

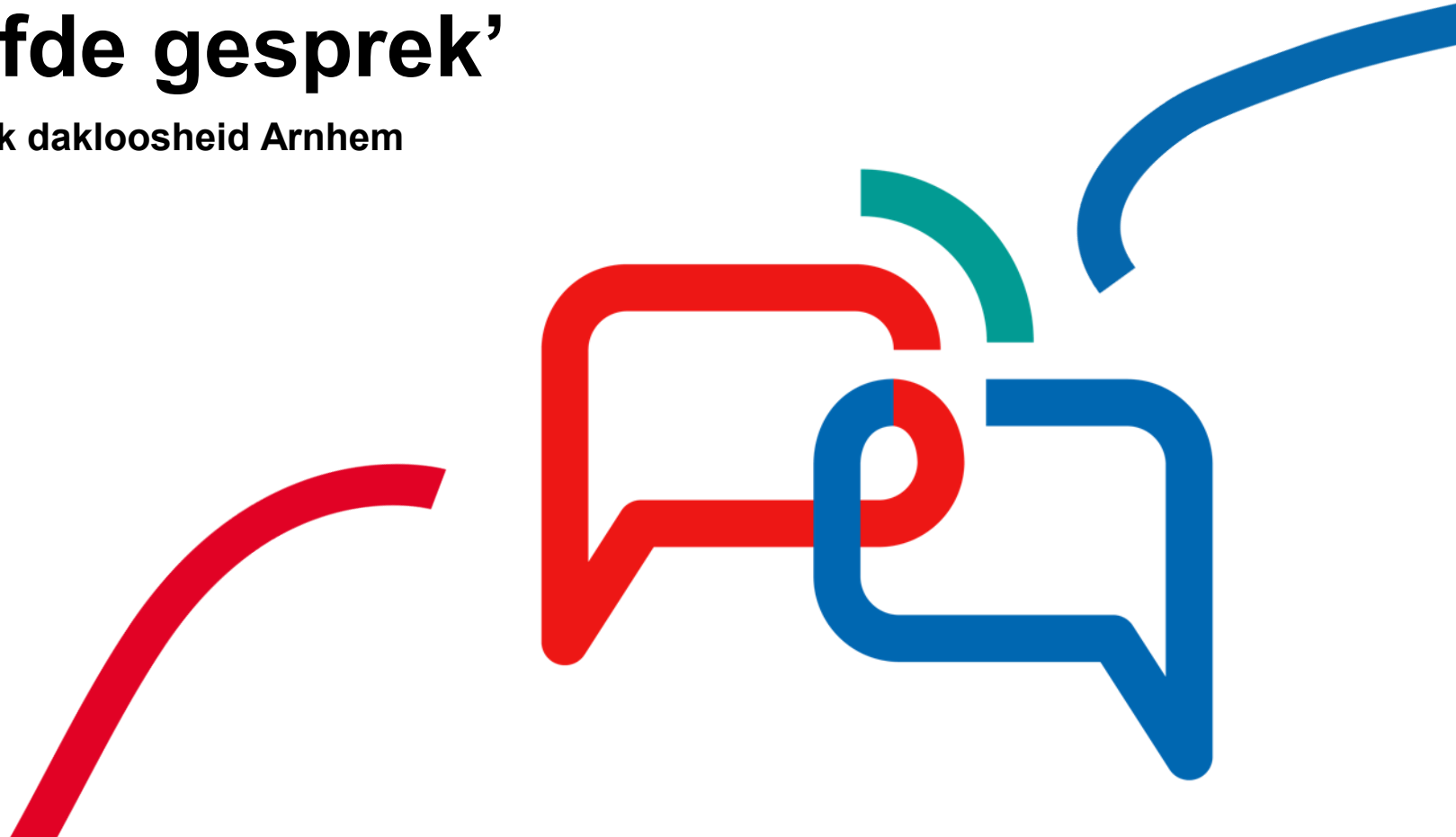
Patronen in samenwerking: ‘We voeren steeds hetzelfde gesprek’

Regionale bijeenkomst aanpak dakloosheid Arnhem

23 september 2025

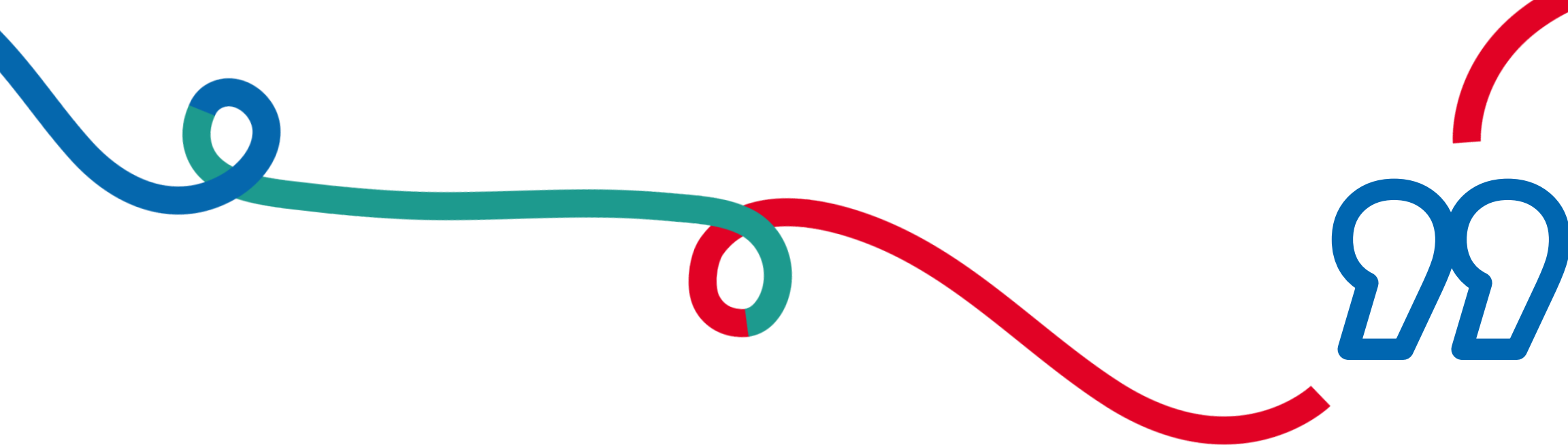
Martijn Simons

Bart van Loenen



Programma

- Introductie samenwerken in interafhankelijkheid
- Toelichting patroonanalyse
- In gesprek over belemmerende patronen in de samenwerking en hoe deze te doorbreken



'We voeren steeds hetzelfde type
gesprek met elkaar.'



Samenwerken in interafhankelijkheid

Organisatie in het publieke domein wordt complexer

- Toename complexe beleidsproblemen (wicked problems: stikstof, woningnood, klimaat, personen met onbegrepen gedrag, dakloosheid)
- Decentralisaties (Jeugdzorg, sociaal domein)
- Bezuinigingen/stelselwijzigingen
- Steeds meer verschillende typen organisaties
-



Leidt tot steeds meer netwerksamenwerking

	Top down	Netwerk
Spelers	Beperkt aantal spelers	Veel verschillende soorten spelers
Relatie	Sterke hiërarchische sturing/ relatie	Weinig hiërarchische sturing/ relatie
Opdracht	Institutioneel georganiseerd	Opgave georganiseerd
Besluitvorming	Duidelijke besluitvormingsstructuur (besluitvorming in de top)	Hybride besluitvormingsstructuur (besluitvorming bij meerdere organisaties)



En dat betekent werken in 'interafhankelijkheid':

- Partners hebben niet dezelfde doelen of belangen.
- Maar partners hebben elkaar wel nodig om eigen doelen/belangen te bereiken.
- Niet alle partijen zijn op dezelfde manier afhankelijk van elkaar.
- Benodigde verbinding kan verschillen per deelopgave/betrokken partijen.
- Eigen belang moet gediend worden om gecommitteerd te blijven.



Netwerksamenwerkingen zijn krachtig

- Ze bestaan bij gratie van 'sterke' en 'zwakke' verbindingen.
- Maken 'tussenruimte' en weten dit te benutten (juist wat ***niet*** in de eigen organisatie, domein of kolom georganiseerd kan worden).
- Combineren verschillende perspectieven en leren van en met elkaar.
- Creëren verandering in kleine stappen in de tussenruimte.



Maar het zijn ook 'gedwongen netwerken'

	Intrinsiek	'Gedwongen' (beleids)netwerken
Deelnemers	Vrijwilligers, zelf gekozen	(Deels) 'opgelegd'
Doel	Zelf geformuleerd; vaak met heldere focus	Deels opgelegd; soms ambigu en/of breed
Opdracht	Zelf geformuleerd	Politiek/ beleidsmatig gestuurd
Besluitvorming	Consensus op basis van commitment	Commitment moet 'gewonnen' worden



Wat merken we daarvan?

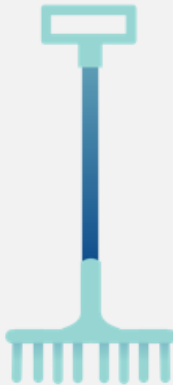
- Onduidelijk commitment
- Procedures ter discussie stellen
- Verschillende abstractieniveau's
- Verschillend type functionarissen in overleggen
- Afwachtendheid
- 'Afbakengedrag' (waar ben ik wel/niet van)



Botsende logica's

Logica van de hark ...

- Resultaat gericht
- SMART
- 'Er een klap op geven'
- Mandaat
- Risico's beheersen
- Sturen
- Heldere definities
- Duidelijkheid



“Het zou helpen als iemand doorzettingsmacht zou hebben en meer kan sturen.”

Logica en taal van een netwerk ...

- Impact
- Commitment
- Leren
- Onderzoeken
- Experimenteren
- Verbinden
- Versterken



“Als een partij een stap extra zet werkt dat ook motiverend voor andere partijen.”



Wat het moeilijk maakt

- Samenwerking gaat altijd over ‘grijs gebied’ (dat wat anders tussen wal en schip valt, wat niet in één domein past).

“Dan moet je soms even out of the box denken. Niet te veel op de wet en regelgeving zitten. Natuurlijk moeten we ons daaraan houden, maar stappen zetten en maatregelen nemen in het grijze gebied is beter dan ons terugtrekken onder het mom van ‘we kunnen niets doen’, waardoor we iemand uit het ook verliezen en geen zicht meer hebben op de problematiek.”

- Samenwerkingsstructuren zijn niet sluitend en ook niet sluitend te krijgen omdat de werkelijkheid weerbarstig is.
- Samenwerking gaat altijd gepaard met schuring: het past nooit perfect...

"Er ontbreken altijd een paar vinkjes. we kunnen niet, want...(...) De vraag die telkens voorligt is: wie heeft de beste papieren en de beste interventiemogelijkheden?"



En dan hebben we ook onszelf nog

- We kijken vanuit ons eigen 'frame'

"Het is toch helder wat er moet gebeuren".

- Frames:

- zijn gebaseerd op gebeurtenissen/ervaringen uit het verleden; functie en omgeving; cultuur; opleiding etc.
- maken (complexe) situaties 'logisch'
- liggen vaak onder belangen, moeilijk om expliciet te maken
- bepalen onze blik op het probleem en dus ook op de oplossing

- Maar ze zijn selectief:

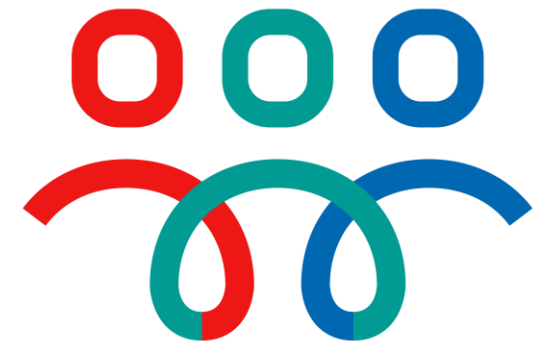
- We selecteren en onthouden gebeurtenissen die passen in ons eigen frame
- We koppelen gebeurtenissen aan algemeen bekende gebeurtenissen of gebeurtenissen uit het verleden
- We willen dat een verhaal 'logisch' en verklaarbaar is



Wat zien we dan vaak gebeuren?

- Op zoek naar 'de' oplossing
- Perfecte beheersing 'grensconflicten' of afbakengedrag (Wie is waarvoor precies verantwoordelijk? Wie doet precies wat?)
- Streven naar perfect afgestemde processen/doelstellingen

→ *Dit draagt bij aan belemmerende patronen in de samenwerking.*



Belemmerende patronen

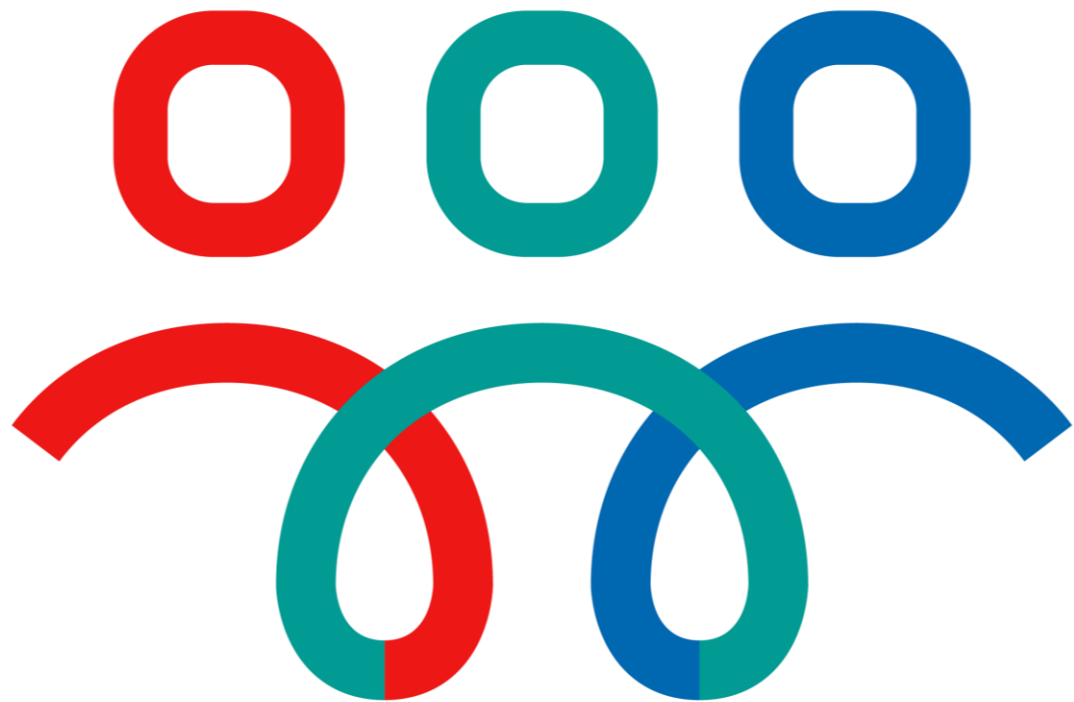
- Gebrek aan (h) erkenning van frames leidt tot herhaling: we komen met elkaar vast te zitten

We voeren steeds hetzelfde gesprek met elkaar.

We komen steeds ongewild in dezelfde situaties terecht.

- Het risico van inhoudelijk reageren is dat je zelf onderdeel wordt van de dynamiek.
- Beter is het om **visueel patronen op te stellen**:





Patroonanalyse

Wat is het?



Patronen identificeren die de effectiviteit van de samenwerking of de inzet van partners belemmert.

Wanneer?

Veelal in context van samenwerking in ‘gedwongen netwerken’:

- Bij partners die steeds in hetzelfde type ongewilde situaties/gesprekken belanden
- Bij langdurige en hardnekkige problemen die zich blijven herhalen
- Wanneer ‘normale’ interventies (te) weinig uithalen

Wat levert het op?

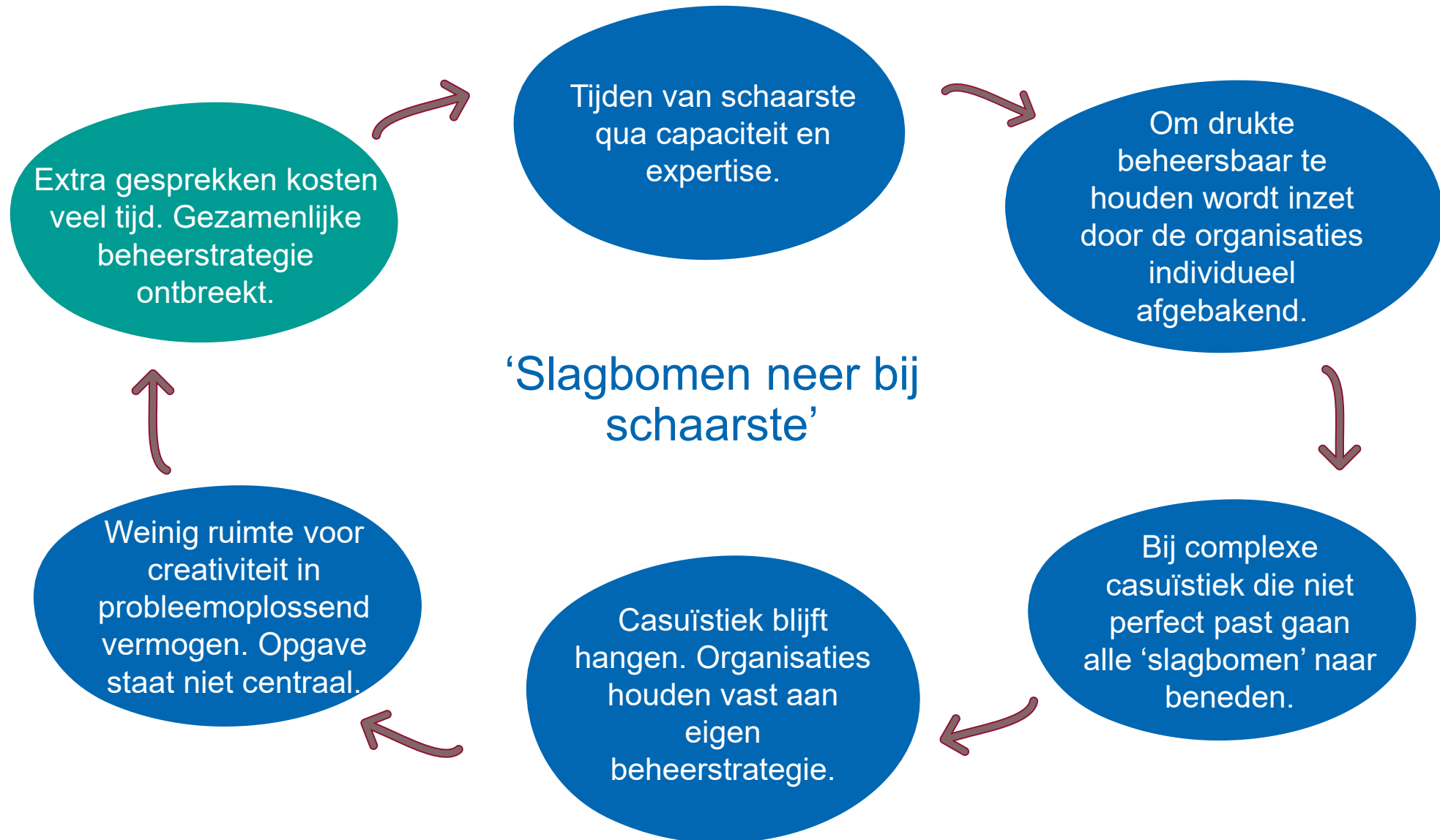
- (Meta)taal om de samenwerking en inzet te bespreken op een ontschuldigende wijze
- Inzicht in de diverse perspectieven en interafhankelijkheden
- Ruimte voor betekenisgeving vanuit verschillende partners
- Inzicht in onverwachte en mogelijk ongewenste effecten van maatregelen, acties en interventies
- Identificeren van eerste stappen om belemmerende patronen te doorbreken

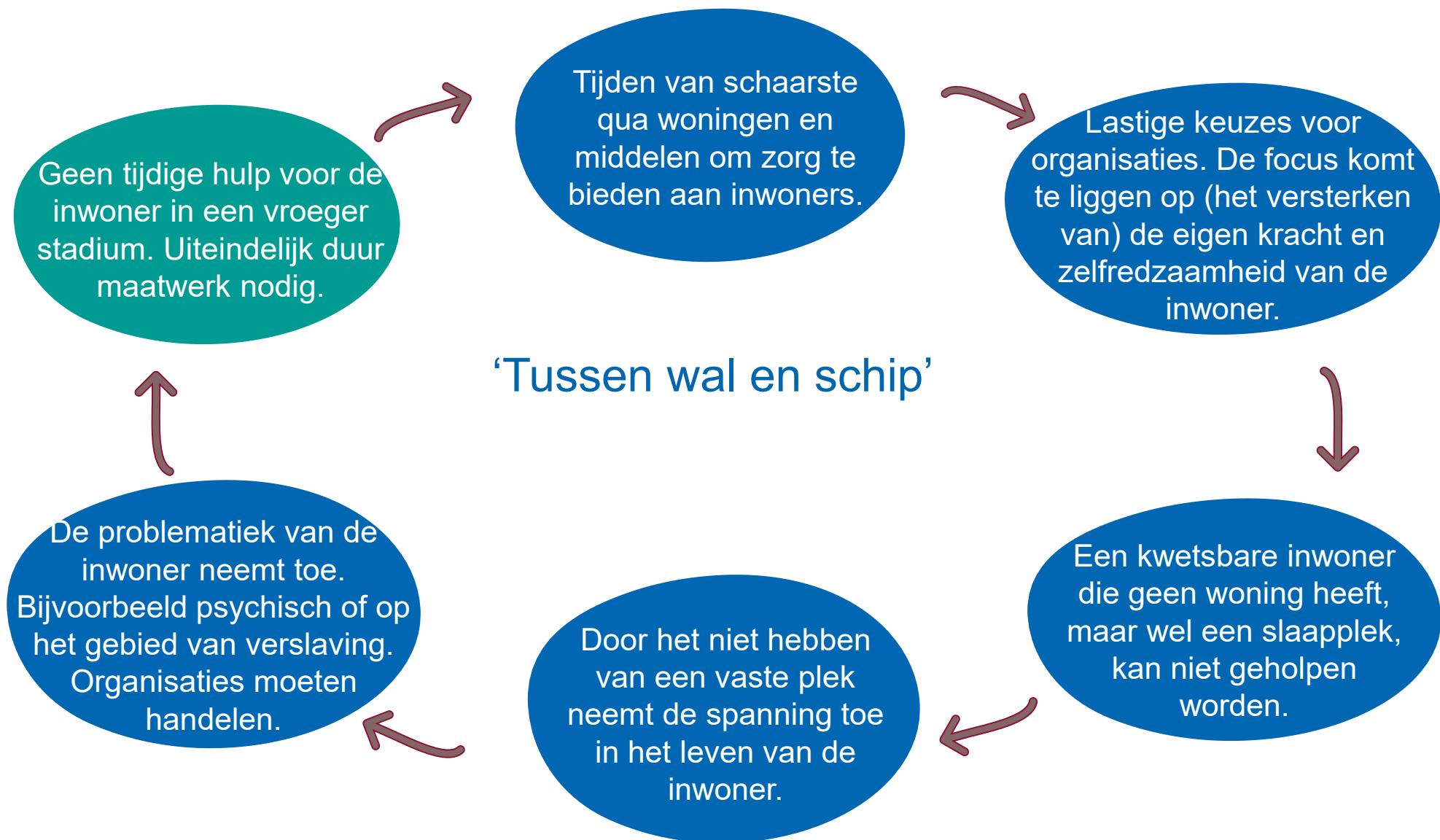
Voorbeeld

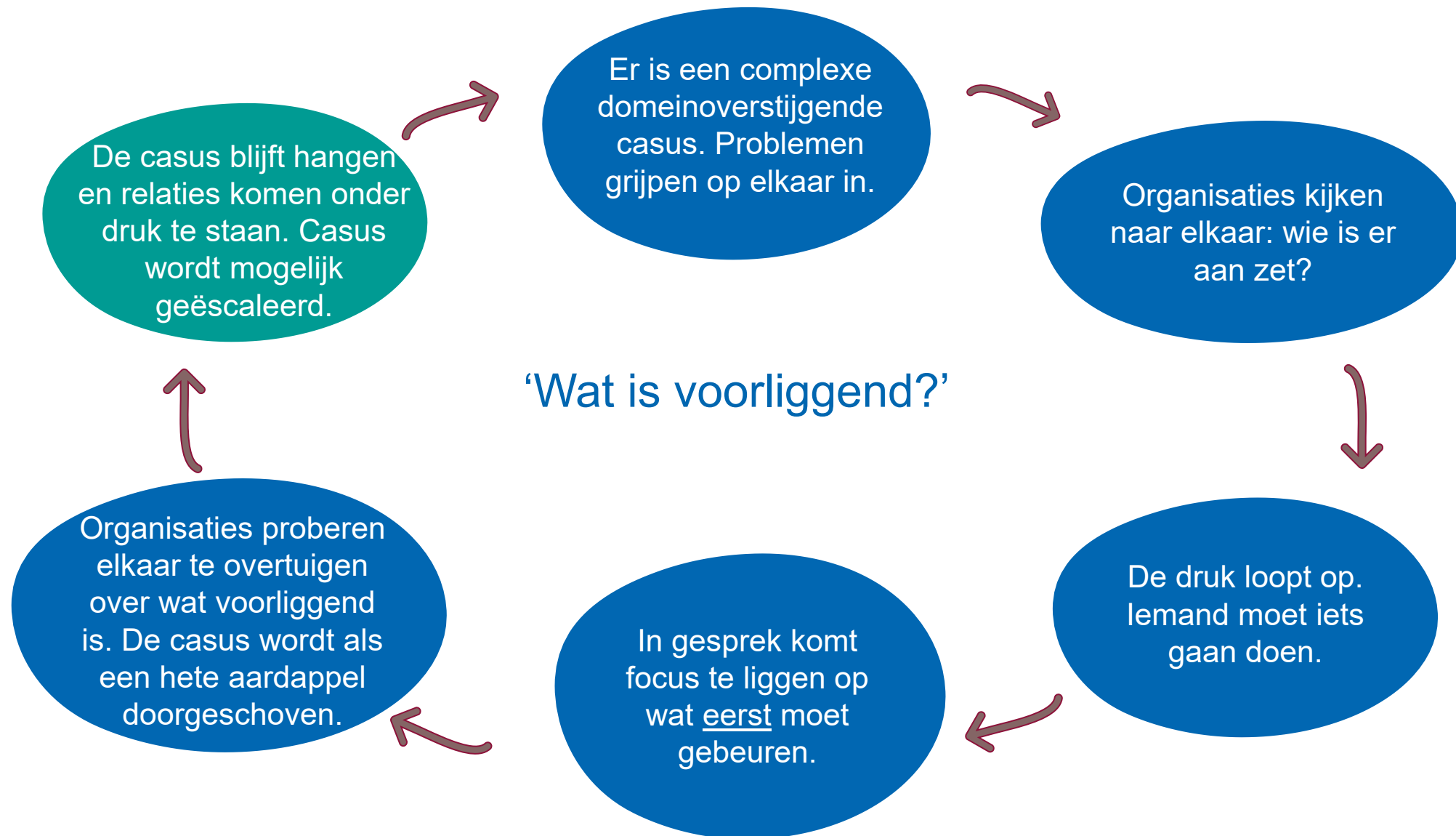
Een voorbeeld

Voor de regio Noord-Holland organiseerde het Platform Sociaal Domein in juni 2024 een bestuurlijke inspiratiebijeenkomst over de woon-zorg opgave in de regio. Een moment om de beweging te maken van een gedeelde visie naar gezamenlijke actie. Tijdens deze bijeenkomst gingen deelnemers in gesprek over drie stagnerende patronen in de samenwerking. Herkennen ze deze patronen? Wat heeft dit voor effect op hun samenwerking en hoe kunnen ze de patronen doorbreken? De deelnemers gaven aan dat het een uitdaging was om niet direct oplossingen te verzinnen en juist de tijd te nemen om te bespreken wat er gebeurt en hoe iedereen dit ervaart. Uiteindelijk konden de deelnemers met elkaar daardoor juist in het gesprek de verdieping in gaan. Deze patronen, waaronder bijvoorbeeld 'Het probleem niet opgelost', zijn voorafgaand aan de bijeenkomst opgetekend door de regioadviseurs.











In gesprek

Plenair gesprek over ‘doorbreken patronen’

Of



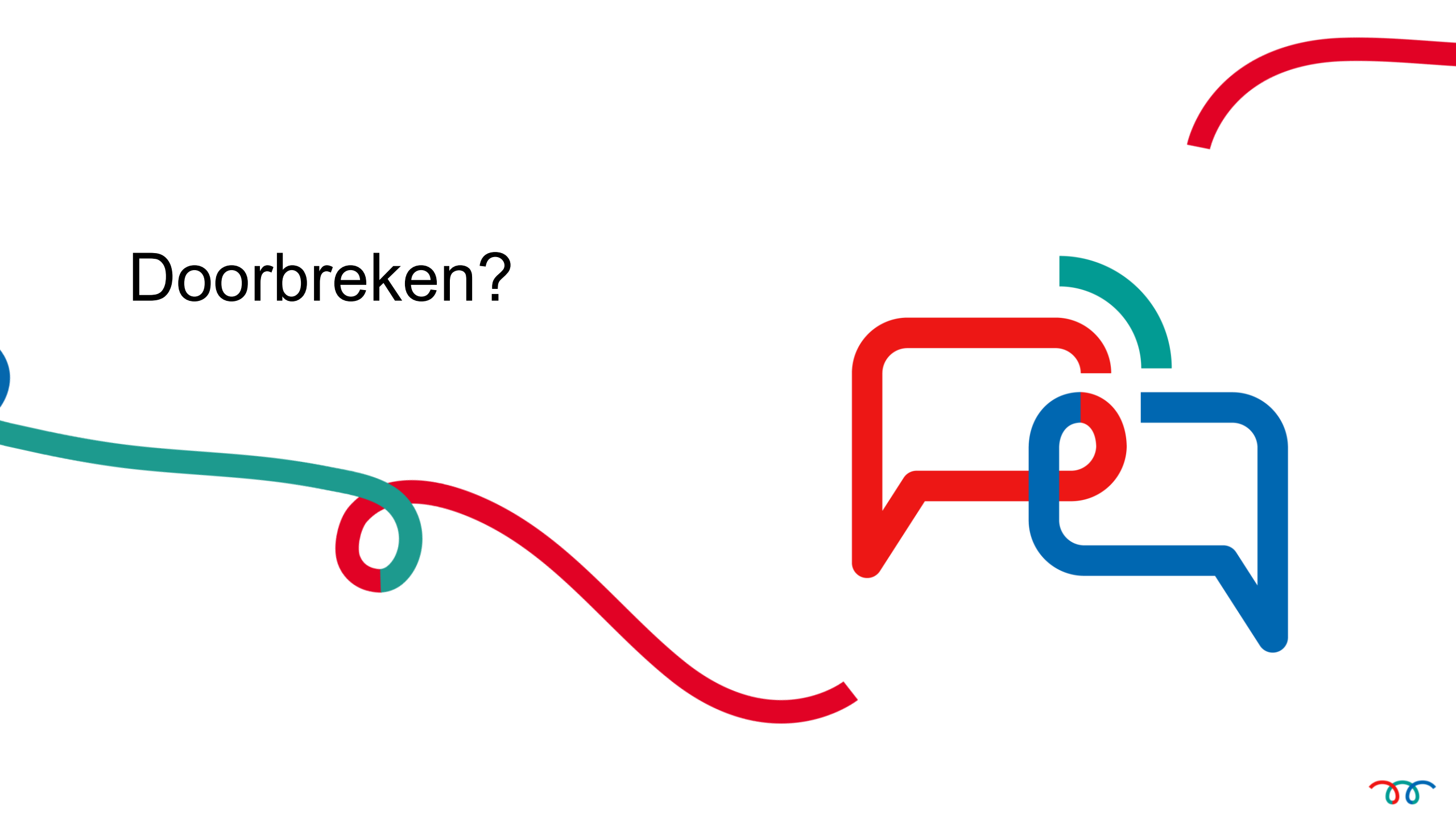
Aan tafel in gesprek over de patronen (25 minuten):

Mogelijkheid voor één tafel om een eigen patroon te identificeren.

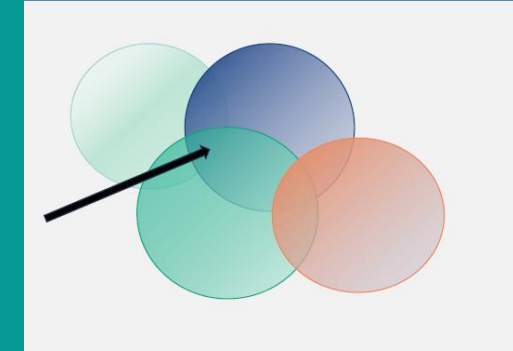
- Selecteer met elkaar een patroon.
 - Vind je het patroon herkenbaar? Wat zie je gebeuren in de praktijk?
 - Hoe draag jij of jouw organisatie (onbedoeld) bij aan het in stand houden van dit patroon?
 - Welk eerste stapje zie je om het patroon te doorbreken?
- Voor jezelf: heb je op dit moment situaties waarin het uitvoeren van een patroonanalyse helpend kan zijn?



Doorbreken?



- Patroon herkennen en bespreekbaar maken (metataal). Dat kan op zichzelf al voor doorbraak zorgen
- Op zoek naar waar en hoe je elkaar nodig hebt
- Identificeren wat je gedeelde / overlappende opgave is
- Vormgeven samenspel in plaats van taakafbakening
- Blijven leren en reflecteren, o.a. op onderliggende aannames
- Pragmatische *leidende principes* voor samenwerking: 'wat doen we als..', zowel voor uitvoering als voor management en bestuur
- Speel met de *samenwerkingsdriehoek*
- Imperfectie verdragen in de complexiteit



Hoe dan?

Leidende principes

Worden gedeeld door alle samenwerkingspartners;

Geven richting aan uitvoering en besluitvorming in complexe samenwerking tussen organisaties;

Helpen bij het vasthouden van een manier van samenwerken in een netwerk;

Helpen bij het overdragen van deze manier aan nieuwe partners en partners die verder van het netwerk afstaan;

Worden vanuit de praktijk permanent geëvalueerd en waar nodig aangepast



Voorbeeld

Naar aanleiding van een casusevaluatie met bestuurders:

- We beschouwen een casus van één als een casus van ons allemaal. Niemand is in z'n eentje verantwoordelijk. *'Samen uit samen thuis.'* *Jouw client is mijn client.*
- Als één partij in een casus een stap naar voren moet zetten, bieden we diegene steun en ondersteuning.
- We praten niet meer over wat voorliggend is maar over wat nodig is in het belang van de inwoner en de maatschappij.
- We hebben oor en oog voor elkaars (on)mogelijkheden, belangen en perspectieven; We mogen deze aan elkaar kenbaar maken.
- In het voorhuis bedenken we de oplossing en in het achterhuis reken we af (m.b.t. tot de wet en financiering).
- We zijn open en eerlijk over onze motieven. We mogen elkaar daarop aanspreken. We zorgen daarom voor een sfeer waarin ruimte is om elkaar vragen te stellen en aan te spreken.
- We gaan niet op elkaars stoel zitten; We erkennen, respecteren en waarderen elkaars expertise en professionaliteit.



De samenwerkingsdriehoek



Bron: Marijke Spanjersberg

Twee mechanismen:

1- **Systemen onder druk vallen in herhaling** en doen steeds hetzelfde om uit de impasse te komen (organisaties, afdelingen, teams raken gevangen in één van de lagen van de driehoek). Maar in die laag gaat de oplossing niet meer gevonden worden

2. **Gedoe zakt van boven naar beneden.** Ofwel: utopische of toxische doelen maken het systeem onwerkbaar en leiden onvermijdelijk tot problemen in de samenwerking. Dan is de systematische les: blijf niet gericht op het persoonlijke, maar investeer in doelen en spelregels die voor het systeem als geheel werken.



Over doel en vakinhoud

Wat is het waartoe van onze bezigheden en welke inhoud hoort daarbij om dat te realiseren.

Doelen hoeven niet altijd heel groots te zijn.

Doelen zijn vaak te groots, abstract, competitief waardoor ze systemen onder druk zetten.

Ze zijn vaak ook onbegrensd terwijl geld, mensen, expertise dat wel zijn. We weten dat allemaal, maar maken het vaak niet expliciet.



Over spelregels

Wie doet wanneer mee?

Wie heeft welke taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden?

Wie heeft toegang tot welke informatie?

Wanneer doe je je werk goed (en hoe weet je of je het goed/niet goed doet?)

Hoe worden besluiten genomen?

Hoe lossen we meningsverschillen en conflicten op?



Over relatienetwerk en onderling samenspel

Is er voldoende contact?

En is er in dit contact voldoende waardering, vertrouwen en respect om goed samen te kunnen werken.





Leermethodieken

Wij versterken het leervermogen van professionals door praktische methodieken zoals casusevaluaties, patroonanalyses en effectieve leerbijeenkomsten.

Vragen? Neem contact met ons op



www.platform-sociaaldomein.nl



Martijn.simons@vng.nl

