat deelnemers in eerste instantie (nog) geen gedeelde taal hebben, en waar men – mede door het gebruik van vakjargon – elkaar verkeerd begrijpt. Het is aan bruggenbouwers in de rol van vertalers om in de eerste plaats actief en open te luisteren – zonder vooringenomen ideeën, met empathie en tegelijkertijd de objectiviteit bewarend (Williams, 2012). Zij hebben een 'meertaligheid' ontwikkeld, waarmee zij op basis van individuele bijdragen uit de groep (verteld in verschillende 'talen') een verhaal kunnen construeren.

eren dat het gemeenschappelijke verwoordt. Het gaat er daarbij om dat deelnemers ervaren dat de ander (in dit geval ‘de vertaler’) niet alleen hun informatie aanhoort, maar die bijdrage ook meeneemt in het aanpassen van eerdere ideeën.

In het proces van het zoeken naar gedeelde betekenisgeving vragen woordkeus en formulering om buitengewone zorgvuldigheid, zodat anderen zich door het gebruik van bepaalde termen niet onnodig ‘ondermijnd, betutteld, misleid of beledigd voelen’ (idem, p. 43). Wanneer, bijvoorbeeld, het gebruik van termen uit één ‘moedertaal’ in de groep dominant wordt, kan dat (de ervaring van) een ongelijk speelveld tussen deelnemers opleveren, en daarmee de totstandkoming van effectieve samenwerkingsrelaties in de weg staan. Een bruggenbouwer in de rol van vertaler is in staat om anderen zich gehoord te laten voelen. Williams (2012) vergelijkt vertalers mede daarom met kameleons; zij vinden op alle lagen aansluiting, zij spreken meerdere ‘talen’ en kunnen hun gedrag afhankelijk van de situatie aanpassen aan de verwachtingen van anderen.

Coördinator

Een bruggenbouwer in de rol van coördinator richt zich binnen samenwerkingsverbanden op het coördineren en organiseren van het proces van samenwerking (Williams, 2012). Deze rol vraagt veel van de bruggenbouwer, aangezien de logistiek van coördinatie wordt bemoeilijkt door de grote hoeveelheid samenwerkingspartners, en de noodzaak om eenieder daarin eerlijk te behandelen (idem). Taken van een coördinator zijn bijvoorbeeld het up-to-date houden van contactenlijsten, het organiseren van bijeenkomsten die aansluiten bij de behoeften van de verschillende deelnemers, het archiveren en verspreiden van collectieve informatie, het monitoren van voortgang, het zorgen voor verslaglegging van bijeenkomsten waar eenieder in zich kan herkennen.

Omdat er voor deze taken over het algemeen te weinig middelen ter beschikking worden gesteld, is *timemanagement* een belangrijke uitdaging voor de uitvoerder van deze rol. En dat terwijl er vaak naar de coördinator wordt gekeken om op ieder gewenst moment in te springen om het veelal langdurige proces van beslissingen nemen te ondersteunen en te faciliteren. De rol van coördinator brengt als spin in het web niet alleen een hoge werkbelasting met zich mee, maar ook invloed. Doordat informatie uit vele organisaties bij deze persoon samenkomt, wordt deze rol door degenen die deze uitvoeren als bevredigend ervaren. Qua competenties zijn coördinatoren goed in staat om samenwerkingen te ontwikkelen met mensen van verschillende organisaties, kunnen zij goed en helder communiceren en beschikken zij over goede netwerk-vaardigheden (idem).

Ondernemer

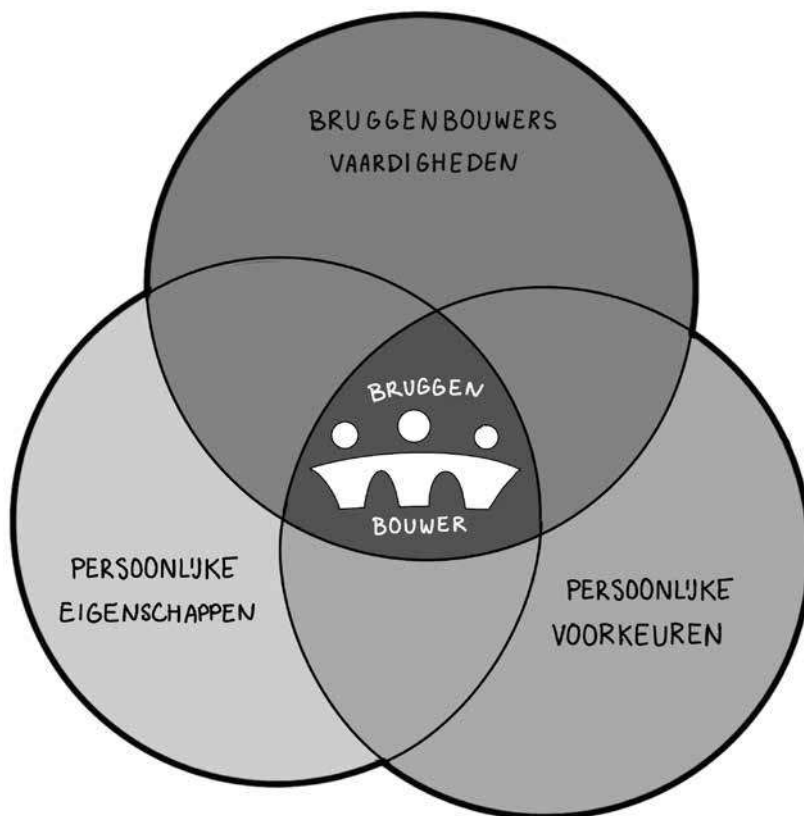
De laatste rol van bruggenbouwer is volgens Williams (2012) die van ondernemer. Omdat de meeste hedendaagse beleidsproblemen vragen om nieuwe ideeën, creativiteit en juist het wegbewegen van traditionele oplossingen, is deze rol van groot belang.

Over het algemeen zijn dit risiconemers; zij beschikken over het lef om buiten de lijntjes te kleuren. Daarbij combineren zij het vermogen om visionair te kunnen denken met de neiging naar opportunisme (idem). Zij zijn energiek en vasthoudend in hun streven om nieuwe oplossingen te vinden, ook al vinden zij obstakels op hun pad. Bovendien kunnen zij op een charismatische en verbindende manier anderen meenemen in nieuwe ideeën. Zij worden dan ook wel gezien als aanjagers van systemische verandering. Het profiel van een ondernemer ziet er globaal als volgt uit: zij beschikken over probleemoplossende vaardigheden, kunnen systemisch denken, zijn gefocust en vasthoudend, en zijn comfortabel met 'verschil'. Daarnaast zijn zij creatief en verhelderend, hebben sociale antennes, zijn in staat om zich in uiteenlopende sociale en politieke omgevingen te mengen, kunnen overtuigend argumenteren, zijn strategische teambuilders en beschikken over de bereidheid om te leiden (idem).

2.4.3 *Competenties en kenmerken van bruggenbouwers*

In deze paragraaf richten wij ons op de persoonlijke eigenschappen en competenties van succesvolle bruggenbouwers. Hoewel daar al veel over is geschreven, blijkt dat de rol van voorzitters daarbij onderbelicht is gebleven (Williams, 2012); daarom besteden wij expliciet aandacht aan wat ten opzichte van de deelnemers de verzwarende componenten zijn voor de voorzitter van samenwerkingsverbanden. Het lastige van inzichten op het gebied van competenties is dat zij voor de praktijk niet altijd even bruikbaar zijn, omdat een ellenlange 'wensenlijst' van competenties weinig zegt over welke combinatie van elementen minimaal nodig is om succesvol te kunnen zijn. Daarom besteden wij in de volgende subparagraaf (2.4.4) ook aandacht aan werkzame strategieën die bruggenbouwers kunnen inzetten. Daar is helaas een stuk minder over geschreven, maar het geeft volgens ons wel een concreter beeld van wat bruggenbouwers idealiter doen.

In de vraag wat bruggenbouwers effectief maakt, gaat het vaak over vaardigheden. Williams (2012) benadrukt echter dat persoonlijke eigenschappen waarschijnlijk een grote rol spelen in de manier waarop die vaardigheden tot uitdrukking komen. Dat lijkt erop te duiden dat bruggenbouwers-vaardigheden weliswaar aangeleerd kunnen worden, maar dat deze pas echt in vruchtbare aarde vallen als de persoon in kwestie over bepaalde eigenschappen beschikt. Williams stelt dat het kenmerkend voor succesvolle bruggenbouwers is dat zij respect hebben voor anderen en andermans opvattingen en dat zij eerlijk, oprecht en betrouwbaar zijn. Daarnaast zijn zij benaderbaar, diplomatiek, van nature positief, enthousiast, zelfverzekerd en kalm. Maar zelfs met al deze eigenschappen is de rol van bruggenbouwer niet voor iedereen weggelegd. Voor eenieder die een voorkeur heeft voor voorspelbaar en ongecompliceerd werk dat weinig risico's met zich meebrengt, ligt een rol als bruggenbouwer niet voor de hand. Dat betekent dat het bij het samenstellen van een interdisciplinair team van groot belang is dat professionals worden geselecteerd die aansluiten bij dit profiel (Figuur 1).



Figuur 1 Kenmerken van een succesvolle bruggenbouwer volgens Williams (2012)

Voor de rol van voorzitter is vasthoudendheid volgens De Groot et al. (2023) daar bovenop van essentieel belang. Om een divers samengestelde groep te kunnen begeleiden naar een gedeeld verhaal en een gedeelde aanpak van een complex maatschappelijk probleem, is een lange adem nodig. Van de voorzitter vraagt dat behalve geduld en toewijding ook het voortdurend voor ogen houden van het gezamenlijke doel. Het is aan een voorzitter om dat steeds op een inspirerende manier onder de aandacht te brengen en te houden, om zodoende bij te dragen aan de motivatie van deelnemers om zich – ook bij frustratie, tegenvallende resultaten of onenigheid – te blijven inzetten. Het lijkt hierbij volgens Rieple, Haberberg & Gander (2005) helpend als een voorzitter meerdere organisaties van binnenuit kent, zodat deze in het sturen op het gemeenschappelijke doel kan aansluiten bij de belangen uit de dagelijkse werkpraktijken van deelnemers. Volgens Williams (2012) heeft een voorzitter daarbij een hoge mate van flexibiliteit en aanpassingsvermogen nodig, aangezien deze voortdurend zowel op for-

meel als informeel vlak moet kunnen schakelen tussen werkelijkheden op verschillende niveaus en tussen verschillende instellingen.

Competenties

Voor het begrip competentie volgen wij de definitie van Luken & Schokker (2002, p. 5): 'een vermogen dat kennis-, houdings- en vaardigheidsaspecten omvat, om in concrete taaksituaties doelen te bereiken'. In een toelichting op de definitie wordt benadrukt dat de verschillende noodzakelijke elementen (kennis, houding en vaardigheden) op zodanige wijze op elkaar en op de context zijn afgestemd, dat de doelen van het werk worden bereikt. Ook volgens Van Merriënboer e.a. (2002) is ondeelbaarheid 'de kern' van het competentiebegrip. Immers, de drie elementen moeten in een specifieke situatie samenkomen in gedrag dat afhankelijk van de context meer of minder effectief kan zijn.

Een van de belangrijkste competenties van een bruggenbouwer is volgens Williams (2012) het vermogen om andere bronnen van invloed (dan de eigen hiërarchische positie) te mobiliseren om zodoende de resultaten van de samenwerking positief te beïnvloeden. Dat doet een bruggenbouwer via informele processen, zoals het beïnvloeden van het beslisproces door de 'manipulatie' van personen en agenda's,⁵ door betekenis te geven en te vertalen, door gebruik te maken van bronnen van expertise en kennis, door het aantrekken van supporters en tot slot door gebruik te maken van politieke connecties. De vaardigheden die de bruggenbouwer hierbij gebruikt zijn: socialiseren, netwerken, bouwen aan coalities, makelen, onderhandelen en het schetsen van nieuwe horizonten.

In Tabel 4 geven wij op basis van drie bronnen die hier expliciet aandacht aan besteden, de competenties weer waarover bruggenbouwers idealiter beschikken. Williams (2012) laat ten eerste zien welke competenties bij welke rol van de bruggenbouwer horen. Getha-Taylor (2008) laat meer in zijn algemeenheid zien wat 'samenwerkingscompetenties' van bruggenbouwers zijn. Opvallend aan dit werk is dat hierin per competentie ook 'gedragsindicatoren' worden benoemd, waaraan de mate van beheersing van de betreffende competentie af te meten zou zijn. Horn et al. (2022) richten zich in hun studie specifiek op het identificeren van competenties die nodig zijn bij kennisintegratie binnen interdisciplinaire groepen. Dat betekent dat zij zich concentreren op het inhoudelijke deel binnen samenwerkingsverbanden. Zij stellen vast dat twee clusters van competenties van essentieel belang zijn: enerzijds moeten professionals stevig in hun eigen vakgebied staan, weten wat zij daarmee kunnen bijdragen en wat daaraan ook de grenzen zijn. Anderzijds gaat het om het vermogen om flexibel om te gaan met de inbreng van andermans kennis, en die te verbinden met de eigen kennis (idem).

5 Op deze manier achter de schermen invloed uitoefenen, kan worden geassocieerd met manipulatie en een gebrek aan transparantie (Williams, 2012).

Tabel 4 Bruggenbouwers-competenties volgens Williams (2012) Getha-Taylor (2008), en Horn, Urias en Zweekhorst (2022)

Rol	Competenties		
	Williams (2012)	Getha-Taylor (2008)	Horn, Urias en Zweekhorst (2022)
Netwerkbouwer	Netwerken, politieke gevoeligheid, diplomatie, onderhandelen, overtuigen	Initiatief, informatie opzoeken, begrijpen van anderen, organisatiebewustzijn, relaties bouwen, teamwork en samenwerking, leiderschap, analytisch denken, conceptueel denken, betrokkenheid bij de organisatie, zelfvertrouwen, flexibiliteit	<i>Stabiliteit van kennis</i> (competenties die bijdragen aan de eigen (academische) kennis, zoals theoretische en methodologische fundamenteën in het eigen vakgebied, en zelfvertrouwen) <i>Het aanpassingsvermogen</i> rondom kennis (competenties die nodig zijn om te verbinden met door anderen ingebrachte kennis, zoals nieuwsgierigheid, openheid en communicatieve vaardigheden)
Vertaler	Luisteren, empathie tonen, communicatie, zingeving, vertrouwen bouwen, conflict management		
Coördinator	Planning, coördineren, ondersteuning, administratie, informatie management, monitoring, communicatie		
Ondernemer	Handelen, innovatie, systeemdenken, flexibiliteit, onconventioneel denken, opportunistisch		

Als wij inzoomen op wat een bruggenbouwer gedurende de verschillende fasen van samenwerking (zie paragraaf 3.2) in huis moet hebben, dan ligt de nadruk in de eerste, formerende fase voor de voorzitter op het enthousiasmeren van de deelnemers voor de samenwerking (Fligstein, 2001). Dat gebeurt in de regel middels het kunnen schetsen van aantrekkelijke toekomstbeelden die voor het samenwerkingsverband in het verschiets liggen. Daarmee staat in deze fase de rol van ‘ondernemer’ voorop. Daarbij is het helpend als de voorzitter de aanleiding voor de samenwerking, een maatschappelijk probleem, op een systemische manier kan duiden, zodat deelnemers zich vanuit verschillende invalshoeken kunnen verbinden met het doel van de samenwerking. Om op meerdere hiërarchische lagen commitment te kunnen realiseren en politieke coalities te kunnen bouwen, moet een voorzitter – bijvoorbeeld in taalgebruik, in de wijze van presenteren van het maatschappelijke probleem en het inspelen op belangen – kunnen schakelen tussen verschillende werelden (Williams, 2012; zie ook De Groot et al., 2023).

Dit onderdeel vraagt om het politieke inzicht van de netwerk-bouwer, en om het organisatorische talent van de coördinator. Zodra de deelnemers van het beginnende samenwerkingsverband met elkaar om tafel zitten, wordt er een beroep gedaan op hun vermogen om actief bij te dragen door informatie in te brengen (Getha-Taylor, 2008) en om nieuwsgierig te zijn naar de inbreng van anderen (Horn et al., 2022). Voor het ontstaan van onderling vertrouwen is het helpend als *soft skills* worden ingezet: luisteren, inclusiviteit, delen en vrijgevigheid (Williams, 2012). Als de groep gaat concretiseren wat deze gezamenlijk wil bereiken, zullen verschillende visies op de werkelijkheid op tafel komen. Het is aan de ‘vertalers’ (of dit nu de voorzitter is, of een deelnemer)

om die visies zodanig te verwoorden dat overeenkomsten daarbinnen – hoewel aanvankelijk in verschillende ‘talen’ verwoord – naar de oppervlakte worden gehaald (De Groot et al., 2023). Dat draagt bij aan een gedeeld begrip van aanleiding en doel, en dat is de basis voor het kunnen ontstaan van een gezamenlijke agenda (Kaufman, Elliott en Shmueli, 2013; Williams, 2012). In de *storming*-fase, waarin duidelijk moet worden wie welke taken op zich gaat nemen, gaat het voor deelnemers vooral om het flexibel en ruimdenkend kunnen omgaan met discrepanties tussen wat het samenwerkingsverband aan taakeisen stelt enerzijds en de individuele behoeftes anderzijds. Daarbij is het helpend als deelnemers in staat zijn om duidelijk aan te geven waar de eigen deskundigheden en eigen grenzen liggen (Brinkhorst 2019; Horn et al., 2022). Voor de voorzitter staat in deze fase het ‘beheersen van chaos’ centraal, waarbij onderhandeling en bemiddeling worden ingezet. Diplomatieke vaardigheden als overreding en conflict-oplossing zijn hierbij essentieel (McGuire, 2006). In de fasen van uitvoering – *norming* en *performing* – is het voor deelnemers van belang de spanning te overbruggen die het vervagen van de grens tussen professionele en persoonlijke relaties met zich meebrengt.

Williams (2012) betoogt dat het voor de kwaliteit van de samenwerking helpend is als de onderlinge relaties niet strikt professioneel blijven. Maar tegelijkertijd kan de meer persoonlijke verbinding tussen deelnemers negatief uitwerken voor het individu (als men door de belangrijk geachte empathische houding verstrikt raakt in de ‘problemen van de ander’) of voor de groep als geheel (op het moment dat zich subgroepjes vormen en het wij-zij denken binnen de groep wordt aangewakkerd) (zie ook de Groot et al., 2023). Daarnaast komt in deze fasen de spanning voor deelnemers aan de oppervlakte tussen de belangen van het samenwerkingsverband en die van de eigen moederorganisatie. Volgens Williams (2012) zijn de meest effectieve bruggenbouwers degenen die aanvoelen waarover zij in het samenwerkingsverband zelf beslissingen kunnen nemen namens hun organisatie, en waarover zij eerst intern overleg moeten voeren. In de fase van uitvoering (*performing*) is het voor de voorzitter van belang dat hij/zij bijdraagt aan het versterken van het opgebouwde (soms nog precaire) onderlinge vertrouwen. Volgens McGuire (2006) vindt de opbouw van vertrouwen plaats in cyclische lussen, waarin deelnemers steeds opnieuw kunnen ervaren dat de samenwerking succesvol is. Van voorzitters vraagt dat om het sturen op het behalen van kleine successen, en die expliciet gezamenlijk te vieren, zodat positieve energie binnen het samenwerkingsverband blijft bestaan (Van Steden, 2011).

In de literatuur over samenwerken wordt met regelmaat benadrukt hoe belangrijk een samenwerkingsgerichte houding is (zie bijvoorbeeld Williams, 2012; Van Hattum & Van Hal, 2015; De Meere & Boutellier, 2021). Zoals hierboven is toegelicht, is houding onderdeel van een competentie. Omdat een samenwerkingsgerichte houding in alle competenties van bruggenbouwers tot uitdrukking moet komen, besteden wij hier apart aandacht aan. Wat er in de literatuur precies met een ‘samenwerkingsgerichte houding’ wordt bedoeld, loopt uiteen. Maar de essentie lijkt te zijn dat deelnemers zich

open en betrokken naar de ander opstellen. Dat gaat onder andere over de wil om te leren hoe de ander naar de wereld kijkt. In contrast daarmee, stelt Williams (2012, p. 43): ‘De minst effectieve samenwerkers zijn degenen die de neiging hebben om zich te verschuilen achter een masker van hun eigen professionele taal en jargon.’ Samenwerken vraagt daarmee om een houding van openstaan voor andere ideeën en opvattingen dan de eigen, en een bereidheid om die nieuwe ideeën de eigen te laten beïnvloeden (idem).

Daarnaast is het volgens Williams (2012) belangrijk dat professionals zich in samenwerkingsverbanden niet alleen opstellen als een vertegenwoordiger van een organisatie, maar dat zij zich ook persoonlijk laten kennen. Dit draagt volgens hem bij aan het ontstaan van interpersoonlijke verbinding, doordat deelnemers gelijkenissen tussen zichzelf en anderen gaan zien. Mede door uitwisselingen op informeel niveau, voelt men zich eerder vertrouwd om zich richting elkaar kwetsbaar op te stellen, wat gezien kan worden als uiting van onderling vertrouwen. De Meere & Boutellier (2021) stellen dat het in samenwerkingsverbanden vooral van belang is dat partners laten zien dat zij de *wil* hebben om samen te werken. Dat vraagt om een houding waaruit geduld en empathie spreekt, voor zichzelf en voor anderen. Het deelnemen aan samenwerkingsverbanden waarbij veel wordt gepraat, overlegd en uitgewisseld om daarmee grenzen te overbruggen, wordt door deelnemers als zeer intensief en soms ook belastend ervaren (De Groot et al., 2023). Voor deelnemers is het daarom de kunst om er geduld voor op te brengen dat samenwerken langzaam gaat, en werkelijk te accepteren dat het een verregaande inspanning van hen vraagt. Op die manier kunnen zij naar hun partners uitstralen dat zij de wil hebben om samen te werken, ook als dat veel moeite kost.

2.4.4 *Strategieën van bruggenbouwers*

In de vorige paragraaf hebben wij aandacht besteed aan de vraag welke competenties er nodig zijn om grenzen te overbruggen. In deze paragraaf bespreken wij de strategieën en handigheden die bruggenbouwers gebruiken om over grenzen heen te werken. In algemene termen beschrijft Williams (2012, p. 110) op basis van Feyerherm (1994) dat de meest succesvolle aanpak om binnen interdisciplinaire teams tot consensus te komen in drie fasen verloopt: de eerste fase bestaat uit het verkennen van percepties, de tweede uit het vinden van een alternatief, maar wel gedeeld verhaal, en tot slot uit het initiëren van collectieve actie (zie Figuur 2). In deze paragraaf beschrijven wij wat bruggenbouwers daarbij feitelijk doen, en we geven daarmee inzicht in mogelijk werkzame strategieën.



Figuur 2 Fasen om in interdisciplinaire teams tot consensus te komen

Investeren in het scouten en betrekken van de juiste partners en van samenwerkingsgerichte deelnemers

Voorzitters zouden bij de samenstelling van een nieuw samenwerkingsverband volgens Alvord et al. (2004) de belangrijkste belanghebbenden moeten identificeren bij het creëren van het soort verandering dat zij voor ogen hebben. Het gaat er hierbij om om de juiste partners om tafel te krijgen, en daarmee om het maken van sociale grenzen van de samenwerking (De Groot et al., 2023). Als deze partners zijn geïdentificeerd, dan is het volgens Williams (2012) belangrijk dat er tijd en aandacht wordt besteed aan de overweging welke specifieke individuen hiervoor worden gevraagd. Hij stelt dat er binnen interdisciplinaire samenwerkingsverbanden wordt gehandeld in 'turf': iedereen heeft een eigen exclusieve set aan activiteiten en middelen waar hij/zij verantwoordelijkheid over mag nemen. In samenwerkingen moet er geschoven worden met dat 'turf' om innovatieve, nieuwe oplossingen mogelijk te maken. Sommige professionals zijn vooral gericht op het behouden en verdedigen van het eigen 'turf'. Volgens Williams (2012) is het de taak van een voorzitter om professionals met de 'goede probleemoriëntatie' te mobiliseren; dat wil zeggen professionals te betrekken die vooral gericht zijn op het gemeenschappelijke doel en die daarbij in staat zijn om in de weg daar naartoe buiten de gebaande paden te denken.

Intermediëren tussen grenzen

Het intermediëren tussen grenzen wordt door Hawkins en Razazade (2012) en De Groot et al. (2023) als strategie beschreven, terwijl Williams (2012) het benoemt als onderdeel van het gedrag van de 'vertaler'. Bij het intermediëren tussen grenzen staat het vertalen centraal, waarbij de bruggenbouwer begrip toont voor alle kennisbasissen en manieren van denken. De concrete strategie die hierbij voor de voorzitter wordt voorgesteld is die van divergeren en daarna convergeren: de voorzitter begint met het verzamelen van ieders invalshoek en vat deze vervolgens met respect voor alle bijdragen samen in een gemene deler en een voorstel voor een besluit (De Groot et al., 2023). Williams (2012) noemt dat verwoorden van een gemene deler 'het aanreiken van een nieuw cognitief filter', waarmee bruggenbouwers anderen helpen om de complexe omgeving te begrijpen. De geloofwaardigheid van een dergelijk narratief is volgens hem

afhankelijk van de samenhang van het verhaal, van de empirische geloofwaardigheid en van de geloofwaardigheid van de degene die het verhaal vertelt.

De Groot et al. (2023) vullen Hawkins en Razazade (2012) en Williams (2012) aan door op te merken dat het niet alleen gaat om het overbruggen van cognitieve grenzen (kennis en overtuigingen), maar ook om het overbruggen van sociale grenzen (deelnemers op sociaal vlak aan elkaar verbinden), en om het overbruggen van materiele grenzen (in staat zijn om financiële middelen en personele inzet te verwerven). Een zinvolle strategie om sociale grenzen te overbruggen is bijvoorbeeld het organiseren van gezamenlijke maar wel werkgerelateerde activiteiten. Dat kan bijvoorbeeld het afleggen van een werkbezoek aan een andere stad, organisatie of project zijn. Als deze activiteiten zorgvuldig worden gekozen, en goed aansluiten op de thematiek waar het samenwerkingsverband zich over buigt, heeft het ook de potentie om cognitieve grenzen te overbruggen.

De werkwijze van divergeren-convergeren lijkt erg op de methode van *Deep Democracy*, die door Myrna en Greg Lewis (Lewis, 2013) is doorontwikkeld vanuit de overtuiging dat inclusieve besluitvorming de enige manier is om tot conflictbeslechting en gecommitteerde uitvoering van beslissingen te komen. Zij baseerden zich hierbij op het werk van Arnold Mindell (1990) die binnen de *process orientated psychology* de Deep Democracy-methode ontwikkelde (zie ook Kramer, 2019). Een van de belangrijkste uitgangspunten hierbij is het belang van het kweken van begrip voor alle verschillende perspectieven op de realiteit door bewust onderwerpen van conflict op te zoeken, in plaats van de menselijke neiging te volgen om conflict zoveel mogelijk te vermijden. Met deze methode worden groepen in staat gesteld om ook de stem van minderheden te horen, zodat deze kunnen worden meegenomen in het groepsbesluit. Deze methode is ontwikkeld om uitgevoerd te worden door een neutrale gespreksbegeleider die geen belangen heeft bij een bepaalde uitkomst van het proces. Ze kan evenwel ook worden toegepast door gespreksleiders met een individueel belang zolang diegene in staat is zijn/haar eigen rollen te scheiden en te benoemen.

Gezamenlijke werkpraktijken ontwikkelen

Werkpraktijken zijn 'min of meer geroutiniseerde manieren van gezamenlijk handelen, die bijdragen aan gezamenlijke inzichten en kennis, manieren van denken en werken, en de totstandkoming van nieuwe sociale relaties' (De Groot et al. 2023, p. 74). Een *boundary practice* wordt gekenmerkt door het feit dat die wordt uitgevoerd in een 'flexibele ruimte tussen expertisedomeinen' en dat daar werk plaatsvindt dat niet opdeelbaar is in subtaken die aan individuele, gespecialiseerde deelnemers kunnen worden gedelegeerd (Hawkins en Razazade, 2012). Een werkpraktijk van bruggenbouwers heeft over het algemeen de vorm van gezamenlijke overleggen die met een bepaalde frequentie plaatsvinden, en waarbij helder is wie daaraan deelnemen en waarom. De gedachte is dat als interdisciplinaire groepen gezamenlijk taken uitvoeren (en niet alleen met elkaar vergaderen), zij daarbij gezamenlijk kennis *ontwikkelen*. Omdat veel

kennis van professionals zogenaamde *tacit knowledge* (impliciete kennis) betreft, dat door de aard ervan moeilijk is om te zetten naar expliciete, overdraagbare kennis, zijn gezamenlijke werkpraktijken essentieel. Alleen door gezamenlijk dingen te *doen*, kan impliciete (ervarings)kennis worden overgedragen (Hawkins en Razazade, 2012). Om tot een werkzame werkpraktijk te komen, is het volgens De Groot et al. (2023) zinvol om in die opstartfase met een hoge frequentie van interactie samen te komen.

Grensobjecten maken

Een grensobject kan een fysiek, abstract of mentaal object zijn, dat een focuspunt voor allen vormt waarop iedereen de eigen kennis, inzichten of manieren van denken kan projecteren. De essentie van een grensobject is dat het ge-decontextualiseerde en ge-depersonaliseerde kennis bevat, zodat het voor alle deelnemers een acceptabel uitgangspunt kan zijn. Een grensobject is bedoeld om coördinatie te vergemakkelijken (Hawkins en Razazade, 2012). Voorbeelden van grensobjecten zijn: een gedetailleerde planning met onderlinge afhankelijkheden tussen meerdere projecten (De Groot et al., 2023), een overzicht van beoogde inspanningen en daarbij behorende beoogde uitkomsten (idem), gestandaardiseerde formulieren (Hawkins en Razazade, 2012) of narratieven (idem). De Groot et al. (2023) benadrukken dat het voor de acceptatie van een grensobject van belang is dat deze wordt opgesteld door iemand die binnen de groep als ‘neutraal’ wordt gezien. Tot slot blijken grensobjecten die in de ene context zijn ontwikkeld, niet per definitie te werken voor het overbruggen van grenzen in andere contexten. Zo laten De Groot et al. (2023) zien dat een visuele, projectmatige planning hielp om verschillende opdrachtgevers het project te kunnen laten doorgronden – en mede op basis daarvan financiële middelen ter beschikking te stellen – maar dat diezelfde visualisatie in de intentie om grenzen richting bewoners te overbruggen, volledig de plank missloeg.

Een gezamenlijke taal en denkwijze ontwikkelen

Boundary discourse verwijst naar de kennisinhoud die het onderlinge gesprek tussen experts uit verschillende domeinen vormgeeft. Meer specifiek gaat het om een gedeeld begrip van de centrale inhoud binnen het samenwerkingsverband, en terminologie (taal) om het daar gezamenlijk over te hebben. Een dergelijke nieuwe gemeenschappelijke taal en denkwijze maakt het mogelijk ‘om over grenzen van verschillende kennis-basissen heen te spreken’ (De Groot et al. 2023, p. 61). Om dit te kunnen realiseren, is het volgens Hawkins en Razazade (2012) nodig dat er in woordkeus binnen de ‘nieuwe gezamenlijke taal’ minimale conceptuele overlap is met begrippen die uit specifieke disciplines voortkomen. De gezamenlijke taal van een samenwerkingsverband moet met andere woorden een zekere mate van ‘*in-between-ness*’ hebben om ervoor te kunnen zorgen dat experts met verschillende achtergronden zich laten betrekken in de dialoog. De Groot et al. (2023) stellen dat dit de lastigst te realiseren strategie is, omdat ‘pogingen om tot een nieuwe, domeinoverstijgende manier van denken en praten te komen, gepaard gingen met veel wrijving, worsteling, gedoe en onbegrip’ (idem, p.

105). Tegelijkertijd blijkt een gemeenschappelijke, nieuwe ‘taal’ krachtig bij te kunnen dragen aan de robuustheid van het team, en daarmee het nastreven waard (idem).

Het vervullen van een verbindende rol richting de eigen organisatie

De verbindende rol van bruggenbouwers is niet alleen van belang tussen organisaties binnen een samenwerkingsverband, maar ook tussen de bruggenbouwer en het management van de eigen organisatie. Het is voor het creëren van draagvlak – en daarmee ook voor de beschikbaarheid van middelen – essentieel dat bruggenbouwers invloedrijke collega's uit de eigen organisatie op de hoogte houden van de richting waarin het samenwerkingsverband zich ontwikkelt (Rieple, Haberberg & Gander, 2005). Volgens een ervaren gemeentelijke programmamanager gaat men binnen de praktijk van (gemeentelijke) programma's echter vaak veel te snel over tot actie, waardoor er onvoldoende aandacht wordt besteed aan het feit dat alle deelnemers tijd en ruimte nodig hebben om de eigen (moeder)organisatie mee te nemen in het verhaal van en de beslissingen uit het samenwerkingsverband. Dat vormt een risico voor het samenwerkingsverband op de langere termijn, omdat managers en bestuurders van moederorganisaties een centrale rol spelen in het beslissen over het beschikbaar stellen van personeel en middelen in dergelijke samenwerkingsverbanden (De Groot et al., 2023). Omdat er vaak voor oplossingen naar de bruggenbouwer wordt gekeken als zich problemen in het samenwerkingsverband voordoen, is het van groot belang dat het iemand is die wordt vertrouwd, en dat deze invloedrijk en geloofwaardig is. Binnen de eigen organisatie is het helpend als de bruggenbouwer een succesvol *track record* heeft, relaties heeft met invloedrijke managers, en toegang heeft tot belangrijke informatie (Rieple, Haberberg & Gander, 2005).

Bouwen aan een positieve groepsidentiteit

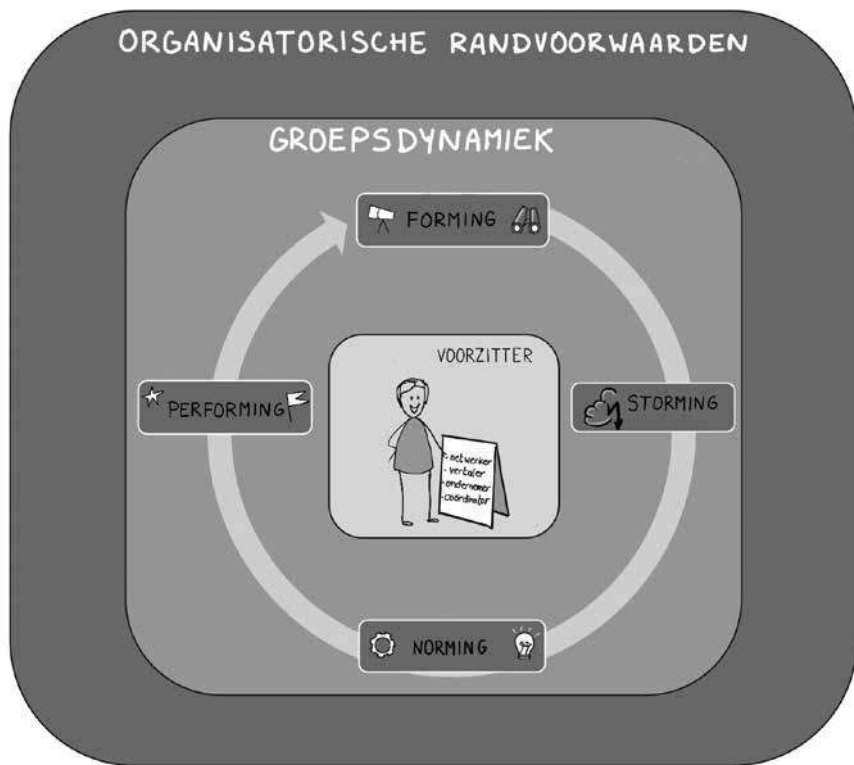
Williams (2012) stelt dat het ontstaan van een positieve groepsidentiteit bijdraagt aan de bereidheid zich voor het samenwerkingsverband in te zetten. Teamleden moeten een zogenaamde *sense of belonging* in het samenwerkingsverband ontwikkelen (Sheehan, Robertson & Ormond, 2007; Jackson, 1996; Jessup 2007; Martin, 2013). Van der Vegt & Bunderson (2005) definiëren een collectieve teamidentificatie als ‘de emotionele significantie die leden van de groep toekennen aan hun lidmaatschap van die groep’ (2005, p. 533). Hierbij ligt de nadruk vooral op de *emotionele relatie met het totale team* in plaats van de interpersoonlijke relaties tussen de verschillende teamleden. Het gaat om het groepsinteractieproces. Hoe deze groepsidentificatie binnen interdisciplinaire teams plaatsvindt, is nog onbekend (Van der Vegt & Bunderson, 2005). Duidelijk is wel dat de complexiteit van het ontwikkelen van een groepsidentiteit samenhangt met de mate van onderlinge diversiteit (Van der Vegt & Bunderson, 2005). Het kost dan ook de nodige tijd om een teamidentiteit te ontwikkelen naast de individuele, professionele identiteit (Sheehan, Robertson & Ormond, 2007). Daarbij is het essentieel dat teamleden een gezamenlijke historie opbouwen.

2.5 **Resumé**

Lokale veiligheidsproblemen die voortkomen uit onderling interacterende oorzaken brengen de noodzaak tot samenwerking met zich mee. Onder lokale professionals die uitvoering geven aan *policing*, heeft ieder immers zicht op een deel van het vraagstuk en heeft ook een deel van de oplossing daarvan in handen. Om te voorkomen dat eenieder slechts bezig is met symptoombestrijding, wordt samenwerking aan onderliggende oorzaken noodzakelijk geacht. In de praktijk blijkt die interdisciplinaire samenwerking vaak lastig van de grond te komen en bovendien beperkt slagvaardig te zijn (Van Steden et al., 2012). Op basis van de verrichte literatuurstudie constateren wij dat de verklaring daarvoor vooral gezocht moet worden in de groepsdynamiek tussen samenwerkende professionals, of meer precies: in het gezamenlijke (on)vermogen om onderlinge verschillen te overbruggen.

Een nieuw samenwerkingsverband zal zich via verschillende fases ontwikkelen, waarbij de meest cruciale fase (*storming*) gaat over de vraag of een groep professionals in staat is om onderlinge spanning, wrijving en verschillen van mening constructief te boven weet te komen. Want dat er botsing tussen identiteiten, overtuigingen en belangen plaatsvindt, is vooral in interdisciplinaire groepen een zekerheid. De uitdaging voor interdisciplinaire teams is daarmee in essentie om te bouwen aan een cultuur waarbinnen verschillen van inzicht niet als bedreigend worden ervaren (zie ook Williams, 2002) en dat er wordt geïnvesteerd in het formuleren van een 'gedeeld verhaal'. Pas als individuele professionals hun eigen overtuigingen verwerkt zien in de probleemanalyse en in de beoogde aanpak van het samenwerkingsverband, zullen zij zich niet alleen in woord maar ook in daad aan de uitvoering kunnen verbinden. Voor slagvaardige samenwerkingsverbanden zal er daarom zowel door deelnemers als met name door de voorzitter veel overbrugwerk moeten worden gedaan.

In dit theoretisch kader hebben wij laten zien dat in veel onderzoek naar (de effectiviteit van) interdisciplinaire samenwerkingsverbanden wordt gewezen op het belang van **organisatorische randvoorwaarden**. Hoewel van belang, wordt hierop vanuit sociaal-psychologische hoek aangevuld hoezeer informele processen tussen deelnemers bepalend zijn voor het succes van een samenwerkingsverband als geheel. Binnen deze **groepsdynamische processen** blijken 'bruggenbouwers' een sleutelrol te kunnen spelen. Met name de **voorzitter** lijkt vanwege diens sturende mogelijkheden invloed uit te kunnen oefenen op de wijze waarop en de mate waarin onderlinge verschillen worden overbrugd, en op dat er een basis wordt gecreëerd voor onderlinge samenwerking. In de hiernavolgende drie hoofdstukken worden de empirische bevindingen daarom aan de hand van bovengenoemde thema's beschreven: organisatorische randvoorwaarden, groepsdynamiek en voorzitterschap.



Figuur 3 Centrale thema's uit het theoretisch kader

3. **Hooghuizen: Winkelcentrum Oostplein**

3.1 **Aanleiding**

Oostplein is een winkelcentrum in de wijk Hooghuizen. Deze wijk werd oorspronkelijk ontworpen voor welvarende burgers in de jaren '60. Het centrale winkelcentrum was destijds het eerste overdekte winkelcentrum in de stad en chic van opzet. Het bestond uit veertien winkels rond een overdekte passage en twee kiosken bij de hoofdingang. Een conciërge was verantwoordelijk voor het schoon en netjes houden. Geleidelijk veranderde de samenstelling van de bevolking en daarmee ook de behoefte aan buurt- en winkelveorzieningen. Mede daarom is het ontwerp in 2006 aangepast om op deze veranderingen in te spelen. De overdekte passage verdween en alle winkels zijn nu op de straat georiënteerd; waarbij de ondernemingen uiteenlopen van een bakker tot schoenenwinkel en van pizzeria tot supermarkt. Daarnaast is boven op het winkelcentrum een woningcomplex gebouwd.

In de afgelopen decennia is Hooghuizen, en ook specifiek de centrale winkelstrip, in een negatief daglicht komen te staan. Hoewel dit winkelcentrum fungeert als een sociale verbindingsplek voor bewoners van omliggende wijken, heeft het bij andere bewoners en professionals een minder positief imago gekregen. Voornamelijk de groepsvorming op meerdere hoeken van het winkelcentrum wordt door sommigen als overlastgevend ervaren, helemaal wanneer dat gepaard gaat met intimiderend gedrag. Ook de wetenschap dat sommige van deze groepen zich inlaten met criminele activiteiten doet de veiligheidsbeleving van bewoners en ondernemers geen goed. Bovendien heeft Winkelcentrum Oostplein een historisch gegroeide associatie met onrust, aangezien het door de jaren heen op meerdere momenten heeft gefungeerd als uitvalsbasis voor rellen. Tijdens oud en nieuw, en de ramadan is Winkelcentrum Oostplein ook stevast een locatie om met grote groepen samen te komen. Tot slot worden ook de vervuiling van de openbare ruimte en de staat van het onderhoud van het vastgoed gezien als teken van verminderde leefbaarheid.

In verkennende gesprekken voor dit onderzoek gaven politieprofessionals aan dat zij de problematiek op Winkelcentrum Oostplein als 'ongrijpbaar' ervaren. Om hier meer grip op te krijgen – en om mogelijkheden te verkennen voor een gezamenlijke aanpak – hebben ondernemers in Winkelcentrum Oostplein, de politie, de gemeente

en de eigenaar van het pand in de periode tussen 2019 en 2021 acties ondernomen om de leefbaarheid in het Winkelcentrum Oostplein te verbeteren. In dat kader is een plan van aanpak opgesteld onder de titel 'Alle kleine beetjes helpen', waarin brede doelen en beoogde resultaten werden opgesteld: (1) het algemene sfeerbeeld van het winkelcentrum verbeteren, (2) het schoon, heel en veilig houden, (3) de criminaliteit beperken en (4) het vertrouwen tussen gemeente, politie, bewoners en ondernemers bewerkstelligen. Deze vier subdoelen vielen allemaal onder het algemene doel: leefbaarheid en veiligheid op Winkelcentrum Oostplein verbeteren.

Voor het bereiken van bovenstaande doelen is door de samenwerkende organisaties (gemeente, politie, zorg en vastgoed) een periode van vijf tot tien jaar uitgetrokken. Uit de gepleegde inzet in de jaren 2019 tot en met 2021 blijkt dat er op diverse vlakken activiteiten zijn ondernomen, variërend van het doorverwijzen van een bewoner naar hulp, tot het organiseren van buurtbijeenkomsten voor bewoners, het intensiveren van de aanpak van zwerfafval en het leggen van bilaterale contacten met derden, zoals de pandeigenaar, handhaving en het buurtteam. Hoewel deze activiteiten allemaal op een bepaalde manier te relateren zijn aan één van de benoemde doelen, geeft het gehanteerde pakket aan maatregelen – bij een kritische weging – weinig blijk van een aanpak waarbij er sprake is van een onderlinge logica, behalve die van 'Alle kleine beetjes helpen'. In 2021 zijn de acties vanuit dit samenwerkingsverband nagenoeg stilgevallen, mede omdat die door de lockdowns in het kader van de coronapandemie werden bemoeilijkt.

Praktijkpartners vanuit politie en gemeente droegen Winkelcentrum Oostplein aan als een interessante casus om integrale samenwerking nader onder de loep te nemen en om middels praktijkgericht onderzoek wegen te vinden om deze te verbeteren. Mede vanwege de coronapandemie was de aandacht voor Winkelcentrum Oostplein en het daarvoor opgestelde plan van aanpak verslapt onder de deelnemende partijen. Ook daarom zagen de praktijkpartners een onderzoek als een kans om weer gezamenlijk tijd en aandacht te besteden aan dit samenwerkingsverband en de opgestelde doelen. Om scherp te krijgen wat er zich precies heeft afgespeeld in de samenwerking voordat het veldwerk van dit onderzoek plaatsvond, zijn professionals van de samenwerkende organisaties (zie Tabel 5) door de onderzoekers geïnterviewd; allen zijn betrokken bij het bevorderen van de leefbaarheid en veiligheid in Hooghuizen, en (daarmee) ook van Winkelcentrum Oostplein. Daarnaast liepen wij twee dagdelen mee met een ervaren Operationeel Expert A van het basisteam van de Politie in Hooghuizen. Gedurende die observaties voerden wij gesprekken met buurtbewoners en bewoners boven en rondom Winkelcentrum Oostplein, zonder de aanwezigheid van een professional.

Tabel 5 Betrokken professionals in Winkelcentrum Oostplein

Organisatie	Functie	Geïnterviewd	Aangesloten bij minstens 1 bijeenkomst
Gemeente	Wijkmanager	n.v.t. (praktijkpartner)	✓
	Wijkadviseur		✓
	Wijkadviseur		✓
	Medewerker toezicht en handhaving	✓	
	Medewerker toezicht en handhaving		✓
	BOA		✓
	Buurteammedewerker		✓
	Medewerker stadreiniging	✓	✓
Politie	Wijkagent	✓	✓
	Wijkagent	✓	✓
	Operationeel specialist A	n.v.t. (praktijkpartner)	✓
Welzijnsorganisatie I	Jongerenwerker	✓	✓
Welzijnsorganisatie II	Jongerenwerker	✓	✓
Welzijnsorganisatie III	Maatschappelijk werker	✓	✓
Gezondheidsorganisatie	Verpleegkundige	✓	
Zorginstelling	Coördinator	✓	
	Teamcoach	✓	✓
Vastgoed	Pandeigenaar	✓	✓
	Beheerder		✓

Wanneer de geïnterviewde professionals op Winkelcentrum Oostplein terugblikten op hun eigen en gezamenlijke werk van de afgelopen jaren, konden zij over het algemeen goed aangeven hoe hun werk bijdroeg aan de oplossing van deelproblemen, maar heerste er ontevredenheid over de effectiviteit van de gezamenlijke inspanningen op lange termijn. Zij uitten zorgen over de lage participatiegraad van bewoners, het gebrek aan sociale controle, en de beperkte vooruitzichten voor kansarme individuen. Deze structurele problemen werden volgens hen onvoldoende aangepakt, wat leidde tot gemengde gevoelens over de impact van hun werk. Sommige professionals haalden voldoening uit successen binnen hun eigen invloedssfeer, terwijl anderen juist gefrustreerd raakten door de beperkte vooruitgang op bredere schaal. Tegelijkertijd bleek uit de interviews dat professionals zich bewust waren van de noodzaak van samenwerking om de complexe problemen op Winkelcentrum Oostplein aan te pakken. Hoewel zij gemotiveerd waren om bij te dragen aan gezamenlijke doelen, erkenden zij dat hun individuele inspanningen vaak ontoereikend waren om de omvangrijke uitdagingen aan te pakken. Samenwerking en coördinatie werden door velen als essentieel gezien.

om hun rol effectief te kunnen vervullen. Maar de achterliggende doelen van deze samenwerking verschilden vaak, wat leidde tot spanningen en gebrek aan betrokkenheid. Soms werden doelen te abstract geformuleerd, zoals het streven naar een 'leefbare wijk', terwijl andere doelen meer gericht zijn op specifieke problemen, zoals jeugdoverlast. Dit gebrek aan een scherp gedefinieerde probleemdefinitie belemmerde volgens de respondenten een effectieve samenwerking, omdat professionals zich niet altijd verbonden voelen met dezelfde prioriteiten.

In termen van communicatie en informatie-uitwisseling gaven de professionals aan dat zij over het algemeen snel met elkaar in contact konden komen, zowel binnen als buiten de bestaande overlegstructuren. Deze overleggen werden gekenmerkt door een informele sfeer en dienden als platform om elkaar op de hoogte te houden van wat er speelt in de wijk. Toch waren er ook professionals die zich afzijdig hielden van deze overleggen, omdat zij twijfelden aan de effectiviteit van deze overleggen. Bovendien speelde vertrouwen een cruciale rol in de samenwerking. Vertrouwen stelt professionals in staat om gevoelige informatie te delen en effectief samen te werken. Maar ervaringen met botsende belangen en teleurstellingen over de inzet van specifieke partners hebben het vertrouwen tussen sommige partijen aangetast. Deze ervaringen hebben geleid tot een zekere mate van scepsis onder professionals, wat de samenwerking verder bemoeilijkte. Verschillen in opvattingen over hoe de gewenste situatie op Winkelcentrum Oostplein eruit zou moeten zien en welke maatregelen daarvoor nodig waren, hebben bijgedragen aan verwijdering tussen specifieke partijen. Samengevat, hoewel er binnen de samenwerking eerder positieve resultaten waren geboekt na incidenten, bleven professionals kritisch over de langetermijnpact op leefbaarheid en veiligheid, wat de motivatie versterkte om het overleg en de samenwerking te intensiveren en structureler aan te pakken.

De betrokkenheid van bewoners van Hooghuizen en de appartementen boven Winkelcentrum Oostplein bij buurtinitiatieven bleef een uitdaging, volgens de professionals. Zij wezen op de hoge doorstroom van bewoners als een belangrijke oorzaak van de beperkte binding met de buurt, wat deelname aan langdurige samenwerkingen bemoeilijkte. Daarnaast werd een diepgeworteld wantrouwen tegen professionals onder bewoners en ondernemers genoemd, dat onder meer voortkwam uit twijfels over de effectiviteit van interventies en de mate waarin deze interventies rekening hielden met de belangen van bewoners en ondernemers. De communicatie tussen professionals en bewoners werd eveneens kritisch bekeken, waarbij taalbarrières en de keuze voor overwegend schriftelijke communicatie als knelpunten werden gezien. Hoewel er enige verbetering in de verbinding met de buurt was waargenomen door de instroom van middenklassegezinnen, bleef de betrokkenheid van veel bewoners beperkt. Professionals gaven aan dat dit mede kwam doordat bewoners, die vaak bezig waren met dagelijkse zorgen, weinig ruimte ervoeren om actief deel te nemen aan verbetering van de buurt of wijk.

3.2 Organisatorische opzet van het samenwerkingsverband

De opzet van het samenwerkingsverband rond Winkelcentrum Oostplein was informeel *bottom-up* gestructureerd. Een operationeel specialist van de politie en een wijkmanager van de gemeente namen het initiatief om de samenwerking met de gebiedsgebonden professionals nieuw leven in te blazen. Hun intentie was om de leefbaarheid en veiligheid op Winkelcentrum Oostplein te verbeteren door niet meer aan symptoombestrijding te doen, maar door zich te richten op duurzame resultaten. Om deze vernieuwde aanpak te bewerkstelligen werden uiteindelijk vier bijeenkomsten georganiseerd waarin er – met input van de onderzoekers⁶ – een dialoog is gestart met praktijkprofessionals. De betrokken professionals verbonden zich hier op **eigen initiatief** aan, zonder opdracht van hogerhand. Hun leidinggevend – of hun moederorganisaties – waren dus niet formeel verbonden aan het samenwerkingsverband. Deze opzet had als gevolg dat er **geen formele escalatiemogelijkheden** waren voor de voorzitter richting de leidinggevend van de betrokken professionals. Bovendien moest het samenwerkingsverband daardoor volledig informeel worden aangestuurd.

Voorafgaand aan de coronapandemie was er een gelegenheidscoalitie gevormd rondom Winkelcentrum Oostplein, maar er was geen sprake van een vaste groep van professionals die daartoe behoorde. Het was voor de eerste bijeenkomst bij de herstart van het samenwerkingsverband daarom zaak om te besluiten welke professionals zouden worden uitgenodigd voor de eerste sessie. Dat werd als lastig ervaren, omdat nog niet helder was waar het samenwerkingsverband zich inhoudelijk concreet op zou gaan richten. Met welk **verhaal** konden de initiatiefnemers de noodzaak tot samenkomen onderbouwen? Uiteindelijk werd besloten om professionals ‘breed’ uit te nodigen, wat resulteerde in een lijst van uitgenodigde professionals van de volgende organisaties: gemeente, politie, welzijnswerk, jongerenwerk, zorg voor jongeren met een lichtverstandelijke beperking, de vastgoedbeheerder en -eigenaar en gemeentelijke handhaving.

Bij het selecteren van deelnemers maakten de praktijkpartners vijf specifieke afwegingen: (1) ondernemers werden nog niet in deze fase betrokken wegens ‘te uiteenlopende belangen’, (2) er werd gecommuniceerd om gezamenlijk opnieuw naar de problematiek te kijken op basis van onze interviewresultaten, (3) er werd gekozen om de neutrale relatie tussen onderzoeker en één specifieke geïnterviewde professional te benutten om de historisch gegroeide beladen relatie tijdelijk te omzeilen, (4) er werd ingespeeld op waardering voor de kennis en invalshoek van de deelnemer en (5) ondanks een lage

6 Deze studie betrof een actieonderzoek met actieve bijdrage van zowel professionals als de onderzoekers en vormde de voorstudie voor het onderzoek dat wij voor de commissie Politie & Wetenschap hebben uitgevoerd. Gezien de sterke gelijkenissen en de kracht van de gecombineerde inzichten is met de opdrachtgever van de voorstudie – de Agenda Gebiedsgebonden Politiezorg (GGP) van de Nationale Politie – afgesproken deze deelstudie aan dit onderzoeksrapport toe te voeren.

aanmelding werd de afspraak toch voortgezet om de intentie voor verandering te laten blijken.

Tijdens dit opstartproces werd er niet met een **heldere visie** gewerkt, zoals waar het samenwerkingsverband naar zou moeten streven, anders dan meer veiligheid en leefbaarheid op het Winkelcentrum Oostplein. Er werd voornamelijk gecommuniceerd vanuit een algemene boodschap over de problematiek op Winkelcentrum Oostplein en de behoefte om eerdere symptoombestrijding te overstijgen.

De informele opzet van het samenwerkingsverband toonde zich in de eerste bijeenkomst. De opzet van de bijeenkomst was om een begin te maken met het gezamenlijk beantwoorden van de volgende vragen:

- Wat is er aan de hand op Winkelcentrum Oostplein?
- Welke problemen op Winkelcentrum Oostplein willen wij gezamenlijk prioriteit geven?
- Wat zijn onderliggende oorzaken van die prioriteitsproblemen?
- Wie heeft welke rol en verantwoordelijkheid in het realiseren van de aanpak per prioriteit?
- Wat ligt er wel en niet in onze gezamenlijke invloedssfeer?
- Welke partijen moeten worden toegevoegd aan de samenwerking en/of wat moet elders worden geagendeerd?

De groep kwam echter niet verder dan de eerste vraag: *Wat is er aan de hand op Winkelcentrum Oostplein?* De gehele bijeenkomst is er vanuit de deelnemers open gesproken over hun visie en herkenning in de problematiek. De presentatie van de interviewbevindingen – waarin vier problemen werden aangekaart door de onderzoekers (hanggroepen, afval, staat van het pand en rijgedrag; zie bijlage D) – leidde tot de gedeelde impressie onder de deelnemers dat er haast oneindig veel aangrijpingspunten zijn voor verbetering. Deelnemers gingen naar huis met mogelijk een breder beeld van de problematiek, maar hadden geen verhaal over hoe het samenwerkingsverband daar zinvol verandering in konden brengen. Aan het einde van de bijeenkomst werd elke deelnemer gevraagd om uit te spreken of hij/zij zich wilde committeren aan participatie in het samenwerkingsverband. Alle deelnemers reageerden hier positief op.

Echter, na de eerste bijeenkomst bereikten de initiatiefnemers signalen dat sommige deelnemers in de tussentijd toch twijfels hadden gekregen bij het samenwerkingsverband. Deze deelnemers hadden namelijk binnen de eigen organisatie moeite gehad om aan collega's uit te leggen wat het samenwerkingsverband precies ging doen en waarom. Door dergelijke gesprekken met collega's te voeren, beseften deelnemers dat zijzelf onvoldoende overtuigd waren van nut en noodzaak van het hernieuwde samenwerkingsverband. Die toenemende twijfel zorgde al voor de tweede bijeenkomst voor een afname in ervaren **commitment**. Dat bleek onder andere ook uit het feit dat men niet aanwezig was, of andere collega's afvaardigde voor deelname aan vervolgoverleggen.

Het animo voor deelname aan vervolgoverleggen was soms zo laag dat de initiatiefnemers besloten dan maar een nieuwe datum te prikken.

3.3 Groepsdynamieken binnen het samenwerkingsverband

De fase waarin het samenwerkingsproces verkeerde, kunnen wij achteraf op basis van de geobserveerde gedragingen tijdens bijeenkomsten classificeren als de overgang tussen *forming* en *storming* (Tuckman & Jensen, 1977). In de eerste drie bijeenkomsten stond het *forming*-proces centraal. In de verkenning van het probleem ontstond positief samenwerkend gedrag van vrijwel alle deelnemers. Dit uitte zich in een open dialoog waarin deelnemers elkaar bevroegen en ruimte was voor afwijkende visies. Tijdens deze dialoog werden de volgende gedragingen geobserveerd: aandachtig luisteren, verdiepende vragen stellen, oogcontact met de overige deelnemers, eigen expertise inbrengen, op constructieve manier elkaar aanvullen/corrigeren en met voorbeelden de eigen betrokkenheid benadrukken. In de eerste bijeenkomst vond er vooral een oriëntatie plaats op de verschillende perspectieven op de aanwezige (veiligheids)problematiek, en waren de deelnemers bezig met het aftasten van bedoelingen en hun eigen commitment.

Dit proces ging verder in de tweede bijeenkomst waarin aandacht werd besteed aan het nader uitdiepen van de eerder besproken problemen op Winkelcentrum Oostplein; om zo gezamenlijk inzicht te verweven in oorzaken en gevolgen. Op basis daarvan kon samen worden nagedacht over wat wel en niet binnen de invloedssfeer van deze professionals lag, en wat aangrijpingspunten waren voor een gezamenlijke aanpak. In deze sessie ontstond een aantal groepsdynamieken:

- i. Omdat niet iedere deelnemer even bekend was met de groepen op Winkelcentrum Oostplein, en het gesprek erover voor hen al snel onduidelijk werd, ontstond de behoefte om de afzonderlijke groepen een naam te geven. Dit droeg bij aan een enthousiaste sfeer waarbij professionals de ervaring hadden dat zij het 'over hetzelfde hadden' en dat zij door het gesprek nieuwe inzichten hebben opgedaan. Opvallend was dat er gezamenlijk taal werd gemaakt die leek bij te dragen aan het gevoel van onderlinge verbondenheid.
- ii. Hoewel de praktijkpartners tevreden waren over het gesprek, zat er ook een keerzijde aan deze bijeenkomst. De groep was zo enthousiast over het delen van inzichten ten aanzien van de 'hanggroepen' op het Winkelcentrum, dat het gespreksonderwerp zich aan het eind van de bijeenkomst had versmald tot hun zorgen over het gebrek aan toekomstperspectief bij de individuen die regelmatig op het Winkelcentrum rondhingen.
- iii. Vervolgens nam het gesprek een wending waarin de welzijnsprofessionals de boventoon voerden en hun zorgen om het gebrek aan stagemogelijkheden voor deze doelgroep het meest prominent werden belicht. Professionals toonden hier een sterke neiging tot het isoleren van een deelprobleem. Die neiging leek voort te komen uit het ongemak van het niet zomaar kunnen doorgronden van hoe deelpro-

blemen samenhangen. Dit leidde ertoe dat de groep een weg insloeg waarbij oplossingsrichtingen (zoals het creëren van stage-mogelijkheden voor jongeren) werden aangedragen die maar in beperkte mate aansloten bij de oorspronkelijke aanleiding (namelijk overlastgevend hanggedrag). De tweede sessie eindigde met een voorstel om in de volgende sessie de aanpak van toekomstperspectief voor de hangjongeren verder te verkennen; maar er werd door de voorzitter geen verificatie gedaan of dit werd gedragen door de hele groep.

Dit gehele proces in de eerste twee bijeenkomsten kan geschaard worden onder het overbruggen van **cognitieve grenzen** (De Groot et al., 2023) waarbij de deelnemers op zoek waren naar een gezamenlijk begrip van de problematiek. In de derde sessie bleek echter dat de cognitieve grenzen nog niet volledig overbrugd waren, en er nog steeds onenigheid bestond over de gewenste focus van het samenwerkingsverband. Dit resulteerde in uitdagingen omtrent de overbrugging van sociale grenzen. De derde bijeenkomst begon namelijk opnieuw met het verkennend inventariseren van de situatie op Winkelcentrum Oostplein en had tegelijkertijd tot doel om een plan van aanpak te creëren rondom één van de in kaart gebrachte hanggroepen. De oorspronkelijke wens van het samenwerkingsverband – voorbij symptoombestrijding streven – werd door de onderzoekers ingebracht in een poging te voorkomen dat alle aandacht zou uitgaan naar een klein deelprobleem.

Desalniettemin werd het aanpakken van een specifieke hanggroep het centrale onderwerp van de derde bijeenkomst. Hier ontstond het proces van het overbruggen van **sociale grenzen** (De Groot et al., 2023). Taken werden verdeeld en een klein groepje professionals gaf aan zich te gaan inspannen om te verkennen wat zij voor de geselecteerde hanggroep zouden kunnen betekenen in ondersteunende zin. Ook werd besproken of ondernemers (winkeliers) van het winkelcentrum iets konden betekenen in dit verhaal. Er werd afgesproken dat twee professionals met de ondernemers zouden gaan praten, maar er werd niet concreet gemaakt met welk doel of welke vraag zij dat gaan doen. Er leek gedurende het opstellen van het plan van aanpak een neiging onder sommige deelnemende professionals te bestaan om problematiek op Winkelcentrum Oostplein het ene moment te onderschrijven (en daarmee hun aanwezigheid bij de groepsbijeenkomsten te legitimeren) en die het volgende moment te bagatelliseren door aan te geven dat ‘het al zoveel beter gaat dan een aantal jaar geleden’ en dat er ‘eigenlijk niet zoveel aan de hand is’. Door de huidige problematiek te bagatelliseren, ondermijnden deze professionals waarschijnlijk onbedoeld het gedeelde urgentiebesef binnen de groep. Andere professionals vroegen zich naar aanleiding van dergelijke opmerkingen – soms ook hardop – af of er in dat geval wel voldoende aanleiding was voor een hernieuwde, gezamenlijke aanpak.

Gezien de tijd moest de bijeenkomst worden afgerond, waarop de voorzitter het plan van aanpak opnieuw probeerde te concretiseren vanuit de vraag: ‘Wat zou je op Winkelcentrum Oostplein doen als je burgemeester was?’ Hierop gaven de meeste profes-

sionals gefragmenteerde antwoorden gefocust op het aanpakken van deelproblemen (bijvoorbeeld: plantenbakken plaatsen in het kader van een prettige sfeer). De voorzitter liet mensen niet op elkaars suggesties reageren, en stelde ook geen vragen over het 'waarom' van de gesuggereerde aanpakken. De groep deelnemers leek zodoende op de koers van een heleboel afzonderlijke maatregelen te zitten, waarvan de onderlinge logica niet helder was. Toen de voorzitter aan het einde van de bijeenkomst het animo peilde voor een volgende bijeenkomst, waren er meerdere professionals die voorbehoud uitten. Zij gaven bijvoorbeeld aan dat zij niet konden garanderen te blijven komen als niet heel duidelijk was wat zij er voor hun eigen werk aan hadden. Deze terugtrekkende beweging van meerdere professionals leek een gevolg van het onvoldoende terugzien van het eigen verhaal in de gekozen aanpak. Zij leken in de deelname aan deze sessies nog te beperkt aanknopingspunten te vinden ten aanzien van wat zij in hun dagelijkse werk nu anders zouden moeten gaan doen.

Ondanks het signaal dat er weinig animo was voor een volgende bijeenkomst, werd er besloten nog één keer samen te komen voor een vierde bijeenkomst om te kijken of er toch nog een gedragen weg voorwaarts gevonden kon worden. In deze bijeenkomst bleek de samenwerking in de *storming*-fase (Tuckman & Jensen, 1977) te verkeren. De voorzitter begon deze bijeenkomst opnieuw met de aanleiding voor het overleg. De voorzitter wilde terug naar de 'bedoeling' gaan, maar wat die bedoeling was, werd niet gespecificeerd. Wel werd er meerdere keren tijdens het overleg genoemd dat 'wij hier zitten om de leefbaarheid en de veiligheid op Winkelcentrum Oostplein te vergroten'. Vervolgens benoemde de voorzitter de verdeeldheid in perspectief omtrent welke problematiek er leefde op Winkelcentrum Oostplein, en of dit überhaupt een probleem is. Ook daarin bleek er verdeeldheid binnen de groep te bestaan: de ene partner had een gevoel van moedeloosheid terwijl de andere partner 'het' (de situatie op Winkelcentrum Oostplein) wel goed vond.

Ondanks deze fundamentele verdeeldheid ging de voorzitter over tot het inventariseren van de acties die sinds de laatste bijeenkomst zouden zijn uitgevoerd. Opvallend hierbij was – ten eerste – dat sommige deelnemers op eigen initiatief, buiten de afspraken om, aan de slag waren gegaan. Een aantal deelnemers was op eigen initiatief van plan te gaan flyeren om hun bekendheid te vergroten voor bewoners die op een leefgebied hulp nodig hebben. Ook de voorzitter had op eigen initiatief gehandeld – tot verbazing van de groep. Tussen deze en de vorige bijeenkomst had zij bezems uitgedeeld aan de ondernemers met de vraag of zij de straat voor hun winkels konden schoonvegen. Toen de voorzitter hierover vertelde, reageerde een van de deelnemers met een verontwaardigde reactie: *'Dat meen je niet? Die mensen verdienen tonnen en kunnen een Ferrari kopen, en dan kom jij met een bezem?'* Er was duidelijk geen begrip voor deze actie van de voorzitter. Het gaf blijk van het botsen van verschillende ideeën over wat geschikte aanpakken zijn.

Ten tweede bleken afspraken niet te zijn nagekomen. In de vorige bijeenkomst was er een afspraak gemaakt om contact op te nemen met de ondernemers om te horen welke behoeftes zij hadden. Dit was alleen nog door niemand uitgevoerd. Een van de deelnemers had aangeboden om samen met een buurtvrijwilliger een vergadering met ondernemers te organiseren, maar dit leek onhaalbaar door de werktijden van de ondernemers, dus boden twee professionals opnieuw aan langs te gaan bij individuele ondernemers. Het was alleen (nog steeds) onduidelijk waarom en met welke doel die gesprekken gevoerd moesten gaan worden. De enige motivatie leek te zijn dat ondernemers 'betrokken moesten worden'.

Tot slot maakte het samenwerkingsverband aan het eind van de vierde bijeenkomst nog een opvallende wending. Waar de groep tot op heden vooral aandacht had gehad voor een hanggroep, ging het gesprek nu ineens over de bewoners die boven het Winkelcentrum wonen en met wie tot op heden maar moeizaam 'duurzaam contact' kon worden opgebouwd. Vervolgens werd de focus gelegd op de erbarmelijke staat van onderhoud van de woningen, en daarvoor werden specifieke maar niet-aanwezige professionals verantwoordelijk gehouden. Een van de deelnemers benoemde de onveiligheid die daarmee in de groep ontstond: *'Ja, want anders praten jullie ook zo over mij terwijl ik hier de volgende keer gewoon leuk zit. Dat is achter iemands rug iets doen en daar houd ik niet van. Ik houd gewoon van directheid en transparantie. Nu opeens gaan we vuren nu hij er niet is. Jullie hebben dit nooit zo benoemd toen hij er wel was.'* Over dit punt van gewenste onderlinge omgang (sociale grenzen) werd evenwel niet verder gesproken.

3.4 Voorzitterschap

Zoals besproken in het theoretisch kader, kan een voorzitter als bruggenbouwer vier rollen op zich nemen: netwerk-bouwer, vertaler, coördinator en ondernemer (Williams, 2012). In dit samenwerkingsverband kwam naar voren dat de voorzitter op alle gebieden uitdagingen heeft gehad, maar voornamelijk in de rol van **vertaler**. Gedurende het gehele samenwerkingsproces liet de voorzitter verschillende visies naast elkaar bestaan, of gaf voorrang aan de meest prominente stem, zonder daarbij de verschillende visie voor de andere partij 'acceptabel' te maken. In de eerste twee bijeenkomsten was de voorzitter vooral aan het inventariseren wat de verschillende visies van de deelnemers op het probleem waren, maar er werd geen kern gevonden die de oorzaak raakte én gedragen werd door alle deelnemers. Hierdoor was het moeilijk om een werkwijze te creëren waarin iedereen zich betrokken en gecommitteerd voelde. Dit bleek in de laatste sessies, waar professionals eigen initiatieven hadden uitgevoerd zonder afstemming met de groep, en er dus maar zeer beperkt sprake bleek van **coördinatie**.

Op verschillende momenten bleek dat de voorzitter weinig sturing gaf op inhoud. Door veel ruimte te geven aan de inbreng van deelnemers, konden vergaderingen het

ene moment over het ene onderwerp gaan, en niet veel later over een – door een ander ingebracht – thema. Hoewel goed luisteren naar de inbreng van deelnemers ontegenzeggelijk een kwaliteit is van een bruggenbouwer, bleek hier hoe belangrijk het is om de balans te bewaren tussen relatie en inhoud. Door vooral mee te bewegen met wat de groep inbracht, raakte niet alleen de inhoudelijke koers zoek, maar werden bovendien vooral die professionals gehoord die het hoogste woord voerden. Het droeg eraan bij dat deelnemers zich niet in de gekozen focus herkenden, en zich hardop begonnen af te vragen wat zij wonnen bij deelname aan dit samenwerkingsverband. Zo sprak een jongerenwerker zich in de vierde sessie heel duidelijk uit: ‘Ik kan niets doen met bewoners en ondernemers. Ik ben een jongerenwerker. Dit is niet voor mij. Wat moet ik hiermee?’ Dat de voorzitter pogingen deed om de jongerenwerker voor het samenwerkingsverband te behouden, is een voorbeeld van een conflictsituatie – kenmerk van de *storming*-fase – over sociale grenzen. Daar waar de jongerenwerker een grens trok over wat tot zijn eigen taken behoorde, had de voorzitter een ander beeld bij wat er van deze jongerenwerker verwacht kon worden.

De *storming*-fase bleek echter van korte duur. Aan het einde van de vierde bijeenkomst legde de voorzitter de volgende vraag bij de deelnemers neer: ‘Is het een gedeeld gevoel dat we er geen energie in willen steken?’ Na een stilte gaven twee partners aan dat ze zich wel wilden inzetten voor kwetsbare bewoners. De politie stond ook nog steeds open om aan te sluiten, maar wist niet wat zij concreet kon bijdragen. De voorzitter legde een nieuwe vraag neer: ‘Wie neemt initiatief voor het vervolg?’ Na een stilte kwam er vanuit de partners de vraag wat het doel precies zou zijn van een volgende bijeenkomst. Na afloop van deze vierde – en voor de onderzoekers laatste – bijeenkomst, werd gevraagd wat de partners van het overleg vonden. Gezamenlijk gaven zij aan dat de aanpak niet concreet was en dat deze samenwerking een puzzel, een zoektocht en lastig bleef.

3.5 Conclusie

Ondanks de goede intenties voor een herstart van het samenwerkingsverband, leidde de moeite die de groep had om voornamelijk cognitieve en sociale grenzen te overbruggen, tot een tweede stilstand van het samenwerkingsverband. De materiële grenzen – welke hulpbronnen ingezet moesten worden – kwamen niet ter sprake omdat het samenwerkingsverband nog geen gedeelde aanpak had kunnen formuleren.

Dit gehele proces is te duiden op drie niveaus. Op **organisatorisch** niveau bleek de informele organisatie van het samenwerkingsverband uitdagingen met zich mee te brengen. Deelnemers aan het samenwerkingsverband moesten op eigen initiatief aansluiten en intern in hun moederorganisatie collega's en leidinggevendenden overtuigen van het initiatief, zonder dat ze een overtuigende visie meekregen om te ‘verkopen’. Met andere woorden, er was geen verhaal om de noodzaak tot samenkomen te onderbouwen. Daarnaast beschikte de voorzitter niet over een formele escalatiemogelijkheid en

moesten afspraken informeel gehandhaafd worden. Er waren veel wisselingen in opkomst, en alhoewel er uitgebreid gesproken werd over de problematiek op Winkelcentrum Oostplein, was er weinig blijk van concrete handelingen vanuit de partners voor het oplossen ervan.

Qua **groepsdynamiek** verliep de samenwerking van *forming* naar *storming*. In de eerste drie bijeenkomsten lag de focus op het verkennen van de problematiek op het winkelcentrum en op hoe ieder kon bijdragen aan het oplossen hiervan. Het begon productief, met een rijke inventarisatie van ieders perspectief op de problematiek, maar al snel ontstond er een botsing in zowel *issue*-, *characterization*- als *identity*-frames. De cognitieve en sociale grenzen konden niet overbrugd worden door de voorzitter en de gesprekken waanden zich in een ongestructureerde brei van verwarring, waarin visies niet samenliepen en ad-hocoplossingen werden aangedragen voor deelproblemen; terwijl juist de intentie was om meer te doen dan symptoombestrijding. In de laatste bijeenkomst kwam het samenwerkingsverband dan ook tot een climax waarin een deelnemer afhaakte en er geen expliciete motivatie werd getoond het samenwerkingsverband voort te zetten door de aanwezige deelnemers.

De **voorzitter** speelde een belangrijke rol in dit proces. Zij had vooral moeite om de verschillende perspectieven van de deelnemers te bundelen in een gedeelde visie (*vertaal-rol*) en om voorstellen voor een werkwijze te formuleren (*coördineer-rol*). Haar manier van sturen kan getypeerd worden als flexibel, waarbij ze telkens aanhaakte bij een nieuwe inbreng van een deelnemer. Het lukte niet om op basis van de input van deelnemers een collectief geluid te verwoorden. Daardoor werd een veelheid aan problematieken besproken, waarop in sommige gevallen ook concrete acties op werden ondernomen, maar was er ook na de vierde bijeenkomst nog geen concrete focus.

4. De Bloemenbuurt

In dit hoofdstuk staat het samenwerkingsverband ‘Samen In De Wijk’ centraal dat in 2021 in de Bloemenbuurt werd opgericht. In de eerste paragraaf beschrijven wij wat voor lokale professionals de aanleiding was om het samenwerkingsverband in het leven te roepen, en hoe de opstart ervan verliep. In de tweede paragraaf beschrijven wij de organisatorische randvoorwaarden voor dit samenwerkingsverband om een beeld te geven van de context waarbinnen de lokale professionals opereerden. In de derde paragraaf gaan wij in op de dynamieken die wij binnen de groep waarnamen en in de vierde beschrijven wij de wijze waarop de voorzitter zijn/haar rol invulde. Wij besluiten het hoofdstuk met een concluderende paragraaf over hoe organisatorische randvoorwaarden, groepsdynamiek en voorzitterschap hebben bijgedragen aan de voortgang van het samenwerkingsverband.

4.1 Aanleiding

In juni 2021 vindt onder voorzitterschap van de gemeente een eerste bijeenkomst plaats onder de naam ‘Samenwerken in de Wijk’. Achttien professionals van uiteenlopende organisaties zijn bij elkaar gekomen om het te hebben over hoe samenwerking binnen de wijk, zowel tussen professionals onderling als tussen professionals en bewoners, versterkt kan worden. De gedachte is dat ‘ontmoeten’ van groot belang is voor de sfeer in de wijk, maar ook voor het bekend raken met de grote diversiteit aan initiatieven, organisaties en professionals die de wijk rijk is. Aanzet voor deze beginnende samenwerking is gegeven door een wijkadviseur van de gemeente en een operationeel expert van de politie, die beiden aanleiding zagen voor het bij elkaar brengen van de Bloemenbuurtse professionals. Naast de algemene behoefte om ‘korte lijntjes te faciliteren’, is de toenemende zorg over mensen met onbegrepen gedrag aanleiding voor het bijeenroepen van collega-professionals.

In de periode voorafgaand aan de start van Samenwerken in de Wijk is er zowel in de media als in (landelijke) beleidsvorming sprake van een toename in de aandacht voor mensen met verward – of onbegrepen – gedrag.⁷ Die toename wordt volgens Koekoek (2017) enerzijds veroorzaakt door een aantal ernstige, heftige incidenten met

7 Aanvankelijk wordt in beleidstaal vooral gesproken van verward gedrag. Later is de terminologie van ‘onbegrepen gedrag’ meer in zwang geraakt, ook bij de politie (Koekoek, 2022). In dit document hanteren we om die reden de term van onbegrepen gedrag.

mensen met een psychische stoornis, en anderzijds doordat de politie sinds 2011 incidenten rondom mensen met onbegrepen gedrag structureel onder de code 'E33' is gaan registreren. Sinds dat jaar is het landelijke aantal meldingen over mensen met onbegrepen gedrag gestegen van ongeveer 40.000 naar 75.000 per jaar (een stijging van ruim 87 procent) (Koekkoek, 2017). Naar aanleiding van deze stijging, en de maatschappelijke onrust die (ernstige) incidenten met zich meebrachten, werkte het eerste, landelijke 'Aanjaagteam Verwarde Personen' en in de periode van 2016 tot 2018 het 'Schakelteam Personen met Verward Gedrag' aan 'een goed werkende aanpak voor ondersteuning van mensen met verward gedrag in heel Nederland' (Schakelteam Personen met Verward Gedrag, 2016).⁸ Dat betekende dat er werd ingezet op vindbare, toegankelijke en proactieve ondersteuning en zorg, en op het aanbod van beveiligde zorg voor mensen met onbegrepen gedrag die ook gevaarlijk zijn. Daarnaast kreeg ook de spoedige implementatie van de acute keten⁹ aandacht, en tot slot werd geïnvesteerd in de structurele borging van bestuurlijke samenhang van sociaal domein, zorg en veiligheid (Schakelteam Personen met Verward Gedrag, 2018).

In hun eindrapportage concludeert het Schakelteam dat er veel stappen in de implementatie zijn gezet, maar ook dat het een 'weerbarstige' maatschappelijke opgave betreft die de komende jaren op meerdere niveaus nog veel aandacht behoeft. De lokale samenwerking tussen partijen uit verschillende domeinen wordt daarin zowel door gemeenten als door ketenpartners benoemd als groot aandachtspunt. Zij zijn tevreden en trots op lokale samenwerkingen, maar zeggen tegelijkertijd dat die lokale samenwerking een van de belangrijkste uitdagingen gaat zijn voor de realisatie van de aanpak voor mensen met onbegrepen gedrag (idem).

Dit is ook hoe politieprofessionals uit het lokale basisteam in de Bloemenbuurt het ervaren; juist in deze wijk horen zij steeds vaker verhalen van buurtbewoners over overlastgevende situaties waar mensen met verward gedrag bij betrokken zijn en waar bewoners zelf weinig raad mee weten. Voor een aantal bewoners is de overlast van mensen met onbegrepen gedrag zo hoog opgelopen, dat zij om die reden besloten hebben de wijk te verlaten. Van hun professionele contacten in de wijk krijgen de wijkagenten ook signalen dat hun zorgen breder worden gedeeld. Daarom vinden de politieprofessionals dat er een brede coalitie van betrokken organisaties nodig is om hier in samenwerking iets aan te doen.

8 Deze werden ingesteld door de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Justitie en Veiligheid en de Vereniging Nederlandse Gemeenten.

9 *'Als het nodig is om een persoon die verward gedrag vertoont met spoed uit de thuissituatie of van straat te halen, dan wordt een beroep gedaan op de zogenaamde acute keten. Een melding moet snel op de juiste plek terechtkomen, waarbij er aandacht is voor mogelijk onderliggende oorzaken op het gebied van somatiek, psychiatrie, verslaving, psychosociale problematiek, psychogeriatric en/of een verstandelijke beperking'* (Schakelteam Personen met verward gedrag, 2018, p. 9).

Op basis van gemeentelijke cijfers blijkt dat er in de Bloemenbuurt inderdaad (iets) meer dan gemiddeld meldingen worden gedaan van onbegrepen gedrag (*geanonimiseerde bron 1*¹⁰). Het beeld van een problematische situatie in de Bloemenbuurt wordt daarnaast gevoed doordat er relatief veel zorginstellingen binnen de geestelijke gezondheidszorg gevestigd zijn. Zij hebben zorgaanbod voor individuen wier problematiek in verband wordt gebracht met onbegrepen gedrag, zoals de kwetsbaarheidsfactor psychiatrie, middelengebruik, licht verstandelijke beperking en eenzaamheid (Blokland & Loonstra, 2017). Er is een 24/7-begeleidingsvoorziening gevestigd waar 32 personen met zowel een psychiatrische achtergrond als verslavingsachtergrond wonen en begeleiding krijgen (*geanonimiseerde bron 2*). Een andere zorginstelling biedt begeleiding aan 35 personen met een psychische kwetsbaarheid in een beschermd wonen setting (*geanonimiseerde bron 3*). Ook het gebiedsteam van twee zorginstellingen verleent ambulante begeleiding in de Bloemenbuurt (*geanonimiseerde bron 4*; *geanonimiseerde bron 5*). Verder is er een woonlocatie beschikbaar voor 22 personen met een licht verstandelijke beperking (*geanonimiseerde bron 6*), en wordt er ambulante begeleiding geboden aan psychiatrische patiënten, daklozen en kwetsbare EU-immigranten.

Deze hoeveelheid aan instellingen zorgt voor een (straat)beeld van een concentratie van mensen die psychische zorg nodig hebben. Want naast dat deze instellingen zorg bieden aan hulpbehoevende wijkbewoners, komen ook cliënten uit andere delen van de stad naar de Bloemenbuurt voor hun ambulante hulpverlening. Tot slot brengen de gebiedsgebonden politieprofessionals de problematiek van mensen met onbegrepen gedrag in verband met het grote aantal alleenstaanden in de Bloemenbuurt (50 procent alleenstaanden in de Bloemenbuurt-Zuid en 70 procent alleenstaanden in de Bloemenbuurt-Noord).¹¹ Zij merken in hun dagelijks werk dat veel bewoners eenzaam zijn omdat zij nauwelijks een netwerk om zich heen hebben. Terwijl psychisch kwetsbaren volgens hen juist zo gebaat zijn bij aanspraak, leidt hun eenzaamheid eerder tot een verergering van psychische problemen en soms ook onbegrepen gedrag (zie ook: Blokland & Loonstra, 2017).

Op eigen initiatief analyseert één van de operationeel experts van het basisteam de beschikbare gegevens in de politiesystemen om de omvang van deze problematiek in de Bloemenbuurt meer objectiveerbaar te maken. Uit het politiesysteem blijkt dat het aantal E33-meldingen, die duiden op overlast door een persoon met onbegrepen gedrag, in de periode van 2018-2022 bijna is verdubbeld. In 2018 waren er 83 meldingen en in 2022 waren dat er 159. In dit tijdsbestek van vijf jaar heeft de politie in de Bloemenbuurt 328 unieke personen geregistreerd die overlast door onbegrepen gedrag

10 Bronnen die (indirect) de locatie van de wijken onthullen, zijn niet opgenomen in de literatuurlijst om de anonimiteit van de participanten in dit onderzoek te waarborgen. De lijst met deze bronnen is in bezit van de onderzoekers.

11 Binnen de betreffende gemeente als geheel ligt het percentage ook op 50 procent, maar de Bloemenbuurt kent plekken waar er overduidelijk een oververtegenwoordiging is van alleenstaanden (*geanonimiseerde bron 8*; *geanonimiseerde bron 9*).

zouden vertonen. Hoewel de meeste mensen maar één keer in het politiesysteem voorkomen, is er wel een harde kern van 10-15 personen die overlast veroorzaakt vanuit (vermeend) onbegrepen gedrag. Deze harde kern heeft meer dan drie meldingen rondom onbegrepen gedrag op zijn naam staan.

Daarnaast heeft een hoofdagente-in-opleiding een afstudeeronderzoek uitgevoerd naar de overlast en de veiligheidsbeleving op het centraal gelegen winkelcentrum, aangezien er aanwijzingen waren dat overlast zich vooral daar concentreert (*geanonimiseerde bron 7*). Hij concludeert dat het merendeel van de 418 respondenten (circa 60 procent) de sfeer op het winkelcentrum vooral in de avonduren als slecht of zelfs als grimmig ervaart. De aanwezigheid van alcoholgebruikers en zwervers/bedelaars is de voornaamste oorzaak van dat onveiligheidsgevoel. De geanonimiseerde auteur (*bron 7*) stelt vast dat het gaat om ex-gedetineerden, (ex-)verslaafden, mensen met een psychische aandoening en Poolse arbeidsmigranten die veel alcohol gebruiken. Veel van deze overlastgevers mijden zorg en willen niet meewerken aan hulpverlening. Het probleem bestaat volgens respondenten omdat (I) er in de wijk simpelweg veel hulpbehoevenden wonen, (II) er weinig toezicht en controle plaatsvindt, (III) er veel is bezuinigd op maatschappelijke instellingen en de ggz, (IV) het winkelcentrum aantrekkelijk is voor overlastgevers, en (V) er geen activiteiten of dagbesteding beschikbaar zijn voor deze mensen.

Voor deze toename in meldingen bij de gemeente en politie, en de onderzochte gevoelens van onbehagen van buurtbewoners, bestond er ook al vóór 2018 een Persoonsgerichte Aanpak (PGA) op het winkelcentrum (*geanonimiseerde bron 7*). De PGA is een overleg tussen verschillende zorg- en veiligheidspartners waarbij op casusniveau individuen besproken worden die overlast veroorzaken en een gepleegd feit en/of aanhoudingen op hun naam hebben staan. Onder leiding van de politie en de gemeente vonden deze overleggen periodiek plaats waarbij – naast de gemeente en de politie – de volgende partners aansloten om gezamenlijk tot oplossingsrichtingen te komen; toezicht en handhaving, welzijnswerk, jongerenwerk, geestelijke gezondheidszorg en het buurtteam. Het doel van deze PGA-overleggen was het aanpakken van de problematiek bij de wortels. Dit leek effectief; de PGA-overleggen begonnen met een lijst van 20 personen met overlastgevend gedrag, waarna dit in 2018 daalde naar 13. Naarmate de lijst korter werd, waren er ook minder partners aanwezig tijdens deze overleggen, waarna het PGA-overleg is stopgezet. Naar aanleiding van de onderzochte perceptie van overlast onder bewoners door de geanonimiseerde auteur (*bron 7*) is dit overleg weer opgepakt in 2021 (*geanonimiseerde bron 7*). Naast dit PGA-overleg noemden meerdere professionals in interviews dat er ook andere casusgerichte overleggen zijn op wijkniveau die raken aan de thematiek van Samen in de Wijk, zoals een GGZ-overleg, een signaliseringsoverleg of het overleg Extreem Woonoverlast.

Naast het PGA-overleg is voor een bepaalde periode vanaf 2016 ook een stadsbreed, integraal samenwerkingsverband actief dat door de gemeente is opgetuigd onder de

naam 'de aanpak van zorg voor mensen met onbegrepen gedrag'. In deze aanpak zitten naast zorg- en veiligheidsprofessionals ook cliënten en ervaringsdeskundigen. De kerngedachte van dit overleg is dat een veilige en inclusieve leefomgeving ontstaat als personen met onbegrepen gedrag als gelijkwaardige burgers worden gezien, waarbij extra betrokkenheid nodig is vanuit de persoonlijke en professionele directe leefomgeving in de wijk om toe te werken naar herstel. Er is in deze aanpak aandacht voor het destigmatiseren van personen met onbegrepen gedrag, het vroegtijdig herkennen van onbegrepen gedrag door buurtbewoners en professionals, de beschikbaarheid van adequate beoordelingslocaties en passend GGZ-vervoer. Zowel zorgprofessionals, de politie als de gebiedsmanagers veiligheid werken samen op wijkniveau. In het geval de zorgverlening op wijkniveau onvoldoende toereikend is, escaleren deze partners naar het veiligheidshuis waar naast passende zorg ook de mogelijkheid is om te kijken naar eventuele strafrechtelijke interventies (*geanonimiseerde bron 10*).

Terug naar de start van Samenwerken in de Wijk. Voordat wij als onderzoekers voor het eerst bij dit samenwerkingsverband aansluiten, hebben er al drie bijeenkomsten plaatsgevonden. Op basis van documentanalyse van de gemaakte notulen en interviews met deelnemende professionals wordt duidelijk dat het doel van het samenwerkingsverband vanaf het begin meervoudig is. Aan de ene kant richt het samenwerkingsverband zich erop dat professionals van verschillende organisaties elkaar beter leren kennen, en aan de andere kant wordt belangrijk gevonden dat problematiek rondom mensen met onbegrepen gedrag beter wordt aangepakt. In de eerste bijeenkomst wordt de vraag voorgelegd hoe er beter onderling samengewerkt kan worden, zowel tussen de professionals onderling als met wijkbewoners. Er worden allerlei ideeën opgeworpen, variërend van het blijven organiseren van deze bijeenkomst als vehikel om elkaar te leren kennen, tot het maken van een netwerkkaart met alle organisaties van de wijk, en het aanstellen van een buurtconciërge. Richting bewoners vinden de aanwezigen het belangrijk dat professionals meer contact met hen maken, bijvoorbeeld door wandelexcursies met hen te gaan doen. Ook wordt benoemd dat bewoners handelingsverlegen zijn als het gaat om het aanspreken van mensen met onbegrepen gedrag, en dat daarom een cursus voor hen wellicht een uitkomst zou kunnen bieden.

In de tweede bijeenkomst worden er allerhande ontwikkelingen in de wijk besproken, maar kiest men ook voor focus. Er worden namelijk twee werkgroepen opgericht, een die tot doel heeft 'contacten te realiseren op straat- en buurtniveau', en een die zich richt op het voorlichten van inwoners als het gaat om 'het omgaan met ggz-problematiek'.

De derde bijeenkomst vindt plaats onder voorzitterschap van een nieuwe voorzitter, vanwege een baanwisseling van de oorspronkelijke initiatiefnemer. Hoewel er werkgroepen zijn gevormd met een bepaalde opdracht, heeft deze bijeenkomst vooral het karakter van elkaar op de hoogte houden van allerlei brede ontwikkelingen in de wijk, zoals de onrust in het winkelcentrum, nieuwe initiatieven voor mensen met een psy-

chische beperking en de stijging van het aantal meldingen rondom mensen met onbegrepen gedrag. Maar het gaat ook over de organisatie rondom aanvragen voor de Wet Langdurige Zorg en overlast van Poolse mensen in het winkelcentrum. In deze bijeenkomst is er veel enthousiasme en werpt de groep allerhande nieuwe ideeën op voor concrete acties, ook al is lang niet altijd duidelijk hoe die zich verhouden tot de oorspronkelijke aanleiding(en) van het samenwerkingsverband.

Op het moment dat wij als onderzoekers in het voorjaar van 2022 aansluiten bij ‘Samenwerken in de Wijk’, is het samenwerkingsverband inmiddels dus drie keer in een jaar tijd bij elkaar geweest. In de periode tussen mei 2022 en januari 2024 komt het samenwerkingsverband vervolgens nog vijf keer bij elkaar. Daarover gaan de volgende paragrafen.

4.2 Organisatorische opzet van het samenwerkingsverband

Dit samenwerkingsverband is ontstaan vanuit het verantwoordelijkheidsgevoel van een aantal betrokken wijkprofessionals. Zij waren van mening dat professionals van organisaties in de wijk meer moeten samenwerken om zo de wijk beter van dienst te kunnen zijn. De initiatiefnemende professionals waren sleutelpersonen in de wijk, die er al langer werkten en er een groot netwerk hadden. Toen zij via hun eigen netwerk andere wijkprofessionals uitnodigden voor deelname aan de georganiseerde bijeenkomsten, kwamen die opdagen vanwege de bestaande goede onderlinge relaties. Aan de totstandkoming van het samenwerkingsverband kwamen geen leidinggevendenden of bestuurders te pas; het was zagezegd een zuiver *bottom-up* initiatief. Dat betekende ten eerste dat de deelnemende professionals tijd vrijmaakten voor dit samenwerkingsverband op basis van hun eigen discretionaire ruimte. In principe hadden zij dus geen opdracht vanuit de eigen leidinggevende om zich voor het samenwerkingsverband in te zetten. In de praktijk was deelname aan het samenwerkingsverband voor de meeste professionals daarmee een activiteit die zelfverkozen boven op het bestaande takenpakket komt.

Het betekende ten tweede dat het samenwerkingsverband niet noodzakelijkerwijs aansloot bij de strategische visies, prioriteiten of belangen van de betrokken organisaties. Het waren immers de individuele wijkprofessionals die de inschatting maakten dat het nuttig was om hier tijd en ruimte voor te maken binnen zijn of haar functie. Afhankelijk van de vraag of deze wijkprofessionals hierover communiceerden binnen de eigen moederorganisatie, waren managers en/of bestuurders al of niet bekend met het samenwerkingsverband en werden zij zo al of niet in staat gesteld om een beeld te vormen van het mogelijke belang bij deelname. Hierbij ontstond het risico dat deelnemende professionals (op termijn) conflict gingen ervaren tussen de niet synchroon lopende verwachtingen vanuit de moederorganisatie enerzijds en het samenwerkingsverband anderzijds. Sommige deelnemers kregen te maken met collega's of leidinggevendenden die al dan niet expliciet het nut van hun aanwezigheid bij bijeenkomsten in twijfel trokken.

Dat wakkerde twijfel bij de deelnemers zelf (verder) aan, waarmee hun gevoel van betrokkenheid bij het samenwerkingsverband verminderde.

Zoals gezegd waren de drijvende krachten achter Samen In De Wijk een wijkadviseur vanuit de gemeente en een operationeel expert vanuit de politie. Onderling bepaalden zij dat de wijkadviseur de rol van voorzitter op zich zou nemen. Toen deze na de tweede bijeenkomst van baan wisselde, werd zij opgevolgd door een jongere, minder ervaren wijkadviseur. In de loop van de tijd werd intern binnen de gemeente besloten dat zij het voorzitterschap samen met een tweede, ook nog relatief weinig ervaren wijkadviseur zou uitvoeren. In de observaties van de bijeenkomsten werd duidelijk hoezeer zij hun best deden om inhoudelijk en procesmatig te sturen, maar ook hoezeer zij hun keuzes daarin lieten beïnvloeden door meer ervaren aanwezigen. Opvallend daarbij was de rol van een meer senior medewerker van de gemeente die ook deelnam aan het overleg. Hoewel hij in formele zin geen leidinggevende van de voorzittende wijkadviseur(s) was, was duidelijk hoezeer zijn inbreng werd gevolgd door de voorzitters. Zo werd bijvoorbeeld zijn voorstel gevolgd om tijdens de vijfde bijeenkomst casuïstiek te gaan bespreken (zie paragraaf 4.3.2) en kreeg hij van de voorzitters de ruimte om de focus van het overleg te verbreden naar overlast in het algemeen – door de aanpak van een groep overlastgevende mannen onderdeel te maken van dit overleg (zie paragraaf 4.3.2). Ook kreeg hij in het overleg de spreektijd die hij zelf innam, met als gevolg dat in sommige bijeenkomsten de mate van inbreng tussen afzonderlijke deelnemers onevenwichtig werd.

Het viel op dat de voorzitters ervoor kozen om de bijeenkomsten zowel qua planning in de tijd als qua inhoud ad hoc in te vullen. Er was geen vast interval tussen bijeenkomsten, waar deelnemers zich in het plannen van eventuele uitvoerende taken naar kunnen richten. Qua inhoud van de bijeenkomsten toonden de voorzitters zich zoekende, en lieten zij zich mede leiden door suggesties van deelnemers. Zo kreeg de vijfde bijeenkomst eenmalig de vorm van een casuïstiekoverleg om met elkaar mee te kunnen denken en om aan de hand van concrete voorbeelden meer te leren over ieders rol in de wijk. Met deelnemers werd evenwel niet gecommuniceerd welke afwegingen werden gemaakt, om daar in de volgende sessie weer vanaf te stappen. Hoewel deelnemers voor iedere bijeenkomst per mail werden uitgenodigd, waarbij ook een agenda werd verstuurd, werd er geen logica tussen of opbouw van de bijeenkomsten geëxpliciteerd. In de groep werden daar door deelnemers aanvankelijk ook geen vragen over gesteld, maar naarmate de tijd vorderde, vroegen deelnemers zich – in de interviewsetting – wel hardop af waar het samenwerkingsverband eigenlijk naartoe bewoog.

Tot slot was de toename in het aantal genodigde professionals door de tijd opvallend. Aanvankelijk werden er ruim 20 professionals uitgenodigd voor een bijeenkomst, maar dat aantal breidde zich uit tot 72 genodigden aan het eind van de onderzoeksperiode. Deels kwam deze uitbreiding voort uit het toevoegen van organisaties waarvan in de loop van de tijd werd bedacht dat zij (mogelijk) relevant zijn voor het samenwer-

kingsverband. Maar het werd vooral veroorzaakt doordat de voorzitter deelname aan het overleg op organisatieniveau van belang achtte. Dat betekende in de praktijk dat oorspronkelijke deelnemers tijdens een volgende bijeenkomst konden worden vervangen door een collega. Deze benadering leek wellicht aan te sluiten bij het doel van 'elkaar leren kennen', maar bleek problematisch voor het doel om gezamenlijk een maatschappelijk probleem aan te pakken. Doordat er steeds nieuwe mensen aan tafel aanschoven, en aanvankelijk betrokkenen afhaakten, was er ten eerste maar beperkt sprake van een 'collectief geheugen' waar in de bijeenkomsten op kon worden teruggevallen en op worden voortgebouwd. Door de wisselende samenstelling van de groep, en het niet 'inwerken' van nieuwe deelnemers, moest er steeds opnieuw worden gebouwd aan commitment bij het overleg. Ten tweede leken de grootte en de wisselende samenstelling van de groep het ontstaan van een nieuwe teamidentiteit in de weg te staan. Daarmee was er in onze ogen als onderzoekers, gedurende de onderzoeksperiode van ruim anderhalf jaar wel sprake van een samenwerkingsverband, maar niet van een werkend team.

4.3 Groepsdynamieken binnen het samenwerkingsverband

In deze paragraaf presenteren wij onze bevindingen ten aanzien van de geobserveerde groepsdynamieken tijdens de bijeenkomsten.

4.3.1 *Naast elkaar bestaande probleemopvattingen worden geen gezamenlijk verhaal*

Dit samenwerkingsverband heeft tijdens meerdere sessies verkend wat het precieze probleem is waar het zich op zou moeten richten. Omdat de aanleiding voor het samenbrengen van de groep al meerledig was, bestonden er vanaf het begin zelfs tussen de initiatiefnemers onderling verschillende visies op de focus van dit samenwerkingsverband. Uit een gesprek dat één van de onderzoekers met de twee initiatiefnemers aan het begin van het project hield (zie kader), blijkt hoe makkelijk twee partijen de indruk kunnen hebben dat zij over hetzelfde praten, terwijl zij bij doorvragen er uiteenlopende visies op nahouden. Tijdens de bijeenkomsten hebben de voorzitters met verschillende werkvormen een beeld proberen op te halen van knelpunten die individuele deelnemers in de wijk en in de onderlinge samenwerking ervaarden. Dit had de vorm van inventariseren: deelnemers kregen kort de gelegenheid hun punt toe te lichten, en daarna was de volgende aan de beurt.

Ook organiseerde één van de initiatiefnemers voor deelnemers een aantal wandelingen door de wijk waarbij naar aanleiding van observaties op straat knelpunten werden geïnventariseerd. Het leverde een lijst met onderwerpen op die variëren van onrust op straat, de aanwezigheid van hanggroepen en overlastmeldingen, tot een gebrek aan 'inclusiviteit', contact en begrip, en onvoldoende mogelijkheden om intercollegiale hulp te mobiliseren bij incidenten. Het viel op dat de voorzitter en de deelnemers el-

kaar nauwelijks bevroegen op elkaars inbreng om te verifiëren of zij het ingebrachte knelpunt herkenden of juist andere ervaringen hadden. En omdat de voorzitter geen aanzet deed om gezamenlijk te doorgronden hoe genoemde deelproblemen zich tot elkaar (zouden kunnen) verhouden, bleef er een veelheid van probleemopvattingen naast elkaar en zonder prioritering op tafel liggen. Welke rol de voorzitter hierbij had, beschrijven wij in paragraaf 4.4. Een van de deelnemers merkte het resultaat op van al die verschillende visies: *‘Er ontstaat niet een gezamenlijk verhaal. [...] Wat ik merk bij professionals is dat die er voor hun eigen toko zitten.’* (Respondent 6).

Gesprek tussen onderzoeker en de twee initiatiefnemers, mei 2022 (op basis van veldwerkaantekeningen)	
Onderzoeker:	Hebben jullie het idee dat jullie twee een gedeeld beeld hebben van waarom jullie met al deze partijen aan tafel zitten?
Initiatiefnemers:	Ja.
I1:	GGZ-problematiek in relatie tot onveiligheidsgevoelens is de reden dat iedereen bij elkaar komt.
I2:	Het doel van Samenwerken in De Bloemenbuurt is ‘verbinden’. Elkaar leren kennen, want nu weten professionals elkaar nog lang niet altijd te vinden. En ‘voorlichten’. Want buurtbewoners zouden meer kunnen leren over psychische problemen, zodat er meer begrip kan ontstaan.
Onderzoeker:	Daar hebben jullie dus verschillende ideeën over. En wat willen jullie daar uiteindelijk mee bereiken? Minder meldingen? Minder ggz-problematiek? Of...?
I2:	Minder meldingen.
I1:	Nou, meldingen maken me niet zoveel uit. Als de onveiligheidsgevoelens maar afnemen.

Hoewel de voorzitters moeite hadden om ingebrachte knelpunten zodanig te verwoorden dat het op herkenning van deelnemers kon rekenen, waren er in een aantal bijeenkomsten professionals aanwezig die die rol haast charismatisch vervulden. Tijdens een van de bijeenkomsten verwoordde een deelnemer de knelpunten die hij ervoer in het begeleiden van mensen met verward gedrag door verschillende concrete voorbeelden te noemen. Hij deed dat met een passie waaruit zijn oprechte betrokkenheid voor de doelgroep doorklonk. Hij wist zijn woorden zo te kiezen dat er ten eerste herkenning in de groep ontstond, en andere deelnemers ineens een meer actieve rol aannamen en op zijn inbreng met eigen ervaringen reageerden. Ten tweede wist hij een passende toon te vinden om de ervaren knelpunten zowel scherp als neutraal te verwoorden. Daarmee wees hij geen schuldigen aan, maar wond ook geen doekjes om het bestaan van het knelpunt. Dit voorbeeld liet zien hoe waardevol het voor de groep is als ‘straat-kennis’ vanuit oprechte betrokkenheid en met constructieve toon wordt ingebracht; het inspireert en activeert anderen. Dit bleek echter van korte duur, omdat de voorzitters dit – in dit samenwerkingsverband zeldzame – moment van collectieve herkenning onvoldoende herkenden als potentieel waardevol aanknopingspunt voor nadere verdieping. Daarmee werd duidelijk dat een voorzitter wellicht niet alle bruggebou-

wers-rollen zelf hoeft in te vullen, mits deze aan anderen de ruimte geeft om die in te vullen.

4.3.2 *Behoeft*e aan handelen

Vanwege het ontbreken van een duidelijke focus werd door sommige individuele deelnemers de ruimte genomen om daar zelf een invulling aan te geven. Het betrof slechts een enkeling, maar de gemene deler tussen deze professionals leek te zijn dat zij voldoende aanzien binnen de groep ervoeren om de 'leiding' te durven nemen. Deze assertiviteit leek voort te komen uit een sterke behoefte aan handelen. Zo was een aantal professionals tijdens een wijkwandeling (zie 4.3.1) gestuit op een groepje mannen dat stelselmatig bij een kinderspeelplaats samenkwam, en over wie overlastmeldingen waren binnengekomen. Op basis van het gesprek dat de professionals met deze mannen hadden gevoerd, hadden sommige professionals een ander beeld gekregen van de situatie. In plaats van deze mannen te zien als de bron van overlast, ontstond begrip voor hun motivatie om juist rond een bankje op een groene plek in de wijk samen te komen. In het daaropvolgende overleg stelde een gemeentelijke professional voor om contact te leggen met een organisatie die ondersteuning voor deze groep zou kunnen bieden, en zei toe dat de groep een bank zou krijgen op een grotere afstand tot de speelplaats. Dat het samenwerkingsverband hiermee de oorspronkelijke focus (overlast van mensen met onbegrepen gedrag) oprekte tot overlast in het algemeen, leek door niemand te worden opgemerkt. Het idee dat er 'tenminste *iets*' werd gedaan, leverde de groep in ieder geval kortdurend het gevoel op van belang te zijn.

Een vergelijkbare dynamiek trad op toen al in een vroeg stadium binnen het overleg het voorstel werd gedaan om een sociale kaart te maken van de wijk. Hoewel er geen actieve tegengeluiden uit de groep kwamen, werd er ook niet aan de deelnemers gevraagd of die wens breder werd gedeeld. In gesprekken met professionals buiten de vergadering om klonk echter de twijfel over nut en noodzaak van een dergelijke kaart. Deze professionals gaven op basis van eerdere ervaringen aan dat zo'n sociale kaart snel verouderd zou zijn, en dat het 'elkaar kunnen vinden' in de dagelijkse praktijk eerder afhing van warme sociale contacten dan van het bezitten van een document met namen en telefoonnummers. Die twijfel werd echter niet in de groep gedeeld. Het vervaardigen van een sociale kaart leek daarmee vooral de behoefte aan actie te vervullen. Dat gebeurde ook toen er op aangeven van één van de deelnemers werd besloten om het overleg eenmalig de vorm van een casuïstiekbespreking te geven. Wanneer de initiatiefnemers desgevraagd terugblikten op de gedachte achter de casuïstiekbespreking, gaven zij aan dat zij bij nader inzien niet zo goed wisten op welke manier die zou kunnen bijdragen aan het scherp krijgen van het probleem in de wijk, of in het formuleren van een aanpak. Ook de casuïstiekbespreking leek daarmee voort te komen uit de wens om vooral '*iets*' concreets te doen.

4.3.3 *Niet op elkaar afgestemde verwachtingen*

Uit de observaties van de bijeenkomsten bleek dat de voorzitter(s) en deelnemers verschillende verwachtingen van elkaar hadden als het gaat om hun verantwoordelijkheid binnen het samenwerkingsverband. De voorzitters legden tussen de vierde en achtste bijeenkomst bij herhaling de vraag bij de groep neer wat nu precies het probleem is dat zij gezamenlijk moeten gaan aanpakken. Doordat zijzelf niet het voortouw namen in het formuleren van een rode draad daarin, legden zij de – onuitgesproken – verwachting bij de deelnemers neer dat die uit zichzelf met een eenduidig antwoord zouden komen. Uit de individuele interviews blijkt dat de deelnemers op hun beurt juist van de voorzitter verwachtten dat die doel- en agendastellend was, maar ervoeren dat in de praktijk niet zo.

‘De keren dat ik daarbij aanschoof, was ik nog steeds zoekende naar wat we nou gaan doen met elkaar. (...) Dat gevoel had ik, en ook dat ik niet zo goed wist wat we hier nou precies deden. Ik had heel erg de behoefte om te weten: wie ben je en wat kan je bieden? Wat is jouw aanbod in deze wijk? Waarvan kan ik profiteren en jij misschien van mij? Daar kwamen we nooit aan toe, dus het bleef altijd een beetje rommelig. Het bleef allemaal een beetje bij leuke ideeën.’ (Respondent 12)

Het gevolg van deze mismatch tussen beelden van de eigen rol en die van ‘de ander’, was dat er een patstelling ontstond. Want hoewel een groot aantal professionals in interviews twijfels uitte bij de invulling van de bijeenkomsten, deden zij dat niet tijdens bijeenkomsten. Zij volgden zegge het programma van de voorzitter. Dat zijzelf geen initiatief namen om hun twijfels op tafel te leggen, lijkt ten eerste verband te houden met hun besef dat zij – vanuit de afgebakende rol van hun eigen organisatie – niet het overzicht hadden om alternatieven voor te stellen. Ten tweede houdt het mogelijk ook verband met de ervaren statushiërarchie. Veel professionals zagen de gemeente toch als de meest geëquipeerde partij om ‘regie te voeren’, en stelden zich mogelijk om die reden eerder wat afwachtend op. De meebewegende opstelling richting de gemeente was bij de meeste professionals echter niet van lange duur. Een aanzienlijk deel van de professionals nam slechts een paar keer deel, voordat zij de conclusie trokken dat het overleg voor hun functie of organisatie onvoldoende meerwaarde had, en haakten vervolgens af. Dit deden zij overigens zonder hier tijdens de bijeenkomsten stem aan te geven of een-op-een aan de voorzitter terug te geven.

4.3.4 *Twijfel uiten over de ernst van probleem*

Gedurende de verschillende bijeenkomsten werd meerdere malen herhaald waarom het overleg in het leven is geroepen. Daarbij werd met name verwezen naar de stijging van het aantal meldingen van onbegrepen gedrag binnen de wijk. Daar stelden de aanwezige professionals aanvankelijk geen andere beelden tegenover. Maar naarmate er meerdere sessies hadden plaatsgevonden en de groep nog niet in staat was gebleken

om te definiëren waar zij gezamenlijk op zouden willen inzetten, werd vaker de vraag opgeworpen of er überhaupt wel sprake was van een probleem. Professionals vroegen zich hardop af in wiens ogen er nu eigenlijk sprake was van overlast, en of zij als professionals niet zelf een probleem aan het creëren waren.

‘Lang niet iedereen heeft daadwerkelijk zorg nodig. Als iemand fatsoenlijk zijn leven op orde heeft, dan kan je prima een beetje bijzonder zijn maar geen zorg nodig hebben.’ (Respondent 12)

‘Het probleem is vooral dat er groepen weggezet worden als gevaarlijk of niet-wenselijk. De vraag is of het terecht is dat je die groepen aanwijst. Er ontstaat een sentiment. Groepen bewoners krijgen een labeltje opgeplakt waarvan we zeggen dat we die hier niet willen hebben. [...]. Als wij kunnen we er eigenlijk heel goed mee omgaan. Relatief gesproken leven hier best veel mensen met een GGZ-achtergrond. Dat is historisch zo gegroeid. [...]. We vinden het heel normaal dat er allerlei mensen in de wijken rondlopen waar misschien wel een vlekje zit.’ (Respondent 6)

Het in twijfel trekken van de ernst van het probleem stond haaks op de (aanvankelijk) gevoelde noodzaak om bij het overleg aan te sluiten. Dat in de groep de ernst van het probleem in de loop van de tijd vaker werd betwijfeld, lijkt daarmee vooral een uiting van ongemak met het gebrek aan voortgang. Als de groep zichzelf er immers van overtuigt dat er geen sprake is van een urgent probleem, dan verschaft dat de legitimatie om niet verder te gaan met de inmiddels als moeizaam ervaren samenwerking.

Dat de kleine overgebleven ‘kerngroep’ zelf ook is gaan twijfelen of er wel echt een probleem was, bleek uit hun vaststelling in de achtste bijeenkomst dat er ‘meer data’ nodig is op het gebied van veiligheidsbeleving onder bewoners. Kennelijk durfden zij niet meer, zoals in het begin, te koersen op hun praktijkkennis. Alle aanwezige professionals stonden in nauw contact met inwoners van de Bloemenbuurt, en hadden op basis van alle signalen en verhalen die dagelijks tot hen kwamen wel degelijk een beeld van de beleving van bewoners. Bovendien was er recent door het basisteam van de politie al onderzoek uitgevoerd naar de veiligheidsbeleving van bewoners op het Winkelcentrum. Dat de aanwezige professionals het nodig vonden om nogmaals aan bewoners te vragen wat voor hen problematisch was, leek voor ons als onderzoekers meer een reactie op de existentiële twijfel die is ontstaan dan dat het perspectief van bewoners feitelijk ontbrak.

4.3.5 *Afhaken*

De professionals die aan het samenwerkingsverband begonnen, hoopten dat de bijeenkomsten enerzijds zouden bijdragen aan het verbeteren van de onderlinge samenwerking (‘korte lijnen’, ‘elkaar beter leren kennen’ en ‘weten wat er bij elkaar speelt’) en anderzijds aan het verbeteren van de situatie in de wijk (‘veiliger’, ‘overlast verminde-

ren' en 'meer onderling begrip') (veldwerkaantekeningen bijeenkomst 4). In de loop van de tijd bleek dat steeds minder professionals naar de bijeenkomsten komen, omdat ze de hoop hadden verloren dat het samenwerkingsverband werkelijk aan die doelen bijdroeg. In interviews uitten meerdere deelnemers namelijk hun twijfel over het nut van hun deelname aan de overleggen, omdat voor hen onduidelijk bleef *wat* het samenwerkingsverband precies zou gaan doen en welke rol zij daar zelf in zouden kunnen hebben. Omdat deelnemers over het algemeen autonoom hebben besloten om tijd vrij te maken voor aanwezigheid bij bijeenkomsten, ondervonden zijzelf nadeel van deze keuze als die deelname hen onvoldoende opleverde. Of zoals een deelnemer aangaf: *'Met alle overleggen bij elkaar kunnen we zo een hele week vol plannen. Daarin moeten we dus ook keuzes maken.'* (Respondent 12) – waarmee werd aangegeven dat de meerwaarde van een overleg zonneklaar moet zijn.

Deelnemers hadden ook de verwachting dat het samenwerkingsverband tot nieuwe handelingswijzen zou komen. Dat dat ten tijde van de achtste bijeenkomst nog steeds niet van de grond was gekomen, wekte bij sommige aanwezigen ergernis. Zo benoemde een deelnemer openlijk dat hij zich stoorde aan het voortdurende onderzoekende karakter van de groep: *'we zouden gaan aanpakken, maar er is een handelingsverlegenheid'* (veldwerkaantekeningen bijeenkomst 8). De meeste anderen die niet meer naar bijeenkomsten kwamen, hadden weliswaar hun bedenkingen maar kozen ervoor om die niet tijdens bijeenkomsten te delen. Respondent 4 verwoordde hoe zij naar het samenwerkingsverband keek:

'Ik noem het wel een koffieclubje. Misschien had ik dat niet moeten zeggen. Soms voelt dat wel voor sommige mensen zo en die haken heel gauw af. Dat begrijp ik ook. Er is niet echt een doel.'

Ondanks het feit dat een groot deel van de aanvankelijke deelnemers ten tijde van de achtste bijeenkomst is afgehaakt, bleef een klein groepje rondom de oorspronkelijke initiatiefnemers opvallend veerkrachtig volhouden. Ondanks frustraties over het gebrek aan commitment van deelnemers, en ondanks momenten waarop het geloof in een goede voortzetting zelfs bij de initiatiefnemers ontbrak, zagen zij toch iedere keer weer voldoende aanleiding om een volgende bijeenkomst te beleggen vanuit de overtuiging dat er toch meer uit het samenwerkingsverband te halen moest zijn.

4.4 Voorzitterschap

Vanwege de mogelijkheden om het samenwerkingsverband op inhoud en proces te sturen, kan een voorzitter in theorie een flinke stempel drukken op wat er wel en niet in bijeenkomsten gebeurt. In deze paragraaf vatten wij op basis van de observaties samen welk handelen van de voorzitter(s) van invloed was op de ontwikkeling van het samenwerkingsverband. Voor zover mogelijk maken wij ook hier onderscheid tussen gedrag en houding die positief lijken uit te werken op het groepsproces, en gedrag en

houding die juist de vorming van een werkend samenwerkingsverband lijken te belemmeren.

Om een samenwerkingsverband van de grond af aan op te bouwen, bleek het helpend dat de initiatiefnemers tijdens en rondom bijeenkomsten investeerden in de relatie met deelnemers. Zo spraken zij tijdens bijeenkomsten hun waardering uit voor bijvoorbeeld de opkomst en inbreng van aanwezigen, en besteedden zij zowel tijdens de inloop voor bijeenkomsten en het napraten naderhand tijd en aandacht aan gesprekken met deelnemers. Hiermee lieten zij in woord en daad zien dat hun samenwerkingspartners belangrijk voor hen waren. In meerdere bijeenkomsten stuurde de voorzitter daarnaast op een inbreng van *alle* deelnemers, door na een vraag aan de groep eenieder de mogelijkheid te geven daar een antwoord op te formuleren, en daar in de notulen ook verslag van te doen. Ook bleek het faciliteren van een open sfeer, door deelnemers de ruimte te geven om op elkaar te reageren, eraan bij te dragen dat er binnen de groep een ontspannen sfeer ontstond, en dat – vooral als de groep niet meer dan ongeveer tien deelnemers telde – eenieder bijdroeg aan het onderlinge gesprek. Deze invulling van de netwerkende rol van een bruggenbouwer (Williams, 2012) werkte vooral goed toen de groep zich in de inventariserende fase bevond.

In een latere fase bleek hoezeer het ‘netwerkend handelen’ van de voorzitter gepaard moet gaan met transparante communicatie over gemaakte keuzes, zowel tijdens vergaderingen als in de wandelgangen. De beslissing van de initiatiefnemers om vergaderingen vanaf de achtste bijeenkomst alleen te doen met een door henzelf samengestelde ‘kerngroep’, werd niet met de rest van de genodigden gedeeld. Degenen die op een eerder moment aanwezig zijn geweest, ervoeren daarmee een radiostilte. Dat leek niet bevorderlijk voor blijvende betrokkenheid bij het netwerk waar inmiddels veel tijd en aandacht aan was besteed.

Het vormgeven van een gezamenlijk inhoudelijk programma op wijkniveau bleek niet van de grond te komen, omdat de voorzitters onvoldoende in staat bleken verschillende *issue-frames* om te smelten tot een nieuw, gedeeld verhaal. Wij zagen de voorzitter(s) herhaaldelijke pogingen doen om met de groep te inventariseren wat het doel van het samenwerkingsverband zou moeten zijn, maar door het gebrek aan inhoudelijke structurering door de voorzitter kwam de groep daarin nauwelijks verder. Doordat de voorzitter de formulering van haar vragen aan de groep abstract formuleerde (bijvoorbeeld door de algemene termen van ‘leefbaarheid en veiligheid’ te blijven hanteren), antwoordden de meeste deelnemers ook in algemene termen. Doordat de voorzitter deelnemers nauwelijks aanspoorde om die termen te concretiseren of om voorbeelden te noemen, bleef het thema abstract en was het voor de groep moeilijk om vast te pakken.

Op de momenten dat deelnemers wel degelijk eigen concrete ervaringen deelden, en daarmee een inkijkje boden in (een deel van) het probleem, greep de voorzitter dat niet

aan om het in verbinding te brengen met door andere ingebrachte voorbeelden van deelproblemen. Dat de voorzitter hiermee uiteenlopende probleemopvattingen naast elkaar liet bestaan en geen verdieping aanbracht in de analyse, ontstond er geen gedeeld verhaal dat gezamenlijk handelen zou kunnen onderbouwen en legitimeren. Dat werd tijdens de zevende sessie verder versterkt toen de voorzitter de ambitie uitsprak om ‘het probleem [in deze sessie] te concretiseren en ook echt over [te] gaan tot actie’, maar in de discussie toestond dat deelnemers soms nog breder dan voorheen uitwaai-erden over thema’s als vergrijzing, woningaanbod, vrijwilligerstekort, overlastgevende groepen, verdraagzaamheid van overlast, onbekende aantallen zorgbehoevenden, woninghoppers, et cetera.

Hoewel de voorzitter zich tijdens deze bijeenkomst enorm inspande om bijdragen samen te vatten, was het resultaat een verzameling beelden van de wijk op verschillende niveaus (micro en meso), waarvan onduidelijk is wat deze met elkaar te maken hebben. Desondanks stuurden de voorzitters wel degelijk aan op het ondernemen van bepaalde acties. Ondanks het ontbreken van een gedeeld verhaal, moedigen zij initiatieven van deelnemers aan, zoals de wijkwandeling, de sociale netwerkkaart of het realiseren van ondersteuning voor overlastgevende individuen. Hoewel deze initiatieven ‘namens’ het samenwerkingsverband worden uitgevoerd, lag er geen gezamenlijk besluit aan ten grondslag. In een interview wees een van de deelnemers erop dat de voorzitters met deze werkwijze impliciet hun eigen voorkeuren en overtuigingen volgden. Hij had namelijk heel duidelijk gemerkt dat zijn ingebrachte idee meteen ter zijde werd gescho-ven: ‘Ik opperde toen het idee om een *mental health first aid*-training te geven. Dan merk je een soort weerstand. Zo van: dat gaan we niet doen. Nog voordat je met elkaar in gesprek kan gaan.’ (Respondent 6). In meer algemene zin leek er binnen de groep sprake van een dominante logica, die verwoord werd door de meest mondige deelne-mers. Op momenten waarop deelnemers zaken inbrachten die qua logica duidelijk af-weken van die van de traditionele partijen, bleek dat die laatsten er nauwelijks raad mee wisten. Omdat de voorzitter niet nadrukkelijk ruimte creëerde voor deze ‘stem van de minderheid’ (Kramer, 2019), verdween die al snel naar de achtergrond.

Deze gang van zaken liet zien dat het voortdurend oog moeten hebben voor zowel in-houdelijke sturing als voor het relatieniveau veel van een voorzitter vraagt. In deze casus werden twee jonge en relatief onervaren wijkadviseurs naar ons idee op dit punt als voorzitters overvraagd. Een van hen blikte na de zevende bijeenkomst terug op het verloop van het samenwerkingsverband met de woorden: ‘*Het had denk ik wel wat ge-scheeld als er een bekwame voorzitter bij was die de boel in goede banen had kunnen leiden. Dit zijn wij niet.*’ (Veldwerkaantekeningen bijeenkomst 7)

4.5 Conclusie

Terugblikkend op dit samenwerkingsverband stellen wij vast dat Samen In De Buurt zich ongeveer twee jaar na de start nog steeds in de *forming*-fase bevindt. Kenmerkend

voor deze groep bleek de voortdurende zoektocht naar de definiëring van het probleem dat zij gezamenlijk wilden aanpakken, wat in lijn ligt met het verkennende en aftastende karakter van de *forming*-fase. Waar intragroepconflict nodig is om botsende *issue*-frames (Kaufman, Elliot & Shmueli, 2003) te kunnen omvormen tot een gedeeld verhaal (Tuckman, 1979), bleek discussie en onenigheid in dit samenwerkingsverband juist zorgvuldig te worden vermeden. De voorzitters zetten namelijk in op het inventariseren van beelden van het voorliggende probleem bij deelnemers, zonder te benoemen waar die visies onderling schuurden of zonder de groep mee te nemen in het proces van gezamenlijk prioriteren. Deze vorm van conflictvermijding had in onze ogen een patstelling tot gevolg. Waar de voorzitter impliciet van de groep bleef verwachten om de centrale probleemdefinitie aan te dragen, keek de groep naar de voorzitter om daar knopen over door te hakken. Daardoor bleef het samenwerkingsverband naar ons beeld rondcirkelen in de probleemanalyse, en begonnen deelnemers af te haken bij gebrek aan voortgang en een duidelijke doelstelling.

Aan dit gebrek aan voortgang ligt volgens ons nog een aantal andere zaken ten grondslag. Ten eerste is er in de **organisatorische opzet** sprake van het ontbreken van een heldere visie bij de start van het samenwerkingsverband. De voorzitters pogen die te formuleren met een grote groep professionals van verschillende organisaties die qua samenstelling steeds verandert, maar raken daarbij verstrikt in de vele opvattingen en visies. Doordat er ten tweede is gekozen voor de inzet van relatief onervaren voorzitters, maakt het verklaarbaar dat zij nog niet de complexe taak van 'vertalen' (Williams, 2012) op zich konden nemen. Het formuleren van een gedeeld verhaal kwam daarmee onvoldoende van de grond. Ten derde bleek de samenstelling van het samenwerkingsverband van invloed op het groepsproces. In de loop van de tijd werden er steeds meer professionals toegevoegd aan het samenwerkingsverband, waardoor uiteindelijk meer dan zeventig gebiedsgebonden professionals werden uitgenodigd voor een bijeenkomst. Hoewel deze uitbreiding ontstond vanuit de goedbedoelde intentie om zo veel mogelijk professionals de mogelijkheid te geven mee te doen, bracht het ook vrijblijvendheid met zich mee. Zo bleken meerdere professionals binnen één organisatie van elkaar aan te nemen dat de ander een rol binnen het samenwerkingsverband zou vervullen, terwijl dat in de praktijk niet zo was. Het leidde anders gezegd tot een beperkte mate van commitment van de degenen die op de genodigdenlijst stonden.

Op het vlak van **groepsdynamische processen** leek er, ten vierde, een patstelling te ontstaan doordat de deelnemers en de voorzitters van elkaar verwachtten het voortouw te nemen in het scherp krijgen van het centrale probleem. Hier botsten met andere woorden *identity*- en *characterization*-frames. Deelnemers zagen het als de taak van de voorzitters om sturing aan de groep te geven, en stellen zichzelf als gevolg daarvan – in ieder geval tijdelijk – meebewegend op. Ten vijfde, ondernemen enkele initiatiefrijke individuen acties die weliswaar aansluiten bij hun eigen beeld van wat er nodig is, maar waaraan geen groepsbesluit ten grondslag ligt. Over het algemeen zijn het acties waar een professional zonder het samenwerkingsverband zelfstandig uitvoering

aan kan geven, en ze lijken daarmee vooral een uiting van de sterke behoefte om te handelen. Voor de groep als geheel leiden deze processen evenwel tot een groeiende twijfel over de nut en noodzaak van het samenwerkingsverband.

Op het vlak van **voorzitterschap** lijken de voorzitters zich, ten zesde, weliswaar enorm in te spannen om een samenwerking van de grond te krijgen, maar er onvoldoende in te slagen om vooral de vertalende en coördinerende rol op zich te nemen. Respondent 9 verwoordde de zoekende houding van de voorzitters als volgt: *‘Er moet echt iemand het voortouw innemen. Dan krijg je de boel weer bij elkaar. Als dat niet gebeurt, dan zakt dat heel snel in. Nu is het: waar waren we gebleven? Hoe gaan we weer verder in deze fase?’* (Respondent 9). Het resulteert er voor deelnemers in dat zij onvoldoende de meerwaarde van het samenwerkingsverband inzien. Het sluit namelijk onvoldoende aan bij wat zijzelf zien als hun professionele ‘taak’ (*identity-frame*) of wat zij zien als het centrale probleem (*issue-frame*). Al deze zaken droegen eraan bij dat waar aanvankelijk enkele tientallen professionals uit de wijk zich aan het samenwerkingsverband wilde verbinden, in de loop van de tijd steeds meer professionals afhaakten.

5. Ruitersoord

5.1 Aanleiding

Ruitersoord is een woonwijk in een grote stad. Deze wijk bestaat uit een westelijk en oostelijk deel. Ruitersoord-West kenmerkt zich voornamelijk door portiekflats, gebouwd eind jaren 1970. Ruitersoord-Oost bestaat hoofdzakelijk uit eengezinswoningen, geconstrueerd tussen eind jaren 1970 en begin jaren 1980. Deze wijk is echter in de afgelopen twee decennia op leefbaarheid en sociaaleconomisch gebied achteruitgegaan (Geanonimiseerde bron 11). Een herstel van de wijk werd de afgelopen tientallen jaren voornamelijk uitgevoerd door te investeren in 'de stenen' en niet zozeer in het verbeteren van de sociale positie van burgers. De openbare ruimte en gebouwen zijn flink aangepakt en stadsvernieuwing is zichtbaar in gerenoveerde scholen en in hoe er is geïnvesteerd in het groen.

Ondertussen ziet de gemeente in dat urgente vraagstukken gerelateerd aan de maatschappelijke en sociaaleconomische positie van burgers in de wijk niet de aandacht hebben gekregen die deze vraagstukken verdienen. Relatief veel jongeren komen uit gezinnen met ouders met een minimuminkomen, er is sprake van laaggeletterdheid, en personen ervaren meer racisme en andere vormen van sociale uitsluiting dan gemiddeld in de stad. Dit verklaart ten minste voor een deel dat er minder vertrouwen – of zelfs wantrouwen – is naar instanties. De gemeente stelt vast dat zijzelf met andere maatschappelijke instanties niet het hoofd heeft kunnen bieden aan deze vraagstukken door een ontoreikende manier van (samen)werken. Er miste een integrale, interdisciplinaire aanpak.

Deze constatering leidde tot de opstelling van het Masterplan in 2021 voor de jaren 2021 t/m 2040. Dit plan is gevormd door een consortium bestaande uit lokale scholen, corporaties, het Rijk, de gemeente, de politie, het Openbaar Ministerie, maatschappelijke partners op het gebied van welzijn en (jeugd)hulp, ondernemers en bewoners. Het Buurtteam is een van de speerpunten in het Masterplan. Ruitersoord is aangeduid als een urgente hotspot als het gaat om diverse vormen van criminaliteit en verstoring van de openbare orde. Het Buurtteam Ruitersoord is eind 2022 officieus van start gegaan in navolging van een Buurtteam dat toen al een jaar opereerde in een tweede zuidelijke hotspot. Begin 2024 is er een begin gemaakt met een Buurtteam in een derde hotspot van het zuidelijke deel van de stad.

In het Masterplan wordt de nadruk gelegd op het belang van interdisciplinaire samenwerking tussen ketenpartijen uit de zorg, om op een effectieve wijze de individuele en collectieve veiligheid en leefbaarheid in Ruitersoord te versterken. Eveneens wordt samenwerken met en zichtbaar zijn voor de burgers van groot belang geacht. Burgers moeten gehoord worden en onderdeel zijn van de besluitvorming: althans, dat is de ambitie die wordt opgesteld in het Masterplan. Een concreet probleem waar zorg- veiligheidsinstanties in heel het zuidelijke deel van de stad mee te maken hebben (en wat ook geldt voor de wijk Ruitersoord), is het lage vertrouwen in overheidsinstanties en de lage meldingsbereidheid van de burgers. Het Buurtteam heeft als **ambitieuze doel** om hier een cultuurverandering in teweeg te brengen door zichtbaar aanwezig te zijn in de wijk en laagdrempelig hulp te bieden bij het oplossen van veiligheidsproblemen in de wijk. Het Buurtteam wacht niet tot de burger aan het loket komt, maar gaat zelf **actief op zoek naar casuïstiek en meldingen**.

‘Een van de manieren waarop het [samenwerkingsverband] het vertrouwen van bewoners wil winnen, is de problemen van de burger serieus te nemen en er altijd een vorm van opvolging aan te geven, ongeacht hoe groot of klein de casuïstiek zou zijn.’
(Respondent 14)

5.2 Organisatorische opzet van het samenwerkingsverband

In deze paragraaf wordt de organisatorische structuur beschreven, met daarnaast een verdieping in de rolverdeling en in de specifieke werkwijze van het Buurtteam voor casuïstiekbehandeling. Omdat de werkwijze meer uitgekristalliseerd is in dit samenwerkingsverband ten opzichte van de twee vorige samenwerkingsverbanden, worden de methodiek en het samenwerkingsproces uitgebreider besproken. Daaropvolgend worden de groepsdynamieken (zie 5.3) en voorzitterschap (zie 5.4) beschreven.

Het Masterplan kan worden gezien als het **formele fundament** waarop het Buurtteam is gebouwd en het fungeert eveneens als legitimering waarop de kwartiermaker en projectleider zich kan beroepen als processen dreigen te mislukken of vertragen. Samenwerking en commitment van de partners kunnen middels het Masterplan worden opgeëist. Alle partijen en instanties die zijn aangesloten bij het Buurtteam (zie Tabel 6) hebben namelijk voor het Masterplan getekend en hebben daarmee een gedeeld gevoel van urgentie geformaliseerd. Over de invulling en dagelijkse werkwijze van het Buurtteam zijn vooraf geen scherpe richtlijnen en kaders van bovenaf vastgelegd. Dit is bewust opengelaten, zodat de aangestelde kwartiermaker de ruimte heeft om **bottom-up de visie, cultuur en werkwijze te ontwikkelen** en om bij te sturen waar dat nodig blijkt. Hierbij staat het leveren van maatwerk aan de burger centraal, door gebruik te maken van een integrale werkwijze met de aangesloten partners.

Tabel 6 Deelnemers aan het Buurtteam in Ruitersoord

Organisatie	Functie
Gemeente/stadsdeel	Kwartiermaker Buurtteam
	Projectleider Buurtteam
	Projectleider ander Buurtteam
	Projectleider Veiligheid
	2x Gebiedsmakelaar
	Regisseur veelplegersaanpak
Politie	2x Wijkagent
Woningcorporatie 1	Wijkbeheerder
Woningcorporatie 2	2x Wijkbeheerder
Woningcorporatie 3	Medewerker woonoverlast en fraude
Woningcorporatie 4	Wijkbeheerder
THOR/Handhaving	Medewerker handhaving
Zorgorganisatie 1	Lid Buurtteam
Zorgorganisatie 2	Medewerker zorgorganisatie
GGD	Medewerker GGD

Ondanks het feit dat een aantal respondenten beschrijft hoe iedere wijk weer verschillend is in problematiek en de daarmee gepaarde aanpak ervan, was er vanuit de kwartiermaker al eerder ervaring opgedaan met het (succesvol) opzetten van het Buurtteam van de tweede hotspot, waarin dezelfde alliantie zitting nam. Deze ervaring en kennis, ook bij de managementlaag van de aangesloten partners, heeft kunnen bijdragen aan de gevormde basisstructuur van opereren bij de start van het Buurtteam Ruitersoord.

Het Buurtteam Ruitersoord is gevestigd in een buurthuis waar het de beschikking heeft over eigen kantooruimte en een vergaderzaal. Het pand is centraal gelegen in de wijk en wordt naast de functie die het heeft als buurthuis gedeeld met het Buurtteam en het Ouder- en Kind-team Ruitersoord. Bij aanvang van het onderzoek bestond de samenwerking binnen het Buurtteam Ruitersoord een aantal maanden (officieel gestart in januari 2023, met direct wekelijkse overleggen). De casuïstiek waarmee veiligheids- en zorgverleners kampen is divers, complex en dynamisch van aard. Dit blijkt als wij een greep doen uit de antwoorden van de respondenten. Een aantal daarvan noemt de professionele drugsinfrastructuur die op allerlei manieren voor ontwrichting zorgt en die onderliggend zou zijn aan lokale problemen in de wijken, ook in Ruitersoord.

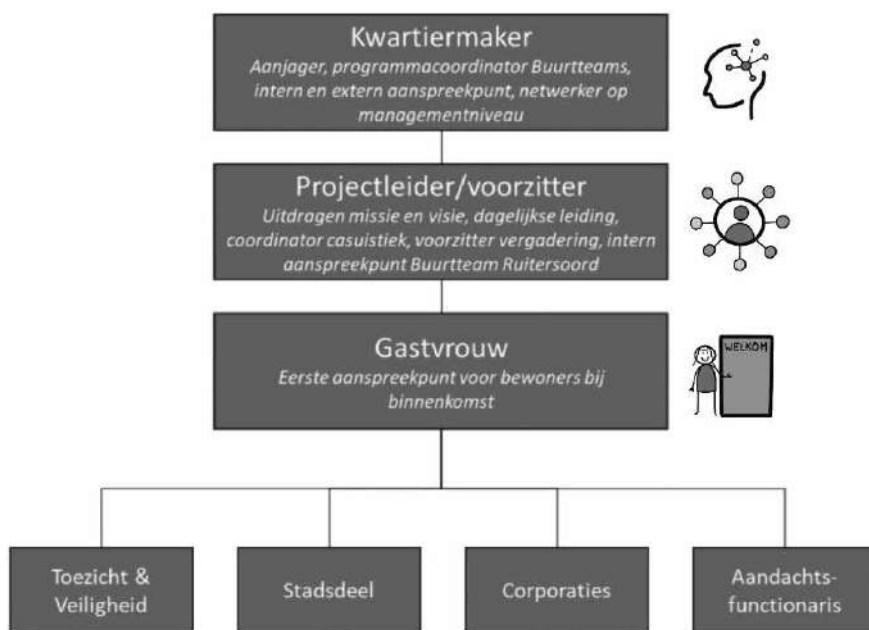
Ruitersoord verschilt volgens de professionals niet zozeer van de algehele problematiek. Volgens de respondenten gaat het in Ruitersoord over verloedering van de openbare ruimte, het onveiligheidsgevoel van bewoners op straat door drugshandel, bedelaars, en door burens die onbegrepen gedrag vertonen. Op gezinsniveau is er sprake van

gestapelde problemen (*multi-problem-gezinnen*) met alleenstaande moeders die de grip en het zicht op hun kinderen verliezen. Vooral jongens die opgroeien met de straatcultuur en bijhorende normen en waarden lijken kwetsbaar om in aanraking te komen met criminaliteit.

‘Als je hier opgroeit... De straat bepaalt gewoon wat er gebeurt. En niet de moeders. Hoe graag die moeders dat ook zouden willen, want niemand van de moeders wil dat hun kind crimineel wordt of dat de politie bij hen binnenkomt of wat dan ook. Alleen de straat bepaalt gewoon. Die jongeren voelen zich thuis vaak niet gezien. Moeder strijdt alleen. Vaak geen vaderfiguur of rolmodel in hun leven. Die rolmodellen zijn er wel, maar in de vorm van de jongens op de straat. En dat maakt het best wel ingewikkeld, want je kan daar niet tegen strijden.’ (Respondent 1)

5.2.1 Rolverdeling

Vanuit het Masterplan is de basis van de organisatiestructuur gelegd. In figuur 4 wordt de organisatiestructuur afgebeeld. Hierna wordt nader ingegaan op de rol die de diverse actoren binnen de organisatie hebben.



Figuur 4 Organisatiestructuur van het Buurtteam in Ruitersoord

Kwartiermaker het Buurtteam

Aan het hoofd van het Buurtteam staat de kwartiermaker. De kwartiermaker is werkzaam vanuit de gemeente en valt onder het programma dat zich richt op het tegengaan van de sociale ontwrichting van buurten door drugscriminaliteit. Deze kwartiermaker heeft als taak om bij de opstart de basisinfrastructuur van een opererend Buurtteam te vormen, het fundament te leggen voor de werkcultuur en te fungeren als bewaker van deze cultuur. In het geval van het Buurtteam wordt er duidelijke commitment gevraagd van de partners. Ook heeft de kwartiermaker actief contact met de managers van de aangesloten organisaties om zo de lijnen open te houden, de organisaties vanbinnen te ‘infecteren’ met het gedachtegoed van het Buurtteam en het gesprek aan te gaan wanneer er sprake is van weerstand.

De kwartiermaker is verantwoordelijk voor de profielschets en aanstelling van de projectleider die na een zorgvuldige inwerkperiode de dagelijkse leiding van het Buurtteam overneemt. Ook fungeert de kwartiermaker als actief klankbord voor de projectleiders van twee andere buurtteams, doet het Buurtteam mee aan veldwerk, buurt- en huisbezoeken en is het op deze manier onderdeel van de groep. De kwartiermaker heeft sterke kennis over de actualiteiten en trends in de wijk en treedt op als invaller voor de projectleiders van twee andere buurtteams bij afwezigheid van een van hen. De kwartiermaker legt verantwoording af aan het Doorbraakteam (DBT) bestaande uit de directeur van Openbare Orde en Veiligheid, het Openbaar Ministerie, de Teamchef Politie en de ambtelijke Manager Veiligheid. Ook kan de kwartiermaker gebruikmaken van het DBT als breekijzer zodra besluitvormige processen binnen ambtelijke apparaten of de aangesloten professionals en organisaties worden geblokkeerd of vertragen. Wat betreft werkprocessen en organisatiecultuur kan er worden gesproken over een top-downvisie (vanuit het Masterplan) waarin een bottom-up wijkaanpak gestimuleerd wordt. De kwartiermaker krijgt vanaf de start de vrije hand deze werkprocessen zelf in te richten.

‘Ik heb geen kaders waarbinnen ik moet werken. Daar werk ik het beste in. Heel veel mensen vinden dat juist lastig. Maar ik ga er het beste op: laat mij gewoon de vrije hand om dingen te onderzoeken en te kijken hoe we het kunnen doen.’ (Respondent 6)

Bij het Buurtteam Ruitersoord noemden respondenten het van belang dat er in de beginfase een sterke leider aan het hoofd stond die de aanjager en bewaker van de basiselementen van samenwerken bijeenhield: aanwezigheid, tonen van inzet, denken buiten formele kaders en het wegwerken van weerstand door het voeren van een open dialoog.

‘Ik denk dat de kwartiermaker daar een hele grote rol in heeft gespeeld. Ze heeft het natuurlijk opgezet. Zij is een soort van... Zij had eerst een rol van een soort van boosdoener eerst, hè. “Het moet. Jullie moeten. Anders gaan wij escaleren naar het management. Het is vanuit het Masterplan dus je moet streng zijn om het goed op

orde te maken en het neer te zetten.” Ik vind het een bijzondere vrouw, maar ik vind dat ze het heel goed heeft gedaan om het op te zetten. Het is echt niet niets om mensen anders te laten denken. Dat kan je gewoon niet zo makkelijk doen. Vooral als je al jaren in een organisatie werkt waarvan je gewoon een proces hebt en waarvan je werkt van 9.00 tot 17.00. En wij doen gewoon buurtonderzoeken in de avond. Soms moet het een keer op een zaterdag... Dan vind ik het echt niet normaal. Je vraagt echt veel van iemand om op een zaterdag hierheen te komen, maar het gebeurt wel.’ (Respondent 16)

Projectleider het Buurteam

De projectleider geeft sturing aan de dagelijkse gang van zaken binnen het Buurteam. Respondenten geven aan dat de projectleider de rol heeft om de **missie** en de **visie** van het Buurteam uit te dragen. Daarnaast zit de projectleider de wekelijkse vergadering voor en organiseert hij of zij in samenspraak met de wijkagent en andere initiatiefnemers wijkbezoeken, huisbezoeken en buurtinterventies. De projectleider houdt een scherp overzicht over alle lopende, inkomende en afgeronde casuïstiek. Om goed te weten wat er onder de bewoners en partners in de wijk speelt, is het van cruciaal belang om een sterke informatiepositie te hebben en op de hoogte te zijn van de actualiteit en trends die in de wijk spelen bij burgers, scholenkoepels, ondernemers en welzijnsorganisaties. Doordat aangesloten partners dagelijks acteren in het veld, kunnen zij putten uit een sterke informatiepositie.

Daarnaast faciliteert het Buurteam dat er makkelijk onderling contact gelegd kan worden door elkaar wekelijks te zien. Ten slotte, worden er vanuit het Buurteam buurtonderzoeken georganiseerd waarbij de leden van het Buurteam aanbellen bij de bewoners, het Buurteam introduceren en kennismaken met de bewoners, én het hebben over mogelijk ervaren problematiek van de bewoner(s). Vanuit deze informatiepositie worden nieuwe ideeën gevormd, casuïstiek opgehaald, het netwerk versterkt en partners en burgers met elkaar verbonden. De projectleider heeft bovenal een verbindende functie en moet zorgen voor een gestroomlijnde onderlinge verbinding en prettige werksfeer binnen de alliantie, om zo het proces van duurzame hulpverlening op gang te houden. Daarnaast wordt er vanuit initiatief van de projectleider periodiek gereflecteerd op wat er beter kan in het team en worden er gezamenlijke borrels en activiteiten georganiseerd om de teamspirit te versterken.

‘Ik denk dat voor een projectleider methodisch handelen heel erg belangrijk is omdat er zoveel op je afkomt. Je moet echt een bepaald proces hebben waarin jij je informatie verwerkt, maar ook een bepaalde strategische denkkraft. Op het moment dat je een bulk aan informatie via een casus binnenkrijgt, dat je voor jezelf snel kan schakelen: die heb ik nodig, die heb ik nodig, die heb ik nodig. Dat heb je nodig voor de efficiëntie van de werkprocessen.’ (Respondent 11)

Gastvrouw het Buurtteam

De gastvrouw is de eerste persoon die de burgers verwelkomt bij een bezoek aan het Buurtteam en zij zorgt voor de dagelijkse bezetting van het loket. Zij luistert naar de hulpvraag van de bezoeker en verwijst waar nodig door naar de juiste aangesloten zorgverlener. Ook sluit de gastvrouw aan bij het wekelijks overleg om op de hoogte te kunnen blijven van wat er speelt en hoe casuïstiek zich ontwikkelt. De kwartiermaker stelt de gastvrouw van het Buurtteam aan en kiest daarvoor bij voorkeur iemand die in de buurt bekendstaat als vertrouwd persoon en die de families in de wijk kent. Dit om een bezoek aan het Buurtteam laagdrempelig en vertrouwd te maken.

‘Zij [gastvrouw] kent alle ouders en kinderen. Dat is wel voor mij een hele belangrijke voorwaarde. Voorwaarde niet, maar een pre voor haar. Ze kletst met iedereen en weet altijd alles en is ook altijd heel zorgvuldig. Dus dat is heel goed.’ (Respondent 6)

Aangesloten partners

Tabel 6 (zie 5.2) geeft een overzicht van alle aangesloten partners die samen met de interne leden van het Buurtteam de alliantie vormen. Van de partners wordt gevraagd om iedere week een afgevaardigde te hebben bij de casuïstiekbeprespreking. Dit hoeft niet altijd dezelfde persoon te zijn, als er maar iemand aanwezig is. Sterker nog, het wordt gestimuleerd om meerdere personen (niet meer dan twee) te kunnen afvaardigen zodat de continuïteit binnen het overleg wordt gewaarborgd bij afwezigheid of baanwissel. Hier wordt door een aantal partners gehoor aan gegeven, ook uit praktische overwegingen om de eigen agenda te ontzien. Ook wordt er gevraagd om deel te nemen aan wijk- en huisbezoeken, soms ook 's avonds of in het weekend. In totaal zijn professionals op papier vier uur aan het samenwerkingsverband kwijt en worden zij als het ware uitgeleend aan het Buurtteam. De aangesloten organisaties vergoeden deze uren zelf.

‘Bij het Buurtteam vinden we elk signaal een belangrijk signaal als het gaat om wat dan ook. Je zal de burger moeten aanhoren. Het begint daarmee: een luisterend oor.’ (Respondent 16)

De bovenstaande quote is kenmerkend voor het Buurtteam. Een van de kernpunten in de visie is dat het Buurtteam een orgaan moet zijn dat dicht bij de burgers staat, luistert en actief opvolging geeft aan de vragen en wensen van de bewoners. In de context van het wantrouwen dat burgers blijken te hebben richting overheidsinstanties, is dit geen gemakkelijke opgave. Het Buurtteam heeft de ambitie om verder te gaan ‘daar waar de reguliere processen stoppen’. Daarvoor is het nodig om buiten ‘vastomlijnde’ (Respondent 6) en bureaucratische kaders en protocollen te denken en acteren. Deze verandering in denk- en handelingswijze wordt binnen het Buurtteam aangejaagd door een ervaren kwartiermaker die hierbij dekking krijgt van haar gemeentelijke managers. Casuïstiek binnenhalen, bespreken en het ondernemen van directe actie daarop staan centraal bij het Buurtteam. Kenmerkend is de visie waarin het Buurtteam inzet op een werkcultuur van losse kaders van verantwoordelijkheden, oftewel, het ‘ontschotten’

van werkdomeinen, waardoor die in elkaar gaan overlopen en zo het rigide denken in takenpakketten vervalt en casuïstiek integraal kan worden opgelost.

Ontschotten wordt door meerdere respondenten uitgelegd als het samenbrengen van partners onder één kap, het hebben van korte lijntjes, elkaars bevoegdheden leren kennen en ontdekken waar de grijze gebieden zijn die in samenwerking opgezocht kunnen worden. Deze werkcultuur staat tegenover de conventionele, procesmatige en ambtelijke stijl. De cultuur van ontschotten heeft als doel dat het Buurtteam gestoeld moet zijn op samenwerking: het komen tot gezamenlijke besluitvorming, het hebben van begrip en waardering voor elkaars vakinhoudelijke kennis, openstaan voor kritiek en verandering in werkprocessen met als doel maatwerk te kunnen leveren bij behandeling van casuïstiek (Respondent 6, 12, 14, 15, 16). Het Buurtteam wordt door respondenten omschreven als een groep professionals die integraal zicht heeft op wat er gebeurt in de wijk Ruitersoord en die samenwerkt om de veiligheid, leefbaarheid en zorg voor de lokale bewoners te verbeteren en versterken. In het gezamenlijk, vanuit ieders discipline, opgebouwde netwerk en de sterke informatiepositie waarover de aangesloten partners beschikken, worden signalen en wensen van de burgers opgevangen en breed bespreekbaar gemaakt.

5.2.2 Werkwijze

Er is vanuit het Buurtteam geen duidelijke omschrijving aan welke voorwaarden casuïstiek moet voldoen om bij het Buurtteam behandeld te worden. Het gaat erom dat de **bewoner centraal** staat en er gezocht wordt naar de achtergrond van de melding. Bij kleine of eenvoudige zaken wordt de casus direct doorverwezen of opgepakt door een van de partners die in dat domein de bevoegdheden en expertise heeft. Door het gebrek aan duidelijke kaders en omschrijving waaraan casuïstiek door dit team moet voldoen om door het Buurtteam te worden behandeld, is het voorgekomen dat casuïstiek wordt opgepakt terwijl die ook al bij andere organisaties in behandeling is. De deelnemers lijken het er inmiddels evenwel over eens dat een casus bij het Buurtteam past als de complexiteit ervan relatief hoog is. Daarom behandelt Het Buurtteam – in de regel – casuïstiek waarbij meervoudige problematiek speelt waarop in een eerder stadium al inzet is gepleegd binnen reguliere processen, of waarbij individuen of gezinnen op een andere manier niet geholpen willen of kunnen worden en onbereikbaar blijven. Daarbij is het de uitdaging om ‘een manier te vinden om toch binnen te komen’, aldus een van de respondenten. Dit kan zowel via een formele weg, door bijvoorbeeld een bezoek van een ambtenaar, als langs een informeel pad, door een bekende uit de lokale buurtgemeenschap te vragen een rol te spelen in het leggen van contact.

‘Kijk, wij duiken niet gelijk in het probleem. Wij luisteren eerst altijd naar: wat is het probleem? Waar hebben de mensen behoefte aan? Dus degene die het meldt of de betrokken personen. Dan pas gaan we kijken van: wie zijn hier de juiste personen voor en wat is de interventie? Dat kun je niet alleen, maar omdat je collectief bent van

meerdere corporaties en instanties, bekijkt eenieder dat vanuit zijn of haar invalshoek en expertise, en dat zorgt ervoor dat wij minder snel tegen knelpunten aanlopen.’
(Respondent 14)

De aanpak van casuïstiek is maatwerk, per casus wordt er bekeken wat er wordt gevraagd en welke partijen er nodig zijn om aan te sluiten. Deze afweging moet voortdurend worden gemaakt, onder leiding van de projectleider. Dit wordt door de deelnemende professionals gezien als een proces dat in ontwikkeling is. De opgedane ervaring met eerdere casuïstiek en betere kennis van elkaars expertise en groeiende onderlinge band, zorgen ervoor dat er steeds meer grip komt op de dynamiek en de koers die gevaren moet worden.

PDCA-methodiek – probleemgericht, inclusief en cyclisch werken

Om passende hulp voor burgers te kunnen realiseren en om optimaal gebruik te maken van het bestaande netwerk en muren te doorbreken als casuïstiek dreigt vast te lopen, is casuïstiekbehandeling gebaseerd op de cyclische *PDCA-methodiek* (*Plan, Do, Check, Act*). In de onderstaande quote legt een van de respondenten deze formule uit.

‘In de verkenningfase/onderzoeksfase [bepalen we] of er een vraagstuk is en hoe het dan luidt en welke partijen dan aan zet zijn en in welke fase zetten we een plan uit: “hebben we genoeg informatie of moet er nu een actie uitgezet worden?” Dat als de woningcoöperatie aan zet is, dat ze dan een bewoner moeten aansporen. Het kan ook zijn dat er ook eerder aan mediation gedacht moet worden omdat ze in een verder stadium zitten van een conflict. Het gaat niet alleen om het conflict maar ook om: wat gebeurt er omheen? Een bredere blik. Dan is er een checkmoment wat meestal een week of twee later is. Het heeft wat tijd nodig om uitgevoerd te worden: is onze inzet voldoende gebleken om tot een oplossing te komen? Zo nee, wat is er verder nodig? Zo ja, dan wil je eigenlijk naar de bewoner toe waarmee je samen naar een oplossing hebt gewerkt en uitleggen: “Wat heeft u in de toekomst nodig om het zelf op te lossen?”’
(Respondent 15)

Uit observaties van bijeenkomsten blijkt dat in de verkenningfase met regelmaat casuïstiek breed wordt besproken en dat de voorzitter de inbreng van eenieder stimuleert – niet enkel van de specialisten die op de casus zitten. Naast dat dit ten goede komt aan het zoeken naar oplossingen, maatregelen of interventies, spoort het een inclusieve besluitvorming aan.

Procesvorm: vergaderingen en wijkonderzoek

Tijdens de wekelijkse vergadering komen de partners van het Buurteam samen om de voortgang en inbreng van nieuwe casuïstiek te bespreken. De vergadering is op een vast tijdstip en duurt maximaal twee uur. Onder voorzitterschap van de projectleider worden de casussen opeenvolgend doorgenomen. Vanuit de expertise en informatiepositie die iedere deelnemer heeft, wordt er actief deelgenomen om te brainstormen

over oplossingen en interventies per casus. Vanuit de vergaderingen worden regelmatig wijkonderzoeken geïnitieerd. Concreet betekent dit dat er tijdens de vergadering een moment wordt gepland om een bepaalde buurt, straat of flat te bezoeken met zo veel mogelijk afgevaardigden van het Buurteam. Langs de deuren gaan, aanbellen en een praatje maken met de bewoners. Als er een specifieke aanleiding is, zoals portiek-overlast van daklozen in een flat, dan is het de opdracht om daar vanuit de bewoners informatie over op te halen. Daarnaast is het een moment om het Buurteam bij de bewoner te introduceren als punt waar de bewoner met zorgvraagstukken terecht kan en wordt er altijd een tasje of folder achtergelaten met informatie over hoe en waar het Buurteam is te vinden en te bereiken.

Het wijkonderzoek is geen verplichting; aanwezigheid van de partners wordt wel sterk gewaardeerd door de projectleider. Tijdens de vergadering wordt het onderzoek gepland. Partners geven aan of zij wel of niet kunnen, uit observaties blijkt dat partners ook de vrijheid nemen om het af te wijzen vanwege werk-, thuis- of gezinssituaties. Om de opkomst zo hoog mogelijk te krijgen, wordt er tijdens een van de overleggen gezamenlijk besloten om het eerste overleg van iedere maand op te offeren voor een gezamenlijk buurtonderzoek. Volgens diverse respondenten is het wijkbezoek ook een moment waarop de Buurteam-deelnemers onderling elkaar beter leren kennen en dichterbij elkaar kunnen komen. In deze zin draagt het wijkonderzoek ook positief bij aan de teambuilding en onderlinge verstandhouding.

‘Natuurlijk is het wel fijn dat het in mijn werktijd zit. Maar ik ga niet... Wij als [noemt organisatie] doen ook weleens dingen buiten onze kantoor tijd. Dan zitten we ook op een meeting of met de bewonerscommissie op een meeting. Dat hebben wij niet overdag. Dan zitten wij hier van 19 uur... of van 18-20 hebben wij dan een meeting. Dat hoort er ook bij. Het is niet dagelijks en dan vind ik het niet erg. Je wilt dichterbij de mensen komen. Je moet er wel een beetje moeite voor doen. Niets gaat vanzelf. Als jij het niet laat zien, gaan zij zich ook niet laten zien.’ (Respondent 7)

Centraal aanspreekpunt

Vanuit het Buurteam is er door de kwartiermaker aan iedere deelnemer gevraagd om een halve dag per week het kantoor te bemannen. Het achterliggende idee is dat er op deze manier altijd een partner van het Buurteam een bezoeker direct hulp kan bieden, nadat de gastvrouw de bezoeker heeft verwelkomd en heeft doorverwezen naar het kantoor. Op deze manier wil het Buurteam de burger het gevoel geven dat er geluisterd wordt en het Buurteam direct met het probleem of de hulpvraag aan de slag gaat. Dit karakteriseert het belang van actie-gedreven hulpverlening waarbij de burger centraal staat.

In realiteit is het bemensen van het kantoor nog een ingewikkeld punt gebleken bij diverse deelnemers. Enkele respondenten die ‘kantoordienst’ draaien, klagen dat er geen werk te doen is omdat burgers het Buurteam amper bezoeken om hulpvragen op

locatie krijgen (Respondent 5, 9). Desondanks vindt een van de partners het waardevol: 'Ik kan mijn werk gewoon doen. Dat maakt mij niet uit. Dat is niet het beletsel ofzo. Ik neem gewoon mijn laptop mee. Soms is het goed als andere mensen langskomen en dan leer je elkaar ook kennen. Ja, je moet elkaar leren kennen.' (Respondent 5). Vanuit enkele andere partners blijkt vooralsnog duidelijk weerstand te zijn om een kantoor dienst op zich te nemen. Een van de argumenten die wordt genoemd is het gebrek aan tijd (Respondent 1) en het verlenen van voorrang om werk voor hun eigen organisatie te verrichten. Ook noemen enkele respondenten dat zij het bezetten van het kantoor niet vinden horen bij de rol die zij hebben als lid van het Buurtteam en het Buurtteam op die manier niet te willen vertegenwoordigen (Respondent 8, 10). Een andere respondent zegt er geen moeite mee te hebben en wil vanaf begin 2024 aansluiten op kantoor (Respondent 13).

Netwerkversterking door korte lijntjes

Professionals zijn het er in overgrote meerderheid over eens dat het Buurtteam er primair voor zorgt dat aangesloten zorgpartijen elkaar makkelijker vinden en de lijntjes korter zijn dan voorheen. Het Buurtteam fungeert als platform waarin een netwerk versterkende dynamiek ontstaat, en sneller de stap wordt gezet om een partner te betrekken bij casuïstiek. Dit gaat dan ook over het benaderen van elkaar buiten de wekelijkse vergadering om. 'Gewoon gelijk even bellen waar je voorheen een mail stuurde.' (Respondent 16). Meerdere professionals geven aan dat het Buurtteam een kwalitatieve versterking van het netwerk is. 'Het is handiger. Je hebt rechtstreeks contact. En ja, het gaat veel sneller.' (Respondent 4).

'Dus dat vind ik zelf heel erg fijn. Je hebt zoveel organisaties binnen de gemeente die zich inzetten maar ook daarbuiten. Dan is het heel lastig om de juiste contactpersoon te vinden. Hier heb je directe lijntjes met één persoon en je kent elkaar. Dus daardoor kan je snel schakelen en je hebt elkaars telefoonnummer en e-mailadres en ik denk dat dat het Buurtteam ook krachtig maakt, dat de lijntjes kort zijn.' (Respondent 13)

'De kracht is dat het team inmiddels echt een team is en echt voor elkaar opstaat. Ook als generalist werkt. Als ze in het Buurtteam zijn, dan maakt het helemaal niet meer uit van welke organisatie, iedereen werkt op dezelfde manier. Dus dat vind ik een toepresultaat. En dat we ook heel snel kunnen schakelen. Als er op zondag een incident gebeurt en er moet op maandag een buurtonderzoek komen, dan wordt dat op maandag geregeld. Dan hoef ik als voorzitter, of mijn collega, dat niet eens te sturen. Ik hoef alleen maar in de app even te zeggen: "Dit en dit is er gebeurd, dat en dat is nodig. Wie gaat er wat doen?" En dan worden er handen opgestoken. "Dat gaan wij vanmiddag even doen?"' (Respondent 6)

Door samen op te trekken en verantwoordelijkheden te delen komt er meer slagkracht om casuïstiek vanuit een integrale blik in beweging te brengen, waar dat anders ingewikkelder zou zijn. Integrale analyses over zorgvraagstukken en het voeren van discus-

sie maken het mogelijk dat het bieden van maatwerk op de voorgrond staat. Er ontstaan gestapelde informatie (zowel formele als informele informatie) en brede achtergrondkennis over de casuïstiek (een bepaalde persoon, familie of woning). Door de grote culturele diversiteit in Ruitersoord kan er casuïstiek zijn waarbij bewoners andere gebruiken hebben (in bijvoorbeeld de opvoeding van kinderen, verhouding man-vrouw) en kan er via informatie binnen het netwerk of gemeenschap rekening mee worden gehouden bij de te vormen interventie.¹² Ook kunnen taalbarrières opspelen en doorbroken worden door een tolk te zoeken of een brief aan te passen op het taalniveau van de persoon in kwestie. De gebundelde expertise, kennis en bevoegdheden vormen een instrument dat kan worden ingezet om voor bewoners die met hun hulpvraag tussen wal en schip vallen en bij de reguliere zorgprocessen 'uitbehandeld' zijn, oplossingen te forceren.

5.3 Groepsdynamieken binnen het samenwerkingsverband

Het Buurteam in Ruitersoord is een samenwerkingsverband dat al langere tijd loopt en volledig in uitvoering is rond het afhandelen van casuïstiek. Dit samenwerkingsverband heeft de fases *forming* en *storming* gepasseerd en fluctueert, zoals hieronder beschreven staat, voornamelijk tussen de fases ***norming*** en ***performing*** (Tuckman & Jensen, 1977). In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze het samenwerkingsverband zich in de *performing*-fase voortbeweegt en hoe er bij frictie wordt teruggeschakeld naar de *norming*-fase om de grenzen op cognitief, sociaal of materieel niveau te overbruggen. De groepsdynamieken zijn geobserveerd tijdens het bijwonen van vijf vergaderingen gedurende een periode tussen mei en oktober 2023, plus het meelopen met een groep voor een wijkonderzoek.

5.3.1 Sfeer

Voor aanvang van de vergaderingen heerst er een goede en amicale sfeer; er is duidelijk sprake van een informele stemming voor het begin van de vergaderingen. Er wordt gelachen, professionals stoten elkaar op een vriendelijke manier aan, er worden handen geschud en soms is er een omhelzing. Professionals nemen chocola of koek mee en schenken koffie voor elkaar in. Opvallend is dat de vergadering twee uur duurt maar dat de professionals betrokken en actief blijven. Er wordt geluisterd naar elkaar, de partners laten elkaar uitspreken en er wordt zo nu en dan een grapje gemaakt. Ook worden succesmomenten gedeeld en besproken, bedankt de voorzitter de deelnemers regelmatig voor hun inzet en worden er kaartjes gestuurd als iemand vader of moeder is geworden. Een respondent geeft aan dat het samenwerken na verloop van tijd een zelfversterkend effect heeft: 'Jij helpt mij, ik help jou.' Er gaan kanalen open die anders

12 Bijvoorbeeld in de casus waarin een rastafari-man zijn zwangere vrouw op een bepaalde manier behandelde die voor onbegrip zorgde in het Buurteam, maar waar wel rekening mee werd gehouden in de interventie.

gesloten waren gebleven en er lijkt een cultuur van gelijkwaardige afhankelijkheid tot stand te zijn komen waarin partners bereid zijn elkaar te helpen.

5.3.2 *Betrokkenheid en actieve deelname aan het gesprek*

Voor elke vergadering is steeds twee uur gereserveerd; in vier van de vijf bezochte vergaderingen werden die ook volgemaakt. Het grootste deel wordt benut om casuïstiek te behandelen, gemiddeld vijf tot zes per vergadering. Er is een duidelijke casusgerichte aanpak tijdens het overleg. Aan overkoepelende wijkgerelateerde problemen wordt in eerste instantie weinig aandacht besteed, tenzij er patronen van herhaling zichtbaar zijn. In dit laatste geval wordt er opgeschaald en wordt er bijvoorbeeld een campagne georganiseerd, zoals bij het terugkerende fenomeen van agressieve bedelaars in de wijk. De voorzitter houdt iedere casus bij in een WORD-document, met daarin het onderwerp en een duidelijke beschrijving van wat er speelt, wat bekend is, en eventuele vervolgacties die waren gepland tijdens eerder overleggen. Tijdens het bespreken van casuïstiek heerst er een actieve sfeer van betrokken professionals die zich mengen in de discussies en die een samenwerkende houding aannemen. Op enkele uitzonderingen na is het opvallend hoe iedereen zich tijdens de vergadering mengt in discussies. Wel zijn er verschillende rollen binnen het overleg en zijn er altijd mensen die makkelijker praten dan anderen.

Ook zijn er professionals die door hun sterke informatiepositie meer invloed kunnen uitoefenen waardoor er meer naar hen wordt geluisterd. Zo hebben de wijkagenten een belangrijke positie en valt op hoe zij besluiten over interventies op een natuurlijke wijze kunnen beïnvloeden zonder privacygevoelige data te hoeven delen (iets waar zij in hun dagelijks werk als wijkagent ruim ervaring mee hebben). De ervaring en het vermogen om hiermee om te gaan, gebruiken zij tijdens het overleg. Karakter en bewust zijn van je rol als individu in het geheel van een samenwerkende groep lijkt hier ook belangrijk. Op geen manier zijn de wijkagenten tijdens de vergadering autoritair aanwezig ondanks het feit dat zij meerdere vergaderingen wel dominant aanwezig waren. Uit de interviews en observaties blijkt dat de partners onderling prettig met elkaar samenwerken en er geen noemenswaardige onderliggende irritaties zijn. Wel benoemen twee respondenten dat de voorzitter(s) soms te dominant kon zijn (gedurende de periode dat de Kwartiermaker de vergadering voorzat). Anderzijds benoemt een respondent hoe de intredende voorzitter zijn rol nog moet vinden in leidinggeven aan de groep.

Ook komt een aantal keer ter sprake dat irritatie kan gaan opspelen als opkomst van bepaalde partijen afnemen, al is dit tijdens het verloop van het onderzoek niet van structurele aard gebleken. Opvallend is dat gedurende een vergadering meerdere professionals (vooral de Wijkagent, Meldpunt en Handhaving) voortdurend bezig zijn op hun computer of telefoon. Er wordt nagegaan wat er binnen hun databestand bekend

is over de casuïstiek en of er meldingen¹³ zijn die aan de casuïstiek relateren. Soms gebeurt het dat partners de ruimte verlaten om *on the spot* te bellen met een collega in het netwerk die kan helpen met informatievoorziening om de besproken casuïstiek verder op te lossen. Alles staat in het teken van de context rondom de casuïstiek zo breed mogelijk op dat moment in beeld te brengen; daarop kunnen dan vervolgstappen worden beargumenteerd. In meerdere casussen worden professionals buiten het overleg genoemd die betrokken kunnen worden bij de (deel)oplossing.

5.3.3 Aanwezigheid

De mate van opkomst bij de vergaderingen lijkt per keer te wisselen en wordt door meerdere professionals benoemd als verbeterpunt waarbij lage opkomst een bron van irritatie kan zijn. Na de zomervakantie werd dit een punt van aandacht bij de voorzitter en kwartiermaker. Gedurende meerdere vergaderingen is er door de voorzitter expliciet gewezen op het grote belang van aanwezigheid. Na afloop van een van die vergaderingen vertelde de voorzitter dat het voor professionals soms lastig te combineren valt met verplichtingen bij de eigen organisatie. Elke donderdag op locatie in Ruitersoord twee uur tijd vrijmaken is veel van hen gevraagd; enkele professionals onderkennen dat het Buurtteam op de interne agenda's drukt. Soms geven partners de voorkeur aan werkprioriteiten binnen hun eigen organisatie. Daar is de leiding van het Buurtteam zich bewust van en ze toont daar in eerste instantie begrip voor. Zodra afwezigheid structureel van aard wordt en gaat opvallen, wordt er door de voorzitter of kwartiermaker aan de bel getrokken bij de betreffende partner.

Daarnaast zet de kwartiermaker in om vanuit iedere organisatie twee afgevaardigden te kunnen sturen – als de een niet kan dan gaat de ander. Dit is een wens die nog in ontwikkeling is en bij enkelen wordt opgevolgd. De politie heeft bijvoorbeeld regelmatig intern urgente zaken op te lossen. Soms zijn er twee wijkagenten aanwezig, soms een van de twee en soms geen van beiden. Ook zegt een aantal professionals hierover dat de lage bezetting binnen de eigen organisatie en het moeten draaien van overuren, hiermee te maken heeft. Dit duidt erop dat het wel of niet hebben van een stabiele en goed intern bezette organisatie invloed heeft op de mate waarin prioriteit, aandacht en kwaliteit geleverd kunnen worden vanuit deelnemers in samenwerkingsverbanden zoals het Buurtteam. Des te belangrijker vindt de kwartiermaker het om hier kort op te zitten. Volgens de kwartiermaker staat of valt het overleg met de aanwezigheid van de deelnemers. *'Neemt dit af, dan vraagt het veel meer voorbereidingstijd van ons [het Buurtteam] om de casuïstiek in goeie banen te leiden, blijft casuïstiek liggen of wordt het*

13 Het hebben van een melding bij een van de partners is namelijk van cruciaal belang om formeel actie te kunnen ondernemen bij het vervolg van de aanpak van casuïstiek. Een melding kan bestaan uit een aangifte, een rapportage binnen het systeem van Politie, Handhaving of Meldpunt over een voorval, een proces verbaal of informatie over lopende zorgverlening en gestelde (psychische en medische) diagnoses – informatie die binnen de groep niet wordt gedeeld vanwege privacy-beperkingen, maar wel algemeen vermeld worden als signalering.

niet goed behandeld en missen we de input op perspectieven en kennis van de diverse aangesloten organisaties op de casuïstiek. (Respondent 6).

Tijdens twee latere observaties zijn er duidelijk minder professionals aanwezig. Eén van de interventies is dat de kwartiermaker het gesprek is aangegaan met de managers van een aantal aangesloten partners om het belang van aanwezigheid te benadrukken. Enkele organisaties besluiten om een tweede persoon beschikbaar te stellen voor vertegenwoordiging bij het Buurteam-overleg. Zo kan afwezigheid opgevangen worden door een collega. Door meerdere mensen binnen de organisaties bekend te maken met het Buurteam is men al bekend met de werkwijze en de groep. De wisselende samenstelling lijkt geen obstakel te vormen voor de dynamiek in de vergadering. De meeting kent veel flexibiliteit: *'goed dat je er alsnog bent'* (Respondent 6), in het geval dat iemand later aansluit. Ook zijn er professionals die online aansluiten en zichtbaar zijn via een beamerscherf.

5.3.4 *Maatwerk en integrale benadering*

Wanneer de voorzitter een nieuwe casus introduceert, wordt er eerst gezamenlijk een korte schets gemaakt van het probleem, waarna dit bij de groep of specifiek bij een professional wordt neergelegd. Onderstaand een (versimpelde) beschrijving van hoe casuïstiekbespreking in z'n werk kan gaan:

Casus 1

Een lid van een woningcorporatie introduceert een casus over een lekkende vloer bij een bewoner die waterschade in het gebouw veroorzaakt. Een complexe situatie; wat moet hiermee gedaan worden? De vraag gaat rond of de betreffende bewoner een bekende is bij zorgpartijen die aan tafel zitten. De voorzitter vraagt of er zorg nodig is. En of daar bijvoorbeeld het wijkteam bij kan aansluiten.

Casus 2

Een van de zorgprofessionals sluit aan in het gesprek en zoekt de man op via haar database. Er wordt verteld dat de man last zou hebben van psychoses. De situatie wordt verder uitgelegd door de woningcorporatie. De voorzitter: 'Als jullie een bezoek willen inplannen laat dat even weten, dan kunnen partijen bewoners op de hoogte stellen. De conclusie is dat de GGD samen met de woningcorporatie langsgaat op huisbezoek om te kijken wat ze kunnen betekenen.'

Door het behandelen van de casuïstiek komen de professionals er gezamenlijk achter wat ieders werkproces is en waar de ruimte ligt om in te haken of informatie te delen. De voorzitter vraagt naar de regels en het beleid en stelt actief vragen om de casus te ontrafelen. Hoewel er rekening wordt gehouden met regels waar geen flexibiliteit in mogelijk is, stelt de voorzitter ook de vraag: *'En wie hebben die regels dan opgesteld?*

Jullie toch? Dan kan daarin toch ook gekeken worden naar het tijdelijk gedogen van de situatie zodat we langer de tijd kunnen nemen voor het bedenken van een oplossing?

5.3.5 Samenwerken en frictiepunten

Over het algemeen vindt de overgrote meerderheid van de professionals – ondanks het benadrukken dat er nog voldoende verbeterpunten zijn – het Buurtteam van toegevoegde waarde. Er blijkt wel een verschil in de mate waarin de betrokkenen ervaren dat het Buurtteam ook daadwerkelijk kwalitatief bijdraagt aan hun werkprocessen. Duidelijk is dat er volgens de deelnemers verschillende oorzaken van frictie in de samenwerking bestaan:

- i. **Verschillende informatieposities.** Zo zijn er enkele professionals die onderschrijven een meer faciliterende rol (van kennis en informatie) binnen het Buurtteam te hebben. Dit zijn partijen die in hun bestaande werkprocessen al actief contact hebben met aangesloten partners, de wegen binnen het bestel van de zorgverlening scherp kennen en al opereren vanuit een sterke informatiepositie. Kenmerkend is dat deze partijen vaak al op de hoogte zijn van casuïstiek voordat die bij het Buurtteam belanden (Politie, Meldpunt, Veiligheidscoördinator). Maar ook juist voor de partijen die vanuit hun functie een sterke informatiepositie hebben, ervaren profijt te hebben van het Buurtteam als netwerk. Waar voorheen enkel vanuit eigen initiatief ‘geshopt’ (Respondent 1) moest worden om de juiste partijen bij elkaar te krijgen om (langdurige) casuïstiek te behandelen, faciliteert het Buurtteam die samenwerking op laagdrempelige wijze.
- ii. **Groepsgevoel: geen schade aan belangen individuele organisaties.** De meerderheid van de professionals onderschrijft dat het Buurtteam als eenheid opereert en niet concurreert met het belang van de eigen organisatie. Dit komt onder andere tot uiting tijdens de wijkonderzoeken waar een zo groot mogelijke delegatie van het Buurtteam langs de deuren gaat om kennis te maken, meldingen op te halen of het bestaan van het Buurtteam te promoten. Tijdens huis- of portiekbezoeken gaat het meer om het ophalen van verdiepende informatie voor een bepaalde casuïstiek die binnen het Buurtteam speelt. Meestal gebeurt dit dan in twee- of drietallen van professionals die vanuit hun expertise logischerwijs betrokken worden bij een bepaalde casuïstiek. Dit wordt in de regel bepaald tijdens het weekoverleg.
- iii. **Optreden namens het samenwerkingsverband in plaats van eigen organisatie.** Ook gebeurt het dat professionals aansluiten bij casuïstiekonderzoek wanneer er niet direct een link is met hun organisatie maar de expert wel wordt ingezet als vertegenwoordiger van het Buurtteam. Zo beschrijft een professional van een woningcorporatie huisbezoeken te hebben gedaan bij woningcomplexen die niet in bezit waren van haar eigen moederorganisatie. ‘Ik heb zoiets van: wij gaan het doen. Wij zijn het Buurtteam en er is wat gebeurd en dan moet je ook met z’n allen acteren. Daar is het Buurtteam voor om elkaar te helpen daar waar het nodig is.’ (Respondent 9). Een aantal professionals geeft aan dat wijkbezoeken bijdragen aan het teamgevoel. De frequentie van elkaar zien en het doen van gezamenlijke inter-

venties (wijk- en huisbezoeken) zorgen ervoor dat banden sterker worden en men elkaar niet alleen in professionele sferen treft. De vorm van het onderlinge contact verandert. Eén respondent heeft het over 'een informeel moment terwijl je eigenlijk bezig bent met een formele taak'. Anderzijds uit een professional van een woningcorporatie juist haar ongemak over dit punt: *'Vorige week waren we bij een gebied bij [naam organisatie], maar [naam organisatie] was er zelf niet aanwezig en dan heb ik het gevoel dat ik informatie verzamel voor een corporatie die er zelf misschien geen interesse in heeft, of als iemand in een wijk loopt dat ze misschien wel tot informatie komen die mij dan niet bereikt.'* (Respondent 8)

- iv. **Conflicterende belangen.** Een andere partner vertelt zich ongemakkelijk te hebben gevoeld bij het vertegenwoordigen van het Buurtteam tijdens wijkbezoeken. In dit geval kwam dit door de conflicterende en de overlappende functie die het Buurtteam met de eigen organisatie heeft wat betreft het fungeren van een loket waar bewoners zich kunnen melden met diverse zorgvraagstukken. Deze kwestie blijkt een langdurig lopend punt van discussie: overlap van verantwoordelijkheden die is ontstaan nadat het Buurtteam zich vestigde als nieuwe overkoepelende autoriteit in een werkveld waar al organisaties met bepaalde zorgprocessen bestonden. Dit heeft bij enkele professionals geleid tot verwarring en frustratie:

'Wacht 's even. Wij hebben een meldpunt maar het Buurtteam is ook een soort meldpunt. Hoe zit dit? Dat heb ik ook bij mij intern aangekaart: voor mij is dit niet duidelijk. Als het voor mij al niet duidelijk is als medewerker, laat staan voor de bewoners.' (Respondent 3)

'Maar daar moet je ook weer oppassen, als het weer gaat over kwetsbare groepen wil je ook niet gelijk het gras wegmaaïen voor bepaalde zorgpartners die met hun expertise iets moeten inschatten. Dus ik denk dat we daarom heel voorzichtig zijn met waar het Buurtteam iets in kan. En ik denk dus waar wij geen ingang kunnen vinden, maar ook zaken waar je meerdere meldingen over één ding binnenkrijgt. Ja, over het algemeen... Ik zit hardop te denken... Over het algemeen leg ik die ook neer bij een wijkagent. Als er onveiligheid is, is de politie vaak aan zet. Dat vind ik niet, dat is zo. Dus dan moet ik het toch als eerste beleggen en dan ga ik het niet beleggen in het Buurtteam.' (Respondent 3)

Anderzijds geeft een van de Buurtteam-professionals haar mening over de visie op ontschotten en de toegevoegde waarde die het kan hebben om solitaire werkprocessen open te breken.

'Kijk, je hebt natuurlijk allemaal solitaire werkprocessen. Van een ouder-kindteam, van een buurtteam, van een politie, van een corporatie en van een meldpunt. Er zijn ook werkprocessen die samengaan. Bijvoorbeeld op het moment dat er een overlastmelding is. Dan gaat er van het meldpunt uit een werkproces in combinatie met de politie en de GGD en eventueel de corporatie lopen... Alleen dat is een vrij strak

werkproces. Als datgene wat er aan de hand is niet past in dat werkproces, dan loopt het spaak en dan heb je ook een soort van... Bijvoorbeeld: er is een melding. Een verward persoon zorgt voor overlast. Dan gaat het meldpunt met de GGD of de politie op huisbezoek. En als zij vaststellen: deze persoon is niet verward. En daar hebben zij criteria voor... dan wordt die afgesloten: niet-verward persoon. Maar dat wil niet zeggen dat de overlast weg is. En dan? Wat gaan we dan doen? En dan krijg je dus een herhaling van zetten, dat alleen de politie komt op het moment dat iemand vervelend doet. Of dat de corporatie zegt: dat gaan we niet meer doen. Maar niemand heeft iets in handen waarmee iets structureel kan veranderen.’ (Respondent 6)

Een punt van frictie hierbij is dat het Buurteam zich manifesteert als orgaan dat buiten de reguliere processen opereert met de gedachte dat afgebakende processen mensen buitensluiten van zorg en er een gebrek aan maatwerk zou zijn. Naast de genoemde voorbeelden worden er door de professionals andere vormen van frictie over de functie en de werkprocessen van het Buurteam benoemd. Enkele professionals – een minderheid – spreken zich erover uit dat het Buurteam een kleinere vorm zou moeten aannemen en het af zou kunnen door eens in de twee of vier weken te vergaderen.

Een ander kritiekpunt is dat het Buurteam meer een faciliterende rol zou moeten hebben en het gebundelde netwerk pas moet inzetten als het partners zelf niet lukt om ingangen te vinden bij lopende casuïstiek. Het is zoals eerder aangegeven volgens professionals ook voorgekomen dat casuïstiek dubbel wordt behandeld, mede omdat er onduidelijkheid kan heersen over wanneer het Buurteam regie neemt over casuïstiek en wanneer het bij de organisaties zelf blijft (Respondent 3, 8). Ook wordt door twee partners (Respondent 8, 10) genoemd dat het Buurteam zich vooral zou moeten focussen op het verbeteren van de openbare ruimte en dat het de zorg ‘achter de voordeur’ aan de zorgpartijen moet overlaten.

5.3.6 *Omgang met kritiek en weerstand*

Weerstand en frictie wordt door kernleden van het Buurteam erkend en deels gezien als een proces waarin botsingen onvermijdelijk zijn en gewenste werkprocessen zich door **open dialoog** moeten uitkristalliseren: *‘Ik merk dat mensen het belangrijk vinden: wat is nou van jou en wat is van mij. En als ik zeg: “Waarom moet het per se zo’n harde grens zijn, waarom kunnen we daar niet een beetje overheen wandelen. En hoe zou het jou helpen als we sommige dingen samendoen?”’* (Respondent 6). Het proces van ontschotten en de verandering die het Buurteam teweegbrengt binnen het lokale zorgdomein van Ruitersoord is er een van vallen en opstaan. De weerstand wordt door de kwartiermaker en projectleider gezien als een reactie op de verschuiving van kaders, regie en verantwoordelijkheden over uitvoering van lokale zorg in Ruitersoord. De vraag is hoe hiermee wordt omgegaan, zowel door het Buurteam als door de betrokken partners. Het vraagt vanuit het Buurteam om een vorm van **faciliterend leiderschap**: empathisch handelen door te luisteren en bewust te zijn van de overtuigingen,

waarden, gevoelens en gedachten van de ander. De rol van de projectleider en kwartiermaker als frontiers en hoeders van een open, actieve en veilige werkcultuur, waarin voortdurend het gesprek wordt aangegaan over wat ieders rol is én waarin begrip wordt getoond voor elkaars werkprocessen, is hier cruciaal.

‘Ik heb bijvoorbeeld de afgelopen tijd meegelopen met die collega van de woningbouwvereniging om te kijken naar hun processen: “Wat doe jij de hele dag?” Alleen maar zodat als er iets is, dat ik een beetje begrip ga krijgen voor hun werkprocessen.’ (Respondent 14)

Ondanks het feit dat het proces van het gezamenlijk overwinnen van weerstand complex is en tijd in beslag neemt, staan de kernleden van het Buurtteam sterk in hun positie door de dekking die zij, waar nodig, krijgen van het Doorbraakteam, manager Veiligheid en zelfs de Stadsdeelvoorzitter. Deze steun van hogerhand bewijst een randvoorwaarde te zijn om binnen het Buurtteam de kwartiermaker en projectleider te voorzien van vertrouwen en daadkracht om te kunnen handelen. Wat betreft de aangesloten partners blijkt dat respondenten zich over het algemeen gesteund voelen door hun managers of leidinggevendenden wat betreft de werkzaamheden binnen het Buurtteam. Managers kunnen fungeren als sparring- of overlegpartners en worden ingeschakeld zodra er verschillen van inzicht of mate van frictie ontstaan. Omdat iedere organisatie formeel heeft getekend, wordt betrokkenheid vanuit de eigen organisatie gestimuleerd. Dit uit zich voornamelijk in de flexibiliteit van inzet (denk aan buurt- en portiekbezoeken).

5.3.7 *Groepsgewijs reflecteren*

Reflectie neemt een belangrijke rol in tijdens de overleggen van het buurtteam. Dit gebeurt zowel tijdens de vergadering als gedurende een-op-eenmomenten tussen partners onderling en kernleden van het Buurtteam. Ook is er gedurende de onderzoeksperiode een reflectiesessie op groepsniveau georganiseerd door de projectleider. Hierbij werd een extern en neutraal persoon ingeschakeld om dit voor te zitten. Een professional blijkt hier met genoegdoening op terug en benadrukt dat de reflectiebijeenkomst het teamproces heeft versterkt:

‘Maar een tijdje geleden hadden we natuurlijk zo’n bijeenkomst dat we gingen kijken: waar staan we eigenlijk? En toen dacht ik: oh, ja. We hebben best wat stappen genomen als je kijkt vanaf het begin. Waar iedereen een beetje denkt: moeten we hier zijn? Mogen we hier zijn? Kunnen we hier zijn? Wat gaan we delen? Hoe gaan we het doen? En natuurlijk: er kunnen altijd dingen beter. Hoe delen we de casussen? Hoe blijft het anoniem? Hoe zorgen we dat de dingen goed lopen? Want sommige dingen moeten gewoon eerst naar Zorg en Overlast. Die horen helemaal nog niet bij het Buurtteam. Die moeten gewoon naar de gemeente. Die moeten dat eerst gaan bekijken. We kunnen het altijd escaleren naar het Buurtteam of we kunnen het Buurtteam om hulp

vragen. Maar we moeten wel goed gaan filteren: wat hoort er nou eigenlijk precies bij het Buurtteam en wat gaan we daar dan mee doen?’ (Respondent 1)

Daarnaast hebben de projectleider en de kwartiermaker continu een spreekwoordelijke antenne uitstaan om weerstand binnen de groep te detecteren en bespreekbaar te maken. Zowel tijdens vergaderingen als daaromheen. Mensen worden actief uitgenodigd en geprikkeld om ‘zich echt uit te spreken’, aldus een van de professionals. Weerstand mag op deze manier geen kans krijgen om de samenwerking te ondermijnen doordat onuitgesproken irritaties of ontevredenheden onder de oppervlakte blijven. Tijdens de vergadering gebeurt dit door casuïstiek zo openlijk mogelijk te bespreken, waarbij de voorzitter iedereen erbij probeert te betrekken, een open gesprek stimuleert en zich kwetsbaar opstelt.

‘De voorzitter zegt dan: “Ik maak ook fouten.” Door dat te zeggen merk je dat anderen dat ook meer durven te doen. Het effect daarvan is dat je fouten kan en mag maken waardoor je toch wel weer in een betere en hechtere samenwerking komt.’ (Respondent 15)

‘Dus ik probeer wel heel goed te letten op lichaamshouding en op uiterlijk en in het gezicht, maar ook de mate waarin iedereen meedoet. Om juist hier aandacht voor te vragen. En ik merk dat als je daar goed alert op bent, dat mensen zich ook veilig voelen om zich uit te spreken. Want iedereen mag dus zeggen wat hij vindt. En ik complimenteer dat ook heel erg. Ook juist de alternatieve gedachten en de kritische noten die naar voren gebracht worden.’ (Respondent 6)

Professionals geven aan dat er wordt geluisterd naar feedback en dat het laagdrempelig is om die te uiten bij de projectleider of kwartiermaker. Waar nodig wordt een vastlopend gesprek door de kwartiermaker opgeschaald naar de managementlaag van de betreffende partner.

5.4 Voorzitterschap

Opvallend is de rol van de voorzitter die op een natuurlijke en informele wijze leiding weet te geven en op subtiële en informele wijze autoriteit over de groep weet af te dwingen. De voorzitter heeft de taak om de partners actief betrokken te houden en hun kennis en ervaring in te laten brengen. Daarnaast is het de taak van de voorzitter om een democratische besluitvorming te organiseren, onderdeel van de groep te zijn en tegelijk boven de partijen te staan om waar nodig knopen door te hakken. Kortom, het vinden van een balans tussen het geven van ruimte aan de groep en het sturen van processen om tot besluitvorming te komen. Het is een balans tussen **vertalen** (het overbruggen van de cognitieve, sociale en materiële grenzen) en **coördineren** waarin een helder plan van aanpak op tafel wordt gelegd op basis van een vertaald gemeenschappelijk beeld over de problematiek en ieders rol in het oplossen ervan.

Binnen het Buurtteam-overleg lijkt er ondanks de belangrijke coördinerende en aanjagende rol van de voorzitter geen sprake van een sterke hiërarchische sturing. In zekere mate heerst er een horizontale afstemming tussen de partners op basis van vertrouwen en respect. Men luistert naar elkaar, heeft een actieve en open houding en discussies verzanden niet in een strijd om belangenvertegenwoordiging. De wil om verschil in inzicht te overbruggen of om bereid te zijn 'verlies' te nemen tijdens een discussie over voorgedragen vervolgacties, blijkt in grote mate aanwezig te zijn. Soms worden er geen directe beslissingen genomen en spreken betrokken partners en de voorzitter af later met elkaar 'op de lijn te komen'.

Hieronder staat een voorbeeld vanuit een observatie tijdens een weekoverleg waarin een complexe casus wordt behandeld en waarin de voorzitter pleit voor een informele 'oplossing' waar twee andere partners zoeken naar een formele oplossing. De voorzitter neemt uiteindelijk de leiding en bepaalt de koers om – tegen de mening van twee partners in – uit te zoeken hoe er op informele manier, door gebruik te maken van het netwerk in de wijk, dichterbij te komen bij het stel:

Casus 3

De voorzitter vervolgt met de volgende casus die is aangemeld. Het gaat over een traditionele rastafari-man met een licht verstandelijke beperking (LVB). Zijn vrouw is zwanger maar illegaal in Nederland, hierdoor moeten zij hun huis uit. Een van de partners haakt in: 'Er loopt een procedure van het verkrijgen van een verblijfvergunning. Als zij die zou krijgen, zou dat een groot verschil maken. Het blijkt dat de man erg dominant is en de vrouw zelf geen inbreng heeft, die wordt achtergehouden door de man.' Verschillende partijen haken hierop in. De man zou toch wel een serieus LVB hebben. Verschillende partijen nemen het woord. Het blijkt dat de rastafari-man begeleid woont, waarbij het verboden is iemand bij je te laten intrekken. Wat dus zonder toestemming van de begeleidende organisatie wel is gebeurd.

De voorzitter neemt de leiding om een oplossing te zoeken. 'Het zou niet zo mogen zijn dat een zwangere vrouw op straat belandt, wat kunnen we doen?' De voorzitter stuurt erop aan om buiten de formele regels om een oplossing te vinden. Voorzitter: 'Als je dit nu gaat aanpakken en die man uit zijn studio zet omdat hij zich niet aan de regels heeft gehouden ga je een heel groot probleem veroorzaken. Dus kunnen we dit een halfjaar uitstellen om daar rustig mee aan de bak te gaan?' De voorzitter vraagt om flexibiliteit van de twee betrokken begeleidende organisaties.

Vervolgens gaat het in de groep over de vraag of het überhaupt een veilige plek is voor een baby. Het is een tijdelijke woning voor mensen met psychische problemen, omgeven door burens met een psychische aandoening.

Het gesprek gaat verder over hoe er in contact kan worden gekomen met de zwangere vrouw. Respondent 9 suggereert dat het goed zou zijn om langs te gaan, een huisbezoek vanuit de begeleidende organisatie met een vrouwelijke collega. Omdat de rastafari-man dat mogelijk minder erg zou vinden.

Respondent 10: We zouden er ook met de Vreemdelingenpolitie kunnen langsgaan en even die man aan de kant zetten en met die vrouw gaan praten. De politie haakt hierop in: 'De politie wil wel gaan, maar als zij echt illegaal is, dan moeten wij er ook wat mee.' Voorzitter: 'Is het verstandig om binnen ons netwerk te zoeken naar een man met dezelfde achtergrond, Rastafari, om te kijken of hij met hem in gesprek kan gaan en ons kan laten weten wat er nodig is om er beweging in te krijgen? Iemand met dezelfde achtergrond, maar niet LVB.'

Opvallend binnen deze discussie is dat de politie en Respondent 10 erg formeel reageren wat betreft het aandragen van een oplossing. De voorzitter is niet overtuigd van deze aanpak, omdat de formele manier via een bezoek van de politie, een verkeerde indruk kan achterlaten bij de rastafari-man. De voorzitter stelt voor om op een andere manier een ingang te vinden. Daarnaast valt op dat er veel betrokkenheid is bij deze casus binnen de groep, er een behulpzame sfeer hangt, ondanks het feit dat partijen formeel niet betrokken zijn bij de casus. Zo vervolgt R9: 'We kunnen ook een tolk regelen, zodat hij meer comfort voelt om te praten.'

De voorzitter rondt de casus af, concludeert dat het voor nu het beste is om iemand te zoeken binnen de gemeenschap met een rastafari-achtergrond om zo binding met de man te kunnen vinden. Hier wordt later op teruggekomen. Alle betrokken participanten aanvaarden de gekozen route door de keuze stilzwijgend te accepteren.

(Observatieverslag vergadering mei 2023)

Wisseling van de wacht

Tijdens het onderzoek wordt er een nieuwe voorzitter geïnstalleerd; de kwartiermaker maakt als voorzitter plaats voor een nieuw aangestelde projectleider. Gedurende drie à vier maanden vindt middels een zorgvuldige inwerkperiode een overdracht plaats van het voorzitterschap. De aankomend voorzitter krijgt zo de ruimte om de rol van voorzitter te bestuderen en af te kijken bij de ervaren kwartiermaker die eerder het Buurtteam in een naastgelegen wijk heeft opgestart. Daarnaast is er in die inwerkperiode tijd voor om actief mee te doen aan huis- en wijkbezoeken, en zo goed op de hoogte te raken van alle casuïstiek die er speelt en op een laagdrempelige manier kennis te maken met de partners. De ruime tijd die voor het inwerken wordt uitgetrokken draagt bij aan een zachte landing en soepele overdracht. Na de overdracht kan de nieuwe voorzitter leunen op de kwartiermaker die fungeert als actief klankbord en hebben de projectleiders onderling (van Ruitersoord en de naastgelegen wijk) dagelijks veelvuldig contact om te sparren over casuïstiek, het netwerk en werkprocessen.

(I:) 'In hoeverre moet je je als voorzitter bewust zijn van je positie om dat allemaal te leiden en iedereen de ruimte te geven en in hoeverre speelt persoonlijkheid daar een rol in?'

(Respondent 6): Ja, daar coach ik beide voorzitters op. Iedereen heeft natuurlijk zijn eigen stijl. En de een werkt makkelijker dan de ander. En je hebt wel een bepaalde overtuigingskracht nodig. Maar die moet meer zitten in het feit dat je de ander laat denken. En de een is daar verder in dan de ander, om dat voor elkaar te krijgen. En ik merk dat ze zelf ook kunnen vervallen in oude patronen op het moment dat ze iets moeilijk vinden. Dat is natuurlijk logisch. En tegelijkertijd hebben we daarom elke week overleg met z'n drieën.'

De nieuwe voorzitter hanteert in de kern dezelfde stijl in vergelijking met zijn voorganger: de groep actief betrekken, luisteren, doorvragen en knopen doorhakken. De partners lijken goed samen te kunnen werken met de voorzitter, ondanks het feit dat enkele professionals in de afzonderlijke interviews aangeven ruimte voor ontwikkeling te zien. De dynamiek blijft scherp en constructief gericht op het organiseren van interventies op casuïstiek. De toon en stijl van leiderschap zijn net wat anders; wat minder direct en nog meer de vraag uitzetten bij de groep. Persoonlijkheid en werkervaring lijken nuance te brengen in hoe de rol van voorzitter wordt uitgevoerd.

5.5 Conclusie

Net als bij de twee andere samenwerkingsverbanden is in onze analyse een differentiatie gemaakt tussen de (1) organisatorische opzet, (2) groepsdynamiek en (3) het voorzitterschap. Op **organisatorisch niveau** heeft Ruitersoord een samenwerking die is gegoten in een *formele organisatiestructuur* waarbinnen een *bottom-up aanpak* wordt uitgevoerd. De voorzitter heeft de mogelijkheid te escaleren bij het Doorbraakteam en kan direct bij de managers van de betrokken aankloppen als er wordt afgeweken van de afspraken. Er ligt een overkoepelende visie (vertrouwen winnen bij de bewoners en de onderliggende problematiek oplossen) die in lijn ligt met een methodisch, uitgekristalliseerde en gedragen aanpak omtrent verzameling en behandeling van casuïstiek.

De **groepsdynamiek** fluctueert tussen *norming* en *performing*, waarin de samenwerking voornamelijk in de *performing*-fase te zien is aan (1) de wijze van integraal samenwerken, (2) de informele en prettige sfeer tijdens bijeenkomsten (traktaties, humor, delen van succesmomenten), (3) actieve betrokkenheid bij het gesprek met constructieve aanvulling van de eigen informatiepositie als professional en open discussie over aanpak casuïstiek en (4) de gezamenlijk identiteit; het optreden namens een nieuwe identiteit (het Buurtteam) in plaats van de individuele betrokken organisaties. Het laatste punt leidt soms wel tot frictie, met name een botsing tussen *characterization*-frames en *issue*-frames. De overlap tussen verantwoordelijkheden als betrokkenen van het Buurtteam en vanuit de eigen organisatie leidt bijvoorbeeld soms tot verwarring betreft het oppakken van een gevonden casus. Tijdens deze vorm van frictie wordt er teruggeschakeld naar de *norming*-fase en wordt vanuit *faciliterend leiderschap* een open dialoog gestart om te bediscussiëren welke casus op welke manier moet worden aangepakt. Hiernaast is er ook ruimte voor groepsreflectie en wordt de groep gestimuleerd

om zich zo veel mogelijk uit te spreken, zodat de cognitieve, sociale en materiële grenzen overbrugd kunnen worden.

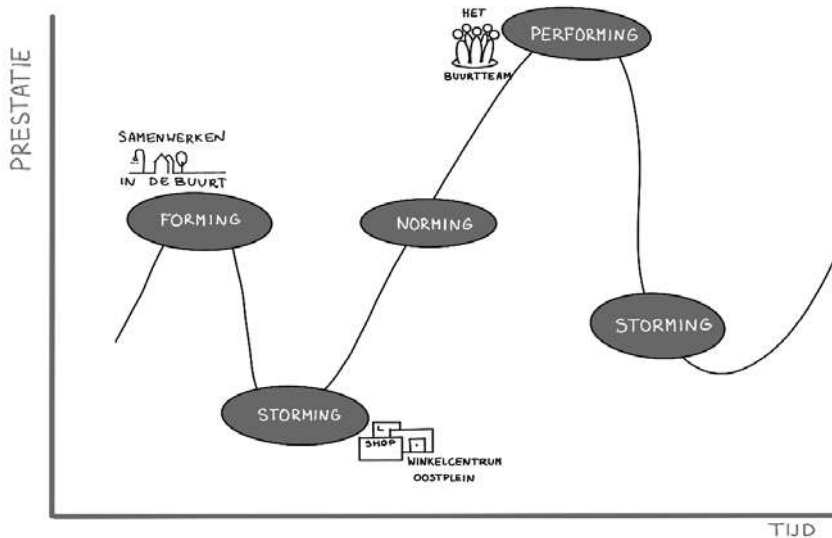
De **voorzitter** speelt hier een enorm belangrijke rol in en vertoont over het hele proces alle vier eerder besproken bruggenbouwer-eigenschappen (zie 2.4). Allereerst is de voorzitter **vertalend** krachtig. Ze kan grenzen overbruggen via een democratische dialoog, waarin naar iedereen aan tafel wordt geluisterd; en ze weet de groep naar een gedeelde visie voorwaarts te brengen, waarin de minderheid het 'verlies' kan accepteren in de voorgedragen vervolgacties. Wanneer er écht geen consensus is over de aanpak omtrent een casus, worden er geen directe beslissingen genomen en komt de voorzitter later op de lijn bij de desbetreffende partners. Ten tweede is de voorzitter **coördinerend** krachtig. Bij een mindere opkomst bij vergaderingen stuurt zij via formele en informele lijnen managers aan om meer mensen beschikbaar te stellen, ze leidt de bijeenkomsten en ze bewaakt de uitvoering van het gehele proces van casuïstiekbehandeling. Ten derde is de voorzitter een **netwerk-bouwer**. Ze zit als een 'spin in het web' verstrengeld met de betrokken organisaties op (in)formele lijnen op verschillende hiërarchische niveaus – van burgemeester tot wijkagent – en kan daardoor snel en effectief op de korte lijnen handelen. Tot slot is de voorzitter een **ondernemer**. Vanaf het begin van het samenwerkingsverband droeg ze al die visie uit en wist ze daarmee de betrokken partners te enthousiasmeren. Ze is een aanjager van deze visie en fungeert ook als voorbeeld van iemand die zich honderd procent inzet voor het samenwerkingsverband.

6. **Vergelijking tussen de drie casussen: bruggenbouwen voorbij de lokale complexiteit**

In dit hoofdstuk vergelijken wij allereerst de onderzochte samenwerkingsverbanden in de drie wijken. In paragraaf 6.1 laten wij zien dat het ene samenwerkingsverband erin slaagt om in de uitvoerende fase te belanden, terwijl het andere moeite heeft om de eerste fase van probleemdefiniëring achter zich te laten (Tuckman, 1965). In de opvolgende paragrafen vergelijken wij de drie casussen met elkaar en doen we met behulp van het theoretisch kader een poging om het verloop van de drie samenwerkingsverbanden te verklaren.

6.1 **Reflecties op de voortgang in de drie samenwerkingsverbanden**

De samenwerking op Winkelcentrum Oostplein bevindt zich naar ons beeld in een overgang tussen de forming- en storming-fase. Tijdens de eerste bijeenkomst van het samenwerkingsverband leidde de voorzitter de sessie in met een reflectie op de eerdere samenwerking, waarbij de focus volgens de aanwezigen lag op symptoombestrijding. De voorzitter sprak haar zorgen uit over de veiligheid en leefbaarheid in Winkelcentrum Oostplein en riep de groep op om gezamenlijk onderliggende mechanismen te verkennen voor duurzame oplossingen. Deze benadering creëerde een bereidwillige houding onder de aanwezigen, wat leidde tot een constructieve discussie over de verschillende visies op de problematiek. Er was sprake van onwennig aftasten van groeps-samenstelling, van doelen en rollen, maar ook van een groepsdynamiek met positieve samenwerkingsgedragingen die bij de forming-fase passen – zoals aandachtig luisteren, interesse tonen en een open dialoog bevorderen. Maar de groep worstelde gedurende opeenvolgende bijeenkomsten met het integreren van individueel geuite zorgen, wat resulteerde in een tijdrovend proces zonder duidelijke focus.



Figuur 5 De fases van samenwerking waar de samenwerkingsverbanden zich in bevinden

De voorzitter speelde aanvankelijk een cruciale rol in het faciliteren van deze dynamiek door een open en neutrale houding aan te nemen, wat bijdroeg aan een constructieve sfeer binnen de groep. Tegelijkertijd lukte het de voorzitter onvoldoende om samen met de groep een verdiepende analyse te maken van de benoemde deelproblemen, als basis voor een gezamenlijke aanpak. Hierdoor ontstond er – kenmerkend voor de *storming*-fase – spanning, weerstand en frictie. Deelnemers begonnen zich geleidelijk uit te spreken over hun gemis aan focus en begonnen te twijfelen aan het nut van hun deelname aan dit samenwerkingsverband. Want waarom zouden zij hun schaarse tijd vrijmaken voor een samenwerkingsverband waarin de aanpak niet verder lijkt te gaan dan wat afzonderlijke organisaties al doen? Daardoor ontstond er fragmentatie binnen de groep en hield de afwezigheid van een gedeeld verhaal het gebrek aan focus in stand.

De samenwerking in de Bloemenbuurt bevindt zich ongeveer twee jaar nadat wij als onderzoekers aansloten volgens ons nog steeds in de *forming*-fase. Tijdens de bijeenkomsten werd duidelijk dat ook deze groep moeite had om voorbij de verkenning van deelproblemen te komen. De voorzitter legde herhaaldelijk de vraag bij de groep neer wat het probleem nu precies was, zonder zelf een leidende rol te nemen in het samenvoegen van ingebrachte deelproblemen tot een probleemdefinitie waar deelnemers zich in konden herkennen. Kenmerkend was het aanhoudende, inventariserende karakter van de bijeenkomsten, waarbij discussie en onenigheid zorgvuldig werden vermeden. Deze vorm van conflictvermijding had in onze ogen een patstelling tot gevolg. Waar de voorzitter impliciet van de groep bleef verwachten de centrale probleemdefi-

nitie aan te dragen, keek de groep naar de voorzitter om daar knopen over door te hakken. Daardoor bleef het samenwerkingsverband rondcirkelen in de probleemanalyse, en begonnen deelnemers af te haken bij gebrek aan voortgang en een duidelijke doelstelling. Waar aanvankelijk enkele tientallen professionals uit de wijk zich aan het samenwerkingsverband wilden verbinden, werd in de loop van de tijd de meerwaarde door de resterende professionals in twijfel werd getrokken.

Het samenwerkingsverband in Ruitersoord bevindt zich voornamelijk in de *performing*-fase, met af en toe een uitstap naar de *norming*-fase voor constructieve discussies over normen en waarden van de groep. De afspraken rondom hoe en waaraan er wordt samengewerkt zijn inmiddels zo sterk verankerd, dat nieuwe professionals die de samenwerking binnenstappen naar ons beeld de groepsdynamiek niet noemenswaardig uit balans brengen. De groep kent een hoge mate van samenwerking en betrokkenheid, waarbij casuïstiek op een integrale manier wordt aangepakt. Tijdens de wekelijkse vergaderingen worden casussen op een gestructureerde en inclusieve manier besproken, waarbij gebruik wordt gemaakt van de PDCA-methodiek (Plan, Do, Check, Act). De groepsdynamiek is sterk, met een hoge mate van betrokkenheid en samenwerking tussen de partners. De voorzitter faciliteert dit proces door een inclusieve en empathische benadering, waarbij iedereen wordt aangemoedigd om bij te dragen. Dit draagt in onze ogen bij aan een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid en vertrouwen binnen de groep. De structuur van de bijeenkomsten en de focus op concrete actiepunten helpen de groep om effectief te blijven werken en resultaten te boeken.

De drie onderzochte samenwerkingsverbanden bevonden zich bij het afronden van ons veldwerk van dit onderzoek in verschillende stadia van groepsontwikkeling (Tabel 7).

Tabel 7 – Inschatting van de fase van groepsontwikkeling per onderzocht samenwerkingsverband

Fase	Vormen van samenwerkingsgedrag door de deelnemers		
	Hooghuizen - Winkelcentrum Oostplein	De Bloemenbuurt - Samenwerken in de wijk	Ruitersoord - Buurtteam
<i>Forming</i>	<i>Afwisseling tussen forming/ storming:</i> - Existentiële frictie - Grenzen voorzitter verkennen - Bekijken wie zich wel en niet wil aansluiten	<i>Blijven hangen in forming:</i> - Conflictmijdend gedrag - Meegaand/vermijdend - Om hete brij draaien - Verkenning rol in groep - Verkenning doel groep	✓ voltooid
<i>Storming</i>	- Verkennen doel groep - Verkenning rol in samenwerking - Regels/afspraken niet verbreken + excuses - Onenigheid over voorgestelde oplossingen	× (nog) niet bereikt	✓ voltooid
<i>Norming</i>	× (nog) niet bereikt	× (nog) niet bereikt	<i>Constructief switchen tussen norming en performing:</i> - Constructief omgaan met kritiek, frictie en weerstand - Openlijk uitwisselen meningen en informatie - Integrerend samenwerken - Soms terug naar norming (vanuit welke waarden willen wij handelen?) - Vanuit ieders discipline een bijdrage willen leveren - Samen <i>doen</i> (buurtonderzoeken)
<i>Performing</i>	× (nog) niet bereikt	× (nog) niet bereikt	

In de volgende twee paragrafen duiden wij de beschreven verschillen aan de hand van verschillen in organisatorische randvoorwaarden (paragraaf 7.2) en invulling van het voorzitterschap (paragraaf 7.3).

6.2 Organisatorische randvoorwaarden

Uit onze analyse van de drie bestudeerde samenwerkingsverbanden bleek dat organisatorische randvoorwaarden van groot belang zijn voor de wijze waarop de samenwerkingsverbanden zich ontwikkelden. Meer specifiek bleken drie elementen cruciaal te zijn voor een solide fundering en inbedding: (I) het op voorhand hebben van een visie (gemeenschappelijk beeld van waar de groep naar streeft en waarom), (II) een heldere organisatiestructuur binnen het samenwerkingsverband (de vormgeving van rollen en verantwoordelijkheden) en (III) commitment (de mate van welwillendheid vanuit alle partners om samen te werken aan de beoogde doelen). Het moet met andere woorden voor alle deelnemende organisaties, op alle lagen van de organisatie bij betrokkenen duidelijk zijn waarom er met de andere organisaties wordt samengewerkt en welk doel of belang dit voor de eigen organisatie dient.

6.2.1 *Visie*

In de basis lijken de visies tussen Winkelcentrum Oostplein, de Bloemenbuurt en Ruitersoord grotendeels overeen te komen. Het draait ogenschijnlijk allemaal om het verbeteren van de veiligheid en leefbaarheid van de wijk. De verschillen zitten in de concrete uitingsvormen van problematiek die zich in de wijken afspelen (onbegrepen gedrag, afval, criminaliteit, hangpubliek, rijgedrag, pandonderhoud) en in de beoogde aanpak.

In Ruitersoord is de aanpak opvallend concreet. Er wordt in overleggen weinig tijd besteed aan de abstractie rond problemen: er wordt vooral langs concrete vraagstukken gewerkt. De professionals in het samenwerkingsverband willen de leefbaarheid en veiligheid van Ruitersoord verbeteren door het aanpakken van concrete, door bewoners ervaren problemen. Dit doen zij door dicht bij de burger te staan, te luisteren, actief opvolging te geven aan de vragen en wensen van de bewoners, en te ondersteunen waar reguliere processen tekortschieten. Met behulp van een casusgerichte aanpak en continue zichtbaarheid in de wijk proberen zij leefbaarheids- en veiligheidsproblematiek te verminderen en tegelijkertijd stap voor stap het wantrouwen in instellingen te herstellen. Kortom, de opzet van dit samenwerkingsverband is gefundeerd in een visie die zich vertaalt in concrete actie.

In contrast met Ruitersoord blijven de visies in de Bloemenbuurt en Winkelcentrum Oostplein opvallend sterk in het abstracte hangen. Er wordt in de overleggen vaak terugverwezen naar het verbeteren van 'de leefbaarheid' en 'de veiligheid' binnen de wijken, maar dit is (nog) niet vertaald in een samenhangend pakket aan maatregelen. Binnen de Bloemenbuurt werd er aan het begin een poging gedaan om de focus te leggen op het toerusten van buurtbewoners in hun vaardigheden om met onbegrepen gedrag van buurtgenoten om te gaan. Maar al snel werd dit slechts een van de vele deelp Problemen die door de groep werden ingebracht en verwaterde (de aanzet tot) een collectieve visie. Het samenwerkingsverband richtte zich uiteindelijk op het meer tastbare doel van korte lijntjes creëren, terwijl dat initieel slechts een middel had moeten zijn. Bij de start van de samenwerking op Winkelcentrum Oostplein was er wel sprake van een gedeelde zorg rondom 'de leefbaarheid' en 'de veiligheid' van het winkelcentrum, maar was er nog geen sprake van een gedeelde visie op de oorzaken daarvan of van een beoogde aanpak. Tijdens de bijeenkomsten werden er weliswaar pogingen ondernomen om tot een gezamenlijk verhaal te komen, maar bleek de groep onvoldoende in staat om de ingebrachte deelp Problemen aan elkaar te relateren en onderliggende problematiek te benoemen. Dit leidde ertoe dat meerdere vergaderingen later, de groep zich te nauw richtte op onsamenhangende deelp Problemen (toekomstperspectief van jongeren versus onderhoud van het pand) en een samenhangende aanpak uit het oog verloor.

6.2.2 *Mandaat en organisatiestructuur*

Naast een visie, vertaald naar een concrete aanpak, verschilt Ruitersoord ook met de Bloemenbuurt en Winkelcentrum Oostplein in het hebben van een mandaat. In Ruitersoord vormt het Masterplan het formele fundament voor het bestaan van het Buurteam. Dit plan geeft de kernleden van het Buurteam – onder wie de kwartiermaker en projectleiders – het gezag, de bevoegdheden en het vertrouwen om het samenwerkingsverband naar eigen inzicht en met losse kaders te ontwikkelen. De ondertekening van het Masterplan door bestuurders van alle betrokken organisaties geeft de voorzitter van het samenwerkingsverband bovendien de mogelijkheid om hier in de praktische samenwerking op terug te kunnen vallen. Als processen vastlopen of vertragen, dan kan de voorzitter tot op bestuurlijk niveau een beroep doen op dat formele mandaat. Dit biedt een stabiele basis waarop de professionals binnen het Buurteam kunnen opereren en het garandeert dat er consistentie en continuïteit aanwezig zijn in de aanpak van de problemen in de wijk. Binnen het Buurteam geeft de voorzitter – binnen de kaders van het Masterplan – maximaal ruimte aan de deelnemende professionals om gezamenlijk invulling te geven aan de aanpak van ingebrachte casuïstieken. Dat de deelnemers aan het Buurteam samen ondernemen, door gezamenlijk de straat op te gaan voor ‘buurtonderzoeken’ en mede op basis daarvan in dialoog tot integrale aanpakken komen, draagt bij aan het gevoel collega’s te zijn, ook al werkt iedere deelnemer formeel voor een andere organisatie.

In de Bloemenbuurt en op Winkelcentrum Oostplein ontbreekt dit formele mandaat van de voorzitter, wat leidt tot een informele organisatiestructuur. Beide wijken proberen stilgevallen initiatieven nieuw leven in te blazen en hanteren een wijkgerichte aanpak. Maar de ervaren werklast die op lokale partners rust, in combinatie met het ontbreken van een duidelijke opdracht, resulteert erin dat professionals – die in de dagelijkse praktijk zelfstandig beslissen over hun agenda – geen prioriteit geven aan activiteiten voor het samenwerkingsverband. De professionals in deze wijken ervaren een gebrek aan formele kaders en autoriteit, wat zorgt voor inefficiëntie en versnipperde initiatieven. Er is in deze samenwerkingsverbanden naar ons beeld noch sprake van een duidelijke rolverdeling noch van heldere taakverwachtingen, wat bijdraagt aan onzekerheid en terughoudendheid bij het nemen van beslissingen en verantwoordelijkheden.

Omdat de voorzitters van deze samenwerkingsverbanden niet de mogelijkheden hebben om te escaleren via de directe leidinggevendenden van de deelnemers – wanneer processen worden vertraagd of vastlopen – moeten zij dit op informele wijze zien op te lossen. In Ruitersoord was de voorzitter in staat te escaleren (bijvoorbeeld bij een lage opkomst tijdens de vergaderingen) door de managers van deelnemers daarop aan te spreken. Deze managers waren door de bestuurlijke ondertekening van het Masterplan gebonden aan hun toegezegde inspanningen. De drie samenwerkingsverbanden laten daarmee het belang zien van een formeel mandaat dat zijn uitwerking heeft op alle la-

gen binnen de betrokken organisaties. Wij veronderstellen evenwel dat een (te) strak top-down mandaat het uitvoerende samenwerkingsverband in theorie ook de benodigde autonomie zou kunnen ontnemen. En dat daarom de succesfactor in Ruitersoord gelegen was in de combinatie van een formeel, bestuurlijk mandaat en de ruimte die er in de uitvoering aan de deelnemers werd gegeven. Van deze zogenaamde ‘doorzettingsmacht’ werd slechts bij uitzondering gebruikgemaakt door de voorzitter, als de praktijk daar echt om vroeg, omdat hiermee ook in de ogen van de voorzitter het draagvlak onder de deelnemers kon worden beschadigd.

6.2.3 *Commitment*

Het hebben van een heldere visie, uitgedrukt in een concrete aanpak, met een duidelijk mandaat voor het uitvoerende samenwerkingsverband, lijkt voor een hogere mate van commitment van betrokken partners te zorgen dan bij een informeel systeem gebaseerd op een weinig concrete visie zonder uitgekristalliseerde aanpak en weinig escalatiekracht bij vertraging en vastlopen. In Ruitersoord was het commitment van de deelnemende organisaties geborgd middels het bestuurlijk ondertekende Masterplan, terwijl bij Winkelcentrum Oostplein en de Bloemenbuurt het samenwerkingsverband steeds intern ‘verkocht’ moest worden. Dit legde een hoge last bij de deelnemers, omdat die naar de eigen organisatie toe het nut en de noodzaak van het samenwerkingsverband duidelijk moesten kunnen maken, zonder dat zij daarvoor handvatten hadden gekregen in de vorm van een gezamenlijk verhaal. Het ontbreken van deze gedeelde visie leidde in beide wijken tot het afhaken van professionals. In Winkelcentrum Oostplein en de Bloemenbuurt was er een hoog verloop van professionals; aangesloten partners begonnen vraagtekens te zetten bij de noodzaak van hun aanwezigheid bij vergaderingen.

In onderstaande Tabel 8 vatten wij de drie organisatorische randvoorwaarden – visie, organisatiestructuur en commitment – samen voor de drie onderzochte samenwerkingsverbanden.

Tabel 8 – Samenvattend overzicht voor de drie samenwerkingsverbanden op de randvoorwaarden visie, organisatiestructuur en commitment

	Hooghuizen - Winkelcentrum Oostplein	De Bloemenbuurt	Ruitersoord
Visie	- Geen duidelijke visie bij start	- Meerledige, weinig samenhangende visie	- Duidelijke visie
Organisatiestructuur	- Geen formeel mandaat - Poging om stilgevallen initiatief te revalideren - Wijkgerichte aanpak - Hoog ervaren werklust lokale partners - Onduidelijke rol- en taakverdeling	- Geen formeel mandaat - Wijkgerichte aanpak - Hoge ervaren werklust lokale partners - Onduidelijke rol- en taakverdeling	- Ondertekend mandaat door bestuurders van betrokken organisaties - Buurtteam heeft historie in andere wijk - Top-down structuur met escalatiemogelijkheid richting managers - Heldere rolverdeling (verantwoordelijkheid) - Bottom-up casusgerichte aanpak - Samen ondernemen (buurtonderzoek) - Cyclisch probleemgericht werken (PDCA) - Gastvrouw met informele lijntjes (kent iedereen)
Commitment	- Intern moeten verkopen (weerstand binnen de eigen organisatie)	- Intern moeten verkopen (weerstand binnen de eigen organisatie)	- Formeel verankerd in gezamenlijk Masterplan - Informeel gestimuleerd door ruimte voor inbreng van individuele deelnemers

6.3 Verschillende invullingen van het voorzitterschap in relatie tot groepsdynamiek

De drie onderzochte samenwerkingsverbanden lieten ook grote verschillen zien in de wijze waarop het voorzitterschap werd ingevuld. Wij constateren dat de voorzitters met hun doen en laten een significante invloed hadden op het functioneren van het samenwerkingsverband. De voorzitters bleken van elkaar te verschillen in hun vermogen om te kunnen schakelen tussen de vier bruggenbouwer-rollen (Williams, 2012). Als voorzitter blijkt het essentieel om inhoud, proces en deelnemers voortdurend aan elkaar te verbinden. Dat lijkt het best te lukken als de voorzitter in staat is om de rollen van ondernemer, coördinator, vertaler en netwerk-bouwer flexibel in te zetten. Cruciaal daarbij lijkt de competentie om tevens te kunnen schakelen tussen ‘formeel’ en ‘informeel’. Daarmee bedoelen wij het vermogen om per situatie te kunnen bepalen welke combinatie van informele (gericht op onderlinge relaties) en formele (gericht op gemaakte afspraken) acties benodigd zijn. De voorzitter moet daarmee zeer bewegelijk zijn om gedrag te kunnen vertonen dat aansluit bij de situatie in het samenwerkingsverband.

Als wij naar de voorzitters van de drie besproken samenwerkingsverbanden kijken, dan zien wij een contrast in de vertoonde bruggenbouwer-vaardigheden. Allereerst, netwerk-bouwen. De voorzitter in Ruitersoord is naar ons beeld een sterke netwerk-bouwer, die – mede gebruik makend van haar contacten die zij gedurende een lange loopbaan met veel verschillende functies in het werkveld heeft opgebouwd – als een spin in het web contact heeft met verschillende lagen binnen de organisaties van de betrokken partners. Mede dankzij de organisatiestructuur met vastgelegde escalatiemogelijkheden, is zij in staat dit netwerk goed te benutten in tijden van vertraging. Zij kan haar netwerk benutten via zowel de formele wegen (escaleren via het Doorbraakteam) als informele wegen (escaleren via de relaties met managers van betrokken partners). Bij de voorzitters van Samenwerken in de Wijk in de Bloemenbuurt ligt dit anders. Hun netwerk is significant duidelijk minder ontwikkeld. De voorzitter van Winkelcentrum Oostplein heeft vanwege haar jarenlange loopbaan in dezelfde functie weliswaar een groot netwerk met professionals van partners in de wijk, maar zet nauwelijks in op het betrekken van de verschillende hiërarchische lagen binnen de eigen en andere organisaties. Daarmee drijft deze samenwerking volledig op de goodwill van de deelnemers.

Ten tweede: coördineren. De voorzitter in Ruitersoord is een krachtige coördinator. Het is iemand die snel brandjes kan blussen en weet hoe vergaderingen op gestructureerde en tegelijkertijd open wijze geleid kunnen worden. Zo stelt zij vaste tijdstippen voor vergaderingen in de week voor, initieert zij oplossingen bij een lagere opkomst (door middel van anticipatie op wisselingen in de bezetting en stimulering van wisselende afvaardiging) en tijdens de vergaderingen draagt zij zorg voor een duidelijke structuur waarbinnen de partners zich kunnen bewegen. Door de keuze om aan de samenwerkingstafel concrete casuïstiek centraal te stellen, staan deelnemers in de regel in de actiestand. In Winkelcentrum Oostplein en de Bloemenbuurt bezitten de voorzitters deze vaardigheden in mindere mate. Zij lijken een routine te missen waarmee zij gestructureerd een samenwerkingsverband kunnen neerzetten en leiden. De vergaderingen blijven oriënterend van aard en wijken qua afbakening sterk af van de initiële aanleiding.

De voorzitter in Winkelcentrum Oostplein toonde op het coördinerend vlak wel de vaardigheid om sommige partners te blijven behouden, bijvoorbeeld door financieel bij te springen bij een onbetaalde partner. Maar het verdelen van taken en verantwoordelijkheden en het daarop sturen kwamen hier vanwege het ontbreken van een gedeeld verhaal minder van de grond. De stijl van de voorzitters in Winkelcentrum Oostplein en die in de Bloemenbuurt is te omschrijven als relatiegericht. Doordat zij beiden het onderhouden en behouden van goede relaties als prioriteit leken te hebben, hadden zij een minder zakelijke houding als afspraken niet werden nagekomen of als verantwoordelijkheden werden afgeschoven op andere (niet-aanwezige) partners. In contrast, zat de voorzitter in Ruitersoord naast scherp op de relatie ook scherp op concrete acties en gemaakte afspraken.

Ten derde: vertalen. De voorzitters in Winkelcentrum Oostplein en de Bloemenbuurt toonden in het begin van het samenwerkingsverband tijdens de bijeenkomsten de capaciteit om met een open houding te luisteren naar alle input met betrekking tot de problematiek in de wijken. Hierbij zorgden zij ervoor dat alle deelnemers zich gehoord voelden. Het lukte in deze samenwerkingsverbanden echter niet of nauwelijks om een gesprek van de grond te krijgen waarin deelnemers ook gezamenlijk verantwoordelijk werden gemaakt voor het doorgronden van al die inbreng, deze aan elkaar te relateren, en prioriteiten te bepalen. De voorzitter in Winkelcentrum Oostplein was in onze analyse weinig koersvast doordat zij de focus van het samenwerkingsverband steeds liet bepalen door de inbreng van afzonderlijke deelnemers, vaak degenen die het hardst riepen. De complexiteit hierbij leek het kunnen omzetten ('vertalen') van individuele inbreng naar een nieuw gedeeld verhaal tussen de deelnemende professionals en hun organisaties, waarin relaties worden gelegd tussen micro-, meso- (en eventueel ook macro)niveau. Of anders gezegd, dat er een balans wordt gevonden tussen abstractie en concreetheid.

Een té abstract idee van de problematiek (zoals 'de leefbaarheid' of 'de veiligheid') kan leiden tot een veelheid aan verschillende interpretaties en een gebrek aan houvast voor de deelnemende professionals. De realiteit van dit risico was goed te zien in Winkelcentrum Oostplein en de Bloemenbuurt. Aan de andere kant zorgt een té concreet idee (zoals 'aanpakken van straatafval') ervoor dat de groep zich te nauw focust op een deelprobleem en het zicht op het grotere geheel verliest. Daarmee verliest het samenwerkingsverband legitimiteit, aangezien voor het aanpakken van concrete deelproblemen in de regel geen interdisciplinair samenwerkingsverband nodig is. Bovendien brengt fragmentatie het risico met zich mee dat een deel van de groep zich niet achter de gekozen oplossingsrichting schaaft.

Dit aspect was zichtbaar in de derde en vierde bijeenkomst van Winkelcentrum Oostplein waarbij professionals continu nieuwe deelproblemen inbrachten (van 'het verbeteren van het toekomstperspectief van de jongeren' tot 'het slechte onderhoud van het pand') waarvan onduidelijk bleef wat die met elkaar te hadden. In dit proces is het cruciaal dat een voorzitter alle perspectieven over de problematiek verzamelt en deze synthetiseert tot een visie waar iedereen zijn bijdrage (minimaal ten dele) in herkent. Dit miste naar ons beeld bij Winkelcentrum Oostplein en de Bloemenbuurt, waardoor het groepsproces de vorm kreeg van een eindeloos verkennen van de problematiek. In het ene samenwerkingsverband leidde dit ertoe dat de voorzitter uiteindelijk zonder mandaat zelfstandig acties ging uitvoeren vanuit de behoefte überhaupt iets te doen. Bij het andere samenwerkingsverband werden er in sommige gevallen wel acties voor individuele professionals benoemd, maar daarvan was onduidelijk hoe die zich tot het centrale thema verhielden. De voorzitter in Ruitersoord bleek wel in staat dialoog tussen de deelnemers te faciliteren en op basis van integrerend vermogen commitment te realiseren voor een gezamenlijk uitgedachte aanpak.

Ten vierde: ondernemen. Waar de voorzitters in de Bloemenbuurt weinig overtuigingskracht hadden om partners tot beweging aan te zetten, had de voorzitter in Ruitersoord dat wel. Zij stuurde de groep aan vanuit de visie en kon de noodzaak daartoe op de deelnemers overbrengen. Zij was in onze ogen positief opportunistisch en ambitieus in de communicatie naar de groep (visionair). Ook durfde zij duidelijk het voortouw te nemen en zij kon hierbij leunen op haar ervaring, netwerk en de gegeven ruimte binnen het Masterplan. Bij de voorzitters in de Bloemenbuurt en Winkelcentrum Oostplein was dit minder aan de orde. Zij moesten de deelnemers aansturen vanuit de informele relaties en namen vaak een neutrale houding aan, waarbij zij een luisterend oor boden en vooral de sturing bij de groep zelf neerlegde. Wanneer de groep verschillende geluiden gaf over een aanpak, konden zij niet de geïntegreerde weg voorwaarts creëren.

Tot slot, lijkt het buiten de vier door Williams (2012) beschreven bruggenbouwersrollen, voor een voorzitter helpend als aan hem of haar enige mate van gezag door de deelnemers wordt toegekend. Dit noemen wij status. In het samenwerkingsverband op Winkelcentrum Oostplein hadden de deelnemers de neiging om de voorzitter in principe te volgen op basis van haar functie, maar ook vanwege haar lange staat van dienst binnen de wijk. Bijna alle deelnemers kenden de voorzitter al lange tijd en waren op basis van hun persoonlijke relatie bereid om deel te nemen. Dat zij al lang meeliep in de wijk droeg bij aan haar geloofwaardigheid binnen de groep. Binnen de Bloemenbuurt waren beide voorzitters relatief kort werkzaam in de buurt en zij beschikten daarmee slechts over een bescheiden netwerk. Dat deelnemers bereid waren om deel te gaan nemen, was met name te danken aan de inspanningen van de ervaren politieprofessional die met zijn samenwerkingsgerichte houding en zijn bewezen staat van dienst binnen de wijk al veel goodwill had onder de betrokken praktijkpartners. Dat de voorzitters in de uitvoering nauwelijks konden terugvallen op reeds opgebouwde relaties met aanwezigen, en ook niet op geleverde prestaties in het verleden, droeg waarschijnlijk bij aan hun aftastende en afwachtende houding. Dat zij voor de vormgeving van het samenwerkingsverband vooral opvolging gaven aan de suggesties van een meer ervaren deelnemer uit hun eigen organisatie, leek ook een gevolg van statusverschillen. In Ruitersoord bracht de voorzitter een indrukwekkend netwerk op verschillende niveaus met zich mee, evenals een bewezen staat van dienst in het werkveld. Dat zij dat inzette ten gunste van de groep, gaf haar een status van geloofwaardigheid die maakte dat professionals onder haar leiding wilden samenwerken.

In Tabel 9 vatten wij de bruggenbouwersrollen en het door ons geobserveerde gedrag van de voorzitters in de drie onderzochte gebieden samen.

Tabel 9 – Samenvattend overzicht van het geobserveerde gedrag van de voorzitters verdeeld over de bruggenbouwers-rollen en de extra dimensie van status

	Hooghuizen - Winkelcentrum Oostplein	De Bloemenbuurt - Samenwerken in de wijk	Ruitersoord - Buurtteam
Netwerk bouwen - beschikken over en bouwen aan de <i>juiste</i> connecties	- Gebruik maken van bestaande relaties - Geen verbinding met leidinggevende van partners	- Investeren in het laten ontstaan van onderlinge relaties	- <i>Spin in het web</i> ; sterke connectie met partners en managers van organisaties - Maakt slim gebruik van een gastvrouw in contact met partners en bewoners
Coördineren - vergaderstructuur - fixen	- Financieel bijspringen bij onbetaalde partner - Weinig structuur aanbrengen in planning vervolgbijsenkomst - Onveilige sfeer door roddelen afwezige - Wijkt snel af van de kern van de vergadering	- Weinig structuur in opzet vergaderingen - Biedt geen oplossing voor hoog verloop van partners vergadering	- Vaste tijdstippen in de week - Initieert oplossing voor bezetting; 2 personen beschikbaar stellen - Oppert elke dag aanwezigheid voor aanspreekpunt loket
Vertalen - concretiseren vs. abstraheren - verbinden van input	- Moeite balans abstract-concreet; van vaag naar té nauw - Open naar input partners, maar moeite geïntegreerde rode draad te stellen - Defensief bij feedback - Laat zich (te)veel leiden door de groep (vormbaar)	- Kan goed luisteren naar input partners, maar vindt geen geïntegreerde verbindende rode draad	- Geschoold in Deep Democracy
Ondernemen - <i>zo gaan wij dit doen</i> - <i>hier gaan wij naartoe</i> (visionair) - <i>durf voortouw nemen</i> (ervaring + persoonlijkheid)	- Weinig overtuigingskracht om partners tot beweging te zetten of te behouden - Conflict vermijdend; spreekt partners niet aan op het <i>nakomen van afspraken</i> - Neemt zelf initiatief; maar passeert groep - <i>Existentieel cynisch</i> bij weerstand groep	- Onzekere houding - Kan groep niet sturen met visie - Conflict mijndend - Onervaren in voorzitterschap	- Durft te escaleren wanneer nodig - Stuurt groep telkens naar visie - Opportunistisch en ambitieus in de communicatie naar groep
Status	- Geen mogelijkheid tot escaleren - Enig gezag op basis van functie	- Geeft partner met indirecte hogere status veel ruimte - Beperkt gezag in de groep - Geen mogelijkheid tot escaleren	- Mogelijkheid tot escaleren (DBT) - Treedt op bij niet nakomen van afspraken via informele lijn naar managers - Kan handelen vanuit mandaat

6.4 Het belang van de verbindende en balancerende voorzitter

We kunnen concluderen dat in alle drie de onderzochte samenwerkingsverbanden welwillende, samenwerkingsgerichte professionals deelnamen, die – in ieder geval aan-

vankelijk – de noodzaak voelden om samen op te trekken rondom een bepaald lokaal probleem. Binnen alle drie de samenwerkingsverbanden waren onder de deelnemers bovendien duidelijk bruggenbouwer-competenties (zie paragraaf 2.4.3) aanwezig, met name op het vlak van netwerkbouwen en vertalen. Deelnemers brachten hun unieke kennis in, zij dachten mee en stelden vragen. En in sommige gevallen namen deelnemers het voortouw in het formuleren van de rode draad op basis van de inbreng van anderen ('vertalen'), inspireerden door straatkennis in te brengen en verwoordden wat zij tezamen aan mogelijkheden hadden om knelpunten aan te pakken ('ondernemer'), of deden concrete voorstellen voor de invulling van bijeenkomsten ('coördineren'). Dit laat zien hoe belangrijk de bruggenbouwende inbreng van deelnemers is, waar de voorzitter in potentie gebruik van kan maken. In Tabel 10 geven wij weer welke rol en welk gedrag van zowel voorzitter als deelnemers helpen bij het uitvoeren van de relationele en inhoudelijke taken die bij iedere ontwikkelingsfase komen kijken.

Tabel 10 Bruggenbouwers-kwaliteiten voor voorzitters en deelnemers per fase

	Forming	Storming	Norming	Performing
Wat gebeurt er op relatieniveau?	Aftasten van (commitment van) andere deelnemers & afhankelijkheid	Intragroepsconflict	Ontwikkeling van groepscohesie	Functionele relaties
Wat gebeurt er op inhoudsniveau?	Oriëntatie op de taak	Emotionele reactie op de taak	Uitwisselen van relevante interpretaties	Ontstaan van inzicht/oplossingen, en uitvoering
Welke bruggenbouwersrol is voor voorzitter meest nodig?	Netwerker & ondernemer	Vertaler & ondernemer	Vertaler & coördinator	Coördinator
Welk gedrag hoort daarbij (voorzitter)?	Netwerk bouwen d.m.v. overtuigen en onderhandelen. Enthousiasmeren o.b.v. een aanlokkelijk toekomstbeeld schetsen	Onbevooroordeeld luisteren en respectvol formuleren. Woorden geven aan het 'gedeelde verhaal'.	Openheid en transparantie stimuleren, teambuilding initiëren, leden waarderen, sturen op groepsprestaties	Faciliteren d.m.v. organiseren en coördineren, monitoren, sturen op gezamenlijk verbeteren
Belangrijkste kenmerken voorzitter	Mensgericht, creatief, systemische denker, energiek, vasthoudend	'Meertalig', neutraal, vinden aansluiting op meerdere niveaus, niet onder indruk van conflict	Gewenst groepsgegedrag 'voorleven', positiviteit, teambuilder	Ondersteuningsgericht, helikopterview, organisatietalent
Meest benodigde competenties voorzitter	Doorzien van belangen en onderling verhoudingen, en daarop kunnen inspelen.	Empathie tonen, communicatie, zingeving, conflict management	Communicatie, coördinatie, informatie management,	Communicatie, monitoring, planning
Belangrijkste gedrag, kenmerken en competenties voor bruggenbouwende deelnemers	Actief bijdragen door informatie in te brengen, nieuwsgierigheid, interesse tonen, luisteren, inclusiviteit, delen en	Flexibiliteit, ruimdenkendheid, inclusiviteit, delen, vrijgevigheid, empathie, luisteren, buiten bestaande kaders kunnen denken	Zich persoonlijk laten kennen, kwetsbaar durven opstellen, geduld, empathie	Optimistisch, bereidheid om te leren, communicatie

Tegelijkertijd moeten wij concluderen dat de sleutel om tot een werkzaam interdisciplinair samenwerkingsverband te komen toch voornamelijk bij de voorzitter ligt, omdat die naast relationele vaardigheden ook over sturende mogelijkheden moet beschikken om de groep grenzen te laten overbruggen. Op basis van de bestudeerde casussen

lijkt het van belang dat de voorzitter in staat is om flexibel alle door Williams (2012) beschreven rollen (zie paragraaf 2.4.2) in te zetten, en dat voor deelnemers de nadruk ligt op de netwerkbouwende en vertalende rol (zie Tabel 11).

Tabel 11 Veronderstelde verdeling van bruggenbouwers-rollen over de rol van deelnemer en voorzitter van lokale samenwerkingsverbanden

Bruggenbouwersrol volgens Williams (2012)	Deelnemer	Voorzitter
Netwerkbouwer	√	√
Vertaler	√	√
Coördinator	-	√
Ondernemer	-	√

De onderzochte samenwerkingsverbanden laten zien hoe belangrijk het is dat een voorzitter op een groot aantal vlakken een verbindende rol speelt. Om een samenwerkingsverband van de grond te krijgen en werkzaam te maken, lijkt het de kunst om als voorzitter voortdurend een balans te vinden tussen inhoud en relatie, tussen formeel en informeel en tussen praktisch en abstract. Zo bleek – ter illustratie van het eerste evenwicht tussen inhoud en relatie – uit de casussen dat alle drie de voorzitters pogingen deden om de groep zowel inhoudelijk als op relatie te verbinden, maar dat dat voor de voortgang pas zijn vruchten bleek af te werpen op het moment dat inhoud en relatie betrekking gingen hebben op elkaar. In het ene samenwerkingsverband werd tijdens de vergadering hard gewerkt om te definiëren wat de kern van hun zorg was (inhoud) en was de gezamenlijke lunch bedoeld om elkaar beter te leren kennen (relatie). Of werd de vergadering benut om elkaar op de hoogte te stellen van de werkzaamheden die door iedere instelling in de wijk werden uitgevoerd, om elkaar zodoende als professionals beter te leren kennen. Maar dat bleek iets anders dan wat er binnen het samenwerkingsverband gebeurde, waarbinnen een werkwijze van ‘samen doen’ werd gehanteerd – in de vorm van gezamenlijke wijkonderzoeken bijvoorbeeld. Daar leerden professionals (impliciet) elkaars drijfveren, voorkeuren, talenten en mogelijkheden kennen doordat zij een gezamenlijke taak uitvoerden en daarmee vorm gaven aan zowel inhoud als aan relatie. Op die manier ontstond er binnen de groep een gevoel op elkaar te kunnen rekenen in de uitoefening van een taak die een gedeeld doel diende.

Het vinden van de tweede balans – tussen formeel en informeel – gaat over het op de situatie afgestemd inzetten op het maken en nakomen van afspraken of juist op het inzetten op informele verhoudingen. In het ene samenwerkingsverband kon de voorzitter zich het grootste deel van de tijd richten op het creëren van onderlinge verbondenheid door een open, veilige omgeving te stimuleren waar ruimte was om fouten te maken en het met elkaar oneens te zijn, en zich tegelijkertijd zakelijk op te stellen als gemaakte afspraken niet werden nagekomen. Dat zorgde voor een samenwerkingsverband waar professionals wisten wat zij aan elkaar hadden. Bovendien stuurde deze voorzitter erop dat er buurtonderzoeken werden uitgevoerd om grip te krijgen op lo-

kale problematiek – en daarbij dus het perspectief van bewoners te incorporeren. Om bewoners bereid te krijgen om in gesprek te gaan, was het nodig om oprechte betrokkenheid te tonen en door met emotional labor (Kovács, 2020) te bouwen aan informele relaties. Door het op deze wijze betrekken van bewoners, kon het samenwerkingsverband beter aansluiten op de (ervaren) problematiek. In het samenwerkingsverband waar investeringen in informele relaties met bewoners uitbleven, konden de deelnemers haast niet anders dan aannames doen over hoe bewoners de besproken problematiek ervaren. Dat deed de geloofwaardigheid van het te creëren gedeelde verhaal op voorhand al geen goed. Binnen de groep professionals bestond daarnaast een onbalans tussen informele en formele verhoudingen. De voorzitter bewoog daar vooral mee met degene met de meest prominente inbreng, en stuurde weinig tot niet op het maken van heldere afspraken. Dat zorgde voor een onzekerheid bij deelnemers over hun eigen positie en die van anderen.

Het vinden van de derde balans – tussen praktisch en abstract – gaat vooral om het vermogen van de voorzitter om te kunnen schakelen tussen micro-, meso- en macro-niveau. In het samenwerkingsverband waar de voorzitter het belang van kleine (micro) interventies op inspirerende wijze kon uitleggen in termen van bredere doelen, leek dat bij te dragen aan het gevoel van deelnemers er als groep toe te doen. Diezelfde voorzitter was in staat om de resultaten van het samenwerkingsverband op zo'n manier voor bestuurders te verwoorden dat die er op beleidsniveau iets mee konden. In het samenwerkingsverband waar de voorzitter zelf zoekende was naar concrete aangrijpingspunten voor abstract geformuleerde doelen, werd die onzekerheid op de groep overgedragen en dit bemoeilijkte het formuleren van een visie die naar de buitenwereld kon worden uitgedragen.

Ook lieten wij zien dat de organisatorische randvoorwaarden – van visie, organisatiestructuur en commitment – op orde moeten zijn om een samenwerkingsverband tot de performing-fase te kunnen brengen. Maar ook daarbij is het opnieuw de voorzittende bruggenbouwer die naar ons beeld de doorslag geeft. Er kan nog zo'n mooie visie ontwikkeld zijn en de bestuurlijke steun kan nog zo goed geborgd zijn, het is (in eerste instantie) aan de voorzitter om deze in de complexiteit van de interdisciplinaire werkvloer ook te benutten. Zo is het aan de voorzitter om tijdens vergaderingen ruimte te geven aan de inbreng van deelnemers zonder daarbij de visie uit het oog te verliezen. En zo is het ook aan de voorzitter om in te schatten op welk moment het betrekken van leidinggevend en bestuurders nodig is voor de voortgang van het samenwerkingsverband, daarbij inschattend of dat informeel in de wandelgangen kan, of formeel via een belegde vergadering. Al met al rust er een zware last op de schouders van de voorzitter.

7. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk beantwoorden wij in de eerste paragraaf de onderzoeksvragen die aan de basis van dit onderzoek lagen. In de tweede paragraaf doen we suggesties voor vervolgonderzoek, en in de afsluitende paragraaf bespreken wij de beperkingen van dit onderzoek.

7.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Wij kiezen er met het oog op de leesbaarheid voor om de eerste twee deelvragen samen te beantwoorden.

Welke uitingsvormen heeft relationeel vakmanschap binnen integrale samenwerkingsverbanden in kwetsbare wijken en hoe beïnvloeden deze uitingsvormen de (ervaren) kwaliteit van integrale samenwerking met lokale partners?

Op basis van de verrichte literatuurstudie en op basis van de eerste observaties die wij tijdens vergaderingen van de samenwerkingsverbanden deden, kwamen wij tot de conclusie dat het begrip ‘relationeel vakmanschap’ in interdisciplinair werken vooral gaat over het vermogen om onderlinge verschillen te kunnen overbruggen. Met name het werk van Williams (2002; 2012) over *boundary spanning* heeft ons geholpen om grip te krijgen op de essentie van wat er binnen een (nieuwe) interdisciplinair samenwerkende groep aan ‘overbrugwerk’ moet gebeuren om tot nieuwe, gedragen en integrale oplossingen te komen voor problematiek die instellingen afzonderlijk van elkaar niet kunnen oplossen.

In twee van de drie praktijkcasussen lukte het over een periode van ongeveer twee jaar niet om een werkzaam team te transformeren waarin vanuit een gedeelde probleem-analyse in onderlinge afstemming wordt gewerkt aan lokale veiligheidsproblematiek. Deze twee samenwerkingsverbanden zijn niet voorbij de *storming*-fase gekomen (zie ook Figuur 5), omdat noodzakelijk overbrugwerk onvoldoende van de grond kwam. In de Bloemenbuurt werden spanning en conflict vermeden, waardoor alle afzonderlijke logica's naast elkaar bleven bestaan en er geen gedeeld verhaal kon ontstaan. In Hooghuizen werden daartoe wel pogingen gedaan, maar die zorgden eerder voor verdere onderlinge verwijdering dan voor de beleving van gedeeld eigenaarschap. Op basis van de drie praktijkcasussen trekken wij daarom de conclusie dat samenwerkingsverbanden gebaat zijn bij wrijving en spanning mits de botsing van frames met overbrugwerk

‘overwonnen’ wordt. Meer concreet gaat het over het overbruggen van sociale, cognitieve en materiële grenzen (zie ook De Groot et al., 2023).

Bij het overbruggen van **sociale grenzen** wordt geïnvesteerd in het laten afnemen van wij-zij denken en in het ontwikkelen van een nieuwe groepsidentiteit. Wij zagen in alle drie de praktijkcasussen dat voorzitters in de opzet van bijeenkomsten ruimte gaven aan het ‘elkaar leren kennen’, maar ook dat dit niet zonder meer leidde tot het gevoel deel uit te maken van een (nieuw) collectief. In het samenwerkingsverband waarin dit wel (in ieder geval gedeeltelijk) van de grond kwam, leek dit samen te hangen met de frequentie van samenkomen en met het uitvoeren van gezamenlijke acties in de wijk. In termen van bruggenbouwers-rollen was het de voorzitter uit Ruitersoord die – vanuit de coördinerende bruggenbouwers-rol – inzette op een wekelijkse samenkomen van de deelnemende professionals en op het gezamenlijk uitvoeren van buurtonderzoeken. Daarmee gaf de voorzitter vorm aan de ontwikkeling van een gezamenlijke werkpraktijk, wat door De Groot et al. (2023) is bestempeld als een werkzame manier om grenzen te overbruggen.

Tegelijkertijd waren het de deelnemende professionals die – vanuit een netwerkbouwende rol – met elkaar optrokken en zich nieuwsgierig toonden in hoe hun collega-deelnemers naar praktijksituaties in de wijk keken. Daarmee droegen zij bij aan het ontstaan van onderlinge relaties en onderling begrip, en met het gezamenlijk uitvoeren van buurtonderzoeken *ervaren* professionals dat zij zich zij-aan-zij voor hetzelfde inspanden. Dat droeg bij aan het laten ontstaan van een teamgevoel. Dit ontbrak in de twee andere samenwerkingsverbanden, waarin het voor deelnemers maar niet concreet werd wat zij gezamenlijk zouden gaan aanpakken. Dat brengt ons tot de voorzichtige conclusie dat het overbruggen van sociale grenzen mogelijk makkelijker gaat op het moment dat cognitieve grenzen tot op zekere hoogte al zijn overbrugd.

Bij het overbruggen van **cognitieve grenzen** wordt geïnvesteerd in het ontwikkelen van een nieuw, gedeeld begrip van lokale veiligheidsproblematiek en in het ontwikkelen van een nieuwe gemeenschappelijke taal om het daar onderling over te kunnen hebben. In alle drie de samenwerkingsverbanden zijn inspanningen verricht om zicht te krijgen op het lokale probleem in de volle breedte. Door alle deelnemers de mogelijkheid te geven de eigen visie op gesignaleerde (veiligheids)problematiek in te brengen, werd er gedivergeerd (De Groot et al., 2023). De samenwerkingsverbanden verschilden van elkaar in de mate waarin er daarna ook werd geconvergeerd. In één van de samenwerkingsverbanden werd bijvoorbeeld een poging gedaan om de verschillende perspectieven samen te brengen door gezamenlijk prioritering aan te brengen, en vervolgens verdieping te zoeken in termen van onderliggende oorzaken. Op dat punt lukte het de groep niet om focus vast te houden, en vond weer divergentie plaats, die er uiteindelijk in resulteerde dat individuen – al dan niet in onderlinge afstemming – individuele acties uitvoerden gericht op deelproblemen. Het ontbreken van een gedeeld verhaal over het *waarom* van die acties, laat zien dat cognitieve grenzen nog onvol-

doende waren overbrugd. En dat had gevolgen voor het kunnen overbruggen van sociale grenzen; deelnemers toonden na twee jaar nog een sterke mate van wij-zij denken, mede omdat er nog steeds geen sprake was van een concreet gezamenlijk doel waar deelnemers zich mee verbonden voelden.

Dat in een van de andere samenwerkingsverbanden wel convergentie plaatsvond, lijkt enerzijds toegeschreven te kunnen worden aan de afgesproken werkwijze (organisatorische randvoorwaarde) en anderzijds aan de wijze waarop de voorzitter vormgaf aan haar rol. Centraal binnen dit samenwerkingsverband staat de bespreking van wat door bewoners als problematisch wordt ervaren, complexe leefbaarheids- en veiligheidsproblemen, waarna gezamenlijk – en soms mede op basis van door de deelnemers uitgevoerd buurtonderzoek – een aanpak wordt uitgedacht en uitgevoerd. Het verkennen van het probleem (divergeren) en kort daarop – met het oog op het serieus nemen van de door burgers ingebrachte problematiek – tot een concrete, gezamenlijke aanpak komen (convergeren), is kortom ingebakken in de gekozen werkwijze. Dat deze groep professionals in relatief korte tijd in staat was om problematiek *gezamenlijk* te duiden en tot een gedeelde aanpak te komen, is vooral toe te schrijven aan de cultuur van gelijkwaardige reciprociteit die door het leiderschap van de voorzitter is ontstaan. Deelnemers brengen hun visie in en staan tegelijkertijd open voor die van de ander, en tonen over het algemeen een bereidheid om uitvoering te geven aan gezamenlijke besluiten, ook al wijken die af van de aanvankelijke eigen visie. De voorzitter vervult een belangrijke rol in het besluitvormingsproces waarbij zij steeds een balans vindt tussen het geven van ruimte aan de groep en het sturen van processen om tot gezamenlijke besluitvorming te komen. Haar vermogen om het gezamenlijke doel steeds zodanig te verwoorden dat het aansluit bij de belangen van deelnemers (vertalende bruggenbouwer), lijkt hierbij behulpzaam.

Bij het overbruggen van **materiële grenzen** wordt er gezocht naar bereidheid bij partners om hulpbronnen ter beschikking te stellen ten behoeve van de doelen die het samenwerkingsverband nastreeft. In één van de drie samenwerkingsverbanden hebben betrokken organisaties zich formeel gecommitteerd aan het afvaardigen van personeel aan het samenwerkingsverband, en deed de voorzitter een beroep op de discretionaire ruimte van deelnemers om hun invloed op de inzet van middelen en mogelijkheden vanuit moederorganisaties te benutten voor een gedeeld doel. Om deelnemers te bewegen om buiten de gebaande paden te denken en te handelen, en om moederorganisaties te bewegen om daarin mee te gaan, nam de voorzitter een ondernemende en vertalende bruggenbouwers-rol in. Dat deed zij door steeds – zowel binnen het samenwerkingsverband als in contact met moederorganisaties – uitleg te blijven geven over *waarom* bepaalde inzet nodig was, en door in haar verzoeken rekening bleef houden met de harde (juridische) grenzen van wat organisaties kunnen betekenen. Anders gezegd: zij overbrugde cognitieve grenzen van deelnemers – in de vorm van een gedeeld verhaal over de benodigde inzet – en gaf hen mogelijkheden om hun collega's te overtuigen, en daarmee materiële grenzen te overbruggen.

In de twee andere samenwerkingsverbanden was nauwelijks sprake van overbrugging van materiële grenzen. Daar waren professionals op relationele basis gevraagd om deel te nemen aan het samenwerkingsverband, zonder dat het management van de moederorganisaties daarbij werd betrokken. Dat zorgde er enerzijds voor dat het oprichten en samenstellen van het samenwerkingsverband relatief snel kon verlopen, maar had als nadeel dat de moederorganisaties niet noodzakelijkerwijs gecommitteerd waren aan (de doelen van) het samenwerkingsverband. Op de momenten waarop deelnemers een beroep wilden doen op inzet vanuit de moederorganisatie – bijvoorbeeld in de vorm van in het samenwerkingsverband wenselijk geacht specifiek politietoetreden – hadden zij moeite om dat voor elkaar te krijgen. Dat had niet alleen te maken met de afwezigheid van (bestuurlijk) commitment, maar vooral ook met het gebrek aan overbrugde cognitieve grenzen. Als deelnemers niet achter het verhaal van het samenwerkingsverband kunnen staan – omdat hun visie en belang daar niet op een bevredigende wijze in zijn geïncorporeerd, of als een gedeeld verhaal zelfs grotendeels ontbreekt – hebben zij moeite om intern overtuigend te kunnen zijn.

Al met al concluderen wij dat frictie door het botsen van grenzen in alle drie de samenwerkingsverbanden aanwezig is, en dat het succes van een samenwerkingsverband grotendeels afhangt van de wijze waarop daarmee wordt omgegaan. Daar waar frictie niet uit de weg wordt gegaan, maar waar pogingen worden ondernomen om sociale, cognitieve en materiële grenzen te overbruggen, daar ontstaan mogelijkheden om als groep te groeien. Pas als samenwerkingsverbanden verschillen en grenzen overbrugd hebben, kan op basis van een ‘gedeeld verhaal’ een werkwijze worden uitgevoerd die organisaties afzonderlijk niet hebben kunnen realiseren.

Dat brengt ons bij de beantwoording van de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kan de (ervaren) kwaliteit van de integrale samenwerking tussen politieprofessionals en lokale partners middels relationeel vakmanschap worden verbeterd?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden benutten wij de vergelijking tussen enerzijds het samenwerkingsverband dat zich ontwikkelde tot in de uitvoerende *norming-* en *performing-*fases, en anderzijds de samenwerkingsverbanden die niet voorbij de *forming-* of *storming-*fase kwamen. Wij stellen namelijk vast dat de meeste professionals in de laatstgenoemde samenwerkingsverbanden teleurgesteld raakten in waar het samenwerkingsverband toe in staat bleek, terwijl de professionals in het eerstgenoemde samenwerkingsverband zich over het algemeen positief uitdrukten over de wijze waarop er onderling werd samengewerkt. We hebben dat verschil geduid in termen van een verschillend vermogen om grenzen te overbruggen. Daarom formuleren wij **een vijftal denkrichtingen** om dat vermogen te kunnen voeden. Ten eerste, kan het met goede bedoelingen opzetten van een lokaal samenwerkingsverband om lokale leefbaarheids- of veiligheidsproblematiek aan te pakken onbedoelde schadelijke neveneffecten hebben voor de relaties tussen samenwerkende professionals.

Zowel in de Bloemenbuurt als in Hooghuizen verbonden professionals zich aanvankelijk met positieve verwachtingen aan het samenwerkingsverband, omdat zij in de veronderstelling verkeerden dat zij gesignaleerde problemen gezamenlijk beter konden aanpakken dan afzonderlijk. Toen zij daar in de loop van de tijd teleurgesteld in werden, omdat doel en aanpak vaag bleven, begonnen meerdere professionals terugtrekkende bewegingen te maken. De teleurstelling in wat de samenwerking (niet) heeft opgeleverd, heeft niet alleen effecten op de korte termijn (het afbreken van deelname aan het samenwerkingsverband) maar ook op de langere termijn. De teleurstelling in de samenwerking dragen deze professionals namelijk met zich mee. In de toekomst zullen zij zich – zoals in Hooghuizen eerder gebeurde – meer terughoudend opstellen bij vergelijkbare initiatieven tot samenwerking. Om dergelijke negatieve ervaringen te voorkomen, lijkt het zinvol om vooraf een meer expliciete inschatting te maken van de noodzaak voor een nieuw interdisciplinair samenwerkingsverband. Daar waar de aard van de problematiek het toelaat, kan mogelijk een minder intensieve vorm van samenwerking afdoende zijn, zoals onderlinge afstemming rondom taken in de uitvoering (zie ook: Mandell & Steelman, 2003; Williams, 2012). Dat kan het overwegen waard zijn, gezien de complexiteit van integrale samenwerking en het risico op falen.

Ten tweede, bleek in de drie praktijkcasussen het (on)vermogen om bruggen te bouwen samen te laten hangen met de kwaliteit van de samenwerking. Het kunnen overbruggen van grenzen is deels een kwestie van vaardigheden die aangeleerd kunnen worden, maar deels ook een kwestie van persoonlijkheid en voorkeur (Williams, 2012; De Groot et al., 2023). Om de kwaliteit van de integrale samenwerking te verbeteren, wordt daarom aanbevolen om hiermee rekening te houden bij het selecteren van deelnemers voor een nieuw samenwerkingsverband. Meer concreet: het is helpend als een samenwerkingsverband wordt samengesteld uit professionals die in ieder geval beschikken over een samenwerkingsgerichte houding (Williams, 2012; Van Hattum & Van Hal, 2015; De Meere & Boutellier, 2021), en die een voorkeur hebben voor onvoorspelbaar en gecompliceerd werk (Williams, 2012). Omdat de voorzitter de meeste sturingsmogelijkheden heeft voor de ontwikkeling van het samenwerkingsverband, zowel op inhoud als proces en relatie, is het selecteren van een capabele bruggenbouwer als voorzitter van groot belang. De benodigde vaardigheden per bruggenbouwers-rol (netwerken bouwen, vertalen, coördineren en ondernemen; Williams, 2012) kunnen daarbij weliswaar als leidraad fungeren, maar het is goed om te beseffen dat het vinden van zoveel competenties in één persoon (haast) irreëel is. Daarom is het raadzaam om aandacht te besteden aan de samenstelling van het samenwerkingsverband als geheel, waarbij deelnemers de voorzitter op specifieke competenties kunnen aanvullen.

Ten derde, is het belangrijk om binnen het samenwerkingsverband in een vroeg stadium een bewustzijn te creëren ten aanzien van de (onvermijdelijke) stadia van samenwerking van *forming*, *storming*, *norming* en *performing* (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1997; Vroemen, 2012) en de bijbehorende individuele samenwerkingsdynamieken van vermijding, concurreren, meegaan, onderhandelen en integreren (Thomas

& Killman, 1997). Het is een menselijke neiging om conflict te willen vermijden, maar zoals wij hebben laten zien is het voor de ontwikkeling van een samenwerking cruciaal dat conflict als gevolg van onderlinge verschillen juist wordt aangegrepen om die verschillen te overbruggen. Door deelnemers op voorhand voor te bereiden op het onvermijdelijke ontstaan van verschillen van inzicht, spanning en conflict, en het investeren in een cultuur waarin deelnemers zich vrij voelen om zich uit te spreken, is de kans groter dat conflict en spanning niet structureel worden vermeden.

Ten vierde, lijkt het in de fase van plannen maken en uitvoeren helpend om groot te denken en vervolgens klein te doen. Hooggespannen verwachtingen over wat het samenwerkingsverband zou moeten opleveren op relatief korte termijn (zoals in de Bloemenbuurt en Hooghuizen) kunnen niet alleen leiden tot teleurstelling en demotivatie, maar dragen in eerste instantie ook bij aan het 'niet weten waar te beginnen' en aan 'hoe verder te gaan'. Daar waar het andere samenwerkingsverband investeerde in gezamenlijke probleemanalyse door onderzoek in de wijk en onder bewoners uit te voeren en door elkaars visies te bevragen en aan te vullen, waren de deelnemende professionals in staat om concreet te maken waar lokaal de schoen wrong. Op basis daarvan formuleerden zij acties of interventies die over het algemeen beperkt van omvang waren, en waarop vervolgens verder kon worden gebouwd. Een dergelijke aanpak sluit aan bij het feit dat *wicked problems* door onderlinge afhankelijkheden veranderlijk zijn, en dat van tevoren moeilijk kan worden voorspeld welk effect acties sorteren. Door 'klein te doen', kon het samenwerkingsverband vele kleine successen vieren. Die droegen niet alleen bij aan een positieve sfeer, maar ook aan de collectieve opvatting dat zij *als team* zinvol werk deden. Het droeg anders gezegd bij aan het laten groeien van de teamidentiteit.

Tot slot, lijkt het overbruggen van grenzen tussen het samenwerkingsverband en de moederorganisaties van groot belang voor de kwaliteit van de samenwerking. In twee van de drie samenwerkingsverbanden lag er geen bestuurlijk commitment vanuit de betrokken organisaties onder het *bottom-up* geïnitieerde samenwerkingsverband. Om de eigen organisatie zo ver te krijgen om binnen het samenwerkingsverband de nodig geachte inzet te plegen, wordt er een groot beroep gedaan op de overtuigingskracht van individuele deelnemers. Wij hebben laten zien dat als deelnemers niet achter het verhaal van het samenwerkingsverband kunnen staan – omdat hun visie en belang daar niet op een bevredigende wijze in is verwerkt – of als een gedeeld verhaal zelfs grotendeels ontbreekt, zij moeite hebben om intern overtuigend te kunnen zijn. Dat heeft tot gevolg dat organisaties meestal niet leveren wat binnen het samenwerkingsverband wel nodig wordt geacht, en daarmee wordt de impact van het samenwerkingsverband bemerd.

Binnen *bottom-up* ontstane samenwerkingsverbanden is het voor deelnemende professionals goed te beseffen dat zij een cruciale schakel vormen tussen het samenwerkingsverband en de eigen moederorganisatie. Zij hebben een taak in het informeren

van belanghebbende leidinggevers (en/of bestuurders) over de gemaakte keuzes in het samenwerkingsverband en in het creëren van draagvlak daarvoor. De belangrijkste manier om hen bij deze taak te kunnen ondersteunen is het gezamenlijk formuleren van een gedeeld verhaal over waarom zij wat gaan doen en met welk doel. In de situatie dat het samenwerkingsverband – zoals in Ruitersoord – wél bestuurlijk wordt gesteund door de betrokken organisaties, is het aan de voorzitter om leidinggevers en bestuurders mee te nemen in de keuzes van het samenwerkingsverband, zodat die in staat worden gesteld om de eigen organisatie in die koers aan te sturen. Daarvoor is een uitgebreid netwerk helpend alsmede de competenties om op informele wijze te beïnvloeden en te overtuigen.

Dit brengt ons bij de beantwoording van de laatste deelvraag van ons onderzoek:

Op welke manier kunnen de opgedane inzichten breder worden ingezet voor gebiedsgebonden politieprofessionals?

Zoals wij in Hoofdstuk 2 hebben laten zien, heeft er de afgelopen twee decennia een verschuiving plaatsgevonden in de politiefunctie. Daar waar oorspronkelijk de politie de enige verantwoordelijke partij was voor lokale veiligheidsvraagstukken, wordt die verantwoordelijkheid nu gedeeld met andere lokale partijen (Loader, 2000; Bayley & Shearing, 2001). In Nederland hebben gemeenten daarin de meest expliciete rol, vanwege hun regieverantwoordelijkheid op lokaal veiligheidsbeleid. In de drie praktijkcasussen zagen wij dit terug in het feit dat in alle drie de gevallen de politie een signalerende en agenderende rol had, maar dat de gemeente de rol als organisator en voorzitter van het (nieuwe) samenwerkingsverband op zich nam. Een gebiedsgebonden politieprofessional trok in twee van de drie casussen nauw op met de gemeentelijke voorzitter. Deze politieprofessional was de belangrijkste sparringpartner voor de voorzitter, had een belangrijke rol in de inhoudelijke en procesmatige voorbereiding van de bijeenkomsten en fungeerde samen met de voorzitter als het aanspreekpunt voor de andere deelnemers. Op basis van de bevindingen trokken we conclusies over het belang van bruggenbouwers-competenties voor deelnemers, en met name voor de voorzitter. Dergelijke competenties bleken niet als vanzelfsprekend aanwezig, wat een logisch gevolg is van het feit dat er nauwelijks scholing bestaat op het vlak van interdisciplinair werken in de praktijk (Williams, 2012).

Voor de Nederlandse context werd al gesteld dat de reguliere *toolkit* van gemeentelijke projectmanagers tekortschiet voor het kunnen aanpakken van complexe vraagstukken en dat ‘de ontwikkeling van een instrumentarium voor de *boundary spanner* nog in de kinderschoenen staat’ (De Groot et al. 2023, p. 17). Wij zijn op basis van de bevindingen in dit onderzoek daarom van mening dat het ontwikkelen van een bruikbaar instrumentarium *en* het ontwikkelen van scholing op dit vlak cruciaal is voor het op lokaal niveau daadwerkelijk komen tot *integrale* oplossingen voor lokale veiligheidsvraagstukken. Omdat de voorzitter de meeste sturende mogelijkheden heeft

om de voortgang van een samenwerkingsverband te beïnvloeden, is het onze aanbeveling om allereerst te investeren in opleiding op het gebied van *aansturing* van interdisciplinaire samenwerkingsverbanden.

Zoals wij in hoofdstuk 2 hebben laten zien, is deze rol lang niet voor iedereen weggelegd. Lang niet iedereen past het, en vindt het leuk om de extreem complexe taak van bruggenbouwende voorzitter op zich te nemen (Terpstra & Krommendijk, 2010; Van Steden, 2011; Van Steden, De Groot & Boutellier, 2012). Daarom denken wij dat het aansturen van interdisciplinaire samenwerkingsverbanden niet zozeer opgenomen zou moeten worden in de algemene politieopleiding voor gebiedsgebonden politiewerk, maar eerder in de vorm van nascholing voor degenen die specifieke ambities hebben om impact te maken in lokale samenwerkingsverbanden. Omdat het per lokaal samenwerkingsverband kan verschillen welke partij de rol van voorzitter op zich neemt, ligt het voor de hand om niet de politie, maar de uitvoerders van de politiefunctie als doelgroep van de opleiding te kiezen. Tot slot lijkt het zinvol om reeds werkzame professionals van elkaar te laten leren, omdat bruggenbouwen volgens ervaringsdeskundigen niet uit een boek geleerd kan worden: ‘je moet het ervaren, voelen en zien’ (De Groot et al. 2024, p. 16). Dat zou bijvoorbeeld kunnen in de vorm van *learning communities*.

Een opleiding voor bruggenbouwers zou naar ons idee in ieder geval de volgende elementen moeten bevatten:

- Inzicht verwerven in de wijze waarop teams zich ontwikkelen. Door te leren dat onderlinge spanning en conflict bij teamontwikkeling horen, en zelfs *nodig* zijn om tot vruchtbare samenwerking te komen, kan men een minder vermijdende houding leren aannemen ten opzichte van conflict.
- Omdat het een menselijke neiging is conflict te willen vermijden, lijkt het zinvol om aandacht te besteden aan het leren omgaan met weerstand, afwijkende meningen en andere perspectieven. Dat zou bijvoorbeeld kunnen naar aanleiding van wat Moerkerken (2021) schreef over het ‘eren van conflict’ en over hoe daar in de praktijk handen en voeten aan is te geven.
- Om de voorzitter op zijn/haar rol voor te bereiden, lijkt het daarnaast helpend om het eigen denken te voeden met systeemtheoretische inzichten. Het verwerven van inzichten uit de systeemtheorie kan helpen om de eigen verwachtingen en die van anderen realistisch te houden. Meer concreet gaat het om het creëren van een bewustzijn bij de voorzitters dat (1) problemen van leefbaarheid en veiligheid niet lineair in termen van oorzaak en gevolg te begrijpen zijn, (2) de maakbaarheid van een ‘oplossing’ daarmee beperkt is, (3) een systeemanalyse helpend kan zijn om aanknopingspunten te vinden die het niveau van symptoombestrijding ontstijgen, en (4) het interveniëren in een systeem vraagt om experimenteren, improviseren, monitoring en reflectie (zie ook: Werkman, 2016).
- Het oefenen van vaardigheden die nodig zijn voor de vertaalrol. Te denken valt aan:
 - open luisteren, doorvragen en samenvatten;

- technieken in overtuigen;
- het op zo'n manier opnieuw verwoorden van inbreng dat het aansluit bij andere visies en belangen;
- Inzicht verwerven in, en oefenen met het opstellen van 'grensobjecten' (De Groot et al., 2023).
- Het leren toepassen van een aantal *tools* die helpen om onderlinge verschillen te overbruggen, zie hieronder.

Waar zou een *toolkit* voor bruggenbouwers idealiter uit bestaan? Op basis van dit onderzoek lijkt een van de belangrijkste behoeften bij voorzitters van interdisciplinaire samenwerkingsverbanden om handvatten te krijgen over hoe zij een groep kunnen begeleiden in het gezamenlijk verrichten van een systemische probleemanalyse en het – op basis daarvan – creëren van een nieuw verhaal waarvoor draagvlak bestaat onder de deelnemers.

Het lijkt zinvol om (toekomstige) voorzitters toe te rusten met gespreks- en werkvormen die zij kunnen inzetten om het proces van divergeren en – met inbreng van alle gezichtspunten – convergeren (Hawkins & Razazade, 2012; De Groot et al., 2023; Williams; 2012) vorm te geven. Er zijn meerdere werkvormen vanuit verschillende benaderingen denkbaar die hierbij helpend kunnen zijn; bijvoorbeeld werkvormen uit de *deep democracy methode* (Kramer, 2019) of *design thinking* (Osterwalder, 2014). Door meerdere vormen aan te reiken, en door te laten zien onder welke omstandigheden deze zinvol lijken, worden de deelnemers gestimuleerd om zelf een inschatting te maken van welke *tool* het meest geschikt is voor een voorliggende situatie. Daarnaast bestaan er uiteenlopende *games* die een groep tot samenwerking aansporen – bijvoorbeeld binnen het vakgebied van ruimtelijke ontwikkeling – die als inspiratie zouden kunnen dienen voor het ontwikkelen van varianten die beter aansluiten op het veiligheidsdomein. Voor het ontwikkelen van dergelijke tools pleit Van de Ven (2007) voor samenwerking tussen wetenschap en praktijk. Williams (2012) doet een vergelijkbare oproep in termen van *engaged scholarship*.

7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Wij zien verschillende mogelijkheden om bepaalde, in dit onderzoek onderbelichte vraagstukken in vervolgonderzoek centraal te stellen. Ten eerste, zoals politiewetenschapper Ian Loader inmiddels bijna 25 jaar geleden aangaf (Loader, 2000), moeten er fundamentele antwoorden komen op de legitimiteitsvraag van lokale samenwerkingsverbanden rond veiligheid en leefbaarheid. Ook in de drie onderzochte samenwerkingsverbanden kwam deze lacune meer of minder expliciet voorbij. Expliciet kwamen vragen rond informatiedeling en privacy voorbij, maar in de kern is het in onze ogen – voorbij de retoriek over samenwerking – noodzakelijk om een antwoord te krijgen op de vraag welk democratisch orgaan of welke wet- of regelgeving voorziet in de grondslag van het werk en optreden van lokale samenwerkingsverbanden voor vei-

ligheid en leefbaarheid. Naar dit meer fundamentele vraagstuk is in onze ogen nog weinig tot geen onderzoek verricht. Zeker waar het gaat om samenwerking in complexe wijken waarin ook de stem van minderheden moet worden meegewogen.

Met betrekking tot de legitimiteit van het optreden van samenwerkende professionals lijkt het, ten tweede, zinvol om nader onderzoek te doen naar de wijze waarop ook de visies en opvattingen van bewoners kunnen worden geïncorporeerd in een gedeeld verhaal. Op de wijze waarop grenzen met bewoners kunnen worden overbrugd hebben wij beperkt zicht gekregen, omdat alleen in de casus Ruitersoord bewoners een actieve rol kregen en dan alleen nog als zij direct betrokkene waren bij een concreet probleem van onveiligheid. De vraag is evenwel hoe professionals in meer brede zin grenzen kunnen overbruggen tussen institutionele logica's en die van bewoners. Omdat dit om fundamenteel andersoortige competenties vraagt dan bij het overbruggen van grenzen tussen instellingen (Stephens et al., 2024) zou toekomstig onderzoek licht kunnen werpen op de benodigde competenties en op succesvolle strategieën om institutionele logica's te kunnen verbinden met de perspectieven van bewoners.

Tot slot is de effectiviteit van bruggenbouwers moeilijk te meten (zie ook Williams, 2012). Dat is deels te wijten aan het feit dat kennis, houding en gedrag in samenspel nodig zijn voor het kunnen bouwen van bruggen, en dat het afzonderlijk onderzoeken van deze elementen weinig zegt over die competentie als geheel. Om uitspraken te kunnen doen over iemands competentie, is het volgens Luken (2004) dan ook zinvoller om te kijken naar de mate waarin de geleverde prestatie (gedrag) doel treft. In de drie bestudeerde casuïstieken zagen wij dat de 'vertaalrol' de grootste uitdaging bleek te zijn, en daarom werpen wij de hypothese op dat de doeltreffendheid van een bruggenbouwer als voorzitter is af te leiden uit de mate waarin na onderling conflict toch consensus wordt bereikt. We veronderstellen daarbij dat consensus gepaard zou moeten gaan met de ervaring van individuele deelnemers dat hun bijdrage op bevredigende wijze is geadresseerd en dat dit mogelijk samengaat met een afname in stressniveau – dat naar verwachting tijdens conflictsituaties stijgt. Toekomstig onderzoek zou deze hypothese middels literatuuronderzoek nader onder de loep kunnen nemen. De laatste jaren zijn er bovendien allerlei mogelijkheden ontstaan om stressmetingen uit te voeren. Dergelijke metingen zouden – in combinatie met observaties – zowel wetenschappelijke inzichten in groepsdynamiek en voorzitterschap kunnen opleveren, als praktische handvatten aan professionals kunnen opleveren over hoe om te gaan met spanningen en conflict. Zo kunnen zij hun samenwerkingsgedrag verbeteren en kunnen leren om met een hogere effectiviteit grenzen te overbruggen.

7.3 **Beperkingen van dit onderzoek**

In deze paragraaf bespreken wij de beperkingen van dit onderzoek en met welke kritische blik de bevindingen kunnen worden gelezen.

Wij zijn dit onderzoek begonnen met het brede concept van ‘relationeel vakmanschap’, waar wij in de loop van het project op basis van empirische inzichten en bestudeerde literatuur nadere invulling aan hebben kunnen geven. Vanwege het inductieve karakter van dit onderzoek bleek in de analysefase welke groepsdynamieken, gedragingen en randvoorwaarden belangrijk waren in het proces van samenwerken. Gedeeltelijk hebben wij vanwege het iteratieve onderzoeksproces tussentijdse bevindingen kunnen benutten om interviews en observaties verdere inhoudelijke focus mee te geven. Dit heeft vanwege de uitval van onderzoekers door ziekte vooral binnen de afzonderlijke casuïstieken plaatsgevonden, en minder tussen de praktijkcasussen. Dat betekent dat de mogelijkheden om de casussen onderling op detailniveau net elkaar te vergelijken beperkter zijn dan vooraf verondersteld. Wij zien evenwel mogelijkheden om de bevindingen uit dit onderzoek aan te vullen en aan te scherpen door vervolgonderzoek te doen met een meer deductief karakter.

Dit onderzoek is daarnaast oorspronkelijk opgezet vanuit de gedachte dat er via actieonderzoek geëxperimenteerd zou kunnen worden met bruggenbouwers-gedrag en -mechanismen om het proces van samenwerken te verbeteren. De voornaamste oorzaak van dat het ‘actiegedeelte’ van het onderzoek nauwelijks van de grond is gekomen, is gelegen in de personele wisselingen zowel binnen de groep van onderzoekers als binnen die van praktijkpartners (in de Bloemenbuurt). Het laat zien hoe afhankelijk actieonderzoek is van individuen. Commitment, benodigde vaardigheden en onderlinge relaties zullen bijvoorbeeld (gedeeltelijk) opnieuw moeten ontstaan bij iedere personele wisseling, en dat maakt de uitvoering van actieonderzoek kwetsbaar. Desalniettemin bleek het doen van actieonderzoek in een dergelijke context ook om andere redenen uitdagend. Die redenen willen wij hier kort benoemen, zodat onderzoekers met ambities voor actieonderzoek binnen interdisciplinaire samenwerkingsverbanden er in de vormgeving van onderzoek rekening mee kunnen houden.

Ten eerste is het een tijdrovende manier van onderzoek doen. Dat zit deels in het verkrijgen van toegang tot het samenwerkingsverband; allereerst dient er een basis van vertrouwen te ontstaan tussen uitvoerend (actie)onderzoeker en de voorzitter. Het is begrijpelijk dat de voorzitter – die over het algemeen de rol van gatekeeper richting het samenwerkingsverband heeft – er eerst van overtuigd moet zijn dat het samenwerkingsverband iets te winnen heeft bij de aanwezigheid van een onderzoeker. Het ontstaan van dat vertrouwen kost tijd. In sommige gevallen had de voorzitter vervolgens tijd nodig om deelnemers ontvankelijk te maken voor de komst van een onderzoeker. Ten tweede bleek het voornemen om verkennend onderzoek naar relationeel vakmanschap meteen te combineren met het toepassen van die kennis (in de vorm van actieonderzoek) behoorlijk ambitieus. Wij namen een deelvraag op over welke verschijningsvormen relationeel vakmanschap in lokale samenwerkingsverbanden aanneemt, en wilden dat inzicht gebruiken om met de praktijk methoden te ontwikkelen om dat vakmanschap te vergroten. Voor een thema waar op deze manier nog weinig onderzoek naar is gedaan, bleken wij een grondige analysefase nodig te hebben – zowel met

input vanuit de literatuur als van de verzamelde data – om scherp te krijgen waarom samenwerkingsverbanden vaak vastlopen. Dat inzicht is voorwaardelijk voor het vormgeven van zinvol actieonderzoek.

Ten derde hadden alleen de (duo-)voorzitters van de samenwerkingsverbanden zich op voorhand nadrukkelijk aan het onderzoek gecommitteerd. Dat gold niet voor de rest van de deelnemers. De nadruk lag vooral op de voorzitters, met wie de onderzoekers – in twee van de drie casussen – bijeenkomsten vooraf hadden besproken en naderhand op bijeenkomsten reflecteerden. Dat leverde inzichten op ten aanzien van het groepsproces, ten aanzien van welke onderdelen leken bij te dragen aan de voortgang van de samenwerking en welke juist niet. Hoewel de voorzitters deze inzichten probeerden te gebruiken in hoe zij de daarop volgende bijeenkomsten vormgaven, leek dat maar beperkt uit de verf te komen. Dat roept vragen op over de rol van de actieonderzoeker en over wie precies van het actieonderzoek zouden moeten leren. Is het bijvoorbeeld de rol van de actieonderzoeker om taken van de voorzitter tijdens bijeenkomsten over te nemen als dat mogelijk het groepsproces ten goede komt? Of is het juist wenselijker om professionals daarin meer hun eigen weg te laten vinden, en hen alleen achteraf – in reflectiegesprekken – te laten leren op basis van observaties? Omdat wij in dit onderzoek voor het laatste kozen, lag het leerproces vooral bij de voorzitters. Voor toekomstig actieonderzoek lijkt het de moeite waard om te overwegen om de hele groep expliciet te betrekken bij het leerproces, juist omdat het overbruggen van verschillen een groepsproces is waaraan iedereen bijdraagt.

Tot slot, hebben wij ons in dit onderzoek vooral gericht op de verhoudingen tussen de samenwerkende professionals onderling, en op de vraag hoe zij, ondanks hun verschillende achtergronden en visies, toch tot een aanpak kunnen komen waarvoor draagvlak bestaat. Voor het creëren van draagvlak is het evenwel belangrijk dat alle partijen die een rol hebben in de uitvoering, ook betrokken zijn in het proces van plannen maken, zodat de uitvoering aansluit op hoe het probleem wordt ervaren. Stephens et al. (2024) hebben laten zien hoe belangrijk het betrekken van bewoners daarbij is.

Het aspect van het overbruggen van grenzen tussen professionals en bewoners is echter onderbelicht gebleven in deze studie. In een van de praktijkcasussen startte het werk van de samenwerkende professionals nadrukkelijk met het betrekken van bewoners, maar in de andere twee casussen leken professionals het druk genoeg te hebben met zichzelf. Over het betrekken van bewoners werd wel gesproken, maar dat werd op de lange baan geschoven omdat men er niet over uit was op welke wijze zij bewoners wilden betrekken. Dat sluit aan bij de bevinding van Stephens et al. (2024) die stellen dat het overbruggen van grenzen met bewoners weer andersoortige competenties van professionals vraagt dan voor het overbruggen van grenzen met andere professionals. Op het bouwen van bruggen richting bewoners heeft dit onderzoek maar zeer beperkt zicht gekregen.

8. Handreikingen aan de lokale praktijk van samenwerkingsverbanden

In dit laatste hoofdstuk vatten we de handvatten uit het theoretisch kader en de drie onderzochte samenwerkingsverbanden beknopt samen voor professionals in de lokale praktijk van samenwerking rond leefbaarheid en veiligheid. Omdat het succes van een lokaal samenwerkingsverband mede blijkt af te hangen van de mate waarin de moederorganisaties zich eraan verbinden, doen wij niet alleen handreikingen richting de uitvoerende bruggenbouwers, maar ook richting de bestuurders van betrokken organisaties. Omdat tot slot ook leidinggevend een belangrijke rol kunnen spelen in het verlenen van *backup* voor de uitvoerende bruggenbouwers, en bovendien in de positie zijn om te bepalen welke medewerker wordt afgevaardigd richting een samenwerkingsverband, formuleren wij ook voor deze beroepsgroep enige handreikingen.

8.1 Handreikingen voor bestuurders

- ✓ Er wordt nagenoeg uitsluitend positief gedacht over wat samenwerken organisaties kan brengen, maar er kunnen ook hoge kosten en neveneffecten optreden bij samenwerking op lokaal niveau. Denk bijvoorbeeld aan de kans op het verliezen van stabiliteit en controle over het werk, onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, langere beslistermijnen en verlies van werkplezier door de toegenomen complexiteit van de omgeving waarbinnen het werk moet worden uitgevoerd. Het verdient aanbeveling om vooraf een balans op te maken van wat de eigen organisatie potentieel te winnen en te verliezen heeft bij een voorgenomen samenwerking.
- ✓ In het kader van bovenstaande verdient het tevens aanbeveling om vooraf de afweging te maken of het voorliggende maatschappelijke vraagstuk werkelijk om *interdisciplinaire* samenwerking vraagt, of dat een minder complexe vorm van samenwerking afdoende is. Afhankelijk van de complexiteit van het vraagstuk, kan onderlinge afstemming of bilaterale samenwerking bijvoorbeeld een minder veeleisend en toch volstaand alternatief zijn.
- ✓ Als organisaties willen samenwerken met partners om complexe vraagstukken op lokaal niveau te kunnen adresseren, dan is het nodig dat zij bereid zijn om de controle op de uitvoering van het werk los te laten. Dit wordt immers door het samenwerkingsverband ingevuld en niet langer via de hiërarchische lijn van de eigen organisatie. Helpend daarbij is wellicht de gedachte dat het geven van ruimte

noodzakelijk is voor de beoogde verandering. Of zoals Keast et al. (2004: 363) het mooi verwoordden: '[complexe lokale vraagstukken] *require new ways of working and thinking, beyond the traditional approaches that have been found to be inadequate and inappropriate*'.

- ✓ 'Leefbaarheid' en 'veiligheid' zijn ook op lokaal niveau doorgaans te abstract om met meerdere organisaties op samen te werken; dit moet vroeg in het samenwerkingsverband worden vertaald naar concrete, haalbare doelstellingen en ook zo snel mogelijk worden gedragen door de strategische en tactische lagen van de moederorganisaties. Dit samenwerkingsdoel moet voor alle lagen van alle betrokken organisaties van het samenwerkingsverband te allen tijde duidelijk zijn en worden gedragen.

8.2 Handreikingen voor leidinggevend en uit de moederorganisaties

- ✓ Bij top-down gestuurde initiatieven zullen leidinggevend en een rol hebben in het bepalen van welke medewerker als voorzitter of als deelnemer wordt afgevaardigd naar het samenwerkingsverband. Omdat de kwaliteit van de samenwerking grotendeels afhankelijk blijkt van de mensen die eraan deelnemen, is het nodig om te beseffen dat de competenties voor het deelnemen aan samenwerkingsverbanden niet vanzelfsprekend bij al het personeel aanwezig zijn. Niet iedereen kan deze rol vervullen en niet iedereen vindt het leuk om deze complexe taak uit te voeren.
 - Selecteer voor de rol van deelnemer bij voorkeur medewerkers met een flexibele, samenwerkingsgerichte *mindset* die van nature nieuwsgierig zijn ingesteld, en een bereidheid hebben om anderen te waarderen en te willen begrijpen.
 - Een geschikte voorzitter is niet zomaar gevonden; het zijn mensen bij wie een groot aantal eigenschappen en vaardigheden idealiter samenkomt. Let bij het selecteren op de volgende elementen: (I) zorg voor een ervaren voorzitter die relationeel sterk is, inhoudelijk kan sturen en het liefst contact heeft met leidinggevend en van de betrokken organisaties, (II) voor het overbruggen van grenzen tussen organisaties door het over en weer begrijpelijk maken van belangen, logica en taal is een geduldige persoonlijkheid nodig die de noodzakelijke traagheid van dit proces kan doorstaan en de inspanning kan opbrengen om steeds opnieuw complexe verschillen te overbruggen, (III) selecteer degene die in staat is los van zijn/haar hiërarchische positie mensen te mobiliseren en klussen gedaan te krijgen, (IV) een voorzitter moet in staat zijn om te *coördineren*, en dat vereist sterke communicatievaardigheden en het snel kunnen ordenen van chaos en complexiteit, en (V) tot slot is het helpend als een voorzitter *ondernemend* is en het lef heeft om van gebaande paden af te wijken en mensen op charismatische wijze mee te nemen in nieuwe ideeën.
- ✓ Besef dat het opbouwen van relaties met professionals uit andere organisaties complex is en doorgaans veel tijd kost. Dat komt doordat men elkaar ondanks alle goe-

de bedoelingen niet zomaar begrijpt, en dat de lastige fase van het afstemmen rondom botsende denkkaders moet worden doorlopen om tot goede, gezamenlijke prestaties te komen. Geef medewerkers daar de tijd en ruimte voor.

- ✓ Zorg voor draagvlak onder de strategische en tactische laag binnen de eigen organisatie en geef degene in de voorzittersrol mandaat om consent toe te passen als consensus niet ontstaat. Geef diegene daarnaast directe toegang tot managers en bestuurders indien processen in de moederorganisatie of rondom de deelnemende medewerker te veel vertraging dreigen op te lopen. Managers fungeren daarbij idealiter als sparringpartner voor de voorzitter bij complexe casuïstiek.
- ✓ Besef dat er bij een *bottom up* initiatief tot samenwerken waar een medewerker bij betrokken is, potentieel veel tijd kan gaan zitten in het overtuigen van mensen in de eigen organisatie om de samenwerking in tijd en geld te ondersteunen. Sta er daarom voor open om met de deelnemer te verwoorden hoe de doelen van het samenwerkingsverband aansluiten bij die van de eigen organisatie. Geef kaders mee, maar geef de deelnemer daarbinnen de vrijheid om beslissingen namens de eigen organisatie te nemen binnen het samenwerkingsverband.

8.3 Handreikingen voor voorzitters

Eigen houding

- ✓ Zorg er als voorzitter voor dat je authentiek gedrag vertoont en je eigen stijl en persoonlijkheid laat zien: laat je kennen en wees transparant.
- ✓ Daarbij doen voorzitters er goed aan zich te realiseren dat het proces van een samenwerkingsverband bijzonder organisch kan zijn, het lastig kan zijn de juiste knoppen te vinden waarlangs een probleem kan worden aangepakt, er vaak een verdiepende analyse moet plaatsvinden om oorzaken en gevolgen van elkaar te kunnen onderscheiden, en dat het aanpakken van deze vraagstukken doorlopend experimenteren, reflecteren en evalueren vereist.

Sturen op organisatorische randvoorwaarden

- ✓ Wees bij de totstandkoming van een bottom-up samenwerkingsverband zorgvuldig in wie je uitnodigt voor deelname en hoe je dit doet. Geef de aanleiding duidelijk weer en nodig beoogde deelnemers het liefst persoonlijk uit deel te nemen.
- ✓ Houd het aantal deelnemers laag en de samenwerking overzichtelijk (maximaal 10-15 deelnemers).
- ✓ Aanwezigheid bij bijeenkomsten in geen strikte verplichting, maar wordt wel sterk gewaardeerd. Stimuleer het aanwijzen van duo's door de moederorganisaties: wanneer de ene medewerker niet kan, komt de andere medewerker. Zorg ervoor dat zij

beiden bekend zijn met de voorzitter en de deelnemers uit de andere organisaties. Ga daarom aan het begin van de samenwerking enkele keren samen.

Sturen op inhoud

- ✓ Hooggespannen verwachtingen op een hoog abstractieniveau kunnen op de korte termijn wellicht veel partners mobiliseren, maar zullen op de lange termijn waarschijnlijk tot teleurstellingen leiden. Wees in het stellen van doelen voor samenwerkingsverbanden zowel realistisch als ambitieus. Gebruik dus het liefst kleinere, concrete stappen, om met voldoende motivatie het grotere doel te bereiken. Dat sluit aan bij de behoefte aan concreet handelen. Het aanpakken van kleinere vraagstukken maakt bovendien de weg vrij om relatief snel successen te kunnen vieren en de positieve energie in de groep te versterken. Kijk daarbij ook realistisch maar ambitieus naar wat binnen de zogenaamde *span of control* en de *span of influence* van het samenwerkingsverband en de managers en bestuurders van de moederorganisaties ligt. Wat daarbinnen ligt kan worden opgepakt of worden beïnvloed. Alles wat daarbuiten ligt is voor andere partijen.
- ✓ Richt je met de deelnemers op het zo snel mogelijk helder krijgen van het waarom (de bestaansreden) van het samenwerkingsverband voordat jullie verdergaan.
- ✓ Een samenwerkingsverband heeft naast sturing op de inhoud ook inclusieve en empathische sturing nodig op het groepsproces (zie hieronder). Wanneer deze sturing ontbreekt of niet gebalanceerd genoeg is, strandt het samenwerkingsverband zeer waarschijnlijk in de *storming*-fase. Daarbij balanceert een voorzitter steeds tussen inhoud en relatie, formele en informele aanpakken, en tussen praktische interventies en het abstracte, gedeelde samenwerkingsdoel.

Sturen op groepsproces

- ✓ Betrachtd geduld. Professionals veranderen – en dat is ook logisch, want dit is complex en verwarrend – niet zomaar hun opvattingen over hun professionele identiteiten en werk. Het wordt nog veel complexer als er naast professionals ook inwoners aan het samenwerkingsverband meedoen, omdat daarbij sterke verschillen in machtsverhoudingen ontstaan. Calculeer op voorhand in dat dit de nodige tijd in beslag zal nemen.
- ✓ Omarm weerstand en frictie tussen deelnemers. Dit omarmen is noodzakelijk om met elkaar een antwoord te kunnen geven op wat en hoe het samenwerkingsverband met elkaar aan de slag gaat. Zet vol in op constructieve conflicten: laat de onderste steen bovenkomen met wederzijds respect en vanuit de mindset er samen uit te komen. Reageer steeds empathisch op weerstand en vraag naar onderliggende overtuigingen, gevoelens, waarden en gedachten. Laat in geen geval weerstand en irritaties onbesproken onder de oppervlakte, want dit zal de voortgang van het samenwerkingsverband op de korte of de lange termijn ondermijnen. Monitor

continu de wil om samen te werken versus de eigen belangen van de deelnemende professionals, en acteer hier proactief op door ook regelmatig een-op-een met elkaar te spreken.

- ✓ Conflicten zijn nodig om als samenwerkingsverband vooruit te komen en met elkaar een gezamenlijk perspectief te ontwikkelen. In de loop van de samenwerking overbruggen samenwerkende partners frictie en conflicten, om daarlangs als groep te groeien in het verleggen van:
 - sociale grenzen - waardoor zij meer in termen van het nieuwe samenwerkingsverband gaan denken;
 - cognitieve grenzen - waardoor zij anders naar lokale vraagstukken gaan kijken en hier een nieuwe taal bij ontwikkelen;
 - materiële grenzen - waardoor zij hulpbronnen aan elkaar beschikbaar stellen om het gezamenlijke doel te bereiken.
- ✓ Het is noodzakelijk dat deelnemers aan een samenwerkingsverband vertrouwen in elkaar opbouwen op basis van gedeelde ervaringen en van een toenemend sociaal kapitaal. Zo bouwen deelnemers geleidelijk aan een nieuwe groepsidentiteit, naast de professionele identiteit in de moederorganisaties. Stimuleer daarom dat deelnemers handelen uit naam van het samenwerkingsverband in plaats vanuit de moederorganisaties.
- ✓ De dynamiek tussen alle deelnemende professionals in een samenwerkingsverband dient zowel op relatie als op inhoud effectief te worden aangestuurd door een daartoe toegeruste bruggenbouwer die de voorzittersrol kan vervullen. Daarbij wordt idealiter gestuurd op *integratie*: het actief verbinden van de eigen kennis aan die van anderen, waardoor deelnemers aan het samenwerkingsverband gezamenlijk de bestaande grenzen tussen organisaties en professies kunnen herzien. Besteed daarom veel tijd aan het vertalen van elkaars opvattingen en ervaringen, en werk bewust aan het ontwikkelen van een gedeelde taal.
- ✓ Stimuleer een open, samenwerkende houding onder de deelnemers, door bijvoorbeeld:
 - aandachtig luisteren;
 - verdiepende vragen stellen;
 - oogcontact maken;
 - actief eigen inbreng en informatie delen;
 - voorbeelden geven;

Heldere en directe, maar constructieve communicatie.

- ✓ Betrek alle deelnemers aan het samenwerkingsverband op gelijkwaardige wijze bij het verkennen van vraagstukken, oplossingen en besluitvorming. Ook als zij geen

specialisten op het onderwerp zijn. Geef iedereen evenveel spreekruimte in bijeenkomsten.

- ✓ Zorg er met elkaar voor dat elke deelnemer het samenwerkingsverband, en de besluiten die daarin worden genomen, kan uitleggen aan collega's uit de eigen moederorganisatie. Bereid hen tevens voor op weerstand van collega's en bespreek hoe zij daarmee kunnen omgaan. Bespreek ook een strategie om collega's uit de moederorganisatie bij het samenwerkingsverband, of bij de uitvoering van besluiten die daarin zijn genomen, te kunnen betrekken.
- ✓ Wees alert op signalen van afhaken van deelnemers en beëindig het samenwerkingsverband tijdig wanneer er onvoldoende energie voor het samenwerkingsverband in de deelnemers zit.
- ✓ Ga regelmatig samen het verzorgingsgebied in waar jullie voor werken en haal meer informatie op bij bewoners en ondernemers. Let daarbij ook op de minder eenvoudig te bereiken mensen. Zorg ervoor dat ook hun stem wordt gehoord. Haal daarbij ook actief nieuwe vraagstukken voor het samenwerkingsverband op. Geef inwoners het gevoel gehoord en serieus genomen te worden, en pak door hen aangedragen casuïstiek actief op. Zoek samen naar nieuw, gezamenlijk werk. Op deze manier leren samenwerkingspartners elkaar kennen en ontstaat een teamgevoel.

8.4 Handreikingen voor deelnemers

- ✓ Voor de groepsdynamiek is het helpend als deelnemers een samenwerkingsgerichte houding hebben, zich nieuwsgierig tonen in de ideeën, overtuigingen en werkwijzen van andere deelnemers, in staat zijn buiten de eigen kaders te denken en het geduld kunnen opbrengen voor onderlinge afstemming. Deelname aan een interdisciplinair samenwerkingsverband vraagt veel van het individu, en het is simpelweg niet voor iedereen weggelegd. Bedenk van tevoren of dit bij jou als persoon past.
- ✓ Hoewel het menselijk is om conflict zo veel mogelijk uit de weg te willen gaan, is dat niet wat interdisciplinaire samenwerkingsverbanden vooruit helpt. Bereid je voor op onderlinge spanningen en conflict, en probeer dit te zien als iets positiefs. Daar waar meningen, opvattingen en visies botsen ontstaan er kansen om op zoek te gaan naar waar deelnemers elkaar – soms op een dieper niveau van onderliggende waarden – vinden. Het uit de weg gaan van conflict houdt bestaande werkwijzen daarentegen in stand, terwijl onvrede daarover meestal de aanleiding is om te gaan samenwerken.
- ✓ Besef dat het deelnemen aan een interdisciplinair samenwerkingsverband niet alleen veel 'overbrugwerk' richting professionals van andere organisaties met zich

mee brengt, maar ook richting de eigen collega's en leidinggevende. Om intern draagvlak te creëren voor beslissingen die binnen het samenwerkingsverband worden genomen, is het belangrijk om bij het vraagstuk betrokken collega's regelmatig te informeren. Probeer daarbij een balans te vinden tussen input ophalen (en collega's invloed geven in jouw denkrichting) en mededelen. Wees zo veel mogelijk helder over welke ruimte de ander wel of niet heeft om te sturen.

8.5 Tot slot

De aanleiding om ons te verdiepen in lokale samenwerkingsverbanden lag een aantal jaar geleden in de constatering dat politieprofessionals in hun werk in de wijk met regelmaat op maatschappelijke problemen stuiten waar zij vanuit hun rol maar beperkt iets aan kunnen doen, en zij daarom deelnamen aan samenwerkingen met andere organisaties. Hun motivatie was over het algemeen gelegen in een oprechte betrokkenheid bij de wijk, en in de wens om een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de situatie. In de drie samenwerkingsverbanden die we in dit onderzoek ruim anderhalf jaar hebben gevolgd, zagen wij politieprofessionals samen met hun partners uit de wijk hun uiterste best doen om gezamenlijk tot een nieuwe aanpak te komen.

In die samenwerkingsverbanden bestond aan de ene kant het besef dat het bestaande systeem met de huidige uitvoering van taken en verantwoordelijkheden kennelijk onvoldoende oplossing bood voor de gesignaleerde problemen. Aan de andere kant bleek het in twee van de drie casussen heel lastig om gezamenlijk een aanpak te definiëren waar men onderling *wel* fiducia in had. In die samenwerkingsverbanden bestond de sterke neiging om niet te lang stil te staan bij gesignaleerde problemen, om verschillen van inzicht te vermijden en de voorkeur om desondanks snel tot actie over te gaan. Omdat het gezamenlijk doorgronden van het probleem stokte, en daarmee ook het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak, trokken deelnemers zich terug in het uitvoeren van hun taak zoals zij gewend waren.

In dit rapport hebben wij inzicht proberen te geven in het *waarom* van deze beweging. Wij hebben laten zien hoe ingewikkeld het overbruggen van verschillen is in een context waar professionals elkaar onderling nog nauwelijks kennen en elkaar nog niet noodzakelijkerwijs vertrouwen. En dat er mede om die reden nog geen voedingsbodem is ontwikkeld voor het openlijk en neutraal kunnen verkennen van afzonderlijke visies en belangen, laat staan voor het overkomen van spanning en conflict die ontstaan bij botsing daartussen – terwijl dat wel de elementen zijn die succesvolle samenwerkingsverbanden kenmerken. In een van de drie casussen hebben wij gezien hoe het samenwerkingsverband er wel in slaagde om deze stappen te zetten, en welke omvangrijke rol daarbij was weggelegd voor de voorzitter. Het vermogen om adaptief te kunnen schakelen tussen inhoud en relatie, tussen formeel en informeel, en tussen praktisch en abstract maakte dat deze voorzitter een context vormgaf waarin deelnemende

professionals gezamenlijk tot nieuwe aanpakken voor bestaande problemen konden komen.

Dit vermogen tot bruggenbouwen is wat ons betreft de sleutel tot succesvol integraal samenwerken. In tijden waarin veel maatschappelijke problemen veelkoppig en vervlochten zijn, en integraal werken daarmee een noodzaak, is het bouwen van bruggen een cruciale competentie voor interdisciplinair samenwerkende professionals. Het probleem is dat professionals hiervoor niet zijn toegerust. Hoewel interdisciplinair samenwerken in steeds meer opleidingen wordt opgenomen, wordt daarin niet geleerd *hoe* dat precies moet (zie ook: Walberg, De Leeuw en Slingerland, 2021; Spithoven, 2020). Het is de samenwerkende professionals dus ook niet aan te rekenen dat zij moeite hebben met het vormgeven van de complexe taken die hier bij komen kijken. Het is tijd om lokaal samenwerkende professionals daar beter in toe te rusten.

Literatuur

Abramson, J. & Bronstein, L. (2004). 'Group Process Dynamics and Skills in Interdisciplinary Teamwork', in: Garvin, C., Gutierrez, M., Galinsky, M. (eds.), *Handbook of social work with groups*. New York/Londen: The Guilford Press.

Ackoff, Russell L. 1974. *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. New York: Wiley.

Alvord, S.H., Brown, L.D. & Letts, C.W. (2004). Social Entrepreneurship and societal Transformation. An exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40 (Rand & Nowak, 2013), 260-282.

Atwal, A. & Caldwell, K. (2005). Do all health and social care professionals interact equally: a study of interactions in multidisciplinary teams in the United Kingdom. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 19(3), 268-273.

Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2001). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Wolters-Noordhoff.

Babbie, E. (2007). *The practice of social research* (11e ed.). Thomson Wadsworth.

Bammer, G., O'Rourke, M., O'Connell, D. et al. (2020). Expertise in research integration and implementation for tackling complex problems: when is it needed, where can it be found and how can it be strengthened? *Palgrave Commun* 6, 5.

Bardach, E. (1998). *Getting agencies to work together*. Washington: Brookings Institution Press.

Bayley, D.H. & Shearing, C.D. (2001). *The New Structure of Policing*. National Institute of Justice.

Berding, J. & Witte, T. (2013). *Praktijkonderzoek op niveau. Inspelen op onderzoeksdilemma's bij sociale studies*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Bijleveld, C., Salet, R., Damstra, A. & Stéfanovic, D. (2021). *Politiefunctie in een veranderende omgeving*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Binkhorst, J., Overkamp, E., Sprinkhuizen, A. & Wilken, J. (2019). *Integraal werken ontrafeld. Een theoretisch perspectief in vier vensters*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Blokland, W. & Loonstra, H. (2017). *Verward gedrag in de wijk, en nu? Een onderzoek naar signalen en signaleerders van personen met verward gedrag en mogelijke handelsperspectieven voor social workers in wijkteams*. Christelijke Hogeschool Ede. <https://vng.nl/sites/default/files/2019-11/20170608-pmvg-onderzoek-social-work-wijk-loonstra-blokland.pdf>

Boutellier, H., De Meere, F. & Brock, A. (2021). *Richting! Over het sturen op perspectief voor wijken*. Verwey Jonker Instituut.

Boyle, D. & Harris, M. (2009). *The challenge of CO-Production. How equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services*. Discussion Paper. Nesta. Brandsen, T. & Honingh, M. (2015). Distinguishing Different Types of Coproduction: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions. *Public Administration Review*, 76 (Rand & Nowak, 2013), 427-435.

Camelia, T. (2017). Street-level bureaucrats as innovative strategists: an analytical approach. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 12, 51-62.

Clarke, M. and J. Stewart. (1997) *Handling the Wicked Issues: A Challenge for Government*. Birmingham: University of Birmingham, Institute of Local Government Studies.

Cohen, Z. A. (2003). The single assessment process: An opportunity of collaboration or a threat to the profession of occupational therapy? *British Journal of Occupational Therapy*, 66(5), 201-208.

Davies, A. & Thomas, R. (2003). Talking cop: discourses of change and policing identities. *Public Administration*, 81 (Fehr & Fischbacher, 2002), 681-699.

De Groot, G., Van Wijk, E., Herben, M., Ferguson, J., Majoor, S. (2023). *Boundary spanners in actie. Handelingsmogelijkheden voor professionals bij domeinoverstijgende grootstedelijke vraagstukken*. Hogeschool van Amsterdam.

De Jong, J. (2017). *Meer voorkomen met verbondenheid. Preventieve aanpak van Marokkaans-Nederlandse risicojeugd uit de Snijdelwijk in Boskoop*. Leiden: Hogeschool van Leiden.

Dozy, M. (2012). *Samenwerken tussen politie en partners Specifieke kenmerken, knelpunten en aanknopingspunten voor oplossingen*. Apeldoorn: Politieacademie.

Elliott, M., Gray, B. & Lewicki, R. (2003). Lessons learned about the framing of intractable environmental conflicts. In: R. Lewicki, B. Gray & M. Elliott (eds.), *Making sense of intractable environmental conflicts: concepts and cases* (pp. 409-436), Washington, D.C.: Island Press at 420.

Fehr, E. & Fischbacher, U. (2002). Why social preferences matter – the impact of non-selfish motives on competition, cooperation and incentives. *Royal economic society*, 1-33.

Fligstein, N. (2001). Social Skill and the theory of fields. *Sociological theory*, 19 (Ketti, 2006), 105-125.

Friese, S. (2014). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. Sage.

Frost, N., Robinson, M. & Anning, A. (2005). Social workers in multidisciplinary teams: issues and dilemmas for professional practice. *Child and Family Social Work*, 10, pp 187-196

Getha-Taylor, H. (2008). 'Identifying collaborative competences'. *Review of Public Personnel Administration*, 28 (2), 103-119.

Gill, C., Weisburd, D., Telep, C.W., Vitter, Z. & Bennett, T. (2014). Community-oriented policing to reduce crime, disorder and fear and increase satisfaction and legitimacy among citizens: a systematic review. *Journal of experimental criminology*, 10 (Fehr & Fischbacher, 2002), 399-428.

Greene, J.R. (2000). Community Policing in America: Changing the Nature, Structure, and Function of the Police. *Criminal Justice*, 3, 299-370.

Grey, B. (2003). Framing of environmental disputes. In: *Making sense of intractable environmental conflicts: Concepts and cases*. Washington DC: Island Press.

Halliday, S., Burns, N., Hutton, N., MCNEILL, F. & Tata, C. (2009), *Street-Level Bureaucracy, Interprofessional Relations, and Coping Mechanisms: A Study of Criminal Justice Social Workers in the Sentencing Process*. *Law & Policy*, 31: 405-428.

Halsema, F. et al. (2020). *Kom op voor de meest kwetsbare gebieden. Urgente oproep 15 burgemeesters voor ondersteuning om tweedeling tegen te gaan*. Geraadpleegd via: [Manifest-kwetsbare-gebieden.pdf](#)

Hawkins, M.A. & Rezazade, M. (2012). Knowledge boundary spanning process: synthesizing four spanning mechanisms. *Management Decision*, 50 (10): 1800-1815.

Horn, A., Urias, E. & Zweekhorst, M. (2022). Epistemic stability and epistemic adaptability: interdisciplinary knowledge integration competencies for complex sustainability issues. *Sustainability Science*, 17, pp. 1959-1976.

Housley, W. (2003). *Interaction in multidisciplinary teams*. New York: Routledge.

Jackson, S.E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. In: M. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (p. 53-75). New York: Wiley-Blackwell.

Jessup, R.L. (2007). Interdisciplinary versus multidisciplinary care teams: do we understand the difference? *Australian Health Review*, 31(3), 330.

Johnson, D.W., Johnson, R.T. & Smith, K.A. (2007). The influence of group dynamics on group performance in collaborative learning. *Active Learning in Higher Education*, 8(3), 200-214.

Kapucu, N. (2005). Interagency Communication Networks During Emergencies. Boundary spanners in multiagency coordination. *American Review of Public Administration*, 36 (Ketti, 2006), 207-225.

Kaufman, S., Elliot, M. & Shmueli, D. (2003). *Frames, Framing and Reframing*. Boulder: University of Colorado.

Keast, R. & Brown, K. (2002). The Government Service Delivery Project: A Case Study of the Push and Pull of Central Government Coordination. *Public Management Review*, 4(4), 439-459.

Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K. & Woolcock, G. (2004). Network structures: working differently and changing expectations. *Public administration review*, 64 (Rand & Nowak, 2013), 363-371.

Ketti, D.F. (2006). Managing boundaries in American administration: The collaboration imperative. *Public administration review*, December special issue, 10-19.

Kilmann, R. H. & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The 'MODE' instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325.

Klijn, E. H. & Koppenjan, J. F. M. (2000). Public Management and Policy Networks: Foundations of a network approach to governance. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135-158.

Koekkoek, B. (2017). De toename van ‘verwarde personen’-meldingen: kwantitatieve analyse van een openbare orde en public health-probleem. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 95, 264-272. <https://doi.org/10.1007/s12508-017-0072-3>

Kramer, J. (2019). *Deep Democracy. De wijsheid van de minderheid*. Den Haag: Boom.

Leidelmeijer, K., Frissen, J. & Van Iersel, J. (2020). Veerkracht in het corporatiebezit. De update: Een jaar later, twee jaar verder.... Aedes.

Lewis, M. (2013). Inside the no. Five steps to decisions that last. *Personnel Decisions International*.

Liberati, E.G., Gorli, M. & Scaratti, G. (2016). Invisible walls within multidisciplinary teams: disciplinary boundaries and their effects on integrated care. *Social Science & Medicine*, 150, 31-39.

Loader, I. (2000). Plural policing and democratic governance. *Social & Legal studies*, 9 (Rand & Nowak, 2013), 323-345.

Luken, T. (2004). Zijn competenties meetbaar? Dilemma en uitweg bij het werkbaar maken van het competentiebegrip. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22(1).

Luken, T. & Schokker, J. (2002) . Assessment Instrumentarium Personeel & Arbeid: Algemene informatie, Kennistoets, Attitudeinstrument, Portfolio. Amsterdam: NOA.

Mackay, L., Soothill, K., Webb, C. (1995). ‘Troubled times’. In: Soothill, K., Mackay, L., Webb, C. (eds.), *Interprofessional relations in healthcare*. Londen: Arnold.

Mandell, M. & Steelman, T. (2003). Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations. The importance of typologies, context and management strategies. *Public Management Review*, 5(2), 197-224.

Martin, R. (2013). *Teamworking skills for social workers*. Berkshire: Open University Press.

McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*, December special issue, 33-43.

Mindell, A. & Mindell, A. (1990). *Deep democracy*. Unpublished manuscript.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2022). *Nationaal programma leefbaarheid en veiligheid*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Moerkerken, S. (2021). *Conflict eren. Conflict inzetten om verandering te veroorzaken*. Boom.

Moore, M. (1995). *Creating public value: strategic management in government*. Harvard University Press.

Nationale Politie (2021). *Veiligheid, vertrouwen & verbinding. Strategische agenda politie 2021-2025*. Nationale Politie.

Neal, J. W., Neal, Z. P. & Brutzman, B. (2022). Defining brokers, intermediaries, and boundary spanners: a systematic review. *Evidence & Policy*, 18(1), 7-24.

Nooteboom, L., Mulder, E., Kuiper, C. & Vermeiren, R. (2021). Integraal werken? Focus op de uitvoerende hulpverleners. *Kind en Adolescent Praktijk*, 20, pp. 24-30.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2014). *Value proposition design. How to create products and services customers want. Get started with...* Wiley.

Ostrom, E. & Ahn, T.K. (2007). The meaning of social capital and its link to collective action. Workshop in political theory and policy analysis.

Paoline, E. A., Myers, S. M. & Worden, R.E. (2000). Police culture, individualism, and community policing: evidence from two police departments. *Justice Quarterly*, 17 (Rand & Nowak, 2013), 575-605.

Peeters, M.A., van Tuijl, H.F., Reymen, I.M. & Rutte, C.G. (2007). The development of a design behaviour questionnaire for multidisciplinary teams. *Design studies*, 28(6), 623-643.

Pleysier, S. (2008). Integrale veiligheid als dogma? Grenzen aan het heersende veiligheidsdiscours. *Tijdschrift voor veiligheid*, 7(1), 34-46.

Politieacademie (2019). *Strategische onderzoeksagenda voor de Politie 2019 – 2022. Voor een effectievere politie en een veiligere samenleving*. Politieacademie.

Poxton, R. (1999). *Working across boundaries*. Londen: The King's Fund.

Rand, D.G. & Nowak, M.A. (2013). Human cooperation. *Trends in cognitive sciences*, 17 (Loader, 2000), 413-425.

Rieple, A., Haberberg, A. & Gander, J. (2005). Hybrid Organizations as a Strategy for Supporting New Product Development. *Design Management Review*, winter 2005.

Rowe, M. (2017). *Introduction to policing* (3rd ed.). Sage.

Saldaña, J. (2012). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.

Schakelteam Personen met Verward Gedrag (2016). *Niemand tussen wal en schip. Schakelprogramma*. Den Haag. Geraadpleegd via: <https://vng.nl/files/vng/publicaties/2016/20161213-pmvg-schakelprogramma-v42.pdf>

Schakelteam Personen met Verward Gedrag (2018). *Op weg naar een persoonsgerichte aanpak. Eindrapportage*. Den Haag. Geraadpleegd via: <https://vng.nl/files/vng/publicaties/2018/20180926-pmvg-eindrapportage-schakelteam.pdf>

Schon, D.A. (1991). *The reflective practitioner*. Aldershot: Ashgate.

Schon, D. (ed.) (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Sheehan, D., Robertson, L. & Ormond, T. (2007). Comparison of language used and patterns of

communication in interprofessional and multidisciplinary teams. *Journal of Interprofessional Care*, 21(1), 17-30.

Spithoven, R. (2020). *Verbonden risico's. Maatschappelijke veiligheid in de black box society*. Boom Uitgevers.

Stephens, W., Van Steden, R. & Schoonmade, L. (2024). Boundary spanning in local governance: a scoping review. *Administration & Society*, 56 (2), 99-144.

Stol, W. (2016). Begrippenkader integrale veiligheid. In: W. Stol et al. (red.), *Basisboek integrale veiligheid* (p. 39-52). Den Haag: Boom criminologie.

Terpstra, J. & Krommendijk, M. (2010). Gemeentelijke regie in de veiligheidszorg. Schets van relevante factoren en een wetsvoorstel. *Tijdschrift voor Veiligheid*, (9) 3, pp. 9-20.

Thomas, K. & Kilmann, R. (2002). *Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument*. Palo Alto: CA, Xicom. Inc, a subsidiary of CPP, Inc.

Toseland, Jones & Gellis, (2004). 'Group Dynamics'. In: Garvin, C., Gutierrez, M., Galinsky, M. (eds.), *Handbook of social work with groups*. New York/Londen: The Guilford Press

Trevilion, S. (1991). *Caring in the community*. Londen: Longman.

Trojanowicz, R. C., Kappeler, V. E., Gaines, L. K. & Bucqueroux, B. (1998). *Community policing: A contemporary perspective*. Cincinnati: Anderson.

Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63 (6), p. 384-399.

Tuckman, B.W. & M.A.C. Jensen (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2, p. 419-427.

Tummers, L. & Bekkers, V. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy and the importance of discretion. *Public Administration Review*, 16, 527-547.

Uyterlinde, M., van der Velden, J. & Bouwman, R. (2020). Wijk in Zicht: Kwalitatief Onderzoek Naar de Dynamiek van Leefbaarheid in Kwetsbare Wijken. *Platform31: Den Haag, The Netherlands*.

Van Bommel, S., Aarts, M. N. C. & Turnhout, E. (2006). *Over betrokkenheid van burgers en hun perspectieven op natuur* (No. 21). Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu.

Van Delden, P.J. (2009). *Sterke netwerken. Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Amsterdam: Van Gennep.

Van der Vegt, G.S. & Bunderson, J.S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.

Van de Ven, A. (2007). *Engaged scholarship: a guide for organizational and social research*. Oxford: Oxford University Press.

Van Hattum, M. & Van Hal, L. (2015). Meervoudig: Samenwerking tussen hulpverleners in gezinnen met meervoudige problemen. *Maatwerk*, 16, 31-33.

Van Merriënboer, J.J.G., Klink, M.R. van der & Hendriks, M. (2002). Competenties: Van complicaties tot compromis; Over schuifjes en begrenzers; Een studie in opdracht van de Onderwijsraad. Den Haag: Onderwijsraad.

Van Steden, R., Roelofs, R. & Heijnen, M. (2009). *Pluriforme politiefunctie: inventarisatie van en burgerpercepties over beveiligers, toezichthouders en handhavers*. Vrije Universiteit / Dienst Onderzoek + Statistiek.

Van Steden (2011a). Integraal lokaal veiligheidsbeleid. Tussen retoriek en realiteit. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 10 (1), 3-9.

Van Steden, R. (editor) (2011b). *Strategieën van lokale veiligheid: een achtergrondstudie en drie reflecties*. Amsterdam University Press.

Van Steden, R., De Groot, I. & Boutellier, H. (2012). Veel dynamiek, weinig slagvaardigheid. Een studie naar de praktijk van lokale veiligheidsnetwerken. *Bestuurskunde*, 2, pp. 60-70.

Vroemen, M. (2012). 'Fasen van groepsontwikkeling'. In: Ruijters, M. & Simons, R. *Canon van het leren*. 50 concepten en hun grondleggers. Deventer: Kluwer.

Walberg, A., De Leeuw, R. & Slingerland, W. (2021). Professionals van morgen. *Hoe het hoger onderwijs moet voorkomen onbedoeld een nieuwe generatie paarse-krokodil-professionals af te leveren*. Hogeschool Saxion.

Weisburd, D. & McElroy, J. (1988). Enacting the CPO role: Findings from the New York City pilot program in community policing. *Community policing: Rhetoric or reality*, 89-101.

Weisburd, D., Lum, C. M. & Yang, S. M. (2003). When can we conclude that treatments or programs 'don't work'? *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 587(1), 31-48.

Werkman, R. (2016). De kloof tussen 'praten over doen' en 'doen'. Verklaringen en handelingsmogelijkheden vanuit veranderkundig, systeemtheoretisch en conversatietheoretisch perspectief. *Me&O*, 5, 24-37.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2005). *Vertrouwen in de buurt*. WRR/Amsterdam University Press.

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public administration*, 80 (1), 103-124.

Williams, P. (2012). *Collaboration in public policy and practice. Perspectives on boundary spanners*. The policy press.

Bijlage A **Topiclijst interviews**

Achtergrond respondent

1. Rol/functie binnen organisatie
2. Verbondenheid met centrale inhoudelijke thema
3. Rol *organisatie* bij centrale inhoudelijke thema

Aanleiding samenwerkingsverband & verwachtingen

4. Aanleiding samenwerkingsverband in eigen woorden
5. Welke bestaande middelen werken (kennelijk) onvoldoende dat dit overleg nodig was?
6. Wijze van probleemanalyse in het verleden
7. Hoe kijk jij zelf naar (*issue*-frames):
 - a. Wie zijn veroorzakers van het probleem
 - b. Hoe uit het probleem zich
 - c. Welke externe factoren hebben invloed op het probleem
8. Eigen rol en verantwoordelijkheid bij aanpak probleem (*identity*-frames)
9. Rol en verantwoordelijkheid buurtbewoners bij dit probleem (*characterization*-frames)
10. Rol en verantwoordelijkheid partners bij dit probleem (*characterization*-frames)
11. Oordeel over aanpak probleem door afzonderlijke partners versus noodzaak tot integrale samenwerking
12. 'Oplosbaarheid' van het probleem
13. Ambitieniveau: kortetermijndoelen versus meer duurzame effecten

Samenwerking in uitvoering

14. Visie op wat partners in overleg momenteel bijdragen aan aanpak van omschreven probleem
15. Op welke punten heeft respondent partners nodig
16. Mate waarin verwachtingen van partners momenteel worden waargemaakt
17. Visie op toegevoegde waarde van samenwerkingsverband
18. Sfeer overleg
19. Inhoud overleg – match met verwachtingen
20. Wat respondent er 'haalt'
21. Wat respondent er 'brengt'

Overbruggen van verschillen

- 22. Voorbeelden van gedrag in overleg waarbij verschillen worden overbrugd
- 23. Visie op wat daarbij al goed gaat
- 24. Visie op wat daarbij beter kan

Tot slot

- 25. Opvatting over waar succes van samenwerkingsverband van afhangt
- 26. Vragen/opmerkingen van respondent

Bijlage B Observatieschema

NON-VERBALE COMMUNICATIE	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Etc
Open/gesloten houding (rechttop zitten, achterover gezakt, armen over elkaar, hoofd laten steunen in hand)					
Oogcontact (wegkijken/aankijken)					
Gebaren (handgebaren, bijvoorbeeld gebalde vuisten)					
Knikken/schudden (instemmen / niet mee eens zijn, begrijpen wat de ander zegt)					
Telefoongebruik					
Aantekeningen maken					
Elkaar opzoeken/afstand houden					
Indruk aandachtig luisteren / in eigen gedachten (of door elkaar heen praten/fluisteren)					
Mimiek/gezichtsuitdrukking (verward, (on)begripvol, geconcentreerd, blij, gefrustreerd, pokerface et cetera)					
Algemene indruk non-verbale communicatie					

Algemene indruk non-verbale communicatie van de gehele groep:

VERBALE COMMUNICATIE	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Etc
Intonatie (geïnteresseerd, gepassioneerd, emotioneel, vlak, onverschillig, zakelijk et cetera)					
Stemvolume (hard / zacht / ertussenin)					
Benoemt collectief belang					
Geeft aan bijdrage te willen leveren aan collectief belang					
Houdt afstand van collectief belang/samenwerking met partners					
Kaart problemen aan					
Informeert andere partijen vanuit eigen perspectief over probleemdefinitie					
Vraagt aan andere partijen perspectief probleemdefinitie					
Doorvragen					

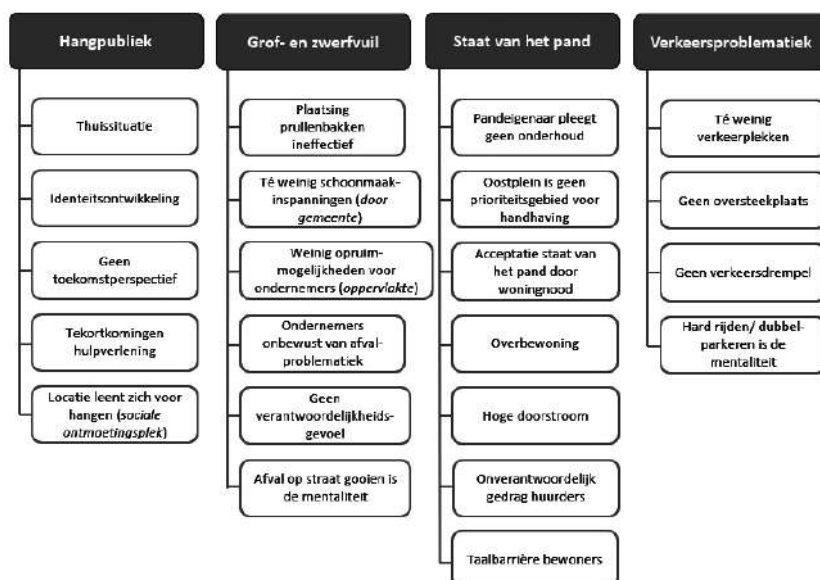
Algemene indruk verbale communicatie van de gehele groep:

Bijlage C Codeerschema

Overkoepelend thema	Hoofdcodes	Uitleg (hoofdcodes)	Sub-code
Groepsdynamica	Probleemdefinitie (<i>inhoudelijk</i>)	Wat iedere partner beschouwt als 'het probleem' dat aangepakt moet worden (<i>issue-frames</i>). Waarin lijkt men elkaar te vinden en waarin niet?	- Overlap in <i>issue-frames</i> - Tegenstrijdigheid in <i>issue-frames</i> - Samenvoegen van <i>issue-frames</i> in een nieuw 'verhaal' door de voorzitter
	Procesmatige keuzes bijeenkomsten (<i>procesmatig</i>)	De (impliciete) procesmatige keuzes die zijn gemaakt t.a.v. de inrichting van de bijeenkomsten	- Probleemdefinitie aan groep overlaten - Keuze om casuïstiekbespreking te gaan doen - Instellen van werkgroepen - De keuze van partners om wel/niet aanwezig te zijn bij de bijeenkomsten - Inclusieve besluitvorming - Wekelijks overleg vaste tijd - Ruimte voor falen (<i>learning by doing</i>) - Pragmatische houding richting privacy - Groepsgewijs en 1 op 1 reflectie door deelnemers
	Individueel samenwerkingsgedrag	De vijf conflictstijlen	- Vermijdend - Concurrerend - Meegaand - Onderhandelend - Integrerend
	<i>Characterization-frame</i> (beeld van de ander)	Welke verwachtingen partners van elkaar hebben	- Conflict over verantwoordelijkheid medepartner - Consensus over verantwoordelijkheid medepartner
	<i>Identity-frame</i> (beeld van eigen rol / functie / organisatie)	Wat zij zien als hun eigen verantwoordelijkheid/taak	- Onduidelijkheid eigen rol in samenwerkingsverband - Helderheid eigen rol in samenwerkingsverband
Organisatorische randvoorwaarden	Samenstelling samenwerkingsverband	Hoe de partijen zich tot elkaar verhouden en of er een machtsverdeling (hiërarchie) bestaat tussen spelers in de groep	- Escalatie mogelijkheid - Bottom-up benadering - Steun strategische lagen organisaties geeft voorzitter doorzettingsmacht - Verschillende informatieposities (informatie-monopolie) - Overlap met doelstellingen initiële organisaties - Conflicterende belangen

Overkoepelend thema	Hoofdcode	Uitleg (hoofdcode)	Sub-code
Voorzitterschap	Gedrag / houding		- Gedrag voorzitter bij weerstand - Faciliteren, open, veilige sfeer - Continue aandacht voor weerstand onder deelnemers - Open, kwetsbaar opstellen - Laagdrempelig en benaderbaar - Aandacht voor teamgevoel - Actieve inbreng deelnemers - Direct, persoonlijke contact stimuleren (bellen i.p.v. mailen)
	Kennis	Inhoudelijke kennis over partners	- Type organisatie - Organisatie structuur - Belangen - Realistisch beeld van de mogelijkheden van iemands rol
	Bruggenbouwer- eigenschappen	Vertaler, Coördinator, Netwerk-bouwer, Onderne-mer	- Gezamenlijke doel centraal stellen - Herformuleren van bijdragen t.b.v. gedeelde taal - Coördineren van taken - Onderhoud onderlinge relaties - Communiceren van visie - Innoveren

Bijlage D Code Netwerk Probleemanalyse Winkelcentrum Oostplein



Uitgaven in de reeks Politiekunde

1. ***Criminaliteit in de virtuele ruimte***
P. van Amersfoort, L. Smit & M. Rietveld, DSP-groep, Amsterdam/TNO-FEL, Den Haag, 2002
2. ***Cameratoezicht. Goed bekeken?***
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2002
3. ***De 10 stappen van Publiek-Private Samenwerking (PPS)***
J.C. Wever, A.A. van Pel & L. Smit, DSP-groep, Amsterdam/TNO-FEL, Den Haag, 2002
4. ***De opbrengst van projecten. Een verkennend onderzoek naar de bijdrage van projecten aan diefstalbestrijding***
C.J.E. In 't Velt, e.a., NPA-Onderzoeksgroep, LSOP, Apeldoorn, 2003
5. ***Cameratoezicht. De menselijke factor***
A. Weitenberg, E. Jansen, I. van Leiden, J. Kerstholt & H.B. Ferwerda, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem/TNO, Soesterberg, 2003
6. ***Jeugdgroepen in beeld. Stappenplan en randvoorwaarden voor de shortlist-methodiek***
H.B. Ferwerda & A. Kloosterman, Advies- en Onderzoeksgroep Beke & Politieregio Gelderland-Midden, Arnhem, 2004 (vierde druk 2006)
7. ***Hooligans in beeld. Van informatie naar aanpak***
H.B. Ferwerda & O. Adang, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem/ Onderzoeksgroep Politieacademie Apeldoorn, 2005
8. ***Richtlijnen auditieve confrontatie***
J.H. Kerstholt, A.G. van Amelsvoort, E.J.M. Jansen & A.P.A. Broeders, TNO Defensie en Veiligheid, Soesterberg/Politieacademie, Apeldoorn/NFI, Den Haag, 2005
9. ***Niet verschenen***
10. ***De opsporingsfunctie binnen de gebiedsgebonden politiezorg***
O. Zoomer, IPIT, Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2006
11. ***Inzoomen en uitzoomen op Zaandam***
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke, Arnhem 2006

12. ***Aansprakelijkheidsmanagement politie. Beschrijving, analyse en handreiking***
E.R. Muller, J.E.M. Polak, C.J.J.M. Stoker m.m.v. M.L. Diepenhorst & S.H.E. Janssen, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag/Faculteit der Rechtsgeleerdheid Universiteit Leiden, 2006
13. ***Cold cases – een hot issue***
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2006
14. ***Adrenaline en reflectie. Hoe leren politiemensen op de werkplek?***
A. Beerepoot & G. Walraven e.a., DSP-groep BV, Amsterdam/Walraven onderzoek en advies, 2007
15. ***Tussen aangifte en zaak. Een referentiekader voor het aangifteproces***
W. Landman, L.A.J. Schoenmakers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, adviseurs en managers, Amersfoort, 2007
16. ***Baat bij de politie. Een onderzoek naar de opbrengsten voor burgers van het optreden van de politie***
M. Goderie & B. Tierolf, m.m.v. H. Boutellier & F. Dekker, Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, 2008
17. ***Hoeveel wordt het vandaag? Een studie naar de kans op voetbalgeweld en het veiligheidsbeleid bij voetbalwedstrijden***
E.J. van der Torre, R.F.J. Spaaij & E.D. Cachet, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2008
18. ***Overbelast? De administratieve belasting van politiemensen bij de afhandeling van jeugdzaken***
G. Brummelkamp & M. Linssen, EIM, Zoetermeer, 2008
19. ***Geografische daderprofilering. Een inventarisatie van randvoorwaarden en succesfactoren***
G. te Brake & A. Eikelboom, TNO Defensie en Veiligheid, Soesterberg, 2008
20. ***Solosurveillance. Kosten en baten***
S.H. Esselink, J. Broekhuizen & F.M.H.M. Driessen, Bureau Driessen, 2009
21. ***Onderzoek naar de mogelijke meerwaarde van AWARE voor de politie. Ervaringen met een nieuwe aanpak van belaging door ex-partners***
M.Y. Bruinsma, J. van Haaf, R. Römkens & L. Balogh, IVA Beleidsonderzoek en Advies, i.s.m. INTERVICT/Universiteit van Tilburg, 2008
22. ***Gebiedsscan criminaliteit en overlast. Een methodiekbeschrijving***
B. Beke, E. Klein Hofmeijer & P. Versteegh, Bureau Beke, Arnhem, 2008
23. ***Informatiemanagement binnen de politie. Van praktijk tot normatief kader***
V. Bekkers, M. Thaens, G. van Straten & P. Siep; m.m.v. A. Dijkshoorn, Center for Public Innovation, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009
24. ***Nodale praktijken. Empirisch onderzoek naar het nodale politieconcept***
H.B. Ferwerda, E.J. van der Torre & V. van Bolhuis, Bureau Beke, Arnhem/ COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009

-
25. ***Rellen om te rellen. Een studie naar grootschalige openbare-ordeverstoringen en notoire ordeverstoorers***
I. van Leiden, N. Arts & H.B. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2009
- 26a. ***Verbinden van politie- en veiligheidszorg. Politie en partners over signaleren & adviseren***
W. Landman, P. van Beers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2009
- 26b. ***Politiepolitiek. Een empirisch onderzoek naar politieke signalering & advisering***
E.J.A. Bervoets, E.J. van der Torre & J. Dobbelaar m.m.v. N. Koeman, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009
27. ***De politie aan zet: de aanpak van veelplegers in Deventer***
I. Bakker & M. Krommendijk, IPIT, Enschede, 2009
28. ***Boven de pet? Een onderzoek naar grootschalige ordehandhaving in Nederland***
O.M.J. Adang (redactie), S.E. Bierman, K. Jagernath-Vermeulen, A. Melsen, M.C.J. Nogarede & W.A.J. van Oorschot, Politieacademie, Apeldoorn, 2009
29. ***Rellen in Ondiep. Ontstaan en afhandeling van grootschalige ordeverstoring in een Utrechtse achterstandswijk***
G.J.M. van den Brink, M.Y. Bruinsma (redactie), L.J. de Graaf, M.J. van Hulst, M.P.C.M. Jochoms, M. van de Klomp, S.R.F. Mali, H. Quint, M. Siesling, G.H. Vogel, Politieacademie, Apeldoorn, 2010
30. ***Burgerparticipatie in de opsporing. Een onderzoek naar aard, werkwijzen en opbrengsten***
A. Cornelissens & H. Ferwerda (redactie), met medewerking van I. van Leiden, N. Arts & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2010
31. ***Poortwachters van de politie. Meldkamers in dagelijks perspectief***
J. Kuppens, E.J.A. Bervoets & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem & COT, Den Haag, 2010
32. ***Het integriteitsbeleid van de Nederlandse politie: wat er is en wat ertoe doet***
M.H.M. van Tankeren, Onderzoeksgroep Integriteit van Bestuur, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010
33. ***Civiele politie op vredesmissie. Uitzendervaringen van Nederlandse politie-functionarissen***
H. Solle, Universiteit Twente, Enschede, 2010
34. ***Ten strijde tegen overlast. Jongerenoverlast op straat: is de Engelse aanpak geschikt voor Nederland?***
M.L. Koemans, Universiteit Leiden, 2010
35. ***Het districtelijk opsporingsproces; de black box geopend***
R.M. Kouwenhoven, R.J. Morée & P. van Beers, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2010

36. ***Balanceren tussen alert maken en onrust voorkomen. Publiekscommunicatie over seriële schokkende incidenten (casestudy Lelystad)***
A.J.E. van Hoek, m.m.v. P.F. van Soomeren, M.D. Abraham & J. de Kleuver, DSP-groep, Amsterdam, 2011
37. ***Sturing van blauw. Een onderzoek naar operationele sturing in de basispolitiezorg***
W. Landman, m.m.v. M. Malipaard, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2011
38. ***Onder het oppervlak. Een onderzoek naar ontwikkelingen en (a)select optreden rond preventief fouilleren***
J. Kuppens, B. Bremmers, E. van den Brink, K. Ammerlaan & H.B. Ferwerda, m.m.v. E.J. van der Torre, Bureau Beke, Arnhem/COT, Den Haag, 2011
39. ***Naar eigen inzicht? Een onderzoek naar beoordelingsruimte van en grenzen aan de identiteitscontrole***
J. Kuppens, B. Bremmers, K. Ammerlaan & E. van den Brink, Bureau Beke, Arnhem/COT, Den Haag, 2011
40. ***Toezicht op zedendelinquenten door de politie in samenwerking met de reclassering***
H.G. van de Bunt, N.L. Holvast & J. Plaisier, Erasmus Universiteit, Rotterdam/Impact R&D, Amsterdam, 2012
41. ***Daders over cameratoezicht***
H.G.A. van Schijndel, A. Schreijenbergh, G.H.J. Homburg & S. Dekkers, Regio-plan Beleidsonderzoek, Amsterdam, 2012
42. ***Aanspreken op straat. Het werk van de straatcoach in al zijn verschijningsvormen***
L. Loef, K. Schaafsma & N. Hilhorst, DSP-groep, Amsterdam, 2012
43. ***De organisatie van de opsporing van cybercrime door de Nederlandse politie***
N. Struiksma, C.N.J. de Vey Mestdagh & H.B. Winter, Pro Facto, Groningen/Kees de Vey Mestdagh, Groningen, 2012
44. ***Politie in de netwerksamenleving. De opbrengst van de politieke netwerkfunctie voor de kerntaken opsporing en handhaving openbare orde en de sturing hierop in de gebiedsgebonden politiezorg***
I. Helsloot, J. Groenendaal & E.C. Warners, Crisislab, Renswoude, 2012
45. ***Tegenspraak in de opsporing. Verslag van een onderzoek***
R. Salet & J.B. Terpstra, Radboud Universiteit Nijmegen, 2012
46. ***Tunnelvisie op tunnelvisie? Een verkennend en experimenteel onderzoek naar de besluitvorming door VKL-teams met betrekking tot het onderkennen van tunnelvisie en andere procesaspecten***
I. Helsloot, J. Groenendaal & B. van 't Padje, Crisislab, Renswoude, 2012
47. ***M.-waarde. Een onderzoek naar de bijdrage van Meld Misdaad Anoniem aan de politievrije opsporing***
M.C. van Kuik, S. Boes, N. Kop, M. den Hengst-Bruggeling, T. van Ham & H. Ferwerda, Politieacademie, Apeldoorn/Bureau Beke, Arnhem, 2012

-
48. ***Seriebrandstichters. Een verkennend onderzoek naar daderkenmerken en delictpatronen***
Y. Schoenmakers, A. van Wijk & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2012
49. ***Van wie is de straat? Methodiek en lessen voor de politie om ongrijpbare veiligheidsfenomenen grijpbaar te maken – op basis van vijf praktijkcasus***
H. Ferwerda, T. van Ham & B. Bremmers, Bureau Beke, Arnhem, 2013
50. ***Recherchesamenwerking in de Euregio Maas-Rijn. Knooppunten, knelpunten en kansen***
H. Nelen, M. Peters & M. Vanderhallen, Politieacademie, Apeldoorn/ Universiteit Maastricht, 2013
51. ***De operationele politiebriefting onderzocht. Een onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebriefting***
A. Scholtens, J. Groenendaal & I. Helsloot, Crisislab, Renswoude 2013
- 51a. ***De operationele politiebriefting onderzocht (2). Een actie(vervolg)onderzoek om tot een effectievere politiebriefting te komen***
A. Scholtens, Crisislab, Renswoude 2015
52. ***Sociale media: factor van invloed op onrustsituaties?***
R.H. Johannink, I. Gorissen & N.K. van As, Politieacademie Apeldoorn/ VD-MMP, Houten, 2013
53. ***De terugkeer van zedendelinquenten in de wijk***
C.E. Huls & J.G. Brouwer, Politieacademie, Apeldoorn/Rijksuniversiteit Groningen/Centrum voor Openbare Orde en Veiligheid, Groningen, 2013
54. ***Van meld- naar aantoonplicht. Een onderzoek naar een systeem van digitale surveillance***
C. Veen & J.G. Brouwer, Politieacademie, Apeldoorn/Rijksuniversiteit Groningen, 2013
55. ***Heterdaadkracht in twee Haagse pilotgebieden***
B. van Dijk, J.B. Terpstra & P. Hulshof, Politieacademie, Apeldoorn/DSPgroep, Amsterdam, 2013
56. ***Inzet op Maat. Onderzoek naar kenmerken en mogelijkheden van duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers***
H. de Blouw, I.R. Kolkhuis Tanke & C.C. Sprenger, Politieacademie, Apeldoorn, 2013
57. ***Interventies in de opsporing. Impulsen in kwaliteit en effectiviteit van het opsporingsproces***
R.M. Kouwenhoven, R.J. Morée & P. van Beers, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2013
58. ***De plaats delict in beeld. Fotografie in de dagelijkse en gesimuleerde praktijk***
G. Vanderveen & J. Roosma, Instituut voor Strafrecht & Criminologie, Universiteit Leiden, 2013

59. ***Jeugdgroepen van toen. Een casusonderzoek naar de leden van drie criminele jeugdgroepen uit het einde van de vorige eeuw***
H. Ferwerda, B. Beke & E. Bervoets, Bureau Beke, Arnhem/Beke Advies, Arnhem/LokaleZaken, Rotterdam, 2013
60. ***Tussen hei en hoofdbureau. Leiderschapsontwikkeling bij de politie***
W. Landman, M. Brussen & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2013
61. ***Gemeentelijk blauw. Het dagelijks werk van gemeentelijke handhavers in beeld***
E. Bervoets, J. Bik & M. de Groot, LokaleZaken, Rotterdam, 2013
62. ***Excessief geweld op en om de voetbalvelden. Praktijkonderzoek naar omvang, ernst en aanpak van 'voetbalgeweld'***
P. Duijvestijn, B. van Dijk, P. van Egmond, M. de Groot, D. van Sommeren & A. Verwest, DSP-groep, Amsterdam, 2013
63. ***Beeld van gezag bij de politie. Maatschappelijke verbeelding en de impact van gezagsbeelden op burgers***
H. de Mare, B. Mali, M. Bleecke & G. van den Brink, m.m.v. Motivation, Tilburg University, Stichting IVMV, Leiden, 2014
64. ***Informatiegestuurde dienders. Informatiesturing tussen theorie en praktijk***
A. van Sluis, P. Siep, V. Bekkers, m.m.v. M. Thaens & G. Straten, Center for Public Innovation, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2014
65. ***Hard op weg. Onderzoek aanpak verkeersveelplegers***
B. Bieleman, M. Boendermaker, R. Mennes & J. Snippe, Intraval, Groningen/Rotterdam, 2014
66. ***Tussen hulp en hype. De inzet van opsporingsberichtgeving in ontvoeringszaken***
Y.M.M. Schoenmakers, J.V.O.R. Doekhie & J.C. Knotter, Yvette Schoenmakers Onderzoek en advies, Weesp, 2014
67. ***Nachtdienst bij de politie en verkeersveiligheid. Onderzoek naar ervaringen van politieagenten met verkeersonveiligheid in woon-werkverkeer na de nachtdienst***
P. Boekhoorn, BBSO, Nijmegen, 2014
68. ***Buit van woninginbraak. Onderzoek onder inbrekers en helers***
J. Snippe, M. Sijstra, R. Mennes & B. Bieleman, Intraval, Groningen/Rotterdam, 2014
69. ***Privaat blauw. Portiers, evenementbeveiligers en voetbalstewards op risicovolle locaties en tijdens risicovolle momenten***
E. Bervoets & S. Eijgenraam, LokaleZaken, Rotterdam, 2014
70. ***Met grof geschut. Reconstructie van een moordonderzoek binnen de criminele woonwagenwereld***
I. van Leiden, B. Bremmers & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2014

-
71. ***Met fluwelen handschoenen? Politie en de omgang met verwarde personen in Amsterdam***
J. Kuppens, T. Appelman, T. van Ham & A. van Wijk, Bureau Beke, Arnhem, 2015
- 72a. ***Vermisten op de kaart. Aard en omvang van langdurige vermissingen***
I. van Leiden & M. Hardeman, Bureau Beke, Arnhem, 2015
73. ***Van intel tot operatie. De impact van veiligheidsanalisten bij de aanpak van misdaad***
M. den Hengst, M. Bruinsma, Y. Schoenmakers, W. Niepce, Bureau Bruinsma, Tilburg, 2015
74. ***De bestuurlijke rapportage. Gezamenlijke inspanning in de aanpak van (georganiseerde) criminaliteit en overlast***
I. Gorissen, m.m.v. R.H. Johannink, PBLQ, Den Haag, 2015
75. ***De aangifte van delicten bij de multichannelstrategie van de politie***
P. Boekhoorn & J. Tolsma, Bureau Boekhoorn/Radboud Universiteit, Nijmegen, 2016
76. ***Die pakken we toch niet op? Afstemming tussen politie en Openbaar Ministerie in zaken van veelvoorkomende aangiftecriminaliteit***
R. Kouwenhoven & L. Kleijer-Kool, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2016
77. ***Het real-time informeren van noodhulpeenheden. Een onderzoek naar de RTI-functie om frontlijnpolitiefunctionarissen snel te voorzien van relevante informatie***
A. Scholtens, M. den Hengst & R. Waterreus, Crisislab, Renswoude/ Politieacademie, Apeldoorn, 2016
78. ***Hoe lang kun je 'schijt hebben'? Dertien desisters uit criminele jeugdgroepen aan het woord***
C.E. Hoogeveen, A.E. van Burik & B.J. de Jong, m.m.v. E.M. Klooster, Bureau Alpha, 's-Hertogenbosch/VanMontfoort, Woerden, 2016
79. ***Onbenutte kansen. Een onderzoek naar het gebruik van restinformatie in de opsporing***
A. van Wijk & L. Scholten, m.m.v. B. Bremmers, Bureau Beke, Arnhem, 2016
80. ***Verbale leugendetectie-wizards***
G. Bogaard & E.H. Meijer, Maastricht University, Maastricht, 2016
81. ***Mensenhandel in de prostitutie opsporen zonder aangifte? Een vervolgonderzoek om de doorzettingsmacht van de politie te verduidelijken***
M. Goderie, m.m.v. R. Kool, Goderie Onderzoek, Klarenbeek, 2016
82. ***De onvindbaren. Op zoek naar voortvluchtige veroordeelden in Nederland***
Y. Schoenmakers, I. de Groot, J. van Zanten, A. van Rooyen & J. Baars, Yvette Schoenmakers onderzoek & advies, Amsterdam, 2017
83. ***Elke dump is een plaats delict. Dumping en lozing van synthetisch drugsafval: verschijningsvormen en politieaanpak***
Y. Schoenmakers, S. Mehlbaum, M. Everartz & C. Poelarends, Yvette Schoenmakers onderzoek & advies, Amsterdam, 2016

- 83A. ***De Intelligence Paradox. Lessen uit de integrale pilot Analyse Synthetische Drugs in Oost-Nederland***
Y. Schoenmakers, S. Mehlbaum, Yvette Schoenmakers onderzoek & advies, Amsterdam, 2019
84. ***Naar handhaafbare noodbevelen en noodverordeningen. Een analyse van het gemeentelijke noodrecht***
A.J. Wierenga, C. Post & J. Koornstra, Rijksuniversiteit Groningen, Centrum voor Openbare Orde en Veiligheid, 2016
85. ***Vermisten op het spoor. Rechercheren naar langdurige vermissingen***
I. van Leiden & M. Hardeman, Bureau Beke, Arnhem, 2017
86. ***De aard van het beestje. Kenmerken en achtergronden van dierenmishandelaars***
A. van Wijk & M. Hardeman, Bureau Beke, Arnhem, 2017
87. ***Modus operandi van de recherche. De recherchepraktijk in moord- en verkrachtingszaken***
A. van Wijk, I. van Leiden & M. Hardeman, Bureau Beke, Arnhem, 2017
88. ***Over grenzen in de sport. De rol van de politie in de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag in de sport in samenwerking met relevante partners***
A. van Wijk, M. Hardeman, L. Scholten & M. Olfers, Vrije Universiteit Amsterdam, Bureau Beke, Arnhem, 2017
89. ***Defensiehulp. Legergroene bijstand aan de politie bij handhaving van de rechtsorde***
E. Bervoets, m.m.v. S. Eijgenraam, T. Dijkhuizen & J. van de Werken, Bureau Bervoets, Amersfoort, 2017
90. ***Tussen onder en boven. Productie en distributie van softdrugs in Noord-Nederland***
J. Snippe, R. Mennes, M. Sijstra & B. Bieleman, Intraval, Groningen/Rotterdam, 2017
91. ***Vechten op afspraak. Inzicht in het fenomeen en input voor de ontwikkeling van een politiestrategie***
T. van Ham, L. Scholten, A. Lenders & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2018
92. ***Notoire straten. Over de lokale inbedding van georganiseerde criminaliteit***
S. Mehlbaum, Y. Schoenmakers & J. van Zanten, Mehlbaum Onderzoek, Amsterdam, 2018
- 92A. ***De wortel en de stok. Praktijklessen uit een gebiedsgerichte probleemaanpak van ondermijning***
S. Mehlbaum, Y. Schoenmakers, Mehlbaum Onderzoek, Amsterdam, 2019
93. ***Ondermijning door criminele 'weldoeners'***
M. Bruinsma, R. Ceulen & T. Spapens, m.m.v. C. Deij, Tilburg University, Tilburg/Bureau Bruinsma, Tilburg, 2018

-
94. ***Kiezen voor politie. Een onderzoek onder mbo-studenten met een migratie – achtergrond in het veiligheidsdomein***
S. de Winter-Koçak, E. Klooster & M. Day, m.m.v. S. Mehlbaum, M. van Vugt & K. Leschonski, Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, 2018
95. ***Doe-het-zelf-surveillance. Een onderzoek naar de werking en effecten van WhatsApp-buurtgroepen***
S. Mehlbaum & R. van Steden, m.m.v. M. van Dijk, Vrije Universiteit Amsterdam, Mehlbaum Onderzoek, Amsterdam, 2018
96. ***Een klacht is een gratis advies***
G. Jacobs, T. Hak, G. Vanderveen, M. Flory, T. Thuis, S. Valkeman & M. Franken, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2018
97. ***Voortgezet crimineel handelen tijdens detentie: je gaat het pas zien als je het doorhebt***
A. Verwest, W. Buysse, P. van Egmond, D. Hofstra, DSP-groep, Amsterdam, 2019
98. ***Zorg voor kinderen bij aanhouding van ouders; Best practices uit binnen- en buitenland***
J. Reef, N. Ormskerk, Universiteit Leiden, 2019
99. ***Aankoopfraude uit het buitenland***
J. Jansen, S. Westers, S. Twickler, W. Stol, NHL Stenden Hogeschool / Politieacademie
100. ***Grijs vakmanschap? Taakgerelateerd ongeoorloofd handelen binnen de politie***
R. Chr. van Halderen (diss. Avans Hogeschool), 2019
101. ***Niet meer doen! Een onderzoek naar de INDIGO-afdoening***
A. van Wijk, S. Dickie, J. van Esseveldt, Bureau Beke, Arnhem, 2019
102. ***De aanpak van cybercrime door regionale eenheden van de politie. Van intake van cybercrime naar opsporing en vervolging***
P. Boekhoorn, BBSO, Nijmegen, 2020
103. ***In- en doorstroom van nieuwkomers in beeld. Opgetekende lessen uit acht casussen rond de opvang van asielzoekers in Nederland.***
J. Kuppens, Bureau Beke, Arnhem 2020
104. ***De lading van vuurwapens. Een onderzoek naar de impact van illegale vuurwapens in Nederland.***
H. Ferwerda, J. Wolsink en I. van Leiden, Bureau Beke, Arnhem 2020
105. ***Q-teams. De politie onderweg naar toekomstbestendige opsporing en vervolging?***
P. van Egmond, A. Swami-Persaud, A. Verwest, DSP-groep, Amsterdam 2020
106. ***Onderwereld boven water? Zoektocht naar georganiseerde criminaliteit in de Noordelijke zeehavens***
N. Struiksma, C. Boxum, S.J. Hollenberg, N.O.M. Woestenburger, Pro Facto, Groningen 2020

107. ***Benutten van digitale sporen***
R. Zuurveen, W. Ph. Stol, Onderzoeksgroep Cybersafety. NHL Stenden en CyberScienceCenter 2020
108. ***Kansen en knelpunten binnen de financiële opsporing***
L.N. de Swart, G.P.J.M op 't Hoog, B.M.J Slot, A. Winkel. Ecorys 2021
109. ***Black box van gemeentelijke online monitoring. Een wankel fundament onder een stevige praktijk***
W. Bantema, S. Westers, M. Hoekstra, R. Herregodts, S. Munneke. NHL Stenden Hogeschool / Rijksuniversiteit Groningen, 2021
110. ***Ondermijning langs zijpaden. Een verkennend onderzoek naar de aard, omvang en aanpak van ondermijnende criminaliteit in relatie tot kleine havens en luchthavens, railtransport en binnenvaart in Noord-Brabant en Zeeland.***
S. van Nimwegen, T. Spapens, R. Ceulen, Tilburg University/Nationale Politie, 2021
111. ***Meer dan een ruzie. Politie in de netwerkaanpak huiselijk geweld.***
K.D. Lünemann, S. ter Woerds, Verwey-Jonker Instituut 2021
112. ***Van verhalen naar verbalen. Een verkennende studie naar de aanpak van ondermijnende drugscriminaliteit in het Noordzeekanaalgebied en de haven van Amsterdam***
Y. Eski, M. Boelens, A. Mesic, H. Boutellier, Vrije Universiteit Amsterdam/Verwey-Jonker Instituut 2021
113. ***Weten, doen en leren. Een proeftuinonderzoek naar gebiedsgerichte opsporing***
E. Bervoets, J. Broekhuizen, K. van den Akker, J. Landsman, Bureau Bervoets, Amersfoort 2021
114. ***Zuiver op de graat? Over de betrokkenheid van de visserij bij maritieme drugsmokkel***
S. Mehlbaum, K. van den Akker, A. Verweij, A. Wester m.m.v. R. van der Borden en M. Dekker, Mehlbaum Onderzoek, Halfweg 2021
115. ***Kinderen als slachtoffer, getuige of dader van huiselijk geweld. Aard en afhandeling van door de politie bij ZSM aangebrachte zaken van huiselijk geweld waarbij minderjarigen zijn betrokken.***
V. van Koppen, M. Bruggeman, R. Houston, J. Harte, VU Amsterdam 2022
116. ***Wachters aan het woord. Dilemma's van accountants, advocaten, belastingadviseurs en notarissen in hun rol als poortwachter.***
K. van Wingerde, C. Hofman, Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus school of law, 2022.
117. ***Ooggetuigenidentificaties: het verband tussen subjectieve zekerheid en accuraatheid. Een experimentele studie en her-analyse van bestaand onderzoek volgens Nederlandse confrontatieprotocollen***
M. Sauerland, N. Tupper, A.G. van Amelsvoort, Maastricht University 2022

-
118. ***Het fenomeen vechtafspraken: vier jaar later. Onderzoek naar de profielen van de deelnemers, kenmerken van de vechtgroepen en – nieuwe ontwikkelingen ten aanzien van – het fenomeen vechtafspraken***
J. Wolsink, H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem 2022
119. ***Strip- en omkatfabrieken. Een fenomeenstudie als basis voor inzicht, awareness en aanpak***
H. Ferwerda, J. Wolsink, Bureau Beke, Arnhem 2022
120. ***Bestuurlijke rapportage bij sluitingen van drugsbanden. Onderzoek naar het succesvol opstellen, aanbieden en opvolgen van bestuurlijke rapportages in artikel 13b Opiumwet-zaken***
L.M. Bruijn, R. Mennes, J.A. de Muijnck, M. Vols voor Breuer&Intraval en Rijksuniversiteit Groningen 2022
121. ***Mismatch. Een verkennend fenomeenonderzoek naar het plegen van zeden-delicten na contact via een datingsite of datingapp***
J. Wolsink, J. Kuppens, N. Brouwer, H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem 2023
122. ***Over een andere boeg. Lessen en uitdagingen in de integrale samenwerking tegen maritieme smokkel***
M. Boelens, D. de Rijk, Y. Eski, Boelens Onderzoek & Advies/Vrije Universiteit Amsterdam, 2023
123. ***Nieuwe tijden. Bijdrage van het bedrijfsleven aan de publieke opsporing***
E. Bervoets, J. Broekhuizen, K. van den Akker, m.m.v. Storm van Merkesteyn, Bureau Bervoets, 2024
124. ***De politieaanpak van sociale conflicten***
I. van Duijneveldt, S. Nafie, M. van Tooren, A. Visser, Andersson Elffers Felix, 2024
125. ***Bloemen op de begraafplaats. De aanpak van een complottheorie in Bodegraven. En wat we daarvan kunnen leren***
M. Eysink Smeets, H. Moors, L. de Veen, M. Koelink. Onderzoeksbureau EMMA en Onderzoeksbureau LEV, m.m.v. Hogeschool Inholland, gefinancierd door Onderzoeksprogramma Politie & Wetenschap, Politieacademie, 2025
126. ***Geklapt, gefilmd en gedeeld. Onderzoek naar hybride straatgeweld onder jongeren***
S. Mehlbaum, K. van den Akker, J. Broekhuizen, A. Verweij, m.m.v. Marloes van Lochem, 2025
127. ***Onderhandelen, betalen en melden na slachtofferschap van ransomware. Een mixed methods onderzoek naar de factoren die bijdragen aan beslissingsgedrag van burgers en ondernemers***
S. Matthijsse, S. van 't Hoff-de Goede, R. Leukfeldt. Halfweg, 2025
128. ***Bewegende beelden. Een onderzoek naar de meerwaarde van live video voor politiewerk***
S. Flight. Amsterdam, mei 2025

-
- 129. *Conflictmanagement door collectieve inspanning. Een video-observatiestudie naar de samenwerking tussen stewards en politie tijdens het de-escaleren van conflicten op straat***
M. van Dalen, P. Ejbye-Ernst J. Thomas, M. van Bruchem, L. Suonperä Liebst, M. Rosenkrantz Lindegaard. Politie en Wetenschap, Amsterdam, mei 2025
- 130. *Online blauw. Een onderzoek naar de rol van basisteams in de aanpak van digitale criminaliteit en ervaringen van slachtoffers met de politie***
R. van Steden, S. ter Woerds, A. Merk, K. Schuppers, M. Willekers, D. Valk-van Waarde, R. Jansen, S. Ruiter. Politie en Wetenschap, Amsterdam, juni 2025