

---

# OP ZOEK NAAR DE JUISTE BALANS

---

EEN INTERPRETATIEF ONDERZOEK NAAR INTERNE- EN EXTERNE  
SAMENWERKING BINNEN STADSDEEL CENTRUM VAN DE GEMEENTE  
AMSTERDAM



**Mariël Thesingh | juli 2018**



Utrecht University



---

Masterscriptie  
Mariël Rosanne Thesingh  
Studentnummer: 6041493

Universiteit Utrecht  
Utrechtse School voor Bestuur en Organisatie  
Organisaties, Verandering & Management

Begeleider Universiteit: Dr. Kim Loyens  
Onderzoeksorganisatie: Gemeente Amsterdam  
Begeleider: Katja van den Hurk

---

## VOORWOORD

---

Voor u ligt de masterscriptie: *Op zoek naar de juiste balans: Een interpretatief onderzoek naar interne- en externe samenwerking binnen stadsdeel Centrum van de gemeente Amsterdam*. Nadat ik zojuist de laatste woorden heb opgeschreven, betekent dit niet alleen dat mijn thesis na een aantal intensieve en leerzame maanden afgerond is, maar sluit ik hiermee tevens mijn master ‘Organisaties, Verandering & Management af’. Een bijzondere tijd, waarin de overgang van een half jaar reizen naar weer intensief studeren, voelbaar was. Maar het was ook een tijd waarin ik nog één laatste jaar genoot van de borrels in de Poort en de reisjes met de andere OVM’ers naar Frankrijk en Bristol. Het was een jaar waarin ik heb genoten en veel heb geleerd, maar bovenal zie als zeer waardevol voor de mooie momenten die zijn gevormd tot herinneringen.

Naast de vakken die ik dit jaar volgde aan de usbo, wilde ik mijn masterscriptie graag voor een organisatie schrijven. De afgelopen maanden deed ik daarom onderzoek naar samenwerking bij de gemeente Amsterdam. In deze maanden heb ik veel geleerd. Ik vond het interessant om inzicht te krijgen in de bestuurlijke- en ambtelijke kant van de stad Amsterdam. Het is een grote organisatie die niet eenvoudig is om te begrijpen, maar daardoor wel een uitdaging vormde. Voordat u verder leest, wil ik daarom eerst een aantal mensen bedanken die mij hebben geholpen om deze uitdaging aan gaan en te kunnen volbrengen.

Allereerst mijn begeleider Kim Loyens van de Universiteit Utrecht. Ik wil je bedanken voor je kritische blik, goede adviezen, inspiratie en bemoedigende woorden. Daarnaast wil ik mijn begeleider vanuit de gemeente Amsterdam bedanken. Bedankt dat ik mijn onderzoek uit kon voeren bij deze organisatie, maar ook voor je hulp, praktische inzichten en de gezelligheid. In onze gesprekken konden we sparren en je zorgde er voor dat ik de juiste mensen kon spreken. Ook gaat mijn dank uit naar de gebiedsmakelaars, die bereid waren om tijd vrij te maken om mij te woord te staan en hun ervaringen en meningen te delen in onze gesprekken.

En *last but not least*, mijn familie en vrienden. Bedankt voor jullie steun, hulp en afleiding.

Mariël Thesingh

Alkmaar, 28 juli 2018

## MANAGEMENTSAMENVATTING

---

Centraal in dit onderzoek staat interne- en externe samenwerking binnen stadsdeel Centrum van de gemeente Amsterdam. In dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag onderzocht:

*“Welke betekenis geven de gebiedsmakelaars van stadsdeel Centrum Oost en stadsdeel Centrum West aan interne- en externe samenwerking in de volledige implementatie naar gebiedsgericht werken?”*

In deze studie heb ik gekeken hoe zowel interne- als externe samenwerking plaatsvindt in de dagelijkse werkzaamheden van de gebiedsmakelaars en welke betekenis zij hieraan geven. Ook is er onderzocht of er een relatie gevonden kan worden tussen deze twee samenwerkingsvormen. Om dit te kunnen onderzoeken is er gebruik gemaakt van een documentenanalyse, interviews (aangevuld met *arts-based methods*) en observaties. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat samenwerking tussen gebiedsmakelaars kan worden beschouwd als een vorm van kennisuitwisseling: gebiedsmakelaars werken autonoom maar benaderen elkaar voor steun, advies, of kennis- en informatie-uitwisseling. Deze vorm van samenwerking wordt als betekenisvol gezien om de werkzaamheden uit te kunnen voeren. De gebiedsmakelaars beschouwen externe samenwerking als meer betekenisvol omdat dit raakt aan de kern van hun werkzaamheden en zij met de bewoners en professionals gezamenlijk naar een doel werken.

Bovendien is er een relatie gevonden tussen deze twee samenwerkingsvormen. Een extern spanningsveld is zichtbaar doordat de gebiedsmakelaars enerzijds tegemoet proberen te komen aan de individuele vraag vanuit het gebied. Anderzijds, zitten zij gebonden aan regels en procedures vanuit de gemeente. Om met dit spanningsveld om te kunnen gaan zoeken zij toenadering tot elkaar, wat leidt tot een intern spanningsveld: In hoeverre werk je autonoom in het gebied en in hoeverre worden collega's benaderd voor kennis, steun of advies? In welke mate de makelaars toenadering tot elkaar zoeken heeft te maken met de voorgeschiedenis van het team waarin zij hebben gefunctioneerd, identiteit en ervaring. Dit zorgt ervoor dat de gebiedsmakelaars verschillende betekenissen geven aan interne- en externe samenwerking. Om met deze spanningsvelden om te gaan is het belangrijk dat er meer structuur geboden wordt. Dit kan door het takenpakket van de gebiedsmakelaar te verduidelijken maar ook door overleggen te formaliseren en structureren zodat de gebiedsmakelaars de ruimte krijgen om advies, hulp of steun te krijgen van de andere gebiedsmakelaars in het uitvoeren van de werkzaamheden. Ook een bilateraal overleg structureel inplannen kan hieraan bijdragen door de makelaar meer te coachen.

# INHOUDSOPGAVE

---

<b>Voorwoord</b> .....	<b>1</b>
<b>Managementsamenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>Begrippenlijst</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>7</b>
<i>Aanleiding</i> .....	7
<i>Probleembeschrijving</i> .....	8
<i>Onderzoeksvraag</i> .....	11
<i>Doelstellingen</i> .....	12
<i>Leeswijzer</i> .....	13
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>14</b>
<i>Street- level bureaucrats</i> .....	14
<i>Samenwerking</i> .....	16
Interne samenwerking.....	17
Externe samenwerking .....	20
<i>Betekenisgeving</i> .....	26
<b>3. Methodologische verantwoording</b> .....	<b>28</b>
<i>Onderzoeksstrategie</i> .....	28
<i>Onderzoeksontwerp</i> .....	28
<i>Onderzoeksmethoden</i> .....	29
Documentenanalyse.....	29
Oriënterende gesprekken & Semi-gestructureerde interviews & Arts-based methodes.....	30
Participerende observaties .....	32
Data-analyse .....	34
<i>Kwaliteitscriteria</i> .....	35
Betrouwbaarheid .....	35
Validiteit .....	36
Mijn rol als onderzoeker.....	36
Ethiek.....	37
<b>4. Bevindingen</b> .....	<b>38</b>
1. <i>Samenwerking</i> .....	38
Definitie samenwerking.....	38
De functie van samenwerking in het dagelijks werk van een gebiedsmakelaar .....	40
2. <i>Samenwerking tussen gebiedsmakelaars en bewoners &amp; professionals</i> .....	41
Samenwerking afgebeeld .....	41

Samenwerken en netwerken .....	45
Externe samenwerking en gebiedsgericht werken .....	47
Deelconclusie .....	48
<b>3. Samenwerking tussen gebiedsmakelaars .....</b>	<b>49</b>
Samenwerking afgebeeld .....	49
Samenwerking als kennisuitwisseling.....	50
Interne samenwerking en autonoom werken.....	56
Deelconclusie .....	57
<b>5. Analyse .....</b>	<b>59</b>
<i>Interne samenwerking</i> .....	59
<i>Externe samenwerking</i> .....	61
<i>Interne samenwerking en externe samenwerking</i> .....	63
<b>6. Conclusie .....</b>	<b>65</b>
<b>Aanbeveling.....</b>	<b>67</b>
<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage.....</b>	<b>74</b>

## BEGRIPPENLIJST

---

Voor de leesbaarheid van dit onderzoeksrapport is het van belang om een aantal begrippen te verhelderen. De gemeente Amsterdam is een organisatie die een verscheidenheid aan definities en afkortingen gebruikt. Onderstaand worden veelgebruikte termen uiteengezet.<sup>1</sup>

### *De gemeente Amsterdam*

- Clusters: de gemeentelijke organisatie bestaat uit vier clusters. In deze clusters wordt het beleid op een specifiek terrein ontwikkeld, waarna dit in de stadsdelen wordt uitgevoerd. De vier clusters zijn: bedrijfsvoering, ruimte & economie, dienstverlening & informatie en sociaal.
- Afdelingen: onder de vier genoemde clusters vallen diverse afdelingen. Ruimte en duurzaamheid (R&D) en verkeer & openbare ruimte (V&OR) zijn voorbeelden van afdelingen die onder de cluster ruimte & economie vallen.
- Stadsdelen: naast de clusters bestaat de gemeente Amsterdam uit zeven stadsdelen, te weten: Stadsdeel Centrum, Nieuw-West, Noord, Oost, West, Zuid en Zuid-Oost. In de stadsdelen wordt het beleid uitgevoerd. Daarbij signaleert het gebiedsteam problemen uit de buurt, die worden doorgegeven aan de beleidsmakers.

### *Stadsdeel Centrum*

- Gebiedsteam: Er zijn twee gebiedsteams: Centrum West en Centrum Oost. Ieder team bestaat uit een gebiedsmanager, een gebiedscoördinator, een aantal gebiedsmakelaars en een gebiedsondersteuner.
- Gebiedsmakelaars: Functioneren vooral op operationeel niveau in de buurt. Een gebiedsmakelaar is het eerste aanspreekpunt van een wijk of buurt voor iedereen die hier actief is. Voor ideeën, vragen, suggesties of problemen kunnen bewoners en ondernemers bij deze persoon terecht. Zij zijn de 'oren en ogen' van de buurt en signaleren en agenderen problemen. In totaal zijn er 15 makelaars werkzaam binnen stadsdeel Centrum.
- Gebiedsmanager: geeft hiërarchisch leiding aan de leden van het gebiedsteam. De manager vervult een belangrijke strategische rol bij de samenwerking met partners (van zowel binnen als buiten de gemeente). Ook is de manager verantwoordelijk voor inhoud en uitwerking van de gebiedsagenda en het gebiedsplan.
- Gebiedscoördinator: Is de rechterhand en plaatsvervanger van de gebiedsmanager en neemt de functionele aansturing van de leden van het team voor zijn/haar rekening. Ook coacht de coördinator de gebiedsmakelaars en neemt incidenteel complexe opgaven voor zijn/haar

---

<sup>1</sup> Deze definities zijn gebaseerd op informatie van de website van de gemeente Amsterdam (gemeente Amsterdam, z.d.) en van het Intranet van de gemeente Amsterdam. Geraadpleegd op 28 juni 2018.

rekening. De gebiedscoördinator werkt op tactisch niveau en kan hierbij vertalen wat nodig is op operationeel niveau om resultaten te behalen in het gebied en organiseert en bewaakt de voortgang van het werken aan gebiedsagenda en gebiedsplan.

- Gebiedsondersteuners: Zij voeren ondersteunende werkzaamheden uit voor de gebiedsmakelaars en de gebiedscoördinator.
- Gebiedsbeheerders: Een gebiedsbeheerder draagt zorg voor het onderhoud en beheer van de openbare ruimte voor een afgebakend gebied.
- Externe partners: Onder externe partners worden in deze scriptie alle betrokkenen bedoeld die met de gebiedsmakelaar in contact staan in een bepaald gebied. In dit onderzoeksrapport maak ik onderscheid tussen professionals en bewoners als partners.

#### *Verskillende vormen van overleg*

- Teamoverleg: In dit overleg zijn de gebiedsmanager, gebiedscoördinator, gebiedsmakelaars en de gebiedsbeheerder aanwezig om problematiek en initiatieven uit de buurt te bespreken. Voor de gebiedsmakelaars is dit het moment om kennis uit te wisselen en informatie over het gebied te delen.
- Gebiedsoverleg: Dit overleg vindt plaats met alle betrokkenen vanuit de gemeente voor een gebied (stadsdeel Centrum, Oost of West). In dit overleg worden gebiedsoverstijgende zaken besproken die betrekking hebben op nieuwe ontwikkelingen in het gebied. Naast de gebiedsmakelaars en de gebiedsbeheerder zijn ook diverse collega's vanuit verschillende clusters aanwezig, die affiniteit hebben met het gebied. Dit kunnen bijvoorbeeld stedenbouwkundigen, planologen, juristen, medewerkers van afdeling vergunningen of bouwprojecten zijn.
- Operationeel overleg: Hier bespreekt men problemen die zich in een wijk voordoen en waarop handhaving nodig is. Dit betreft dagelijkse problemen van overlast in de openbare ruimte. Naast de gebiedsmakelaar is hierbij tevens politie, de gebiedsbeheerder en handhaving aanwezig. Afhankelijk van het thema kunnen collega's aansluiten die een bepaalde expertise bezitten (bijvoorbeeld jeugd & veiligheid).



## 1. INLEIDING

---

Voordat bekend werd wie de nieuwe burgemeester van Amsterdam zou worden, stond in april in het artikel: “Amsterdam is op zoek naar een duizendpoot” vermeld welke belangrijke speerpunten de aankomende burgemeester na zou moeten streven. De term duizendpoot wordt hier gebruikt omdat de burgemeester over tal van kwaliteiten en vaardigheden moet beschikken om deze functie te kunnen vervullen. Eén van de punten die deze duizendpoot zou moeten nastreven, is dat deze persoon gericht moet zijn op samenwerking (Koops, 2018). “Een les uit het verleden”, zoals de auteur stelt omdat de geprezen burgemeester Van der Laan minder bekwaam was op het gebied van samenwerken. Op dat moment was ‘samenwerking’ één van de eerste woorden die mij opviel, aangezien ik mij de afgelopen maanden in dit onderwerp heb verdiept. Dit artikel deed mij denken aan mijn eigen onderzoek binnen de gemeente Amsterdam. Niet alleen van de aankomende burgemeester wordt verwacht dat zij een duizendpoot is die goed kan samenwerken. In mijn onderzoek kwam naar voren dat ook van de gebiedsmakelaars van de gemeente Amsterdam wordt verwacht dat zij een duizendpoot zijn en goed kunnen samenwerken.

In de afgelopen tijd onderzocht ik namelijk welke betekenis de gebiedsmakelaars van het stadsdeel Centrum geven aan interne samenwerking (tussen de gebiedsmakelaars onderling) en externe samenwerking (tussen de gebiedsmakelaars en bewoners en professionals). Stadsdeel Centrum is een onderdeel van de gemeente Amsterdam. De organisatie bestaat uit vier clusters, waarin het beleid voor de stad wordt ontwikkeld waarna dit in de stadsdelen wordt uitgevoerd (gemeente Amsterdam, Z.D.)<sup>2</sup> In de stadsdelen heeft de gemeente Amsterdam enkele jaren geleden het gebiedsgericht ingevoerd. Dit is een manier van werken om complexe vraagstukken die zich voordoen in een buurt op te kunnen lossen (gemeente Amsterdam, 2014). Om gebiedsgericht te werken, zijn er gebiedsmakelaars aangesteld om per gebied aan de maatschappelijke opgave te werken die zich daar voordoet (gemeente Amsterdam, 2014). In het kader van het gebiedsgericht werken wordt er onderzocht welke betekenis de gebiedsmakelaars geven aan samenwerking. Nadat ik mijn persoonlijke affiniteit met dit onderwerp en de organisatie heb toegelicht in de aanleiding, geef ik een probleemschets en zal ik het onderwerp samenwerking concretiseren.

## AANLEIDING

---

Amsterdam heeft mij altijd al geïntrigeerd. Tijdens mijn bachelor studeerde ik aan de UvA in het centrum van deze bruisende stad. Een vraag die ik mijzelf vaak stelde was: “Hoe kun je een veelzijdige stad als Amsterdam besturen?” Het is namelijk meer dan alleen een stad die op internationaal vlak veel aanzien heeft en inmiddels overspoeld wordt door toeristen. Het is ook een stad met een rijke historie, waar innovatieve bedrijven zich vestigen, culturen samensmelten, studenten en pensionado’s

---

<sup>2</sup> De gemeente Amsterdam bestaat uit vier clusters: bedrijfsvoering, dienstverlening & informatie, ruimte & economie en sociaal. Deze clusters zijn gespecialiseerd op een specifiek terrein zoals sport, gezondheidszorg of jeugd (gemeente Amsterdam, z.d.). In de bijlage is het organogram (figuur A) van de gemeente Amsterdam opgenomen waarin de zowel de clusters als de stadsdelen zichtbaar zijn.

elkaar afwisselen, waar dagelijks evenementen plaatsvinden en je bruine kroegjes met rasechte Amsterdammers aantreft.

Eenzijds was inzicht krijgen in het dagelijks besturen van deze stad één van de redenen om bij deze organisatie mijn afstudeeronderzoek uit te voeren. Anderzijds kwam dit voort uit mijn interesse voor intermenselijke relaties. In deze organisatie wilde ik daarom interpretatief onderzoek doen naar een relevant onderwerp. Ik kwam uit op 'samenwerking', een onderwerp dat in vele contexten wordt gebruikt, voor meerdere interpretaties vatbaar is en een populair concept is in de sociale wetenschappen. Binnen de context van de gebiedsmakelaars van de gemeente Amsterdam was samenwerking nog niet eerder onderzocht en vormde daarom een uitdaging.

---

## PROBLEEMBESCHRIJVING

---

Om samenwerking in de gemeente Amsterdam te kunnen onderzoeken, is het van belang om als eerste uiteen te zetten in welke context dit plaatsvindt. In deze probleemschets vertel ik wat het gebiedsgericht werken inhoudt en wordt duidelijk wat dit betekent voor het dagelijks werk van de gebiedsmakelaars van stadsdeel Centrum. Daarna ga ik in op het samenwerkingsvraagstuk waar de gemeente Amsterdam voor staat. Dit samenwerkingsvraagstuk is tweeledig en betreft daarmee interne samenwerking (tussen gebiedsmakelaars onderling) en externe samenwerking (tussen gebiedsmakelaars en bewoners en professionals).

### ***Het gebiedsgericht werken***

Een belangrijk speerpunt van de overheid is om een meer faciliterende houding aan te nemen en meer aan te sluiten op de wensen en behoeften van de burgers. Dit is een reactie op een maatschappelijke trend die de afgelopen jaren zichtbaar is geworden. Dit betreft de overgang van de klassieke verzorgingsstaat, waarin de overheid zorg draagt voor de burgers en regels oplegt, naar een participatiesamenleving, waarin burgers zelf verantwoordelijk zijn en er meer in samenspraak wordt gedaan. De verandering naar de participatiesamenleving betekent dat de overheid een meer bescheiden rol aanneemt, meer taken en verantwoordelijkheden naar de burgers worden overgeheveld en er meer ruimte moet zijn voor initiatieven vanuit de samenleving (Newman et al., 2014). Dit betekent voor de gebiedsteams dat zij een faciliterende rol op zich nemen. Het gevolg hiervan is dat er een nauwere relatie ontstaat met burgers en professionals om initiatieven samen van de grond te krijgen. De gebiedsteams bestaan onder andere uit gebiedsmakelaars, die kunnen worden gekenmerkt als *street-level bureaucrats*.<sup>3</sup> Dit zijn frontlijnwerkers, die dagelijks te maken krijgen met veelzijdige- en complexe taken waarbij ze rekening moeten houden met veel verschillende belangen (Lipsky, 1980). De gebiedsmakelaars staan in direct contact met burgers en professionals om het beleid vanuit de gemeente uit te voeren.

Om deze reden is een belangrijke functie van een gebiedsteam om verbinding te zoeken met de *civil society*, om samen tot het gewenste resultaat te komen (gemeente Amsterdam, 2014, p. 6). Een samenwerking tot stand brengen tussen relevante partners, ruimte creëren voor bewonersinitiatieven, zorgen voor goede communicatie in het betreffende gebied en het signaleren

---

<sup>3</sup> De gebiedsmanager, gebiedscoördinatoren, gebiedsmakelaars en gebiedsondersteuners vormen samen het gebiedsteam. De gebiedsmakelaars hebben ieder hun eigen wijk. Dit wordt nader uitgelegd.

van ontwikkelingen is van belang om de verbinding met de *civil society* tot stand te brengen. (gemeente Amsterdam, 2014).<sup>4</sup> Om deze verbinding tot stand te brengen, stelt de gemeente dat er slimmer en efficiënter gewerkt moet worden. Onder dit motto valt het ‘gebiedsgericht werken’, wat inhoudt dat men gezamenlijk werkt aan een vraagstuk in een gebied en de vraag vanuit bewoners en professionals leidend is voor hoe de makelaars hiermee aan de slag gaan (gemeente Amsterdam, 2014, p.10). Dit wordt als volgt beschreven:

*“Gebiedsgericht werken is van buiten naar binnen werken, in vertrouwen samen bouwen aan de stad. Met Amsterdammers, ondernemers en andere partners analyseren en ontwikkelen wat nodig is, loslaten wat anderen doen, onvoorziene kansen snel verzilveren en uitvoering geven aan beleid dat aansluit bij de maatschappelijke opgaven, de energie en de doelgroepen van een gebied.” (gemeente Amsterdam, 2014, p.1.)*

De vraag kan komen van verschillende belanghebbenden: bewoners of professionals kunnen voor vragen, klachten of initiatieven de gebiedsmakelaar benaderen. Samenwerken met de verschillende stakeholders in het gebied vormt daarmee een onderdeel van het dagelijkse takenpakket van de makelaar. Deze vorm van samenwerking wordt in dit onderzoeksrapport beschreven als samenwerking met externe partners (bewoners en professionals) of als externe samenwerking.

Het gebiedsgericht werken zorgt er voor dat medewerkers die werkzaam zijn in een dergelijk gebied, voor lastige taken staan. Enerzijds trachten de makelaars van de stadsdelen aan de ideeën en wensen van bewoners, ondernemers en andere belanghebbenden tegemoet te komen. Anderzijds zijn zij gebonden aan veel procedures en regels vanuit de gemeente. Dit zorgt er voor dat gebiedsmakelaars hun werk verrichten in een complexe omgeving. Van hen wordt echter niet alleen verwacht dat ze samenwerken met professionals en bewoners buiten de organisatie, maar ook met hun directe collega’s. In dit onderzoek staan daarom niet alleen de samenwerking met externe partners (professionals en bewoners) centraal, maar ook de samenwerking tussen de gebiedsmakelaars onderling. Onderstaand zet ik deze samenwerkingsvorm uiteen.

### **Gebiedsgericht werken binnen stadsdeel Centrum**

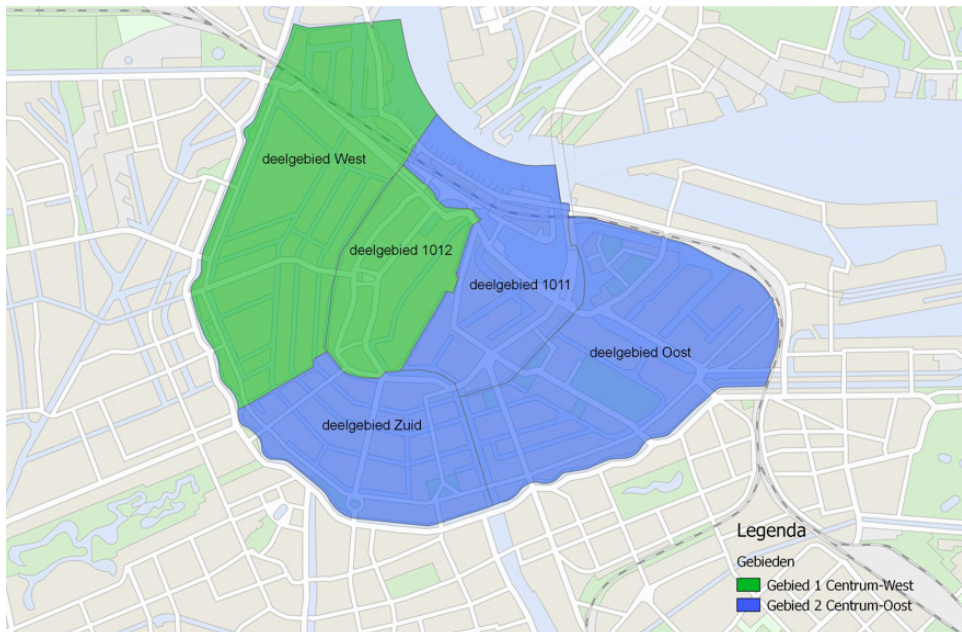
Het gebiedsgericht werken is een werkwijze die tijdens de reorganisatie van 2012 is ingevoerd in de stadsdelen (gemeente Amsterdam, 2012). Stadsdeel Centrum bestond op dat moment uit vijf gebieden, waar vijftien (gebieds-)makelaars werkzaam waren. In ieder van deze gebieden werden de werkzaamheden van de gebiedsmakelaars uitgevoerd door een team, waarin een coördinator een aantal gebiedsmakelaars aanstuurde. Ieder team heeft in de loop van de tijd zijn eigen gewoontes en werkwijze ontwikkeld, waardoor er niet in elk gebied op eenduidige wijze werd gewerkt. Sommige teams werkten wijkoverschrijdend, omdat binnen deze teams meer op thema werd gewerkt zoals verkeer, vergunningen of bouwprojecten. In andere teams werd gebiedsgericht gewerkt. De mate waarin samenwerking per team plaatsvond is daarom verschillend.

In 2014 stelde de gemeente een gebiedsindeling vast waarin 22 gebieden zijn opgenomen (gemeente Amsterdam, 2012, p.1). Dit betekende voor stadsdeel Centrum dat de vijf gebieden samen werden gevoegd tot twee gebieden. Tot de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2018 was dit echter nog

---

<sup>4</sup> Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de gemeente Amsterdam.

niet geïmplementeerd, maar deze fusie zou na de verkiezingen worden waargemaakt. Dit hield in dat de structuur van stadsdeel Centrum opnieuw ingericht werd en nu bestaat uit: stadsdeel Centrum Oost en West.<sup>5</sup> Zowel de oude als de nieuwe situatie zijn in figuur 1 hieronder weergegeven.



**Figuur 1:** Situatie stadsdeel Centrum

- Oude situatie: stadsdeel Centrum ingedeeld in vijf gebieden, in blauw en groen weergegeven (Zie deelgebied: Centrum West, 1012, 1011, Zuid en Oost).
- Nieuwe situatie: stadsdeel Centrum ingedeeld in twee gebieden, Groen (Centrum-west) en blauw (Centrum-oost).

De twee gebieden zijn verder opgedeeld in verschillende wijken en ook de werkwijze van de gebiedsmakelaars is hierbij veranderd. De gebiedsmakelaars werken nu niet meer in een door een coördinator aangestuurd team per gebied, maar kregen ieder een wijk binnen één van de twee nieuwe gebieden. In deze wijken werken zij gebiedsgericht en moeten zij alle voorkomende werkzaamheden zelfstandig verrichten. De gebiedsmakelaars werken zelfstandig in de wijk waar zij verantwoordelijk voor zijn.<sup>6</sup> Organisatorisch betekent dit dat er nu twee gebiedsteams zijn geformeerd, die bestaan uit meerdere makelaars, aangestuurd door een gebiedscoördinator. De functie van de coördinator is daardoor (meer) procesgericht geworden in plaats van inhoudelijk.

De samensmelting van de (twee) gebiedsteams in West en de (drie) gebiedsteams in Oost betekent tevens dat het gebiedsgericht werken volledig is geïmplementeerd. Zoals zojuist benoemd zijn de makelaars verschillende werkwijzen gewend vanuit de oude teams en wordt nu van iedereen verwacht autonoom te werken. Vanuit de organisatie is de vraag gekomen hoe de gebiedsmakelaars in de context, waarin hun werkzaamheden worden gekarakteriseerd als complex, samenwerking invullen binnen de afdeling. Om deze reden wordt de samenwerking tussen gebiedsmakelaars onderzocht (interne samenwerking).

---

<sup>6</sup> Zie bijlage: Figuur B: Werkindeling gebiedsmakelaars per wijk.

Daarnaast heb ik uiteengezet dat samenwerking tussen gebiedsmakelaars en bewoners en professionals onderdeel is van de dagelijkse werkzaamheden om te kunnen weten wat er speelt in een gebied. De gebiedsgerichte aanpak zorgt er voor dat gebiedsmakelaars in meerdere mate samenwerken met externe partners in het gebied. In plaats van een meer bureaucratische manier van besturen, waarin de overheid de regels opstelde en burgers deze opvolgden, gaan gemeenten meer samenwerken met stakeholders. Interessant is om te onderzoeken hoe de gebiedsmakelaars hun eigen rol zien in deze samenwerking. Om deze reden wordt daarom ook samenwerking tussen gebiedsmakelaars en bewoners en professionals onderzocht (externe samenwerking).

Bovendien is het belangrijk om te begrijpen hoe samenwerking met externe partners plaatsvindt en of deze manier van samenwerking van invloed is op de manier waarop de medewerkers samenwerking intern vormgeven. In dit onderzoek gaven de makelaars aan zij het als hun rol zien om de verbinding te leggen tussen de 'buitenwereld' (bewoners en professionals) en de 'binnenwereld' (collega's binnen de gemeente). Dit maakt het waardevol om beide samenwerkingsvormen te onderzoeken.

## ONDERZOEKSVRAAG

---

In de probleemschets heb ik uiteengezet dat ik een samenwerkingsvraagstuk onderzoek die betrekking heeft op interne- en externe samenwerking. Intern was er een structuurwijziging en wordt nu van de medewerkers verwacht dat zij autonoom werken en wordt er daarom onderzocht welke rol samenwerking inneemt. Om de taken uit te kunnen voeren in een complexe omgeving, is er ook samenwerking tussen gebiedsmakelaars en externe partners. Dit onderzoek gaat daarom na welke betekenis gebiedsmakelaars geven aan samenwerking met andere gebiedsmakelaars en met externe partners. Het onderzoek richt zich daarmee op interne- en externe samenwerking tussen individuen. Tijdens dit onderzoek kwam naar voren dat respondenten spreken over samenwerking tussen de gebiedsmakelaars en samenwerking met bewoners en professionals in de termen van interne- en externe samenwerking. Om deze reden worden deze begrippen gebruikt in de formulering van de onderzoeksvraag. Hieruit komt de volgende onderzoeksvraag voort:

***Welke betekenis geven de gebiedsmakelaars van stadsdeel Centrum Oost en stadsdeel Centrum West aan interne- en externe samenwerking in de volledige implementatie naar gebiedsgericht werken?***

In dit onderzoek leg ik de focus op interne- en externe samenwerking tussen individuen die een betekenis geven aan samenwerking. Dit betekent dat dit onderzoek samenwerking op microniveau uitdiept. Tot op heden is dit onderbelicht in de wetenschappelijke literatuur, waardoor dit onderzoek een bijdrage levert aan de wetenschap. Dit leg ik nader uit in de academische doelstelling.

In de centrale vraagstelling wordt ook betekenisgeving genoemd. Ik ga uit van de aanname dat individuen betekenis geven aan hun omgeving en dit door gedrag en communicatie zichtbaar maken. Het concept betekenisgeving wordt daarom in dit onderzoek aan de hand van Karl Weick uitgediept. Weick, Sutcliffe en Obstfeld (2005) definiëren betekenisgeving als volgt: *"Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing"*. (p.409). Deze auteurs stellen dat het gedrag van de medewerkers bepalend is voor de betekenis die zij geven aan bepaalde situaties of gebeurtenissen. In dit onderzoek is betekenisgeving onderzocht omdat

ik hierdoor beter begrijp waarom gebiedsmakelaars bepaald gedrag vertonen en hoe interne- en externe samenwerking plaatsvindt.

## DOELSTELLINGEN

---

### ***Praktische doelstelling***

Dit onderzoek biedt inzicht in de manier waarop de gebiedsmakelaars van stadsdeel Centrum betekenis geven aan samenwerking. Vanuit de organisatie is de vraag gekomen om inzichtelijk te maken hoe de gebiedsmakelaars invulling geven aan samenwerking in het kader van gebiedsgericht werken binnen stadsdeel Centrum. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de organisatie, omdat het zowel meer inzicht geeft in de ervaringen die de gebiedsmakelaars hebben met samenwerken op microniveau binnen het gebiedsgericht werken, als inzicht in waar de makelaars tegenaan lopen en wat zij daarbij anders zouden willen. Bovendien wordt inzicht verkregen in de betekenisgeving van de gebiedsmakelaars aan samenwerking met bewoners en professionals. Dit maakt inzichtelijk hoe samenwerking extern plaatsvindt en welke lessen de gemeente hieruit kan trekken. De resultaten uit dit onderzoek, kunnen door zowel de coördinatoren als managers gebruikt worden om aan de hand hiervan verbeteringen aan te brengen. Daarnaast zijn er meerdere gemeenten die gebiedsgericht werken en zijn de uitkomsten van dit onderzoek hierdoor ook voor hen relevant. Meer inzicht in de betekenisgeving aan deze twee samenwerkingsvormen kan van meerwaarde zijn voor de gebiedsmakelaars in andere gemeenten.

### ***Academische doelstelling***

Naast de praktische doelstelling heb ik ook een academische doelstelling. Het doel van dit onderzoek is om te begrijpen welke betekenis medewerkers die autonoom hun werkzaamheden uitvoeren in een complexe omgeving aan samenwerking geven.

Hedendaags omvat de literatuur een verscheidenheid aan theorieën over samenwerking op macroniveau (organisatieniveau) of mesoniveau (samenwerkingsverbanden tussen afdelingen) (Kapucu et al., 2014; Isett et al., 2011; Smith, Carrol & Ashford, 1995). Echter, literatuur over samenwerking op microniveau (tussen individuen) is minimaal beschikbaar (Siciliano, 2017; Rice, 2017; Nisar et al., 2017; Kapucu et al., 2014; Raaphorst & Loyens, 2018; Flap et al., 1998). De auteurs in het veld bevelen aan om meer onderzoek uit te voeren naar samenwerking op microniveau. Zij stellen dat er tot nu toe onvoldoende inzicht is welke invloed samenwerkingsverbanden hebben op beslissingen en gedragingen van medewerkers die in een publieke functie het beleid tot uitvoering brengen (Rice, 2017; Kapucu et al, 2014; Newman, 2005; Nisar & Maroulis, 2017). Ook is samenwerking tussen frontlijnwerkers in relatie met burgers veel onderzocht, maar is over samenwerking tussen frontlijnwerkers en professionals nog weinig bekend (Gofen, 2014; Hupe & Hill 2017; Keiser 2010; Siciiano, 2017: in Loyens 2017). Daarbij beargumenteren auteurs in het veld, dat individuen in een dergelijke functie veelal worden onderzocht als onafhankelijke actoren in plaats van in de context van de organisatie en de omgeving (Gofen, 2014: Hupe & Hill, 2007; Keiser, 2010; Siciliano, 2017 in: Loyens, 2017). Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan de huidige wetenschappelijke literatuur, door interne- en externe samenwerking op microniveau uit te diepen en te onderzoeken hoe dit in relatie staat met betekenisgeving van medewerkers die zich bevinden in een complexe omgeving.

Nadat hierboven duidelijk is geworden wat het onderwerp van dit onderzoeksrapport is, bespreek ik in het volgende hoofdstuk het theoretisch kader. In dat hoofdstuk worden de belangrijkste theoretische concepten uiteengezet. Het theoretisch kader wordt gevolgd door een methodologische verantwoording. In dat hoofdstuk leg ik uit wat voor soort onderzoek dit is, welke onderzoeksmethoden hiervoor zijn gebruikt en worden de kwaliteitscriteria besproken. Vervolgens worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd in het resultatenhoofdstuk. In het daaropvolgende analysehoofdstuk, analyseer ik de resultaten aan de hand van de theorie. De conclusie bevat een samenvatting van de resultaten als antwoord op de onderzoeksvraag. Als laatste zal ik concrete aanbevelingen doen voor de onderzoeksorganisatie en worden enkele suggesties gegeven voor verder onderzoek.

## 2. THEORETISCH KADER

---

In dit hoofdstuk bespreek ik de theorie die is gebruikt om dit onderzoek te onderbouwen. Centraal staat de betekenisgeving van de gebiedsmakelaars aan samenwerking. Om inzicht te krijgen in de rol die de gebiedsmakelaars innemen in een complexe omgeving, wordt als eerste het concept *street-level bureaucrats* besproken (in het Nederlands: frontlijnwerkers). Zoals in de inleiding is uitgelegd, zijn de gebiedsmakelaars frontlijnwerkers, die in direct contact staan met burgers en professionals, die over relatief veel autonomie beschikken. De participatiesamenleving leidt ertoe dat frontlijnwerkers meer moeten samenwerken met burgers en professionals. Dit kan invloed hebben op de wijze waarop zij tegen samenwerking aankijken en hier betekenis aan geven. Vervolgens wordt het concept 'samenwerking' uiteengezet. Nadat het begrip samenwerking is gedefinieerd, ga ik in op interne samenwerking. In deze paragraaf vertel ik welke rol samenwerking tussen de frontlijnwerkers inneemt. In de paragraaf die daarop volgt, wordt samenwerking tussen frontlijnwerkers en bewoners en professionals uiteengezet (externe samenwerking). In de academische doelstelling beschreef ik dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar zowel samenwerking tussen frontlijnwerkers in de organisatie, als tussen frontlijnwerkers en professionals buiten de organisatie. Om deze reden haal ik inspiratie uit andere literatuurstromingen om deze vorm van samenwerking te onderzoeken. Als laatste ga ik in op het concept 'betekenisgeving', omdat dit onderzoek nagaat welke betekenis de gebiedsmakelaars geven aan samenwerking.

### STREET- LEVEL BUREAUCRATS

---

Personen die een publieke functie bekleden en de discretionaire ruimte hebben om het beleid tot uitvoering te brengen in directe interactie met burgers, noemt Lipsky (1980) *street-level bureaucrats*. Zij zijn de verbindende factor tussen het beleid en de implementatie hiervan. De wijze waarop zij acteren, is bepalend voor de manier waarop het beleid wordt uitgevoerd. De gebiedsmakelaars die werkzaam zijn in stadsdeel Centrum van Amsterdam, kun je daarmee *street-level bureaucrats* noemen. Zij zijn de oren en ogen van de buurt en beschikken over discretionaire beleidsruimte om voortdurend kleine of grote beslissingen te nemen. Zoals eerder beschreven stelt Lipsky (1980) dat frontlijnwerkers in direct contact staan met de burgers, maar wordt het contact met professionals niet expliciet wordt genoemd. In dit onderzoek kijk ik zowel naar de samenwerking tussen frontlijnwerkers en burgers als de samenwerking tussen frontlijnwerkers en professionals. De frontlijnwerkers, oftewel gebiedsmakelaars, werken vanuit de opgave van het gebied en pakken alle vraagstukken op die zich in het gebied voordoen. Niet alleen zijn dit bewonersinitiatieven of problemen, maar ook professionals die werkzaam zijn in het gebied kunnen met vragen of klachten terecht bij de makelaars. Een voorbeeld van hoe een dergelijke interactie plaats kan vinden, is dat de gebiedsmakelaars aanwezig zijn bij informatieavonden in de buurt. Op deze manier weten zij wat er gaande is in een gebied en zijn zij zichtbaar voor de bewoners, professionals en andere betrokkenen in het gebied. Deze gerichte manier van werken zorgt er voor dat er zowel directe interactie met burgers als met professionals plaatsvindt.

Deze directe interactie van gebiedsmakelaars met burgers is niet eenvoudig (Lipsky, 1980). Hun ontbreekt de tijd, informatie of andere middelen die van belang zijn om op passende wijze te reageren op individuele problemen van burgers. Daarom proberen zij hun werkzaamheden uit te voeren door routines te ontwikkelen om hun werkzaamheden te versimpelen (Lipsky, 1980; Hupe & Hill, 2007). In



de praktijk kan het opstellen van routines, regels of instructies echter niet altijd aan de complexiteit van de vraag voldoen. Universele regels zijn vaak niet geschikt om met specifieke situaties om te gaan. Zoals Maynard-Moody en Musheno stellen: *“Rules and procedures can never universally fit each individual and every circumstance, so judgements must be made”* (2000, p.10). Om in dergelijke situaties te bepalen wat een geschikte oplossing is, beschikken frontlijnwerkers over relatief veel autonomie, waarbinnen het gebruiken van de discretionaire ruimte als fundamenteel wordt gezien in het uitvoeren van hun werkzaamheden. (Lipsky, 1980; Rutz et al, 2017). Dit is nodig omdat de regels die frontlijnwerkers moeten navolgen, vaak tegenstrijdigheden bevatten. Een voorbeeld hiervan is dat een bewonersinitiatief dat gericht is op het vergroenen van de buurt in strijd kan zijn met het beleid van de afdeling archeologie, omdat deze afdeling stelt dat er geen groenvoorziening aangebracht mag worden bij monumentale panden. Dit voorbeeld laat zien dat de verschillende regels en doelen binnen de gemeentelijke organisatie soms in strijd met elkaar zijn. Dit heeft tot gevolg dat de bruikbaarheid van deze regels gering is, frontlijnwerkers moeten vertrouwen op hun individuele inzichten en zelf een keuze maken hoe zij het beleid uitvoeren. Hupe en Hill (2007) stellen zelfs dat in de context waarin frontlijnwerkers hun werkzaamheden uitvoeren, het onmogelijk is om aan alle verwachtingen te voldoen. Als gevolg hiervan stellen zij dat het bijna noodzakelijk of onvermijdelijk is om de discretionaire ruimte te gebruiken (p.281.) De individuele interpretatie van een situatie is daarom leidend in hoe het beleid wordt uitgevoerd (Evans & Harris, 2004). Een hoge mate van onvoorspelbaarheid en de aanwezigheid van verschillende belangen maken dat frontlijnwerkers op verschillende wijze moeten reageren, afhankelijk van de situatie. Hierdoor heeft elke situatie een uniek karakter (Evans & Harris, 2004). De kans bestaat dat beleid op verschillende manieren wordt geïnterpreteerd en uitgevoerd, met als gevolg dat tegenstrijdigheden ontstaan in de implementatie hiervan. Dit is van toepassing op de gebiedsmakelaars van Amsterdam. De gebiedsmakelaar probeert een situatie zelfstandig op te lossen en discretionaire ruimte te nemen waar nodig.

Als een makelaar niet over de juiste kennis beschikt om een probleem direct individueel af te handelen, is er de mogelijkheid om met een andere gebiedsmakelaar of in teamoverleg te bespreken welke reactie in die situatie passend is. Dit is een spanningsveld dat van invloed kan zijn op de mate waarin gebiedsmakelaars intern samenwerken. Maynard-Moody en Musheno (2000) onderscheiden in hun studie over discretie van frontlijnwerkers twee benaderingen die dit spanningsveld weergeven. De dominante zienswijze is de frontlijnwerkers worden gezien als *state-agent*. In deze benadering wordt gesteld dat frontlijnwerkers acteren binnen de regels, procedures en wettelijke kaders. Bovendien voeren zij hun werk uit naar eigen discretie om het werk gemakkelijker, veiliger en waardiger te maken. Het andere perspectief stelt dat zij zichzelf beschouwen als *citizen-agents*, die acteren als reactie op individuele omstandigheden. Het werk kan daarbij minder gemakkelijk en officieel gezien minder succesvol zijn, maar er wordt wel adequaat gereageerd op wensen en behoeften van burgers. Primair wordt gekeken naar de individuele behoefte, daarna worden de regels toegepast om dit te legitimeren. Deze auteurs geven het spanningsveld weer waarbinnen de frontlijnwerkers de discretionaire ruimte gebruiken. Zoals duidelijk is geworden, kan het lastig zijn om beslissingen te nemen. In hoeverre een gebiedsmakelaar in dit spanningsveld in staat is om zelfstandig of met behulp van collega's beslissingen te nemen, kan van invloed zijn op hoe samenwerking intern vorm krijgt.

In de vorige deelparagraaf werd duidelijk voor welke opgaven frontlijnwerkers staan en wat hun werk kenmerkt. Dit onderzoek gaat in op interne samenwerking en externe samenwerking. Voordat ik interne samenwerking beschrijf, zal ik in deze paragraaf het begrip 'samenwerking' definiëren en de academische relevantie concretiseren omdat dit een belangrijk onderdeel vormt van dit onderzoek.

Het begrip 'samenwerking' kent in de wetenschap een verscheidenheid aan invullingen (Diamond & Rush, 2011; Smith, Carroll & Ashford, 1995). Verschillende stromingen, zoals de sociologie, psychologie, economie en antropologie, houden uiteenlopende definities aan. Ondanks dat het begrip vanuit veel perspectieven wordt benaderd, hebben Smith, Carroll en Ashford (1995) de definities samengebracht. Zij stellen het volgende: *"Most definitions of cooperation focus on the process by which individuals, groups, and organizations come together, interact, and form psychological relationships for mutual gain or benefit."* (p.10). In hun visie gaan individuen of groepen een sociale samenwerking aan om een gezamenlijk doel na te streven. Dit is wat tevens te zien is in de definitie van Webb (1986). Hij voegt een ander element toe. In zijn visie vormt de kern van samenwerking een gecoördineerde aanpak van twee of meer actoren, meestal door *face to face* interactie, met als doel consensus te bereiken over een gemeenschappelijk doel of belang, die elkaar wederzijdse hulp bieden (p.155). In deze definitie wordt ook gesteld dat er naar een gemeenschappelijk doel wordt gewerkt en zijn taakverdeling (gecoördineerde aanpak), wederzijdse hulp en *face to face* interactie de bouwstenen om dit te bereiken. Ring en Van de Ven (1994) stellen dat dit 'coöperatieve relaties' zijn, waarmee zij bedoelen dat er naar een doel wordt gewerkt door gezamenlijke actie. Deze auteurs leggen de nadruk op 'de bereidheid van de medewerker om de relatie voort te zetten', waarmee zij een meer psychologische kijk hanteren. Volgens de auteurs ontstaat er een psychologische relatie, waarin medewerkers een basis van vertrouwen leggen doordat er interactie plaatsvindt. Dit is de informele kant van de samenwerkingsrelatie en wordt het 'psychologisch contract' genoemd (Ring en Van de Ven, 1994). Het contract komt door interactie tot stand en bouwt voort op het vertrouwen dat de medewerkers in elkaar hebben en het risico dat zij durven te nemen.

In dit onderzoek neem ik het uitgangspunt van Smith en collega's (1995), dat aangeeft dat samenwerking een proces is, waarin individuen, groepen en organisaties samenkomen om een gezamenlijk doel na te streven, maar voeg ik *face to face* interactie en de basis van vertrouwen toe, omdat dit onderzoek plaatsvindt tussen individuen (microniveau). Zoals Smith en collega's (1995) beschrijven zijn samenwerkingsrelaties in toenemende mate belangrijk, omdat het werk wordt uitgevoerd in een organisatie waar een wisselend patroon van relaties zichtbaar is, omdat relaties vrijwillig en veranderlijk zijn.

De laatste jaren is de interesse voor de rol van netwerken, en specifiek samenwerking hierbinnen, in de publieke sector sterk toegenomen (Isett et al., 2011; Kapucu et al., 2014). Zoals in de academische doelstelling beschreven, richten de meeste studies zich tot op heden echter op samenwerking op organisatieniveau (macroniveau) en op afdelingsniveau (mesoniveau). De onderzoeken richten zich voornamelijk op samenwerkingsrelaties tussen organisaties (macroniveau) (Kapucu et al., 2014; Isett et al., 2011; Smith et al., 1995; Nisar & Maroulis, 2017; Provan & Milward, 2001). Veelal is onderzocht hoe samenwerkingsverbanden in een netwerk in relatie staan tot de prestaties van de organisatie (Loyens, 2018, Smith et al., 1995). Op welke wijze samenwerking plaatsvindt tussen afdelingen in

organisaties en hoe die gemanaged kan worden (mesoniveau), is eveneens veel onderzoek naar gedaan (Kahn & Mentzer, 1996; Blomqvist & Levy, 2006).

Onderzoek naar samenwerking tussen individuen (microniveau) is echter schaars (Rice, 2017; Siciliano, 2017; Nisar et al., 2017; Kapucu et al., 2014; Raaphorst & Loyens, 2018; Flap et al., 1998). Onderzoek op dit niveau richtte zich voornamelijk op gedragingen van de manager en de kwaliteit van de relaties (Loyens, 2017, Blomqvist & Levy, 2006; Storbacka et al., 1994). Dit onderzoek draagt bij aan de huidige literatuur, omdat er tot op heden weinig onderzoek is gedaan naar samenwerking tussen frontlijnwerkers (microniveau). Bovendien wordt onderzocht welke betekenis er wordt gegeven aan samenwerking tussen de frontlijnwerkers en burgers en professionals. Ondanks dat de samenwerkingsrelatie met burgers tegenwoordig veel is onderzocht, is er nog weinig onderzoek gedaan naar de samenwerkingsrelatie tussen frontlijnwerkers en professionals (Kapucu et al., 2014), Gofen, 2014; Hupe & Hill, 2017; Keiser, 2010; Siciliano, 2017: in Loyens 2017). Dit betekent dat dit onderzoek zich zowel richt op interne- als externe samenwerking. Ook kan het zoeken van koppeling en vergelijking van deze samenwerkingen nieuwe inzichten opleveren.

---

### INTERNE SAMENWERKING

---

In de eerste paragraaf werd duidelijk dat frontlijnwerkers in een complexe omgeving werkzaam zijn, die wordt gekenmerkt door tegenstrijdigheden in het beleid. Om met deze situaties om te gaan, beschikken zij over relatief veel autonomie om discretionaire ruimte in te zetten om beslissingen te nemen. Om de werkzaamheden uit te kunnen voeren binnen deze complexe omgeving, zijn *street-level bureaucrats* aangesloten in een netwerk. Dit kan horizontaal zijn met externe partners buiten de gemeente om, of intern zoals met medewerkers van andere afdelingen of directe collega's (Hupe & Hill, 2007). Dit kan tevens verticaal zijn met bijvoorbeeld een coördinator en manager. Dit betekent dat frontlijnwerkers functioneren in een multidimensionaal web van relaties, waarbij zowel de verticale als de horizontale relaties invloed hebben op hun functioneren (Maynard-Moody & Musheno, 2000; Hupe & Hill, 2007). Maynard-Moody en Musheno (2000) stellen in hun artikel zelfs dat frontlijnwerkers cultureel sterk gebonden zijn aan mede-frontlijnwerkers, zowel in de organisatie als buiten de organisatie om. Deze paragraaf gaat in op de horizontale relaties met andere frontlijnwerkers in de organisatie. Aangezien dit onderzoek zich richt op de samenwerking tussen gebiedsmakelaars onderling, worden verticale relaties in dit onderzoek niet meegenomen.

Samenwerking komt tot stand door een product- of taakgerelateerde interactie (Flap et al., 1998). Formele organisatiestructuren hebben daarmee een grote invloed op het ontstaan van relaties, waarvan de meeste contacten ontstaan op een afdeling (Flap et al., 1998). Deze samenwerkingsrelaties ontstaan tussen individuen die aan eenzelfde doel of taak werken (Smith et al., 1995). Zoals eerder genoemd beschikken frontlijnwerkers over relatief veel autonomie. Hupe en Hill (2007) stellen echter dat de mening en visie van collega's belangrijk zijn om de dagelijkse werkzaamheden uit te kunnen voeren. Het spanningsveld, waarin er gekozen kan worden om de regels te volgen en binnen de kaders te handelen of om uit te gaan van de individuele behoefte van een persoon, is voor een frontlijnwerker een reden om steun te zoeken bij collega's om ofwel te helpen bij het nemen van beslissingen of om bevestiging te geven/krijgen voor de te nemen beslissingen. Lipsky (1980) noemt dit *judgement by peers* en benadrukt dat dit een belangrijke vorm is die geldt als een kwaliteitscontrole van gedrag (p. 292). De visie van collega's kan het gedrag - en daarmee de keuzes van een individu - beïnvloeden (Hupe & Hill, p. 285, Oberfield, 2009). Dit komt overeen met Keiser (2010), die beargumenteert dat

zelfs als er een lage interactie plaatsvindt tussen collega's, de beslissing die wordt genomen beïnvloed wordt door de visie van collega's. Het is in zo'n geval niet ongebruikelijk dat medewerkers die autonoom werken, collega's benaderen voor (emotionele) steun, advies of specifieke kennis (Maynard-Moody en Musheno, 2003; Hupe & Hill, 2007; Brehm & Gates, 1997; Keiser, 2010; Rutz et al., 2017; Nisar & Maroulis, 2017; Raaphorst & Loyens, 2018). Daarbij concluderen Raaphorst en Loyens (2018) dat collega's worden benaderd om de subjectiviteit van de eigen beslissingen te verminderen.

Welke collega's worden benaderd door de frontlijnwerker heeft te maken met formele- en informele structuren. Smith en collega's (1995) leggen uit dat deze structuren er voor zorgen dat er twee typen van samenwerking zijn op individueel niveau, namelijk formele- en informele samenwerking. Onder formele samenwerking kan het aangaan van een contractuele relatie worden verstaan of de functieomschrijving of regels die bepalen hoe en met wie de organisatieleden werken (Smith et al., 1996). Hierbij kan ook gedacht worden aan de mate waarin een organisatiestructuur er voor zorgt dat een organisatielid autonomie verkrijgt of samenwerkt. Bij een informele samenwerking voeren flexibele afspraken de boventoon en hebben informele systemen invloed op de organisatieleden. In dit onderzoek vindt een formele structuurwijziging plaats binnen het stadsdeel Centrum, die mogelijk invloed heeft op de manier waarop frontlijnwerkers samenwerken. Hodson en collega's (1993) concluderen dat formele structuren, bijvoorbeeld karakteristieken zoals autonomie en teamwerk, een positief maar niet significant effect hebben op de mate waarin medewerkers elkaar opzoeken. Daarnaast zullen informele structuren zich niet gelijk aanpassen aan een verandering van formele structuren (Stevenson, 1990). Volgens deze auteur heeft het wijzigen van teamstructuren binnen een afdeling geen effect op het informele netwerk van de nieuwe teamleden, waardoor medewerkers nog steeds interactie zoeken met dezelfde personen.

Zoals hierboven beschreven beïnvloeden formele- en informele structuren de samenwerking die ontstaat tussen frontlijnwerkers. In de literatuur is het zichtbaar dat informele samenwerking tot stand komt door de identiteit van een persoon. De mate waarin frontlijnwerkers collega's benaderen voor steun of advies heeft te maken met de identiteit van de frontlijnwerker (Maynard-Moody & Musheno, 2003). Identiteit heeft namelijk invloed op de keuzes die de persoon maakt in het nemen van de beleidsvrijheid. De handelingen die worden verricht en besluiten die worden genomen, komen voort uit hoe een persoon zichzelf ziet en hoe hij tegen zijn rol aankijkt (Maynard-Moody & Musheno, 2003; Oberfield, 2009). Daarbij beargumenteren Maynard-Moody en Musheno (2003) dat de professionele identiteit tevens vormgegeven wordt door interactie met collega's en de organisatie. De identiteit van de frontlijnwerker heeft daarmee invloed op de mate waarin er toenadering wordt gezocht tot collega's.

Ook wordt gesteld dat informele samenwerking tot stand komt door de psychologische assumptie dat gelijke personen elkaar aantrekken. Dit kan gaan om leeftijdsgenoten, geslacht, werkzaamheden of afkomst (Flap et al., 1998). Nisar en Maroulis (2017) voegen hier aan toe dat de mate waarin de sociale waarden overeenkomen tussen individuen ook een element is. Voor een frontlijnwerker kan dit betekenen dat op grond van één van deze kenmerken toenadering wordt gezocht tot een collega die als gelijke wordt gezien. Er zijn auteurs die stellen dat ervaren medewerkers eerder benaderd worden dan onervaren medewerkers, omdat zij de *'tricks of the trade'* kennen (Nisar & Maroulis, 2017; Oberfield, 2014). Dit maakt ervaren medewerkers tot waardevolle informatiebronnen. Bovendien

worden ervaren collega's of collega's die dezelfde karakteristieken bezitten eerder benaderd voor kennis-en informatie uitwisseling (Nisar & Maroulis, 2017).

Duidelijk is geworden waarom en op welke wijze samenwerking plaatsvindt in het dagelijks werk van een frontlijnwerker en welke randvoorwaarden (taak-product gerelateerd en formele en informele structuren) er voor zorgen dat individuen elkaar specifiek opzoeken. Wat echter nog niet genoemd is, zijn de factoren die van belang zijn om tot een goede samenwerking te komen. Zoals eerder in de paragraaf 'samenwerking' aangegeven, is er nog weinig literatuur te vinden over welke voorwaarden er nodig zijn om tot een goede samenwerking te komen.

In de literatuur wordt een aantal voorwaarden benoemd voor het tot stand komen en behouden van een goede samenwerking tussen organisaties en tussen afdelingen binnen organisaties. Hieruit worden inzichten ontleend om onderzoek te doen naar welke factoren belangrijk zijn voor samenwerking tussen personen. Om deze reden heb ik onderzocht welke factoren worden benoemd bij samenwerkingsrelaties op andere niveaus (tussen afdelingen en tussen organisaties) en geanalyseerd of dit in deze context eveneens van toepassing kan zijn. Blomqvist en Levy (2006) spreken over samenwerkingscapaciteiten in de context van samenwerking tussen afdelingen. Het vermogen om samen te kunnen werken wordt gedefinieerd als de bekwaamheid om een netwerkrelatie op te bouwen en te onderhouden, die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen, communicatie en betrokkenheid (Blomqvist & Levy, 2006, p.40). Uit andere onderzoeken blijkt dat deze drie factoren tevens zichtbaar zijn, maar wordt er wederzijds begrip toegevoegd en spreekt men over *face to face* interactie als vorm van communicatie (Ansell & Gash, 2007; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012). Daarbij benoemen Emerson en collega's (2012) eveneens vertrouwen, betrokkenheid en wederzijds begrip als belangrijke capaciteiten die aanwezig moeten zijn in een samenwerkingsrelatie. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze auteurs spreken over samenwerking met andere organisaties. Blomqvist en Levy (2006) beargumenteren echter dat het samenwerkingsvermogen van een individu in verschillende samenwerkingscontexten geanalyseerd kan worden, zoals tussen individuen, teams, afdelingen en organisaties (p.36.). Deze kenmerken zijn in een dynamische en onzekere omgeving, waarin zich onvoorspelbare situaties voordoen, van belang.

Kortom, de factoren wederzijds vertrouwen, wederzijds begrip en betrokkenheid worden als drie belangrijke factoren beschouwd om een samenwerking tot stand te brengen en deze houdbaar te laten zijn. Een laatste factor is communicatie, die sommige auteurs specificeren naar *face to face* interactie. Aangezien deze voorwaarden zijn ontleend aan auteurs die onderzoek hebben gedaan naar samenwerking tussen afdelingen en organisaties, ga ik in de volgende paragraaf dieper in op de voorwaarden die worden genoemd voor samenwerking met externe partners.

In deze paragraaf is het duidelijk geworden dat frontlijnwerkers in een complexe omgeving werken en zij voor het uitvoeren van hun werkzaamheden toenadering zoeken tot collega's voor (emotionele) steun, advies of kennis. Welke collega's worden benaderd hangt af van het product of de taak waar de frontlijnwerker mee bezig is, maar ook formele- en informele structuren hebben hier invloed op. Indien samenwerking plaatsvindt binnen informele structuren, heeft identiteit, aantrekkingskracht tot gelijken (leeftijd, geslacht, afkomst, werkzaamheden of sociale waarden) en ervaring van een organisatielid invloed op het tot stand komen van samenwerking tussen frontlijnwerkers. Als laatste zijn de factoren benoemd die belangrijk zijn in een samenwerkingsrelatie. Wederzijds vertrouwen,

betrokkenheid, communicatie (*face to face* interactie) en wederzijds begrip zijn elementen die van belang zijn. In de volgende paragraaf ga ik dieper in op deze factoren.

---

## EXTERNE SAMENWERKING

---

In de voorgaande paragraaf werd interne samenwerking tussen frontlijnwerkers uiteengezet. In deze paragraaf wordt ingegaan op externe samenwerking. De samenwerkingsrelatie van frontlijnwerkers met burgers en de samenwerkingsrelatie tussen frontlijnwerkers en professionals wordt hieronder beschreven. In de huidige literatuur is veel geschreven over samenwerking tussen frontlijnwerkers en burgers, maar is er in mindere mate literatuur beschikbaar over samenwerking met professionals. Om deze reden worden er inzichten gehaald uit andere literatuurstromingen, zoals netwerkliteratuur. In de inleiding heb ik uiteengezet dat het gebiedsgericht werken een andere vorm van samenwerking vergt tussen de frontlijnwerkers en de burgers en professionals. Om deze samenwerkingsvorm te kunnen begrijpen, ga ik daarom kort in op de maatschappelijke ontwikkeling die het gebiedsgericht werken tot stand heeft gebracht en wat dit betekent voor de rol die de frontlijnwerkers aannemen in de samenwerkingsrelatie met burgers en professionals. Vervolgens komen de factoren aan bod die belangrijk zijn in een samenwerkingsrelatie met externe partners. Voor het behouden van de leesbaarheid zijn deze factoren vetgedrukt.

Een betrekkelijk nieuwe vorm van samenwerken die de afgelopen jaren in de (semi) publieke sector meer bekendheid heeft verworven, is dat de rol van de staat is verschoven van *governing to governance*. Deze verschuiving weerspiegelt de trend waarbij de stijl van besturen van overheidsinstanties meer gericht is op samenwerking met de publieke- en private actoren en de *civil society* (Hajer et al., 2004; Isett et al., 2014, Osborne & Gaebler, 1992). Van een meer hiërarchische manier van besturen, die gericht was op een directe vorm van controle, die verandert naar een manier van besturen waarin ‘samenwerking’ een belangrijke rol speelt (Newman et al., 2004). Dit betekent dat de klassieke vorm van hiërarchische overheidssturing verschuift naar een meer horizontale- en interactieve netwerkbenadering (Teisman et al., 2009; Blankesteyn, 2015). Deze verschuiving zorgt er voor dat samenwerking in het werk van frontlijnwerkers in toenemende mate belangrijk wordt om vraagstukken in een gebied op te lossen.

Dit heeft als gevolg dat er een intensievere vorm van burgerparticipatie gaat plaatsvinden (Newman et al., 2004). In het gebiedsgericht werken vervullen burgers een rol in de samenwerking met de overheid, omdat zij de gebiedsmakelaars informeren over de problematiek in hun wijk. De gebiedsmakelaar signaleert en agendeert de problemen en staat in contact met de beleidsmakers. De rol van de burger kan hier worden gezien als *coproducent*. Dit betekent dat burgers een bijdrage leveren aan het signaleren van problemen en het aandragen van oplossingsrichtingen (Edwards & Schaap, 2006). Zij zijn er op gericht om een vrijwillige bijdrage te leveren om de kwaliteit of kwantiteit van publieke goederen of diensten te verbeteren (Verschuere & Steen, 2015). Deze bestuursstijl streeft er naar om samen (co) resultaten (productie) te boeken (Tops, 1999; Whitaker, 1980). In deze coproductie moet echter opgemerkt worden dat de frontlijnwerkers over de juiste middelen beschikken, omdat zij discretionaire ruimte hebben die hen beslissingsbevoegdheid geeft in situaties, terwijl een burger niet over deze middelen beschikt (Maynard-Moody & Musheno, 2003 in: Hupe & Hill, 2007).

In de literatuur over coproductie wordt echter niet alleen gesproken over coproductie die tot stand komt met burgers, maar ook met professionals. Tops (1999) stelt dat in een coproductie de burgers, betrokkenen en belanghebbenden een bijdrage moeten leveren aan de totstandkoming van beslissingen (Tops, 1999: in Bergh, 2013). In een coproductie moet er in samenspraak met het maatschappelijk middenveld een dialoog met de samenleving tot stand worden gebracht. Overheidsorganisaties zouden daarom minder 'van binnen naar buiten' moeten opereren en meer 'van buiten naar binnen' (Hendriks en Tops, 2001, p. 107.). Ook Hupe en Hill (2007) stellen dat samenwerking met professionals plaatsvindt in een coproductie. Hieruit blijkt dat coproductie door sommige auteurs niet slechts wordt gezien als een samenwerking met burgers, maar ook met andere actoren in het maatschappelijke middenveld. Deze visie, waarin coproductie tevens plaatsvindt met professionals, wordt in dit onderzoek gehanteerd. Ondanks dat de literatuur voornamelijk spreekt over samenwerking tussen frontlijnwerkers en burgers, vindt er zoals net genoemd ook coproductie plaats met professionals. De literatuur schenkt weinig aandacht aan de verschillen tussen deze stakeholders. Er wordt slechts benoemd dat er een verschil is in het belang dat zij nastreven. Hier ga ik kort op in.

De gebiedsmakelaars van de stadsdelen streven er naar om het algemeen belang te dienen door onder andere te werken aan het behouden en optimaliseren van de kwaliteit van de openbare ruimte, de leefbaarheid van de stad (drukte), de veiligheid en de functiebalans (wonen/werken/recreëren) te bewaken en te verbeteren (gemeente Amsterdam, 2018). Samenwerking met de stakeholders in het gebied wordt als belangrijk gezien om aan deze speerpunten te werken. Deze doelstellingen hebben de gebiedsmakelaars in samenspraak met de bewoners en ondernemers geformuleerd. De motivatie van de stakeholders om een bijdrage te leveren aan het formuleren van de doelstellingen, ligt in het feit dat het behalen van deze doelen voor het merendeel in het belang is van de stakeholders (Verschuere & Steen, 2015). Een veilige buurt trekt meer klanten aan voor een ondernemer, terwijl een bewoner in diezelfde omgeving een bijdrage wil leveren om in een veilige woonomgeving te wonen. Stakeholders besluiten om uiteenlopende redenen om een samenwerkingsrelatie op te bouwen met de gebiedsmakelaar. Als gevolg van de verschillende belangen die stakeholders nastreven, kan gesteld worden dat een samenwerkingsverband tussen een overheidsinstantie en een professional en tussen een overheidsinstantie en een bewoner verschillend van aard is. Een professional werkt vanuit een plicht of tracht eigen legitimiteit te waarborgen, terwijl een burger over het algemeen handelt vanuit het eigen belang (Verschuere & Steen, 2015). In de literatuur is echter geen onderscheid te vinden tussen voorwaarden of factoren die wel of niet gelden voor samenwerking tussen frontlijnwerkers en bewoners of professionals. Om deze reden wordt hier in deze paragraaf ook geen onderscheid in gemaakt. De voorwaarden die gelden voor deze samenwerking vanuit het concept coproductie, worden hieronder uitgediept.

Er is een aantal voorwaarden van belang om een coproductie tot stand te brengen tussen frontlijnwerkers en professionals en bewoners (Swans, 2006).

De eerste voorwaarde is de **aanwezigheid van wederzijds afhankelijke actoren**. Dit is een essentiële factor in de beginfase van het proces. Het is belangrijk dat de verschillende actoren de noodzaak voelen om samen te werken (Baudoin & Hendriks 1998, Emerson et al., 2012). De maatschappelijke opgave waar de gebiedsmakelaars voor staan, zijn vaak problemen die niet door één partij worden opgepakt. Dit omdat er meerdere verantwoordelijken kunnen worden aangewezen die medewerking van verschillende partijen eisen (Klijn & Koppenjan, 2004). Iedere actor bezit namelijk specifieke hulpbronnen die een bijdrage leveren aan de samenwerking. In dit proces streven de verschillende

actoren er naar om hun eigen belangen en doelen te verwezenlijken, maar is het ook noodzakelijk dat het gedeeld belang wordt meegenomen. Als de overtuiging van de betrokkenen er is dat zij afhankelijk zijn van elkaar, ontstaat de prikkel om samen te werken (Lowndes & Skelcher, 1998).

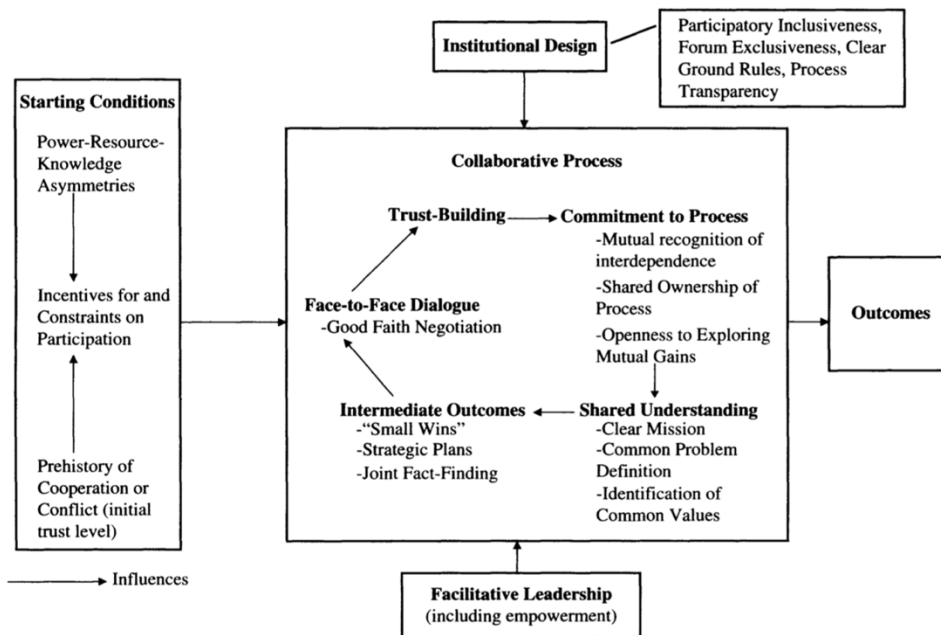
Het creëren van een **gemeenschappelijk beeld** ten aanzien van de problematiek, is de tweede voorwaarde die van belang is bij het ontstaan van coproductie (Tops, 1999). Dit is een onderdeel van het proces waarin duidelijk wordt gemaakt op welke manier de belanghebbenden het probleem benaderen en welke mogelijke oplossingen er voor dit probleem worden aangedragen. Dit betekent echter niet dat de betrokkenen het met elkaar eens zijn. Het is belangrijk om de taal, percepties en symboliek van de verschillende actoren zichtbaar te maken en te verbinden met elkaar (Tops, 1996).

De laatste voorwaarde is gericht op het **behalen van het wederzijds voordeel**. Een samenwerkingsproces neemt veel tijd in beslag. Om tot gezamenlijke besluitvorming te komen, is naast tijd ook geld en energie nodig. Om over te gaan tot samenwerking moeten de actoren een duidelijk doel voor ogen hebben, willen zij hier tijd, geld en energie in steken. Dit betekent ook dat actoren slechts gaan samenwerken als zij hun eigen belang kunnen dienen (Swarts, 2006). Klijn & Koppenjan (2004) stellen daarom dat er een win-win situatie gedefinieerd moet worden. Wederzijds voordeel kan echter alleen behaald worden, als de eerste twee factoren (erkennen van de wederzijdse afhankelijkheid en het vormen van een gemeenschappelijke probleemdefinitie) aan de orde zijn. Het erkennen van elkaars belangen is een vereiste om het gedeelde belang te waarborgen.

Vanuit de literatuur over coproductie zijn hierboven drie belangrijke voorwaarden benoemd die belangrijk zijn in een samenwerkingsrelatie. Er zijn echter ook auteurs die andere factoren noemen die belangrijk zijn. Deze factoren worden onderstaand meer uitgediept. Het model van samenwerking van de auteurs Ansell en Gash wordt hiervoor als inspiratie gebruikt om de samenwerkingsrelatie tussen frontlijnwerkers en bewoners en professionals te duiden. De zojuist genoemde factoren van coproductie komen tevens aan bod om een holistisch beeld te krijgen van de samenwerkingsfactoren die worden beschreven in de netwerkliteratuur.

Voordat ik deze uiteen ga zetten is het belangrijk om kort aan te geven hoe dit in verhouding staat met de factoren die werden genoemd in de paragraaf over interne samenwerking. Zoals duidelijk werd in die paragraaf, heb ik aan de hand van verschillende visies van auteurs geconcludeerd dat de factoren wederzijds vertrouwen, communicatie (*face to face* interactie), betrokkenheid, en wederzijds begrip belangrijk zijn in een samenwerking tussen individuen. In de paragraaf over interne samenwerking werden deze geplaatst in de context van samenwerking tussen de gebiedsmakelaars. In deze paragraaf komen deze factoren eveneens aan bod, omdat hier samenwerking tussen gebiedsmakelaars en professionals en bewoners wordt geanalyseerd, die ook plaatsvindt op microniveau.





**Figuur 2:** Samenwerkingsfactoren, geïnspireerd op Ansell & Gash, 2007, p. 550.

Ansell en Gash stellen dat er een aantal variabelen is die als basis fungeert in het proces van samenwerking (zie figuur 2). In dit model zijn aan de linkerzijde de startcondities zichtbaar, aan de boven- en onderzijde staan de basisaannames om het proces te starten en aan de rechterzijde van het model de uitkomsten. In dit onderzoek ligt de focus onder andere op samenwerking tussen de frontlijnwerkers en de bewoners en professionals, waardoor meer inzicht ontstaat in de factoren die van belang zijn in het samenwerkingsproces. Daarom worden de randvoorwaarden (institutioneel design & faciliterend leiderschap) buiten beschouwing gelaten.

Eén van de bouwstenen van een samenwerkingsproces is een **face to face dialoog**. Om de mogelijkheden te exploreren of voor beide partijen een wederzijds voordeel behaald kan worden, fungeert de dialoog als middel om te onderhandelen (Bentrup, 2001; Ansell & Gash, 2007). Het voeren van een dialoog kan stereotypes en barrières wegnemen en vertrouwen tussen de partijen laten ontstaan of versterken. Ansell & Gash (2007) beargumenteren tevens dat een **face to face dialoog** een voorwaarde is om een effectieve samenwerking tot stand te brengen.

De tweede voorwaarde is gericht op het bouwen van **vertrouwen**. Dit begrip kan als volgt worden omschreven: Vertrouwen is een psychologische staat waarin een individu bereid is om zich kwetsbaar op te stellen tegenover een vertrouwde, op basis van positieve verwachtingen over gedragingen van een ander (Rousseau et al., 1998, p. 395; Van den Bos, 2011, p.7). In deze definitie komt naar voren dat "kwetsbaarheid die gebaseerd is op positieve verwachtingen van de ander" kenmerkend is voor vertrouwen. Het gaat er hier om dat een individu bereid is om zich kwetsbaar op te stellen. Daarbij komt naar voren dat er een verwachtingselement in de rol van vertrouwen zit; op basis van positieve verwachtingen wordt er van uitgegaan dat de andere persoon in de vertrouwensrelatie niet teleurgesteld wordt (Ring & Van de Ven, 1994). Emerson en collega's (2012) stellen dat vertrouwen zich in de loop van de tijd ontwikkelt, als de individuen van elkaar weten dat zij voorspelbaar, redelijk en betrouwbaar zijn. Het krijgen van vertrouwen maakt het mogelijk voor individuen om buiten hun eigen referentiekader te gaan en interesses, ideeën en waarden van andere personen te begrijpen (Emerson et al., 2012, p.13). Voor het tot stand brengen van een goede samenwerking met

stakeholders is een vertrouwensrelatie nodig. Het opbouwen van een vertrouwensband wordt echter gezien als een proces dat veel tijd kost. Voor beide partijen vergt dit gedurende een langere periode betrokkenheid om gezamenlijke uitkomsten te kunnen bereiken. De auteurs benadrukken tevens dat als er in het verleden conflicten hebben plaatsgevonden, er tijd geïnvesteerd moet worden in het heropbouwen van vertrouwen.

De derde factor die van belang is in een samenwerkingsrelatie is dat er **betrokkenheid aan het proces** is (Ansell & Gash, 2007). Dit is sterk gerelateerd aan de motivatie van de betrokkenen, om deel uit te maken van een samenwerkingsverband. Toewijding aan het proces is belangrijk om een samenwerkingsrelatie te laten slagen. Deelnemen aan het proces betekent niet per definitie dat de actoren zijn toegewijd. Voor de verschillende actoren is het essentieel dat zij de belangen van elkaar respecteren. Het is mogelijk dat een actor moet schikken naar de overige stakeholders om tot consensus te komen, omdat een persoon in een ongewenste positie is terechtgekomen. In formele documenten, zoals een contract of overeenkomst, kan samenwerking worden vastgelegd (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 185). Zoals hierboven genoemd, komt er in de literatuur over coproductie naar voren dat de aanwezigheid van wederzijdse afhankelijkheid en het behalen van wederzijds voordeel belangrijk is. In het model van Ansell en Gash is dit tevens zichtbaar maar worden deze genoemd onder 'betrokkenheid aan het proces'.

Ook is het tot stand brengen van **wederzijds begrip** een belangrijke factor (Ansell & Gash, 2007). De stakeholders komen overeen welke waarden en doelen zij in dit proces gezamenlijk willen nastreven. In het samenwerkingsproces is het van belang om van alle stakeholders de belangen mee te nemen in het ontwikkelen van een gedeelde missie (Alexander, Comfort en Weiner in: Ansell & Gash, 2007, p. 560). Gedeeld begrip (*shared understanding*) is volgens de auteurs gericht op het overeenkomen van waarden en doelen. In de voorwaarden die zijn genoemd voor coproductie staat beschreven dat het creëren van een gemeenschappelijk beeld belangrijk is. In dit model komt dit naar voren, maar wordt dit onder de factor: wederzijds begrip geplaatst.

Als laatste duiden de auteurs het begrip het **behalen van tussentijdse resultaten** (*intermediate outcomes*) aan, om te beargumenteren dat het behalen van tussentijdse resultaten belangrijk is om beide partijen gemotiveerd te houden in het proces (Emerson et al., 2011; Ansell & Gash, 2007). Dit kan ook bijdragen aan het versterken van de vertrouwensband, aangezien kleine winsten de partijen dichter naar het doel toebrengen.

In de tabel (zie tabel 1) is een overzicht gegeven van de factoren die expliciet naar voren komen in de definitie van samenwerking en in de literatuur over interne- en externe samenwerking.

**Tabel 1: Samenwerkingsfactoren**

Samenwerkingsfactoren	Definitie Samenwerking	Interne samenwerking	Externe samenwerking
<b>Communicatie (<i>face to face</i> dialoog)</b>	√	√	√
<b>Vertrouwen</b>	√	√	√
<b>Betrokkenheid</b>	√	√	√
- wederzijdse afhankelijkheid	-	-	√
- behalen wederzijds voordeel	-	-	√
<b>Wederzijds begrip</b>	√	√	√
- gemeenschappelijk beeld	-	-	√
<b>Behalen van tussentijdse resultaten</b>	-	-	√
<b>Nastreven gemeenschappelijk doel/belang</b>	√	√	√

√ = expliciet genoemd in de literatuur

- = niet expliciet genoemd in de literatuur

Uit deze tabel kan worden opgemaakt dat de factoren voor interne- als externe samenwerking grotendeels overeenkomen. Echter wordt het behalen van tussentijdse resultaten en het creëren van een gemeenschappelijk beeld in de literatuur voor interne samenwerking niet benoemd en wordt betrokkenheid niet duidelijk gespecificeerd, in tegenstelling tot de literatuur over externe samenwerking. In de analyse zal ik verder ingaan op de relatie tussen de factoren en de uitkomsten van het onderzoek.

In deze paragraaf werd duidelijk dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden in het overheidsdenken, met als gevolg dat er in meerdere mate samenwerking plaatsvindt met bewoners en professionals. Ook is uitgelegd dat er een aantal voorwaarden nodig is om tot een goede samenwerking te komen. De aanwezigheid van wederzijds afhankelijke actoren, het creëren van een gemeenschappelijk beeld en het behalen van wederzijds voordeel worden in de literatuur beschreven als belangrijke factoren voor een samenwerkingsrelatie. Geïnspireerd vanuit de netwerk literatuur zijn er ook andere factoren benoemd die belangrijk zijn in een samenwerkingsproces. Het tot stand brengen van een *face to face* dialoog, een basis van vertrouwen, betrokkenheid aan het proces, wederzijds begrip en het boeken van tussentijdse resultaten zijn factoren die het samenwerkingsproces vormgeven. In de volgende paragraaf leg ik uit hoe betekenisgeving aan de samenwerking tot stand komt.

In dit onderzoek tracht ik de betekenisgeving van gebiedsmakelaars aan interne- en externe samenwerking te achterhalen. De interpretatie van de gebiedsmakelaars staat in dit onderzoek centraal. Het is daarom belangrijk om de belevingswereld van de respondenten te begrijpen om hun betekenisgeving aan samenwerking te doorgronden. Om deze reden is het van belang om het concept betekenisgeving uiteen te zetten. Deze paragraaf gaat hierop in aan de hand van de auteur: Karl Weick.

Karl Weick wordt beschouwd als de grondlegger van het begrip *sensemaking*. In zijn opvatting zijn organisaties sociale constructies waarin de organisatieleden, vanuit hun eigen referentiekader, ideeën hebben die leidend zijn voor hun handelen. Bolman en Deal beargumenteren dat ieder persoon een mentaal model in zijn hoofd heeft om betekenis te geven aan de sociale werkelijkheid. Volgens hen kun je de wereld niet begrijpen als je geen mentaal model in je hoofd hebt (2017, pp.11-12). Dit mentale model zorgt er voor dat ieder individu de wereld waarneemt vanuit een eigen referentiekader. Zij definiëren een mentaal model als een set van ideeën en assumpties, die helpen om situaties en gebeurtenissen te begrijpen (Bolman & Deal, 2017, p.12). Doordat ieder organisatielid een eigen referentiekader bezit, kunnen verschillende betekenissen worden gegeven aan eenzelfde situatie of gebeurtenis (Weick, 1995). In dit onderzoek kan dit betekenen dat de overgang van meer teamgericht naar autonoom werken leidt tot een verschillende betekenisgeving aan samenwerking door de gebiedsmakelaars. Doordat ieder persoon zijn eigen mentale model bezit, worden gebeurtenissen anders ervaren en daar dus verschillende betekenissen aan gegeven (Stensaker & Falkenberg, 2007). Een organisatie kan daarom worden gezien als een entiteit waarin verschillende actoren betekenis creëren om situaties die ambigue zijn terug te dringen (Weick et al., 2005, Maitlis & Christianson, 2014).

Weick omschrijft dit proces op de volgende manier: *“The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs.”* (1993, p.635). Individuen proberen te begrijpen wat er in een situatie of in hun omgeving gebeurt door er betekenis aan te geven. Wanneer organisatieleden geconfronteerd worden met situaties die ambigue zijn of onzekerheid met zich meebrengen, proberen ze dit te begrijpen door signalen uit de omgeving op te vangen en te interpreteren om een logische verklaring te vinden voor wat er gebeurt (Maitlis & Christianson, 2014, p.58.). In deze beschrijving komt het begrip ‘interpretatie’ naar voren. Interpretatie kan volgens deze auteurs beschouwd worden als basis, om vervolgens betekenis te gaan geven aan een situatie. Organizeleden zijn dus bezig met de vraag wat er zich afspeelt of wat er in een situatie gebeurt is. *Sensemaking* wordt gezien als de volgende stap na het interpreteren van een situatie. Reflectie op het handelen leidt tot inzichten en verduidelijkt het eigen handelen (Choo, 1996; Fulton, 2005). Het begrip ‘sense’ dat Weick (1993) gebruikt om dit aan te duiden, kan letterlijk vertaald worden als ‘betekenis’, het maken van betekenis nadat de situatie is geïnterpreteerd. In dit onderzoek wordt samenwerking onderzocht vlak na een fusie van gebieden waardoor het interessant is om betekenisgeving aan samenwerking in deze situatie te onderzoeken.

Op welke manier betekenis wordt gegeven aan situaties, heeft te maken met de identiteit van een persoon. Identiteit wordt beschouwd als de basis van waaruit een individu handelt en daarmee voor hoe er betekenis wordt gegeven aan situaties (Seligman, 2006). Gebeurtenissen, herinneringen en ervaringen zijn bepalend voor de identiteit van een persoon. Aan de hand hiervan wordt een

wereldbeeld gecreëerd van waaruit betekenis wordt gegeven aan situaties. Identiteit kan door Mastenbroek, Ezerman en Van Straaten in professionele- en persoonlijke identiteit worden gescheiden (1985). Zo kunnen handelingen worden verricht vanuit de professionele identiteit om bepaalde organisatiedoelen te bereiken, maar de wijze waarop dit tot stand komt, hoeft niet overeen te komen met de persoonlijke identiteit van een individu. Identiteit wordt tevens geconstrueerd aan de hand van verwachtingen van het individu zelf en van de omgeving.

Het proces van betekenisgeving kan dus individueel plaatsvinden, maar ook gedeeld zijn met andere organisatieleden en leiden tot collectieve betekenisgeving (Choo, 1996). Het heeft daardoor een sociaal karakter en vindt continu plaats. In dit proces zijn taal, communicatie en interactie middelen die er voor zorgen dat interpretaties worden gegeven aan situaties. Deze sociale middelen zorgen er ook voor dat betekenissen veranderlijk zijn en heroverwogen kunnen worden (Weick et al., 2005, Maitlis & Christianson, 2014). Het proces van betekenisgeving wordt daarmee als een sociaal proces beschouwd. Door sociale interactie wordt betekenis gegeven aan situaties. Ondanks dat ieder persoon zijn eigen mentale model heeft geconstrueerd en daarmee zijn eigen beeld vormt van een situatie, is het in dit onderzoek interessant om te kijken of een bepaalde mate van interactie tussen de gebiedsmakelaars leidt tot eenzelfde of verschillende betekenisgeving van een situatie. Interactie met andere personen kan invloed hebben op hoe een individu betekenis geeft aan een situatie. Gastelaars en Hagelstein (1996) benadrukken dat de context van de situatie invloed heeft op het proces van betekenisgeving. Zij stellen dat betekenisgeving niet los kan worden gezien van de context waarin het plaatsvindt, omdat elke context een eigen karakter heeft en daar andere interacties plaatsvinden.

Weick (1995) benadrukt dat het proces van betekenisgeving gedreven wordt door *'plausibility rather than accuracy'* (1995). Dit betekent dat de waarheid ondergeschikt is aan de ervaring die een medewerker heeft. Het gaat om het begrijpen van de subjectieve betekenissen van de organisatieleden (Ericson, 2001; Seligman, 2006). Deze zijn subjectief van aard, wat tot gevolg heeft dat er meerdere ervaringen worden gecreëerd van gebeurtenissen die continu plaatsvinden. De 'waarheid' is hierdoor lastig te definiëren. In deze context is het niet van belang dat de informatie correct is maar dat het plausibel is (Mills, Thurlow & Mills, 2010). Zoals hierboven uitgelegd heeft iedere gebiedsmakelaar zijn eigen mentale model van waaruit betekenis wordt gegeven aan situaties. Dit zorgt er voor dat meerdere interpretaties van een situatie tot discussiemateriaal leiden, waardoor er nieuwe betekenissen gecreëerd worden.

### 3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

---

In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe dit onderzoek methodologisch is vormgegeven. Ik zal beargumenteren welke onderzoeksmethodes ik heb gebruikt om tot de resultaten te komen. De eerste paragraaf zet de onderzoeksstrategie uiteen en het bijbehorend wetenschapsfilosofisch perspectief. De tweede paragraaf beschrijft het onderzoeksontwerp dat bij dit onderzoek past. Vervolgens leg ik uit welke onderzoeksmethoden ik heb gebruikt en hoe de data zijn geanalyseerd.

#### ONDERZOEKSSTRATEGIE

---

In dit onderzoek staat betekenisgeving van de gebiedsmakelaars aan samenwerking centraal. Het is daarom van belang om als onderzoeker dit onderwerp te onderzoeken vanuit de zienswijze van de gebiedsmakelaars. Kwalitatief onderzoek is een onderzoeksvorm die hier geschikt voor is. Deze vorm van onderzoek is er niet op gericht om feiten te achterhalen en deze uit te drukken in cijfers, maar om met woorden te beschrijven en begrijpen wat zich afspeelt bij de onderzochten (Bryman, 2012; Boeije 2014). Zoals Bryman (2012) stelt over kwalitatief onderzoek: “The stress is on the understanding of the social world through an examination of the interpretation of that world by its participants.” (p. 380). Om de interpretatie van de mensen aan de sociale wereld te achterhalen, is het belangrijk om je als onderzoeker in te leven in de onderzochten om de wereld vanuit hun perspectief waar te nemen. Mensen geven zowel individueel als collectief betekenis aan deze sociale wereld. Deze betekenissen kunnen niet door cijfermatige gegevens uitgedrukt worden, maar wel door woorden (Silverman, 2011). Kwalitatief onderzoek is daarom een geschikt middel om inzichten te bieden in de betekenis die wordt gegeven aan samenwerking (Evers, 2015).

Binnen kwalitatief onderzoek zijn verschillende stromingen en bewegingen te onderscheiden. De benadering die ik in dit onderzoek hanteer, is de interpretatieve benadering. Deze benadering gaat uit van het idee van ‘verstehen’ (begrijpen), dat als reactie kwam op de positivistische wetenschapsfilosofische opvatting dat de werkelijkheid voorspelbaar, objectief en systematisch is (Bryman, 2015). Deze interpretatieve visie legt de nadruk op ervaringen, belevingen en betekenissen en is gericht op het begrijpen van sociale fenomenen in hun natuurlijke context (Boeije, 2014). Er is binnen deze stroming niet één waarheid te erkennen; de interpretatie van de onderzochten staat centraal, waardoor er meerdere waarheden mogelijk zijn (Evers, 2015, p.11). Het gaat in dit onderzoek niet om het verklaren van de sociale werkelijkheid, maar om de verschillende waarheden van de gebiedsmakelaars te achterhalen. Het doorgronden van de achterliggende motieven en gedachten is belangrijk om de betekenisgeving van medewerkers inzichtelijk te maken. De interpretatieve benadering sluit goed aan bij de onderzoeksvraag, omdat deze erop gericht is om de betekenis van medewerkers aan samenwerking binnen het gebiedsgericht werken te begrijpen.

#### ONDERZOEKSONTWERP

---

De benadering die ik hierboven beschreef, wordt ingezet om begrip te krijgen van de betekenis die medewerkers geven aan samenwerking. Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen één organisatie en op één specifieke afdeling (stadsdeel Centrum) omdat de organisatie hier op dit moment naar vraagt.

Het onderzoek is daarom te typeren als een *case study* (gevalstudie) waar een probleem vanuit de praktijk onderzocht wordt in een unieke setting om deze situatie specifiek te beschrijven (Boeije, 2005). Een *case study* is voor dit onderzoek een geschikt ontwerp omdat het mij de mogelijkheid geeft om de diepte in te gaan en gedetailleerde beschrijvingen te maken (Boeije, 2014; Swanborn, 2010). Binnen een afgebakende tijdsperiode wordt een case onderzocht in haar natuurlijke context, waarin aandacht wordt besteed aan de interpretaties en beschrijvingen van de organisatieleden (Swanborn, 2010). Dit houdt in dat ik gedurende twee maanden participeerde in de sociale setting van de respondenten en dat dit een momentopname is geweest. Dit onderzoek is vlak na de fusie van de gebieden uitgevoerd, wat invloed heeft op de resultaten. Het is daarom van belang om de context van het onderzoek mee te nemen om te kunnen begrijpen welke betekenis de gebiedsmakelaars geven aan samenwerking. Het is mogelijk dat in een later stadium van deze fusie de gebiedsmakelaars een andere betekenisgeving aan samenwerking geven.

Het is belangrijk dat een *case study* in zijn volledigheid wordt onderzocht; daarom worden er verschillende onderzoeksvormen ingezet om de situatie vanuit meerdere perspectieven te analyseren (Sekeran & Bougie, 2016). In het beginstadium van dit onderzoek ben ik daarom gestart met het verzamelen van data op verschillende manieren, om de case van meerdere kanten te kunnen belichten. Dit wordt nader uitgelegd.

---

## ONDERZOEKSMETHODEN

---

In dit onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethoden gehanteerd. Concreet heb ik een documentenanalyse uitgevoerd, oriënterende -en informele gesprekken gevoerd en interviews afgenomen (waarin arts-based research is toegepast) en observaties gedaan. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze observaties met name ter ondersteuning zijn gebruikt. De interviews zijn als primaire dataverzamelmethode ingezet. Hierin werd samenwerking onder woorden gebracht, die tijdens de observaties zichtbaar werd gemaakt en op deze manier de visie van de respondenten verduidelijkte. Dit is tevens de reden waarom de observaties minder expliciet naar voren komen in de analyse. Ondanks dat deze minder expliciet worden genoemd is deze methode wel degelijk van betekenis geweest om een accuraat en volledig beeld te kunnen krijgen van de situatie waarin de gebiedsmakelaars zich bevinden en hoe zij betekenis geven aan samenwerking.

---

### DOCUMENTENANALYSE

---

Voor de dataverzameling is gebruik gemaakt van een documentenanalyse om meer inzicht te krijgen in de context waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd. Documenten die voor het verkrijgen van meer achtergrondinformatie van de gemeente Amsterdam van belang zijn in dit onderzoek zijn: het reorganisatieplan (gemeente Amsterdam, 2012) en het eindrapport organisatieontwikkeling gemeente Amsterdam (USBO & NSOB, 2017). Nadat kennis is verworven over de algehele context, is achtergrondinformatie van stadsdeel Centrum verkregen door de volgende documenten: het organisatieplan stadsdelen (gemeente Amsterdam, 2014), gebiedsplan stadsdeel Centrum Oost (gemeente Amsterdam, 2018) en gebiedsplan stadsdeel Centrum West (gemeente Amsterdam, 2018). Dit zijn waardevolle documenten die bijdragen aan het begrip van de taken die de medewerkers opgelegd krijgen. Daarnaast werden documenten geraadpleegd waarin inhoudelijke informatie is

verwerkt over de transitie die de afdeling specifiek doormaakt. Voorbeelden hiervan zijn documenten waarin de indeling van de medewerkers in duo's is vastgelegd, specialisaties van medewerkers en de nieuwe gebiedsindeling van stadsdeel Centrum <sup>7</sup>. Deze documentenanalyse zorgde voor achtergrondinformatie die nodig is om de huidige situatie in zijn volledigheid te begrijpen, zoals de werkzaamheden en taken van de medewerkers en doelen en missies waar de organisatie voor staat. Dit draagt bij aan een beter begrip van de organisatie en specifiek van de rol van stadsdeel Centrum hierbinnen.

---

## ORIËNTERENDE GESPREKKEN & SEMI-GESTRUCTUREERDE INTERVIEWS & ARTS-BASED METHODES

---

Naast een documentenanalyse heb ik gebruik gemaakt van data die gegenereerd zijn uit informele en oriënterende gesprekken en semi-gestructureerde interviews, aangevuld met *arts-based methods*. Deze worden onderstaand beschreven.

### *Oriënterende gesprekken*

Voordat het onderzoek begon, is er met de twee coördinatoren van stadsdeel Centrum overlegd welke thema's ik zou kunnen onderzoeken. Als onderzoeker wilde ik graag van de medewerkers horen wat hen dagelijks bezighoudt binnen hun werkgebied, om er achter te komen of de onderzoeksthema's die door de coördinatoren als belangrijk worden beschouwd, ook voor de medewerkers relevant zijn om te onderzoeken. In het beginstadium van dit onderzoek voerde ik daarom vijf oriënterende gesprekken van circa 30 minuten, om te onderzoeken wat er onder de medewerkers speelt. Ik heb hiervoor gebiedsmakelaars gesproken uit beide delen (stadsdeel Centrum Oost en West) en getracht om zo divers mogelijke makelaars te spreken. Hiermee bedoel ik dat ik zowel jong als oud heb gesproken, gelet heb op veel of weinig ervaring en in welk gebied zij werkzaam zijn. Daarnaast heb ik met andere collega's van de afdeling die samenwerken met de gebiedsmakelaars informele gesprekken gevoerd. Deze gesprekken vonden plaats in de kantine, werktuin of in de gang en waren informeel van aard. Ik voerde vier korte gesprekjes van circa 15 minuten met collega's uit verschillende domeinen (die aanwezig zijn bij het gebiedsoverleg en in contact staan met de makelaars). Hiertoe behoren collega's die werkzaam zijn bij projecten in stadsdeel Centrum, communicatiemedewerkers en collega's van het sociale domein. De informatie die uit deze gesprekken naar voren kwam, in combinatie met de observaties en literatuuronderzoek, droegen bij aan het afbakenen van het onderzoeksonderwerp.

### *Semi-gestructureerde interviews en fotografie*

In dit onderzoek heb ik ervoor gekozen om gebruik te maken van semi-gestructureerde interviews. Dit betekent dat ik vooraf een lijst is opstelde met topics die aan bod moeten komen, maar met de mogelijkheid om hiervan af te wijken (Baarda et al., 2013; Boeije, 2014). Voorbeelden van kernthema's die de topiclijst bevatte, zijn samenwerking en het teamoverleg.<sup>8</sup> De interviews hadden als doel om de betekenis die samenwerking heeft voor de gebiedsmakelaars naar boven te halen.

---

<sup>7</sup> De gebiedsmakelaars zijn sinds de fusie van de gebieden gekoppeld aan een andere gebiedsmakelaar, waarmee een duo wordt gevormd. Dit wordt een buddiesysteem genoemd. Dit zal nader worden uitgelegd in de bevindingensectie.

<sup>8</sup> De topiclijst is opgenomen in de bijlage.



Het semi-gestructureerde interview zorgde ervoor dat het gesprek een dynamisch karakter kreeg omdat er veel ruimte was voor invulling door de respondent. Op deze manier kun je de werkelijkheid van de respondent goed weergeven en de betekenis van samenwerking naar voren komen. Als er specifieke informatie naar voren kwam die als interessant werd beschouwd, is gekozen om dat thema verder uit te diepen en tot gedetailleerdere informatie te komen (Sekeran & Bougie, 2016). Dit had als gevolg dat ik als onderzoeker meebewoog met het verhaal van de respondent en er slechts voor zorgde dat alle topics aan bod kwamen. Op deze manier bleef het interview een uniek karakter houden waarin de ervaringen van de respondent centraal bleven staan. De topiclijst fungeerde als houvast in het interview, waarop slechts een blik op werd geworpen om te controleren of de relevante onderwerpen aan bod kwamen. Dit zorgde er voor dat consistentie in het onderzoek werd gewaarborgd. De interviews duurden gemiddeld 50-60 minuten en vonden allen plaats in een aparte ruimte in het stadskantoor, zodat respondenten vrijuit konden spreken.

De focus van het onderzoek ligt op samenwerking tussen de gebiedsmakelaars en samenwerking tussen de gebiedsmakelaars en bewoners en professionals. Om deze reden zijn alleen de gebiedsmakelaars geïnterviewd. Binnen stadsdeel Centrum waren op het moment dat dit onderzoek startte vijftien gebiedsmakelaars werkzaam, die ieder over een eigen gebied beschikten, en twee coördinatoren. Van deze groep waren twaalf makelaars bereid tot een interview. De makelaars die hiertoe niet bereid waren, heb ik alleen door observaties in het onderzoek kunnen betrekken. Ik heb ervoor gekozen om de twee coördinatoren niet te interviewen, omdat zij de opdrachtgever van dit onderzoek waren en de betekenisgeving van de makelaars aan samenwerking centraal staat. Met de coördinatoren vonden echter wel gesprekken plaats om ook hun visie mee te nemen in het onderzoek. Dit droeg bij aan een beter begrip van de situatie en dienden ter controle van mijn observaties.

Voor het genereren van data voor dit onderzoek is er tijdens de interviews gebruik gemaakt van *Arts-based research practices*. Hiermee worden verschillende kunstvormen bedoeld die ingezet kunnen worden om onderzoeksmateriaal te analyseren en interpreteren in kwalitatief onderzoek (Van Hove, 2008). Ik gebruikte fotografie tijdens de interviews als hulpmiddel en verrijking. Het stelde mij in staat om een diepere betekenislaag bij de respondenten te bereiken (Leavy, 2009). Hieronder geef ik meer achtergrond over deze methode en licht ik toe hoe ik fotografie heb ingezet tijdens de interviews.

Weick (2007) stelt dat in een complexe omgeving de traditionele middelen zoals logica en rationaliteit niet passend zijn, omdat deze suggereren dat de omgeving stabiel en voorspelbaar is. Om deze reden is gevoel, intuïtie en empathie belangrijk om te betrekken in onderzoek om een holistisch beeld te vormen. Om het gevoel van medewerkers in dit onderzoek te betrekken, is voorafgaand aan het interview aan de respondenten gevraagd om twee foto's te maken (privé of werkgerelateerd) die weergeven wat de respondent verstaat onder samenwerking. Hierbij is het begrip 'samenwerking' bewust niet gespecificeerd en voor meerdere interpretaties vatbaar. Door de opdracht niet af te bakenen, kreeg de respondent de vrijheid om vanuit eigen gevoel een foto te maken waarin samenwerking naar voren komt (Shortt & Warren, 2012). Dit is een bewuste keuze geweest, om als onderzoeker een beter begrip te krijgen van de individuele betekenisgeving van samenwerking. Het gebruik van fotografie als visuele onderzoeksmethode is een effectieve methode om tot data te komen die in interviews of observaties niet naar voren zou komen. Rose (2014) beargumenteert dat foto's *an sich* effectief zijn in het beschrijven van hetgeen niet in woorden te vatten is. In dit onderzoek gebruikte ik fotografie als hulpmiddel voor de respondenten zodat zij hun betekenisgeving naar samenwerking

beter konden verwoorden. Ik reikte hen een middel aan dat tot denken aanzet en er aan bijdraagt om samenwerking concreet onder woorden te brengen. Dit middel hielp om meer verdieping in het gesprek te krijgen en de achterliggende (wellicht onbewuste) motieven naar boven te halen.

Voor de interviews maakte ik gebruik van *participatory photography*. Dit betekent dat respondenten actief werden betrokken door foto's mee te brengen naar het onderzoek. Van de twaalf respondenten stuurden acht personen mij van tevoren foto('s) die tijdens het interview via de iPad werden weergegeven. Twee respondenten waren niet in staat om de foto('s) te sturen maar lieten deze zien op hun telefoon. De overige twee respondenten namen geen foto's mee als gevolg van hun drukke agenda. Afhankelijk van het verloop van het gesprek werd de foto in het begin van het interview geïntroduceerd of halverwege het gesprek. Het semi-gestructureerde karakter van het gesprek bood de mogelijkheid om dit vrij in te vullen en voor de onderzoeker om te beoordelen wanneer dit middel het beste ingezet kon worden. Niettemin probeerde ik om de foto's zo snel mogelijk te bespreken, maar werden ze halverwege het gesprek besproken als een respondent vanuit zichzelf veel vertelde over het onderwerp. Dit had echter tot gevolg had dat het mogelijk is dat sommige respondenten, die halverwege het gesprek een toelichting gaven bij hun foto's, beïnvloed werden door de vragen die ik als onderzoeker heb gesteld. Het hanteren van deze visuele methode zorgde er voor dat er gesprekken tot stand kwamen die niet gevoerd zouden zijn als er geen visuele materialen aan te pas waren gekomen (Rose, 2014). De foto's leidden ertoe dat het zwaartepunt van het onderzoek in de loop van het proces is gewijzigd. Het uitgangspunt van dit onderzoek was om samenwerking tussen de gebiedsmakelaars te onderzoeken. Door de foto's die de respondenten meebrachten, werd echter duidelijk dat de respondenten samenwerking met bewoners en professionals ook als belangrijk beschouwen. Daarom is de onderzoeksvraag toegespitst op twee samenwerkingsvormen. Verdere uitleg over het wijzigen van de onderzoeksfocus is in de bijlage opgenomen.<sup>9</sup>

---

## PARTICIPERENDE OBSERVATIES

---

Gedurende de gehele onderzoeksperiode maakte ik gebruik van participerende observaties. De periode waarin observaties zijn gedaan was van 7 maart tot en met 1 juni 2018. In de eerste twee maanden was ik gemiddeld drie dagen per week zeven uur per dag aanwezig, waarvan circa de helft van de tijd werd besteed aan observeren. Het gebruiken van observaties als manier van dataverzameling is voor dit onderzoek een geschikte onderzoeksvorm, omdat de interacties tussen de medewerkers op deze manier goed zijn waar te nemen. Voor het uitvoeren van de observaties heb ik als onderzoeker geparticipeerd in de sociale setting van de respondenten (Boeije, 2014). De rol die ik aannam was een 'participerende observant'. Dit houdt in dat ik deelnam aan de sociale context (dagelijkse activiteiten) om de gedragingen van de medewerkers te bestuderen (Bryman, 2012). Onderstaand beschrijf ik om welke twee redenen ik heb gekozen voor deze manier van data verzamelen, waarna ik het verloop van de observatieperiode chronologisch toelicht en benoem ik de keerzijde die deze participerende observaties met zich meebracht.

---

<sup>9</sup> In de bijlage wordt onder het kopje 'theoretische verantwoording' meer in detail getreden over het wijzigen van de onderzoeksfocus.

De eerste motivatie om observaties uit te voeren was om tot een rijke dataverzameling te komen. Dit droeg bij aan mijn begrip van de organisatie, van de gedragingen van de medewerkers en het formuleren van de onderzoeksvraag.

De tweede reden om observaties uit te voeren was om deze data te gebruiken om de interviews te faciliteren. In het kader van dit onderzoek, waarbij het gaat om de betekenisgeving van medewerkers, is het vrijgeven van persoonlijke informatie van belang om rijke data te kunnen verzamelen. Een belangrijke reden om participerende observaties als dataverzameling te gebruiken, was daarom om een vertrouwensband op te bouwen met de medewerkers. Mijn aanwezigheid op de werkvloer leidde er toe dat de werknemers mij niet alleen als onderzoeksstagiaire leerden kennen maar ook op persoonlijk vlak. De data die gegenereerd zijn uit de observaties droegen ook bij aan het opstellen van een topic-lijst voor de interviews, waardoor het mogelijk was om gericht vragen te stellen. Bovendien hielpen de observaties mij om de belangrijke thema's uit de interviews te halen.

In de oriënterende fase ben ik met de gebiedsmakelaars meegegaan naar afspraken om inzicht te krijgen in de werkzaamheden en voerden we informele gesprekken. Daarnaast heb ik het teamoverleg, gebiedsoverleg en operationeel overleg bijgewoond om een beeld te vormen van de situatie. Deze overleggen vinden slechts één keer per twee weken plaats. Daarom heb ik observaties tijdens deze overleggen tot 1 juni uitgevoerd. Tijdens deze observaties waren medewerkers op de hoogte van mijn aanwezigheid. Ik stelde mijzelf voor als masterstudent die een onderzoek doet naar de volledige implementatie van het gebiedsgericht werken. Verdere details zijn er niet gegeven. Enerzijds heb ik hiervoor gekozen omdat de onderzoeksvraag op dat moment nog niet uitgekristalliseerd was, anderzijds omdat ik de medewerkers in hun natuurlijke context wilde onderzoeken en het vrijgeven van de onderzoeksvraag zou kunnen leiden tot andere gedragingen (Bryman, 2012). Zoals Sekeran en Bougie stellen, geven observaties de onderzoeker de mogelijkheid gedragingen te observeren zonder vragen te stellen (2015, p.142). Tijdens deze observaties intervenueerde ik niet in gesprekken, omdat deze inhoudelijk van aard waren en hiervoor specifieke kennis nodig is. Dit gaf mij de gelegenheid om te focussen op de interacties tussen de medewerkers, hun verbale- en non verbale gedragingen te observeren en hier aantekeningen van te maken.

Verder was ik aanwezig bij informele gelegenheden, zoals de lunch. *Naturally occurring talk* is wat Silverman omschrijft als gesprekken die ook zouden ontstaan als de onderzoeker niet aanwezig is. Dit waren gesprekken die bij de lunch werden gevoerd. De data die hieruit voortkwamen, droegen bij aan het begrijpen van gedragingen. Onbewuste gedragingen zijn authentiek en dragen bij aan het zichtbaar maken van gedrag van medewerkers (Silverman, 2011). Bij al deze gelegenheden maakte ik notities van de observaties en is er op de situatie gereflecteerd (Bryman, 2012). In deze notities beschreef ik wat er werd besproken, wat er gebeurde en heb ik eveneens mijn interpretatie van de situatie toegevoegd (Richards, 2009).

De oriënterende fase was na zes weken afgerond omdat ik genoeg inzicht had in het onderzoeksveld, er een onderzoeksvraag was geformuleerd en een topiclijst opgesteld. Na de afronding van deze fase is meer focus aangebracht in het onderzoek en zijn er daarna selectief observaties uitgevoerd; slechts de activiteiten die relevant waren voor het onderzoek zijn bijgewoond (Bryman, 2012). Naast het voortzetten van mijn rol als observant bij overleggen, werkte ik aan mijn onderzoek tussen de medewerkers in de werktuin. In de werktuin werden mijn observaties meer deelnemend. Ik nam plaats tussen de medewerkers, wat mij de gelegenheid gaf om geregeld vragen te stellen, te observeren en werk-gerelateerde gesprekken op te vangen waardoor ik op de hoogte was van wat er speelde onder de medewerkers.

Het feit dat ik (met name gedurende de oriënterende fase) veel aanwezig was op de werkvloer, heeft ook een keerzijde. Ik moest bewust blijven van het feit dat ik in mijn rol van onderzoeker bleef. Het inmenging in de sociale wereld van de respondenten om de wereld door hun ogen waar te nemen, brengt namelijk het risico met zich mee dat je als onderzoeker te veel gaat identificeren met de groep (Bryman & Bell, 2015, p.458). Dit heb ik ervaren gedurende dit onderzoek; ik merkte namelijk dat ik langzamerhand werd opgenomen in de organisatie. Dit was voor mij het moment waarop ik mij bewust werd van het feit dat ik genoeg data had verzameld om te starten met de interviews en minder aanwezig kon zijn om in mijn rol als onderzoeker te blijven.

---

## DATA-ANALYSE

---

### *Data- analyse van de participatieve observaties, oriënterende gesprekken, interviews en foto's*

Omdat ik in dit onderzoek ervoor heb gekozen om meerdere dataverzamelingmethoden te gebruiken, besloot ik om alle informatie in het programma *Nvivo 12 pro* te uploaden om een goed overzicht te krijgen. In dit programma zijn de uitgeschreven interviews, de observaties, notities en foto's verwerkt. Voordat er werd gecodeerd, zijn de data geanalyseerd en is er een thematische ordening in aangebracht (Bryman, 2012). Door Bryman (2012) en Boeije (2014) worden drie fases van codering beschreven: open codering, axiale codering en selectieve codering.

In de eerste fase analyseerde ik de verzamelde gegevens en heb ik deze ingedeeld in fragmenten. Aan deze fragmenten heb ik codes toebedeeld die de betekenis van het fragment weergeven (Richards, 2009). Het doel van deze eerste stap is om het veld te onderzoeken, de data in stukken op te delen, vergelijken, conceptualiseren en categoriseren (Boeije, 2014, p.112). De dataverzameling en de analyse hiervan zijn in dit onderzoek niet volledig gescheiden. De eerste drie interviews zijn in dit onderzoek als uitgangspunt genomen om de hoofdconcepten te identificeren en om te onderzoeken of er nog veranderingen aangebracht moesten worden aan de topiclijst voor de andere interviews. Dit leidde ertoe dat ik externe samenwerking meer ging betrekken in de volgende interviews en deze vorm van samenwerking in de literatuur ging opzoeken. Daarbij spraken de respondenten veel over het teamoverleg, en heb ik besloten om deze in de topiclijst op te nemen. Ook heb ik na elk interview kort geanalyseerd wat de respondent vertelde, hoe mijn handelen als interviewer hierin was en of ik in de toekomstige interviews mijn vraagstelling zou moeten veranderen. Hierna heb ik axiaal gecodeerd. Zoals Richards (2009) beschrijft, houdt deze fase van het coderen in dat de hoeveelheid codes die zijn ontstaan bij het open coderen, in deze fase worden gereduceerd en geïntegreerd rondom de centrale categorieën (p.159). Codes worden met elkaar verbonden, gesplitst en hernoemd. Naast het feit dat ik in deze fase het aantal codes terugbracht om de gegevens inzichtelijk te maken, leidde dit ertoe dat ik een scheiding kon maken tussen hoofd thema's en sub thema's. In deze fase kwamen verbanden naar voren en werden patronen zichtbaar (Boeije, 2014). In dit onderzoek werkte ik van breed naar smal, wat inhoudt dat ik in deze fase een hoeveelheid aan codes heb samengevoegd. In de derde fase heb ik selectief gecodeerd, met als doel om een kerncategorie aan te wijzen (Richards, 2009). Deze fase vond plaats in de periode dat ik ging beginnen met het schrijven van het onderzoek. Tijdens het selectief coderen keek ik gericht naar het verband tussen de hoofdvraag en de geselecteerde thema's (Bryman, 2012). Ook in deze fase integreerde ik nog codes om gericht de vraag te kunnen beantwoorden. Het coderen leidde er toe dat er twee vormen van samenwerking naar voren kwamen, die de hoofdstructuur vormen van de bevindingen. Ook raakte ik ervan overtuigd dat ik het concept

‘verandering’, niet in het onderzoek zou betrekken omdat dit een betrekkelijk kleine rol speelt voor de makelaars. Bovendien werd in een later stadium duidelijk dat het concept *street-level bureaucrats* het uitgangspunt moest gaan worden van dit onderzoek van waaruit samenwerking werd onderzocht en betekenisgeving volgde. Ik heb mij daarom onder andere meer verdiept in het werk van Lipsky (1980) en vervolgens in de samenwerkingsliteratuur. Dit was echter een uitdaging omdat er op microniveau weinig literatuur beschikbaar is en ik daarom uit verschillende stromingen literatuur moest opzoeken. Uiteindelijk heb ik daarom *street-level bureaucrats*, samenwerking en betekenisgeving centraal gesteld in mijn theoretisch kader.

Door kwalitatieve inhoudsanalyse zijn de foto’s meegenomen in het onderzoek. Deze methode is er op gericht om thema’s en patronen te ontdekken door systematisch betekenis te geven aan foto’s door het materiaal te splitsen en coderen (Langmann & Pick, 2018, p.105). *Photographic content analysis*, waarin foto’s worden geanalyseerd op inhoud en geclassificeerd in verschillende groepen, is de wijze waarop deze data zijn verwerkt in het onderzoek. Codes zijn gecreëerd naar aanleiding van wat de respondenten als relevante punten zagen of de nadruk op legden (Langmann & Pick, 2018). Ondanks dat de respondenten dit als hulpmiddel gebruikten, zijn de foto’s op inhoud geanalyseerd om betekenisgeving na te gaan die de respondent met behulp van de foto trachtte weer te geven.

---

## KWALITEITSCRITERIA

---

In deze paragraaf bespreek ik de kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid en de validiteit. Ook ga ik in op mijn rol als onderzoeker en op de wijze waarop ik de anonimiteit van de respondenten tracht te waarborgen.

---

### BETROUWBAARHEID

---

Criteria om de betrouwbaarheid van een onderzoek te waarborgen, worden door Boeije omschreven als de mate waarin de resultaten herhaalbaar en navolgbaar zijn (Boeije, 2014, p.150). Dit houdt in dat dit onderzoek herhaalbaar zou moeten zijn, op voorwaarde dat de omstandigheden hetzelfde zijn. Deze vorm van onderzoek is lastig te reproduceren omdat er een momentopname wordt vastgelegd. Zoals eerder beschreven, wordt er een *case study* onderzocht, die gekenmerkt wordt door een uniek karakter omdat er één situatie wordt onderzocht in één context (Silverman, 2011). Deze keuze leidde er toe dat herhaling van dit onderzoek niet te garanderen is. Om dit te ondervangen is het van belang om een nauwkeurige beschrijving te geven van de keuzes en stappen die zijn gezet in dit onderzoek en een gedetailleerde uitleg te geven van het gebruik van de onderzoeksmethoden. Er zijn enkele maatregelen genomen in dit onderzoek om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Zo is er tijdens het afnemen van de interviews een topiclijst gehanteerd, om er voor te zorgen dat dezelfde thema’s in elk interview terugkwamen. Alle interviews zijn opgenomen, volledig uitgetypt en via Nvivo gecodeerd. De overige resultaten zijn eveneens in dit programma verwerkt om er voor te zorgen dat de resultaten op eenzelfde manier worden verwerkt en geanalyseerd.

---

## VALIDITEIT

---

Validiteit is een begrip die binnen de kwalitatieve onderzoeksmethoden opgevat wordt als het correct benoemen van de waarnemingen (Bryman, 2012). Het kwaliteitscriterium 'validiteit' kan onderverdeeld worden in interne- en externe validiteit. Interne validiteit, waarbij het belangrijk is dat de waarneming overeenkomt met de theorie die hieruit voortkomt, kan in dit onderzoek gewaarborgd worden doordat ik gebruik maak van verschillende methoden (Bryman, 2012). Dit wordt triangulatie genoemd. Een combinatie van meerdere dataverzamelmethode, zoals semi-gestructureerde interviews, observaties, documentenanalyse en het gebruik van *arts-based methodes*, zorgt er voor dat er gedetailleerde informatie verkregen is uit verschillende methoden zodat er een accuraat beeld geschetst kan worden van de situatie (Silverman, 2011). Tijdens de interviews kreeg ik de mogelijkheid om terug te koppelen naar data die ik had verzameld met andere methoden. Een voorbeeld hiervan is dat situaties of gebeurtenissen die ik tijdens observaties waarnam, ik later in de interviews kon navragen bij de respondenten, om te controleren of ik deze correct had geïnterpreteerd. Op deze manier kon ik nagaan wat de visie van de respondenten was over deze data. Deze vorm van *member-check* droeg bij aan het verhogen van de validiteit van dit onderzoek. Daarbij heeft dit onderzoek een inductief karakter. Dit heeft tot gevolg dat de ervaringen die uit de dataverzamelmethode voortkwamen, de basis vormden voor zowel de inhoud als de vormgeving van dit onderzoek. Op deze manier is getracht om dicht bij de betekenisgeving van de gebiedsmakelaars te blijven.

De generaliseerbaarheid van het onderzoek wordt omschreven als externe validiteit. Zoals verteld in de voorgaande paragrafen, is dit onderzoek een *case study* en zijn de resultaten moeilijk te generaliseren. Er kan echter worden gekeken in hoeverre de bevindingen representatief zijn voor een bepaald fenomeen. Dit kan door analytische generalisatie, wat er op is gericht om ideeën te genereren uit een reeks onderzoeksresultaten die in een nieuwe situatie evenzeer zouden kunnen gelden (Yin, 2013). In dit onderzoek betekent dat concreet, dat inzichten die uit dit onderzoek voortkomen, mogelijk ook bruikbaar zijn voor andere stadsdelen binnen de gemeente. Voor andere gemeentelijke organisaties die het gebiedsgericht werken hebben geïmplementeerd, kunnen de resultaten ook interessant zijn. Hierdoor wordt de bruikbaarheid van dit onderzoek vergroot.

---

## MIJN ROL ALS ONDERZOEKER

---

In kwalitatief onderzoek kan een bedreiging gevonden worden in mijn researcher bias. Ik handel vanuit mijn eigen aannames en ideeën, waardoor er niet kan worden ontkomen aan subjectiviteit. Desondanks is het niet mogelijk om een onderzoek volledig objectief uit te voeren omdat je als interpretatieve onderzoeker altijd onderdeel bent van het onderzoek (Saunders, 2012, p.104). Iedereen handelt vanuit bepaalde waarden en doet aannames op basis van zijn eigen wereldbeeld. Ik beschouw een individu zowel als een rationaal als emotioneel wezen, waarbij dit niet van elkaar gescheiden kan worden. Het is mogelijk dat een onderzoeker vanuit eigen ideeën data interpreteert op een manier die past bij de aannames die hij doet (Maxwell, 1996). Gezien de complexiteit van de organisatiestructuur, de vele reorganisaties die het heeft doorgemaakt en het kennismaken met de functie van gebiedsmakelaar, was het een uitdaging voor mij om de organisatie in zijn volledigheid te begrijpen. Dit leidde er toe dat ik in de beginfase aannames deed en hier te snel conclusies uit heb getrokken. Zo was ik vanaf het begin van dit onderzoek van mening dat het niet mogelijk is om

autonoom te werken en dat collega's te allen tijde nodig zijn voor het uitvoeren van werkzaamheden. Dit leidde ertoe dat ik in de beginfase een tunnelvisie ontwikkelde en er van uitging dat samenwerking onontkoombaar was. Maar is dat wel zo? De feedback van mijn begeleiders (naar aanleiding van het plan van aanpak) gaf mij inzicht hierin. Het werd mij duidelijk dat ik mijn aanname los moest laten. Dit was een leermoment dat tot handelen aanzette. Het is belangrijk om niet te snel conclusies te trekken, aangezien bij een interpretatief onderzoek de onderzoeker een 'open blik' moet hebben. Ik vind het daarom belangrijk dat ik dicht bij de interpretatie van de respondenten blijf en hun zienswijze probeer te begrijpen. Om aannames in verdere stadia te voorkomen, reflecteerde ik regelmatig op mijn rol als onderzoeker. Om deze reden schafte ik een notitieboek aan. In deze notities maakte ik onderscheid tussen wat ik letterlijk zag en wat mijn eigen gedachten en gevoelens hierbij waren. Dit zorgde ervoor dat ik met een kritische blik op de situatie kon reflecteren. Daarbij reflecteerde ik regelmatig met andere studenten over onze ervaringen als onderzoeker. Deze handelingen zorgden er voor dat mijn persoonlijke aannames dit onderzoek zo min mogelijk beïnvloedden (Bryman, 2012).

---

## ETHIEK

---

In dit onderzoeksrapport zijn de namen van de respondenten niet opgenomen. In de interviews gaf ik aan dat dit onderzoek anoniem plaatsvindt, omdat ik het belangrijk vind om de respondent de vrijheid te geven om ervaringen te delen zonder dat deze openbaar verspreid worden. Deze anonimiteit is ook naar de opdrachtgever gewaarborgd. Iedere respondent heb ik daarom een nummer gegeven om de variëteit aan te tonen. Daarbij namen de respondenten ook foto's mee die soms persoonlijke informatie bevatten. Bij het bespreken van de foto's is de anonimiteit tevens gewaarborgd. Dit had tot gevolg dat er in het onderzoeksrapport slechts een aantal foto's is opgenomen. Voor elke foto in dit rapport heb ik expliciet toestemming gevraagd aan de respondent. Daardoor worden ook enkele foto's in dit rapport verwijderd als dit rapport publiekelijk verschijnt.

---

## 4. BEVINDINGEN

---

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd die verkregen zijn uit de observaties, interviews en de foto's die zijn meegebracht door de respondenten. Het uitgangspunt van dit onderzoek is om te onderzoeken welke betekenis gebiedsmakelaars geven aan samenwerking met andere gebiedsmakelaars (intern) en samenwerking met professionals en bewoners (extern). Zoals in de methode beschreven, maak ik in dit onderzoek gebruik van fotografie. De foto's die de respondenten meebrachten om hun visie op samenwerking uit te leggen, worden daarom in dit hoofdstuk ingezet ter verduidelijking. Op deze manier tracht ik zo dicht mogelijk bij de interpretaties van de respondenten te blijven. De volgende paragraaf beschrijft wat medewerkers verstaan onder samenwerking en welke samenwerkingsvormen zij zien in hun werk. Daarna volgt een uiteenzetting van elk van beide samenwerkingsniveaus (intern en extern) en welke betekenis gebiedsmakelaars hieraan geven.

---

### 1. SAMENWERKING

---

---

#### DEFINITIE SAMENWERKING

---

In deze deelparagraaf beschrijf ik wat de gebiedsmakelaars verstaan onder 'samenwerking'. Aan de hand van de foto's is gesproken over wat samenwerking voor hen betekent en hoe dat terug te zien is op de afbeelding. De respondenten interpreteren deze vraag op verschillende manieren, waardoor zij spreken over verschillende vormen van samenwerking. Ondanks dat zij dit begrip verschillend omschrijven, lijkt er een gedeelde opvatting te bestaan over wat samenwerking is. Zo geven enkele gebiedsmakelaars aan dat er in een samenwerkingsrelatie het 'nakomen van een afspraak' belangrijk is (R1, R3, R8, R12). In de gesprekken komt naar voren dat de respondenten spreken over 'afspraken' die zij maken met collega's die werkzaam zijn in een andere cluster van de gemeente en met partners van 'buiten', zoals bijvoorbeeld politie (professionals) of bewoners. Eén respondent illustreert dit aan de hand van een foto die zij zelf heeft genomen. Op deze foto is een baby Orang Oetan zichtbaar die samen met zijn moeder in een boom hangt in de jungle van Borneo.<sup>10</sup> Deze afbeelding ziet zij als metafoor zoals samenwerking plaatsvindt binnen de gemeente Amsterdam. Aan de hand van de afbeelding gebruikt de respondent de volgende woorden om te laten zien hoe het nakomen van afspraken een rol speelt in een samenwerking:

*"Dit is een moeder met haar baby-aap. Hier zie je dat er hele strakke regels en afspraken gelden. De dochter blijft bij de moeder omdat ze anders valt en haar moeder energie moet gaan verspillen om haar baby op te rapen. Dus als mensen zich niet aan de afspraak houden, kost dat ons energie want dan moeten we even uit ons ritme en teruggrijpen."(R12)*

---

<sup>10</sup> Deze foto is genomen door een respondent. In verband met waarborging van het intellectueel eigendomsrecht van de maker is er slechts een beschrijving van de foto gegeven en wordt deze niet afgebeeld.



Hieruit blijkt dat het nakomen van gemaakte afspraken belangrijk is, omdat de samenwerking één van de partijen anders energie kost. Samenwerking betekent voor haar afspraken maken en deze ook naleven. Ook respondent 3 geeft aan dat het nakomen van afspraken voor hem een belangrijk element is van samenwerking, maar benoemt dat het ook een taak van de makelaar is om er op toe te zien dat taken goed worden uitgevoerd. In deze context spreekt de makelaar zowel over samenwerking met andere gebiedsmakelaars als met andere collega's binnen de gemeente of partijen van buiten, zoals de politie om de problematiek die zich op straat afspeelt op te lossen. Respondent 3 legt uit:

*“Vertrouwen en dingen neerleggen bij collega's, dat doe ik wel. Maar het vertrouwen is wel een beetje geschaad. Dus 'afpraak is afspraak' is niet altijd zo. Een deel van het werk van wat een gebiedsmakelaar doet, is ook er op toezien dat dingen worden uitgevoerd. De makelaar die controleert of datgene wat is afgesproken ook wordt uitgevoerd en daar gaat veel tijd ook inzitten.”(R3)*

Opvallend is dat deze makelaar stelt dat *afpraak is afspraak* voor hem een belangrijke factor is, maar dat dit niet voor iedereen geldt. Hierdoor is hij veel tijd kwijt aan controleren. Hij benoemt ook dat het vertrouwen hiermee in verband staat omdat het niet nakomen van afspraken niet ten goede komt aan de vertrouwensrelatie. Deze opvatting wordt gedeeld door de andere gebiedsmakelaars. Naast het feit dat de term 'afpraak is afspraak' door sommige makelaars als belangrijk wordt beschouwd, benoemen meerdere respondenten dat 'vertrouwen' een belangrijke plaats inneemt in een samenwerkingsrelatie omdat dit als basis fungeert voor een samenwerkingsproces. Het volgende citaat laat dit zien:

*“Iedereen er bij betrekken zodat het een gedragen besluit wordt. Belangrijk is dat iedereen meedenkt en meedoet om iets te bereiken. Een basis van vertrouwen is hiervoor nodig.”(R10)*

Zoals in dit citaat naar voren komt, is het voor deze respondent ook belangrijk dat de stakeholders samen iets willen bereiken en achter genomen besluiten staan. Om dit te bereiken is vertrouwen nodig. In de context van het interview, waarin deze omschrijving tot stand kwam aan de hand van een foto, bedoelt de respondent met “iedereen” de bewoners, ondernemers en andere belanghebbenden uit een gebied. De respondent geeft aan dat dit vooral belanghebbenden van 'buiten' de gemeente zijn. Deze omschrijving is te verenigen met wat de andere gebiedsmakelaars benoemen. Zo spreken respondenten over “samen een doel bereiken” (R8) of “samen tot een goed resultaat komen” (R2). Deze respondenten spreken eveneens over samenwerking met externe partijen. Naast het feit dat de makelaars stellen dat er een resultaat of doel wordt bereikt, is hieronder ook beschreven dat het aspect van 'samen' een belangrijke rol speelt in het behalen van resultaten. De respondenten delen de opvatting dat het niet mogelijk is om als individu tot een eindresultaat te komen (R2, R5, R11, R12). De uitspraak: “Je kan het vaak niet alleen” (R12) weergeeft deze gedeelde visie. Het laatste element dat de makelaars benoemen, is dat samenwerking leidt tot een beter resultaat. Dit wordt verduidelijkt aan de hand van het volgende citaat:

*“Samenwerken is voor mij dat je elkaar deelgenoot maakt van wat je aan het doen bent en hoe je denkt dat je naar iets oplossends gaat of iets ontwikkelen. En dat je daar de mensen bij haalt die je daarbij kunnen helpen maar ook stimuleren. En dat doe je nooit alleen, je hebt altijd anderen nodig om het voor elkaar te krijgen.” (R9)*

Opmerkelijk is dat respondent in dit citaat benoemt dat *“er mensen bij worden gehaald die je daarbij kunnen helpen.”*(R9). Samenwerking lijkt hier een meerwaarde te hebben als er mensen worden betrokken die een individu verder kunnen helpen of stimuleren.

Een algemeen geldende opvatting lijkt te bestaan over wat de gebiedsmakelaars onder een goede samenwerking verstaan. De respondenten stellen dat het nakomen van afspraken, een basis van vertrouwen, het behalen van een doel en/of resultaat een proces is dat niet individueel plaatsvindt, maar waarbij de betrokkenen meedenken en helpen. Opvallend is dat het merendeel van de makelaars benoemen dat het individueel uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden zelfs onmogelijk is. Deze uitspraken vragen echter om meer uitleg over de werkzaamheden van de makelaars, om te kunnen begrijpen welke vorm samenwerking inneemt. Dit beschrijf ik in de volgende paragraaf.

---

### DE FUNCTIE VAN SAMENWERKING IN HET DAGELIJKS WERK VAN EEN GEBIEDSMAKELAAR

---

Hierboven liet ik zien hoe de respondenten tegen samenwerking aankijken. Deze paragraaf laat zien dat de respondenten twee samenwerkingsvormen onderscheiden, namelijk samenwerking met andere gebiedsmakelaars en samenwerking met bewoners en professionals. Ook beschrijft deze paragraaf hoe deze samenwerkingsvormen terugkomen in de dagelijkse werkzaamheden.

Zoals in de inleiding van dit onderzoeksrapport beschreven, is de gebiedsmakelaar het aanspreekpunt van de buurt. Dit betekent voor de gebiedsmakelaar dat er veel contact is met de belanghebbenden in het gebied. Zowel bewoners als professionals staan in contact met de makelaar en signaleren problemen of komen met initiatieven waarmee de gebiedsmakelaar intern aan de slag gaat. De respondenten geven aan dat er een duidelijke relatie bestaat tussen interne- en externe samenwerking, zoals het volgende citaat laat zien.

*“Het gaat in ons werk niet om het probleem op te lossen, maar meer om de vertaling te maken naar wat buiten speelt en wat er leeft, wat de problemen zijn en dat te vertalen naar de binnenwereld van de gemeente en daar de juiste mensen bij te halen en de juiste afdeling.”*(R1)

Deze omschrijving geeft aan dat een makelaar in zijn dagelijks werk de verbinding is tussen de buitenwereld en de binnenwereld. In dit citaat worden met de term ‘buiten’ de bewoners, ondernemers en organisaties bedoeld. Problematiek of initiatieven vanuit de buurt leggen zij bij de makelaar neer, waarna hij dit in de ‘binnenwereld’ (gemeente Amsterdam) bespreekt met andere makelaars of collega’s van andere afdelingen. Dit houdt in dat de opgave in het gebied wordt opgepakt door de gebiedsmakelaar, die de juiste mensen opzoekt die nodig zijn om het vraagstuk op te lossen en/of met collega’s beoordeelt hoe aan deze opgave gewerkt kan worden. Dit kan op verschillende manieren. Het volgende citaat illustreert dit:

*“Je bent heel erg bezig met ‘wat is de opgave in de buurt’? En vervolgens hoe je dat gaat vertalen naar onze werkzaamheden en welke prioriteiten we daarin bepalen. Dat doe je niet alleen, maar samen in een teamoverleg of een bila, maar dit kan ook met andere collega’s in een operationeel overleg bijvoorbeeld. Daar bepaal je hoe belangrijk dingen zijn en wat je als eerste doet. Met wie ga je praten? Wat leggen we elders neer?”* (R1)

Deze respondent benoemt dat de opgave in de buurt in de binnenwereld besproken wordt met verschillende collega's. Ook beschrijft de respondent dat dit op verschillende manieren mogelijk is, zoals in de vorm van een teamoverleg of een bilateraal overleg.

Duidelijk is geworden dat de respondenten twee vormen van samenwerking onderscheiden. De makelaar werkt samen met de andere gebiedsmakelaars; dit kan in het zojuist benoemde teamoverleg, waarin een makelaar problemen of initiatieven uit de buurt kan bespreken waarna gekeken wordt wie er binnen de gemeente worden benaderd om aan dit probleem te werken (interne samenwerking). Daarnaast vindt samenwerking ook plaats met bewoners en professionals in het gebied. Zij signaleren problemen en brengen initiatieven in. De gebiedsmakelaar tracht met de stakeholders samen aan de maatschappelijke opgave in het gebied te werken (externe samenwerking).

## 2. SAMENWERKING TUSSEN GEBIEDSMAKELAARS EN BEWONERS & PROFESSIONALS

---

Deze paragraaf beschrijft welke betekenis de gebiedsmakelaars geven aan samenwerking met bewoners en professionals (externe partners). Als eerste wordt in de paragraaf: 'samenwerking afgebeeld' uiteengezet wat externe samenwerking voor de respondenten betekent. De foto's van de respondenten dienen ter illustratie om de betekenisgeving aan samenwerking van de respondent beter te begrijpen. Hierna leg ik uit dat een netwerk belangrijk is voor samenwerking met externe partners en tot slot wat gebiedsgericht werken betekent voor de betekenisgeving aan samenwerking voor de makelaars.

---

### SAMENWERKING AFGEBEELD

---

Zoals in de methodologische verantwoording naar voren kwam, heb ik aan de medewerkers gevraagd om een foto mee te brengen, waarin wordt weergegeven wat samenwerking voor hen betekent. Deze foto's dienden als hulpmiddel voor de respondent om gericht te kunnen vertellen wat samenwerking betekent. Samenwerking is hier bewust niet nader gespecificeerd om te onderzoeken hoe medewerkers tegen samenwerking aankijken vanuit hun eigen visie in plaats van dat dit werd gekaderd door de onderzoeker. Daarbij fungeerde dit als opening voor het gesprek om het ijs te breken.

Opmerkelijk is dat de meerderheid van de gebiedsmakelaars een foto meebracht die gemaakt is op straat, veelal in het gebied waar diegene de verantwoording over heeft. In de gesprekken met de respondenten kwam naar voren dat zij veel verwijzen naar partners buiten de gemeente (extern) en dat dit een verscheidenheid aan partijen betreft. Om een duidelijk beeld te kunnen vormen van de partners waarmee de gebiedsmakelaars samenwerken, heb ik aan één van de coördinatoren gevraagd wie onder deze groep vallen. Het is mij duidelijk geworden dat deze 'partners' lastig te duiden zijn, omdat dit een breed begrip is dat veel doelgroepen in de samenleving omvat. Het volgende citaat laat dit zien:

*“Dat kan je haast niet benoemen. Het kan de hele samenleving zijn. Je kan denken aan een woningbouwvereniging, stichting, ondernemers, politie, architecten, universiteiten, maar ook bewoners.” (Informeel gesprek gebiedscoördinator, 9 mei 2018).*

Uit dit antwoord maak ik op dat het benoemen van deze partners een lastige opgave is. De respondenten bedoelen hiermee alle partijen waar zij mee samenwerken. In deze paragraaf heb ik er voor gekozen om zo dicht mogelijk bij de ervaring van de respondenten te blijven; zij spreken voornamelijk over samenwerking met ondernemers, bewoners, straatmanagers en de politie. Aan de hand van de gesprekken met de respondenten kan binnen de samenwerking met externe partners een onderscheid gemaakt worden in samenwerking met bewoners en samenwerking met professionals, zoals bijvoorbeeld politie, woningbouwverenigingen en straatmanagers. Hieronder ga ik in op de samenwerking met bewoners en met professionals. Deze worden verduidelijkt met foto's en citaten.

### ***Samenwerking met bewoners***

De respondenten geven aan dat zij het contact met bewoners belangrijk vinden, omdat zij werken voor de Amsterdammers. Dit zien zij als hun kerntaak. De gebiedsmakelaars zijn verantwoordelijk voor een eigen wijk, waarin zij met behulp van bewoners en professionals de wijk proberen te onderhouden en verbeteren. Welke betekenis deze vorm van samenwerking heeft voor de respondenten is veelal aan de hand van foto's geïllustreerd. Op deze manier wisten de respondenten goed onder woorden te brengen wat zij belangrijk vinden in een samenwerking en hoe dat in hun werk voorkomt. Een algemene visie die wordt gedeeld door de gebiedsmakelaars, is dat zij deze vorm van samenwerking als betekenisvol beschouwen. Om aan de opgave in het gebied te werken, zien zij de bijdrage van bewoners namelijk als essentieel. Bewoners dragen bij aan het verbeteren van de buurt en signaleren tevens problemen. Met behulp van twee specifieke voorbeelden die de respondenten geven, wordt de betekenis van de respondenten aan deze samenwerkingsvorm geïllustreerd.

Hoe samenwerking met bewoners plaatsvindt en wat dit betekent, licht respondent 3 toe aan de hand van de volgende foto (zie figuur 3):



***Figuur 3: Samenwerking met bewoners***

De respondent illustreert aan de hand van deze foto dat samenwerking voor hem betekent dat er samen wordt gewerkt aan het verbeteren van de buurt. Deze foto is van de opschoon dag. Dit was een

initiatief van een bewoner om de buurt schoner te maken. De respondent geeft aan dat dit een mooie manier is van samenwerken, omdat het een voorbeeld is van hoe de gemeente samen met de bewoners gericht te werk gaat in het gebied. Ook legt de respondent uit dat deze foto tevens laat zien dat goed contact met de bewoners nodig is om te kunnen weten wat er speelt in de buurt.

Zojuist heb ik verteld dat samenwerking met bewoners door de gebiedsmakelaars als belangrijk wordt gezien, omdat bewoners de gebiedsmakelaar helpen om aan de opgave in het gebied te werken. De makelaars geven aan dat het in sommige gevallen van essentieel belang is om een goed contact tot stand te brengen. Het is namelijk mogelijk dat er verschillende belangen aanwezig zijn in een samenwerkingsrelatie. Afhankelijk van of deze belangen sterk overeenkomen of lijnrecht tegenover elkaar staan, kan dit ervoor zorgen dat een samenwerking wel of niet slaagt. Het volgende voorbeeld illustreert deze noodzaak van goede samenwerking: Als de gemeente het straatbeeld wil verbeteren maar er geen vrijwillige inzet is van bewoners (en/of professionals) om hier aan bij te dragen, kan een gebiedsmakelaar hierin belemmerd worden, zonder invloed op de situatie uit te kunnen oefenen. Dat samenwerking met bewoners essentieel is om bepaalde ideeën door te voeren, wordt door de respondent toegelicht aan de hand van de volgende foto (zie figuur 4) en het bijbehorende citaat. Om de visie van de respondent te begrijpen, is een contextschets van belang bij deze foto. In het volgende citaat wordt deze contextschets door de respondent zelf gegeven:



**Figuur 4:** project straat X

*“Vanuit 1012 zijn er al eerder mensen bezig geweest om te kijken of dit stukje opgewaardeerd kan worden.<sup>11</sup> Omdat deze straat kwaliteitsloos was en een beetje shabby. Er zijn hier vaak drugsdealers. Mensen lopen er vooral snel doorheen en het is er erg luidruchtig. Het aanbod is ook wat het soort mensen aantrekt. We hebben eerder geprobeerd om dit te transformeren. Er was toen wel wat veranderd maar te weinig. Laatst was ons gevraagd om er nog eens naar te kijken. [...] Tegen de verwachting in is de transformatie gelukt, doordat we met allerlei partners uit het gebied om de tafel zijn gaan zitten. Er zijn ondernemers bijgekomen, bewoners doen mee, de sekshop gaat weg en er zijn nieuwe restaurantjes bijgekomen.” (R10)*

In dit citaat komt naar voren dat de gemeente een straat wil verbeteren, maar dat dit zonder inzet van de bewoners en in dit geval ook ondernemers, lastig tot niet te realiseren is. Dit maak ik op uit het feit dat de respondent vertelt dat dit eerder niet gelukt is. Om het straatbeeld te verbeteren, is de vrijwillige inzet van de omwonenden en werkenden in deze straat nodig om dit te bewerkstelligen.

<sup>11</sup> Ter verduidelijking, de vijf gebieden waaruit stadsdeel centrum eerder bestond is deels ingedeeld naar postcode (zoals gebied 1012 of 1011) of naar ligging (zoals centrum west, zuid en oost).

Een goede samenwerking met bewoners kan daarom niet als vanzelfsprekend gezien worden. De gebiedsmakelaars geven aan dat het belangrijk is dat de bewoners een bijdrage willen leveren. Het volgende citaat laat dit zien:

*“Het is nu wel echt een switch van ‘leukere tentjes’, de uitstraling wordt verbeterd en dat wordt samen gedaan met elkaar. Met veel partners, waaronder ook bewoners. En niemand is gedwongen om iets te doen. Het is vrijwillig en dat vond ik een goed voorbeeld van samenwerking.” (R10)*

In dit citaat komt naar voren dat de transformatie die plaatsvond ongedwongen was en met veel vrijwillige inzet van partners en bewoners uit het gebied. De respondent geeft aan de hand van dit voorbeeld aan, dat (vrijwillige) inzet van de betrokkenen voor haar belangrijke waarden zijn om tot een goed eindresultaat te komen.

Duidelijk is dat de gebiedsmakelaars samenwerking met bewoners als belangrijk of zelfs als essentieel beschouwen. Met behulp van de foto's konden de respondenten verwoorden hoe samenwerking specifiek in hun werkzaamheden plaatsvindt en hoe zij hier tegenover staan. In tegenstelling tot figuur 3, waar samenwerking enkel plaatsvindt met bewoners, vertelt de respondent bij figuur 4 ook over 'allerlei partners'. In de volgende paragraaf beschrijf ik de samenwerking met professionals.

### **Samenwerking met professionals**

Zoals eerder verteld, vindt samenwerking ook met professionals plaats. Net zoals samenwerking met bewoners wordt samenwerking met professionals eveneens als belangrijk en/of essentieel beschouwd. De respondenten geven aan dat zij het belangrijk vinden om regelmatig door het eigen gebied te lopen met de stakeholders, om gezamenlijk het probleem te bespreken. Een voorbeeld hiervan is dat respondent 8 vertelt dat hij regelmatig met partners de straat opgaat om problemen te bekijken en samen hierover *face to face* te spreken. Afhankelijk van de opgave in de buurt organiseert hij dit om problemen aan te pakken in zijn wijk. In tegenstelling tot respondenten die ervoor kiezen om foto's van bewoners (figuur 3) of een straat (figuur 4) te maken, richtte deze respondent de lens op professionals met wie deze samenwerking plaatsvindt. De respondent legt uit:

*“Dit is een foto in een pand in de stad. Hier zie je de politie, pandeigenaar, woningbouwcorporatie, als onderdeel van de hele wandeling. Dat doen we vaker. Dan hoor je van elkaar wat je ziet aan problemen, wat je zelf denkt aan oplossing en hoe je gebruik kunt maken van elkaars kennis en ervaring. Dus er op uitgaan en de stad in gaan lijkt me belangrijk, want daarmee maak je samenwerking beeldend.” (R1)*

Ook deze respondent geeft aan dat hij deze foto's maakte omdat hij van mening is dat alle gebiedsmakelaars naar buiten gericht moeten zijn.<sup>12</sup> Hiermee bedoelt de respondent dat de kern van hun werkzaamheden zich in het gebied afspeelt en samenwerking met de partners van 'buiten' belangrijk is. Hij behoort echter tot de meerderheid van de makelaars die dat vinden. Ook de respondenten 2, 8, 10 en 11 geven aan dat zij het belangrijk vinden om samen met professionals en

---

<sup>12</sup> Deze foto is genomen door een respondent. In verband met waarborging van het intellectueel eigendomsrecht van de maker is er slechts een beschrijving van de foto gegeven en wordt deze niet afgebeeld.

eventueel collega's vanuit de gemeente naar de betreffende plek toe te gaan om daar met elkaar het probleem of initiatief te bespreken.

Uit de interviews blijkt dat het aantal foto's dat naar 'buiten' is gericht, aanzienlijk hoog is. Hieruit maak ik op dat een aantal respondenten hiermee aangeeft, dat zij deze vorm van samenwerking belangrijker vinden dan interne samenwerking. Ook respondent 3 verwoordt aan de hand van twee foto's, waarvan één gericht is op interne samenwerking en één op externe samenwerking, dat hij samenwerking met externe partners belangrijker vindt: *"Je bent er uiteindelijk wel voor de buitenwereld en niet voor de binnenwereld."* (R3). In de volgende paragraaf ga ik dieper in op het contact tussen de makelaars en de partners.

---

## SAMENWERKEN EN NETWERKEN

---

Om de buitenwereld te dienen (waarbij de makelaars de wereld 'buiten' de organisatie bedoelen), wordt het opbouwen van een netwerk in het gebied door de gebiedsmakelaars als belangrijk beschouwd, omdat dit netwerk van belang is om samen te werken met bewoners en professionals. De makelaars geven aan dat samenwerking nodig is om aan de opgaves in het gebied te kunnen werken en resultaten te behalen. Dat het opbouwen van een netwerk belangrijk is voor een samenwerkingsrelatie wordt in hieronder verduidelijkt. Voortbouwend op het vorige voorbeeld van de 'opschoondag', stelt deze respondent dat hij met onder andere deze bewoner de buurt schoonmaakt om zijn netwerk in het gebied op te bouwen. Het volgende citaat laat dit zien:

*"Waarom zou ik als makelaar het vuil oprapen? Om ervoor te zorgen dat de sociale cohesie in de buurt verbeterd wordt en om mijn lokale netwerk te versterken. Dus dat is wat samenwerking in deze foto voor mij betekent."* (R3)

In dit citaat komt naar voren dat samenwerking met zowel de bewoners van een gebied als met de professionals voor de makelaars betekent dat er een beroep wordt gedaan op hun sociale vaardigheden. Zij hebben het netwerk nodig om aan de opgave in het gebied te werken; een goed contact met de betrokkenen in het gebied zien zij daarom als een meerwaarde. Respondenten geven echter aan dat het tot stand brengen van een goede samenwerking tijd en energie kost. Dit wordt enerzijds als leuk ervaren, omdat het bijdraagt aan een functionele samenwerking en ze eerder resultaten behalen als er goed contact is met de buurt. Anderzijds wordt door meerdere makelaars benoemd dat het veel tijd en moeite kost om dit netwerk op te bouwen: *"Ik had een jaar nodig om in die buurt te gaan werken voordat je eindelijk je netwerk opgebouwd hebt."* (R7). Dit citaat geeft aan dat er ruim tijd nodig is om de juiste contacten in een gebied te leggen. Met de verandering van vijf naar twee gebieden, kregen de gebiedsmakelaars de mogelijkheid om van gebied te wisselen als dat gewenst was. Respondent 8 vertelt:

*"Ik heb ook goed contact met de ondernemers en bewoners. Twee jaar lijkt lang maar om contacten op te bouwen en vertrouwen te winnen is dat best kort. Want ja, voordat je in de haarvaten van het gebied zit en ze jou ook kennen... Ik heb geen zin om na twee jaar te wisselen, dan moet je alles weer opbouwen."* (R8)

Deze omschrijving geeft aan de makelaars veel tijd nodig hebben om een netwerk op te bouwen en 'vertrouwen te winnen', zoals deze respondent stelt. "Voordat je in de haarvaten van het gebied zit" geeft tevens aan dat dit inspanning vergt. Een netwerk opbouwen in een buurt vindt niet alleen plaats tijdens werktijd maar ook daarbuiten, zoals tijdens een bewonersbijeenkomst. Over het verloop van dergelijke avonden en/of evenementen werd met enige regelmaat tijdens de lunch gesproken. Een makelaar legt uit hoe een bewonersavond verliep:

*"Het was een hele goede bijeenkomst gister, helemaal na alle onrust van afgelopen tijd (schietpartij) waren de bewoners en ondernemers van de wijk tevreden met hoe de avond verliep. Ook de politie, Toezicht en Handhaving & Veiligheid was erbij en samen met ons vanuit de gemeente kregen wij positieve geluiden terug van de bewoners." (observatie, 24 april 2018)*

Deze uitspraak geeft aan dat de aanwezigheid van makelaars op bewonersavonden bijdraagt aan het opbouwen van een netwerk; dit netwerk wordt door hen gezien als waardevol om tot een goede samenwerking te komen. In de volgende paraaf wordt beschreven dat ook het operationeel overleg een onderdeel is van het bewerkstelligen en onderhouden van een netwerk.

#### OPERATIONEEL OVERLEG

---

In de omschrijving van de bewonersavond wordt het duidelijk dat ook de politie en Handhaving in contact staan met de gebiedsmakelaars. Om een gebied integraal te bekijken, is er eens in de twee weken een operationeel overleg waarin politie, Handhaving, gebiedsbeheerders, de betreffende makelaar(s) en een gebiedsondersteuner van een gebied aanwezig zijn. In dit overleg worden de voorkomende problemen behandeld en/of besproken, waarbij bepaald wordt of een vorm van handhaving ingezet moet worden (observatie operationeel overleg, 22 maart 2018). Het samenwerken met partners is belangrijk om de integrale aanpak te behouden. Dit overleg biedt de mogelijkheid om samen met de partners die veel op de straat zijn (gebiedsbeheerders), problemen te bespreken en te zorgen dat er één aanpak komt om problemen adequaat aan te pakken. Een makelaar benoemt dat hij een goede samenwerking met 'partners op straat' belangrijk vindt, omdat de gedeelde informatie nodig is om aan het gebied te werken. Het volgende citaat laat dit zien:

*"En ook mensen die op straat lopen, ja als je daar geen goede samenwerking mee hebt. Veel dingen raken het werk op straat, dus daar moet je continu elkaar op de hoogte houden en continu dingen doorspelen. En andersom ook: Pak jij dit op? Daarvoor zijn deze relaties heel belangrijk." (R5)*

In deze omschrijving komt naar voren dat het belangrijk is om goed contact te hebben met de partners op straat. In dit citaat bedoelt respondent met partners de politie, gebiedsbeheerders en Handhaving. Bij de gebiedsmakelaar kan een buurtbewoner bijvoorbeeld een klacht indienen over hangjongeren in de straat. In het operationeel overleg kan dit besproken worden waarna Handhaving en/of de politie deze jongeren op straat in de gaten houden en indien nodig overgaan op handhaving. Om het gebiedsgericht werken goed uit te kunnen voeren, is het onderhouden van goed contact met deze partners van essentieel belang voor het goed functioneren van de makelaars.



Gesteld kan worden dat de meerderheid van de makelaars het erover eens is dat het opbouwen en hebben van een goed netwerk essentieel is voor een goede samenwerking met bewoners en professionals van een wijk. Het operationeel overleg dient hierbij als hulpmiddel.

---

## EXTERNE SAMENWERKING EN GEBIEDSGERICHT WERKEN

---

In deze paragraaf zet ik het gebiedsgericht werken in relatie tot samenwerking uiteen. In de interviews kwam een aantal thema's naar voren die respondenten herhaaldelijk noemden. De respondenten geven aan dat de rol van de overheid de afgelopen jaren is veranderd, waardoor de gemeente het gebiedsgericht werken heeft ingevoerd en de nadruk in toenemende mate op participatie van burgers en professionals legt. Deze omschakeling heeft invloed op de manier waarop gebiedsmakelaars hun werk uitvoeren, de rol van samenwerking hierin en hoe de makelaars hier betekenis aan geven. Het gebiedsgericht werken is een werkwijze die een aansluit op de veranderende rol van de overheid. Alle respondenten geven aan dat zij deze manier van werken goed vinden aansluiten bij de rol van de gemeente. Zij zien hierin hun taak weggelegd om met de betrokkenen van het gebied samen aan de opgave te werken en de bewoners en professionals te helpen met het vinden van de juiste personen binnen de gemeente. Voor de buitenwereld zorgt deze manier van werken er volgens hen voor dat er nu duidelijkheid bestaat bij de burgers over waar zij terecht kunnen met de verschillende problemen en/of initiatieven. Een respondent legt uit:

*“De hokjes waarin de gemeente was opgedeeld, zoals de openbare ruimte, afdeling beleid, afdeling terras, ja zo zit de stad niet in elkaar. Dat is voor de bewoners ook niet fijn. Die willen gewoon met iemand van de gemeente praten die dan intern de lijntjes bij elkaar gaat halen. Je hebt voor alles iets en voor mensen was het ook niet duidelijk waar ze heen moesten.” (R1)*

Het bovenstaande citaat geeft de visie weer die de gebiedsmakelaars met elkaar delen. Een manier van werken, waarbij belanghebbenden per gebied één aanspreekpunt hebben. Dit geeft aan dat de gemeente aansluiting zoekt bij de burgers, door vanuit de opgave van het gebied te werk te gaan in plaats van een structuur te implementeren die voor de samenleving niet goed te begrijpen is. De respondenten geven aan zij mensen aan elkaar verbinden. De volgende respondent legt uit wat zij als belangrijkste taak ziet binnen het gebiedsgericht werken en wat dit betekent voor het contact tussen de makelaars en de bewoners en professionals.

*“En ik denk dat gebiedsgericht werken vooral op straat zit. Weten wat er speelt, mensen kennen, ondernemers kennen. Daarop afgaan en luisteren naar wat mensen willen en mensen met elkaar in contact brengen. Je bent geen oplosser, dat moet je faciliteren. Mensen moeten het vooral zelf doen om tot iets te komen en dat ga je faciliteren, dat is je taak.” (R10)*

In dit citaat wordt duidelijk dat de respondent het contact met de bewoners en professionals centraal stelt en zij het als haar taak ziet om hen te helpen door het de juiste middelen te faciliteren om tot een resultaat te komen. Hierin komt naar voren dat er samen met de betrokkenen wordt gekeken naar een opgave in het gebied en de makelaars vervolgens de bewoners en professionals aan juiste personen verbinden.

Daarentegen wordt de omslag in het denken, waarin wordt gedacht vanuit het faciliteren met middelen om burgerinitiatieven te kunnen realiseren in plaats van het vasthouden aan de bestaande kaders en regels, door andere medewerkers niet als vanzelfsprekend ervaren. Net als respondent 10, ervaart een deel van de makelaars dit als vanzelfsprekend (R1, R9, R10). Maar dit geldt niet voor iedereen. Respondent 4 geeft aan dat dit voor haar een omslag in het denken was. Vanuit haar oude team was zij gewend om behoudend te zijn en bewoners en professionals te wijzen op de regels. In tegenstelling tot collega's die in een ander gebied werkzaam zijn en meer de denkwijze van het 'transformeren' naleven, wat betekent dat er meer werd gezocht naar mogelijkheden en grenzen opzoeken. Het volgende citaat weergeeft de visie van respondent 4:

*“Het is misschien wat extremer, want het gebiedsgericht werken doen we allemaal wel, dat deed ik ook wel. Maar het gaat nog net een stapje verder misschien, want gebiedsgericht werken kan altijd op gespannen voet staan met het beleid en de regels, maar het is de vraag van hoe ver ga je erin?” (R4)*

Spelen met de regels en grenzen opzoeken om de binnenwereld en de buitenwereld op elkaar af te stemmen, is wat hier naar voren komt. Niet alleen voor deze gebiedsmakelaar is dit een omschakeling. Respondenten geven aan dat burgers vaak verwachten dat de overheid de regels voorschrijft en oplossingen aandraagt. Zoals respondent 3 stelt: *“De gemeente lost het wel op, is vaak de gedachte.” (R3)*. Deze respondent stelt dat de gemeente burgers moet aanmoedigen om op een andere manier met hun vragen om te gaan:

*“Gelijk burgerparticipatie aanzwengelen. En dan helpt zo'n vraag om het om te draaien. Soms pakt het ook negatief uit. ‘Ja schuif het maar weer af op ons, zeggen ze dan’. En dan is het goed om te zeggen van: Nee, je hoeft het niet helemaal zelf te doen, maar de vraag is hoe wij jou kunnen helpen om het zelf te doen? Dus dat je als makelaar wel met de middelen aankomt en niet de bal terugkaatst.” (R3)*

Uit deze uitspraken komt naar voren dat er zowel van de gemeente als van de burgers een andere denkwijze wordt verwacht. In plaats van dat een gemeentelijke instantie de regels oplegt en de burgers zich hiernaar voegen, wordt er verwacht van de overheid dat zij burgerparticipatie stimuleert. Dit vraagt ook om een andere vorm van samenwerking. Zoals respondent 3 dit omschrijft, is het aan hen de taak om burgers te helpen om hun ideeën te realiseren of klachten te verminderen. Samenwerking met burgers en professionals is in dit proces essentieel.

---

## DEELCONCLUSIE

---

In deze paragrafen ben ik ingegaan op de wijze waarop medewerkers aankijken tegen samenwerking met externe partners. Met behulp van de foto's heb ik getracht om de respondenten te helpen om betekenisgeving aan samenwerking via beeldmateriaal onder woorden te brengen. Opvallend is dat dit op uiteenlopende wijze gebeurt, maar dat er een aantal overeenkomsten te vinden is. Zo beschrijven de makelaars hun visie aan de hand van foto's waarop bewoners of professionals staan afgebeeld of wordt er een foto van een pand of straat genomen om uit te leggen hoe de samenwerking in deze situatie verliep en wat dit betekent voor hen. Om de betrokkenen in de gebieden goed van dienst te kunnen zijn, beschouwen zij het opbouwen van een netwerk als een belangrijk onderdeel om

tot een goede samenwerking te komen. Daarbij vraagt de participatiesamenleving om een andere manier van samenwerken, waarbij er meer interactie plaatsvindt tussen de gemeente en de burgers. De ervaringen die medewerkers hiermee hebben, zijn echter verschillend. Kortom, de gebiedsmakelaars geven aan dat samenwerking met de buitenwereld van grote betekenis is. Welke betekenis ze geven aan interne samenwerking wordt in de volgende paragraaf gepresenteerd.

---

### 3. SAMENWERKING TUSSEN GEBIEDSMAKELAARS

---

In deze paragraaf ga ik in op de betekenis die wordt gegeven aan samenwerking tussen de gebiedsmakelaars. Met behulp van de foto's die de respondenten meenamen, vertel ik in de paragraaf: samenwerking afgebeeld, welke betekenis de gebiedsmakelaars geven aan interne samenwerking. Vervolgens leg ik uit dat de respondenten deze vorm van samenwerking als kennisuitwisseling zien. De volgende twee paragrafen beschrijven dat de gebiedsmakelaars ervaren dat deze kennisuitwisseling plaatsvindt in het teamoverleg en in één op één overleg. Als laatste leg ik uit welke plaats deze vorm van samenwerking inneemt binnen het autonoom werken.

---

#### SAMENWERKING AFGEBEELD

---

Eerder is beschreven dat de gebiedsmakelaars foto's meebrachten om aan te geven dat zij samenwerking die zich in hun eigen gebied afspeelt belangrijk vinden. De foto's concentreerden zich voornamelijk op specifieke plekken in hun gebied (zoals een straat of pand), die illustreerden wat deze samenwerking met bewoners of professionals betekent. Ook waren er foto's van personen waarmee wordt samengewerkt om de betekenisgeving door middel van beeldmateriaal te laten zien.

Een aantal respondenten maakte ook foto's die gericht waren op interne samenwerking. Deze foto's dienden vooral als hulpmiddel voor de respondenten om te laten zien dat zij interne aangelegenheden belangrijk vinden om tot een goede samenwerking te komen. Alle respondenten geven aan dat 'elkaar spreken in een informele setting' bevorderlijk is voor de onderlinge samenwerking. Deze respondenten maakten voornamelijk foto's van de lunchtafel, een etentje met collega's of brachten een foto mee waarop het zichtbaar is dat de makelaars met elkaar in overleg zijn. De respondenten geven aan dat zij informele activiteiten, zowel op het werk als buiten het werk om, belangrijk vinden om elkaar beter te leren kennen. Een voorbeeld hiervan is dat een respondent een foto heeft meegebracht van een teametentje waarop de gebiedsmakelaars samen zichtbaar zijn.<sup>13</sup> Aan de hand van deze foto geeft respondent aan dat informele activiteiten belangrijk zijn en dat dit de samenwerking bevordert. Het volgende citaat legt dit uit:

---

<sup>13</sup> Deze foto is genomen door een respondent. In verband met waarborging van het intellectueel eigendomsrecht van de maker is er slechts een beschrijving van de foto gegeven en wordt deze niet afgebeeld.

*“Je moet goed met elkaar om kunnen gaan. Er zijn soms ook informele zaken nodig om elkaar te leren kennen. En dat bevordert de samenwerking. Dus zoals je hier ziet, samen uit eten is belangrijk om elkaar beter te leren kennen. Met elkaar gaan eten en drinken of andere dingen doen die buiten het werk plaatsvinden, helpt om het informele contact of de kennis over elkaar te vergroten. Daardoor kan je elkaar makkelijker benaderen en opzoeken. Je kan beter begrijpen hoe mensen in elkaar zitten en reageren. En dat is belangrijk in de werkomgeving, dat je er even uitstapt en met elkaar bier gaat drinken of eten” (R5)*

In dit citaat komen meerdere elementen naar voren. Zo stelt de respondent: “Je moet goed met elkaar om kunnen gaan”. Dit laat zien dat dit een belangrijke voorwaarde is om goed te kunnen samenwerken. Daarbij geeft respondent aan dat informele activiteiten helpen om kennis over elkaar te vergroten en dat je elkaar daardoor makkelijker kunt benaderen. Dit duidt erop dat medewerkers een drempel kunnen ervaren om naar iemand toe te stappen als zij deze persoon niet goed kennen. Ook geven de makelaars aan dat de lunch een moment is waar je collega’s op een andere manier leert kennen, dat bij kan dragen aan de samenwerking (R5, R6, R7, R12). Een respondent vertelt:

*“De lunchtafel is ook een moment dat je een aantal collega’s even op een andere manier ziet, ook de collega waar je misschien naast zit maar waar je eigenlijk verder niet veel contact mee hebt. Ik denk dat het belangrijk is dat je elkaar op zo’n moment ook persoonlijk leert kennen. Ik denk dat dat uitmaakt in hoe je met elkaar kan samenwerken. Als je beter begrijpt hoe een persoon in elkaar zit, dan bevordert dat de samenwerking.” (R6)*

Uit de twee bovenstaande uitspraken en aan de hand van de foto’s die respondenten meebrachten, wordt duidelijk dat de gebiedsmakelaars informele gelegenheden als bevorderlijk beschouwen voor samenwerking. Ook de makelaarsborrel, die eens in de zes weken plaatsvindt, wordt gezien als een leuke activiteit die bevorderlijk is voor de samenwerking. Dit is meerdere keren benoemd tijdens de gesprekken (R2, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R11).

In deze paragraaf is duidelijk geworden dat de gebiedsmakelaars ervaren dat informele activiteiten bijdragen aan onderlinge samenwerking. Dit zorgt er voor dat zij elkaar beter kennen waardoor zij beter kunnen inschatten hoe je met een collega goed kunt samenwerken. Hoe de gebiedsmakelaars interne samenwerking invullen, beschrijf ik in de volgende paragraaf.

---

## SAMENWERKING ALS KENNISUITWISSELING

---

Er heerst een gedeelde opvatting over de functie die samenwerking heeft voor de gebiedsmakelaars. Alle respondenten zien samenwerking tussen hen eerder als een vorm van kennisuitwisseling dan als samenwerking. De reden hiervoor kan gevonden worden in het feit dat iedere makelaar verantwoordelijk is voor een eigen gebied en hier zelfstandig te werk gaat. Dit betekent dat collega’s worden geraadpleegd om kennis uit te wisselen of advies te vragen, maar zij niet gezamenlijk in een gebied aan een project werken. Ondanks dat zij de verantwoording hebben over een deelgebied, werken zij wel in een team aan stadsdeel centrum Oost of West. Dit betekent dat er vraagstukken zijn die eenzelfde aanpak vergen waardoor er een lage mate van samenwerking plaatsvindt. Een respondent legt dit uit:

*“In het gebiedsteam werk je nauw samen omdat je allemaal hetzelfde gebied bedient, Wel deelgebiedjes erbinnen, maar toch’.<sup>14</sup> Je bent samen verantwoordelijk voor het maken van het gebiedsplan en samen verantwoordelijk voor de manier waarop je je opstelt naar je partners in het gebied; bewoners, ondernemers, instellingen. Maar het is in die zin niet zo dat je echt samenwerkt aan projecten. Iedereen heeft zijn eigen gebied en doet zijn eigen ding daar als makelaar. Dus als je het hebt over samenwerking tussen gebiedsmakelaars is het natuurlijk anders, want dan is samenwerking meer op een niveau van kennis uitwisselen en ervaringen delen en meedenken met elkaar.” (R1).*

In dit citaat komt naar voren dat samenwerken aan een project als ‘samenwerking’ wordt beschouwd en dat dit weinig plaatsvindt met andere gebiedsmakelaars, omdat iedere makelaar een ander gebied bedient. De respondent benoemt wel dat er een aantal taken is, zoals het opstellen van een gebiedsplan en op eenzelfde manier naar buiten treden, dat er voor zorgt dat makelaars met elkaar interacteren. Dit kan worden gezien als een klein deel van de werkzaamheden die zij uitvoeren. Daarentegen ziet hij samenwerking tussen gebiedsmakelaars als kennisuitwisseling. Andere gebiedsmakelaars omschrijven ook dat zij op inhoudelijk vlak weinig samenwerken:

*“Qua werk hebben wij niet zoveel met elkaar te maken. Ik heb toevallig met mijn gebied dat het hoekje ervan aan het gebied van X en Y grenst. Dus dat is een soort drielandpunt waar een paaltje staat en van alles om te doen is, dat heeft een beetje invloed op ons gebied.” (R6)*

De gebiedsmakelaars geven aan dat zij hun eigen gebied bedienen en slechts ‘samenwerken’ op het moment dat er zich ergens iets voordoet in hun gebied dat grenst aan een ander gebied. Dit betekent dat grensoverschrijdende activiteiten leiden tot samenwerking tussen de makelaars.

Duidelijk is geworden dat de gebiedsmakelaars elkaar benaderen voor kennis, adviezen of om ervaringen uit te wisselen. Zoals eerder genoemd zien de respondenten samenwerking als ‘samen naar een doel/resultaat’ werken. Als er gebiedsoverschrijdende zaken spelen of als er een gebiedsplan moet worden opgesteld, is er sprake van samenwerking.

---

## TEAMOVERLEG

---

Het besluit van de gemeente Amsterdam om over te gaan tot 22 gebieden, betekent voor het stadsdeel Centrum dat zowel Centrum West als Oost in plaats van uit twee of drie gebieden, nu elk uit één gebied bestaat. In de interviews kwam er naar voren dat medewerkers als gevolg van deze wijziging een grote invloed ervaren op het reguliere teamoverleg. Om deze reden gaat deze paragraaf in op de verandering die plaatsvond binnen het teamoverleg, hoe de medewerkers dit ervaren en wat dat betekent voor hun onderlinge samenwerking.

Hierboven heb ik de manier waarop het teamoverleg is georganiseerd sinds april 2018 uiteengezet. In praktische zin houdt dit in dat het samengaan van de deelgebieden binnen stadsdeel Centrum West

---

<sup>14</sup> Gebiedsteam: een andere omschrijving voor de groep makelaars die werkzaam is in stadsdeel Centrum West (gebiedsteam West) of stadsdeel Centrum Oost (gebiedsteam Oost).

en binnen stadsdeel Centrum Oost er voor zorgt dat het teamoverleg voor Oost en West nu groter van samenstelling is. In plaats van dat dit overleg met gemiddeld vier gebiedsmakelaars plaatsvond, zijn er nu circa tien makelaars aanwezig. Dit leidt enerzijds toe dat er informatie-uitwisseling aanwezig is, anderzijds leidt het bespreken van de hoofdzaken ertoe dat de respondenten ervaren dat problemen van kleinere omvang niet tot minder besproken worden. Het volgende citaat geeft een gedeelde visie weer over het teamoverleg van West:

*“We hebben er nu twee keer teamoverleg gehad sinds de fusie van de gebieden. Aan de ene kant is het onhandig want je zit met veel meer mensen. Je bespreekt de grotere dingen maar niet zozeer de kleine dingen. Maar ik denk wel, er wordt toch wel even genoemd van dit is een belangrijk project wat hier speelt en dit loopt daar. Daardoor weet ik wel meer van wat er in heel centrum West speelt en wie ik moet vragen als ik ergens mee zit. Ik denk dat dat voor het grote beeld wel helpt.” (R4)*

Dit citaat laat zien dat deze nieuwe vorm van overleg zijn voor- en nadelen heeft. Een grotere samenstelling zorgt ervoor dat er vooral wordt gesproken over de grote lijnen. Dit zorgt enerzijds voor informatie-uitwisseling: makelaars zijn hierdoor op de hoogte welke projecten er op dat moment spelen in het gebied en wie er verantwoordelijk voor is. Anderzijds wordt er minder diep ingegaan op onderwerpen, waardoor de ‘kleine dingen’ die ook belangrijk zijn, (bijna) niet worden besproken. Een aantal makelaars geven ook aan dat de verschillen die bestaan tussen de gebieden van invloed is op de relevantie van de onderwerpen die worden besproken. De gebieden zijn verschillend van aard, waardoor problemen die zich voordoen in de ene wijk, waar bijvoorbeeld veel bewoners woonachtig zijn, niet relevant zijn voor een makelaar die werkzaam is in een andere wijk, waar bijvoorbeeld veel toeristen komen. Een respondent legt dit uit:

*“Nu is het nog erg zoeken. Ja als je met zoveel makelaars aan tafel zit die deels in de Jordaan werken, wat een heel ander gebied is dan het Wallengebied, waar ga je het dan gezamenlijk over hebben? Dat is zoeken.” (R1)*

Hier komt naar voren dat deze makelaar tegen het probleem aanloopt van relevantie. Een groter gebied (heel centrum West of heel Centrum Oost) betekent dat de verschillende wijken worden besproken. Dit varieert van buurten waar veelal bewoners woonachtig zijn maar waar ook problemen die zich voordoen bij uitgaanspleinen of toeristische trekpleisters worden benoemd (Observatie, teamoverleg, 8 mei 2018). Zoals respondent 1 hierboven beschrijft, bestaan er grote verschillen tussen de gebieden. In de Jordaan ligt de nadruk meer op het beheren van een gebied en het contact met bewoners onderhouden, terwijl het Wallengebied een buurt is waar veel toerisme is en er meer contact is met ondernemers (R5). Doordat het karakter van de gebieden sterk verschilt, rijst de vraag bij de makelaars of de problemen waar zij individueel tegenaan lopen wel relevant genoeg zijn om in een teamoverleg in te brengen. Enerzijds zien zij dit als een probleem. Anderzijds heeft een teamoverleg die bestaat uit meer personen ook zijn voordelen. Hierdoor kunnen er namelijk meerdere visies worden losgelaten op een vraagstuk. Deze meningen kunnen waardevol zijn om tot een oplossing te komen. Het volgende citaat laat dit zien:

*“Er zijn heel veel dingen waarvan ik denk wat hebben die anderen hier nu voor boodschap aan? Er zijn ook bepaalde dilemma’s die je goed in het teamoverleg kan bespreken omdat je ieder zijn visie erop kan krijgen.” (R6)*

Ook deze respondent benoemt dat bepaalde zaken niet relevant zijn om in te brengen in het teamoverleg. Anderzijds biedt dit overleg wel de mogelijkheid om van verschillende makelaars hun visie op een vraagstuk te krijgen, wat bijdraagt aan het vinden van een goede oplossing. Dit leidt ertoe dat een groot aantal makelaars besluit om vraagstukken, die naar hun idee niet relevant of groot genoeg zijn, niet zullen inbrengen in het teamoverleg en dit in kleiner gezelschap bespreken. Een respondent legt uit:

*“Wat soms fijn is, is om dingen in een kleinere setting te bespreken, om de diepte in te gaan op een specifiek project of onderwerp en daar is het teamoverleg niet heel erg geschikt voor omdat het te groot is en te veel mensen die aan verschillende dingen werken.” (R5)*

Deze gebiedsmakelaar geeft aan dat hij een voorkeur heeft om in een ‘kleinere setting’ dergelijke onderwerpen in te brengen en deze te bespreken. Zoals hierboven uitgelegd, bedoelt deze respondent met de uitspraak: “te veel mensen die aan verschillende dingen werken” de diversiteit van de verschillende buurten die in één overleg worden besproken. Niet alleen deze makelaar tracht op andere manieren de problematiek waar hij tegenaan loopt te bespreken. De gebiedsmakelaars lossen dit probleem verschillend op. Een aantal makelaars heeft besloten om het oude overleg voort te zetten om specifieke problemen uit het gebied te bespreken. Het volgende citaat beschrijft dit:

*“We waren gewend om in die kleinere groepjes te werken, de kleinere teams. Dus we hebben besloten om nog een extra casuïstiek overleg te hebben. Dus de mensen die in 1012 werken vinden het fijn om iets meer de inhoud te kunnen ingaan. Dat doen we dan niet in een groot overleg van West maar in 1012, en de voormalige westelijke binnenstad doet dat ook.” (R1)*

Van de voormalige vijf teams zijn er twee die naast het tweewekelijks teamoverleg nog het oude (kleinere) teamoverleg voortzetten om casuïstiek te bespreken die in het grote overleg niet wordt besproken omdat dat niet relevant is voor het hele team. De gebiedsmakelaars die het oude teamoverleg hebben voortgezet, zijn erg tevreden met deze tussenoplossing omdat dit overleg laagdrempelig is. Zij geven aan dat dit hen de mogelijkheid biedt om ook kleine zaken in te brengen, zonder dat zij bezig zijn met de vraag of het wel relevant is voor hun collega’s. Aangezien de gebieden van de ex-teamleden veelal aan elkaar grenzen hebben zij van oudsher tot op zekere hoogte kennis van elkaars gebied wat dit vergemakkelijkt (R3, R4). Daarbij geven deze respondenten aan dat ze met een klein gezelschap sneller tot een oplossing komen.

Kortom, de gebiedsmakelaars ervaren dat het teamoverleg groter van samenstelling is, waardoor voornamelijk de hoofdzaken die spelen in het gebied worden besproken. Dit zorgt er voor dat kleinere zaken als niet relevant worden beschouwd om in te brengen. De respondenten geven aan dat zij op andere manieren dergelijke specifieke casuïstiek proberen op te lossen. Een deel van de makelaars heeft daarom het oude teamoverleg voortgezet, omdat er met een klein gezelschap waarvan de makelaars enige kennis hebben van het gebied, eerder tot een oplossing komen. De respondenten

geven aan dat het ook mogelijk is om op andere manier om casuïstiek te bespreken, namelijk in een één op één overleg. De volgende paragraaf gaat hierop in.

## EÉN OP EÉN OVERLEG

---

In het voorgaande werd dat de gebiedsmakelaars ervaren dat het teamoverleg in grote samenstelling plaatsvindt en dat hierdoor veel zaken niet altijd als relevant gezien worden. Als gevolg hiervan geven de makelaars aan dat zij de oude overlegstructuur voortzetten en hier casuïstiek bespreken. Het merendeel van de respondenten geeft echter ook aan dat zij de voorkeur geven om zaken één op één te bespreken. Er zijn verschillende manieren waarop zij dit vormgeven. De gebiedsmakelaars geven aan dat een bilateraal overleg met de coördinator een manier is om casuïstiek te bespreken of dat zij individueel een collega opzoeken die gespecialiseerd is in het vakgebied waar zij op dat moment een vraag naar hebben. Ook geven zij aan dat er gebruik gemaakt wordt van het buddiesysteem (nader uitgelegd) en wordt veelal benoemd dat de fysieke werkomgeving bevorderlijk is voor het uitwisselen van kennis of voor het vragen van advies of hulp. Deze manieren van samenwerking leg ik onderstaand kort uit.

Zoals in de vorige paragraaf uiteengezet, vindt het teamoverleg met veel mensen plaats waardoor een aantal gebiedsmakelaars de voorkeur geven aan een bilateraal overleg, omdat dit de veiligheid biedt om zaken te bespreken die je niet in een teamoverleg inbrengt. De volgende respondent beschrijft dit:

*“Ik vind het makkelijker om problemen in de bila met de coördinator te bespreken als ik niet weet wat ik er mee moet.<sup>15</sup> Terwijl er ook onderwerpen zijn die ik misschien wel in het teamoverleg zou kunnen stellen. Ik gebruik het nu om iets interessants of leuks te delen; om te informeren. Maar echt een vraag stellen: wat moet ik hiermee? Doe ik liever één op één.” (R6)*

De makelaar die het bovenstaande omschrijft, stelt dat zij liever één op één onderwerpen bespreekt die spelen in het gebied. Het teamoverleg fungeert voor haar meer als een bijeenkomst waar medewerkers elkaar informeren over zaken die spelen in het gebied en die ‘interessant en/of leuk’ zijn. Een bilateraal overleg vindt plaats met de coördinator, maar het is echter ook mogelijk om andere makelaars op te zoeken. De respondenten 4 en 7 stellen dat zij individueel collega’s benaderen voor hulp. Zoals respondent 7 dit omschrijft: *“Ik zoek mensen individueel wel op, of ik vraag random wat collega’s: goh zouden we even dit en dat kunnen bespreken?”* Ook andere respondenten geven aan dat zij collega’s opzoeken, afhankelijk van het specialisme dat iemand heeft: *“Je bent nergens expert in dus je zoekt wel de collega’s op die je nodig hebt en kijkt naar welk specialisme iemand heeft.” (R2)*

Daarbij is er sinds de fusie van de gebieden een buddiesysteem geïntroduceerd. Iedere gebiedsmakelaar heeft een buddy toegewezen gekregen. Dit is om elkaar te helpen bij het uitvoeren van de werkzaamheden in het gebied en er voor te zorgen dat de makelaars genoeg van elkaars werkzaamheden op de hoogte zijn om voor elkaar te kunnen waarnemen als iemand niet aanwezig kan zijn door bijvoorbeeld ziekte of vakantie. Over het algemeen beschouwen de makelaars dit als een functionele manier om problemen waar zij tegenaan lopen op te kunnen lossen. Niettemin is dit systeem bij het merendeel van de makelaars tot nu toe nog weinig gebruikt, omdat dit recentelijk is

---

<sup>15</sup> Bila \* hiermee wordt een bilateraal overleg bedoeld, die de gebiedsmakelaars met hun coördinator inplannen. Per persoon is het afhankelijk in welke frequentie dit voorkomt.



geïntroduceerd. Het volgende citaat geeft de gedeelde opvatting van de makelaars weer en laat tevens zien hoe het buddysysteem invulling krijgt.

*“Ook dat moet nog een beetje vormkrijgen. Wanneer ga je dingen alleen doen, wanneer met je buddy en hoe doe je dat precies? Dat moeten we nog even bekijken. Tot nu toe zijn we een keer gaan lopen. We hebben toen afgesproken in zijn gebied en hebben het over een aantal dingen gehad en hij is een keer bij mij geweest. Ook nemen wij elkaar af en toe mee naar afspraken.” (R5)*

Deze makelaar geeft aan dat zij meegaan naar elkaars afspraken en elkaar hebben rondgeleid in het gebied. Andere makelaars geven aan dat zij dit buddysysteem gebruiken om even te praten en steun te krijgen of om problemen die spelen in het gebied te bespreken (R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9, R11).

Hierboven is duidelijk geworden dat makelaars elkaar individueel opzoeken en dat dit kan op verschillende manieren: in een bilateraal overleg, het buddysysteem benutten of een specifieke collega opzoeken die een specialisme bezit wat je op dat moment nodig hebt. De respondenten benoemen ook de fysieke werkomgeving (werktuin) als bevorderlijk voor de interactie die ontstaat tussen de makelaars. Dit is ook een plek waar andere collega's benaderd kunnen worden. Tot circa drie jaar geleden werd er niet in werktuinen gewerkt maar in aparte kamers. De overgang van werkkamers naar werktuinen heeft tevens invloed op de manier waarop de makelaars kennis uitwisselen met elkaar. De open ruimte zorgt er voor dat meer makelaars op één plek zitten en er daardoor meer informatie-uitwisseling plaatsvindt. Een respondent legt uit:

*“Het verschil is wel dat ik makelaars meer zie en meer hoor, maar ik denk dat dat komt omdat wij in werktuinen werken, dan vang je eerder dingen op. Eerst zaten wij in donkere hokjes, dan weet je helemaal niet goed wat er voor de rest speelt en nu vang je meer op. Dat is wel handig.” (R7)*

Hieruit kan worden opgemaakt dat het werken op flexplekken in de werktuin bevorderlijk is voor informatie- en kennisuitwisseling. Tijdens de observaties, waarin ik tussen gebiedsmakelaars in de werktuin werkte, was dit zichtbaar: *“Weet iemand hoe dat zit met brug X over de Amstel?” Is deze afgesloten momenteel?” (R2)*. Als gevolg hiervan reageren meerdere makelaars en werd zij in een antwoord voorzien (observatie, 18 mei 2018). De gebiedsmakelaars geven tevens aan dat zij met meerder verschillende mensen in een ruimte werken, waardoor zij eerder te weten komen wat er speelt onder de andere gebiedsmakelaars. Meerdere makelaars ervaren dat deze manier van werken tot meer kennisuitwisseling leidt omdat je dicht bij elkaar zit (R4, R5, R7, R8, R10). Een respondent omschrijft hoe de werktuin deze kennisuitwisseling bevordert:

*“Ik merk dat als ik dingen vraag of ik roep het over de zaal, dat mensen je graag willen helpen. Soms komt er iets uit, toevallig heb ik dit of dat, dus het is ook best wel handig om het met elkaar te delen. Vroeger zaten we vaker met ons team bij elkaar, dan vroeg ik wel vaak dingen aan mijn directe teamgenoten en nu vraag ik het aan degene die direct naast me zit.” (R4)*

Uit dit citaat blijkt dat deze respondent meer interactie heeft met gebiedsmakelaars, waar zij normaliter minder contact mee had, omdat de werkplek zodanig is ingericht dat zij verspreid kunnen

gaan zitten. Een enkele makelaar daarentegen ervaart dat de werkplek er voor zorgt dat ieder individu achter zijn eigen computer bezig is en er daardoor weinig interactie plaatsvindt. Ondanks dat de werktuin niet voor iedereen leidt tot meer kennisuitwisseling ervaart het overgrote deel van de makelaars dat de fysieke omgeving leidt tot meer interactie en de kennisuitwisseling hierdoor wordt vergemakkelijkt.

Uit de bevindingen die hierboven zijn genoemd, kun je opmaken dat het teamoverleg nu dermate groot is samengesteld dat medewerkers niet de volledige vrijheid voelen om casussen of problematiek te bespreken die zij graag zouden willen delen. Niettemin, gaat de voorkeur er naar uit om naast dit overleg casuïstiek ofwel in klein gezelschap te bespreken ofwel één op één. De gebiedsmakelaars vullen dit verschillend in. Een bilateraal overleg, het buddysysteem of elkaar opzoeken aan de hand van individuele specialisaties blijken gangbare manieren te zijn. Ook geven zij aan dat de werktuin bevorderlijk is voor de kennisuitwisseling.

---

## INTERNE SAMENWERKING EN AUTONOOM WERKEN

---

Met het fuseren van de deelgebieden in Centrum Oost en West vallen de vijf deelgebieden die er waren uiteen. Ik heb eerder verteld dat het teamoverleg daardoor niet meer op kleine schaal maar op grotere schaal plaatsvindt. De coördinatoren geven daarbij aan dat het wegvallen van de deelgebieden, en daarmee de kleinere teams, betekent dat de makelaars meer zelfstandig werken (gesprek gebiedscoördinatoren, 7 maart 2018). De coördinatoren stellen dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn eigen deelgebied en zelfstandig zijn werkzaamheden uitvoert. Het uiteenvallen van de oude teams zorgt er voor dat een bepaalde vorm van samenwerking wegvalt. Hier zijn echter uitzonderingen op te noemen, aangezien ik zojuist heb beschreven dat sommige teams de oude overlegstructuur voortzetten. Deze paragraaf beschrijft hoe medewerkers de overgang naar het autonoom werken ervaren en wat dit betekent voor de samenwerking tussen hen.

De gebiedsmakelaars ervaren de overgang naar het autonoom werken op verschillende manieren. Er is een groep makelaars van mening dat er geen verandering optrad omdat zij al voordat de deelgebieden fuseerden autonoom werkten. Ook is er een groep die wel een verandering ervaart omdat zij een andere werkwijze gewend waren en zijn er gebiedsmakelaars die nog geen oordeel kunnen vellen. Voor het begrijpen van de volgende uitspraak is het van belang om te realiseren dat de interviews direct na deze wijziging plaatsvonden en sommige respondenten nog geen mening hadden gevormd omdat zij er nog te weinig ervaring binnen deze nieuwe structuur hadden. Een aantal respondenten geven aan dat zij nog niet weten in hoeverre zij verandering ervaren omdat zij voor de fusie van de gebieden ook zelfstandig werkten. Het volgende citaat geeft dit weer:

*“Daar ben ik dus wel heel benieuwd naar hoe dat gaat zijn. Ja, want ik vond het best wel autonoom eigenlijk en ik vraag mij wel af hoe groot verschil dat zal zijn.” (R6)*

In dit citaat komt naar voren dat de respondent ervaart dat zij in de vorige structuur, waarbij er in teams gewerkt werd maar ieder zijn eigen wijk had, er al zelfstandig werd gewerkt en dat de respondent zich afvraagt in hoeverre de fusie van de gebieden ervoor zal zorgen dat dit wijzigt. Er zijn daarom ook makelaars die aangeven dat zij, voordat deze wijziging ingevoerd werd, zelfstandig hun werkzaamheden uitvoerden. Deze makelaars beschrijven dat zij tot op heden nog geen verschil

merken omdat zij al op deze manier werkten (R7, R8, R9). *“In feite heeft iedereen een eigen gebied, dus ik ben toch altijd zelf bezig met je eigen dingen doen.”* (R9). Al een geruime tijd (circa één jaar) was bekend dat de gebieden gingen fuseren. Sommige gebiedsmakelaars werkten al zelfstandig, zoals zojuist benoemd, terwijl andere makelaars hier gaandeweg naar toe zijn gaan werken. Respondent 4 is één van de respondenten die ervaart dat er in de loop van de tijd meer zelfstandig gewerkt wordt, omdat de afdeling hier naar toe werkt. Zij geeft echter aan zelf hulp te zoeken als dat nodig is. Dit wordt duidelijk aan de hand van het volgende citaat:

*“We werken natuurlijk best wel zelfstandig en dat is denk ik gaandeweg steeds iets meer geworden. En nu zeker, het wordt nu ook gezegd: je krijgt steeds meer verantwoordelijkheden als gebiedsmakelaar. Maar ik merk wel, en zeker heb ik dat gemerkt doordat ik er een nieuw gebied bij heb gekregen, dat ik er erg op probeer te letten dat ik niet alles opnieuw zelf uit probeer te vinden want dan kom je echt in een worsteling. De keerzijde daarvan is dat je alles aan iedereen vraagt, maar ik doe het maar gewoon want dat helpt mij veel meer.”* (R4)

Naast het feit dat er uit dit citaat duidelijk wordt dat de respondent ervaart dat zij langzamerhand meer verantwoordelijkheden heeft gekregen, is zij tevens verantwoordelijk voor een nieuw gebied waardoor dit gevoel wordt versterkt. De respondent geeft aan dat zij het als noodzakelijk ziet om veel te vragen aan collega's en om niet alles zelf uit te gaan zoeken. Doordat deze makelaar over een nieuw gebied beschikt, ligt de verantwoordelijkheid bij haarzelf om hierin wegwijs te worden. Voorheen werd een makelaar in een betrekkelijk klein team opgenomen (zoals de vijf teams die voorheen een deelgebied waren van stadsdeel Centrum), waardoor er in meerdere mate samen werd gewerkt. In sommige teams werd er ook op thema gewerkt waardoor er een aantal makelaars aangeven dat zij langzamerhand van een meer thematische werkwijze naar een meer gebiedsgerichte werkwijze zijn overgegaan. (R3, R4).

Ondanks dat deze respondenten ervaren dat zij ofwel al zelfstandig werkten of dit gaandeweg meer zijn gaan doen, zijn er betrekkelijk weinig makelaars die aangeven dat zij de overgang naar autonoom werken aanzienlijk merken. Dit is opvallend omdat er wel een aantal gebiedsmakelaars is die aangeven dat zij hun oude teamoverleg voortzetten en op deze manier hulp zoeken en om advies vragen bij het uitvoeren van hun werk. Dit impliceert dat zij wel degelijk enige moeilijkheden ervaren met de overgang naar het autonoom werken aangezien zij behoefte hebben om in het oude (kleinere) team vraagstukken te bespreken.

---

## DEELCONCLUSIE

---

In deze paragrafen ben ik ingegaan op de betekenis die wordt gegeven aan samenwerking tussen de gebiedsmakelaars. Met behulp van de foto's die de respondenten meebrachten, maakte ik zichtbaar dat de gebiedsmakelaars informele gelegenheden ervaren als bevorderlijk voor de onderlinge samenwerking. Doordat zij meer kennis over elkaar hebben, weten zij beter wie ze kunnen benaderen en hoe dat het beste kan. Dit draagt bij aan het verbeteren van de samenwerking, oftewel de mate waarin de makelaars elkaar benaderen voor steun, hulp, advies of ervaringen willen delen. Deze kennisuitwisseling vindt ten eerste plaats in het teamoverleg. De respondenten geven aan dat het teamoverleg een manier is om elkaar te informeren. Dit overleg is echter sinds de fusie groter van samenstelling, waardoor de hoofdzaken worden besproken maar er weinig ruimte is voor de kleinere

zaken. Het gevolg hiervan is dat sommige teams de oude overlegstructuur voortzetten of dat er een andere manier wordt gevonden om problemen of casussen te bespreken. Een tweede optie is daarom om deze één op één te bespreken in een bilateraal overleg, je buddy te benaderen of iemand met een specialisme over het betreffende onderwerp te benaderen. Tot slot blijkt dat, ondanks dat de coördinatoren hebben aangegeven dat er meer autonoom gewerkt gaat worden, de fusie van de gebieden er niet direct voor zorgde dat de gebiedsmakelaars dit ook zo ervaren. Zij benoemen dat zij al autonoom werkten of dat dit gaandeweg meer is geworden.

## 5. ANALYSE

---

In deze analyse wordt duidelijk dat de gebiedsmakelaars verschillend betekenis geven aan interne- en externe samenwerking. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de respondenten interne samenwerking zien als een vorm van kennisuitwisseling of elkaar adviseren. Externe samenwerking beschouwen de makelaars wel als samenwerking omdat zij samen naar een eindresultaat toewerken. De analyse van deze twee samenwerkingsvormen wordt eerst los van elkaar behandeld. Hierna zal ik de bevindingen van deze twee samenwerkingsvormen aan elkaar koppelen.

### INTERNE SAMENWERKING

---

De coördinatoren van stadsdeel Centrum West en Oost geven aan dat de wijziging van de gebiedsteams ervoor zorgt dat de makelaars meer autonomie verkrijgen; iedere makelaar heeft de volledige verantwoordelijkheid over zijn of haar eigen gebied. In de context waarbinnen de makelaars werken, waar doelen ambigue of vaag zijn en beleid contextafhankelijk moet worden toegepast is een hoge mate van autonomie nodig (Lipsky, 1980). Dit onderzoek wijst uit dat het beschikken over relatief veel autonomie, invloed heeft op de samenwerking tussen de gebiedsmakelaars. Dit omdat de makelaars ervaren dat zij niet direct samenwerken met de andere gebiedsmakelaars maar dat er kennisuitwisseling plaatsvindt (Oberfield, 2014; Nisar et al., 2017). Dit kan worden verklaard vanuit de definitie die de gebiedsmakelaars geven aan samenwerking. In de bevindingen is namelijk naar voren gekomen dat zij 'samen naar een eindresultaat werken' als belangrijk onderdeel van samenwerking zien, wat overeenkomt met auteurs in het veld die dit ook benoemen (Webb, 1986, Ring en Van de Ven, 1994; Smith et al., 1995). Gezien de autonome werkwijze en eigen verantwoording over het gebied is dit niet aan de orde en is het ondersteunen en adviseren bij het uitvoeren van de dagelijkse taken wat zij doen om elkaar te helpen. Dit betekent dat zij tijdens het uitvoeren van hun taken collega's raadplegen. Onderstaand wordt de betekenisgeving van de medewerkers geanalyseerd aan de hand van het autonoom werken dat invulling krijgt door één op één conversaties en teamoverleg.

#### **Autonoom werken**

Het fuseren van vijf teams tot twee teams leidde er toe dat de gebiedsmakelaars volledig autonoom gingen werken. Deze overgang is door hen verschillend ervaren. Het merendeel van de makelaars ervaren dat zij al autonoom werkten. Er zijn ook makelaars die ervaren dat zij een andere werkwijze moet gaan implementeren, omdat zij langere tijd op thema werkten in plaats van op gebied. De identiteitsconstructie van de makelaars heeft invloed op de betekenisgeving van deze wijziging. Gebeurtenissen, ervaringen, herinneringen en verwachtingen van de situatie vormen de betekenis die de respondent aan samenwerking geeft (Seligman, 2006). Bovendien past een makelaar zich aan de omgeving aan, waardoor de omgeving invloed heeft op de identiteitsconstructie van de makelaar en vice versa (Weick, 1995). Dit betekent dat zowel de coördinatoren als de overige makelaars van de gebiedsteams invloed hebben gehad op de vorming van de teams en op de ontwikkeling van de werkwijze en gewoonten. Hieruit blijkt dat de betekenis die de makelaars geven aan de situatie wordt beïnvloed door de omgeving. Betekenisgeving is immers een sociaal proces (Weick, 1995). In teams waarin samenwerking in hoge mate aanwezig was, ervaren de makelaars over het algemeen dat de overgang naar het autonoom werken groter is, deze teams zetten hun oude overlegstructuur veelal voort. In tegenstelling tot de teams waarin autonomie in hogere mate aanwezig was. Deze groep

makelaars ervaart dit als een betrekkelijk kleine overgang. Gastelaars en Hagelstein (1996) benadrukken dat betekenisgeving niet los kan worden gezien van de context. Vanuit deze visie is het evident dat de betekenisgeving van makelaars die in eenzelfde team functioneerden, sterk overeenkomen.

### ***Invulling autonoom werken***

Zoals Lipsky (1980) stelt zijn *street level bureaucrats* verwickeld in een web van relaties, waarbij zowel horizontale- als verticale relaties invloed hebben op hun functioneren. In deze *case study* blijkt dit aan de orde te zijn. Gebiedsmakelaars benaderen elkaar (horizontale relaties) voor steun, advies of voor kennisuitwisseling (Brehm & Gates, 1997; Keiser, 2010; Rutz et al., 2017; Raaphorst & Loyens, 2018). Dit kan onder andere worden gezien als een vorm van “...*judgement by peers* ...” (Lipsky, 1995, p.292). In welke mate hiervan gebruik gemaakt wordt komt in deze studie naar voren als een spanningsveld. De gebiedsmakelaars proberen te balanceren tussen het zelfstandig oplossen van vraagstukken en het opzoeken van collega’s voor hulp, advies of steun. Dit kan vanuit de theorie niet volledig verklaard worden. In dit onderzoek heb ik ondervonden dat zowel de voorgeschiedenis van het team waarin de makelaar functioneerde als de ervaringen in het vakgebied en de persoonlijke karakteristieken van invloed zijn op de mate waarin toenadering wordt gezocht tot collega’s. Zoals hierboven benoemd vormen ervaringen een deel van de identiteit van een persoon (Seligman, 2006). Maynard-Moody en Musheno (2003) en Keiser (2010) benadrukken wel dat de identiteit van een persoon invloed heeft op de keuzes die hij maakt, maar gaan niet in op wat voor soort individuele karakteristieken dit zijn. Hierbij kan gedacht worden aan eigenschappen zoals daadkracht in het nemen van beslissingen maar ook karakteristieken zoals opleidingsniveau of ervaring. Deze karakteristieken/eigenschappen kunnen er aan bijdragen dat een makelaar het interne spanningsveld in meerdere of mindere mate ervaart.

Indien de gebiedsmakelaars toenadering zoeken tot collega’s ervaren zij dat één op één gesprekken een veelgebruikte vorm is, maar dat problematiek of initiatieven ook in teamverband besproken kunnen worden. Zoals Hupe en Hill (2007) beschrijven, draagt de institutionele context bij aan het structureren van de veelzijdige en complexe taken die zich op straat afspelen en waar de makelaars mee te maken hebben. Deze één op één conversaties of het teamoverleg bieden de mogelijkheid om situaties te bespreken waarvan een makelaar niet weet hoe de discretionaire beleidsruimte het beste gebruikt kan worden. Onderstaand zal ik hier dieper op ingaan.

### ***Eén op één gesprekken***

Hierboven werd duidelijk dat de gebiedsmakelaars verschillende betekenis geven aan autonoom werken. Zij geven aan dat zij voor specifieke casuïstiek ook collega’s individueel opzoeken. Het benutten van het buddysysteem, een bilateraal overleg met de coördinator of gericht een collega met vakspecifieke kennis opzoeken ervaren de makelaars als functionele manieren om advies of hulp te vragen. Hieruit blijkt dat een *face to face* dialoog een communicatiemiddel is dat zij veel gebruiken. Opvallend is dat de gebiedsmakelaars er de voorkeur aan geven om binnen deze nieuwe structuur collega’s op te zoeken voor advies waarmee zij eerder in teamverband samenwerkten. Dit kan enerzijds verklaard worden vanuit het feit dat er al een basis van vertrouwen aanwezig is. De reden hiervoor kan gevonden worden in de beschrijving van Emerson en collega’s (2012). Deze auteurs geven aan dat vertrouwen in de loop der tijd wordt gevormd. De basis is gelegd als individuen verwachten dat de ander redelijk, voorspelbaar en te vertrouwen is. Anderzijds kan dit verklaard worden vanuit het argument van Brehm en Gates (1997), die stellen dat collega’s worden benaderd voor specifieke

kennis die kan helpen bij de opgave in het gebied. In deze context is het niet verwonderlijk dat makelaars ex-teamleden opzoeken, omdat die kennis hebben van het gebied waar de makelaar nu zelfstandig werkt. Doordat zij eerder met elkaar in een team zaten en deze buurten mogelijk zelfs aan elkaar grenzen zijn zij op de hoogte van elkaars buurt. In tegenstelling tot deze twee verklaringen waarin collega's worden benaderd op basis van vertrouwen of specifieke kennis, benoemen Flap en collega's (1998) dat organisatieleden aangetrokken worden tot gelijken, zoals eenzelfde afkomst, leeftijd of geslacht. De kenmerken zijn echter minimaal terug te zien bij deze *case study*. Ook kan er gesteld worden dat er toenadering wordt gezocht tot collega's buiten het team. Bij de gemeente is zichtbaar dat ervaring of specifieke kennis een rol speelt in de mate waarin makelaars elkaar benaderen voor advies. Dit wordt bevestigd door Nisar en Maroulis (2017) die stellen dat ervaren medewerkers eerder benaderd worden dan onervaren medewerkers, omdat zij over meer informatiebronnen beschikken.

### ***Teamoverleg***

De respondenten geven aan dat het teamoverleg een manier is om casuïstiek uit het eigen gebied in te brengen. Het blijkt echter dat de makelaars ervaren dat dit teamoverleg groot van samenstelling is, waardoor inbreng van de eigen casussen voor hen als niet relevant voelt en zij dit overleg slechts gebruiken om elkaar te informeren over relevante zaken in het gebied. Dit geldt niet voor alle makelaars. De gebiedsmakelaars uit het voormalige stadsdeel Centrum Oost karakteriseerden hun voormalige teamoverleg door het ontbreken van structuur, terwijl dit in team West in meerdere mate aanwezig was (observatie, 18 mei 2018). Voor de makelaars van team Oost brengt de nieuwe overlegstructuur duidelijkheid met zich mee en zijn zij beter op de hoogte van de ontwikkelingen in het gebied. Het feit dat de respondenten niet de vrijheid voelen om individuele casuïstiek in te brengen, heeft tot gevolg dat sommige makelaars het teamoverleg zoals zij dat voorheen hadden, voortzetten om casuïstiek te bespreken. Dit overleg is voor hen belangrijk omdat het een manier is om hulp te krijgen bij het zelfstandig uitvoeren van de werkzaamheden, maar ook om het eigen handelen te controleren om subjectiviteit te verminderen (Loyens & Raaphorst, 2018). Het voortzetten van 'het oude overleg' naast het nieuwe overleg, is een voorbeeld van wat Stevenson (1990) in de literatuur beschrijft. Hij stelt namelijk dat informele structuren zich niet direct aanpassen aan formele structuren.

### ***Verskillende manieren van betekenisgeving***

Hierboven is naar voren gekomen dat de gebiedsmakelaars verschillende betekenissen geven aan samenwerking. Het is zichtbaar dat betekenissen die medewerkers geven aan samenwerking subjectief van aard zijn en er geen waarheid gevonden kan worden (Weick, 1995). Ondanks dat de makelaars het er bijna unaniem over eens zijn dat zij niet direct samenwerken maar dat zij informatie en kennis uitwisselen, is het duidelijk dat de betekenis die zij geven aan deze kennisuitwisseling uiteenlopend is. De voorgeschiedenis van het team waarin zij functioneerden en de identiteit van de makelaar, hebben de meeste invloed op de betekenisgeving aan samenwerking. Daarbij spelen factoren zoals ervaring, kennis en vertrouwen ook een rol. Ook verschilt het per individu in hoeverre er behoefte is aan een hoge mate van samenwerken of een hoge mate van autonomie.

---

## EXTERNE SAMENWERKING

In de bevindingen werd duidelijk dat gebiedsmakelaars externe samenwerking als belangrijk beschouwen om gebiedsgericht te werken. Hieronder wordt geanalyseerd hoe samenwerking

terugkomt in de dagelijkse werkzaamheden en hoe zij hier betekenis aan geven. Ook is er een aantal randvoorwaarden van samenwerking zichtbaar, wat onderstaand geanalyseerd wordt.

### ***Samenwerking tussen gebiedsmakelaars en de bewoners en professionals***

In het theoretisch kader heb ik uiteengezet dat er in de literatuur een verschuiving in het overheidsdenken zichtbaar is (*governant to governance*). Er wordt getracht om oplossingen voor maatschappelijke problemen die zich voordoen in de stad niet langer vanuit de overheid aan te pakken, maar om samen met stakeholders in het gebied de opgave te bekijken (Tops, 1999). Dit is een transformatie waar de gebiedsmakelaars bewust mee bezig zijn en ook duidelijk terug zien in de praktijk. Voor de makelaars is dit zichtbaar omdat zij merken dat burgers en professionals een bijdrage leveren, door problematiek in de wijk te signaleren en een oplossingsrichting aan te dragen om verbeteringen aan te brengen (Edwards & Schaap, 2006). Doordat er interactie plaatsvindt met burgers en professionals die werkzaam zijn in het gebied, weten de makelaars beter wat er gaande is en helpt dit netwerk om aan de opgave te werken. De makelaars beschikken vervolgens over de middelen die ingezet kunnen worden om de stakeholders te faciliteren (Maynard-Moody & Musheno, 2003).

De verschuiving van in het overheidsdenken, is een verandering die voor sommige gebiedsmakelaars niet als vanzelfsprekend gezien wordt. Een deel van de makelaars geeft aan dat zij bewust bezig zijn met deze transformatie en soms op de rand van de regels en het beleid aan het balanceren zijn (Hupe & Hill, 2007). Hoe ver kom je tegemoet aan de wensen vanuit de samenleving en in hoeverre ben je als makelaar bereid om binnen de gegeven kaders van de gemeente te werken? Dit is een extern spanningsveld dat zij dagelijks ervaren. Een makelaar kan zich opstellen als *state-agent* en besluiten om binnen de kaders te blijven en de regels te volgen of er voor kiezen om zich aan te passen aan de individuele vraag van de situatie en acteren als *citizen-agent* (Maynard-Moody & Musheno, 2000).

De gebiedsmakelaars zien externe samenwerking als belangrijk omdat dat nodig is om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren. Zij geven aan dat het netwerk dat zij hebben opgebouwd in de wijk, bijdraagt aan het oplossen van complexe problemen en het behalen van resultaten (Hupe & Hill, 2007). In de interviews lieten de gebiedsmakelaars zien wat zij onder samenwerking verstaan. Dit gebeurde veelal met hulp van foto's waarop samenwerking met bewoners en professionals stonden afgebeeld. Deze foto's lieten zien dat er in een coproductie gedeelde betekenisgeving wordt gecreëerd tussen de makelaars en andere actoren. De keuze om deze foto's te laten zien in combinatie met het individuele verhaal van de gebiedsmakelaars geeft aan dat zij deze vorm van samenwerken als betekenisvol beschouwen: Zij werken gezamenlijk naar een eindresultaat (coproductie) en trachten daarmee de verschillende belangen te waarborgen (Edwards & Schaap, 2006).

### ***Randvoorwaarden***

De makelaars geven aan dat het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de betrokkenen belangrijk is in een samenwerking. Overeenkomstig met wat Ansell en Gash (2007) stellen, benoemen de makelaars dat het opbouwen van een vertrouwensband een belangrijke voorwaarde is die veel tijd kost. In de literatuur wordt benadrukt dat een *face to face* conversatie en het aangaan van een dialoog belangrijk is in een samenwerkingsrelatie, omdat dit kan helpen om bepaalde belemmeringen weg te nemen (Bentrup, 2001; Ansell & Gash, 2007). Dit is tevens zichtbaar in de praktijk. De makelaars geven aan dat zij het belangrijk vinden om goed contact te hebben met de bewoners en professionals in de wijk, om te weten wat er speelt en hen te betrekken bij het zoeken naar oplossingen. Omdat zij werken voor de betrokkenen in het gebied geven de makelaars aan dat zij geregeld in gesprek gaan met de



bewoners en professionals, om er samen voor te zorgen dat de makelaar een goed beeld krijgt van wat de opgave is en welke middelen hiervoor nodig zijn (Tops, 1999).

De makelaars ervaren dat het bereiken van *shared understanding* een uitdaging kan zijn in de samenwerkingsrelatie. Indien één van de partijen niet bereid is om zich aan te passen om tot een wederzijds begrip te komen, kan dit problematisch zijn (Ansell & Gash, 2007). In het dagelijks contact tussen de makelaar en de stakeholders kan het creëren van een gemeenschappelijk beeld van de situatie een lastige opgave zijn, omdat er verschillende belangen samenkomen. In sommige situaties staan deze lijnrecht tegenover elkaar. De belangen van de bewoners in de stad zijn vaak op microniveau, omdat het veelal initiatieven zijn die in of rondom de woning of straat plaatsvinden. Daarentegen werken professionals vanuit de belangen die voortkomen uit het beroep dat zij uitoefenen (particulier, ondernemer, semi-overheid). Daarbij tracht de gemeente het algemeen belang na te streven. *Shared understanding* blijkt in de praktijk van de gebiedsmakelaars niet vanzelfsprekend bij het opzetten van een samenwerkingsrelatie. In deze *case study* wordt duidelijk dat het bereiken van gedeeld begrip door de aanwezigheid van verschillende belangen moeilijk haalbaar is.

Een probleem dat de gebiedsmakelaars in hun werk terugzien, is wat in de literatuur wordt omschreven als 'de aanwezigheid van wederzijds afhankelijke factoren'. In de bevindingen is geschetst dat de bereidheid van de stakeholders om een bijdrage te leveren aanwezig moet zijn (Baudoin & Hendriks, 1998; Emerson et al, 2012). De makelaars ervaren dat de bewoners en professionals de noodzaak moeten voelen om een bijdrage te leveren in een coproductie (Klijn & Koppenjan, 2004; Swans, 2006). In de praktijk is de wederzijdse afhankelijkheid echter niet altijd aanwezig. De makelaar ziet voor zichzelf de rol weggelegd om een gemeenschappelijk beeld te creëren van de situatie, te beoordelen hoe het gemeenschappelijk belang in deze situatie kan worden nagestreefd en hoe de belangen van de actoren hierin meegenomen kunnen worden. Maar het is slechts mogelijk om een samenwerking in gang te zetten als alle actoren de noodzaak voelen. Het is tevens zichtbaar dat het behalen van wederzijds voordeel belangrijk is; iedere actor zal in een samenwerkingsrelatie stappen om het eigen belang na te streven (Swarts, 2006; Klijn & Koppenjan, 2004). Voor een gebiedsmakelaar is de aanwezigheid van wederzijds afhankelijke actoren een belangrijke factor, die echter niet altijd aanwezig blijkt te zijn en daarmee een samenwerking bemoeilijkt.

---

## INTERNE SAMENWERKING EN EXTERNE SAMENWERKING

---

In deze paragraaf leg ik de relatie tussen interne- en externe samenwerking aan de hand van de spanningsvelden die zijn benoemd en aan de hand van de definitie en randvoorwaarden van samenwerking. Duidelijk is geworden dat de gebiedsmakelaars een extern spanningsveld ervaren: In hoeverre volg je strikt de regels en in hoeverre kom je tegemoet aan individuele wensen (*state-agent vs. citizen agent*)? (Maynard-Moody & Musheno, 2000) De makelaars trachten om te gaan met dit spanningsveld door intern steun te zoeken of advies te krijgen van andere collega's (Lipsky, 1980). Daarmee kom ik op een intern spanningsveld: In hoeverre los je situaties of vraagstukken zelfstandig op en in hoeverre benader je collega's? Hieruit blijkt dat de manier waarop de samenwerking extern plaatsvindt in relatie staat met de wijze waarop samenwerking intern vorm krijgt. De mate waarin de makelaars elkaar opzoeken, is afhankelijk van de mate waarin ze externe complexiteit ervaren. Daarbij is dit ook afhankelijk van de voorgeschiedenis van het team waar de persoon in heeft gefunctioneerd, de ervaring in het vakgebied en de identiteit. Naar aanleiding van dit onderzoek ben ik van mening dat

het externe- en interne spanningsveld in verband staan met elkaar, en dat de zojuist genoemde factoren invloed hebben op de manier waarop makelaars met deze spanningsvelden omgaan en op welke manier zij hier betekenis aan geven. Dit wil niet per definitie zeggen dat hoe meer er extern wordt samengewerkt, hoe minder er intern samen wordt gewerkt. Maar als de samenwerking extern niet soepel verloopt, is het zichtbaar dat er meer toenadering wordt gezocht tot collega's. Welke eigenschappen en/of karakteristieken van de frontlijnwerker invloed hebben zijn/haar handelen en daarmee hoe er wordt omgegaan met deze spanningsvelden, is tot op heden niet te vinden in de literatuur. In de aanbeveling ga ik dieper in op suggesties voor verder onderzoek.

Ik ben nu ingegaan op de spanningsvelden waarmee de gebiedsmakelaar dagelijks te maken heeft, maar de factoren die als belangrijk worden beschouwd in een interne- en externe samenwerking zijn nog niet uiteengezet. In dit onderzoek kwam naar voren dat de gebiedsmakelaars in zowel interne- als externe samenwerking het nakomen van afspraken, vertrouwen, *face to face* interactie en betrokkenheid als belangrijke factoren beschouwen (Nabatchi & Balogh, 2011; Blomqvist & Levy, 2006; Emerson et al., 2012) Het is opvallend dat de frontlijnwerkers in deze organisatie benoemen dat het nakomen van afspraken een factor is die ik in de literatuur niet expliciet heb teruggevonden. Het is echter mogelijk dat de auteurs dit onder 'betrokkenheid of vertrouwen' plaatsen. Niettemin blijkt het in deze context aan de orde zijn. Een verklaring hiervoor kan ofwel gevonden worden in het feit dat dit slechts binnen de gemeente Amsterdam (en wellicht dit stadsdeel) speelt of het is mogelijk dat dit bij meerdere frontlijnwerkers aan de orde is en kan de reden gevonden worden in het feit dat er tot op heden nog te weinig onderzoek naar is verricht (Rice, 2017; Siciliano, 2017; Nisar et al., 2017).

Als je de factoren van interne samenwerking die in de literatuur naar voren zijn gekomen (betrokkenheid, vertrouwen, communicatie, wederzijds begrip) vergelijkt met de factoren die belangrijk zijn voor samenwerking met externe partners (betrokkenheid, vertrouwen, *face to face* interactie, wederzijds begrip en het behalen van tussentijdse resultaten, aanwezigheid van wederzijds afhankelijke actoren) is het zichtbaar dat er een aantal factoren worden benoemd die niet intern worden genoemd, zoals tussentijdse resultaten en aanwezigheid van wederzijds afhankelijke actoren (Ansell & Gash, 2007; Lowndes & Skelcher, 1998). De verklaring hiervoor kan gevonden worden in het feit dat er in de definitie van samenwerking het element 'samen naar een eindresultaat toewerken' is opgenomen (Webb, 1986, Ring en Van de Ven, 1994). De gebiedsmakelaars geven aan onderling niet samen te werken maar kennis uit te wisselen. Dit verklaart dat tussentijdse gedeelde resultaten niet worden geboekt en wederzijdse afhankelijkheid en het behalen van wederzijds voordeel niet aanwezig is doordat de gebiedsmakelaars autonoom werken. In deze studie komt er naar voren dat er voor kennisuitwisseling de elementen: *face to face* interactie, betrokkenheid en vertrouwen belangrijk zijn om toenadering tot collega's te zoeken. Ansell en Gash (2007) en Tops (1999) stellen dat de aanwezigheid van wederzijdse afhankelijkheid en gedeeld eigenaarschap behoort tot 'betrokkenheid'. Dit is echter niet het geval bij interne samenwerking in deze *case study* omdat er niet naar eenzelfde doel gewerkt wordt. Uit deze studie blijkt dat, ondanks deze beide samenwerkingsvormen zich op microniveau afspelen, er een verschil te erkennen is tussen interne- en externe samenwerking.

Ondanks dat dit onderzoek niet tot doel heeft om een vergelijking te maken tussen de interne- en externe samenwerking, wordt hieruit wel duidelijk dat de frontlijnwerkers in dit onderzoek externe samenwerking als meer betekenisvol beschouwen dan interne samenwerking. De frontlijnwerkers geven aan dat dit behoort tot de kern van hun werkzaamheden en zij samen naar een einddoel werken.

## 6. CONCLUSIE

---

Uit dit onderzoek is gebleken dat de gebiedsmakelaars van stadsdeel Centrum verschillende betekenissen geven aan “samenwerking”. De volgende onderzoeksvraag wordt onderstaand beantwoord:

***Welke betekenis geven de gebiedsmakelaars van stadsdeel Centrum Oost en stadsdeel Centrum West aan interne- en externe samenwerking in de volledige implementatie naar gebiedsgericht werken?***

Volgens de gebiedsmakelaars vindt samenwerking intern plaats in de vorm van kennis- en informatie-uitwisseling en elkaar ondersteunen en adviseren in de werkzaamheden. Iedere makelaar heeft de verantwoording over zijn eigen wijk, waardoor zij hun dagelijkse taken autonoom uitvoeren. Het dagelijks werk wordt echter gekenmerkt door een hoge mate van complexiteit, ambiguïteit en de aanwezigheid van tegenstrijdige belangen (Lipsky,1980). Dit houdt in dat regels niet altijd aan de complexiteit van de opgave van het gebied voldoen en zij in deze situatie zelf beslissingen nemen (Evans & Harris, 2004). Doordat de gebiedsmakelaars beschikken over discretionaire ruimte kunnen zij er enerzijds voor kiezen om te acteren als een *state-agent* door de regels nauw te nemen. Anderzijds hebben zij de mogelijkheid om meer te ‘spelen’ met de regels en meer aan te sluiten op de plaatselijke vraag of individuele behoefte (Maynard-Moody & Musheno, 2000). Dit is een extern spanningsveld wat zij dagelijks ervaren. Om met dit spanningsveld om te gaan benaderen de gebiedsmakelaars elkaar daarom voor advies, hulp, steun of kennis (Lipsky,1980). Het autonoom werken krijgt daarmee invulling door verschillende vormen van één op één conversaties of door een teamoverleg.

In hoeverre de makelaars toenadering zoeken tot collega’s is afhankelijk van meerdere factoren: de identiteit van de frontlijnwerker, ervaring en het team waarin diegene in heeft gefunctioneerd. Deze factoren hebben invloed op de mate waarin de gebiedsmakelaars de voorkeur geven aan autonoom werken of samenwerken en hoe zij betekenis hieraan geven. Iedere gebiedsmakelaar acteert vanuit zijn eigen mentale model waardoor er verschillende betekenissen worden gecreëerd (Weick, 1995; Stensaker & Falkenberg, 2007). In dit onderzoek is tevens naar voren gekomen dat voor het zoeken van toenadering tot elkaar een aantal randvoorwaarden aanwezig dienen te zijn, namelijk: vertrouwen, betrokkenheid bij elkaars proces, communicatie door middel van *face to face* interactie en het nakomen van afspraken. Informele gelegenheden zijn daarom van belang om deze factoren te stimuleren. Ondanks dat de gebiedsmakelaars niet spreken over samenwerking, want dit betekent volgens hen dat er ‘samen naar een doel wordt gewerkt’, is kennisuitwisseling voor hen betekenisvol omdat dit helpt om de dagelijkse taken uit te voeren (Ring en van de Ven, 1994).

Samenwerking met externe partners wordt echter als meer betekenisvol beschouwd. Het gebiedsgericht werken in combinatie met de veranderende rol van de overheid, zorgt er voor dat samenwerking met burgers en professionals essentieel is om als gebiedsmakelaar de taken goed te kunnen uitvoeren. Er zijn echter een aantal voorwaarden die de makelaars als belangrijk beschouwen voor een samenwerkingsrelatie. Het scheppen van een vertrouwensband zien zij als een belangrijke voorwaarde omdat dit belemmeringen wegneemt en bijdraagt aan het tot stand komen van een samenwerking waarin wederzijds respect aanwezig is. Daarbij ervaren zij goede communicatie en het nakomen van afspraken als belangrijk. Zoals eerder benoemd wordt het werk van frontlijnwerkers

gekenmerkt door complexe vraagstukken en tegenstrijdige belangen (Lipsky,1980). Om in een samenwerking tot *shared understanding* te komen, is daarom lastig; de diverse stakeholders zullen moeten schikken om tot een gedeelde missie te komen (Emerson et al., 2012). Om de betrokkenheid bij het proces te houden moet de noodzaak worden gezien door alle partijen om deel te nemen en moet wederzijdse afhankelijkheid erkend worden (Ansell & Gash, 2007). Hieruit kan worden opgemaakt dat dat de samenwerkingsfactoren die belangrijk zijn in een samenwerking op microniveau verschillend zijn voor interne- en externe samenwerking.

Zoals in dit onderzoek duidelijk is geworden, worden verschillende betekenissen gegeven aan onderlinge samenwerking tussen de gebiedsmakelaars en samenwerking tussen de makelaars en externe partners. Geconcludeerd kan worden dat de makelaars wel een eensgezinde opvatting hebben over het feit dat samenwerking met andere makelaars plaatsvindt in de vorm van kennisuitwisseling. *Judgement by peers* ervaren zij als een belangrijk hulpmiddel om binnen het spanningsveld, waar zij dagelijks mee te maken hebben, keuzes te maken naar eigen discretie. De binnenwereld helpt hen om de buitenwereld te dienen. Daarbij beschouwen zij externe samenwerking als zeer betekenisvol om gezamenlijk het gewenste resultaat in het gebied te behalen. Samenwerking met bewoners en professionals behoort tot de kern van de werkzaamheden binnen het gebiedsgericht werken.

De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan de huidige literatuur omdat deze meer inzicht biedt in de samenwerkingsrelatie tussen frontlijnwerkers (intern) en met bewoners en professionals (extern) op microniveau. In deze *case study* is er een concrete koppeling gemaakt tussen interne- en externe samenwerking. Dit onderzoek draagt tevens bij aan de literatuur vanwege haar aanvullende inzichten in de invloed van samenwerkingsverbanden op de gedragingen en besluitvorming van medewerkers.

## AANBEVELING

---

Het praktische doel van dit onderzoek was om de gemeente Amsterdam inzicht te bieden in de manier waarop samenwerking plaatsvindt bij de gebiedsmakelaars. Zoals in de analyse uiteengezet leidt de complexe omgeving tot een extern spanningsveld. Dit onderzoek laat zien dat er verschillende factoren zijn die er voor zorgen dat ieder persoon anders te werk gaat. Hierdoor wordt er ook op verschillende manieren omgegaan met het interne- en externe spanningsveld en verschillende betekenissen gegeven aan “samenwerking”. Om in deze complexe omgeving te werken, vraagt dit om structuur vanuit de binnenwereld om de gebiedsmakelaar hiermee te helpen (Hupe & Hill, 2007).

### 1. Verduidelijken van het takenpakket

Mijn eerste aanbeveling is daarom om het takenpakket van de gebiedsmakelaar te verduidelijken. De gemeente Amsterdam heeft niet expliciet gemaakt welke taken de gebiedsmakelaar op zich neemt en welke taken collega's van andere afdelingen op zich moeten nemen om volledig gebiedsgericht te kunnen werken.<sup>16</sup> Omdat er geen duidelijkheid is over de uit te voeren taken ontwikkelt iedere gebiedsmakelaar een eigen werkwijze om met ambigue en complexe situaties om te gaan. De gebiedsmanager en -coördinatoren kunnen duidelijkheid scheppen door in het teamoverleg tijd vrij te maken om met de gebiedsmakelaars het gesprek aan te gaan over de taakinfilling en gezamenlijk duidelijke kaders te scheppen. Zichtbaar is dat de voormalige teams dit voorheen anders aanpakten; hierdoor is er onduidelijkheid over welke taken een makelaar behoort uit te voeren. Door met elkaar open, eerlijk en in vertrouwen het gesprek aan te gaan en verwachtingen uit te spreken, kan iedereen binnen een gezamenlijk kader op zijn eigen manier acteren.

### 2. Structureren van het teamoverleg

In dit onderzoek kwam naar voren dat de gebiedsmakelaars elkaar benaderen voor steun, advies of hulp en dat ieder individu zijn eigen manier zoekt om dit vorm te geven. Het teamoverleg is zowel een formele- als een functionele manier om gebiedsmakelaars dit te bieden. Ik adviseer om dit overleg te formaliseren en van meer structuur te voorzien zodat dit effectiever en efficiënter verloopt. Om dit te bereiken moet er een vaste voorzitter zijn die het overleg leidt en ingrijpt als er teveel van de agenda wordt afgeweken en er zorg voor draagt dat iedere deelnemer zijn of haar inbreng heeft. Het efficiënter indelen van het overleg biedt ook ruimte om meer casuïstiek te bespreken. Ik stel daarom voor om in elk overleg structureel tijd in te plannen om de medewerkers hier de ruimte voor te geven. De agenda moet hierin maatgevend zijn. Dit wil zeggen dat iedere makelaar zowel kleine als grote problemen moet kunnen inbrengen en het de taak van de voorzitter is om ervoor te zorgen dat deze aan bod komen. De medewerkers geven aan dat zij het gevoel hebben irrelevante onderwerpen in te brengen, die voor dit overleg te klein zijn. Het is daarom belangrijk om dit uit te spreken om er voor te zorgen dat het vertrouwen en de veiligheid aanwezig zijn om individuele casuïstiek in te brengen. Dit hangt samen met het interne spanningsveld dat zij ervaren. Hoe vind ik een balans tussen autonoom werken en samenwerken? Wat wordt er van mij verwacht als ik 'autonoom' werk? Ik beveel daarom ook aan om met elkaar in dit overleg in gesprek te gaan over hoe zij dit zouden willen oplossen.

---

<sup>16</sup> Ter aanvulling: Eerder is in een rapport van de NSOB & USBO (2017) naar voren gekomen dat de integrale aanpak van het gebiedsgericht werken nog niet in alle clusters werd toegepast en zij in dit rapport een verduidelijking van het takenpakket hadden aanbevolen. Dit is ook wat ik heb teruggezien bij stadsdeel Centrum.

### 3. Structureel inplannen bilateraal overleg

De makelaars geven tevens aan in een één op één situatie bepaalde individuele zaken te willen bespreken met de coördinator in de vorm van een bilateraal overleg. Deze vorm van overleg wordt door hen als waardevol beschouwd omdat er aan de individuele behoeftes tegemoet wordt gekomen. Tot op heden vindt dit overleg niet structureel plaats en er zijn makelaars die aangeven dat zij meer sturing en/of coaching in hun werkzaamheden zouden willen. Ik beveel daarom aan om dit overleg structureel in te plannen voor de medewerkers die hier behoefte aan hebben en hierin expliciet de verwachtingen en wensen naar elkaar uit te spreken.<sup>17</sup> Bovendien is het belangrijk dat er een duidelijk onderscheid blijft tussen onderwerpen die in het teamoverleg besproken kunnen worden en onderwerpen die in een bilateraal overleg worden besproken om de effectiviteit van het teamoverleg te kunnen waarborgen. De rol van de coördinator moet in dit gesprek meer coachend zijn om de gebiedsmakelaar te helpen met het autonoom uitvoeren van de werkzaamheden.

#### ***Suggesties voor vervolgonderzoek***

In dit onderzoek heb ik getracht om de betekenisgeving aan interne- en externe samenwerking te onderzoeken en de relatie tussen deze twee samenwerkingsvormen uiteen te zetten. Zoals uiteengezet ervaren de frontlijnwerkers zowel extern als intern een spanningsveld. In dit onderzoek is er naar voren gekomen dat onder andere de (persoonlijke) identiteit invloed heeft op de mate waarin een frontlijnwerker omgaat deze spanningsvelden. In de literatuur is echter weinig informatie te vinden over karakteristieken die deze (persoonlijke) identiteit vormgeven. Vanuit de resultaten van deze *case study* beveel ik daarom aan om een vervolgonderzoek te richten op deze karakteristieken, zoals de invloed van opleidingsniveau of sociale waarden. Ook kan gedacht worden aan eigenschappen zoals perfectionisme of onzekerheid. Onderzoek naar dergelijke karakteristieken en/of eigenschappen kan inzicht bieden in welke stimulerend- of juist belemmerend werken om als frontlijnwerker met deze spanningsvelden om te kunnen gaan en daarmee meer inzicht bieden in de rol van samenwerking. Daarbij heb ik in dit onderzoek getracht om voor deze beide samenwerkingsvormen de factoren die belangrijk zijn in een samenwerkingsrelatie bloot te leggen. Over samenwerking tussen frontlijnwerkers, is echter minimale literatuur beschikbaar. Dit onderzoek wijst uit dat er voor kennisuitwisseling tussen frontlijnwerkers niet dezelfde factoren gelden als voor samenwerking met externe partners. Verder onderzoek naar de factoren die belangrijk zijn voor frontlijnwerkers voor interne samenwerking zou daarom waardevol kunnen zijn (Nisar & Maroulis, 2003).

---

<sup>17</sup> Een bilateraal overleg hoeft niet per definitie structureel te zijn. De literatuur geeft aan dat dit overleg naar behoefte en noodzaak dient te worden ingepland (Steven, z.d.). Dit is per medewerker verschillend. Om deze reden stel ik dat het van belang is om de behoeftes en wensen uit te spreken en voor degene die hier behoefte aan hebben dit overleg structureel in te plannen.

## LITERATUURLIJST

---

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Baudoin, T. & Hendriks, F. (1998). Succesvolle co-productie van beleid. De metamorfose van De Witte Dame. In: *Bestuurskunde*, 6, pp. 250- 260.
- Bergh, M. J. J. (2013). Leegstand gebied (t) samenwerking: Een analyse naar de relatie tussen leegstandsmaatregelen en coproductie.
- Brehm, J., & Gates, S. (1997). *Working, shirking, and sabotage: Bureaucratic response to a democratic public*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA
- Boeije, H. R. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Choo, C.W. 1996. 'The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions'. *International Journal of Information Management*, 16 (5),329-340.
- Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Edwards, A., & Schaap, L. (2006). *Burgerparticipatie in Rotterdam*.
- Evers, J. (2015). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Lemma.
- Evans, T., & Harris, J. (2004). Street-level bureaucracy, social work and the (exaggerated) death of discretion. *The British journal of social work*, 34(6), 871-895.
- Flap, H., Bulder, B., & Beate, V. (1998). Intra-organizational networks and performance: A review. *Computational & mathematical organization theory*, 4(2), 109-147.
- Fulton, T.L. 2005. *Organizational Sensemaking as a Theoretical Framework for the study of Library Leadership*. Elsevier Ltd.
- Gastelaars, M. en Hagelstein, G. (1996). *Management of meaning: besturen en organiseren als processen van betekenisgeving*. ISOR: Utrecht.

- Gemeente Amsterdam. (16 april 2014). Memo toelichting stedelijk programma gebiedsgericht werken, p 1. Geraadpleegd via intranet.
- Gemeente Amsterdam (2012) *Centrum in beweging: reorganisatieplan voor de inrichting van de nieuwe organisatie*, Amsterdam: gemeente Amsterdam stadsdeel centrum.
- Gemeente Amsterdam (2014) *Organisatieplan stadsdelen Amsterdam*: bestuursondersteuning gemeente Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam (z.d.). bestuur en organisatie: hoe werkt de gemeente Amsterdam?  
Geraadpleegd op 12 maart 2018 via  
<https://www.amsterdam.nl/bestuurorganisatie/organisatie/>
- Gemeente Amsterdam, (z.d.). bestuur en organisatie: stadsdelen. Geraadpleegd op 12 maart 2018 via  
<https://www.amsterdam.nl/bestuurorganisatie/stadsdelen/nieuwbestuurlijk/stadsdeelcommissie/>
- Hajer, M. A., Van Tatenhove, J. P. M., & Laurent, C. (2004). Nieuwe vormen van governance, een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid.
- Hendriks, F., & Tops, P. W. (2001). Interactieve beleidsvorming en betekenisverlening. Interpretaties van een pluriforme praktijk. *Beleid en maatschappij*, 28(2), 106-119.
- Hupe, P., & Hill, M. (2007). Street-Level bureaucracy and public accountability. *Public administration*, 85(2), 279-299.
- Kapucu, N., Hu, Q., & Khosa, S. (2014). The state of network research in public administration. *Administration & Society*, 0095399714555752.
- Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 157-173.
- Keiser, L. R. (2010). Understanding Street-Level Bureaucrats' Decision Making: Determining Eligibility in the Social Security Disability Program. *Public Administration Review*, 70(2), 247-257.
- Koops, R. (2018, 10 april), Vooral nieuwkomers en 'backbenches' uit de gemeenteraad zullen zich gaan buigen over de benoeming van een nieuwe burgemeester. Geraadpleegd van <https://www.parool.nl/verkiezingen/nieuwkomers-en-backbenchers-selecteren-nieuwe-burgemeester~a4591730/>.
- Koppenjan, J. & Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.



- Langmann, S., & Pick, D. (2018). Photographic Analysis. In *Photography as a Social Research Method* (pp. 103-131). Springer, Singapore.
- Loyens, K. (2017). Street-level bureaucrats in networks: identifying the proper unit of analysis. Conferentiepaper 2017. Chapter for Research Handbook on Street-Level Bureaucracy: The Ground Floor of Government in Context.
- Lowndes, V., & Skelcher, C. (1998). The dynamics of multi-organizational partnerships: an analysis of changing models of governance. *Public Administration*, 76, 313-334.
- Leavy, P. (2009). Bridging the Art-Science Divide. In *Method Meets Art. Arts-Based Research Practice* (pp. 253–266). New York: The Guilford Press.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Maynard-Moody, S.W. & Musheno, M.C. (2000). State Agent or Citizen Agent: Two Narratives of Discretion. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(2), 329-358.
- Maynard-Moody, S. W., Musheno, M., & Musheno, M. C. (2003). *Cops, teachers, counselors: Stories from the front lines of public service*. University of Michigan Press.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Mills, J.H., Thurlow, A. & Mills, A.J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 5(2) 182-195.
- Newman, J., Barnes, M., Sullivan, H., & Knops, A. (2004). Public participation and collaborative governance. *Journal of social policy*, 33(2), 203-223.
- Nisar, M. A., & Maroulis, S. (2017). Foundations of Relating: Theory and Evidence on the Formation of Street-Level Bureaucrats' Workplace Networks. *Public Administration Review*, 77(6), 829-839.
- Oberfield, Z. W. (2009). Rule following and discretion at government's frontlines: Continuity and change during organization socialization. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 735-755.
- Osborne, David, and Ted Gaebler. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Plume.
- Raaphorst, N. & Loyens, K. (2018). From Poker Games to Kitchen Tables: How Social Dynamics Affect Frontline Decision Making. *Administration & Society*, 1-26, DOI: 10.1177/0095399718761651.
- Richards, L. (2009). *Handling Qualitative Data*, second edition, London, England: Sage Publications.

- Ring, P. S., & Van de Ven, A. (1994) Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*. 19: 90-118. *Public Administration*, 85, 279-299.
- Rose, G. (2014). On the relation between 'visual research methods' and contemporary visual culture. *The Sociological Review*, 62(1), 24-46.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Rutz, S., Mathew, D., Robben, P., & de Bont, A. (2017). Enhancing responsiveness and consistency: Comparing the collective use of discretion and discretionary room at inspectorates in England and the Netherlands. *Regulation & Governance*, 11, 81-94.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Shortt, H., & Warren, S. (2012). Fringe benefits: Valuing the visual in narratives of hairdressers' identities at work. *Visual Studies*, 27(1), 18-34.
- Siciliano, M. D. (2017). Professional networks and street-level performance: How public school teachers' advice networks influence student performance. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 79-101.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*, London: SAGE Publications
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management journal*, 38(1), 7-23.
- Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human relations*, 60(1), 137-177.
- Swanborn, P. (2010). *Case study research: What, why and how?* Sage.
- Swarts, A. (2006). Coproductie? Een kwestie van balancerend besturen! Een casestudie naar factoren die de beleidsvoering belemmeren binnen coproducties (proefschrift). Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Tops, P. W. (1999). Coproductie als bestuursstijl, ervaringen en vuistregels. *Bestuurswetenschappen*.
- USBO & NSOB (2017). *Met vereende kracht vooruit: analyse van en aanbevelingen voor de organisatieontwikkeling van de gemeente Amsterdam*. geraadpleegd via <http://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/2017/2/1.-USBO-NSOB-Eindrapport-Organisatieontwikkeling---Eindversie.pdf>.

- Van den Bos, K. (2011). *Vertrouwen in de overheid: wanneer hebben burgers het, wanneer hebben ze het niet, en wanneer weten ze niet of de overheid te vertrouwen is?* Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Van Hove, G. (2008). *Arts-Based Research: een meer dan noodzakelijke aanvulling voor de sociale wetenschappen*. *Momenten*, (3). 24-33)
- Verschuere, B., & Steen, T. (2015). Cocreatie en coproductie van publieke diensten: een uitdaging. *Impuls* (2), 7-12.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K.E. (2007). Drop your tools: on reconfiguring management education. *Journal of management education* 31(1): 5-16.
- Weick, K.E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Whitaker, G. P. (1980). Coproduction: Citizen participation in service delivery. *Public administration review*, 240-246.
- Yin, R.K. (2013) Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*. 19(3): 321-332.

## BIJLAGE

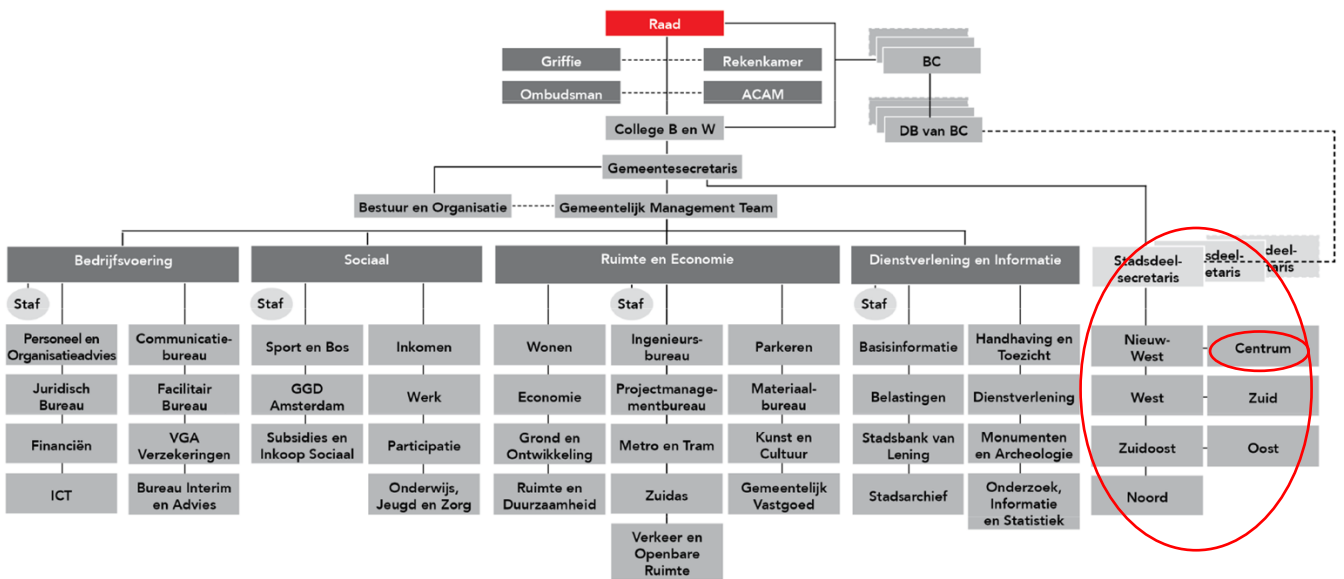
Bijlage 1: Figuur B1- Organogram gemeente Amsterdam

Bijlage 2: Figuur B2 - indeling gebiedsmakelaars

Bijlage 3: Theoretische verantwoording

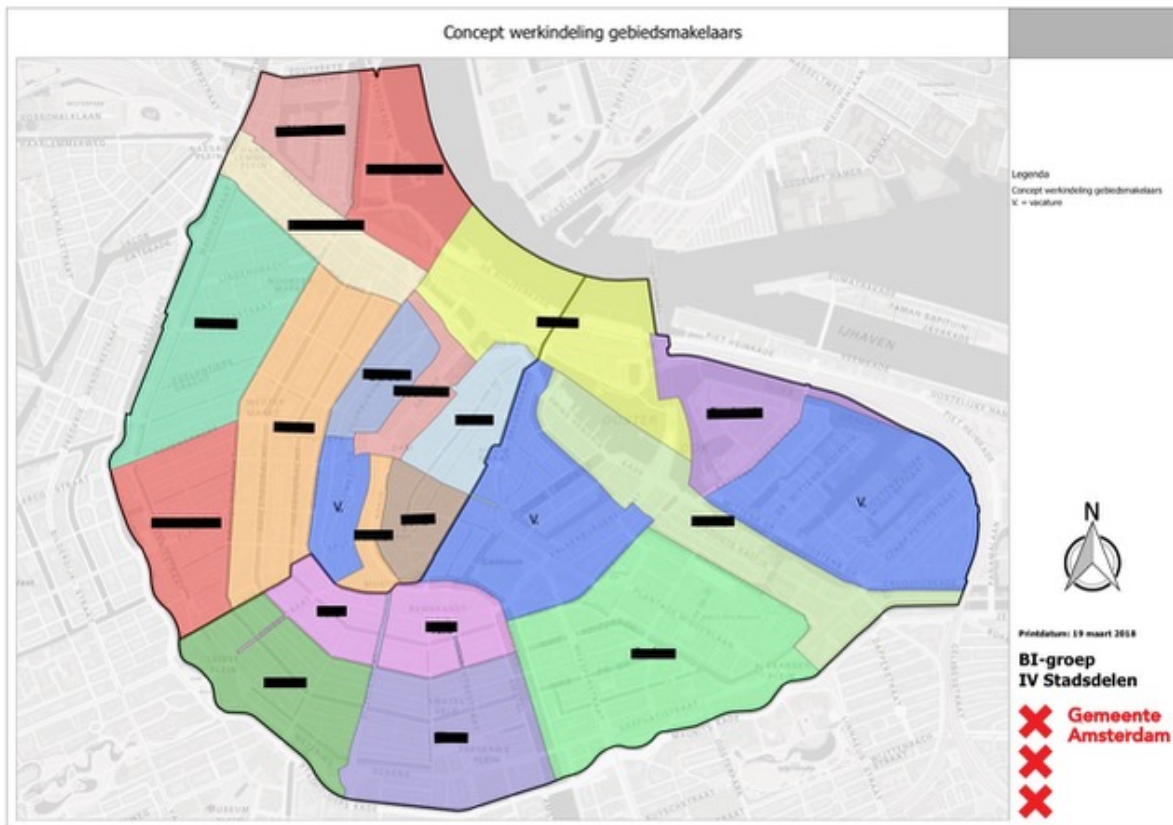
Bijlage 4: Topiclijst

### Bijlage 2



**Figuur A:** Organogram gemeente Amsterdam, bron afkomstig van intranet, geraadpleegd op 11 maart 2018.

## Bijlage 2



**Figuur B:** De wijkindeling van de gebiedsmakelaars is in dit figuur weergegeven. Ieder individu heeft een kleur. Dit staat voor de wijk waar de makelaar de verantwoordelijkheid over heeft (in verband met vertrouwelijkheid zijn de namen zwart gemaakt).

## Bijlage 3

### *Theoretische verantwoording*

Als gevolg van het inzetten van bepaalde methodes in dit onderzoek in combinatie met het interpretatieve karakter, is het zwaartepunt van mijn onderzoek in de loop van de tijd gewijzigd. De keuzes die ik heb gemaakt, vragen daarom om verantwoording.

Voordat ik dit onderzoek startte kreeg ik vanuit de organisatie de vraag om te kijken hoe samenwerking vorm zou krijgen in stadsdeel Centrum als de vijf gebieden tot twee gebieden gefuseerd zouden zijn. Dit was voordat deze gebiedswijziging plaatsvond. Het was echter duidelijk dat de gebiedsmakelaars formeel gezien autonoom werkten, maar dat ieder team dit op zijn eigen manier tot uitvoering bracht. Om te onderzoeken of deze onderzoeksvraag zowel in academisch als praktisch opzicht relevant was, heb ik mij in de eerste weken verdiept in de organisatie en haar medewerkers op de afdeling. Naar aanleiding van oriënterende gesprekken, informele gesprekken en observaties besloot ik deze onderzoeksvraag te volgen.

Het onderzoek kreeg echter een andere wending. Zoals eerder beschreven namen de makelaars foto's (uit privé-situaties of werk-gerelateerd) mee naar het interview om hun visie op samenwerking met behulp van visueel materiaal weer te geven. Hoewel dit een bewuste keuze is geweest om beter begrip

te krijgen van de individuele betekenisgeving naar samenwerking en dit tevens diende om respondenten op hun gemak te stellen, zat er in de foto's veel informatie verscholen die van invloed is geweest op dit onderzoek.

Het was opvallend dat het merendeel van de makelaars foto's had meegenomen die gericht waren op samenwerking met bewoners en professionals in hun dagelijkse werkzaamheden. Dit wordt in het hoofdstuk 'bevindingen' nader uitgelegd. Ondanks dat de het onderwerp 'samenwerking' tussen de gebiedsmakelaars centraal stond in de interviews, kwamen er aan de hand van de foto's verhalen naar boven die gerelateerd waren aan samenwerking met bewoners en professionals. Daarbij werd ook samenwerking met andere collega's in de gemeente door de respondenten meermaals benoemd. Dit had tot gevolg dat het onderwerp, zoals het oorspronkelijk was afgebakend, naar mijn idee niet meer aansloot op de interpretaties van de respondenten. Om aan de zienswijze, interpretaties en betekenissen van de respondenten te kunnen voldoen, ben ik van mening dat de samenwerkingsvorm tussen de gebiedsmakelaars en de bewoners en professionals tevens in dit onderzoek moest worden meegenomen. Zoals Boeije (2014) stelt, is het belangrijk om je in te leven in de onderzochten. Het niet opnemen van deze manier van samenwerking zou geen recht doen aan de inbreng van de respondenten in de interviews.

Het semi-gestructureerde karakter maakte dat er ruimte was voor alternatieve onderwerpen. Om dicht bij de respondenten te blijven, heb ik mijn vragen naast de topics aangepast aan de ervaringen en interpretaties van de makelaars. Dit leidde er toe dat ik uitkwam op een breed scala aan theorieën over samenwerking. Om een bijdrage te kunnen leveren aan de huidige literatuur en om verdieping te bieden met dit onderzoek, heb ik er daarom voor gekozen om samenwerking intern (tussen gebiedsmakelaars onderling) en samenwerking extern (met bewoners en professionals) te onderzoeken. Daarbij is er in de inleiding tevens duidelijk geworden dat er binnen stadsdeel Centrum een structuurwijziging plaats heeft gevonden. In het onderzoek werd duidelijk dat deze verandering niet erg leefde onder de makelaars. In dit onderzoeksrapport komt wel naar voren welke impact deze verandering heeft op de betekenisgeving van de medewerkers aan samenwerking, maar wordt de focus niet gelegd op die verandering. Om deze reden is dit ook niet in het theoretisch kader opgenomen.

## **Bijlage 4**

### *Topiclijst*

*- aangepast naar aanleiding van de resultaten die voortkwamen uit de eerste drie interviews*

- ❖ **Introductie**
  - Wie ben ik?
    - Opleiding, interesse
  - Type onderzoek → kwalitatief, gaat om interpretaties
  - Doel van het onderzoek → inzicht bieden in de ervaringen van de gebiedsmakelaars
  - Toestemming voor opname
  - Duur van het interview
  - Vertrouwelijkheid gegevens
  - Vragen vooraf

- ❖ Algemeen
  - Opleiding
  - Loopbaan? Hoe ben je hier terecht gekomen? Wat heb je hiervoor gedaan?
- ❖ Context
  - Wat is je huidige functie?
  - Welke werkzaamheden doe je zoal?
  - Veranderende omgeving & werkzaamheden (invloed drukte Amsterdam)
    - Vanuit de media wordt er veel gesproken over een hoge druk op de openbare ruimte. Ben je het hiermee eens en merk je hier wat van? Waarom wel/niet?
    - Wat betekent dit voor het uitvoeren van jouw dagelijkse werkzaamheden?
- ❖ Samenwerking
  - Introduceren foto's
    - Uitdiepen foto 'samenwerking': Waar is deze foto gemaakt? Waarom heb je deze setting gefotografeerd? Wat betekenen deze foto's voor jou? / Waarom is X ingezoomd/uitgezoomd? Etc.
    - Hoe komt samenwerking tot uiting op deze foto?
    - Wat betekent deze foto voor wie jij bent als persoon in relatie tot samenwerking?
  - Definitie samenwerking (indien nog niet aan bod gekomen aan de hand van de foto's)
    - Wat betekent samenwerking voor jou?
    - Wat betekent deze transitie naar volledig gebiedsgericht werken voor het samenwerken in het dagelijks werk voor jou?
    - Hebben eerdere ervaringen (positief en/of negatief) invloed op jouw zienswijze over samenwerking?
    - Op welke manier komt samenwerking terug in jouw werkzaamheden?
      - Hoe verloopt de samenwerking tussen jou en andere gebiedsmakelaars?
      - Hoe belangrijk is samenwerking in jouw werk?
        - Specifiek met de andere gebiedsmakelaars
        - En specifiek met andere afdelingen, wat is voor jou belangrijker?
        - Specifiek met bewoners en andere betrokkenen?
      - Hoe was de samenwerking voordat de gemeenteraadsverkiezingen er waren?
        - Specifiek met de andere gebiedsmakelaars
      - Is samenwerking in de beginsituatie na de transitie veranderd, zo ja hoe?
      - Verwacht je dat dit zal veranderen?
      - Welke vorm heeft samenwerking voor jou in de ideale situatie?

❖ Teamoverleg

- Hoe ervoer je het teamoverleg eerst en hoe ervaar je dit nu?
  - Ruimte voor inbreng?
  - Bespreken casuïstiek?
- Kennisuitwisseling tussen West-Oost. Weet je wat er gaande is in het andere gebied? Bijvoorbeeld; jij hebt een probleem met een parkeergarage en er is een soortgelijk probleem geweest in een ander (deel)gebied (West-Oost). Als je dat weet kun je hierdoor wellicht sneller de juiste persoon vinden die hier kennis van heeft en het probleem oplossen. Weet jij op zo'n moment wat er speelt in het andere (deel)gebied?
- Communicatie

❖ Sfeer

- Wat vind jij van de verandering? En wat vinden je collega's ervan?
- Sfeer?
  - Wat vind je van de sfeer die er heerst binnen stadsdeel Centrum?
  - Hoe past samenwerking hierbinnen, zegt de sfeer hier iets over?
  - Verschil voor en na de fusie van de gebieden?
  - Gaat dit gepaard met veel spanningen of juist weinig?

❖ Aanvullende vragen:

- Welke invloed heeft de transitie op stadsdeel Oost of West en stadsdeel Centrum in zijn volledigheid?

❖ Afsluiting

- Zijn er nog vragen die ik niet gesteld heb, maar die volgens jou wel belangrijk zijn?
- Vragen?
- Dankwoord
- Ontvangst resultaten naderhand?