

Boundary spanners:

hoe vergroten zij het vertrouwen in netwerken voor Jongeren op Gezond
Gewicht?

Afstudeeronderzoek

Master Bestuurskunde- Avondprogramma

Zefanja Brouwer

Studentnummer: 404515

Begeleider: Prof. dr. Steven van de Walle

Tweede lezer: Prof. dr. Erik-Hans Klijn

E-mail: zefanjavanderkolk@dejeugdzaak.nl



Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	4
2.	Theoretisch kader	6
2.1	Netwerken in de publieke sector	6
2.2	Boundary spanning in theoretisch perspectief.....	8
2.3	Boundary spanners op verschillende niveaus.....	9
2.4	De rol van boundary-spanners: wie zijn ze en wat doen ze?.....	10
	<i>Hoe verkrijgen boundary spanners toegang tot informatie?.....</i>	10
	<i>Bouwen van duurzame relaties.....</i>	11
	<i>Beïnvloeding en onderhandeling</i>	12
	<i>Omgaan met complexiteit en wederzijds afhankelijkheden</i>	13
2.5	Vertrouwen in netwerken	13
2.6	Effecten van vertrouwen binnen netwerken: vertrouwen als onafhankelijke variabele	15
2.7	Het opbouwen van vertrouwen: vertrouwen als afhankelijke variabele.....	16
2.8	Boundary spanning in de zorg voor jeugd.....	17
3	Methode.....	20
3.1	Context van dit onderzoek: JOGG-netwerken	20
3.2	Procedure en methode	21
	<i>Stap 1: Selecteren JOGG gemeenten</i>	21
	<i>Stap 2: Identificeren boundary spanners op de twee niveaus door middel van een vragenlijst....</i>	21
	<i>Stap 3: Identificeren van boundary spanners: analyse van vragenlijst</i>	23
	<i>Stap 4: Interviewen Boundary Spanners</i>	23
3.3	Onderzoeksgroep.....	25
3.4	Analyse.....	25
3.5	Betrouwbaarheid en validiteit.....	27
4	Resultaten	28
4.1	Boundary spanners zijn zich bewust van vertrouwen tussen partners.....	28
4.2	Activiteiten van boundary spanners om het vertrouwen tussen partners in het netwerk te vergroten.....	28
4.3	Activiteiten om de inhoud, het proces en de instituties te managen.....	42
5	Conclusie en discussie.....	45
5.1	Conclusies	45
5.2	Uitkomsten in het licht van de bestaande literatuur	46
5.3	Aanbevelingen voor onderzoek en praktijk.....	47

Literatuur	50
Bijlage 1: Informatie over het onderzoek voor Stichting JOGG	53
Bijlage 2: Wervingse-mail voor JOGG-regisseurs.....	54
Bijlage 3: Identificeren boundary spanners	56
Bijlage 4: Opzet semi-gestructureerde interviews- strategisch niveau.....	57
Bijlage 5: Opzet semi-gestructureerde interviews- uitvoerend niveau.....	59

1. Inleiding

Overheden zijn - om hun doelstellingen te behalen - afhankelijk van andere organisaties. Daarom werken zij vaak samen in netwerken rondom netelige vraagstukken aan een gezamenlijk doel (Koppenjan & Klijn, 2004; Provan & Kenis, 2007). Binnen de zorg voor jeugdigen werken gemeenten veelal samen met verschillende partners in netwerken. Een voorbeeld van zo'n netelig vraagstuk is waarbij gemeenten samenwerken in netwerken is de aanpak van overgewicht. Overgewicht is namelijk één van de meest ernstige bedreigingen voor onze volksgezondheid. Gemiddeld één op de zeven Nederlandse kinderen heeft overgewicht. In sommige wijken zelfs één op de drie kinderen (JOGG, 2014a). Binnen netwerken rondom de Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG) aanpak werken gemeenten samen met scholen, publieke zorgaanbieders en bedrijven om een gezonde levensstijl te promoten en overgewicht tegen te gaan. Dit onderzoek richt zich op de activiteiten van specifieke individuen binnen deze netwerken: de boundary spanner. Competente boundary spanners zijn degenen die hun eigen organisatie kunnen verbinden met haar omgeving (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Dit doen boundary spanners door het verbinden van verschillende personen en processen aan beide kanten van een grens of schot tussen organisaties; het selecteren van relevante informatie aan beiden kanten van deze grenzen; en het vertalen van deze informatie naar de andere kant van de grens (Edelenbos & Van Meerkerk, 2015).

In netwerken is vertrouwen cruciaal bij het aangaan en onderhouden van relaties. Vertrouwen leidt tot coöperatief gedrag dat nodig is voor het slagen van een samenwerking (Ziggers & Duysters, 2004). Als er veel vertrouwen tussen partners is in een netwerk behalen deze netwerken betere resultaten (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014; Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010). Onderzoeken laten zien dat de aanwezigheid van 'boundary spanners' het vertrouwen tussen partners in een netwerk en de resultaten van een netwerk positief beïnvloeden (Edelenbos & Van Meerkerk, 2015; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014; Van Meerkerk, Edelenbos & Klijn, 2015). Boundary spanners zijn dus van groot belang voor het versterken van vertrouwen tussen partners in netwerken en om coördinatie en besluitvorming rondom complexe publieke zaken te verbeteren (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). In dit onderzoek staat de vraag centraal hoe deze relatie, tussen de aanwezigheid van boundary spanners en het vertrouwen tussen partners in een netwerk, kan worden verklaard. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen 'interpersoonlijk vertrouwen' en 'interorganisationeel vertrouwen' (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998). 'Interpersoonlijk vertrouwen' is de mate van vertrouwen van een boundary spanner in zijn of haar tegenhanger van een andere organisatie. 'Interorganisationeel vertrouwen' is de mate van vertrouwen van leden van de ene organisatie in de andere organisatie. De vraag is echter welke mechanismen ten grondslag liggen aan de relatie tussen boundary spanning en interpersoonlijk en interorganisationeel vertrouwen. Dit onderzoek is daarom gericht op de vraag welke activiteiten boundary spanners ondernemen om het interpersoonlijk en interorganisationeel

vertrouwen tussen partners in netwerken te vergroten. Doelstelling van voorliggend onderzoek is het verklaren van de invloed van boundary spanners op het vertrouwen tussen partners in een netwerk, door de activiteiten die boundary spanners ondernemen om het vertrouwen te vergroten te achterhalen, door middel van het interviewen van boundary spanners in JOGG-netwerken.

In de zorg voor jeugd in Nederland zijn ontzettend veel netwerken rondom maatschappelijke problemen. Deze netwerken zijn er tussen verschillende partners op strategisch niveau, maar ook op uitvoerend niveau. Van professionals op uitvoerend niveau wordt namelijk verwacht dat ze veel samenwerken met betrokken hulpverleners van verschillende organisaties, professionals als leraren of leidsters en het sociaal netwerk van het gezin. De afgelopen jaren is er steeds meer aandacht voor het belang van de samenwerking tussen professionals rondom gezinnen waarbij zij betrokken zijn, vaak vertaald in het motto: één gezin, één plan (Rijksoverheid, 2010). Williams (2002) noemt de verschillen en overeenkomsten tussen boundary spanners op strategisch en uitvoerend niveau een interessant vraagstuk dat verder onderzocht dient te worden. Daarom wordt in dit onderzoek gekeken of er verschillen zijn tussen boundary spanners strategisch niveau en boundary spanners op uitvoerend niveau in de zorg voor jeugdigen met (ernstig) overgewicht.

De centrale onderzoeksvraag is:

Waarom is door de aanwezigheid van boundary spanners in een netwerk het vertrouwen tussen partners in een netwerk groter?

Deelvragen zijn:

- 1) Welke activiteiten ondernemen boundary spanners op strategisch niveau om het interpersoonlijk vertrouwen tussen partners in het netwerk te vergroten?
- 2) Welke activiteiten ondernemen boundary spanners op uitvoerend niveau om het interpersoonlijk vertrouwen tussen partners in het netwerk te vergroten?
- 3) Welke activiteiten ondernemen boundary spanners op strategisch niveau om het interorganisationeel vertrouwen tussen partners in het netwerk te vergroten?
- 4) Welke activiteiten ondernemen boundary spanners op uitvoerend niveau om het interorganisationeel vertrouwen tussen partners in het netwerk te vergroten?
- 5) Verklaren deze activiteiten van boundary spanners het vertrouwen tussen partners in een netwerk?

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt eerst de aanwezigheid van netwerken in de publieke sector theoretisch verkend. Om de rol van de boundary spanners in netwerken goed te kunnen begrijpen wordt vervolgens boundary-spanning vanuit een organisatiekundig perspectief beschreven. Daarnaast wordt in paragraaf 2.3 het vraagstuk van boundary spanners op verschillende niveaus verkend. In paragraaf 2.4 zal aan de hand van de bestaande literatuur de rollen, eigenschappen en activiteiten van boundary-spanners beschreven worden. In paragraaf 2.5 wordt vervolgens het begrip vertrouwen tussen partners in netwerken gedefinieerd. In paragraaf 2.6 wordt het effect van vertrouwen in netwerken op de resultaten van een netwerk besproken. En in paragraaf 2.7 worden de factoren die van invloed zijn op vertrouwen in een netwerk beschreven. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk bespreekt de relevantie van, en eerder onderzoek naar, de rol van boundary spanners in de zorg voor jeugd.

2.1 Netwerken in de publieke sector

In alle landen zien we dat publiek beleid steeds meer in samenwerking tussen verschillende partners wordt ontwikkeld en geïmplementeerd (Sullivan & Skelcher, 2002). Dit heeft aan de ene kant te maken met de veranderende rol van de overheid aan het einde van de twintigste eeuw, begin van de eenentwintigste eeuw. De vraag is of de overheid in haar toenmalige rol genoeg capaciteit en middelen heeft om de doelen van publiek beleid te behalen. Deze gaten kunnen gevuld worden door andere sectoren te betrekken bij implementatie van beleid. Dit gaat vaak samen met het erkennen dat publieke problemen complex zijn (O’Leary, Choi & Gerard, 2012; Sullivan & Skelcher, 2002). Er wordt ook wel gesproken van ‘wicked problems’ (Klijn, 2008). Dergelijke problemen kunnen veelal niet door één organisatie alleen opgelost worden. Hiervoor zijn meerdere partijen nodig met allemaal hun eigen inbreng van bronnen. Daarbij hebben deze betrokken partijen verschillende denkbeelden over de oplossingen, maar ook over de aard van het probleem (Koppenjan & Klijn, 2004). Bij dergelijke netelige vraagstukken is het onontkoombaar dat steeds vaker en vooral ook stelselmatiger de samenwerking gezocht wordt met andere partijen (Williams, 2002). Maatschappelijke problemen die ontaarden in netelige vraagstukken gaan gepaard met inhoudelijke, strategische en institutionele onzekerheden. Inhoudelijke onzekerheden, omdat er onzekerheid is over de aard van het probleem, maar ook over de beschikbaarheid van informatie. En omdat partijen verschillende percepties hebben van het probleem en verschillende referentiekaders hanteren, interpreteren zij informatie op verschillende wijzen. Maar doordat partijen op basis van verschillende percepties over de aard en oplossing van het probleem verschillende acties zullen ondernemen is er sprake van strategische onzekerheid. Vervolgens kunnen partijen ook weer anticiperen en reageren op de strategieën van andere partijen. Netelige vraagstukken worden daarnaast gekenmerkt door institutionele onzekerheid. Bij deze vraagstukken zijn meerdere partijen betrokken, met verschillende institutionele achtergronden met een eigen taken, taal, cultuur, regels en netwerk. Als deze verschillende partijen samenwerken,

kunnen deze instituties botsen en is er onzekerheid over hoe het proces en de interacties vorm zullen krijgen (Koppenjan & Klijn, 2004).

Overheidsorganisaties werken dus meer samen met burgers, doelgroepen, belangenorganisaties, adviesorganen, experts, private partijen en vrijwilligersorganisaties in netwerken (O’Leary et al., 2012; Koppenjan & Klijn, 2004; Newman & Clarke, 2009). Provan en Kenis (2007, p.231) definiëren netwerken als een groep van drie of meer autonome organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doel te bereiken, maar ook een collectief doel. Koppenjan en Klijn (2004) definiëren governance netwerken als meer of minder stabiele patronen van -of sociale relaties- tussen wederzijds afhankelijke actoren, tot stand gekomen rondom een maatschappelijk probleem, die worden gevormd, onderhouden en veranderd door interacties tussen de actoren. De toenemende aanwezigheid van verschillende netwerken karakteriseren onze samenleving, zodat we kunnen spreken van een netwerksamenleving (Koppenjan & Klijn, 2004). Netwerken worden in de eerste plaats gekenmerkt door de betrokkenheid van meerdere actoren, zoals publieke organisaties, private partijen en maatschappelijke organisaties. Deze actoren vinden de verbinding met elkaar op basis van een gezamenlijk doel, rondom een maatschappelijk probleem (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010; Provan & Kenis, 2007). Een tweede kenmerk is het relatief stabiele karakter van het netwerk. Er is sprake van regelmatige interacties tussen de actoren. En een derde kenmerk van deze netwerken is dat zij gedomineerd worden door netelige vraagstukken (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010). Er is al veel onderzoek gedaan naar samenwerking in netwerken, waaronder naar sturing van het netwerk en hoe netwerkmanagement bij kan dragen aan goede uitkomsten van het netwerk (Provan & Kenis, 2007; Van Meerkerk & Edelenbos, 2013). Om de ontwikkeling van deze vormen van samenwerkingen te begrijpen is het van belang om de rol van sleutelfiguren in dit proces te bestuderen (Baker, 2008). Juist de individuen betrokken in deze netwerken hebben namelijk grote invloed op de effectiviteit van een netwerk (Williams, 2002). Deze personen noemen we boundary spanners.

Het begrip ‘boundary spanners’ komt uit de organisatiekunde. Boundary spanners hebben een sleutelrol hebben in de communicatie en coördinatie in een netwerk dat over interorganisatorische grenzen heen gaat (Leifer & Dalbecq, 1978; Tushman & Scanlan, 1981). Het begrip boundary spanning gaat in de organisatiekunde oorspronkelijk over de relatie tussen twee organisaties. In dit onderzoek wordt boundary spanning gezien vanuit de netwerktheorie, hetgeen netwerken betreft van meerdere partners uit zowel de publieke sector als daarbuiten. Er is al eerder onderzoek gedaan naar boundary spanning in netwerken door anderen (zie onder andere Edelenbos & Van Meerkerk, 2015; Nissen, 2010; Steadman, 1992). Uit deze onderzoeken blijken boundary spanners in netwerken een significante rol te hebben (zie paragraaf 2.6). Boundary spanners zijn die personen in een netwerk die hun eigen organisatie kunnen verbinden met haar omgeving. In een netwerk gaat het dan niet om een netwerkmanager maar een ‘set’ van actoren in een netwerk: boundary spanners zijn personen die aan

de grenzen van hun eigen organisatie opereren en de eigen organisatie kunnen verbinden met haar omgeving (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014).

“Effective collaboration is deeply dependent upon the skills of officials and managers. Organizations may appear to collaborate, but in fact it is individuals representing organizations who collaborate.”

(Frederickson, 2014, p. 15)

2.2 Boundary spanning in theoretisch perspectief

Baker (2008) en Williams (2002) stellen dat er veel beschreven is over boundary-spanning in de academische literatuur, maar dat boundary-spanning slechts een beperkt theoretisch ontwikkeld fenomeen is. Om de rol van boundary spanners in netwerken goed te kunnen begrijpen is het van belang om dit begrip in theoretisch perspectief te kunnen plaatsen. Baker (2008) probeert dit gat te vullen en positioneert boundary-spanning in een theoretisch kader van een strategisch-relationale benadering - gecombineerd met een institutionele benadering.

In de organisatorische sociologie wordt onderscheid gemaakt tussen het belang van structuren en agency op het gedrag van personen binnen een organisatie. Zo leggen structuralisten uit dat instituties, regels en richtlijnen menselijk gedrag beïnvloeden. Gedrag van personen wordt, volgens deze benadering verklaard door de structurele context van een individu (Baker, 2008). Maar vanuit de agency-theorie wordt juist benadrukt dat individuen de capaciteit hebben om acties te ondernemen en dat de focus moet liggen op de mensen in plaats van de structuren. Individuen hebben een vrije wil en nemen beslissingen op basis van hoe zij de wereld subjectief percipiëren (Baker, 2008).

Binnen de strategisch-relationale benadering worden structuren en agency gezien als fenomenen die elkaar wederzijds beïnvloeden. Individuen hebben een strategie om hun doelstellingen te behalen en nemen daartoe beslissingen. Deze acties vinden plaats in een context van een organisatie, wiens structuur, regels, richtlijnen en standaardprocedures zowel de capaciteit, als de strategieën van individuen om hun doelen te behalen, beïnvloeden. Binnen de strategisch-relationale benadering worden actoren dus in een specifieke organisatorische context geplaatst en wordt gezocht naar hoe hun intenties en acties om deze intenties te realiseren beperkt of juist mogelijk worden gemaakt door de organisatorische structuur (Baker, 2008). Structuur en agency worden binnen de strategisch-relationale benadering dus als het ware in een transactioneel kader geplaatst, waarbij structuren en strategieën van individuen elkaar wederzijds beïnvloeden.

In de strategisch-relationale benadering wordt er van uitgegaan dat individuen rationele keuzes maken. Terwijl anderen ervoor pleiten dat keuzes van individuen ook cultureel geconditioneerd zijn. Dit betekent dat zij handelen naar wat sociaal gepast is. Daarnaast geeft de strategisch-relationale benadering een overkoepelend beeld van hoe individuen en organisaties interacteren, maar het geeft

geen inzicht geeft hoe dit op detailniveau werkt (Baker, 2008). Daarom vult Baker (2008) de strategisch-relationale benadering aan met een institutionele benadering om boundary spanning als fenomeen te begrijpen. In deze benadering worden structuren breder gezien, als zowel formele en informele regels en heersende sociale normen. Strategieën van individuen worden dus ook beïnvloed door dat wat als gepast wordt gezien. Individuen opereren dus zowel in een culturele, als in een praktische context waarbij individuen veel keuzes hebben en een gepaste strategie kiezen. Doelstellingen van individuen worden beïnvloed door een combinatie van rationele keuzes, culturele factoren en de realisatie wordt beperkt door de structuren waarin zij zich bevinden. Individuen zijn een deel van meerdere structuren tegelijkertijd, hetgeen hen onderwerpt aan normen en praktijken die verder gaan dan alleen hun organisatorische context. Kortom, deze strategisch-relationale benadering en de institutionele benadering kunnen gezien worden als complementair en geven gecombineerd een completer theoretisch kader van structuur en agency, zodat zowel de organisatie als de boundary spanners binnen deze organisatie begrepen kunnen worden (Baker, 2008).

Kortom, binnen de strategisch-relationale en institutionele benadering wordt boundary-spanning gezien als activiteit die geconditioneerd worden door structurele rollen (Baker, 2008). De boundary spanner kan gezien worden als een individu die keuzes maakt in navolging van doelen die cultureel gevormd zijn, maar deze doelen worden ook gevormd door hun eigen rationele belangen en die van hun organisaties. Boundary-spanning is een proces gedreven door doelen die boundary-spanners willen behalen. Boundary spanners zijn leden van meerdere organisatorische structuren. De structuur creëert en beperkt de mogelijkheden om grenzen tussen organisaties te verleggen. De context waarbinnen zij zich bevinden bestaat dus niet alleen uit formele structuren en regels en richtlijnen, maar ook uit de organisatiecultuur, normen en waarden, maar ook de politieke en commerciële context waarbinnen partnerschappen ontwikkelen.

2.3 Boundary spanners op verschillende niveaus

Williams (2002) noemt de relatie tussen boundary spanners op strategisch en uitvoerend niveau een interessant vraagstuk voor onderzoek naar boundary spanners. Er is geen ander onderzoek gevonden dat dit vraagstuk onderzoekt. In dit onderzoek -naar boundary spanners binnen netwerken in de publieke sector- zal specifiek gekeken worden naar verschillen tussen boundary spanners die op deze verschillende niveaus bewegen. Vanuit de strategisch-relationale benadering - gecombineerd met een institutionele benadering- bezien, kan de context namelijk het gedrag van personen beïnvloeden. Het is dus te verwachten dat boundary spanners op strategisch niveau en uitvoerend niveau ander gedrag laten zien. De boundary spanners bevinden zich namelijk in verschillende contexten hetgeen hun rol en activiteiten kan beïnvloeden. Voorliggend onderzoek bouwt voort op dit door Williams (2002) geformuleerde vraagstuk.

2.4 De rol van boundary-spanners: wie zijn ze en wat doen ze?

In paragraaf 2.2 is het begrip ‘boundary spanners’ theoretisch verkend. Maar welke rol nemen boundary spanners in? Welke activiteiten ondernemen ze? En welke eigenschappen hebben ze? Daarbij weten we dat de context en structuren waarbinnen boundary spanners zich bewegen kan verschillen en hun rol en activiteiten kan beïnvloeden. Sommige boundary spanners hebben formeel de functie en taak om zorg te dragen voor de verbindingen en doelen van een netwerk, zoals netwerkmanagers en coördinatoren. Een netwerkmanager is een specifieke functie gericht op het reilen en zeilen van het netwerk. De netwerkmanager heeft de verantwoordelijkheid voor het functioneren van het netwerk en het behalen van de doelen. Daarbij zetten zij netwerkmanagementstrategieën in om de betrokken actoren met elkaar te verbinden, om interacties opnieuw op gang te brengen en deze gaande te houden, om verschillen te overbruggen en betekenissen en percepties te beïnvloeden (Koppenjan & Klijn, 2004). Vaker hebben boundary spanners een reguliere functie, waarbinnen het participeren in netwerken belangrijk is om hun eigen doelen of de doelstellingen van de organisatie te behalen (Williams, 2002). In een netwerk gaat het dan niet om één netwerkmanager maar een ‘set’ van actoren in een netwerk: boundary spanners zijn personen die aan de grenzen van hun eigen organisatie opereren en de eigen organisatie kunnen verbinden met haar omgeving (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Volgens Edelenbos en Van Meerkerk (2015) zijn de belangrijkste activiteiten van boundary spanners:

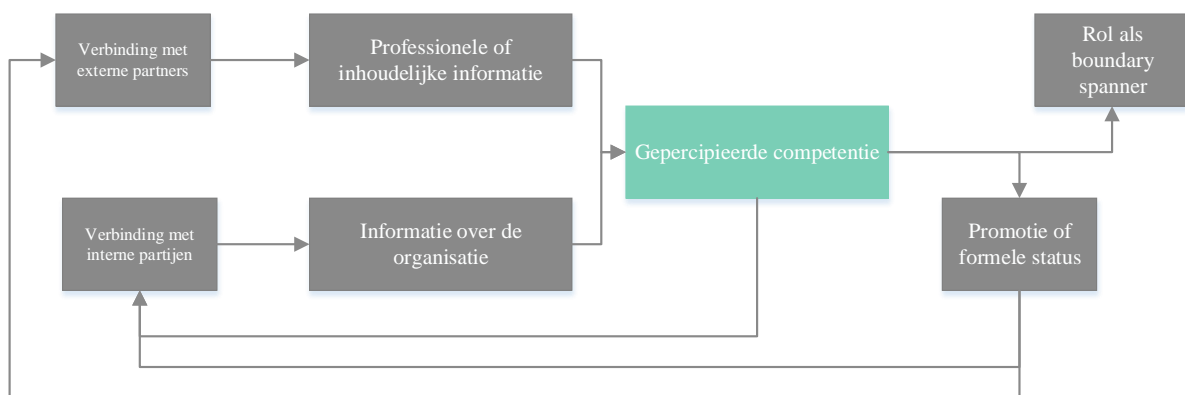
- 1) het verbinden van verschillende personen en processen aan beide kanten van een grens of schot tussen organisaties;
- 2) het selecteren van relevante informatie aan beiden kanten van deze grenzen;
- 3) en het vertalen van deze informatie naar de andere kant van de grens.

Boundary spanners doen dit doordat zij duurzame relaties hebben met anderen in het netwerk, beïnvloeden en onderhandelen en goed kunnen omgaan met complexiteit, wederzijdse afhankelijkheden, verschillende rollen, verantwoordelijkheden en motivaties. Deze activiteiten kunnen boundary spanners vooral doen, omdat zij relationele eigenschappen bezitten - naast kennis en ervaring- die dit mogelijk maken. Deze activiteiten van boundary spanners worden in de volgende alinea’s beschreven, maar eerst wordt dieper ingegaan op de rol van boundary spanners in het vergaren en vertalen van informatie.

Hoe verkrijgen boundary spanners toegang tot informatie?

Twee van bovengenoemde belangrijkste activiteiten van boundary spanners betreffen het omgaan met informatie. Om informatie te kunnen verkrijgen, selecteren en vertalen hebben boundary spanners eerst toegang nodig tot informatie. Tushman & Scanlan (1981a), ontwikkelden –op basis van empirisch onderzoek- een model om te verklaren hoe boundary spanners toegang krijgen tot

informatie. Een belangrijke eigenschap van boundary spanners is namelijk dat ze door collega's worden gezien als inhoudelijk competent en experts. Zij worden daarom vaker door collega's geconsulteerd. Zij hebben zowel professionele kennis en hebben ook informatie over de organisatie opgedaan door ervaring. Deze gepercipieerde competentie leidt er dus toe dat deze personen geconsulteerd worden, waardoor zij goede verbindingen hebben met interne partijen. Maar deze competentie leidt ook tot promotie. Promotie leidt op haar beurt zowel tot meer contact met (andere) interne partijen en externe partijen. Hierdoor kunnen boundary spanners verbindingen leggen tussen de organisatie en haar externe context. Hetgeen weer leidt tot nieuwe professionele informatie en informatie over de organisatie. Deze kennis en informatie leidt er weer toe dat deze personen gepercipieerd worden als competent (zie figuur 1).



Figuur 1: Toegang tot informatie van boundary spanners (Bron: Tushman & Scanlan, 1981a).

Boundary spanners zijn, volgens Tushman & Scanlan (1981a), dus in de eerste plaats de mensen die goed intern communiceren met collega's. Deze 'communicatie kampioenen' zijn beter opgeleid en professioneler- ze lezen meer en ontwikkelen meer succesvolle projecten of producten. Boundary spanners kunnen echter niet alleen intern goed communiceren, zij zijn juist ook sterk verbonden met externe partners en netwerken en communiceren veelvuldig met hen (Tushman & Scanlan, 1981a).

Bouwen van duurzame relaties

Informeel sociale mechanismen zijn, volgens Tushman & Scanlan (1981a), een effectief medium voor het verkrijgen van recente informatie. Boundary spanning is dus vooral een informeel proces.

Boundary spanners zijn daarom continu bezig met *het leggen van duurzame effectieve persoonlijke relaties*. Dit is onderdeel van een proces van exploratie, ontdekking en het begrijpen van mensen en de organisatie die zij representeren. Zo doet de boundary spanner kennis op van rollen, verantwoordelijkheden, problemen, verantwoordingsrelaties, culturen, professionele normen, standaarden, ambities en onderliggende waarden. Deze informatie is van belang voor boundary spanners om potentiële gemeenschappelijke gebieden en wederzijdse afhankelijkheden te ontdekken (Williams, 2002). Bouwen aan deze relaties doen boundary spanners in de eerste plaats door

communicatie en door actief te luisteren (Williams, 2002). Het gaat dan zowel om verbale en schriftelijke communicatie, maar ook om de presentatie. Zij kunnen hun positie duidelijk uitdrukken en daarbij de juiste taal kiezen en gebruiken. Actief luisteren betekent daarnaast voor boundary spanners dat zij open en bereid zijn om te worden beïnvloed door de perspectieven van anderen. Een tweede wijze waarop boundary spanners duurzame relaties bouwen is door begrip te ontwikkelen en zich in te leven in de perspectieven, rollen, problemen, prioriteiten, motivaties, stijl en waarden van samenwerkingspartners. Maar ook door het omgaan met conflicten en kritiek. Het bouwen aan duurzame relaties vraagt in de derde plaats om boundary spanners met specifieke karaktereigenschappen en persoonlijke waarden, zoals respect, eerlijkheid, openheid, tolerantie, toegankelijk, betrouwbaarheid en gevoeligheid. Waarbij toegankelijkheid en de vermogen om zich te los te kunnen maken van de eigen organisatie of professe het belangrijkste zijn. Als laatste is vertrouwen een belangrijke variabele binnen deze relaties (Williams, 2002). Kortom, persoonlijke relaties zijn een effectief medium om informatie te verkrijgen. Dit betekent dat de boundary spanner goede communicatievaardigheden en inlevingsvermogen moet hebben, maar ook toegankelijk is.

Beïnvloeding en onderhandeling

Een andere groep activiteiten van boundary spanners is beïnvloeden en onderhandelen (Williams, 2002). Netwerken kennen vaak geen traditionele hiërarchisch structuur, waardoor macht vaak meer verspreid is. Boundary spanners zijn zich ervan bewust dat ze vaak geen hiërarchische zeggenschap hebben over samenwerkingspartners en dat besluitvorming gebaseerd is op consensus, gelijkwaardigheid en win-win situaties. Om effectief hiermee om te gaan beïnvloeden, onderhandelen en bemiddelen boundary spanners, maar zij kunnen ook als tussenpersoon optreden. Bij beïnvloeding gaat het om kunnen overtuigen en diplomatiek zijn. De boundary spanner is altijd constructief en oordeelt niet, hij neemt een leidende rol in bij sommige situaties, maar is soms juist faciliterend. Daarbij is de boundary spanner zich bewust van de politieke en persoonlijke gevoeligheden. De mate waarin boundary spanners effectief kunnen beïnvloeden is weer afhankelijk van de robuustheid van de persoonlijke relaties. Effectieve boundary spanners zijn in onderhandelingen bereid om compromissen te sluiten en de balans tussen voordelen en nadelen voor henzelf en andere organisaties af te kunnen wegen. Soms betekent het dat een boundary spanner als tussenpersoon optreedt tussen partners. Dit betekent dat de boundary spanner objectief en toegankelijk moet zijn voor anderen. De boundary spanner is dus gemotiveerd om onderscheidende oplossingen te vinden voor problemen. Het beïnvloeden gebeurt zowel tijdens vergaderingen, maar vooral buiten de formele overleg- en besluitvormingsstructuren. Boundary spanners hebben het beeld dat het echte zaken doen met partners vindt plaats binnen persoonlijke uitwisselingen (Williams, 2002). Beïnvloeden en onderhandelen zijn belangrijke activiteiten van boundary spanners om hun doelen te behalen.

Omgaan met complexiteit en wederzijds afhankelijkheden

Boundary spanners bevinden zich vaak in een complexe context, waarbij sprake is van wederzijdse afhankelijkheid tussen de samenwerkingspartners (Williams, 2002). Boundary spanners zijn effectief in het communiceren over de grenzen heen van verschillende externe partners, dit betekent dat zij ook eigenschappen hebben om zich te bewegen binnen deze verschillende omgevingen (Tushman & Scanlan, 1981a). Om hier goed mee om te kunnen gaan is het, in de eerste plaats, van belang dat de boundary spanner ervaring heeft bij meerdere organisaties. Contact met en ervaring bij verschillende organisaties en vooral de ervaring met verschillende culturen, werkwijzen, rollen en verantwoordelijkheden maakt het mogelijk om standpunten, drempels, motivaties en gedrag van samenwerkingspartners goed te kunnen begrijpen. Kennis en expertise is in de tweede plaats van belang in het omgaan met complexiteit binnen netwerken. Boundary spanners hebben expertise om toegang te kunnen hebben tot netwerken en relaties met externen te leggen. Tegelijkertijd moeten ze juist niet de bagage van een bepaald specialisme met zich mee dragen. Het is van belang dat ze juist algemene vaardigheden hebben als analytisch vermogen, het geheel kunnen overzien, het grote plaatje kunnen begrijpen, strategisch kunnen denken en meerdere sporen tegelijkertijd kunnen volgen. Als laatste is het van belang om creatief, innovatief, opportunistisch en ondernemend te zijn in het vinden van oplossingen voor complexe problemen. Maar ook het kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen is van belang om te kunnen omgaan met complexiteit binnen netwerken (Williams, 2002).

Boundary spanners zijn zich volop bewust van de rollen en verantwoordelijkheden van de deelnemers binnen een netwerk en zijn zich bewust van politieke en professionele gevoeligheden. Boundary spanners zien het omgaan met meerdere verantwoordelijkheden –zowel in hun rol als vertegenwoordiger van hun eigen organisatie als de rol van partner in het netwerk- als een spanningsveld. Daarom is het van belang om te weten welke ruimte de individuen in het netwerk krijgen om te onderhandelen of om te spreken namens de eigen organisatie (Williams, 2002).

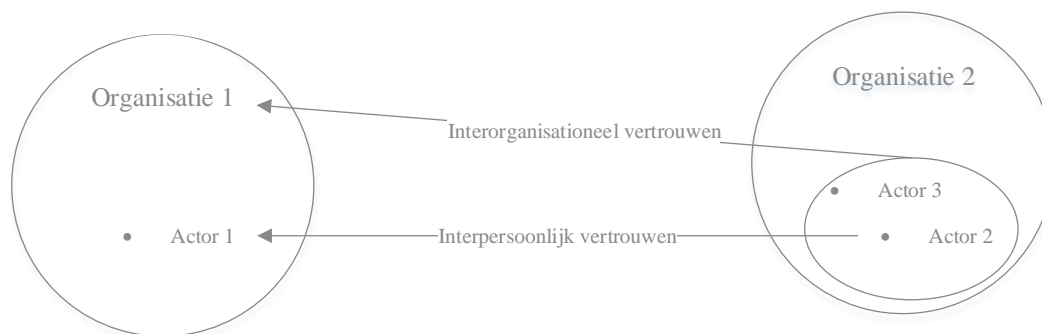
2.5 Vertrouwen in netwerken

Ziggers en Duysters (2004) stellen dat vertrouwen cruciaal is bij het aangaan en onderhouden van relaties en leidt tot coöperatief gedrag dat nodig is voor het slagen van een samenwerking. Williams (2002) interviewde verschillende boundary spanners, die aangaven dat vertrouwen, zowel tussen individuen als op het niveau van organisatie van belang is voor effectieve relaties (Williams, 2002). Maar wat is vertrouwen? En hoe kunnen we vertrouwen tussen partners in een netwerk definiëren? In deze paragraaf wordt het fenomeen vertrouwen in netwerken verder verkend.

De definitie van vertrouwen bestaat uit meerdere dimensies, zoals perceptie, de verwachting dat een partner zich zal onthouden van opportunistisch gedrag, een context van onzekerheid en wederzijdse

afhankelijkheid. Rousseau, Sitkin, Burt en Carmerer (1998, p. 395) definiëren vertrouwen als een psychologische staat die de intentie omvat om kwetsbaarheid te accepteren, gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties of het gedrag van een ander. Klijn, Edelenbos en Steijn (2010) definiëren vertrouwen als een stabiele positieve verwachting die actor A heeft van de intenties en motieven van actor B in het zich onthouden van opportunistisch gedrag, zelfs wanneer de mogelijkheid zich daartoe voordoet. Zaheer, McEvily & Perrone (1998) definiëren vertrouwen als de verwachting dat een andere partner betrouwbaar is in het vervullen van aangegane verplichtingen, zich gedraagt op een voorspelbare manier en redelijk zal (onder)handelen wanneer de mogelijkheid voor opportunistisch gedrag zich voordoet (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998, p.143). In deze definities is vertrouwen in de eerste plaats een perceptie en geen gedrag of een keuze (Koppenjan & Klijn, 2004; Rousseau et al., 1998). Daarnaast omvat vertrouwen in de tweede plaats de verwachting dat een andere partner zich zal onthouden van opportunistisch gedrag. Het is de verwachting dat een partner jouw belangen in acht zal nemen wanneer de mogelijkheid voor opportunistisch gedrag zich voor doet (Koppenjan & Klijn, 2004). Het is een verwachting en geen overtuiging, omdat het mogelijk is dat vertrouwen te verliezen (Zaheer et al., 1998). En dat is een bron van risico die dus onzekerheid met zich meeneemt. Daarom behelst vertrouwen in de derde plaats onzekerheid (Koppenjan & Klijn, 2004; Rousseau et al., 1998). Als er geen onzekerheid is, dan is vertrouwen niet nodig (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010). Koppenjan & Klijn, 2004). Als laatste omvat vertrouwen ook de aanwezigheid van enige wederzijdse afhankelijkheid. Waarbij de doelen van de ene partner niet kunnen worden behaald zonder de afhankelijkheid van een ander (Rousseau et al., 1998). Aangezien onzekerheid en complexiteit in netwerken in de publieke sectoren hoog is, is het van belang om vertrouwen in deze contexten te onderzoeken (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010).

Naast het feit dat vertrouwen een multidimensionaal begrip is, is het ook een begrip dat op verschillende niveaus een rol kan spelen. Vertrouwen is een individueel fenomeen. Maar in onderzoeken naar de rol van vertrouwen in samenwerkingen tussen organisaties worden conclusies getrokken op het niveau van organisaties (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998). Een voorbeeld is dat het vertrouwen tussen personen vaak onderzocht wordt in relatie tot de resultaten van hele (netwerk)organisaties. Zaheer en anderen (1998) maken daarom theoretisch en empirisch onderscheid tussen ‘interpersoonlijk vertrouwen en ‘interorganisationeel vertrouwen’. ‘Interpersoonlijk vertrouwen’ is de mate van vertrouwen van een boundary spanner in zijn of haar tegenhanger van een andere organisatie. ‘Interorganisationeel vertrouwen’ is de mate van vertrouwen van leden van de ene organisatie in de andere organisatie als geheel. Figuur 2 brengt dat onderscheid in beeld.



Figuur 2: Onderscheid tussen interpersoonlijk en interorganisatieel vertrouwen (Bron: Zaheer, McEvily & Perrone, 1998).

Interorganizational trust is vanuit verschillende theoretische disciplines onderzocht, voornamelijk binnen de economie, sociologie en organisatiestudies (Zhong, Su, Peng & Yang, 2014). Onderzoeken in de economie zien vertrouwen als een semi-rationele berekening van kosten en baten. Waarbij de ‘transaction cost economics’ de kosten en baten van vertrouwen tussen bedrijven benadrukt. Hypothese is dat de kosten van onderhandelingen lager zijn in situaties waarbij er veel vertrouwen is tussen partners (Zaheer et al., 1998). Aangezien er eerder overeenstemming is tussen partijen die elkaar vertrouwen. Onderhandelingskosten omvatten de tijd en moeite nodig voor het vaststellen van efficiënte afspraken over de samenwerking. In sociologische theorieën is vertrouwen relationeel en wederkerig. Binnen de ‘social embeddedness theory’ produceren sociale interacties, waaronder economische transacties, vertrouwen. Dit vertrouwen faciliteert het interorganisatieel vertrouwen (Zhong et al., 2014). Als laatste wordt vertrouwen in de organisatietheorie gezien als een strategisch middel om bronnen veilig te stellen. Volgens de ‘resource dependency theory’ is een bedrijf dat bepaalde bronnen mist eerder geneigd om met andere bedrijven een verbintenis aan te gaan. De mate en structuur van die afhankelijkheid bepaalt het gepercipieerde risico en dus het voortbrengen van interorganisatieel vertrouwen (Zhong et al., 2014). Kortom, vertrouwen is een stabiele positieve verwachting die actor A heeft van de intenties en motieven van actor B in het zich onthouden van opportunistisch gedrag, zelfs wanneer de mogelijkheid zich daartoe voordoet. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen interpersoonlijk en interorganisatieel vertrouwen. In de volgende paragraaf wordt de relatie tussen boundary spanning, vertrouwen en de resultaten van een netwerk beschreven.

2.6 Effecten van vertrouwen binnen netwerken: vertrouwen als onafhankelijke variabele

Waarom is vertrouwen belangrijk in netwerken? In de literatuur worden verschillende effecten van vertrouwen genoemd. Het creëren van vertrouwen binnen netwerken heeft volgens Klijn, Edelenbos en Steijn (2010) en Koppenjan & Klijn (2004), buiten het feit dat het bijdraagt aan gewilde interacties tussen en medewerking van verschillende actoren, ook voordelen op andere punten, namelijk:

- het reduceert transactiekosten zoals het opstellen van contracten en dergelijke. Dit is namelijk vaak niet nodig wanneer er een basis van vertrouwen aan de samenwerking ten grondslag ligt;
- het leidt tot een verbetering van investeringen en tot stabiliteit van relaties. Wanneer er sprake is van een substantiële hoeveelheid aan vertrouwen zijn actoren meer bereid om investeringen te doen, ongeacht de risico's en onzekerheden die aanwezig zijn;
- het stimuleert leren en uitwisseling van kennis, zelfs wanneer de resultaten onzeker zijn;
- het stimuleert innovatie; en
- het maakt het mogelijk om complexe besluitvormingsprocessen te coördineren (zie ook Williams, 2002).

Klijn, Edelenbos en Steijn (2010) vonden in netwerken rondom ruimtelijke projecten dat vertrouwen de gepercipieerde resultaten van een netwerk positief beïnvloeden. Van Meerkerk en Edelenbos (2014) vonden dat vertrouwen in netwerken rondom projecten voor stedelijke ontwikkeling tot betere gepercipieerde resultaten leiden. Kortom, vertrouwen vergroot de capaciteit van een netwerk om verschillende actoren met verschillende achtergronden om samen te werken en om nieuwe geïntegreerde en duurzame oplossingen te ontwikkelen en te implementeren (Edelenbos & Van Meerkerk, 2015).

2.7 Het opbouwen van vertrouwen: vertrouwen als afhankelijke variabele

In paragraaf 2.6 zijn de positieve effecten van vertrouwen tussen partners in een netwerk beschreven. Maar wat maakt nu dat er veel of weinig vertrouwen is in een netwerk? Waardoor wordt vertrouwen gecreëerd, opgebouwd en onderhouden in een netwerk? In de literatuur worden verschillende factoren genoemd. Koppenjan en Klijn (2004) noemen dat intensieve interacties en sociale contacten het vertrouwen tussen partners zullen vergroten. Ook de reputatie van partners en succesvolle ervaringen in het verleden vergroten het vertrouwen (Koppenjan en Klijn, 2004; Rousseau et al., 1998). Verhalen van derden over de betrouwbaarheid van de partner kan het vertrouwen vergroten of verkleinen (Rousseau et al., 1998). Maar ook de verwachtingen van mogelijke toekomstige voordelen biedt een goede conditie voor de ontwikkeling van vertrouwen tussen partners (Koppenjan & Klijn, 2004). Daarnaast kunnen netwerkregels het vertrouwen vergroten of juist verkleinen. Zo kunnen grote begrenzingsregels in het netwerk het vertrouwen verkleinen, maar regels voor het reguleren van conflicten kunnen juist het vertrouwen vergroten (Koppenjan & Klijn, 2004). Ook de competentie van actor A kunnen het vertrouwen van actor B in actor A vergroten (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010). Daarnaast vergroot de inzet van meerdere netwerkmanagementstrategieën het vertrouwen tussen partners in netwerken blijkt uit onderzoek van Klijn, Edelenbos en Steijn (2010). Zij spreken van een mogelijke wederzijdse beïnvloeding, waarbij de inzet van meerdere netwerkmanagementstrategieën kan leiden

tot meer vertrouwen, dat vervolgens weer het gebruik van netwerkmanagementstrategieën faciliteert. Daarom kan gesproken worden van het managen van vertrouwen (zie ook Vangen & Huxham, 2003). Maar ook de aanwezigheid van boundary spanners is van groot belang voor het versterken van vertrouwen in netwerken (Edelenbos & Van Meerkerk, 2015; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014).

Van Meerkerk & Edelenbos (2014) onderzochten het effect van de aanwezigheid van boundary spanners op het vertrouwen van netwerken rondom complexe stedelijke ontwikkelingen. Zij vonden een sterke positieve relatie tussen de aanwezigheid van boundary spanners in een netwerk en het vertrouwen tussen partners in het netwerk. Een van de belangrijkste activiteiten van boundary spanners is het verbinden van verschillende personen en processen aan beide kanten van een grens of schot tussen organisaties (Edelenbos & Van Meerkerk, 2015). Hierboven staat geschreven dat intensieve interacties en sociale contacten vertrouwen kunnen vergroten. Als boundary spanners mensen uit verschillende organisatie aan elkaar kunnen verbinden en interacties tot stand kunnen brengen, kan dit vervolgens leiden tot meer vertrouwen tussen partners in een netwerk. Boundary spanners kennen de belangen en noden van partners en op basis daarvan kunnen zij verbindingen leggen en gedeelde betekenissen creëren (Edelenbos & Van Meerkerk, 2015). Daardoor zullen partners verwachtingen krijgen van toekomstige voordelen van samenwerking, waardoor het vertrouwen vergroot wordt (Koppenjan & Klijn, 2004). Kortom, de aanwezigheid van boundary spanners vergroot de betrouwbaarheid tussen partners in een netwerk. In voorliggend onderzoek wordt onderzocht of deze relatie verklaard kan worden door de activiteiten die boundary spanners ondernemen.

2.8 Boundary spanning in de zorg voor jeugd

In de zorg voor jeugdigen zijn er veel netwerken waarin gemeenten samenwerken met andere gemeenten, uitvoeringsorganisaties en/of zorgaanbieders. Soms zijn deze netwerken gevormd rondom een thema, zoals de huiselijk geweld regio's of de RAAK-regio's bij de aanpak van kindermishandeling. Soms is deze netwerksamenwerking wettelijk verplicht voor gemeenten, zoals bij de samenwerking in jeugdhulpregio's of de verwijzindexregio's. Soms is de samenwerking organisch ontstaan (Van Leeuwen, Brouwer, De Jong, Van Woudenberg & Kenis, 2011). Maar ook op uitvoeringsniveau is er steeds meer aandacht voor samenwerking tussen betrokken professionals rondom een gezin. Andre Rouvoet, oud programmaminister Jeugd en Gezin, heeft veelvuldig gepleit voor meer samenwerking onder de noemer 'één gezin, één plan'. Aanleiding waren casussen waarbij meerdere hulpverleners betrokken zijn bij een gezin, zonder dat zij dit van elkaar te wisten, laat staan dat zij de hulp op elkaar afstemden (Rijksoverheid, 2010). Een van de tekortkomingen in het voorgaande jeugdstelsel is, volgens de wetschrijvers van de nieuwe Jeugdwet, de tekortschietende samenwerking rond kinderen en gezinnen. Een van de doelen van de nieuwe Jeugdwet is dan ook het

bieden van ‘integrale hulp aan gezinnen volgens het uitgangspunt ‘één gezin, één plan, één regisseur’ (Ministerie van VWS en ministerie van V en J, 2013, p.2). Dit betekent dat uitvoerende professionals moeten samenwerking rondom een gezin. Zo ontstaan netwerken van professionals rondom een casus of gezin.

Er zijn maar weinig onderzoeken naar boundary spanning in de zorg voor jeugd. Verschillende auteurs pleiten wel voor meer onderzoek naar boundary spanning binnen de zorg (voor jeugd). Zo beschrijft Steadman (1992) dat meer onderzoek nodig is naar de veelbelovende rol van boundary spanners voor interacties tussen rechtspraak, gevangenis en de geestelijke gezondheidszorg. En suggereert Miller (2009) dat de rol van boundary spanners in netwerken van scholen, opvang en andere instituties gericht op het onderwijzen van dak- en thuisloze jeugdigen van groot belang kan zijn. Dezelfde Miller vond in 2008 dat in samenwerkingen tussen universiteiten, scholen en de gemeenschap, boundary spanners bijdragen aan duurzame infrastructuren binnen hun gemeenschap om de grenzen tussen organisaties te overbruggen. Myers (1997) onderzocht de overdracht van informatie tussen school en het ziekenhuis in de zorg voor jeugdigen met een chronische ziekte. Hij vond dat de families zelf vaak de rol innamen van boundary spanner. Nissen (2010) onderzocht de ervaringen van boundary spanners binnen samenwerkingen tussen de verslavingszorg en de aanpak van jeugdcriminaliteit. Boundary spanners in deze netwerken beschreven zichzelf als ‘open-minded’ personen die risico’s durven te nemen zonder roekeloos te zijn; die een visie hebben, maar ook praktisch blijven; moedig als het politieke kwesties aangaat en als mensen die systematisch een infrastructuur voor ondersteuning en leiding creëren en voeden. Ze hebben competenties om binnen de structuren te navigeren, creëren mogelijkheden en maken gebruik van momentum, mobiliseren bronnen onder een grote groep partners en vertalen mogelijkheden in actieplannen waarvan een grotere groep partners eigenaar zijn. En Dorsey, Kerns, Trupin, Conover and Berliner (2012), als laatste, vonden dat casemanagers van pleegkinderen door middel van training meer bewust zijn van beschikbare effectieve interventies voor pleegkinderen met psychiatrische problemen. In hun onderzoek zagen zij deze casemanagers als boundary spanners die de verbinding zouden moeten maken tussen de pleegzorg en effectieve interventies voor jeugdigen met psychiatrische problemen. Kortom, onderzoek naar de invloed van boundary spanners in de zorg voor jeugd is nog beperkt. Deze onderzoeken betreffen ook niet de rol van boundary spanners in het vertrouwen in netwerken of het onderscheid tussen boundary spanners op verschillende niveaus.

In dit theoretisch kader is beschreven hoe boundary spanning begrepen kan worden vanuit een strategisch-relationeel en institutioneel kader. Dit betekent dat boundary spanners gezien kunnen worden als individuen die keuzes maken in navolging van doelen die zowel cultureel gevormd zijn, als ook gevormd zijn door hun eigen rationele belangen en die van hun organisaties. Hun doelen worden gevormd en de structuur creëert en beperkt de mogelijkheden om die grenzen te verleggen (Baker,

2008). De rollen, eigenschappen en activiteiten van boundary spanners zijn verkend. De aanwezigheid van boundary spanners hebben een verband met de resultaten van netwerken en het vertrouwen in het netwerk. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen het interpersoonlijk vertrouwen en interorganisatieel vertrouwen in netwerken. Het is echter niet onderzocht hoe de relatie tussen de aanwezigheid van boundary spanners en het vertrouwen tussen partners in het netwerk verklaard kan worden. In dit empirisch onderzoek wordt geprobeerd de onderliggende mechanismen van deze relatie te verkennen door te onderzoeken welke activiteiten boundary spanners ondernemen om interpersoonlijk en interorganisatieel vertrouwen te versterken tussen partners in een netwerk. Vraag is of boundary spanners die op het niveau van management, staf en beleid functioneren en boundary spanners die op het niveau van de uitvoering functioneren verschillen. Er lijkt nog geen onderzoek te zijn gedaan naar verschillen of overeenkomsten tussen deze boundary spanners. Daarnaast wordt van overheden, organisaties en professionals in de zorg voor jeugd steeds meer gevraagd om samen te werken binnen netwerken met andere organisaties en professionals. Wat vraagt dit van individuen binnen deze netwerken? Welke activiteiten kunnen zij ondernemen om vertrouwen onder partners en professionals te vergroten? Op deze vragen wordt binnen dit onderzoek antwoord gezocht. In het volgende hoofdstuk wordt de methode van dit onderzoek toegelicht.

3 Methode

In dit onderzoek wordt getracht de wijze waarop boundary spanners het interpersoonlijke en interorganisationeel vertrouwen vergroten tussen partners in netwerken in de zorg voor jeugd te achterhalen. Zo wordt geprobeerd de relatie tussen de aanwezigheid van boundary spanners in een netwerk en vertrouwen tussen partners te verklaren. Vraag is of er verschillen zijn tussen boundary spanners op strategisch en uitvoerend niveau. Dit onderzoek heeft een kwalitatieve insteek, waarbij er op een explorerende manier data wordt verzameld en geanalyseerd. In dit hoofdstuk wordt de context van het onderzoek toegelicht. De onderzoeksgroep wordt beschreven samen met de procedure, methode en de wijze van analyse.

3.1 Context van dit onderzoek: JOGG-netwerken

Dit onderzoek naar de activiteiten die boundary spanners ondernemen om vertrouwen te vergroten vond plaats binnen de context van de Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG) netwerken. Met deze JOGG-aanpak zetten lokale samenwerkingen tussen private en publieke partijen zich in voor een gezonder gewicht onder jongeren in een wijk en/of gemeente. In 2015 werkten 83 gemeenten met deze aanpak. Doel van deze netwerken is *‘een samenleving waarin alle kinderen en jongeren wonen, leren, recreëren en werken in een omgeving waarin een gezonde leefstijl de normaalste zaak van de wereld is’* (JOGG, 2014a). Het netelige vraagstuk en maatschappelijk probleem is overgewicht onder jeugdigen. Overgewicht is namelijk één van de meest ernstige bedreigingen van onze volksgezondheid. Gemiddeld één op de zeven Nederlandse kinderen heeft overgewicht. In sommige wijken zelfs één op de drie kinderen (JOGG, 2014a). Het creëren van een leefomgeving waarin een gezonde leefstijl vanzelfsprekend is en het bieden van passende hulp aan jeugdigen met (ernstig) overgewicht kan niet door één organisatie gerealiseerd worden. Gemeenten werken daarom samen met scholen, ouders, sportverenigingen, bedrijven en zorgaanbieders binnen de JOGG-netwerken (JOGG, 2014b). Maar organisaties binnen zo’n netwerk kunnen conflicterende belangen hebben. Zorgaanbieders, zeker in het geval van zelfstandige praktijken voor fysiotherapie en diëtisten, kunnen met elkaar concurreren. Kortom, het gaat bij de aanpak van overgewicht om een netelig vraagstuk, waarbij samenwerking in een netwerk een passende organisatievorm lijkt te zijn (Provan & Kenis, 2007).

Bij jeugdigen met obesitas zijn verschillende professionals betrokken (Van Leeuwen, Hemink-van Putten & Van Woudenberg, 2015). Obesitas bij kinderen vergt namelijk een multidisciplinaire aanpak van onder andere kinderartsen, jeugdartsen en –verpleegkundigen, psychologen, diëtisten en fysiotherapeuten. Professionals moeten samenwerken om de doelen van het individuele plan van de jeugdige te behalen (Partnerschap Overgewicht Nederland, 2010). De zorgstandaard Obesitas (PON, 2010) beschrijft het belang van een centrale zorgverlener die bijdraagt aan het verminderen van knelpunten die te maken hebben met fragmentatie van de zorg (Van Leeuwen, Hemink-van Putten &

Van Woudenberg, 2015). Dit betekent dat professionals rondom en met het gezin een netwerk zouden moeten vormen. Zij werken samen rondom het individuele plan voor de jeugdige. Binnen de context van de JOGG-netwerken kunnen we dus zowel spreken van netwerksamenwerking op strategisch niveau, als op uitvoerend niveau.

3.2 Procedure en methode

De onderzoeksgroep bestaat in voorliggend onderzoek uit boundary spanners op strategisch en uitvoerend niveaus in verschillende JOGG netwerken. De onderzoekseenheden zijn de activiteiten die boundary spanners ondernemen om het vertrouwen tussen partners in een netwerk te vergroten. Daarvoor worden boundary spanners geïnterviewd. In de volgende paragraaf wordt de procedure om JOGG-gemeenten en boundary spanners te selecteren toegelicht.

Stap 1: Selecteren JOGG gemeenten

In de eerste plaats is contact gezocht met de landelijke stichting JOGG. Informatie over het onderzoek is aan hen gegeven (zie bijlage 1). Zij zijn bereid geweest om mee te werken aan dit onderzoek en hebben JOGG-gemeenten in de provincies Noord-Brabant en Noord-Holland benaderd voor het onderzoek (zie bijlage 2). Reden om deze provincies te benaderen is dat zij ieder tien JOGG-gemeenten omvatten, van relatief startende JOGG-gemeenten tot gemeenten die al drie jaar bezig zijn met de aanpak. Acht JOGG-gemeenten hebben aangegeven te willen participeren in het onderzoek (respons van 40 procent). Gemeenten die niet participeerden in het onderzoek gaven aan dat zij geen tijd hadden om te participeren in het onderzoek.

Stap 2: Identificeren boundary spanners op de twee niveaus door middel van een vragenlijst

Het is niet bij voorbaat duidelijk wie de boundary spanners zijn in deze netwerken. Een boundary spanner hoeft namelijk niet formeel de functie van JOGG-regisseur te bekleden. Het achterhalen van wie de boundary spanners zijn in een netwerk was daarom een volgende stap van de onderzoeksprocedure. Williams (2002) identificeerde boundary spanners door op basis van persoonlijke contacten de sleutelfiguren binnen netwerken in beeld te krijgen. Tuschman & Scanlan (1981a; 1981b) analyseerden de communicatie van professionals in een bedrijf. Professionals werden gevraagd om een aantal dagen hun mondelinge, werkgerelateerde communicatie te rapporteren. De vijf professionals die het meest communiceerden met externe partners werden als boundary spanners geïdentificeerd. In eerder onderzoek naar boundary spanners ontwikkelden Van Meerkerk en Edelenbos (2014) een vragenlijst om de aanwezigheid van boundary spanners in een netwerk te onderzoeken. Deze vragenlijst bevat indicatoren voor het identificeren van de boundary spanners in netwerken (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). De vragenlijst werd voorgelegd aan de projectmanagers. Voor elk item werd gevraagd hoeveel personen in het netwerk deze activiteiten

Variabele	Definitie (Bron: Edelenbos & Van Meerkerk, 2015)	Operationalisatie	Indicatoren (Bron: Van Meerkerk & Edelenbos, 2013)
Strategische boundary spanners	Personen die op strategisch niveau hun eigen organisatie kunnen verbinden met de omgeving door het verbinden van verschillende personen en processen aan beide kanten van een grens of schot tussen organisaties, het selecteren van relevante informatie aan beiden kanten van deze grenzen en het vertalen van deze informatie naar de andere kant van de grens.	Personen die in een staf-, beleids- of managementfunctie werken binnen een netwerk. En waarvan twee personen - onafhankelijk van elkaar - vinden dat zij hun eigen organisatie kunnen verbinden met de omgeving door het verbinden van verschillende personen en processen aan beide kanten van een grens of schot tussen organisaties, het selecteren van relevante informatie aan beiden kanten van deze grenzen en het vertalen van deze informatie naar de andere kant van de grens.	<p>1) Een persoon die duurzame relaties kan bouwen en onderhouden met verschillende organisaties in het JOGG-netwerk;</p> <p>2) Een persoon die gevoel heeft voor wat belangrijk is voor andere organisaties in het JOGG-netwerk;</p> <p>3) Een persoon die zorgt voor goede informatie-uitwisseling tussen het JOGG-netwerk en hun moederorganisatie;</p> <p>4) Een persoon die effectieve verbindingen maakt tussen ontwikkelingen in het netwerk en interne werkprocessen binnen hun moederorganisatie;</p> <p>5) Een persoon die zijn of haar moederorganisatie tijdig mobiliseert in relatie tot de ontwikkelingen in het JOGG-netwerk.</p>
Uitvoerende boundary spanners	Personen die op uitvoerend niveau hun eigen organisatie kunnen verbinden met de omgeving door het verbinden van verschillende personen en processen aan beide kanten van een grens of schot tussen organisaties, het selecteren van relevante informatie aan beiden kanten van deze grenzen en het vertalen van deze informatie naar de andere kant van de grens.	Uitvoerende professionals die samenwerken met andere uitvoerende professionals rondom gezinnen. En waarvan twee personen binnen het netwerk -onafhankelijk van elkaar-vinden dat zij hun eigen organisatie kunnen verbinden met de omgeving door het verbinden van verschillende personen en processen aan beide kanten van een grens of schot tussen organisaties, het selecteren van relevante informatie aan beiden kanten van deze grenzen en het vertalen van deze informatie naar de andere kant van de grens.	<p>6) Een professional die duurzame relaties kan bouwen en onderhouden met professionals van andere organisaties;</p> <p>7) Een professional die gevoel heeft voor wat belangrijk is voor andere professionals;</p> <p>8) Een persoon die zorgt voor goede informatie-uitwisseling tussen betrokken professionals en hun eigen organisatie</p> <p>9) Een persoon die effectieve verbindingen maakt tussen ontwikkelingen in het professionele netwerk rondom een jeugdige of gezin en het interne werkproces binnen hun moederorganisatie;</p> <p>10) Een persoon die zijn of haar moederorganisatie tijdig mobiliseert bij ontwikkelingen of afspraken in het professionele netwerk rondom een jeugdige of gezin.</p>

Tabel 1: Definities en operationalisatie boundary spanners

lieten zien. In dit onderzoek is deze methode niet toepasbaar, omdat als bron de boundary spanner zelf geïnterviewd wordt en niet één netwerkmanager. Deze items zijn echter goed te hanteren binnen voorliggend onderzoek. Deze vijf indicatoren van de boundary spanners zijn namelijk gebruikt om de boundary spanners te identificeren (zie tabel 1).

Uit elk JOGG-netwerk zijn twee contactpersonen benaderd: de JOGG-regisseur en een tweede contactpersoon uit het lokale JOGG-netwerk. Aan deze contactpersonen is per e-mail gevraagd of zij personen kunnen noemen die op strategisch niveau werken en die voldoen aan indicatoren één tot en met vijf (zie tabel 1 en bijlage 3). Zij mochten ook zichzelf noemen. Ook is gevraagd of zij personen kunnen noemen die op uitvoerend niveau werken en passen bij de beschrijvingen van de indicatoren zes tot en met tien (zie tabel 1 en bijlage 3). Twee gemeenten zijn bij deze stap afgehaakt, resulterende in een respons van 30 procent.

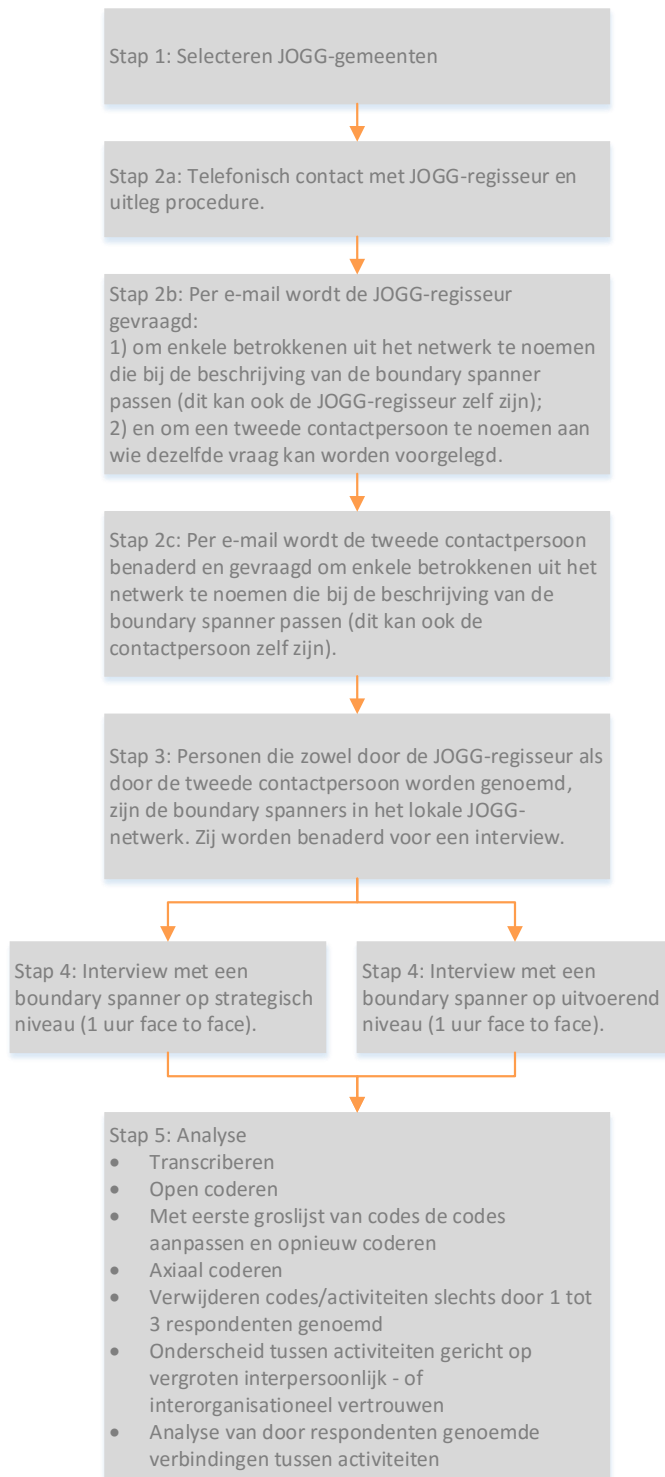
Stap 3: Identificeren van boundary spanners: analyse van vragenlijst

Om de validiteit te vergroten zijn de personen die zowel door de JOGG-regisseur als door de tweede contactpersoon genoemd zijn, geïdentificeerd als boundary spanner en benaderd voor een interview (zie ook de operationalisering in tabel 1). In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van het aantal geïdentificeerde boundary spanners per niveau, per deelnemende gemeente. Opvallend is dat er slechts twee uitvoerende boundary spanners zijn geïdentificeerd. Reden hiervoor waren dat de opgegeven uitvoerende boundary spanners in één gemeente niet overeen kwamen. In twee gemeenten gaf één van de contactpersonen namen op van personen die niet op uitvoerend niveau werkten, maar op strategisch niveau. En in twee gemeenten gaf een van de contactpersonen aan dat zij geen uitvoerende professionals kon vinden die aan de beschrijving van de boundary spanner voldoet. De conclusie dat er daadwerkelijk geen uitvoerende boundary spanners zijn in deze netwerken is echter voorbarig. In deze methode zijn personen op strategisch niveau gevraagd om namen te noemen van uitvoerende boundary spanners. Indien deze vragen aan twee uitvoerende professionals was gesteld zouden hier wel namen van uitvoerende boundary spanners genoemd zijn. Hierdoor is deze onderzoeksgroep te klein en kunnen er geen conclusies getrokken worden over de activiteiten die de uitvoerende boundary spanners uitvoeren om interpersoonlijk en interorganisatieel vertrouwen te vergroten en kunnen beide onderzoeksgroepen niet met elkaar vergeleken worden.

Stap 4: Interviewen Boundary Spanners

Binnen dit onderzoek zijn als kwalitatieve techniek semi-gestructureerde interviews afgenomen bij de geïdentificeerde boundary spanners. Aan het begin van het diepte-interview is toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. Respondenten werden geïnformeerd over de verwerking van de data en weten dat de door hen gegeven informatie kan worden gepubliceerd, bijvoorbeeld door middel van een quote, maar dat deze anoniem verwerkt zullen worden. Het interview startte met de vraag of de boundary spanner bewust is van het vertrouwen in het JOGG-netwerk. En of hij of zij voorbeelden

kan noemen van situaties waarin het vertrouwen groot is of waarin er weinig vertrouwen is. Om te achterhalen welke activiteiten de boundary spanner onderneemt om het vertrouwen te vergroten is vervolgens gevraagd wat zij hebben gedaan om het vertrouwen te vergroten in het betreffende voorbeeld. Daarnaast zijn er vragen gesteld hoe de boundary spanner in het algemeen het vertrouwen tussen partners vergroot. Het daadwerkelijke interview nam 45-90 minuten in beslag. Voor de interviewvragen zie bijlage 4 en 5.



Figuur 3: Schematische weergave procedure van het onderzoek

3.3 Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep bestaat uit negen strategische boundary spanners uit zes gemeenten. Vijf daarvan waren JOGG-regisseur. De boundary spanners hadden verschillende functies, zoals een staffunctie bij de jeugdgezondheidszorg, projectleider, schoolbestuurder, beleidsadviseurs bij een gemeente, bestuurder van een sportorganisatie of manager van het Centrum voor Jeugd en Gezin. Daarnaast zijn er twee uitvoerende boundary spanners geïnterviewd. Beiden waren vrouwen. Eén jeugdverpleegkundige en één opvoedadviseur. De uitvoerende boundary spanners werken op verschillende wijze samen met andere professionals. Dat kan zijn in een netwerk rondom een specifieke jeugdige of gezin om de ondersteuning en hulp op elkaar af te stemmen. Eén professional werkte samen met andere professionals in de pijler ‘verbinding preventie en zorg’ in een JOGG-netwerk. Waarbinnen professionals van verschillende organisaties mogelijkheden verkennen en afspraken maken over de samenwerking. Daarnaast werkte één van de uitvoerende professionals samen met andere professionals in het bieden van groepsaanbod. Dat wil zeggen en cursus voor ouders met kinderen met (risico op) overgewicht. De gehele onderzoeksgroep bestond uit zeven mannen en twee vrouwen.

JOGG-gemeente	Boundary spanners op strategisch niveau	Boundary spanners op uitvoerend niveau	Reden waarom geen uitvoerende boundary spanner is geïdentificeerd
1	Respondent 1	Respondent 2	-
2	Respondent 3 en 4	0	Geen overeenkomst in opgegeven uitvoerende boundary spanners.
3	Respondent 5 en 6	Respondent 7	-
4	Respondent 8	0	Een contactpersoon kon geen uitvoerende boundary spanners noemen.
5	Respondent 9 en 10	0	Opgegeven uitvoerende boundary spanner door één contactpersoon werkt op strategisch niveau.
6	Respondent 11	0	Opgegeven uitvoerende boundary spanners door één contactpersoon werkte op strategisch niveau. Eén contactpersoon kon geen uitvoerende boundary spanners noemen.
Totaal	9	2	Totaal 11

Tabel 2: Overzicht geïdentificeerde en geïnterviewde boundary spanners per deelnemende JOGG-gemeente

3.4 Analyse

De interviews zijn getranscribeerd aan de hand van de opnames die gemaakt zijn tijdens het onderzoek. Het coderen is gebeuren met behulp van het programma Nvivo. De eerste stap was het open coderen, waarbij de gehele tekst aan de hand van steekwoorden gecodeerd is. Er zijn codes

gegeven aan de activiteiten die de respondenten naar eigen zeggen inzetten om het vertrouwen te vergroten. Daarbij is de informatie gebruikt die respondenten gaven, zowel op algemene vragen naar welke activiteiten boundary spanners ondernemen om het vertrouwen te vergroten tussen partners, als op vragen die gesteld zijn naar aanleiding van specifieke voorbeelden. In de tweede stap is elk interview op basis van de hele lijst met codes opnieuw gecodeerd. Derde stap was het axiaal coderen, waarbij delen van de interviews die dezelfde code hebben, zijn vergeleken om op deze manier overeenkomsten en verschillen te kunnen onderscheiden tussen codes (Robson, 2002). Vervolgens zijn de activiteiten die slechts door één, twee of drie respondenten werden genoemd verwijderd om de betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten. Het onderzoek gaat namelijk om het verklaren van de relatie tussen vertrouwen in een netwerk en de aanwezigheid van boundary spanners. Als slechts enkele respondenten een activiteit noemen die volgens hen bijdraagt aan vertrouwen is het maar zeer de vraag of deze activiteit daadwerkelijk bijdraagt aan dat vertrouwen. Er bleven vijftien activiteiten over die de geïnterviewde boundary spanners ondernemen om het vertrouwen tussen partners te vergroten.

In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen interpersoonlijk en interorganisationeel vertrouwen. Interpersoonlijk vertrouwen is de mate van vertrouwen van een boundary spanner in zijn of haar tegenhanger van een andere organisatie. Interorganisationeel vertrouwen is de mate van vertrouwen van leden van de ene organisatie in de andere organisatie als geheel. In de analyse is daarom vervolgens gekeken naar de vijftien activiteiten of respondenten deze activiteiten inzetten om het interpersoonlijk of het interorganisationeel vertrouwen te vergroten. In de analyse worden activiteiten gericht op het vergroten van interpersoonlijk vertrouwen verstaan:

- die activiteiten die de boundary spanners inzet om het vertrouwen tussen twee personen te vergroten. Waarbij zij zelf een van die personen *kunnen* zijn, maar dat hoeft niet.

Activiteiten gericht op het vergroten van interorganisationeel vertrouwen zijn:

- die activiteiten die de boundary spanner inzet om het vertrouwen van meerdere personen binnen een organisatie in een andere organisatie, de eigen organisatie van de boundary spanner of de netwerkorganisatie te vergroten.

Alle vijftien activiteiten worden door de respondenten ingezet om het interpersoonlijk vertrouwen te vergroten. Vier activiteiten zetten strategische boundary spanners in om het interorganisationeel vertrouwen te vergroten.

In de interviews noemen de respondenten ook verbindingen tussen sommige activiteiten, of zag de onderzoeker verbindingen tussen activiteiten die in hetzelfde voorbeeld tegelijkertijd werden uitgevoerd. Indien de verbinding tussen twee activiteiten door twee of meer respondenten zijn genoemd, is deze verbinding opgenomen bij de resultaten. Aangezien er slechts twee uitvoerende

boundary spanners zijn geïnterviewd is in de analyse geen onderscheid gemaakt tussen uitvoerende en strategische boundary spanners.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Aangezien er JOGG-gemeenten uit slechts twee provincies zijn uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek kunnen de resultaten niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar andere JOGG-gemeenten in het land. Het is onbekend in hoeverre de zes deelnemende gemeenten verschillen of overeenkomen met de andere JOGG-gemeenten. Om de betrouwbaarheid van de selectie van boundary spanners te vergroten is ervoor gekozen om twee contactpersonen uit het lokale JOGG-netwerken te vragen naar welke personen passen bij de beschrijving van de boundary spanner op strategisch en uitvoerend niveau. Vervolgens zijn de geïdentificeerde boundary spanners geïnterviewd. Daarbij is gevraagd naar de wijze waarop zij vertrouwen vergroten tussen partners in het lokale JOGG-netwerk en in de samenwerking met andere betrokken professionals rondom jeugdigen met overgewicht. Er is voor gekozen om dit vanuit het perspectief van de boundary spanner zelf te onderzoeken. Het gaat dus om de door de boundary spanner gepercipieerde activiteiten. De betrouwbaarheid van dit onderzoek zou vergroot kunnen worden door ook het perspectief van andere partners in het netwerk te onderzoeken over de wijze waarop de boundary spanner het vertrouwen vergroot of door het doen van observaties. Gezien de omvang van dit onderzoek, is daarvoor niet gekozen.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk wordt in de eerste paragraaf beschreven of de respondenten bewust waren van het vertrouwen tussen partners in het netwerk. Vervolgens worden de vijftien activiteiten van boundary spanners om vertrouwen te vergroten beschreven. Het hoofdstuk sluit af met een analyse voor het indelen van deze activiteiten in categorieën.

4.1 Boundary spanners zijn zich bewust van vertrouwen tussen partners

Aan respondenten is gevraagd of zij zich bewust zijn van het vertrouwen tussen partners onderling in het netwerk. Twee strategische boundary spanners geven aan niet bewust te zijn van vertrouwen.

'Ik ben het er wel mee eens. Er is heel veel op vertrouwen gebaseerd. Maar of je daar daadwerkelijk bewust van bent.... ? Ehm. Nee.' (respondent 1)

Zeven boundary spanners geven aan bewust te zijn van vertrouwen tussen partners in het netwerk.

'Ja ja. En vertrouwen kun je creëren. En dat is wel waar wij wel op inzetten.' (respondent 4)

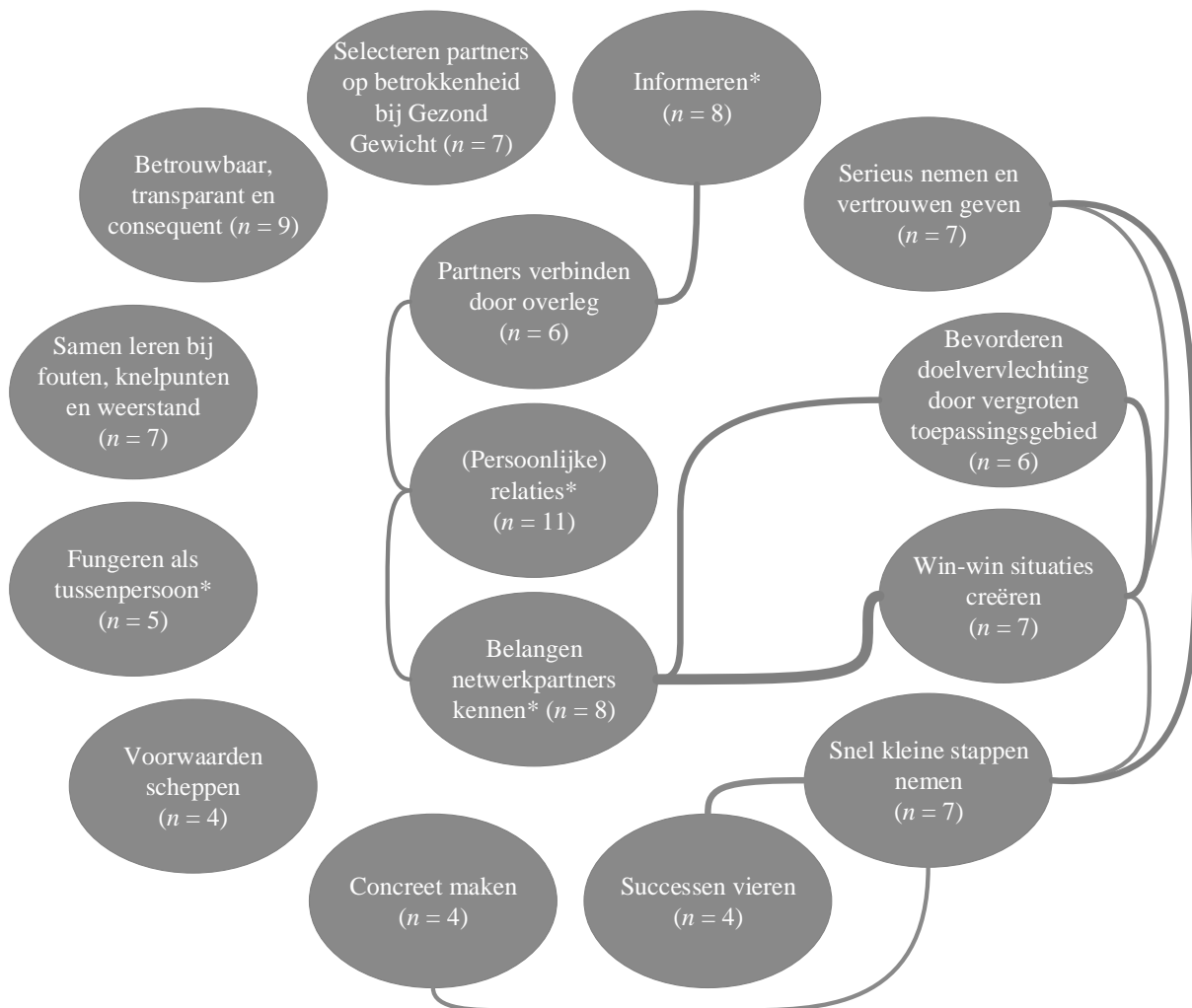
'Ja, dat denk ik wel. Ik denk ook dat ik er bewust van ben dat dat er niet altijd is.' (respondent 3)

Vier boundary spanners geven voorbeelden van relaties met en tussen partners waarbij het vertrouwen groot is. Maar bijna alle ($n = 10$) respondenten noemen ook voorbeelden van situaties waarbij er weinig vertrouwen tussen partners is of was. Sommige voorbeelden hebben betrekking op vertrouwen tussen organisaties, het interorganisationeel vertrouwen, zoals concurrentie tussen organisaties, of organisaties die hun eigen positie meer willen beschermen vanwege de veranderingen en bezuinigingen in het sociaal domein, een partner die als opdrachtgever het functioneren van een andere partner niet vertrouwt. Andere voorbeelden hebben betrekking op het interpersoonlijk vertrouwen tussen personen, bijvoorbeeld wanneer een partner aan een overleg het oneens is met de wijze waarop de boundary spanner een overleg voorziet, of dat een boundary spanner door niet iedereen binnen de eigen organisatie gewaardeerd wordt voor haar inzet voor gezond gewicht, of omdat afgesproken acties niet opgevolgd worden. In de interviews is, onder andere, gevraagd aan de respondenten hoe het komt dat het vertrouwen groot is. Maar ook welke activiteiten zij ondernemen om het vertrouwen te vergroten in de situaties dat er weinig vertrouwen is. In de volgende paragraaf worden deze activiteiten benoemd.

4.2 Activiteiten van boundary spanners om het vertrouwen tussen partners in het netwerk te vergroten

De boundary spanners noemen vijftien activiteiten om het vertrouwen tussen partners in het netwerk te vergroten. In figuur 4 zijn deze activiteiten weer gegeven. Er staan drie activiteiten in het midden. Dit zijn activiteiten die voertuigen zijn voor het creëren van vertrouwen en zij staan veelal niet op zichzelf. In de eerste plaats zijn dit (persoonlijke) relaties. Alle boundary spanners gaan relaties aan met partners in het netwerk. Deze relaties vormen, volgens de respondenten een basis voor vertrouwen. In

de tweede plaats is dit het verbinden van partners door overlegstructuren. Door partners bij elkaar om de tafel te zetten in een werkgroep, tijdens een symposium en dergelijke faciliteren boundary spanners dat partners elkaar leren kennen en er relaties tussen partners ontstaan, de basis voor vertrouwen volgens de boundary spanners. In de derde plaats is dit het kennen van de rol, positie en belangen van netwerkpartners. Dit is een indirecte strategie om het vertrouwen tussen partners te vergroten. Dit is voor alle geïnterviewde boundary spanners niet een activiteit op zich, maar wel essentieel, om andere activiteiten in te zetten, zoals het bevorderen van doelvervlochten door het toepassingsgebied te vergroten en om win-win situaties te creëren. Deze drie activiteiten zijn daarom in het midden van figuur 4 gezet. De overige activiteiten staan in willekeurige volgorde in het figuur. In het figuur is weergegeven hoeveel van de elf boundary spanners in het interview hebben gerefereerd aan betreffende activiteit om het vertrouwen te vergroten.



Figuur 4: Activiteiten van boundary spanners om vertrouwen tussen partners te vergroten (n = 11)

De respondenten hebben veelal aangegeven welke activiteiten zij ondernemen om het vertrouwen tussen twee personen in het netwerk te vergroten, zij het met henzelf of tussen twee andere personen in het JOGG-netwerk. Het gaat dan om interpersoonlijk vertrouwen. Voor sommige activiteiten geven respondenten aan dat zij *ook* het interorganisationeel vertrouwen ermee vergroten. Deze activiteiten zijn met een sterretje (*) weergegeven. Overigens geven alleen de strategische boundary spanners uit de steekproef aan activiteiten te ondernemen die het interorganisationeel vertrouwen vergroten.

In figuur 4 verbinden lijnen sommige activiteiten als twee of meer respondenten hebben aangegeven dat activiteiten aan elkaar verbonden zijn, danwel wanneer zij voorbeelden hebben genoemd van situaties waarin ze meerdere activiteiten tegelijkertijd hebben toegepast. Hoe dikker de verbindingslijn, hoe meer respondenten deze verbinding hebben genoemd. In de volgende paragrafen worden de activiteiten toegelicht, als ook de wijze waarop de activiteiten het interpersoonlijk of interorganisationeel vertrouwen vergroten. Tevens worden de genoemde verbindingen tussen activiteiten beschreven.

4.2.1 (Persoonlijke) relaties aangaan

Alle boundary spanners noemen (persoonlijke) relaties aangaan belangrijk voor het vertrouwen tussen partners in het netwerk. Dat vraagt tijd en dat je elkaar leert kennen, maar ook dat je erop uit gaat en actief contacten maakt en relaties legt.

‘Omdat ik de overtuiging heb dat je die relaties altijd nodig hebt om dingen tot stand te brengen.’ (respondent 11)

‘Ik denk dat ik sowieso wel redelijk snel contact maak. En ook eigenlijk ook wel een persoonlijke verbinding aan ga. Dat is wel de manier waarop ik het liefste werk. Ik ben niet heel zakelijk. En soms is dat niet handig, maar ja, ik denk over het algemeen: dat heeft dus wel met vertrouwen te maken’ (respondent 3)

‘Dat heeft vooral te maken met elkaar leren kennen en dan pas is de volgende stap echt het vertrouwen.’ (respondent 8)

Twee strategische boundary spanners geven aan dat zij relaties met personen op meerdere hiërarchische niveaus leggen binnen partnerorganisaties. Met beslissers, waaronder managers en directeuren, maar ook met professionals en de burgers zelf. Zo proberen zij het interorganisationeel vertrouwen te vergroten. Daarnaast proberen de boundary spanners relaties te creëren tussen personen van verschillende organisaties. Zodat zij elkaar leren kennen en er vertrouwen groeit. Zij kijken bewust naar welke personen zij uit organisaties met elkaar kunnen verbinden.

‘Je wilt ook het juiste teamlid, bij de juiste school hebben zitten.’ (respondent 6)

‘Die moeten elkaar kennen, die moeten samenwerken. Die hebben de kennis over de praktijk. Ik ben alleen maar een schakel.’ (respondent 4)

Het hebben van (persoonlijke) relaties is verbonden aan het kennen van de belangen van netwerkpartners (zie paragraaf 4.2.2) en het verbinden van partners door overleg (zie paragraaf 4.2.3).

4.2.2 Belangen van partners kennen

Vrijwel alle boundary spanners benoemen dat het heel belangrijk is om de rol, visie, positie en belangen van partners in het netwerk te kennen om het vertrouwen te vergroten. Het gaat dan om het belang van zowel individuen als van de organisaties. Het kennen van ieders belang hebben zij nodig om andere activiteiten goed in te kunnen zetten als het bevorderen van doelvervlochten door het vergroten van het toepassingsgebied en het creëren van (en motiveren van partners voor) win-win situaties en om partners over elkaars rol en belang te informeren en zodoende begrip voor elkaars referentiekader te creëren. Partners moeten erop vertrouwen dat ook hun belang in acht wordt genomen binnen het netwerk.

'Ik kijk heel erg naar ieder belangen. Ieders belang moeten gediend worden, en tegelijkertijd passen in het grotere geheel: het grotere belang wat we met elkaar hebben. En belangen dienen is ook zorgen dat je vertrouwen krijgt dat je hun belang dient. Want dan heb je verbinding en kun je dus ook stapjes zetten.' (respondent 4)

Om die belangen, rollen en posities te kennen is kennis nodig van het veld. Daarom halen boundary spanners informatie op bij partners. Daarnaast is kennis over het brede veld en haar context belangrijk.

'Vragen, en je komt achter allerlei informatie. Je bent continu met informatie bezig.' (respondent 5)

'Als je die ander beter kent en de taal ook beheerst, dan kan die ander.... Ook in onderhandelingen of met conflicten kan je beter snappen wat iemands beweegreden is om iets wel of niet te doen.' (respondent 6)

'Dus als ik alleen maar op overgewicht gefocust was en ik had geen begrip van de hele transitie van de jeugdzorg had ik nooit de juiste belangen naar boven kunnen halen. Dus je hebt ook kennis nodig om de juiste vragen te kunnen stellen en te horen wat er leeft en hoe ze daar tegenaan kijken.' (respondent 4)

Omdat boundary spanners informatie ophalen bij partners over hun belangen, rollen en posities, vinden zij het belangrijk dat zij die binnen de betrokken organisaties stakeholders op alle niveaus spreken. Dus de beslissers, managers, directeuren en wethouders, maar ook de professionals op de werkvloer en de ouders. Overigens kunnen belangen ook tegenstrijdig zijn. Een boundary spanner geeft aan dat het dan juist ook belangrijk is dat te bespreken om het (grotere) gezamenlijke belang voor ogen te houden.

'En als er activiteiten ontplooid worden om die waarom vraag in te lossen of die wat stilliger te maken, en als je dan van te voren niet bespreekt dat als we bepaalde activiteiten stimuleren

dat de ander daar persoonlijk last van zou krijgen. En als je dat van te voren niet bespreekt, dan is het vertrouwen weg en de persoon neemt eigenlijk al afscheid van de opdracht. Want ja, die krijgt daar last van. Dus dat moet je van te voren bespreken. Zowel in je collectief als ook in je netwerk.’ (respondent 10)

Het hebben van persoonlijke relaties met anderen in het netwerk is verbonden aan het kennen van ieders rol, expertise en belang. Persoonlijke relaties met netwerkpartners leveren namelijk die informatie op.

‘Ik ben van nature heel nieuwsgierig van wie is de ander, wat doet ie en waarom doet ie zoals ie doet? [...] Ik denk dat het altijd goed is om te weten waarom mensen doen wat ze doen. Want daar ligt dat stukje beïnvloeding.’ (respondent 5)

Daarnaast is het kennen van de belangen van netwerkpartners verbonden aan de activiteiten om win-win situaties te creëren (zie paragraaf 4.2.8) en het zoeken van de breedte om partners en belangen te verbinden (4.2.7).

4.2.3 Overleg

De meeste boundary spanner noemen het opzetten van overlegstructuren en partners bij elkaar zetten in werkgroepen, overleggen, expertmeetings, scholingstrajecten et cetera, als indirecte strategie om het vertrouwen in elkaar te vergroten. Een overleg draagt eraan bij dat partners elkaar ontmoeten, leren kennen, relaties aangaan en elkaar weten te vinden. Daarnaast gebruiken de boundary spanners overleggen om partners te informeren. De boundary spanner doet dat bewust op meerdere niveaus. Dus werkgroepen met beslissers, maar ook met uitvoerende professionals. Het creëren van overleg en het bepalen wie aan tafel zit, is dus een strategie om andere activiteiten te faciliteren, zoals het aangaan van (persoonlijke) relaties en het informeren van partners (zie paragraaf 4.2.5).

‘Ja, want we willen in het najaar de signaleerders (van overgewicht) trainen. [...] En dan halen we verschillende signaleerders aan tafel. En dan dient het een ander doel, want dat is inderdaad wat meer dat vertrouwen: elkaar leren kennen. En zorgen dat de lijntjes wat korter worden.’ (respondent 8)

‘Jou wil ik erbij, jou wil ik erbij. En jou wil ik erbij. Want ik weet dat jullie beslissers zijn over...’ (respondent 1)

4.2.4 Selecteren partners op betrokkenheid bij Gezond Gewicht voor alle jeugdigen

Het overgrote deel van de boundary spanners benoemt hun eigen betrokkenheid bij gezond gewicht en de intrinsieke motivatie om gezond gewicht te bevorderen. Dit is ook iets wat zij bij partners zoeken en, wat hen betreft, een voorwaarde is om elkaar te vertrouwen en gezamenlijk te werken aan dat doel. De betrokkenheid bij gezond gewicht van partners geeft, volgens de respondenten, andere partners het vertrouwen dat men zich inzet voor hetzelfde doel en niet (alleen) voor eigen of commercieel belang.

'En die intrinsieke motivatie met kinderen met overgewicht, die heb ik en ik zoek mensen daarop uit die met me willen samenwerken. En die zouden dus eigenlijk in de organisaties waarmee we werken aanwezig moeten zijn omdat dat de reden is dat ze überhaupt bestaansrecht hebben. En als je die basis niet vindt in de gedeelde intrinsieke motivatie om een oplossing te vinden voor dit probleem dan is het een hels karwij, dan krijg je dat niet voor mekaar.' (respondent 4)

'Dus alleen mensen toelaten, dat is ook belangrijk voor vertrouwen en veiligheid, die die waaromvraag telkenmalen weer op tafel leggen.' (respondent 10)

'Ja, eigenaarschap dat meer. [...] Het is geen probleem van de gemeente, maar van de gemeenschap.' (respondent 1)

4.2.5 Informeren

Het informeren van partners is voor boundary spanners een belangrijke activiteit om vertrouwen te creëren. Het gaat aan de ene kant over het informeren over wat en waarom de boundary spanner zelf doet. Boundary spanners gebruiken daar overleg, bijeenkomsten, individuele afspraken, maar ook nieuwsbrieven voor.

'Zichtbaarheid en helderheid van wat je doet en waarom je dat doet. En communicatie is daarin heel belangrijk. [...] Ja, dat is gewoon zo belangrijk voor het, het vertrouwen wat je aan elkaar kunt hebben en welke verwachtingen je kunt hebben.' (respondent 3)

'En met name met fysiotherapie [...] Maar daar was nooit een terugkoppeling over, of wij wezen dan mensen daar dan naar door. Maar we wisten dan niet, is het kind daar nou wel of niet begonnen. Ik moet zeggen die fysiotherapie heeft dat heel goed opgepakt en daar kweek je ook vertrouwen mee nu ze het zo goed doen. [...] Zij willen heel graag weten: wat is de BMI en nog een aantal dingen. En andersom willen wij graag weten: wat hebben jullie gedaan en gaat ie uit uiteindelijk een sport doen of gaat ie wat anders doen?' (respondent 2)

Daarnaast informeren boundary spanner aan de andere kant partners over elkaars rol en belangen.

'Maar dat ik benadruk wat het belang is en wat de behoefte is. Dat je begrip creëert voor elkaar, waardoor ook de stappen die je zet met z'n allen, of iemand individueel, dat die voelbaar is, waardoor mensen dus ook hun afspraken nakomen.' (respondent 4)

Een aantal boundary spanners zetten deze activiteit ook in voor beïnvloeding van bijvoorbeeld beleid en besluitvorming. Zo informeren ze bijvoorbeeld een wethouder of ambtenaar bij de gemeente over de doelen en knelpunten in de samenwerking van het netwerk, zodat dit meegenomen kan worden in besluitvorming rondom contracten en afspraken met andere partners of in het te vormen beleid.

Omdat boundary spanners partners informeren ter beïnvloeding vinden zij het belangrijk dat zij binnen de betrokken organisaties stakeholders op alle niveaus informeren, dus zowel de beslissers (managers, directeuren en wethouders) als de professionals in de werkpraktijk om het interorganisationeel

vertrouwen te vergroten. De boundary spanner past de wijze van informeren aan op de persoon waar hij of zij zich op richt. Bijvoorbeeld door een gezaghebbend persoon mee te nemen.

‘Op bestuurlijk niveau... dat vraagt gewoon heel andere.... Dan moet je eerst echt goed weten.... Ik kan heel inhoudelijk ingaan op een stuk, maar dat willen ze helemaal niet weten. Ze willen weten hoeveel tijd het kost, wat is de doelstelling en hoeveel mensen bereik je ermee.’ (respondent 1)

‘Ja, iedereen heeft respect voor (een kinderarts) [...] op dit terrein weet je wel. Je moet mensen meenemen die van invloed zijn, die ervoor kunnen zorgen dat ik m’n doel kan bereiken.’ (respondent 4)

4.2.6 Serieus nemen en vertrouwen geven

De boundary spanners noemen het een belangrijke activiteit om partners serieus te nemen om zo ook het vertrouwen tussen partners in het netwerk te vergroten. Sommige boundary spanners noemen het ook wel ‘vertrouwen geven’. In de eerste plaats door hun inbreng serieus te nemen en te stimuleren, zodat ze er ook op vertrouwen dat zij als gelijkwaardige partners beschouwd worden en gehoord worden.

‘Weet je ook dat vertrouwen geven en krijgen en voelen dat dat allemaal gelijkwaardige partners in het geheel zijn. [...] En ik geef aan hen het vertrouwen dat zij de expertise hebben.[...] En het is niet alleen vertrouwen in de ander hebben, maar ook vertrouwen in dat je gehoord wordt. Mijn ervaring is vaak met dat mensen, als mensen dingen willen veranderen.... Dat het dan bedacht wordt ergens en dat het opgelegd wordt. [...] En we hebben wel een blauwdruk, een kader gesteld, van hoe het er ongeveer uit zou moeten zien, en van daaruit een pilotomgeving, in gesprek met betrokken het vorm gaan geven. En daarbij wel altijd, altijd horen wat de ander zegt. En daar iets mee doen. Dus als er weerstand is: welke weerstand is dat? Hoe kan je zorgen, dat zij zich gehoord voelen en dat toch uiteindelijk toegewerkt wordt naar je einddoel toe.’ (respondent 4)

Een aantal boundary spanners noemen dat zij, om iedereen vertrouwen te geven, zelf een stapje terug moesten doen, zodat partners zelf inbreng hadden, zich versterkt voelden in hun eigen rol.

Onderstaande quote illustreert dit goed.

‘Ja, in het beginfase was dat het heel erg, ja, op mij rustte. [...] En dat heel veel zaten te luisteren. [...] Ik dacht: misschien moet ik een stapje terug. Eerst eens even iedereen weer eens mee laten denken. Gewoon want ik zat alweer in die trein van we moeten dit, we moeten dit en we moeten dit. [...] Ik laat eerst hun aan het woord. En dan vul ik aan met waar we naar toe willen. [...] Dat was echt zo’n omslag dat mensen dachten ‘en dit doen we nog en dit doen we’. En het geeft mensen ook een soort erkenning van ‘ik doe er toe, want ik vervul deze rol in het verhaal’. En dat hebben we ook continu gezegd: schoenmaker, blijf bij je leest! Zorg

dat je niet taken van een ander gaat doen: maar zeg wel tegen elkaar: ik zit met dat probleem: kunnen jullie mij daarbij helpen?’ (respondent 1)

Deze activiteit is verbonden aan de activiteiten win-win situaties creëren en snel kleine stappen maken. Enkele boundary spanners noemen als voorbeeld partners die contact opnemen op het moment dat zij gemotiveerd zijn en het belang van de samenwerking zien. De boundary spanners noemen dat het heel belangrijk is om een partner dan heel serieus te nemen en niet te zeggen 'je werkt niet in de pilotwijk' of 'over een half jaar ben je aan de beurt'. Doordat hun motivatie serieus wordt genomen en er snel iets mee wordt gedaan om win-win situaties te creëren versterkt dit het vertrouwen in de samenwerking.

‘Als ik hem afkap van nee dat mag niet, en hij gaat dat rondbazuinen? Dan raak ik zoveel commitment kwijt.’ (respondent 4)

‘En ja, dat heeft denk ik die vertrouwensband. Niet dat ik zei van: wie zien over een half jaar wel weer verder. Ik denk dat ik hem dan weer kwijt was.’ (respondent 1)

4.2.7 Bevorderen doelvervlochten door vergroten van het toepassingsgebied

De meeste boundary spanners noemen de breedte zoeken om partners te verbinden aan het JOGG-netwerk een belangrijke activiteit om vertrouwen te vergroten. Ze vergroten in deze stap het toepassingsgebied om doelvervlochten te bevorderen. Daarmee weten partners dat de samenwerking ook hun belangen versterkt.

‘De eerste wethouder die ik hierop trof zei: ‘daar zijn we toch niet van (van de aanpak gezond gewicht)? Toen waren we volop het Centrum voor Jeugd en Gezin aan het opzetten. Dus toen heb ik het onderwerp daar steeds weer onder gestopt.’ (respondent 3)

Ook bij knelpunten in de samenwerking tussen partners noemt een boundary spanner het verbreden van het doel als belangrijke activiteit om partners om tafel te krijgen en doelvervlochten te creëren, zodat zij elkaar gaan vertrouwen in plaats van beconcurreren.

‘Ze samen om tafel zetten! Met mezelf erbij. We hebben toen nog wel wat partijen erbij gezet, om de gevoeligheden eruit te halen en gewoon gezegd we gaan het gewoon breed hebben over het aanbod in de wijk. Van waar kunnen we elkaar vinden en wat kunnen we nog verbreden?’ (respondent 8)

Deze activiteit is verbonden aan het creëren van win-winsituaties, maar ook aan het kennen van de belangen van partners in het netwerk. Door het kennen van belangen van het partners en het vergroten van het toepassingsgebied om belangen aan elkaar te verbinden kan de boundary spanner win-win situaties creëren.

4.2.8 Win-win situaties creëren

Bijna alle boundary spanners spreken over het creëren van win-win situaties, als activiteit om het vertrouwen te vergroten. Veel boundary spanners verbinden daarvoor belangen van verschillende partners.

‘Daar zit een gezamenlijk belang en ieder zijn eigen belang en die eigen belangen die kruisen elkaar, die hebben elkaar gewoon nodig. En als je dan dat voor het voetlicht weet te brengen, van hoe ze elkaar kunnen versterken en hoe ze dat vooral.... dan, dan, dan komt dat goed! [...] En dan gaat zo ’n man meebewegen van, er wordt naar me geluisterd, mijn belang.... Het is inderdaad in mijn belang dat er gezondere, fittere kinderen komen. Want dan draag ik bij iets voor dat kind, maar in algemene zin in resultaten, he er wordt een oplossing voor me aangereikt waarmee ik mezelf niet in de vingers snij van dat ik mijn afspraken niet na kan komen.’ (respondent 4)

Dat betekent overigens niet dat deze boundary spanners altijd de belangen van iedereen versterken of dat er geen tegenstrijdige belangen zijn. Een boundary spanner herdefinieert het belang van diëtist en fysiotherapeuten, om deze in hun rol te zetten.

‘Ze zijn een belangrijk onderdeel van het geheel. Wel op een andere manier dan dat zij zelf daar vaak naar kijken. Wij hebben hier in [...] op een gegeven moment heel duidelijk gezegd van: fysiotherapeuten en diëtisten zet je in op het moment dat er een medische vraag ligt. Die zetten we niet meer in voor preventie of algemeen leefstijladvies. Dat is de taak van de JGZ, als we het over kinderen hebben. En wij kunnen jullie helpen om bij die core business te blijven.’ (respondent 4)

Voor boundary spanners heeft het creëren van win-win situaties ook te maken met het gebruik maken van kansen. Kansen om partners aan elkaar te verbinden, of zichzelf te verbinden aan een andere partner en win-win situaties te creëren. Die kansen hebben vaak ook te maken met (persoonlijke) relaties met partners in een vaak breder netwerk. Door deze relaties worden de verbindingen makkelijker gelegd. Dat laten onderstaande quotes zien:

‘Daarmee (met je doelstelling) moet je gigantisch ambitieus zijn. [...] Nee je gaat eerst: wat willen we nu allemaal bereiken en welke ambities hebben we en dan ga je met elkaar bepalen: waar gaan we onze capaciteit voor inzetten. [...] Want ik zeg, er doen zich altijd kansen voor. En je moet die kansen ook pakken.’ (respondent 9)

‘Soms moet je maar een momentum pakken. Vanuit [...] is er een ander potje [...] eigenlijk vanuit sociale cohesie. En dat hebben we heel snel opgepakt en aangegeven: dat gaat dus vooral over gezonde voeding, voor lichaam en geest, en daar de lijn met JOGG daarmee gelegd.’ (respondent 8)

‘Nou, in [...] is een ondernemersfonds. [...] En op een gegeven moment zei iemand (van dat ondernemersfonds) tegen mij: ‘ja, wij krijgen toch het verwijt dat er zo weinig voor

gezondheid gedaan worden. Dus dan heb ik een gesprek om te kijken of zij niet een project De Gezonde Bedrijfskantine willen financieren.’ (respondent 9)

Om win-win situaties te creëren geven veel boundary spanners aan dat zij daarvoor de belangen van netwerkpartners moeten kennen. Daarnaast is deze activiteit verbonden aan de activiteit ‘serieus nemen’ (zie paragraaf 4.2.6), aan de activiteit om ‘bevorderen doelvervlochten door het vergroten van het toepassingsgebied’ (paragraaf 4.2.7) en aan de activiteit ‘snel kleine stappen nemen’ (zie paragraaf 4.2.9).

4.2.9 Snel kleine stappen maken

De boundary spanners noemen snelle, kleine stappen maken als belangrijke activiteit om het proces zo in te richten dat het vertrouwen en commitment van betrokken partners blijft en vergroot wordt. Daarbij gaat het in de eerste plaats om niet hele grote plannen te maken, maar juist kleine stappen te maken, die passen bij de positie en wensen van de betrokken partners.

‘Want je moet krediet verdienen om de volgende stap te kunnen zetten. En dan op een gegeven moment dan weet ik zeker dat als je dat verdient hebt en je zorgt ook dat de structuur er is, dan laten ze je iet meer los. Dan zijn ze: oh zo... het werkt! Ze hebben er wat aan!’
(respondent 9)

‘Maar zo ’n proces kun je doorlopen in drie maanden, maar dat kun je ook in twee jaar doen. En in twee jaar kun je niet zo succesvol zijn, want dan verlies je commitment. En door de vaart erin te houden....[...] En door het dus heel krachtig neer te zetten en de vaart erin te houden, krijgen mensen ook het vertrouwen dat er echt een keer iets gaat veranderen.’ (respondent 4)
‘Ja, dat is kleine stapjes, kleine successen, dat mensen zelf ervaren dat het wel werkt. Begin bij de basis met een aantal professionals die enthousiast zijn. Want in [...] (een andere gemeente) daar willen ze eerst een heel plan van aanpak en dat dan bij professionals droppen. Dat werkt niet. [...] Ja, het is alleen maar trekken. En alleen hogehand bezig zijn: ja dat kan niet, geen budget voor. Laat ons gewoon klein beginnen dat we successen hebben.’ (respondent 2)

Om die kleine stappen te maken, gaat het om het aansluiten bij de lokale praktijk. Dat wil zeggen stappen nemen die passen bij de lokale rol en positie waar de partijen op dit moment in zitten. En dan gaat het dus niet om het opleggen van landelijke programma’s of projectplannen. Op deze manier krijgen partners het vertrouwen dat er niet te veel van hen gevraagd wordt, dat het haalbaar is.

‘En klein houden. Alles heel klein houden. Het is niet meer dan dit wat ik van je vraag. [...] Bestaande structureren nemen die er al zijn en daarop voortborduren.’ (respondent 4)

Juist snel stappen nemen die leiden tot succes maken dat je successen kunt vieren, wat het vertrouwen van partners weer vergroot. Deze activiteit is, volgens de respondenten, dus verbonden aan de activiteit ‘successen vieren’.

'Maar het is wel dat moeten we nu snel van de grond krijgen. Dan kunnen we wel weer een succes laten zien.' (respondent 8)

Daarnaast is deze activiteit verbonden met de activiteit 'serieus nemen en vertrouwen geven', volgens de respondenten. Want signalen of suggesties snel oppakken maakt dat partners zich serieus genomen voelen.

'Nou proberen we toch ook wel heel erg, de knelpunten die er vanuit de praktijk worden aangedragen. Als er bepaalde signalen zijn, om die echt serieus te nemen en die ook wel zo snel mogelijk op te lossen, voor zover dat kan. Omdat je merkt dat je dan zelf, ook vanuit JOGG gezien, vertrouwen van: 'he ze kunnen ons ook wat brengen'.' (respondent 8)

Ook is het snel kleine stappen maken volgens respondenten verbonden aan het creëren van win-win situaties. Want die win-win situaties moet je snel en in kleine stappen realiseren, laat ook onderstaande quote zien.

'Ik zeg: je moet de energie volgen. [...] En dan komt er zo'n huisarts, maar die zit niet in een pilotwijk. Kijk dan zijn er mensen die zeggen: 'he dat is leuk, maar over een jaar, twee jaar ben jij aan de beurt. Maar nee, dat kan niet. Deze man die wil wat, dus dan gaan we kijken! [...] En je moet dan iets meer houtje- touwtje manier..... Want de jeugdverpleegkundigen die in die wijk actief zijn, die zijn nog niet aangehaakt. Maar je kunt het ook met een houtje-touwtje-manier wel even oplossen....' (respondent 4)

Daarnaast ligt het snel kleine stappen maken ligt heel dicht bij het (inhoudelijk) concreet maken van de samenwerking (zie paragraaf 4.2.11).

4.2.10 Successen vieren

Een kleine groep boundary spanners noemen het vieren van successen als activiteit om het vertrouwen tussen partners in het netwerk te vergroten. Daarbij gunnen ze vaak andere partners om met de eer te strijken. Ze zetten hen in als ambassadeurs van het netwerk en de gezamenlijke aanpak waarbij de boundary spanner publiciteit probeert te genereren voor het netwerk.

'En jij knipt het lintje door en ik hou een kort woordje.' (respondent 10)

'En dan hoef ik niet te zeggen hoe ik het gedaan heb of wat ik gedaan heb, maar wel dat de huisartsen zeggen van: he, wij vinden het hartstikke belangrijk. En we merken dat ouders het ook fijn vinden. En wij (huisartsen) vinden het fijn dat we precies weten waar we ze naar toe moeten sturen. En wij vinden het belangrijk dat de kinderen de juiste begeleiding krijgen. En dan heb ik voor de jeugdverpleegkundige, die heeft een artikel gehad in het wijkkrantje. En de huisarts en [...] een school. Je moeten het vieren met z'n allen. [...] Die zijn zo eigenaar geworden van: we willen met z'n allen dit doen.' (respondent 4)

Daarnaast versterkt het vieren van successen het vertrouwen van andere mogelijke partners in de samenwerking binnen het netwerk.

'Want ik ben verschillende keren gebeld door andere huisartsenparktijken van: 'wil je eens komen praten, want wij willen dit ook'. (respondent 4)

Deze activiteit sluit, volgens de respondenten, aan bij de activiteit 'snel kleine stappen maken', want juist snelle en kleine succesvolle stappen en die successen vieren leiden tot het vertrouwen van partners in de samenwerking.

4.2.11 Concreet maken

De boundary spanners noemen het concreet maken van de samenwerking een belangrijke activiteit om niet te verzanden in goede bedoelingen, die in de praktijk niet tot verandering leiden. Dat werkt motiverend, enthousiasmerend en vergroot daarom het vertrouwen in de samenwerking van het JOGG-netwerk.

'Daarnaast is er dus dat convenant. Dat zijn twee A4-tjes met natuurlijk wollige mooie woorden: we gaan samenwerken. Dus het is makkelijk om daaronder je handtekening te zetten. Dat probeer ik wel als anker te gebruiken: we hebben gezegd dat we gaan samenwerken: laten we dat eens concreet invullen voor dat onderdeel.' (respondent 8)

'Ja, ik heb echt jarenlang ervaring met procesinrichting en noem het allemaal maar op en implementatietrajecten. En de meeste dingen stagneerden gewoon op onduidelijkheid. Van dan heb je afgesproken dat je gaat samenwerken. Maar als je niet heel concreet maakt hoe je gaat samenwerken en wat je voor elkaar kunt betekenen. Dan kun je heel lang wachten, maar mensen gaan er zelf geen invulling aan geven. Of ze gaan er op hun eigen manier vorm aan geven, wat niet matcht met de mensen met wie ze het samen vorm moeten geven. Dus ik ben heel erg van nou: jullie willen samenwerken? Oké, wat houdt dat in? Op welke momenten is er contact? Welke gegevens worden uitgewisseld? En wat heb je dan nodig van elkaar? Hoe kunnen we het zo praktisch mogelijk doen, zodat het zo min mogelijk tijd kost?' (respondent 4)

Juist de activiteit om de samenwerking te concretiseren gaat nauw samen met, en versterkt de activiteit van snel kleine stappen maken. Het concreet maken van de samenwerking is een voorwaarde om het begrijpelijk en enthousiasmerend te nemen. Waardoor partners aangehaakt blijven en vervolgens de kleine stappen gemaakt kunnen worden.

'Na ja, zodat het voor iedereen begrijpelijk is. Ik ben ervan overtuigd dat het enthousiasmerend en motiverend werkt als het praktisch is. Als ik iets gemakkelijk kan maken. Of dat ze het makkelijk beet kunnen pakken of voor zich kunnen zien. Dat ehm kan, dat werkt enthousiasmerend.' (respondent 11)

4.2.12 Voorwaarden scheppen

Veel boundary spanners scheppen voorwaarden om het vertrouwen tussen partners in het netwerk te vergroten. Doordat de boundary spanner voorwaarden scheidt om samen te werken hebben ze er

vertrouwen in dat de boundary spanner gericht is op het ondersteunen bij het probleem of de aanpak. Dat kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door hulpmiddelen te ontwikkelen, door het verbinden van partners als een kok van het ziekenhuis met een school voor smaaklessen. Maar ook door geld en tijd beschikbaar te maken voor mensen om deel te nemen aan het JOGG-netwerk of voor professionals om in de praktijk de aanpak gezond gewicht handen en voeten te geven. Daarvoor hebben zij vertrouwen en draagvlak op meerdere niveaus binnen betreffende organisaties nodig.

'Wij komen niet voorschrijven wat de ander moet doen. [...] Nee, wij gaan ze helpen het probleem te tackelen.' (respondent 9)

'Nu heeft de arts een geplastificeerd kaartje, waarmee ik mijn hele diagnostiek kan doen en weet naar wie ik moet verwijzen. [...] En dat is ook belangen van mensen in acht nemen en vertrouwen krijgen en creëren. Dat als is zeg dat als het niet moeilijk is, dat het ook niet moeilijk is, Omdat ik het probeer te faciliteren en zorg dat het makkelijk gemaakt wordt.' (respondent 4)

'Ik denk dat dat wel een van de dingen is waarmee je professionals laat zien dat het niet alleen maar praten is. Of middelen of inzet van mensen of inhoudelijke expertise: daarin kan bijdragen.' (respondent 8)

4.2.13 Fungeren als tussenpersoon

De meeste boundary spanners fungeren als tussenpersoon wanneer er sprake is van weinig vertrouwen tussen zowel organisaties, als personen in het netwerk. Dit doen ze door het gesprek met beide partners aan te gaan, individueel of gezamenlijk. Soms proberen zij zich neutraal op te stellen. Soms maken ze het knelpunt heel expliciet tussen partners om het knelpunt op tafel te leggen en daarin te bemiddelen of een middenweg te vinden (en doen daarvoor een voorstel). Daarbij maken ze de verbinding naar het gezamenlijk doel: Jongeren op Gezond Gewicht.

Een boundary spanner noemt als voorbeeld een regionaal overleg waarbij een partner aan haar aangeeft de bijdrage van een ander persoon aan het overleg vertragend te vinden. Deze boundary spanner is vervolgens met de bestuurder van de organisatie waar deze persoon werkt in gesprek gegaan, met de vraag of niet een andere vertegenwoordiger aan tafel kan. De boundary spanner intervenueert dus bij weinig interpersoonlijk vertrouwen en maakt dus gebruik van haar relaties binnen de organisatie op een hoger niveau van de partner om haar deelname om te beïnvloeden wie van die organisatie aan tafel zit bij het overleg, zodat het interorganisationeel vertrouwen vergroot wordt. Een andere boundary spanner noemt een situatie van weinig interorganisationeel vertrouwen tussen twee partners. De boundary spanner helpt de ene partij met het concreet maken waar het knelpunt ligt. En probeert de andere partij te ondersteunen om verbeteringen in te zetten.

'En aan de ene kant probeer ik de ene partij te ondersteunen, zonder dat het ondersteunen lijkt. [...] Ja, en aan de andere kant probeer ik de andere partij te helpen concreet te maken

waar die irritatie in zit. [...] Hoe maak je duidelijk wat je wil? Wat, waar loop je concreet tegen aan?’ (respondent 11)

Een andere boundary spanner noemt het voorbeeld van twee organisaties die weinig interorganisationeel vertrouwen in elkaar hadden. Daarbij probeerde deze boundary spanners deze partners te verbinden, door het thema voor beide partners te verbreden en te verbinden.

‘De [...] had hele slechte contacten met scholen. Ik ben mee geweest naar die scholen en op een andere manier het verhaal verteld.’ (respondent 9)

4.2.14 Samen leren bij weerstand, knelpunten en fouten

De meeste boundary spanners proberen bij weerstand, knelpunten in de samenwerking en bij fouten dit om te zetten in (gezamenlijke) leermomenten. Ze doen dit in eerste instantie door het knelpunt of de weerstand expliciet te benoemen of op tafel te leggen en partners te stimuleren om elkaar erop aan te spreken, zonder te oordelen. Vervolgens proberen ze, met partners, een oplossing of middenweg te vinden en hiervan te leren en dit te verbeteren in de toekomst.

‘En dat vind ik ook heel goed. Dat er ook gewoon discussie uit naar voren komt. Hoe denkt de ene partij en hoe denkt de andere partij en kunnen we daar niet een middenweg in vinden? Of ehm een aanpassing daarin doen?’ (respondent 1)

Een boundary spanner noemt een voorbeeld van veel weerstand bij enkele partners om deel te nemen bij een pilot. Zij heeft de partners toch zo ver gekregen om deel te nemen door een snelle evaluatie te plannen, waarvan men gezamenlijk kan leren.

‘Oké toch met het management zover gekregen: we gaan toch een pilot draaien [...] en na zes weken kom ik een tussentijdse evaluatie doen. En wel heel goed geluisterd van nou wat hebben jullie nodig?’ [...] De overtuiging moet komen vanuit de praktijk. Na zes weken kwam ik terug en heb ik de vraag neergelegd van ‘hoe is het geweest?’ [...] ‘Het is me zo meegevallen.’ En hoe komt het dat het meegevallen is? Wat is je meegevallen?’ (respondent 4)

Een boundary spanner noemt een voorbeeld waarbij op scholen kinderen regelmatig werden gemeten en gewogen door school, en niet door de jeugdgezondheidszorg, om het gewicht en motorische ontwikkeling te monitoren. De jeugdgezondheidszorg vertrouwde de resultaten niet. De boundary spanner stelde voor om het onderzoek opnieuw te doen, waarbij deze partner mee mocht kijken om samen te leren of de procedure en uitkomsten betrouwbaar waren.

‘En toen we de eerste metingen hadden gedaan kregen we commentaar van de [...] (jeugdgezondheidszorg). Van het klopt niet. [...] Ze geloofden ons niet, nou prima, dan doen we alle testen overnieuw, en dan vragen we de verpleegkundige erbij. [...] Dus dat betekent dat je met elkaar...dat daardoor maakt de (jeugdgezondheidszorg) een draai. We zijn niet met de structuur bezig, maar met de kinderen.’ (respondent 9)

4.2.15 Betrouwbaar, transparant en consequent

Doen wat je zegt en zeggen wat je doet, is de basis van vertrouwen volgens de meeste boundary spanners. Veel boundary spanners noemen daarbij dat het ook belangrijk is om aan te geven waar je grenzen liggen en wat je niet kunt betekenen. Daarbij is het, volgens de respondenten belangrijk om geen onuitgesproken belangen of dubbele boodschappen te hebben.

'En vertrouwen... ehm nou ik vind open en transparant communiceren wel heel belangrijk. En dat is wel de basis voor vertrouwen.' (respondent 11)

'En niet met onderliggende achterliggende of niet uitgesproken belangen spreken. Of dubbele boodschappen spreken. Gewoon consequent zijn: dit willen we bereiken. Daar wil ik voor gaan. De acties die ik hier doe: vertrouw erop dat die te maken hebben met de acties om daar beter van te worden de volgende dag.' (respondent 10)

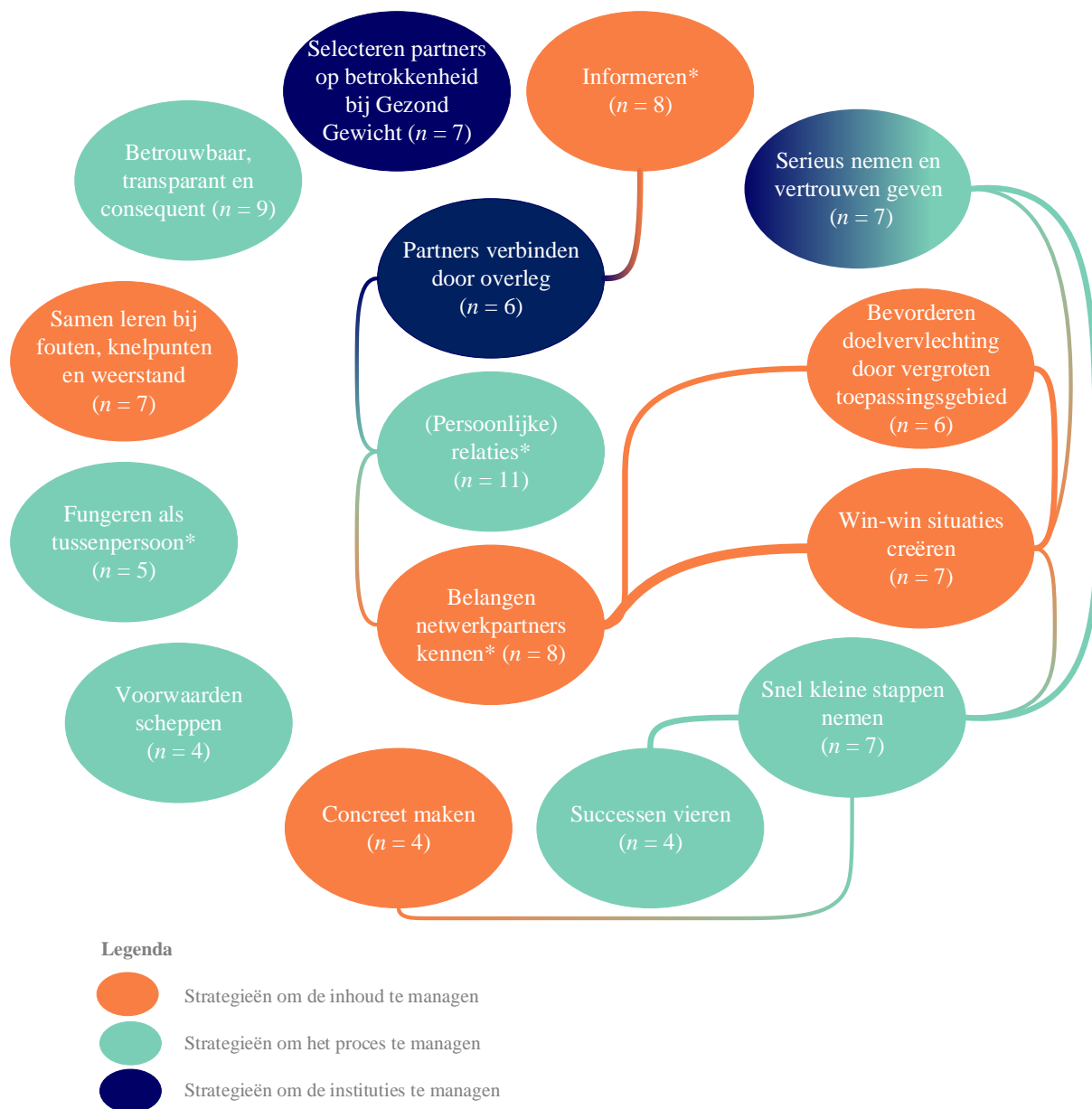
'Door open, eerlijk en transparant te zijn van wat mijn mogelijkheden zijn en wat mijn valkuilen zijn en wat ik te bieden heb. En dat dat ook niet altijd alles is, maar ik laat gewoon zien wat ik kan betekenen. [...] Dat ik je niet voor de voeten ga lopen. Gewoon open en eerlijk zijn. Ook wanneer dingen niet lukken.' (respondent 7)

4.3 Activiteiten om de inhoud, het proces en de instituties te managen

Bovenstaande vijftien activiteiten van boundary spanners kunnen ingedeeld worden in categorieën voor netwerkmanagementstrategieën. Koppenjan & Klijn (2004) geven een diepgaande indeling en beschrijving van verschillende strategieën van een netwerkmanager. Het begrip boundary spanner is echter breder dan een netwerkmanager. Een netwerkmanager heeft formeel de functie en taak om zorg te dragen voor de verbindingen en doelen van een netwerk. Dat zijn binnen deze steekproef de JOGG-regisseurs. Een deel van de geïnterviewde strategische boundary spanners is dus ook daadwerkelijk een netwerkmanager. Desalniettemin worden de activiteiten uit voorliggend onderzoek vergeleken met de strategieën van de netwerkmanagers, omdat de netwerkmanagementstrategieën ook gericht zijn op het behalen van de resultaten van het netwerk. Deze netwerkmanagementstrategieën typeren Koppenjan en Klijn (2004) als strategieën om de inhoud te managen, strategieën om het proces te managen en strategieën om de instituties te managen.

Het managen van de inhoud gaat over het verkleinen van verschillen tussen de perspectieven van partners over de aard en ernst van een probleem en een oplossing en over het bevorderen van de kwaliteit van de inhoudelijke uitkomsten van het netwerk. Zes activiteiten die boundary spanners in dit onderzoek blijken te gebruiken om vertrouwen te vergroten tussen netwerkpartners passen bij het managen van de inhoud. Deze zijn in figuur 4 in het oranje weergegeven. Het gaat dan bijvoorbeeld om het bevorderen van doelvervlochten door het toepassingsgebied te vergroten en het informeren van partners. Strategieën om het proces te managen gaan over het in goede banen leiden van het proces. Bijvoorbeeld door conflictmanagement. Zes activiteiten die de boundary spanners in dit onderzoek inzetten om het vertrouwen tussen partners vergroten vallen binnen deze type strategieën,

zoals het snel nemen van kleine stappen en het vieren van successen. Strategieën om instituties te managen gaan over het netwerk als institutie. En dan gaat het bijvoorbeeld om strategieën om de samenstelling van het netwerk te beïnvloeden, om de standaarden voor de resultaten te beïnvloeden en strategieën om de procedures voor netwerkinteracties te beïnvloeden. De boundary spanners in dit onderzoek ondernemen enkele activiteiten om de instituties te managen. Dan gaat het bijvoorbeeld om het bepalen dat alleen partners met betrokkenheid bij het doel jongeren op gezond gewicht deelnemen aan het netwerk of het bepalen wie deelneemt aan een overlegstructuur. Het serieus nemen en vertrouwen geven aan partners kan ingezet worden als strategie om de instituties te managen, indien externe partijen onderdeel willen worden van het netwerk en door partner te worden serieus genomen worden. Maar deze activiteit wordt ook ingezet om het proces te managen, wanneer partners gestimuleerd worden hun expertise in te brengen tijdens het proces. De activiteiten die door de boundary spanners in dit onderzoek worden benoemd, kunnen dus ook in deze categorieën ingedeeld worden, zie figuur 5.



Figuur 5: De activiteiten van boundary spanners om vertrouwen tussen netwerkpartners te vergroten weergegeven in de typologie van Koppenjan & Klijn (n=11) (2004).

5 Conclusie en discussie

Onderzoeken laten zien dat de aanwezigheid van ‘boundary spanners’ het vertrouwen tussen partners in het netwerk en de resultaten van het netwerk positief beïnvloeden (Edelenbos & Van Meerkerk, 2015; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014; Van Meerkerk, Edelenbos & Klijn, 2015). In deze studie is onderzocht hoe deze relatie tussen de aanwezigheid van boundary spanners en vertrouwen tussen partners in het netwerk verklaard kan worden. Dit is gedaan door de activiteiten die boundary spanners inzetten om het interpersoonlijk en interorganisationeel vertrouwen tussen partners in een netwerk te vergroten te achterhalen. In dit hoofdstuk worden kort de belangrijkste conclusies gegeven.

Vervolgens worden deze uitkomsten besproken in het licht van bestaande literatuur over activiteiten van netwerkmanagers en boundary spanners. Vervolgens worden de belangrijkste beperkingen van voorliggend onderzoek besproken en mogelijke onderzoeksrichtingen voor de toekomst verkend.

5.1 Conclusies

Met dit onderzoek kan de relatie tussen de aanwezigheid van boundary spanners en het vertrouwen tussen partners in een netwerk verklaard worden. Boundary spanners zetten namelijk vijftien activiteiten in om het vertrouwen tussen partners te vergroten in een netwerk. Hun aanwezigheid in een netwerk draagt dus door de inzet van deze activiteiten bij aan het vertrouwen. Het gaat dan in de eerste plaats om het aangaan van persoonlijke relaties met partners in het netwerk en het creëren van relaties tussen verschillende partners. Maar ook om het faciliteren van overleg tussen partners.

Daarnaast benoemen boundary spanners, in de derde plaats, het kennen van de rol, positie en vooral de belangen van andere netwerkpartners als zeer belangrijke activiteit om het vertrouwen te vergroten.

Deze drie activiteiten staan niet op zich, maar kunnen gezien worden als indirecte activiteiten, als voertuigen voor de andere activiteiten om vertrouwen op te bouwen. Zo vergroot het kennen van ieders belangen niet zelf het vertrouwen, maar wel hoe de boundary spanner rekening houdt met deze belangen in de andere activiteiten die de boundary spanner toepast.

De boundary spanners zetten zes activiteiten in om het vertrouwen te vergroten om de inhoud te managen. Het gaat dan om het kennen van de belangen van partners, het informeren van partners, het bevorderen van doelvervlochten door het toepassingsgebied te vergroten, het creëren van win-win situaties, het concreet maken van de samenwerking en het gezamenlijk leren bij fouten, knelpunten en weerstand.

De boundary spanners zetten zeven activiteiten om het proces te managen in om het vertrouwen te vergroten. Het betreft het aangaan van (persoonlijke) relaties, het snel kleine stappen nemen, het vieren van successen, het scheppen van voorwaarden, het fungeren als tussenpersoon, betrouwbaar, transparant en consequent zijn en het serieus nemen en geven van vertrouwen aan partners.

Als laatste ondernemen de boundary spanners in dit onderzoek drie activiteiten om de instituties te managen die het vertrouwen tussen partners vergroten. Dat zijn het alleen selecteren van partners die de betrokkenheid ervaren om gezond gewicht onder jongeren te promoten, het verbinden van partners door overlegstructuren en het serieus nemen en vertrouwen geven aan partners.

Bovengenoemde activiteiten zetten boundary spanners in om het interpersoonlijk vertrouwen tussen personen van verschillende organisaties te vergroten. Interorganisationeel vertrouwen is de mate van vertrouwen van leden van de ene organisatie in de andere organisatie. Hier gaat het dus om het vergroten van vertrouwen tussen meerdere personen in een organisatie in een andere organisatie. De meeste strategische boundary spanners vergroten dit interorganisationeel vertrouwen door het vertrouwen te vergroten van meerdere personen op meerdere niveaus in de organisatie in de andere organisatie. Dan spreken ze over beslissers als wethouders, bestuurders en managers en uitvoerende professionals. Het interpersoonlijk vertrouwen blijkt dus bij te dragen aan het interorganisationeel vertrouwen. De volgende vier activiteiten zetten (strategische) boundary spanners in om interorganisationeel vertrouwen te vergroten: het creëren van (persoonlijke) relaties, het kennen van belangen van partners, het informeren op alle niveaus in de organisatie en het fungeren als tussenpersoon.

5.2 Uitkomsten in het licht van de bestaande literatuur

De meeste gevonden activiteiten komen ook terug in andere literatuur naar activiteiten van boundary spanners of netwerkmanagers. Echter, in dit onderzoek gaat het specifiek om activiteiten die, volgens de boundary spanners, het vertrouwen tussen partners vergroten. Zo komt het leggen van (persoonlijke) relaties als activiteit van boundary spanners, overeen met het beeld dat Williams (2002) schept van boundary spanners die continu bezig zijn met het leggen van duurzame effectieve persoonlijke relaties en dat boundary spanning grotendeels een informeel proces is. Die relaties geven hen informatie over rollen, posities en belangen van partners, zoals ook de boundary spanners in dit onderzoek bevestigen. Williams (2002) beschrijft dat de boundary spanner zich bewust is van politieke en persoonlijke gevoeligheden. En dat de robuustheid van die relaties effect heeft op de effectiviteit van de boundary spanner om te kunnen beïnvloeden. Dit is herkenbaar in de strategisch-relatieve benadering gecombineerd met de institutionele benadering over de rol van structuren op de beslissingen (zie paragraaf 2.2). Dit zal niet altijd een bewust proces zijn. Deze boundary spanners zijn zich er, vermoedelijk vanwege het complexe netwerk waarin zij zich bevinden, dus heel erg van bewust in welke context, positie en met welke belangen partners in het netwerk zitten. Het kennen van de rollen, positie en vooral de belangen van partners komt overeen met het selecteren van informatie dat Edelenbos en Van Meerkerk (2015) noemen als een van de drie belangrijkste activiteiten van boundary spanners. Koppenjan en Klijn (2004) noemen het bevorderen van doelvlechting een

strategie om de inhoud te managen. Deze netwerkmanagementstrategie past bij activiteiten als het creëren van win-win situaties, door belangen aan elkaar te verbinden en het bevorderen van doelvervlochten door het toepassingsgebied te vergroten om belangen en activiteiten te verbinden. Het creëren van win-win situaties komt ook overeen met de competenties van boundary spanners die Nissen (2010) in het onderzoek in de verslavingszorg noemt, namelijk het creëren van mogelijkheden en gebruik maken van momentum. Daarnaast noemen Koppenjan en Klijn (2004) het doorbreken van asymmetrische beleidsdiscussies, door het aan het licht brengen van conflicten over de inhoud en het promoten van reflectie op ieder referentiekader als inhoudelijke netwerkmanagementstrategie. Deze strategie komt overeen met het stimuleren van samen leren van fouten, knelpunten en weerstand, maar ook met het informeren van partners over elkaars belangen en positie. Overigens wordt informeren, het vertalen van informatie naar andere organisaties, als belangrijke activiteit van boundary spanners ook genoemd door Edelenbos en Van Meerkerk (2015). Koppenjan en Klijn (2004) noemen het koppelen van actoren, arena's en processen als netwerkmanagementstrategie. Dat komt overeen met de activiteit van de boundary spanners in dit onderzoek die alleen partners selecteren als zij de motivatie hebben om aan het gezamenlijk doel, jongeren op gezond gewicht, bij te dragen. Dat zijn de partners die wat hun betreft mogen participeren in het netwerk. Het faciliteren en bewaken van kennisuitwisseling tussen partners noemen Koppenjan en Klijn een netwerkmanagementstrategie om het proces te managen. Dit is overeenkomstig de activiteit van boundary spanners om partners serieus te nemen en hun inbreng van expertise te stimuleren. Conflictmanagement wordt door Koppenjan en Klijn genoemd als strategie van netwerkmanagers om het proces te managen. De boundary spanners noemden het fungeren als tussenpersoon als activiteit om vertrouwen tussen partners te vergroten. Ook Williams (2002) noemt het omgaan met conflict en het fungeren als tussenpersoon een belangrijke activiteit van boundary spanners, waarbij zij kunnen overtuigen en diplomatiek, faciliterend en constructief zijn. Het scheppen van voorwaarden komt overeen met de door Nissen (2010) genoemde competentie van boundary spanners om bronnen te mobiliseren onder een grote groep partners. De activiteit van het snel kleine stappen nemen komt overeen met de beschrijving van Williams (2002) dat boundary spanners opportunistisch en ondernemend zijn in het vinden van oplossingen voor complexe problemen.

5.3 Aanbevelingen voor onderzoek en praktijk

Met dit onderzoek kan de relatie tussen de aanwezigheid van boundary spanners en het vertrouwen tussen partners in een netwerk verklaard worden. In dit onderzoek is slechts een zeer beperkte steekproef van elf strategische boundary spanners geïnterviewd. Vervolg onderzoek naar de activiteiten en competenties van boundary spanners om vertrouwen te vergroten zou bij voorkeur met grotere steekproeven en ook binnen andere netwerken, zoals wijkteams of netwerken rondom de aanpak kindermishandeling, en sectoren uitgevoerd kunnen worden. Het is aan te bevelen om kwantitatief onderzoek te doen onder een groot aantal netwerken, naar vertrouwen tussen partners in

een netwerk en de aanwezigheid en activiteiten van boundary spanners in dit netwerk. Dit kan ook een indicatie geven van hoeveel variantie in het vertrouwen tussen partners in netwerken verklaard kan worden door activiteiten van boundary spanner. In dit onderzoek is het perspectief van de boundary spanner zelf gevraagd op de activiteiten die de relatie tussen vertrouwen en de aanwezigheid van boundary spanners in een netwerk verklaren. Een nuttig perspectief, want de geïnterviewde boundary spanners vinden zelf dat zij een rijk pallet aan activiteiten inzetten om het vertrouwen te vergroten. Om deze resultaten te valideren zouden, in vervolgonderzoek, boundary spanners geobserveerd kunnen worden, of zouden deze activiteiten vanuit het perspectief van andere netwerkpartners onderzocht kunnen worden.

De onderzoeksvraag om de verschillen tussen activiteiten van boundary spanners op uitvoerend niveau en strategisch niveau te analyseren is helaas niet te beantwoorden vanwege de beperkte steekproef van uitvoerende boundary spanners. Het is te voorbarig om te concluderen dat in de onderzochte JOGG-netwerken geen uitvoerende boundary spanners aanwezig waren. Het is goed mogelijk dat de gehanteerde methode, namelijk het vragen van contactpersonen op strategisch niveau naar namen van professionals die voldoen aan de beschrijving van een uitvoerende boundary spanner, niet geschikt was om uitvoerende boundary spanners te identificeren. In toekomstig onderzoek kan deze hypothese getest worden, door bijvoorbeeld deze vraag aan professionals zelf te stellen. Vervolg onderzoek hiernaar is essentieel. Aangezien in het theoretisch kader is beargumenteerd dat de context de activiteiten en keuzes van boundary spanners kan beïnvloeden, zal dat ook de activiteiten van boundary spanners om vertrouwen te vergroten op verschillende niveaus beïnvloeden. Het is te verwachten dat uitvoerende boundary spanners andere activiteiten inzetten om het vertrouwen te vergroten. De praktische relevantie daarvan is dat op basis van deze activiteiten competenties voor professionals gedefinieerd kunnen worden op basis waarvan selectie kan plaatsvinden of waarvoor deskundigheidsbevordering nodig is. En dit is van groot belang omdat professionals, zoals een centrale zorgverlener, zou moeten bijdragen aan het verminderen van knelpunten die te maken hebben met fragmentatie van de zorg volgens de Zorgstandaard Obesitas.

Het is echter ook mogelijk dat de jeugdige zelf of de ouder de boundary spanner is binnen deze netwerken met en rondom het gezin. Zo bleek uit onderzoek van Myers (1997) onder gezinnen met een kind met een chronische ziekte dat ouders de rol van boundary spanner hadden. Zij zorgden ervoor dat informatie gedeeld wordt tussen de kinderafdeling van het ziekenhuis en de school.

Om de activiteiten die het vertrouwen te vergroten in te kunnen zetten hebben personen in netwerken verschillende competenties nodig. Sociaal-communicatieve competenties als toegankelijkheid en inlevingsvermogen zijn van belang om persoonlijke relaties te leggen, de belangen van partners te kennen, hen serieus te nemen en vertrouwen te geven en om te kunnen fungeren als tussenpersoon. Het bevorderen van doelvervlochten en het creëren van win-win situaties veronderstelt competenties als een analytisch vermogen en overtuigingskracht. En het concreet maken, het nemen van kleine

stappen, het scheppen van voorwaarden, maar ook het organiseren van overleg vraagt competenties als resultaatgericht zijn en het kunnen plannen en organiseren. Als laatste is integriteit een belangrijke eigenschap van partners in netwerken om betrouwbaar, transparant en consequent te zijn. Bij de selectie van een JOGG-regisseur of een keuze om een afgevaardigde van een organisatie te laten participeren in een netwerk, kunnen deze competenties van belang zijn. Zodat zij activiteiten kunnen inzetten om het vertrouwen te vergroten. Gezien de ontwikkeling van netwerken in de publieke sector zijn deze competenties, in de context van netwerksamenwerking, ook van belang binnen de opleidingen voor professionals in de publieke sector. Dit geldt zeker ook voor de opleidingen in de zorg voor jeugd. Van uitvoerende professionals wordt namelijk steeds meer verwacht dat zij in netwerkorganisaties werken, maar ook samenwerken met betrokken professionals rondom een gezin.

In dit onderzoek is geprobeerd om de relatie tussen vertrouwen in een netwerk en de aanwezigheid van boundary spanners te onderzoeken, door het interviewen van boundary spanners in JOGG-netwerken. Gevraagd is naar de activiteiten die deze boundary spanners ondernemen om het vertrouwen tussen partners in het netwerk te vergroten. De boundary spanners in dit onderzoek zetten vijftien strategieën om het interpersoonlijk vertrouwen tussen personen in het netwerk te vergroten. Vier van deze vijftien strategieën zetten de boundary spanners ook in om het interorganisationeel vertrouwen te vergroten. Deze boundary spanners gebruiken dus een palet aan strategieën om het vertrouwen tussen partners te vergroten. We weten vanuit eerder onderzoek deze individuen bijdragen aan het vertrouwen. En dat vertrouwen invloed heeft op de gezamenlijke resultaten van het netwerk. Voor netwerken is het dus van belang om boundary spanners in het netwerk te hebben, die competent zijn om deze strategieën in te zetten.

Literatuur

- Baker, K. (2008). *Strategic service partnerships and boundary-spanning behaviour: A study of multiple, cascading policy windows*. Doctoral thesis. Birmingham: University of Birmingham.
- Boeije, H. (2005). Principes van kwalitatieve analyse. In *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (p. 62-83). Culemborg: Centraal Boekhuis.
- Edelenbos, J. & Van Meerkerk, I. (2015). Connective capacity in water governance practices: the meaning of trust and boundary spanning for integrated performance. *Environmental sustainability*, 12, pp. 25-29.
- Frederickson, H.G. (2014). *Bureaucrats without borders: public management and the end of geography*. Northern Illinois University.
- JOGG (2014a). Het doel. <https://jongerenopgezondgewicht.nl/het-doel> [geraadpleegd 31 januari 2015 om 14.31]
- JOGG (2014b). De organisatie. <https://jongerenopgezondgewicht.nl/de-organisatie> [geraadpleegd 31 januari 2014 om 14.45]
- Myers, B. (1997). *School, hospital information exchange: boundary spanning for chronically ill children*. University of Calgary.
- Rijksoverheid (2010). Minister Rouvoet op de conferentie van de MOgroep Jeugdzorg, 'Eén kind, één gezin, één plan'. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2010/04/20/minister-rouvoet-op-de-conferentie-van-de-mogroep-jeugdzorg-een-kind-een-gezin-een-plan.html> [geraadpleegd 15 maart 2015 om 17.43].
- Klijn, E. (2008). Governance and Governance Networks in Europe. *Public Management Review*, 10 (4), 505-525.
- Klijn, E.H., J. Edelenbos, B. Steijn (2010), Trust in governance networks: its impact and outcomes. *Administration and Society*, 42 (2), pp. 193-221.

- Koppenjan, J., & Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.
- Leifer, R. & Dalbecq, A. (1978). Organizational/environmental interchange: a model of boundary spanning activity. *Academy of management review*, 3 (1), pp. 40-50.
- Miller, P.M. (2009). Boundary spanning in homeless children's education: notes from an emergent faculty role in Pittsburgh. *Educational administration quarterly*, 45 (4), 616-630.
- Ministerie van VWS en ministerie van V en J (2013). *Jeugdwet memorie van toelichting*. Den Haag, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Nissen, L.B. (2010). Boundary spanners revisited: a qualitative inquiry into cross-system reform through the experience of youth service professionals. *Qualitative social work: 9* (3), pp. 365-384.
- O'Leary, R., Choi, Y. & Gerard, C.M. (2012). The skill set of the successful collaborator. *Public administration review*, 72 (1), pp. 570-583.
- Partnerschap Overgewicht Nederland (2010). *Zorgstandaard Obesitas*. Amsterdam: PON.
- Provan, K.G. & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 18 (2), pp. 229-252.
- Robson, C. (2002). *Real World research. A resource for social scientist and practitioner-researchers*. Singapore: Blackwell Publishing.
- 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), pp. 393-404.
- Sullivan, H. & Skelcher, C (2002). *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*. Hampshire: Palgrave.
- Steadman, H.J. (1992). Boundary spanners: A key component for the effective interactions of the justice and mental health systems. *Law and Human behaviour*, 16 (1), pp. 75-87.

- Tushman, M.L. & Scanlan, T.J. (1981a). Boundary spanning individuals: their role in information transfer and their antecedents. *Academy of management journal*, 24 (2), pp. 289-205.
- Tushman, M.L. & Scanlan, T.J. (1981b). Characteristics and external orientations of boundary spanning individuals. *Academy of management journal*, 24 (1), pp. 83-89.
- Van Leeuwen, M., Brouwer, Z, Jong, de, W., Woudenberg, van, A. & Kenis, P. (2011). *Tussen institutioneel organische vraag. Een onderzoek naar de vraag wanneer en hoe gemeenten zouden moeten samenwerken in het organiseren en regisseren van de zorg rondom jeugd en gezin*. Baambrugge: De JeugdZaak.
- Van Meerkerk, I. & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governments networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Science*, 46, pp.3-24.
- Van Meerkerk, I., Edelenbos, J., & Klijn, E.H. (2015). Connective management and governance network performance: the mediating role of throughput legitimacy. Findings from survey research on complex water projects in the Netherlands. *Environment and Planning C: Government and Policy* advance online publication, doi:10.1068/c1345
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80 (1), pp. 103–124.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9 (2), pp. 141-159.
- Zhong, W., Su, C., Peng, J. & Yang, Z. (2014). Trust in interorganizational relationships: a meta-analytic integration. *Journal of management*. doi:10.1177/0149206314546373.
- Ziggers, G.W. & Duysters, G.M. (2004). Alliance capability and relational capital, implications for alliance succes. In T.H. Verhallen, C. Gaakeer & V. Wiegerinck (Eds.), *Demand Driven Chains and Networks* (pp. 31-57). Den Haag: Reed Business Information.

Bijlage 1: Informatie over het onderzoek voor Stichting JOGG

Een onderzoek naar Boundary Spanners in JOGG-netwerken

In het kader van de Master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit doet Zefanja van der Kolk van De JeugdZaak onderzoek naar samenwerking in netwerken. Overheden zijn afhankelijk van andere organisaties. Daarom werken zij vaak in netwerken samen rondom maatschappelijke problemen. Ook binnen de zorg voor jeugdigen wordt veelal samengewerkt in netwerken. Zo vraagt de aanpak van overgewicht onder jeugdigen samenwerking van onder andere gemeenten, bedrijven, scholen en de zorg. Ook als er meerdere professionals betrokken zijn bij een jeugdige met obesitas is het van belang dat deze professionals de zorg met elkaar en het gezin afstemmen. Zo vormen professionals een netwerk met het gezin. Dit onderzoek richt zich op de rol van specifieke individuen in deze netwerken: de boundary spanners.

Boundary spanners zijn degenen die hun eigen organisatie kunnen verbinden met haar omgeving (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Dit doen boundary spanners door het verbinden van personen en processen, het selecteren van relevante informatie en het kunnen vertalen van deze informatie naar betrokkenen. Onderzoek laat zien dat de aanwezigheid van boundary spanners het vertrouwen in het netwerk en de resultaten van het netwerk positief beïnvloeden (Edelenbos & Van Meerkerk, 2015; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014; Van Meerkerk, Edelenbos & Klijn, 2015). Een nog onbeantwoorde vraag is: wat doen boundary spanners om het vertrouwen tussen partners in netwerken te vergroten?

In het uit te voeren onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen boundary spanners op strategisch en uitvoerend niveau. Dit is nog niet eerder onderzocht. Boundary-spanners op strategisch niveau zijn betrokken partners die werken op staf-, beleids- en managementniveau. Boundary-spanners op uitvoerend niveau zijn uitvoerende professionals die werken met jeugdigen en een rol hebben in het verbinden van preventie en zorg, zoals fysiotherapeuten, jeugdartsen en – verpleegkundigen etc.

De onderzoeksvraag is: Verschillen de activiteiten die boundary spanners ondernemen om het vertrouwen tussen partners in een netwerk te vergroten tussen boundary spanners functionerend op strategisch niveau en de activiteiten van boundary spanners op uitvoerend niveau?

Wat vraagt deelnemen aan dit onderzoek van JOGG-gemeenten?

De JOGG-regisseur wordt in mei/juni benaderd. De eerste stap is het identificeren van de boundary spanners in het netwerk. Dit kan namelijk de JOGG-regisseur zelf zijn, maar ook anderen in het netwerk. De JOGG-regisseur wordt daarom gevraagd of hij/zij betrokkenen in het netwerk kan noemen die bij de beschrijving van een boundary spanner passen. Deze vraag wordt vervolgens ook aan een andere partner in het netwerk voorgelegd. Daaropvolgend worden één tot twee boundary spanners per JOGG-gemeente benaderd voor een interview.

Doel is om in juni/juli 10 boundary spanners op strategisch niveau en 10 op uitvoerend niveau te interviewen uit verschillende JOGG-gemeenten. Voornemen is om 15 á 20 JOGG-gemeenten te benaderen.

Wat levert het onderzoek op?

Het onderzoek geeft inzicht in de strategieën en activiteiten die boundary spanners ondernemen om het vertrouwen tussen partners in een netwerk te vergroten. Daarmee geeft het onderzoek een beeld van de gewenste competenties van JOGG-regisseurs, deelnemende partners en uitvoerende professionals, gericht op het bouwen van vertrouwen in netwerken. Bovendien kan het interview een middel zijn voor de geïnterviewde om bewust te worden van de wijze waarop hij of zij strategisch handelt binnen het JOGG-netwerk.

Vraag aan stichting JOGG

Voor uitvoering van het onderzoek is hulp van de stichting JOGG nodig, door het aanleveren van namen van JOGG-regisseurs uit 15 á 20 JOGG-gemeenten die benaderd mogen worden voor het onderzoek. Van belang is dat gemeenten volgens dezelfde criteria geselecteerd worden. Bijvoorbeeld JOGG-gemeenten uit een specifieke regio of alle JOGG-gemeenten die in dezelfde fase zitten.

Bijlage 2: Wervingse-mail voor JOGG-regisseurs

Beste JOGG-regisseur,

Mogen we jou betrekken bij een onderzoek?

We verwachten dat dit een win-winsituatie voor zowel jou als JOGG oplevert. Het onderzoek levert jou een advies op over de activiteiten, strategieën en de competenties die jij, of een andere partner in het netwerk, kan inzetten om het vertrouwen in het JOGG-netwerk te vergroten. En het levert een advies op over de competenties van uitvoerende professionals (binnen het netwerk Verbinden van preventie en zorg) die de zorg met elkaar en het gezin afstemmen en zo een netwerk met het gezin vormen. Bovendien is het interview een middel om bewust te worden van de wijze waarop jij en/of iemand uit jouw netwerk handelt en wat hierin goed werkt. Tenslotte levert het ons inzicht in wat er nodig is om een solide JOGG-netwerk te bouwen en welke competenties hiervoor nodig zijn.

Wie voert het onderzoek uit?

Zefanja van der Kolk van De Jeugdzaak, doet in het kader van haar Master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit onderzoek naar hoe Boundary Spanners werken in JOGG-netwerken. Boundary spanners zijn personen in een netwerk die hun eigen organisatie goed kunnen verbinden met haar omgeving. Wie is in jouw netwerk de 'boundary spanner' of ben jij dat zelf?

Wat houdt het onderzoek in?

Om te achterhalen welke strategieën goed werken danwel nodig zijn voor het bouwen van zo'n netwerk, zal Zefanja interviews afnemen (1 uur face to face) met verschillende 'boundary spanners' in JOGG-gemeenten; zowel op strategisch niveau, als op uitvoerend niveau. Voor boundary spanners op uitvoerend niveau gaat het om een professional binnen het netwerk van Verbinding preventie en zorg.

Zie de bijlage voor meer informatie, wat het onderzoek jou oplevert en de procedure.

Doe je mee?

Ben jij een boundary spanner en/of wil je erachter komen of je dat bent en/of wie dat is in jouw netwerk? Laat het ons uiterlijk **5 juni** weten, wij zorgen dan dat Zefanja van der Kolk telefonisch contact met jou opneemt om de procedure verder uit te leggen. In het kort betekent dit dat jij iemand uit het netwerk aandraagt (strategisch en/of uitvoeder) die door haar wordt geïnterviewd (1 uur face to face) en/of jij door haar wordt geïnterviewd.

Hartelijk dank alvast voor je reactie.

Een onderzoek naar Boundary Spanners in JOGG-netwerken

Boundary spanners

Boundary spanners zijn personen in een netwerk die hun eigen organisatie goed kunnen verbinden met haar omgeving. Dit doen boundary spanners door het verbinden van personen en processen, het selecteren van relevante informatie en het kunnen vertalen van deze informatie naar betrokkenen in een netwerk. Onderzoek laat zien dat de aanwezigheid van boundary spanners het vertrouwen in een netwerk en de resultaten van het netwerk positief beïnvloeden.

Zefanja van der Kolk van De JeugdZaak doet, in het kader van de Master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit, onderzoek naar de rol van boundary spanners in JOGG-netwerken. Onderzoeksvraag is: Verschillen de activiteiten die boundary spanners ondernemen om het vertrouwen tussen partners in een netwerk te vergroten tussen boundary spanners functionerend op strategisch niveau en de activiteiten van boundary spanners op uitvoerend niveau? Boundary-spanners op strategisch niveau zijn betrokken partners die werken op staf-, beleids- en managementniveau. Boundary-spanners op uitvoerend niveau zijn uitvoerende professionals die werken met jeugdigen en een rol hebben in het verbinden van preventie en zorg, zoals fysiotherapeuten, jeugdartsen en – verpleegkundigen etc.

Wat levert het onderzoek een JOGG-gemeente op?

Het onderzoek levert een advies op over de activiteiten, strategieën en de competenties die de JOGG-regisseur, of een andere partner in het netwerk, kan inzetten om het vertrouwen in het netwerk vergroten. En het levert een advies op over de competenties van uitvoerende professionals die de zorg met elkaar en het gezin afstemmen en zo een netwerk met het gezin vormen. Bovendien is het interview een middel om bewust te worden van de wijze waarop iemand strategisch handelt binnen het JOGG-netwerk.

Wat vraagt deelnemen aan dit onderzoek van een JOGG-gemeente?

De procedure voor het onderzoek is in het schema hiernaast weergegeven. Daarin wordt duidelijk wat deelnemen vraagt van een JOGG-gemeente.

Stap 1: Telefonisch contact met JOGG-regisseur en uitleg procedure.

Stap 2: Per e-mail wordt de JOGG-regisseur gevraagd: 1) om enkele betrokkenen uit het netwerk te noemen die bij de beschrijving van de boundary spanner passen (dit kan ook de JOGG-regisseur zelf zijn); 2) en om een tweede contactpersoon te noemen aan wie dezelfde vraag kan worden voorgelegd.

Stap 3: Per e-mail wordt de tweede contactpersoon benaderd en gevraagd om enkele betrokkenen uit het netwerk te noemen die bij de beschrijving van de boundary spanner passen (dit kan ook de contactpersoon zelf zijn).

Stap 4: Personen die zowel door de JOGG-regisseur als door de tweede contactpersoon worden genoemd, zijn de boundary spanners in het lokale JOGG-netwerk. Zij worden benaderd voor een interview.

Stap 5: Interview met een boundary spanner op strategisch niveau (1 uur face to face).

Stap 5: Interview met een boundary spanner op uitvoerend niveau (1 uur face to face).

Bijlage 3: Identificeren boundary spanners

Beste _____,

Binnen de JOGG-aanpak werken publieke, private en maatschappelijke krachten in de samenleving om een gezond aanbod en een gezonde omgeving te creëren. Op dit moment doet de JeugdZaak onderzoek naar deze samenwerking in de JOGG-netwerken. Daarbij richten we ons op de rol van specifieke individuen in zo'n netwerk: de boundary spanners. Boundary spanners zijn personen in een netwerk die hun eigen organisatie goed kunnen verbinden met haar omgeving. Eerste stap is het identificeren wie de boundary spanners zijn in uw lokale JOGG-netwerk. We maken daarbij onderscheid tussen boundary spanners op strategisch niveau (in staf-, beleids- en managementfuncties) en uitvoerend niveau (uitvoerende professionals die werken met jeugdigen en een rol hebben in het verbinden van preventie en zorg).

Om de juiste personen binnen de JOGG-netwerken te benaderen voor een interview, willen we u vragen om na te denken over de personen in uw netwerk die passen bij onderstaande twee beschrijvingen. Dit vraagt enkele minuten van uw tijd.

Kunt u een of enkele personen binnen uw JOGG-netwerk die passen bij de volgende beschrijving? (U kunt vinden dat u zelf past bij de beschrijving, vul dan (ook) uw eigen naam in):

Een persoon die in een staf-, beleids- of managementfunctie werkt en:

- duurzame relaties kan bouwen en onderhouden met verschillende organisaties in het lokale JOGG-netwerk;
- gevoel heeft voor wat belangrijk is voor andere organisaties in het lokale JOGG-netwerk;
- zorgt voor goede informatie-uitwisseling tussen het lokale JOGG-netwerk en hun eigen organisatie;
- effectieve verbindingen legt tussen ontwikkelingen in het JOGG-netwerk en interne werkprocessen binnen hun eigen organisatie;
- zijn of haar eigen organisatie tijdig mobiliseert in relatie tot de ontwikkelingen in het JOGG-netwerk.

Kunt u een of enkele personen binnen uw JOGG-netwerk die passen bij de volgende beschrijving?

Een uitvoerend professional die samenwerkt met andere professionals om de zorg af te stemmen rondom jeugdigen met overgewicht en obesitas en:

- duurzame relaties kan bouwen en onderhouden met professionals van andere organisaties;
- gevoel heeft voor wat belangrijk is voor andere professionals;
- zorgt voor goede informatie-uitwisseling tussen betrokken professionals en hun eigen organisatie
- effectieve verbindingen legt tussen ontwikkelingen in het professionele netwerk rondom een jeugdige of gezin en het interne werkproces binnen hun eigen organisatie;
- zijn of haar organisatie tijdig mobiliseert bij ontwikkelingen of afspraken in het professionele netwerk rondom een jeugdige of gezin.

Hartelijk dank voor uw reactie!

Bijlage 4: Opzet semi-gestructureerde interviews- strategisch niveau

Introductie

- Informed consent

Vragen naar achtergrondkenmerken

- Functie
- Aantal jaar ervaring
- Bestaan van het netwerk
- Doel van het netwerk
- Fase van het netwerk

Hoe zou u het vertrouwen tussen partners in het netwerk omschrijven?

Wat maakt dat partners in het netwerk elkaar vertrouwen?

Wat maakt juist dat partners in het netwerk elkaar niet vertrouwen?

Kunt u een situatie beschrijven waarin het vertrouwen tussen partners niet groot was?

- Wat gebeurde er?
- Hoe kwam het dat het vertrouwen niet groot was?
- Wat deed u in die situatie?
- Wat deden andere in deze situatie?

Kunt u een situatie beschrijven waarin het vertrouwen tussen partners groot was?

- Wat gebeurde er?
- Hoe kwam het dat het vertrouwen groot was?
- Wat deed u in die situatie?
- Wat deden anderen in deze situatie?

Wat doet u om het vertrouwen tussen u en een ander persoon in het netwerk te vergroten?

Wat doet u om het vertrouwen van partners in elkaar te vergroten?

Wat doet u om het wantrouwen tussen u en een ander persoon in het netwerk te verkleinen?

Wat doet u om het wantrouwen van andere partners tussen elkaar te verkleinen?

Zijn er factoren die het lastig maken voor u om aan het vertrouwen tussen partners te werken?

Bijlage 5: Opzet semi-gestructureerde interviews- uitvoerend niveau

Introductie

- Informed consent

Vragen naar achtergrondkenmerken

- Functie
- Aantal jaar ervaring

U werkt regelmatig samen met professionals van andere organisaties die ook bij een specifiek gezin betrokken zijn. Kunt u een voorbeeld noemen van een situatie waarin er veel vertrouwen was tussen deze professionals onderling?

- Hoe lang bestond de samenwerking tussen professionals rondom een jeugdige/gezin?
- Wat was het doel van de samenwerking tussen de professionals rondom deze jeugdige/dit gezin?
- Wat gebeurde er?
- Hoe kwam het dat het vertrouwen groot was?
- Wat deed u in die situatie?
- Wat deden anderen in deze situatie?

Kunt u ook een voorbeeld noemen van een situatie waarin er weinig vertrouwen was tussen deze professionals onderling?

- Hoe lang bestond de samenwerking tussen professionals rondom een jeugdige/gezin?
- Wat was het doel van de samenwerking tussen de professionals rondom deze jeugdige/dit gezin?
- Wat gebeurde er?
- Hoe kwam het dat het vertrouwen groot was?
- Wat deed u in die situatie?
- Wat deden anderen in deze situatie?

Wat maakt dat partners in het netwerk elkaar vertrouwen?

Wat maakt juist dat partners in het netwerk elkaar niet vertrouwen?

Wat doet u om het vertrouwen tussen u en een andere professional te vergroten?

Wat doet u om het vertrouwen van andere professionals in elkaar te vergroten?

Wat doet u om het wantrouwen tussen u en een andere partner te verkleinen?

Wat doet u om het wantrouwen van andere professionals onder elkaar te verkleinen?

Zijn er factoren die het lastig maken voor u om aan het vertrouwen tussen partners te werken?