

# De boundary spanner als spin in het web van vertrouwen

*Kwalitatief onderzoek naar de invloed van de competenties van de boundary spanner op het interorganisationeel vertrouwen tussen bewonersinitiatieven en betrokken organisaties*



Charlotte Moret (539348cm)

MSc Governance en Management van Complexe Systemen

Erasmus Universiteit Rotterdam

Eerste beoordelaar: dr. M.J. Nederhand

Tweede beoordelaar: dr. W. Belabas

Woordenaantal: 11913

Augustus, 2024

# Voorwoord

Beste Lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van de bestuurskundige master Governance en Management van Complexe Systemen aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Met het inleveren van deze scriptie sluit ik mijn studententijd af. Mijn stage bij consultancybureau Berenschot, heeft mij het afgelopen jaar laten zien dat mijn opleiding mij heeft klaargestoomd voor een volgende stap. Ik kijk ernaar uit mijn kennis toe te passen in de praktijk.

In het bijzonder wil ik alle respondenten bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek, zonder jullie tijd en moeite had dit onderzoek niet kunnen slagen. Ook ben ik dankbaar voor de gastvrijheid waarmee ik ben ontvangen in Steensel en Hollandscheveld. Graag wil ik ook mijn dankwoord uitspreken aan José Nederhand, mijn scriptiebegeleider. Haar deskundige begeleiding, waardevolle feedback en voortdurende ondersteuning hebben een cruciale rol gespeeld in het succes van deze scriptie. Ook wil ik mijn medestudenten bedanken voor hun waardevolle peerfeedback. Hun kritische blikken en constructieve opmerkingen tijdens het tegenlezen hebben gezorgd voor continue verbetering van deze scriptie. Daarnaast ben ik Luit Hummel vanuit de organisatie Nederland Zorgt voor Elkaar bijzonder dankbaar. Zijn meedenken met de opzet van het onderzoek en de werving van respondenten was van onschatbare waarde. Tot slot wil ik mijn lieve vriend en familie bedanken voor hun voortdurende motivatie en ondersteuning gedurende het afgelopen halfjaar.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Charlotte Moret

2-08-2024, Rotterdam.

## Abstract

In deze masterscriptie is de invloed van de competenties van boundary spanners op het interorganisationeel vertrouwen tussen bewonersinitiatieven en betrokken organisaties onderzocht. Het onderzoek levert een unieke wetenschappelijke bijdrage door te verduidelijken hoe bepaalde competenties van boundary spanners het vertrouwen beïnvloeden in de vernieuwende context van zelforganisatie. De centrale vraag luidt: "*Welke competenties van de boundary spanner beïnvloeden het interorganisationeel vertrouwen tussen bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties en hoe kan deze beïnvloeding verklaard worden?*"

Uit bestaande studies zijn de volgende competenties geïdentificeerd: empathie, authenticiteit, communicatievaardigheid, conflictmanagement en organisatiesensitiviteit (Van Meerkerk & Edelenbos, 2021; Williams, 2002; Williams, 2011). Interorganisationeel vertrouwen wordt gedefinieerd als "de mate waarin leden van een organisatie een collectieve vertrouwensoriëntatie hebben tegenover een andere organisatie" (Zaheer et al., p.170). Concluderend zijn er vijf verwachtingen gevormd waarin wordt gesteld dat elk afzonderlijke competentie een positieve invloed heeft op het interorganisationeel vertrouwen. Voordat de verwachtingen werden getoetst, is het interorganisationeel vertrouwen onderzocht. In beide cases bleek er vertrouwen aanwezig te zijn, hoewel in Steensel de samenwerking nog niet volledig gelijkwaardig is vanwege een gebrek aan vertrouwen in elkaars intenties. Er wordt echter gewerkt aan het versterken van dit vertrouwen.

Tijdens de interviews zijn de vijf verwachtingen bevestigd en verklaard. Allereerst leidt 'empathie' tot toegankelijkheid en bereidheid om informatie te delen, wat het interorganisationeel vertrouwen vergroot. Ten tweede versterkt 'authenticiteit' het vertrouwen door consistentie en begrip te creëren. Als derde competentie bevordert 'communicatievaardigheid' het wederzijds begrip door taal aan te passen aan de context, wat de onderlinge verbinding en het vertrouwen tussen organisaties versterkt. Ten vierde verbetert 'conflictmanagement' de samenwerking door effectieve conflictoplossing. Als laatste verhoogt 'organisatiesensitiviteit' het vertrouwen door gevoeligheid voor belangen en het nemen van creatieve risico's, wat verwachtingen overtreft.

Vanuit de bevindingen kunnen er nog toevoegingen worden gedaan aan de bestaande literatuur over de competenties 'empathie', 'authenticiteit' en 'conflictmanagement'. Voor het interorganisationeel vertrouwen is het belangrijk dat de boundary spanner naast empathie

ook tot concrete acties komt. Een toevoeging aan authenticiteit is dat de boundary spanner ook kritisch moet zijn naar betrokken organisaties toe, dit versterkt het vertrouwen door vanuit die houding transparant en eerlijk te zijn. Bij conflictmanagement is het vooral van belang dat de boundary spanner bemiddelt op uitvoerend en niet op strategisch niveau, omdat dit laatste eerder tot wantrouwen tussen organisaties leidt.

Dit onderzoek leidt tot een aantal wetenschappelijke aanbevelingen en praktische implicaties. Voor vervolgonderzoek is het belangrijk om het aantal cases uit te breiden voor betere generaliseerbaarheid naar andere bewonersinitiatieven. Hierbij is het waardevol om een 'comparative case analysis' te gebruiken, waarbij systematisch naar verschillen en overeenkomsten tussen cases wordt gekeken om omgevingsfactoren beter in kaart te brengen (Knight, 2001). Ook is een aanbeveling om te onderzoeken over er verder nog competenties zijn van de boundary spanner, bijvoorbeeld cognitieve competenties, die invloed hebben op het interorganisationeel vertrouwen tussen bewonersinitiatief en betrokken organisaties beïnvloeden (Williams, 2002). Ook is een aanbeveling om de invloed van 'organisatiesensitiviteit' grondiger te onderzoeken, omdat de huidige verklaring ook tot meer wantrouwen kan leiden. Het niet nakomen van verwachtingen door de boundary spanner bij het nemen van risico's kan immers leiden tot minder vertrouwen. Tot slot zou het interessant zijn om de invloed van gender op de relatie tussen competenties en vertrouwen te onderzoeken. In dit onderzoek waren beide boundary spanners vrouwen en eerdere studies suggereren dat vrouwelijke boundary spanners interorganisationeel vertrouwen versterken (Delozier & Burbach, 2021).

Ook zijn er een aantal praktische implicaties voor de boundary spanner, bewonersinitiatieven en betrokken organisaties. Deze bestaan uit: als organisaties in de systeemwereld actief vertrouwen in de intenties van bewonersinitiatieven (Vanneste, 2016; Yang, 2005), het selecteren van boundary spanners op basis van de vijf competenties, training van deze competenties via bijvoorbeeld rollenspellen (Van Meerkerk & Edelenbos, 2021) en het voorkomen dat boundary spanners onnodig tussen de systeemwereld en leefwereld komt te zitten, zodat wrijving en conflicten worden vermeden.

# Inhoudsopgave

1. Introductie .....	7
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Probleemstelling .....	8
1.3. Doelstelling.....	9
1.4. Vraagstelling.....	9
1.5. Wetenschappelijke relevantie .....	10
1.6. Maatschappelijke relevantie.....	10
1.7. Onderzoeksopzet .....	10
2. Theoretisch Kader.....	12
2.1. Competenties van de boundary spanner .....	12
2.1.1. Definitie van boundary spanner.....	12
2.1.2. Diverse competenties van de boundary spanner.....	12
2.2. Het interorganisationeel vertrouwen .....	14
2.2.1. Definitie van interorganisationeel vertrouwen .....	14
2.2.2. Voordelen van interorganisationeel vertrouwen.....	15
2.2.3. Meetbare schaal interorganisationeel vertrouwen .....	16
2.3. Invloed van de competenties van de boundary spanner op het interorganisationeel vertrouwen .....	16
2.3.1 Emotionele competenties en interorganisationeel vertrouwen.....	17
2.3.2 Sociale competenties en interorganisationeel vertrouwen.....	18
2.4. Het conceptueel model.....	19
3. Methode.....	20
3.1. Methode .....	20
3.2. Steekproefmethode .....	21
3.3. Data-analyse .....	22
3.4. Betrouwbaarheid en validiteit.....	23
3.5. Privacy .....	23
3.6. Operationalisatie.....	24
4. Resultatenanalyse.....	27
4.1. Casusbeschrijving .....	27
4.1.1. Casusbeschrijving Steensel .....	27
4.1.2. Casusbeschrijving Hollandscheveld .....	29
4.2. Competenties boundary spanner en interorganisationeel vertrouwen.....	30
4.2.1. Empathie.....	30

4.2.2. Authenticiteit .....	32
4.2.3. Communicatievaardigheid .....	33
4.2.4. Conflictmanagement .....	35
4.2.5. Organisatiesensitiviteit .....	36
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen .....	39
5.1. Conclusie.....	39
5.2. Discussie .....	40
5.2.1. Wetenschappelijke bijdrage .....	40
5.2.2. Limitaties.....	42
5.3. Aanbevelingen.....	43
5.3.1. Wetenschappelijke aanbevelingen .....	43
5.3.2. Praktische implicaties.....	43
6. Bibliografie .....	45
7. Bijlagen .....	50
7.1. Respondentenoverzicht .....	50
7.2. Documentenoverzicht .....	52
7.3. Vragenlijst.....	53
7.4. Codeboom .....	55

# 1. Introductie

## 1.1. Aanleiding

De langdurige zorg in Nederland staat onder druk door hoge personeelskosten, administratieve lasten, een hoge werkdruk en de toenemende vergrijzing (NRC, 2023). Volgens gezondheidseconoom Marcel Canoy moet de zorgvraag anders worden benaderd, namelijk door de inzet van bewonersinitiatieven binnen zorgzame samenlevingen (NRC, 2023). Canoy heeft samen met 'Nederland Zorgt voor Elkaar', het landelijke netwerk van bewonersinitiatieven in welzijn, wonen en zorg, onderzoek verricht naar deze initiatieven (Canoy et al., 2023). Het onderzoek toont aan dat leden en vrijwilligers van bewonersinitiatieven bijdragen aan het verbeteren van welzijn en leefbaarheid in steden, dorpen en buurten. Naast een essentiële bijdrage aan duurzame zorg, verhogen bewonersinitiatieven de kwaliteit en maatwerk van welzijn, verlagen ze de zorgkosten en bevorderen ze sociale cohesie tussen inwoners. Dit laatste kan in de toekomst leiden tot minder zorgvraag (NRC, 2023).

Een bewonersinitiatief is een vorm van zelforganisatie waarbij inwoners energie en middelen mobiliseren om gezamenlijk projecten te definiëren en uit te voeren, gericht op het leveren van diensten aan de lokale gemeenschap (Igalla et al., 2020). Echter, dient een bewonersinitiatief toch samen te werken met andere formele en informele organisaties. Dit doordat ze opereren in een institutionele omgeving met regels waaraan ze zich moeten houden (Healey, 2015). Ook voor het verkrijgen van financiële steun van de gemeente is samenwerking essentieel (Visser et al., 2023).

Een belangrijke schakel binnen de samenwerking tussen bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties is de dorpsondersteuner (Canoy et al., 2023). Deze persoon wordt gezien als de spin in het web, omdat ze verbindingen creëert tussen bewoners in het dorp, het sociale en medische domein, en tussen de bewoners en de professionele zorg (Aletta Jacobs School of Public Health, 2020). In de bestuurskunde kan een dorpsondersteuner worden gedefinieerd als een 'boundary spanner' en zal vanaf nu ook zo worden genoemd. De boundary spanner probeert door middel van verschillende activiteiten onderlinge coördinatie en verbinding over de grenzen van organisaties heen te verwezenlijken (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014).

## 1.2. Probleemstelling

Het probleem is dat organisaties zoals gemeenten, huisartsen en zorgaanbieders bewonersinitiatieven niet als gelijkwaardige partners zien. Dit komt door een gebrek aan onderling vertrouwen. Medische professionals onderschatten vaak het handelen van bewonersinitiatieven (Hilhorst & Van den Wijngaart, 2024). Volgens Canoy et al. (2023) verschillen de logica's van professionele organisaties te veel van die van bewonersinitiatieven. Het formele zorgsysteem richt zich meer op risicomijding dan op kwaliteit van leven en is nog niet ingesteld op gelijkwaardige samenwerking. De kloof tussen de leefwereld en systeemwereld ontstaat, doordat beide groepen vasthouden aan hun eigen uitgangspunten en cultuur, zonder elkaars waarde te erkennen. Vrijwilligers en medische professionals spreken niet dezelfde taal, wat leidt tot misverstanden en verminderd interorganisationeel vertrouwen (Canoy et al., 2023). Hilhorst en Van den Wijngaart (2024) benadrukken dat professionals meer vertrouwen moeten hebben in de capaciteiten van bewonersinitiatieven door hen meer mandaat te verlenen.

Ook het vertrouwen tussen gemeente en bewonersinitiatieven moet worden verbeterd, aangezien gemeenten hun vertrouwen in bewonersinitiatieven een 5,6 geven, terwijl bewonersinitiatieven het vertrouwen in de gemeente met een 5,1 beoordelen (Hendriksma, 2024). Hendriksma (2024) stelt dat gemeenten hun sceptische houding moeten veranderen om de samenwerking te verbeteren. Het onderling vertrouwen tussen organisaties, ook wel 'interorganisationeel vertrouwen' genoemd, dient namelijk als het fundament voor duurzame samenwerking tussen organisaties (Edelenbos & Klijn, 2007; Zaheer et al., 1998).

De boundary spanner speelt een cruciale rol in het versterken van het interorganisationeel vertrouwen tussen organisaties. Volgens Van Meerkerk en Edelenbos (2021) en Williams (2002; 2011) dragen competenties van een boundary spanner, zoals inlevingsvermogen, bij aan dit vertrouwen. In de context van bewonersinitiatieven zijn de competenties van de boundary spanner onderzocht door de Aletta Jacobs School of Public Health (2020). Een belangrijke competentie is de 'communicatievaardigheid', waarbij de boundary spanner zowel de taal als cultuur van de dorpsbewoners als die van zorgaanbieders en overheidsinstanties moet begrijpen. Deze vaardigheid is essentieel voor effectieve communicatie en begrip tussen verschillende partijen. Echter, is de invloed van deze competenties op het vertrouwen tussen bewonersinitiatieven en betrokken organisaties nog niet onderzocht (Aletta Jacobs School of Public Health, 2020).

### 1.3. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke competenties van de boundary spanner invloed hebben op het interorganisationeel vertrouwen tussen bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties binnen de samenwerking. Ook zal worden verklaard hoe deze competenties het interorganisationeel vertrouwen beïnvloeden. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in de context van bewonersinitiatieven actief binnen het domein 'wonen, welzijn en zorg'.

### 1.4. Vraagstelling

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt: "*Welke competenties van de boundary spanner beïnvloeden het interorganisationeel vertrouwen tussen bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties en hoe kan deze beïnvloeding verklaard worden?*"

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

A. Theoretische deelvragen:

1. Welke competenties heeft een boundary spanner?
2. Wat is interorganisationeel vertrouwen?
3. Hoe beïnvloeden de competenties van een boundary spanner het interorganisationeel vertrouwen?

B. Empirische deelvragen:

4. In hoeverre is er sprake van interorganisationeel vertrouwen tussen het bewonersinitiatief en de betrokken organisaties?
5. Welke competenties van een boundary spanner beïnvloeden het interorganisationeel vertrouwen tussen het bewonersinitiatief en de betrokken organisaties?
6. Hoe beïnvloeden de competenties van een boundary spanner het interorganisationeel vertrouwen tussen het bewonersinitiatief en de betrokken organisaties?

## 1.5. Wetenschappelijke relevantie

Bestaande studies noemen verschillende competenties van de boundary spanner die invloed kunnen hebben op de samenwerkingsrelatie en het vertrouwen tussen organisaties (Van Meerkerk & Edelenbos, 2021; Williams, 2002; Williams, 2011). Aanvullend op deze studies wordt in dit onderzoek verklaard waarom bepaalde competenties een positieve invloed hebben op het interorganisationeel vertrouwen. Daarnaast is in eerder onderzoek enkel aan de boundary spanner gevraagd welke competenties vertrouwen beïnvloeden (Delozier & Burbach, 2021). In dit onderzoek wordt niet alleen naar de waarnemingen van de boundary spanner zelf gekeken, maar ook naar de percepties van de betrokken organisaties. Als laatste is het onderzoek wetenschappelijk relevant, omdat er in de context van bewonersinitiatieven nog geen onderzoek is gedaan naar de invloed van competenties van de boundary spanner op het interorganisationeel vertrouwen tussen bewonersinitiatief en organisaties.

## 1.6. Maatschappelijke relevantie

Om de kloof tussen het bewonersinitiatief en de betrokken formele en informele partijen te overbruggen is het erg belangrijk om vertrouwen te hebben in elkaar en soms het eigen mandaat te leren loslaten (Hilhorst & Van den Wijngaart, 2024). Het interorganisationeel vertrouwen dient hierbij dan ook als vertrekpunt voor een stevige samenwerkingsrelatie. Dit vertrouwen wordt beïnvloed door de aanwezigheid van een boundary spanner. Door te onderzoeken welke competenties hieraan ten grondslag liggen kan in de toekomst worden ingezet op verdere verkenning, opleiding en training van de competenties van een boundary spanner (Williams, 2002). Hierdoor kan in de toekomst de boundary spanner de vertrouwensrelatie tussen het bewonersinitiatief en de betrokken organisaties positief blijven beïnvloeden. Daarnaast wordt impliciet ook onderzocht welke omgevingsfactoren invloed hebben op het interorganisationeel vertrouwen, zodat gekeken kan worden wat precies het vertrouwen kan belemmeren.

## 1.7. Onderzoeksopzet

In hoofdstuk 2 wordt vanuit de wetenschappelijke literatuur een overzicht gegeven van de belangrijkste theorieën en inzichten gerelateerd aan de centrale concepten, 'competenties van boundary spanner' en 'interorganisationeel vertrouwen', met als samenvatting het conceptueel model. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de onderzoeksmethoden verder

uitgelicht. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven. Tot slot volgt in hoofdstuk 5 de conclusie, discussie en aanbevelingen.

## 2. Theoretisch Kader

### 2.1. Competenties van de boundary spanner

#### 2.1.1. Definitie van boundary spanner

De definitie van de boundary spanner in dit onderzoek is gebaseerd op die van Van Meerkerk & Edelenbos (2014). Een boundary spanner is volgens hen een persoon die werkt in een omgeving waar verschillende organisaties moeten samenwerken, omdat ze te maken hebben met grensoverschrijdende activiteiten. Hij heeft de verantwoordelijkheid om op zoek te gaan naar verbinding door het selecteren van relevante informatie bij de organisaties en het vertalen van de ene naar de andere organisatie (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Hierbij is het van belang dat de boundary spanner zowel intern als extern goed verbonden is met zijn organisatie. De interne binding slaat op de koppeling met de organisatie-eenheden in de thuisorganisatie en de externe koppeling gaat over de binding met de organisaties binnen de omgeving (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014; Williams, 2002). Het netwerken en de informatie-uitwisseling zijn cruciaal voor interorganisationale verbindingen. Door te netwerken wisselt men informatie uit en dit stelt de boundary spanner in staat om te begrijpen hoe andere actoren kijken naar een bepaald probleem. Netwerken gebeurt vaak buiten formele structuren, in persoonlijke gesprekken waar interpersoonlijke relaties kunnen groeien. Het is belangrijk dat boundary spanners luisteren naar iedereen, respect tonen voor alle visies en dat ze verschillende professionele talen beheersen (Williams, 2002).

#### 2.1.2. Diverse competenties van de boundary spanner

Van Meerkerk en Edelenbos (2021), Williams (2002) en Williams (2011) beschrijven verschillende competenties, zowel sociale als emotionele, die belangrijk zijn tijdens het netwerken en uitwisselen van informatie tussen partijen binnen de samenwerking. Hierdoor wordt volgens hen de samenwerking tussen partijen bevorderd wordt. De emotionele competenties gaan over het vermogen om eigen en andermans gevoelens en emoties te volgen, daartussen onderscheid te maken en deze informatie te gebruiken om het denken te sturen. De sociale competenties gaan over hoe er sturing wordt gegeven aan relaties door correct te communiceren, conflicten te managen en organisatiesensitief te zijn. De competenties van Van Meerkerk en Edelenbos (2021) zijn verder aangevuld met de door Williams (2002) beschreven kenmerken van een boundary spanner.

### *2.1.2.1. Emotionele competenties*

#### *2.1.2.1.1. Empathie*

Voor het opbouwen van duurzame vertrouwensrelaties zijn emotionele competenties essentieel. Zo is het belangrijk dat de boundary spanner een hoge sociale intelligentie heeft, oftewel het vermogen om met de ander mee te voelen en de andere overtuigingen te begrijpen (Van Meerkerk & Edelenbos, 2021). Williams (2002) noemt dit ook wel de mate waarin de boundary spanner empathisch is. Volgens Van Meerkerk en Edelenbos (2021) gaat empathie over het kunnen verplaatsen in de ander, waardoor de boundary spanner de ander leert begrijpen en er een gedeeld moment van betekenis kan ontstaan (Williams, 2002; Williams, 2011).

#### *2.1.2.1.2. Authenticiteit*

Een andere belangrijke competentie van de boundary spanner is het vermogen om objectief en neutraal te blijven naar alle betrokken partijen, zonder zichzelf te verliezen in de problemen van anderen (Williams, 2002). Dit is een onderdeel van een belangrijke competentie van de boundary spanner, genaamd authenticiteit (Delozier & Burbach, 2021). Authenticiteit kan worden gedefinieerd als het bewustzijn van eigen gedrag en gedachten binnen een bepaalde context en het trouw blijven aan eigen overtuigingen in verschillende situaties. Hierbij is het essentieel dat de boundary spanner zelfkennis heeft, weet waar hij staat binnen belangrijke kwesties, en zich bewust is van de waarden en overtuigingen die zijn standpunten bepalen (Van Meerkerk & Edelenbos, 2021).

### *2.1.2.2. Sociale competenties*

#### *2.1.2.2.1. Organisatiesensitiviteit*

Tijdens het netwerken is het nodig dat de boundary spanner een bepaalde mate van organisatiesensitiviteit heeft. Deze competentie verwijst naar de organisatorische en politieke antenne van mensen. Vanuit de organisatiesensitiviteit is het relevant om beter te weten te komen wat voor soort informatie je moet verzamelen in de omgeving en om een goed gevoel te hebben wat belangrijke signalen en ontwikkelingen zijn voor samenwerkingspartners (Van Meerkerk & Edelenbos, 2021). Hiervoor is het van belang dat de boundary spanner sensitief is voor de belangen van de betrokken partijen. Naast het signaleren van ontwikkelingen dient de boundary spanner ook te anticiperen op

ontwikkelingen, eventueel door risico's te nemen (Van Meerkerk & Edelenbos, 2021; Williams, 2002).

#### 2.1.2.2.2. Communicatievaardigheid

Ook is het van belang dat de boundary spanner communicatief vaardig is. Dit houdt in dat de boundary spanner de taal spreekt van de organisaties en de culturen en gewoonten van dezen kent. Het onnodige gebruik van jargon schept alleen maar afstand tussen organisaties (Williams, 2011). Volgens Van Meerkerk en Edelenbos (2021) is het dan ook belangrijk dat de boundary spanner leert zijn communicatiestijl en terminologie aan te passen aan verschillende doelgroepen en specifieke context om zo zinvol en effectief te communiceren met verschillende doelgroepen (Van Meerkerk en Edelenbos, 2021).

#### 2.1.2.2.3. Conflictmanagement

Tijdens het onderhandelen tussen partijen binnen de samenwerking is het van belang dat de boundary spanner bekwaam is in het samenvoegen van informatie en meningen en het creëren van draagvlak voor besluiten. Hierbij is het nodig dat de boundary spanner vanuit een neutrale positie succesvol bemiddelt in conflicten en verschillende partijen bijeenbrengt tijdens het nemen van besluiten (Williams, 2002; Williams, 2011). Het is essentieel dat conflicten worden aangepakt, omdat een gespannen sfeer tussen organisaties waarschijnlijk zal resulteren in een gebrek aan betrokkenheid, evenals gevoelens van wantrouwen en achterdocht (Ansell en Gash, 2008). Kortom, het op een gepaste manier omgaan met conflicten is een essentiële competentie voor een boundary spanner (Van Meerkerk & Edelenbos, 2021).

## 2.2. Het interorganisatieel vertrouwen

### 2.2.1. Definitie van interorganisatieel vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijke drijfveer voor duurzame samenwerking tussen organisaties. Edelenbos en Klijn (2007, p. 30) definiëren vertrouwen als: "een min of meer stabiele perceptie van actoren over de intenties van andere actoren, dat wil zeggen dat ze zich onthouden van opportunistisch gedrag". Volgens Zaheer et al. (1998) kan er onderscheid worden gemaakt tussen 'interpersoonlijk vertrouwen' en 'interorganisatieel vertrouwen'. Het eerste gaat meer over het onderling vertrouwen tussen personen en het laatste meer

over het vertrouwen van personen in de hele organisatie. Interorganisationeel vertrouwen kan worden gedefinieerd als: "de mate waarin leden van een organisatie een collectieve vertrouwensoriëntatie hebben vergeleken met een andere organisatie" (Zaheer et al., p. 170). Volgens Vanneste (2016) leidt interpersoonlijk vertrouwen tot interorganisationeel vertrouwen door indirecte wederkerigheid. Dit houdt in dat als een werknemer van organisatie A een gunst verleent aan een werknemer van organisatie B dit niet alleen direct wederkerig leidt tot interpersoonlijk vertrouwen tussen deze twee, maar er indirect ook een vertrouwensrelatie ontstaat tussen een andere werknemer van organisatie A en een andere werknemer van organisatie B. Kortom, dit leidt tot interorganisationeel vertrouwen tussen organisatie A en B (Vanneste, 2016).

### **2.2.2. Voordelen van interorganisationeel vertrouwen**

Edelenbos en Klijn (2007) benadrukken het belang van interorganisationeel vertrouwen, dat op drie manieren waarde toevoegt aan samenwerking. Ten eerste vermindert vertrouwen transactiekosten en onderlinge onzekerheid, wat leidt tot meer openheid en minder opportunistisch gedrag. Ten tweede versterkt vertrouwen de samenwerking door investeringen in de relatie, waardoor stabiliteit en een sterkere basis ontstaan. Een positief gevolg van de versterking van deze relatie is dat actoren van de organisaties in moeilijke tijden elkaar niet snel de schuld zullen geven, maar geloven in de beste intenties van de ander (Nootboom et al., 1997). Ten derde verbetert vertrouwen de prestaties door een beter probleemoplossend vermogen en innovatievermogen. Vertrouwen kan ook innovatie vergemakkelijken, omdat onzekerheid over opportunistisch gedrag wordt verminderd en het gevoel wordt vergroot dat andere actoren hun goede wil zullen tonen bij het zoeken naar innovatieve oplossingen (Edelenbos & Klijn, 2007; Parker & Vaidya, 2001). Volgens Edelenbos (2021) leiden positieve uitkomsten weer tot een versterking van de vertrouwensrelatie.

Interorganisationeel vertrouwen is essentieel voor de samenwerking tussen bewonersinitiatieven en formele partijen. Volgens Yang (2005) moeten vertegenwoordigers van zowel bewonersinitiatieven als lokale overheden de vertrouwens kloof tussen de leef- en systeemwereld overbruggen om succesvolle samenwerking te realiseren. Het vertrouwen van burgers in de overheid en formele partijen kan alleen groeien als deze op hun beurt ook vertrouwen hebben in de burgers. Daarnaast is het belangrijk zich bewust te zijn van elkaars diepgewortelde culturele waarden. 'Vertrouwen tenzij anders bewezen' is typisch voor participatieve democratische waarden, terwijl 'wantrouwen tenzij anders bewezen'

kenmerkend is voor rationalistische bureaucratische waarden. Dit onderzoek stelt dat bestuurders van formele organisaties meer vertrouwen moeten hebben in burgers, omdat dit wederzijds vertrouwen bevordert (Vanneste, 2016; Yang, 2005). Igalla et al. (2020) benadrukken dat het interorganisationeel vertrouwen binnen een netwerk cruciaal is, omdat dit leidt tot een gedeelde sociale identiteit. Deze identiteit maakt organisaties effectiever in het nastreven van gemeenschappelijke doelen en vormt een belangrijk onderdeel van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal omvat kenmerken van het sociale leven, zoals netwerken, normen en vertrouwen, die deelnemers in staat stellen om samen effectiever doelen te bereiken. Kortom, interorganisationeel vertrouwen draagt bij aan sociale cohesie en de effectiviteit van initiatieven door onzekerheden te verminderen en gezamenlijke acties te vergemakkelijken (Igalla et al., 2020).

### **2.2.3. Meetbare schaal interorganisationeel vertrouwen**

Klijn et al. (2010) hebben een schaal ontwikkeld waarmee het vertrouwen tussen organisaties op basis van verschillende indicatoren gemeten kan worden. Deze schaal is deels gebaseerd op de eerder genoemde voordelen van interorganisationeel vertrouwen (Edelenbos & Klijn, 2007; Klijn & Teisman, 2000; Nooteboom et al., 1997; Parker & Vaidya, 2001; Williamson, 1996; Zand, 1972). Het eerste item, 'vertrouwen in de overeenkomst', betekent dat organisaties erop vertrouwen dat de andere organisatie zich aan de afspraken houdt (Klijn et al., 2010). Het tweede item, 'vertrouwen in de goede wil', gaat over dat organisaties erop vertrouwen dat de intenties van de andere organisatie goed zijn (Sako, 1998). Hiermee wordt impliciet ook het item 'betrouwbaarheid' getoetst, door te vragen in hoeverre organisaties rekening houden met de intenties van anderen. Het derde item, 'afwezigheid van opportunistisch gedrag' gaat over dat organisaties erop vertrouwen dat de andere organisatie niet voor het eigen gewin gaat (Williamson, 1996). Deze drie items meten het interorganisationeel vertrouwen.

## **2.3. Invloed van de competenties van de boundary spanner op het interorganisationeel vertrouwen**

Boundary spanners zijn relatiebouwers die een scherp inzicht hebben in de belangen van betrokken partijen, wat het interorganisationeel vertrouwen versterkt (Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Binnen dit kader wordt de boundary spanner gezien als de schakel tussen interpersoonlijk en interorganisationeel vertrouwen. Immers, wanneer een organisatie

de boundary spanner vertrouwt, ontstaat er indirect ook een vertrouwensrelatie tussen deze organisatie en de thuisorganisatie van de boundary spanner (Vanneste, 2016). Nederhand et al. (2016) bevestigen de cruciale rol van de boundary spanner bij het bevorderen van onderling vertrouwen. Hun verbindende activiteiten helpen vertrouwen op te bouwen in de initiatiefnemers en hun plannen. Door bestaande rollen aan te passen en een gedeeld begrip te creëren, versterken ze het onderlinge vertrouwen (Nederhand et al., 2016). Delozier en Burbach (2021) gaan dieper in op het profiel van de boundary spanner binnen de vertrouwensrelatie. Ze concluderen dat bepaalde competenties van een boundary spanner een positief effect hebben op het interorganisationeel vertrouwen. Volgens Van Meerkerk & Edelenbos (2021) en Williams (2002) dragen vooral een aantal emotionele en sociale competenties van de boundary spanner bij aan meer interorganisationeel vertrouwen.

### **2.3.1 Emotionele competenties en interorganisationeel vertrouwen**

Volgens Williams (2002) zorgt empathie bij boundary spanner ervoor dat er een band tussen de betrokken organisaties wordt gecreëerd, waardoor het vertrouwen wordt opgebouwd. Volgens hem gebeurt dit in drie overlappende fasen. De eerste fase gaat over aandachtig luisteren en proberen je te verplaatsen in de ander. In de tweede fase is er een verschuiving van denken naar voelen, waarbij er sprake is van een verdieping van begrip en bewustzijn. Dit wordt ook wel het 'gedeeld moment van betekenis' genoemd. In deze fase is er een diepere verbinding met de andere persoon. In de derde fase komt men 'terug bij zichzelf' en creëert men sympathie tegenover de ander. In deze creatie van een verbinding met de ander en door een dieper begrip van het perspectief van de ander, kunnen grenzen tussen organisaties worden doorbroken en vertrouwen worden opgebouwd (Williams, 2002).

Avolio et al. (2004) stellen dat authenticiteit, oftewel de mate waarin iemand trouw blijft aan eigen standpunten, ervoor zorgt dat anderen zich beter kunnen identificeren met diegene. Wong et al. (2010) en Zaheer et al. (1998) stellen dat persoonlijke identificatie leidt tot meer sociale identificatie en binding onderling, omdat men het idee heeft dat hun belangen worden vertegenwoordigd. Delozier en Burbach (2021) beamen dit in hun onderzoek door te concluderen dat authentiek leiderschap niet alleen leidt tot meer vertrouwen in de boundary spanner, maar ook indirect wederkerig tot meer interorganisationeel vertrouwen.

### **2.3.2 Sociale competenties en interorganisationeel vertrouwen**

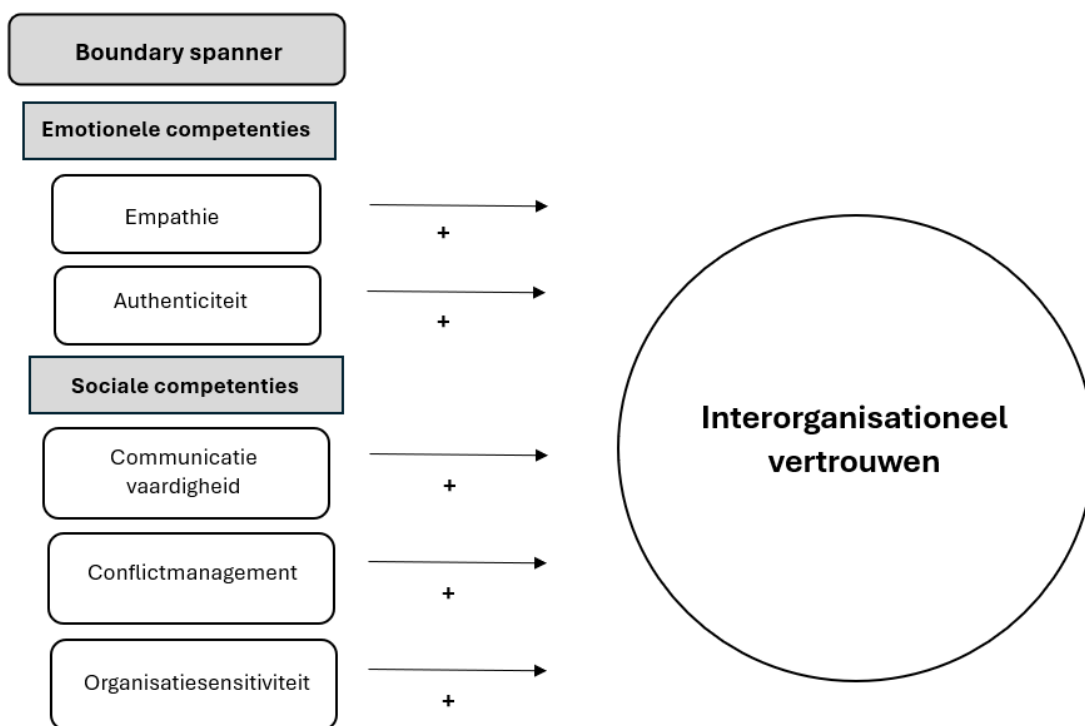
Vanuit de sociale competenties kunnen de sterke communicatievaardigheid van een boundary spanner en de mate waarin hij dezelfde taal spreekt tijdens de informatie-uitwisseling een versterkend effect hebben op de onderlinge binding binnen tussen organisaties (Van Meerkerk & Edelenbos, 2021). Volgens Henderson en Louhiala-Salminen (2011) moet voor deze onderlinge verbinding eerst wederzijdse aanpassing plaatsvinden om interorganisationeel vertrouwen tot stand te brengen en dit gebeurt door het vinden van een gemeenschappelijke taal. Hiervoor is een professional, in dit geval de boundary spanner, nodig om de taal van de ander te begrijpen en hierin wederzijdse grond te vinden (Henderson & Louhiala-Salminen, 2011).

Ook leidt de aanwezigheid van conflictmanagement bij de boundary spanner tot meer interorganisationeel vertrouwen. Door op te treden als een bemiddelaar en vanuit een neutrale positie succesvol te bemiddelen in conflicten kunnen partijen succesvol bijeen worden gebracht en toekomstige conflicten worden vermeden die het interorganisationeel vertrouwen zouden kunnen beschadigen (Williams, 2011). Hierbij is het van belang dat de boundary spanner wel leert de conflicten te erkennen, voordat hij aan de slag gaat met deze aanpak. Een gebrek aan erkenning leidt tot meer frustratie bij organisaties, wat resulteert in nog minder vertrouwen tussen de betrokkenen (Young et al., 2016).

De mate waarin de boundary spanner organisatiesensitief is, gaat over het signaleren en anticiperen op ontwikkelingen. Hiervoor is het van belang dat de boundary spanner de belangen van andere partijen kan aanvoelen en zo weet wat voor informatie er gesignaleerd moet worden, voordat er geanticipeerd wordt (Van Meerkerk & Edelenbos, 2021). Huxham en Vangen (1998) benadrukken dat het vroegtijdig vormen van verwachtingen en het nemen van risico's, bepalend is voor het cyclisch proces van vertrouwen. Binnen het samenwerkingsproces nemen beide organisaties continu risico's en vormen ze onderlinge verwachtingen op basis van deze risico's. Elke keer als een resultaat aan de verwachtingen voldoet, wordt de houding van vertrouwen versterkt. Kortom, de mate waarin op basis van de organisatiesensitiviteit de boundary spanner innovatieve risico's neemt, draagt indirect bij aan het versterken van de vertrouwensrelatie tussen organisaties (Huxham & Vangen, 1998).

## 2.4. Het conceptueel model

De verwachting in dit onderzoek is dat de emotionele competenties, empathie en authenticiteit, en de sociale competenties, conflictmanagement, communicatievaardigheid en organisatiesensitiviteit van de boundary spanner positieve invloed hebben op het interorganisationeel vertrouwen. Het onderstaande model geeft een visueel overzicht van de belangrijkste concepten binnen dit onderzoek.



**Figuur 1** *Conceptueel model*

## 3. Methode

In dit hoofdstuk wordt de opzet en uitvoering van het onderzoek behandeld. Allereerst worden de gehanteerde methodologie en steekproefmethode geduid. Vervolgens wordt de data-analyse besproken, waarbij de gebruikte technieken voor het interpreteren en van de verzamelde gegevens wordt toegelicht. Daarna wordt ingegaan op de waarborging van betrouwbaarheid en validiteit. Ook wordt de aanpak voor het waarborgen van de privacy van de respondenten behandeld. Tot slot worden in de operationalisatie de afhankelijke en onafhankelijke variabelen vertaald naar meetbare concepten.

### 3.1. Methode

De onderzoeksstrategie die centraal staat binnen dit onderzoek is de 'multiple case study'. Deze methode maakt het mogelijk een holistisch en diepgaand inzicht te verkrijgen in de relatie tussen de twee variabelen. Door de resultaten van de twee cases met elkaar te vergelijken, kan een overtuigender bijdrage aan de bestaande theorie worden geleverd (Gustafsson, 2017). De twee cases in dit onderzoek zijn de twee bewonersinitiatieven in Steensel en Hollandscheveld.

De onderzoeksvraag is een verklarende vraag. Het richt zich op de verklaring van de relatie tussen de competenties van de boundary spanner en het interorganisationeel vertrouwen tussen bewonersinitiatieven en organisaties (Fisher en Ziviani, 2004). Om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen zijn er drie onderzoeksmethoden toegepast, namelijk: literatuuronderzoek, documentenonderzoek en kwalitatieve interviews. Deze diversiteit aan onderzoeksmethoden en data-analysemethoden, genaamd datatriangulatie, draagt bij aan een uitgebreide beschrijving van de context van het onderzoek in haar natuurlijke omgeving (Van Thiel, 2022). Ook draagt datatriangulatie bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van een 'multiple case study', omdat je vanuit verschillende perspectieven naar het onderzoek kijkt en hierdoor kan verifiëren of resultaten overeenkomen met de werkelijkheid (Creswell, 2018).

Eerst is er literatuuronderzoek gedaan naar de afhankelijke en onafhankelijke variabelen en de relatie daartussen, oftewel de invloed van competenties van de boundary spanner op het interorganisationeel vertrouwen. De bestaande kennis over deze variabelen zijn op een deductieve manier verwerkt in verwachtingen die zijn opgenomen in het conceptueel model. Daarna zijn er kwalitatieve interviews afgenomen waarbij is geverifieerd of de theoretische veronderstellingen in de praktijk herkenbaar zijn (Doorewaard et al., 2015). Ook is er op een

inductieve wijze achterhaald of bepaalde observaties uit de bevindingen bijdragen aan vernieuwde kennis over de onderzochte variabelen (Creswell, 2018).

Voor de interviews is gekozen voor een semigestructureerde opzet met open vragen, gebaseerd op vooraf vastgestelde thema's uit een topiclijst. Deze aanpak biedt de flexibiliteit om vervolgvragen te stellen en specifieke perspectieven verder te verkennen. Hierdoor kan op basis van observaties nieuwe kennis worden opgedaan over de onderzochte variabelen (Baarda et al., 2013). De mogelijkheid om door te vragen maakt het mogelijk dieper in te gaan op persoonlijke situaties, maar brengt ook risico's voor de validiteit en betrouwbaarheid mee, omdat elk gesprek anders kan verlopen. Daarom is het belangrijk dat de interviewer de topiclijst volgt en zich bewust is van eigen subjectiviteit (Van Thiel, 2022). Om die reden wordt ook een narratieve aanpak gehanteerd, waarbij de respondenten zijn uitgedaagd om hun verhalen en casuïstiek te delen met minimale sturing van de onderzoeker (Anderson & Kirkpatrick, 2015).

Naast de kwalitatieve interviews zijn een zevental interne documenten geanalyseerd, met als doel de verdere verdieping van de resultaten uit de interviews. Daarbij leveren deze documenten gegevens over de context waarin dit onderzoek plaatsvindt (Bowen, 2009). Een overzicht van deze documenten is te vinden in de bijlage (figuur 8).

### 3.2. Steekproefmethode

De twee cases in dit onderzoek zijn geselecteerd op basis van 'convenience sampling'. Dit is een selecte steekproef waarbij eenheden niet willekeurig worden geselecteerd, maar omdat ze voor de onderzoeker het gemakkelijkst te bereiken zijn. Dit kan het gevolg zijn van geografische nabijheid, beschikbaarheid op een bepaald moment of bereidheid om deel te nemen aan het onderzoek (Etikan et al., 2016). In dit geval zijn beide cases niet op geografische ligging geselecteerd, maar waren zowel hun beschikbaarheid als de bereidheid om deel te nemen doorslaggevend bij de selectie.

Voor het selecteren van de specifieke respondenten per case is gebruikgemaakt van 'purposive sampling'. Hier wordt de steekproef bewust geselecteerd op basis van bepaalde kenmerken die ze bezitten (Etikan et al., 2016). Allereerst zijn de twee boundary spanners per case geselecteerd. In dit onderzoek wordt de dorpsregisseur uit Hollandscheveld en de dorpsondersteuner uit Steensel geïdentificeerd als boundary spanners, omdat ze gezien worden als de verbindende schakel tussen de bewonersinitiatieven en de formele en informele partijen (Aletta School of Public Health, 2022; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014).

Binnen de 'purposive sampling' is gekozen voor de variant met maximale variëteit, om zo vanuit een breed scala aan perspectieven naar het onderzochte fenomeen te kijken (Rai & Thapa, 2015). Zo zijn de respondenten geselecteerd op basis van hun betrokkenheid bij de leefwereld (vrijwilligers van het bewonersinitiatief of belangenvereniging) of de systeemwereld (gemeente, huisartsenpraktijk, thuiszorg of gemeentelijke adviesraad). Om een divers beeld te verkrijgen, is van al deze betrokken partijen één respondent geselecteerd (Etikan et al., 2016). Daarnaast moet de boundary spanner minstens één jaar in dienst zijn, zodat de betrokken organisaties zo adequaat mogelijk de competenties van de boundary spanner konden beoordelen. In de bijlage wordt in twee schema's een overzicht gegeven van de betrokken stakeholders (figuur 4 & 6). Ook wordt in twee tabellen de respondenten gepseudonimiseerd, waarbij enkel de functie wordt weergegeven (figuur 5 & 7).

### 3.3. Data-analyse

De gegevens uit de interne documenten en kwalitatieve interviews zijn gecodeerd, waardoor ze overzichtelijk gepresenteerd kunnen worden in een codeboom. Dit stelt de onderzoeker in staat de gegevens te analyseren en te interpreteren in relatie tot de vooraf gestelde onderzoeksvragen (Van Thiel, 2022). Het systematisch analyseren van de verkregen data uit de interviews en de documenten omvat verschillende stappen. Het coderen begint met 'open codering', waarbij naar stukken tekst wordt gekeken die relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Daarna volgt 'axiaal coderen', waarbij de open codes worden vergeleken en geclusterd. Ten slotte wordt er 'selectief gecodeerd', waarbij er naar patronen binnen de axiale codes wordt gezocht om overkoepelende dimensies te vormen. Deze dimensies worden opgenomen in een codeboom en als bijlage aan dit onderzoek toegevoegd (Creswell, 2018; Elliott, 2018).

Bij het coderen is een combinatie van inductief en deductief coderen toegepast. In de eerste ronde werd deductief gecodeerd op basis van bestaande theorieën om te controleren of deze overeenkomt met de verzamelde data. In de tweede ronde werd inductief gecodeerd om nieuwe codes en patronen te ontdekken die een nieuwe theorie vormen (Azungah, 2018). De deductieve en inductieve codes staan weergegeven in figuur 8 in de bijlage, waarbij de inductieve codes cursief zijn aangegeven.

### 3.4. Betrouwbaarheid en validiteit

In onderzoek kan de validiteit worden onderverdeeld in interne en externe validiteit. Interne validiteit betreft de mate waarin de methode en technieken in het onderzoek meet wat het beoogt te meten (Van Zwieten & Willems, 2004). De topiclijst is gebaseerd op de geoperationaliseerde concepten, die zijn gebaseerd op bestaande theorieën uit het literatuuronderzoek. Zo wordt ervoor gezorgd dat de interne validiteit gewaarborgd wordt. Daarnaast is veelvuldig gebruikgemaakt van 'peer review', waarbij zowel de medestudenten, scriptiebegeleider als contactpersoon voor het onderzoek feedback hebben gegeven.

Externe validiteit verwijst naar de mate waarin onderzoeksconclusies kunnen worden gegeneraliseerd of toegepast op andere personen, situaties, verschijnselen en tijdstippen dan die van het oorspronkelijke onderzoek. In kwalitatief onderzoek wordt generalisatie niet nagestreefd door het gebruik van een statistisch representatieve steekproef, maar door de doelgerichte samenstelling van de onderzoeksgroep, door 'purposive sampling' (Van Zwieten & Willems, 2004). Echter, is het onderzoek vanwege tijdsbeperkingen alleen uitgevoerd binnen twee cases. Dit zorgt ervoor dat de resultaten contextspecifiek zijn, wat het moeilijk maakt om de resultaten te generaliseren naar andere populaties (Creswell, 2018).

Daarnaast zijn er strategieën toegepast om de kwalitatieve betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Dit houdt in dat de aanpak van de onderzoeker consistent blijft tussen verschillende onderzoekers en onderzoeken, wat het onderzoek ook herhaalbaar maakt. Om te beginnen is er in dit methodehoofdstuk uitgebreid ingegaan op de onderzoeksopzet, dit zorgt ervoor dat het onderzoek in de toekomst herhaald zou kunnen worden. Ook wordt bias van de onderzoeker geminimaliseerd, doordat de respondent door de narratieve interviewtechniek zoveel mogelijk over hun eigen ervaringen konden geven, waarbij de vraagstelling niet sturend was (Anderson & Kirkpatrick, 2015). Daarbij is er veel peerfeedback gegeven door medestudente waardoor de bias van de onderzoeker ook is geminimaliseerd (Creswell, 2018).

### 3.5. Privacy

De privacy van de respondenten is gewaarborgd door hen voorafgaand aan hun onderzoeksparticipatie een informed consent te laten ondertekenen. Hierin staat dat het onderzoek geheel vertrouwelijk is en dat de respondent de deelname op ieder moment kan beëindigen. Ook wordt de privacy van het onderzoek gewaarborgd door de namen van de

respondenten te pseudoniemen, om zo enigszins hun anonimiteit te verzekeren (Creswell, 2018, p. 169).

### 3.6. Operationalisatie

In de onderstaande tabellen (figuur 2 & 3) zijn de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabele geoperationaliseerd. De variabelen zijn, op basis van het theoretisch kader, eerst gedefinieerd en daarna omgezet tot meetbare indicatoren (Van Thiel, 2022).

Onafhankelijke variabelen	Definitie	Indicatoren
<b>Empathie</b>	Het vermogen om als boundary spanner zich te verplaatsen in de ander, mee te voelen met hun emoties en uiteindelijk hun overtuigingen te begrijpen, wat leidt tot wederzijds begrip en verbinding.	Verplaatsen in de ander. De ander begrijpen. Meevoelen met de ander. Wederzijds begrip en verbinding.
<b>Authenticiteit</b>	De boundary spanner is bewust van de eigen visie en blijft daaraan trouw binnen verschillende contexten.	Bewust van de eigen visie en standpunten. Trouw blijven aan eigen visie binnen verschillende contexten.
<b>Communicatievaardigheid</b>	De boundary spanner past zijn communicatiestijl aan verschillende doelgroepen binnen een specifieke context aan om zo zinvol en effectief te communiceren.	Aanpassen van communicatie aan verschillende doelgroepen en contexten Effectief en zinvol communiceren. Het vinden van gemeenschappelijke taal.
<b>Conflictmanagement</b>	De boundary spanner behoudt een neutrale positie tijdens het bemiddelen in conflicten door compromis te sluiten en zo verschillende partijen bijeen te brengen tijdens het nemen van besluiten.	Vanuit een neutrale bril bemiddelen binnen conflicten. Het bijeenbrengen van partijen tijdens besluitvorming door compromisvorming

<p><b>Organisatiesensitiviteit</b></p>	<p>De boundary spanner kent de belangen van de andere organisaties en weet welke informatie belangrijk is om te signaleren. Daarnaast is hij zich bewust van op welke ontwikkelingen geanticipeerd dient te worden, door innovatieve risico's te nemen.</p>	<p>Bewust van de belangen van andere organisaties.</p> <p>Bewust van welke informatie verzameld en gesignaleerd moet worden.</p> <p>Bewust van op welke ontwikkelingen geanticipeerd moet worden.</p> <p>Het nemen van innovatieve risico's.</p>
--	---	--

**Figuur 2.** *Operationalisatie onafhankelijke variabelen*

Afhankelijke variabele	Dimensies	Definitie	Indicatoren
<b>Interorganisationeel vertrouwen</b>	Vertrouwen in de overeenkomst	De mate waarin de ene organisatie erop vertrouwt dat de andere organisatie zich aan de afspraken houdt.	Vertrouwen dat afspraken worden nagekomen.  Het daadwerkelijk nakomen van afspraken.
	Vertrouwen in de goede wil	De mate waarin organisaties onderling ervan uit kunnen gaan dat de intenties van de andere organisatie goed zijn en de mate waarin rekening wordt gehouden met de intenties van de ander.	Het overeenkomen van de intenties.  Het vertrouwen in elkaars intenties.  Het rekening houden met elkaars intenties.
	Afwezigheid van opportunistisch gedrag	De mate waarin beide organisaties niet voor het eigen gewin gaan.	Gebrek aan opportunisme bij samenwerkende organisaties.

**Figuur 3.** Operationalisatie afhankelijke variabele

## 4. Resultatenanalyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews uiteengezet. Eerst wordt in de casusbeschrijving de context van de samenwerking tussen de organisaties in de twee cases geschetst. Ook wordt hier dieper ingegaan op het interorganisationeel vertrouwen tussen de organisaties. Daarna zullen de resultaten over de relatie tussen de vijf competenties en interorganisationeel vertrouwen worden geanalyseerd. Vervolgens wordt gekeken of de vooropgestelde verwachtingen kunnen worden bevestigd of ontkracht (zie figuur 1).

### 4.1. Casusbeschrijving

#### 4.1.1. Casusbeschrijving Steensel

De eerste casus betreft de dorpsraad in Steensel. Steensel is een dorp in Noord-Brabant met 1520 inwoners. Volgens respondent 2 is het een redelijk vergrijsd dorp, met 280 ouderen boven de 70 jaar. Binnen Steensel werken de leefwereld en de systeemwereld nauw samen, waarbij de informele zorg en de formele zorg elkaar aanvullen. In een stuurgroep voor Welzijn, Wonen en Zorg van de dorpsraad hebben betrokken organisaties, waaronder de voorzitter van KBO Brabant, de huisarts, de wijkverpleegkundige, de adviesraad sociaal domein en de gemeente, gezamenlijk een visie en actieplan opgesteld. Ook de inwoners hebben bijgedragen aan het opstellen van deze visie. In het visieplan van Steensel staat opgenomen dat de visie is: "het versterken van de leefbaarheid, sociale activiteiten en het verenigingsleven waar dat noodzakelijk is" (Dorpsraad Steensel, 2022, p. 6). Hierin staat de verbinding tussen formele en informele zorg centraal. Respondent 4 benadrukt dat het belangrijk is om te leren hulp te vragen en te bieden binnen je eigen leefwereld en netwerk. Deze wederkerigheid zorgt voor verbondenheid.

De samenwerking tussen alle betrokken organisaties verloopt voorspoedig. Volgens respondent 1 werkt men echt samen en niet langs elkaar heen, iets wat in andere dorpen vaak voorkomt. Ze hebben vijf keer per jaar een bijeenkomst waarin problemen worden besproken en opgelost. Volgens respondenten 1 en 2 is een belangrijke oorzaak van de succesvolle samenwerking de hoge sociale cohesie in het dorp. Respondent 3 voegt toe dat de samenwerking ook te danken is aan het inzicht van de thuiszorg en huisartsen in het nut van samenwerking, aangezien ze beperkt de tijd hebben en graag ontlast worden door de inzet van informele zorg. Er is een hoge mate van interorganisationeel vertrouwen tussen de meeste partijen. Volgens respondenten 2, 3 en 4 komt dit doordat de organisaties sterk

vertrouwen in elkaars intenties en weten dat de organisaties de gezamenlijke visie voor ogen houden, aangezien bijna alle organisaties actief hebben meegeschreven aan die visie.

De boundary spanner wordt door de betrokken partijen gezien als de spin in het web. Zij vertegenwoordigt de dorpsraad en wordt door hen aangestuurd, maar gefinancierd door de gemeente. Respondent 3 beschrijft haar rol als volgt: *“Zij is eigenlijk het cement tussen de stenen. Je hebt allerlei bouwstenen: KBO, dorpsraad, verenigingen, gemeente en zorgaanbieders, en zij zorgt voor de verbinding tussen al die verschillende partijen.”* Alle respondenten geven aan dat haar verbindende rol het onderlinge vertrouwen positief beïnvloedt. Daarbij speelt het volgens respondent 2 een rol dat ze uit het dorp komt, waardoor men haar al kent en dus sneller vertrouwd. Dit komt overeen met de eerder gehouden evaluatie naar de dorpsondersteuner (Dorpsraad Steensel, 2024). Uit dit onderzoek kwam naar voren dat 100% van de zorgaanbieders en vrijwilligers de samenwerking met de dorpsondersteuner als goed definieert.

Volgens het evaluatiedocument van de dorpsondersteuner (Dorpsraad Steensel, 2024) en de meeste respondenten vindt alleen de gemeente het nog lastig om anders naar de leefbaarheid van het dorp te kijken. Respondenten 2, 3 en 4 geven aan dat dit komt, doordat de gemeente nog erg traditioneel en gekaderd denkt. De ambtenaren zien het werk van de boundary spanner en de dorpsraad enkel als extra kosten en niet als langetermijninvesteringen. Respondenten 2, 3, 4 en 5 geven aan dat de gemeente nooit tijdig haar afspraken nakomt, wat tot irritatie leidt. Volgens respondent 3 moet je er altijd bovenop zitten, waardoor je nooit volledig kunt loslaten en vertrouwen. Respondent 4 concludeert dat dit aangeeft dat de gemeente de dorpsraad niet als een gelijkwaardige partner beschouwt, gezien de lange tijd die het kost om afspraken na te komen. Kortom, de onderlinge samenwerking is nog niet conform de afspraken die eerder opgesteld zijn in het samenwerkingsdocument tussen gemeente Eersel en dorpsraad Steensel (Dorpsraad Steensel, 2023). Er is nog onvoldoende wederzijds vertrouwen en beide partijen geven nog niet altijd hun verwachtingen en de toegevoegde waarde van de samenwerking aan. Respondent 6 erkent dat de gemeente soms sterk vasthoudt aan vastomlijnd denken, maar ziet recent een positieve ontwikkeling en een veranderde houding naar de dorpsraad toe. Zij verwoordt dit als volgt:

*“Het draait om duidelijkheid over wat we kunnen verwachten, rekening houdend met de beperkingen in budget en andere randvoorwaarden. We merken dat we soms echt anders naar de mogelijkheden kijken, omdat wij als gemeente natuurlijk gebonden zijn aan wetgeving en kaders. In het verleden zijn we vaak met elkaar gebotst, maar ik heb het*

*gevoel dat we nu op een goede koers zitten en echt blijven communiceren over de onderlinge verwachtingen” (Respondent 6).*

#### **4.1.2. Casusbeschrijving Hollandscheveld**

Hollandscheveld is een dorp met 4510 inwoners in het noorden van Drenthe. In Hollandscheveld werken alle betrokken organisaties, zoals de dorpscoöperatie, de wijkverpleegkundige, de huisarts, vrijwilligers en de bestuurder van NNCZ, goed met elkaar samen. Respondent D geeft aan dat de organisaties goed op elkaar zijn ingespeeld en aan een half woord genoeg hebben.

Volgens respondent A is de oorzaak van de goede samenwerking dat de dorpscoöperatie HollandscheveldVerbindt veel vertrouwen krijgt van de betrokken organisaties, waardoor zij onafhankelijk keuzes kunnen maken. In tegenstelling tot Steensel hebben zij niet meegeschreven aan het visieplan, omdat zij volledig achter de visie van de dorpscoöperatie staan en deze volledig vertrouwen. De gedeelde visie is om de zorg en ondersteuning voor de inwoners te verbeteren door middel van integrale en gezamenlijke samenwerking tussen formele en informele organisaties (Dorpscoöperatie Hollandscheveld, 2019).

De meeste respondenten zien de boundary spanner als de verbinder tussen alle betrokken samenwerkingspartijen, vooral tussen informele zorg, huisartsen en wijkverpleegkundigen. Een verschil tussen de boundary spanner in Steensel en die in Hollandscheveld is dat de boundary spanner in Hollandscheveld een Wmo-consulent is en dus Wmo-indicaties verwerkt. Een belangrijke overeenkomst is dat beide boundary spanners door de gemeente worden betaald en aangestuurd door de dorpscoöperatie.

HollandscheveldVerbindt wordt door respondent C gezien als een voorbeeld voor andere dorpscoöperaties, dankzij het verkregen vertrouwen van partijen binnen de systeemwereld. Formele zorgaanbieders beschouwen de dorpscoöperatie als een gelijkwaardige gesprekspartner. Respondent G merkt op dat er aanvankelijk spanningen waren binnen de samenwerking op bestuurlijk niveau, maar deze zijn nu overwonnen en er is vertrouwen in elkaars expertise. Respondent D waardeert de samenwerking met een moderne ambtenaar van de gemeente Hoogeveen, die de dorpscoöperatie niet als bedreiging ziet en begrijpt dat de dorpscoöperatie onafhankelijk dient te opereren. Volgens respondent A benadrukt dat het onderlinge gesprek vanuit gelijkwaardigheid plaatsvindt om gedeelde intenties te blijven benoemen. Respondent B bevestigt dit en wijst op het sterke onderlinge vertrouwen, gebaseerd op de gezamenlijke visie om zorgvragen vroegtijdig aan te pakken. Ook het

eerlijk bevragen van elkaars intenties vormt volgens respondent E de basis voor een goede vertrouwensrelatie. Ondanks dat de samenwerking goed verloopt, is er volgens twee respondenten altijd wel ruimte voor verbetering. Volgens respondent A moeten de partijen soms wel bijgestuurd worden. Zij geeft aan dat men makkelijk weer kan terugvallen in het formele systeem en daarbij de integrale aanpak, oftewel de samenwerking tussen formele en informele zorg, uit het oog verliest. Respondent C geeft aan dat er frequenter overleg zou moeten plaatsvinden, zodat er beter afgestemd kan worden tussen beide gebieden. Ook zou er meer structuur aan de overleggen gegeven moeten worden.

## 4.2. Competenties boundary spanner en interorganisationeel vertrouwen

### 4.2.1. Empathie

Volgens alle respondenten uit de case van Steensel is de boundary spanner iemand die open communiceert en zich sterk inleeft in anderen. Respondent 5 waardeert dat de boundary spanner niet alleen vanuit haar eigen perspectief handelt, maar ook kijkt naar de omgeving van de formele zorg. Hierdoor staat ze naast de huisarts of wijkverpleegkundige, in plaats van daarboven. Dit inlevingsvermogen creëert wederzijds begrip en leidt tot meer vertrouwen in haar en de dorpsraad.

Dankzij haar inlevingsvermogen is de boundary spanner ook toegankelijk en benaderbaar. Volgens respondent 3 zijn er drie fasen van onderling vertrouwen: kennen, dienen en vertrouwen. Hij ziet dat de boundary spanner zich vanuit de competentie 'empathie' toegankelijk opstelt, waardoor mensen haar kunnen leren kennen. Door haar dienstbare houding wint ze vertrouwen, zowel van de inwoners als van de samenwerkingspartners. Volgens respondent 3 heeft de boundary spanner een sterk empathisch vermogen. Ze voelt de belangen van anderen goed aan en zoekt naar oplossingen die deze belangen verenigen. Respondent 5 herkent dit en waardeert haar luistervaardigheid: *"Ik vind dat ze goed in staat is om mensen het gevoel te geven dat ze gehoord worden. Ze probeert zich echt in te leven en checkt of ze je goed begrepen heeft. Dit leidt tot meer onderling vertrouwen."*

Respondent 4 geeft aan dat de boundary spanner niet alleen empathisch is, maar ook tot concrete acties komt binnen de samenwerking. Het is van belang dat ze zich niet alleen inleeft in de inwoners, maar ook nadenkt over goede doorverwijzingen. Zowel

inlevingsvermogen als het nemen van concrete vervolgstappen leidt tot vertrouwen. Respondent 5 geeft een voorbeeld: "*Een alleenstaande vrouw met jonge kinderen had hulp nodig. Ik verwees haar naar de boundary spanner en na een paar weken kwam ze terug met concrete oplossingen voor haar hulpvraag. Dat is precies wat ik graag zie.*" De boundary spanner merkt dat wanneer ze zich meer inleeft in de gemeente en de omgeving, er een wederzijdse verbinding ontstaat. Onlangs was ze op het gemeentehuis voor een Wmo-training. Na een open gesprek met de cliëntondersteuner werd ze uitgenodigd om eens op de locatie van de dorpsraad Steensel te komen werken. Door hen mee te nemen in de omgeving van de dorpsraad kan vertrouwen worden opgebouwd.

Ook in Hollandscheveld vindt men dat de boundary spanner goed kan luisteren en zich kan inleven in zowel de inwoners als de betrokken partijen in de samenwerking. In het functieprofiel van de boundary spanner is als vereiste competentie ook opgenomen dat degene iemand is die "beschikt over een zodanig empathisch vermogen dat de verbale en non-verbale boodschappen van cliënten goed worden waargenomen" (Dorpscoöperatie Hollandscheveld, z.d.). Respondent A geeft aan dat de boundary spanner objectief luistert naar de hulpvraag, zonder vooraf in te vullen wat er zou moeten gebeuren. Door haar inlevingsvermogen zorgt ze voor een warme verbinding met de gemeente. Net als in Steensel benadrukt respondent E het belang van het nemen van concrete acties naast inleven en luisteren. Zij stelt: "*Met praten en niets doen ben je hier zo weg.*"

Volgens respondent B leidt dat de boundary spanner zich kan inleven en dan snel tot acties kan komen, tot een versteviging van het interorganisationeel vertrouwen. Respondent E waardeert dat de boundary spanner en de dorpscoöperatie zich ook inleven in de gemeente en luisteren naar de redenen waarom sommige ontwikkelingen langer duren dan verwacht. Dit bevordert wederzijds vertrouwen. De boundary spanner merkt zelf dat haar inlevingsvermogen, laagdrempeligheid en toegankelijkheid in het dorp en tussen de organisaties leiden tot meer onderling vertrouwen. Ze merkt dat wanneer zij zich blijft inleven in de werkomgeving van haar collega's, bijvoorbeeld door trainingen te volgen, er meer begrip en vertrouwen ontstaat in de werkwijze van de boundary spanner in Hollandscheveld.

Kortom, de respondenten binnen beide cases bevestigen de verwachting dat de mate van empathie van de boundary spanner, oftewel het vermogen om zich in te leven in de inwoners en betrokken partijen, het interorganisationeel vertrouwen tussen de bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties versterkt. Volgens de respondenten binnen beide cases leidt empathie tot meer vertrouwen, omdat de boundary spanner zich hierdoor erg toegankelijk en benaderbaar opstelt. Men heeft het idee dat ze zich hierdoor begrepen voelen en dit versterkt het wederzijdse begrip. De respondenten binnen beide

cases benadrukken dat het belangrijk is dat de dorpsondersteuner of dorpsregisseur zich niet alleen kan inleven, maar ook tot concrete acties komt wanneer dat nodig is.

#### 4.2.2. Authenticiteit

Volgens respondenten 5 en 7 in Steensel kan de boundary spanner zich goed in anderen verplaatsen zonder de eigen visie te verliezen. Zij draagt de visie van de dorpsraad in al haar werkzaamheden uit en blijft daarin standvastig. Respondenten 1, 2 en 4 benadrukken dat haar kracht vooral ligt in het uitdragen van deze visie naar de gemeente toe. Respondent 3 voegt toe dat de boundary spanner een rol speelt in het opbouwen van onderling vertrouwen tussen gemeente en dorpsraad Steensel. Door in gesprekken met ambtenaren te bespreken waar Steensel mee bezig is, creëert ze meer draagvlak voor de dorpsraad bij de gemeente. Haar bewustzijn van de visie stelt haar ook in staat kritisch naar andere werkwijzen te kijken.

Respondent 5 vindt het in de samenwerking bevorderlijk dat iemand kritisch durft te zijn. Dit vergroot haar vertrouwen omdat ze weet dat de persoon goed nadenkt, transparant is, en eerlijk zegt waar het op staat. Volgens haar is de boundary spanner wel iemand die zegt: "*nou, dit lijkt me geen optie, misschien kunnen we kijken of je het op een andere manier kunt aanpakken.*" Ook de andere respondenten geven aan dat het onderlinge vertrouwen positief wordt beïnvloed doordat de dorpsondersteuner de visie goed uitdraagt en hieraan vasthoudt.

Ook in Hollandscheveld vinden de meeste respondenten het belangrijk dat de boundary spanner de visie van HollandscheveldVerbindt bewust uitdraagt. Zij benadrukken dat de boundary spanner niet met alle winden mee moet waaien, maar moet vasthouden aan de visie van de dorpscoöperatie. Respondent E herkent zich in de opmerking van respondent 5 dat de kritische houding van de boundary spanner positief bijdraagt aan het interorganisationeel vertrouwen. Respondent D beschrijft de boundary spanner als:

*"Ze houdt niet van poespas, maar is bewust van haar overtuiging en probeert deze over te brengen aan anderen. Deze uit ze ook naar de gemeente; ze is heel duidelijk over onze visie, waardoor de gemeente niet probeert haar weer in de formele wereld te trekken"*

(Respondent E).

Respondent G benoemt dat de boundary spanner enige mate van zakelijkheid heeft, doordat ze vasthoudt aan visie en kaders, wat belangrijk is voor een professional en tot onderling vertrouwen leidt. De boundary spanner merkt dat wanneer ze open communiceert over de

werkzaamheden van Hollandscheveld en de visie uitdraagt aan de gemeente, haar collega's bij de gemeente meer begrip en vertrouwen krijgen in de manier van werken van de dorpscoöperatie. Ze zegt hierover: *"Ik denk dat je je enerzijds echt moet verplaatsen in hun omgeving, maar anderzijds de visie van Hollandscheveld moet uitdragen om een betere samenwerking en vertrouwen te creëren"* (Respondent F).

Kortom, de respondenten binnen beide cases bevestigen de verwachting dat de mate waarin de boundary spanner authentiek is, oftewel zich bewust is van haar visie en deze uitdraagt, het interorganisationeel vertrouwen versterkt. Reden hiervoor is dat het uitdragen van de visie tot meer draagvlak en begrip zorgt bij andere organisaties, wat uiteindelijk ook leidt tot meer onderling vertrouwen tussen de bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties. Aanvullend hierop waardeert men het ook wanneer de boundary spanner vanuit een bepaalde visie kritisch durft te zijn. Dit vergroot het vertrouwen van de respondenten, omdat zij weten dat de boundary spanner goed nadenkt, transparant is, en eerlijk zegt waar het op staat. Hierdoor ontstaat er ook meer interorganisationeel vertrouwen.

#### **4.2.3. Communicatievaardigheid**

In Steensel geven alle respondenten aan hoe belangrijk het is dat de boundary spanner haar taal zowel figuurlijk als symbolisch aanpast aan haar gesprekspartners. In de profielschets van de boundary spanner is als vereiste competentie opgenomen: "kan gesprekken voeren met inwoners uit verschillende geledingen van de samenleving" (Dorpsraad Steensel, 2022). De boundary spanner merkt zelf dat ze zich aanpast, afhankelijk van of ze spreekt met inwoners, de gemeente of op congressen met KBO Steensel. Het aanvoelen van hoe ze zich als boundary spanner moet opstellen, is essentieel voor het winnen van vertrouwen. Respondent 3 benoemt dat hij positieve verhalen hoort van ambtenaren over de manier waarop de boundary spanner met hen communiceert. Ook vindt men het goed om te zien dat haar communicatie open en transparant is. Respondent 7 verwoordt dit:

*"Cliënten zijn altijd positief over haar. Ze schakelt moeiteloos tussen dialect en formeler taalgebruik, afhankelijk van de situatie. Bij ons communiceert ze ook heel professioneel in vergaderingen. Ik denk dat zij zich goed kan aanpassen aan haar gesprekspartners en hun belangen"* (Respondent 7).

Respondent 5 stelt dat het vermogen om zich aan te passen aan de gesprekspartner wederzijds begrip creëert, omdat men zich gehoord en begrepen voelt. Zij merkt dat de

boundary spanner moeiteloos schakelt tussen dialect en formeel taalgebruik, afhankelijk van de situatie. De andere respondenten bevestigen dit en geven aan dat dit ook leidt tot meer onderling vertrouwen. De boundary spanner erkent zelf ook dat het belangrijk is om de taal te spreken van de betrokken inwoners en partijen, of ze nu op het gemeentehuis is of bij een vergadering met de ouderen van de belangenvereniging in Steensel. Dit aanpassingsvermogen versterkt het onderlinge vertrouwen.

In Hollandscheveld wordt plat Drents gesproken en volgens respondenten A, C, D en G is het een grote plus dat de dorpsondersteuner dit ook kan. Volgens hen creëert dit laagdrempeligheid en benaderbaarheid van de boundary spanner. Daarnaast kan de boundary spanner, volgens de respondenten, ook makkelijk schakelen op communicatief niveau met de formele en professionele partijen. Respondent E stelt dat de boundary spanner een grote rol speelt in het vertalen van bepaalde keuzes. Respondent G verwoordt de competentie als:

*"Naar de inwoners toe spreekt ze hun taal en begrijpt hun normen en waarden, wat het gemakkelijk maakt om haar te vertrouwen. Ook kan ze goed praten en verbinding leggen. Richting professionals wekt ze vertrouwen op, omdat ze doet wat ze zegt"* (Respondent G).

In het functieprofiel van de boundary spanner is als vereiste competentie opgenomen dat de persoon communicatief vaardig moet zijn, moet beschikken over goede gesprekstechnieken, en in staat moet zijn om diverse schriftelijke en mondelinge informatie te vertalen naar een indicatieaanvraag (Dorpscoöperatie Hollandscheveld, z.d.). De boundary spanner zelf herkent deze vaardigheden bij zichzelf en geeft aan dat het belangrijk is voor de wederzijdse binding om zich aan te passen aan haar gesprekspartners. Vooral met de formele partijen is het van belang om dat vertrouwen te behouden, iets wat de boundary spanner in Steensel ook aangeeft. Op die manier blijft het wederzijdse vertrouwen in stand.

Kortom, de respondenten binnen beide cases bevestigen de verwachting dat de communicatievaardigheid van de boundary spanner, het vermogen om taalgebruik aan te passen aan de context, het interorganisationeel vertrouwen versterkt. De respondenten in beide cases geven aan dat de boundary spanner ervoor zorgt dat formele en informele organisaties elkaar beter begrijpen, wat resulteert in wederzijdse taal en binding tussen de bewonersinitiatieven en betrokken organisaties.

#### 4.2.4. Conflictmanagement

Een aantal respondenten in Steensel geeft aan dat de boundary spanner een rol heeft in het bemiddelen tussen partijen. Dit gebeurt volgens respondenten 3 en 4 voornamelijk op uitvoerend niveau, bijvoorbeeld met de wijkverpleegkundigen, en minder op strategisch niveau. Reden hiervoor is dat zij niet willen dat de boundary spanner tussen de gemeente en de dorpsraad in komt te zitten. Aangezien ze wordt gefinancierd door de gemeente, maar aangestuurd door de dorpsraad, kan strategisch bemiddelen haar onnodig in een moeilijke positie brengen, wat het onderling vertrouwen juist kan beschadigen. In dergelijke gevallen bemiddelen de bestuursleden op strategisch niveau met de gemeente.

De boundary spanner herkent deze moeilijke positie. Zo heeft ze een keer meegemaakt dat de gemeente haar een vraag stelde over de route van een buurtbus, waarbij de dorpsraad niet betrokken werd. De reactie van de gemeente was dat ze goed beslagen ten ijs wilde komen tegenover de dorpsraad. Ze had het idee dat haar bemiddelende functie zou leiden tot meer onderling vertrouwen tussen deze partijen, maar zag hierin ook wel een risico. Bij bemiddeling tijdens conflicten is het vooral belangrijk dat de boundary spanner objectief en neutraal blijft. Als ze partij kiest, kan dit volgens respondent 3 het vertrouwen juist schaden. Respondent 4 voegt daaraan toe dat het belangrijk is dat de boundary spanner signaleert als een zaak uit de hand dreigt te lopen, zodat het verder op strategisch niveau opgelost kan worden. Respondent 6 waardeert het dat de boundary spanner tijdens gesprekken tussen de bestuursleden van de dorpsraad en de gemeente aanwezig is, omdat haar houding tijdens deze overleggen het interorganisationeel vertrouwen beïnvloedt.

In Hollandscheveld herkennen de respondenten ook de bemiddelingsfunctie van de boundary spanner, maar voornamelijk op uitvoerend niveau. Net als in Steensel geven twee respondenten wel aan dat het beter is als de boundary spanner zich niet te veel bemoeit met bestuurlijke kwesties. Respondent E verwoordt dit als:

*"Ik denk dat strategisch bemiddelen het vertrouwen juist vertroebelt. Dan krijg je een intern conflict: wie ben je dan? Je bent van het dorp, je mag gebruikmaken van de kracht van de inwoners, maar wordt gefinancierd door de gemeente. Maar als je partij kiest, welk belang stel je dan voorop? Ze moet de partijen hun belangen laten botsen als dat nodig is, en zorgen dat zij daar geen partij van is" (Respondent E).*

De boundary spanner herkent dit en geeft aan: *"Ik probeer niet te veel tussen de gemeente en de dorpscoöperatie in te zitten of te bemiddelen, omdat ik beide petten op heb en dat gevoelig kan liggen."* Wel bemiddeld ze op uitvoerend niveau, bijvoorbeeld wanneer er een klacht is binnengekomen over de relatie tussen inwoner en wijkverpleegkundige. Volgens

respondent H heeft de boundary spanner recentelijk bemiddeld tussen partijen bij een woningruil, wat het vertrouwen vanuit de gemeente heeft versterkt.

Volgens respondent A is het wel trainbaar om als boundary spanner op strategisch niveau te bemiddelen. Zij is betrokken bij een opstartende academie, waarbij boundary spanners meer training krijgen in hun werkzaamheden. Volgens haar kan dan ook een professionaliseringsslag gemaakt worden, waardoor de boundary spanner niet alleen maar op uitvoerend niveau werkzaam is, maar ook op strategisch niveau bemiddeld en handelt.

Kortom, de respondenten binnen beide cases bevestigen de verwachting dat de effectieve omgang met conflicten door de boundary spanner het interorganisationeel vertrouwen versterkt. Reden hiervoor is dat conflicten het vertrouwen kunnen beschadigen. De meerderheid van de respondenten benadrukt vooral de rol van de boundary spanner bij het bemiddelen op uitvoerend niveau, eerder dan op strategisch niveau. Dit komt doordat er op bestuurlijk niveau vaak spanningen kunnen zijn tussen de dorpscoöperatie of dorpsraad en de gemeente. Aangezien de boundary spanner wordt aangestuurd door de ene partij, maar gefinancierd door de andere, is het verstandig om geen partij te kiezen om het interorganisationeel vertrouwen niet te ondermijnen.

#### **4.2.5. Organisatiesensitiviteit**

Volgens de meeste respondenten in Steensel is het belangrijk dat de boundary spanner gevoelig is voor de belangen van de samenwerkingspartijen. Respondent 4 merkt op dat de boundary spanner tact heeft om in samenwerking met de gemeente aan te voelen waarop geanticipeerd kan worden en waar meer geduld nodig is. Het herkennen van deze signalen leidt volgens de meeste respondenten tot meer vertrouwen.

De boundary spanner zelf herkent dit en merkt dat ze goed aanvoelt waar ze sneller veranderingen kan doorvoeren en waar ze moet meebewegen, omdat ze er nog maar een jaar is. Ze volgt voornamelijk haar intuïtie bij het weten wat aan wie gesignaleerd moet worden. Daarnaast vinden de respondenten het belangrijk dat de boundary spanner niet alleen signaleert, maar ook anticipeert door haar creatieve ruimte te benutten. Volgens respondent 2 zorgt haar initiatiefrijke houding ervoor dat ze nu in het dorp het gebruik van duofietsen extern gaat laten draaien. Volgens hem leidt deze houding tot meer onderling vertrouwen. Respondent 4 herkent dit en verwoordt de houding van de boundary spanner als:

*"Ze krijgt heel veel signalen, meer dan wie dan ook in dit dorp, dus dan kan ze mensen en activiteiten verbinden. Hierin kijkt ze ook naar andere dorpen om te zien hoe het daar gaat en om ideeën over te nemen. Doordat ze daarin veel vrijheid pakt, overstijgt ze onze verwachtingen en dit leidt tot meer interorganisationeel vertrouwen" (Respondent 4).*

In Hollandscheveld geven de respondenten A, E en G aan dat de boundary spanner een sensitief persoon is die zich bewust is van de onderlinge belangen en hier tijdens het signaleren van ontwikkelingen rekening mee houdt. Volgens hen kan de boundary spanner goed aanvoelen wanneer een hulpvraag van inwoners niet helemaal klopt. Volgens respondent E geeft dit de gemeente vertrouwen, omdat ze weten dat ze kritisch naar het indiceren van Wmo aanvraag kijkt en dit niet zomaar uitvoert.

Vanuit het functieprofiel van de boundary spanner is een vereiste competentie dat degene die zorgbehoefte van de inwoners tijdig signaleert aan zowel inwoners als professionals (Dorpsraad Steensel, 2022). Op uitvoerend niveau ziet respondent A dat de boundary spanner op bepaalde ontwikkeling signaleert en anticipeert en gebruikmaakt van haar creatieve ruimte. Respondent B merkt in de samenwerking dat de boundary spanner niet precies doet wat zij voorschrijft, maar met een eigen creatieve werkwijze en oplossingen komt. Respondent G bevestigt deze innovatieve houding op uitvoerend niveau door te stellen dat de dorpsondersteuner lang heeft meegewerkt aan het inzetten van informele zorg bij terminale patiënten. Verder geeft respondent E aan dat de boundary spanner zelf met het idee van een creatieve woningruil is gekomen, wat hun verwachtingen heeft overtroffen en vertrouwen heeft bevestigd. Respondent D geeft een ander voorbeeld van deze innovatieve houding: *"Allereerst signaleert ze zeker mooie nieuwe ontwikkelingen en probeert ze soms creatief te anticiperen. Pas heeft ze bijvoorbeeld een huizenruil geïnitieerd, wat nieuw was, maar dit heeft goed uitpakkt en tot meer verdieping van vertrouwen met formele partijen gezorgd."* De boundary spanner herkent deze competentie bij zichzelf en merkt dat het nemen van creatieve ruimte, risico's en naast signaleren ook anticiperen, een waardevolle invloed heeft op het interorganisationeel vertrouwen.

Kortom, de respondenten binnen beide cases bevestigen de verwachting dat de mate van organisatiesensitiviteit van de boundary spanner het interorganisationeel vertrouwen tussen de bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties versterkt. Deze sensitiviteit omvat verschillende aspecten. Ten eerste erkennen respondenten uit beide cases de relevantie dat de boundary spanner gevoelig is voor de belangen van de betrokken organisaties, wat enige tact vereist. Daarnaast waarderen respondenten het vermogen van de boundary spanner om ontwikkelingen te signaleren en hierop te anticiperen. Specifiek wordt anticiperen gezien als het nemen van creatieve risico's, waarbij de boundary spanner volgens hen in staat is

om de verwachtingen te overtreffen en daarmee het interorganisationeel vertrouwen te versterken.

## 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt eerst bondig antwoord gegeven op de hoofdvraag: "*Welke competenties van de boundary spanner beïnvloeden het interorganisationeel vertrouwen tussen bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties en hoe kan deze beïnvloeding verklaard worden?*" Daarna wordt in de discussie stilgestaan bij de wetenschappelijke bijdrage van het onderzoek, door de bevindingen uit het empirische onderzoek te vergelijken met de bestaande literatuur. Vervolgens gereflecteerd op de limitaties van dit onderzoek. Tot slot worden er aanbevelingen gedaan voor zowel wetenschappelijk vervolgonderzoek als praktische implicaties voor de boundary spanner, bewonersinitiatieven en betrokken organisaties.

### 5.1. Conclusie

Om de hoofdvraag te beantwoorden is er eerst een literatuurstudie gedaan. Op basis van deze theoretische uiteenzetting zijn er een vijftal verwachtingen gevormd die stellen dat de competenties 'empathie', 'authenticiteit', 'communicatievaardigheid', 'conflictmanagement' en 'organisatiesensitiviteit' een positieve invloed hebben op het interorganisationeel vertrouwen.

Tijdens de interviews is eerst achterhaald of er interorganisationeel vertrouwen aanwezig is tussen het bewonersinitiatief en betrokken organisaties. Het interorganisationeel vertrouwen is in beide cases voldoende aanwezig, alleen in Steensel is de samenwerking en het vertrouwen tussen gemeente en bewonersinitiatief niet volledig gelijkwaardig. De betrokken partijen uit de leefwereld geven aan dat de intenties van de gemeente vaak niet overeenkomen met hun eigen verwachtingen, omdat de gemeente nog op een traditionele en strakke manier naar zorg en leefbaarheid in het dorp kijkt. Bovendien komt de gemeente haar afspraken niet altijd tijdig na, wat het interorganisationeel vertrouwen schaadt. Wel wordt aangegeven de organisaties bezig zijn met het verstevigen van dit vertrouwen. In Hollandscheveld is het interorganisationeel vertrouwen sterker aanwezig. Men geeft aan dat het onderlinge vertrouwen is gebaseerd op de gezamenlijke visie om zorgvragen vroegtijdig aan te pakken. Ook het eerlijk bevragen van elkaars intenties vormt volgens hen de basis voor een goede vertrouwensrelatie.

In beide cases zijn de vijf verwachtingen tijdens de interviews geverifieerd en allen bevestigd (zie hoofdstuk 4). Uit de bevindingen zijn geen aanvullende competenties van de boundary spanner naar voren gekomen die invloed hebben op het interorganisationeel vertrouwen. Concluderend kan gesteld worden dat de competenties empathie, authenticiteit,

conflictmanagement, communicatievaardigheid en organisatiesensitiviteit van de boundary spanner een versterkende invloed hebben op het interorganisationeel vertrouwen tussen de bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties.

Tijdens het empirisch onderzoek is verklaard hoe deze competenties het interorganisationeel vertrouwen beïnvloeden, om zo het tweede deel van de hoofdvraag te beantwoorden. De eerste bevinding is dat empathie bij de boundary spanner leidt tot meer toegankelijkheid en benaderbaarheid, waardoor men sneller iets uit vertrouwen durft te delen. Het inlevingsvermogen zorgt ervoor dat de betrokken stakeholders zich sneller begrepen voelt waardoor het interorganisationeel vertrouwen stijgt tussen de bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties. Het tweede resultaat toont aan dat authenticiteit bij de boundary spanner het interorganisationeel vertrouwen versterkt, omdat het bewust en consequent uitdragen van de visie van de bewonersinitiatieven leidt tot meer draagvlak voor de bewonersinitiatieven wat resulteert in meer begrip en vertrouwen tussen organisaties en bewonersinitiatieven.

Ook de derde verwachting kan worden bevestigd: de communicatievaardigheid van een boundary spanner leidt tot een versterking van het interorganisationeel vertrouwen. Door de taal aan te passen aan de context, zorgen boundary spanners ervoor dat hun gesprekspartners zich begrepen voelen. Dit resulteert in wederzijds begrip, waarmee de onderlinge verbinding en het vertrouwen tussen de bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties wordt bevorderd. De vierde bevinding is dat de aanwezigheid van de competentie conflictmanagement bij de boundary spanner leidt tot meer interorganisationeel vertrouwen tussen bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties. Als laatste versterkt de organisatiesensitiviteit bij de boundary spanner het interorganisationeel vertrouwen. Het gevoelig zijn voor de belangen van de ander, zorgt ervoor dat de boundary spanner tactvol kan aanvoelen wanneer er gesignaleerd of geanticipeerd dient te worden. Dit laatste hangt nauw samen met het nemen van creatieve risico's, waarbij de boundary spanner volgens hen in staat is om de verwachtingen te overtreffen en daarmee het interorganisationeel vertrouwen tussen de bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties wordt versterkt.

## 5.2. Discussie

### 5.2.1. Wetenschappelijke bijdrage

In dit onderzoek is aangetoond dat de competenties 'empathie', 'authenticiteit', 'communicatievaardigheid', 'conflictmanagement' en 'organisatiesensitiviteit' van een boundary spanner positief bijdragen aan het interorganisationeel vertrouwen tussen

bewonersinitiatieven en betrokken organisaties. Dit onderzoek levert een unieke wetenschappelijke bijdrage, doordat het binnen een vernieuwde context is verklaard hoe specifieke competenties van een boundary spanner invloed hebben op het interorganisationeel vertrouwen. Studies naar de competenties van boundary spanners zijn gecombineerd met wetenschappelijke artikelen over interorganisationeel vertrouwen en geplaatst binnen de context van zelforganisatie, oftewel bewonersinitiatieven.

Om de specifieke bijdrage van dit onderzoek te benadrukken, worden de bevindingen vergeleken met interpretaties uit de bestaande literatuur. Ten eerste komt het resultaat dat empathie leidt tot meer interorganisationeel vertrouwen overeen met de literatuur, waarin wordt gesteld dat empathie bij de boundary spanner leidt tot een dieper begrip van het perspectief van de ander, waardoor grenzen tussen organisaties kunnen worden doorbroken en vertrouwen kan worden opgebouwd (Williams, 2002). Een toevoeging aan de literatuur is dat naast empathie ook het nemen van concrete vervolgacties door de boundary spanner van belang is. Inleven zonder tot acties te komen leidt volgens de respondenten eerder tot wantrouwen.

De bevinding dat authenticiteit leidt tot versterking van interorganisationeel vertrouwen komt overeen met bestaande studies, die stellen dat authenticiteit ervoor zorgt dat anderen zich beter kunnen identificeren met de boundary spanner (Avolio et al., 2004). Dit resulteert indirect in sociale identificatie en meer onderlinge verbinding binnen en tussen organisaties (Delozier & Burbach, 2021; Wong et al., 2010; Zaheer et al., 1998). Een aanvulling op de bestaande literatuur is dat authenticiteit ook verband houdt met de kritische houding van de boundary spanner. Respondenten waarderen het wanneer de boundary spanner vanuit een visie kritisch durft te zijn, omdat dit vertrouwen vergroot door transparantie en eerlijkheid.

De uitkomst dat communicatievaardigheid leidt tot interorganisationeel vertrouwen komt overeen met de literatuur, waarin wordt gesteld dat een boundary spanner nodig is om een gemeenschappelijke taal tussen organisaties te stimuleren, waardoor wederzijds begrip en vertrouwen ontstaan (Henderson & Louhiala-Salminen, 2011). Ook de bevinding dat conflictmanagement leidt tot interorganisationeel vertrouwen komt overeen met eerdere studies. Hierin wordt gesteld dat de boundary spanner kan fungeren als bemiddelaar binnen conflicten, wat partijen bijeenbrengt en het vertrouwen versterkt (Williams, 2011). Een toevoeging aan de bestaande literatuur is dat de boundary spanner vooral op uitvoerend niveau dient te bemiddelen. Op strategisch en bestuurlijk niveau kan bemiddeling juist meer spanningen en wantrouwen opleveren. Het verschil tussen niveaus van bemiddelen is in de huidige literatuur nog niet zo expliciet genoemd.

De laatste bevinding, de invloed van organisatiesensitiviteit op interorganisationeel vertrouwen, komt overeen met de literatuur waarin wordt gezegd dat het vroegtijdig vormen van verwachtingen en het nemen van risico's bepalend is voor het cyclische proces van vertrouwen. Elke keer dat een resultaat aan de verwachtingen voldoet, wordt de houding van vertrouwen versterkt (Huxham & Vangen, 1998). Echter, blijft deze verklaring nog wel wankel, aangezien een gebrek aan verwachtingen voldoen kan leiden tot wantrouwen. Verder onderzoek naar deze competentie is dan ook gewenst.

Kortom, vanuit de bevindingen kunnen er nog toevoegingen worden gedaan aan de bestaande literatuur over de competenties 'empathie', 'authenticiteit' en 'conflictmanagement'. Voor het interorganisationeel vertrouwen is het belangrijk dat de boundary spanner naast empathie ook tot concrete acties komt. Authenticiteit vereist dat de boundary spanner kritisch is naar betrokken organisaties toe. Bij conflictmanagement is het vooral van belang dat de boundary spanner bemiddelt op uitvoerend en niet op strategisch niveau, omdat dit laatste eerder tot wantrouwen tussen organisaties leidt.

### **5.2.2. Limitaties**

Het onderzoek kent ook een aantal limitaties. Allereerst zijn er slechts twee cases onderzocht, waarbij per case zeven respondenten zijn geïnterviewd. Voor een betere generaliseerbaarheid naar andere populaties zou het wenselijk zijn geweest om meer dan twee cases te onderzoeken. De context van beide bewonersinitiatieven speelt nu een grote rol, wat het moeilijk maakt om de conclusies te generaliseren naar andere bewonersinitiatieven. Een kwaliteit van de methode is dat er is gekozen voor 'purposive sampling', waarbij, in tegenstelling tot eerdere studies zoals die van Delozier en Burbach (2021), niet alleen de boundary spanners zijn geïnterviewd, maar ook een divers aantal betrokken stakeholders.

Ook is onvoldoende rekening gehouden met eventuele omgevingsfactoren die invloed zouden kunnen hebben op de relatie tussen de competenties van de boundary spanner en het interorganisationeel vertrouwen. Zo gaf een respondent uit Steensel aan dat hij de boundary spanner al zijn hele leven kende, omdat ze in hetzelfde dorp wonen. Hierdoor vond hij het moeilijk om de invloed van bepaalde competenties objectief te beoordelen. Omgevingsfactoren zijn context afhankelijk beïnvloeden het interorganisationeel vertrouwen aan de voorkant, waardoor het lastig is om de invloed van de competenties op het interorganisationeel vertrouwen nauwkeurig en valide te meten.

Verder had de onderzoeker aan het begin de aanname dat alle betrokken organisaties regelmatig contact zouden hebben met de boundary spanner en de bewonersinitiatieven.

Echter, hadden sommige organisaties weinig structureel contact, waardoor het voor hen lastig was om concrete uitspraken te doen over de invloed van de competenties van de boundary spanner. Om die reden zijn de vragen tijdens de dataverzameling aangepast. Ook maakte dit het moeilijk om extra competenties van de boundary spanner te identificeren, waardoor alleen de vooraf opgestelde verwachtingen zijn getoetst en er geen aanvullende competenties zijn onderzocht.

## 5.3. Aanbevelingen

### 5.3.1. Wetenschappelijke aanbevelingen

Voor vervolgonderzoek zijn er een aantal aanbevelingen, die voortkomen uit tekortkomingen van dit onderzoek en de bestaande literatuur. Ten eerste is het methodologisch belangrijk om het aantal cases uit te breiden, zodat de resultaten generaliseerbaar zijn naar een grotere populatie van bewonersinitiatieven. Daarnaast is het interessant om in het vervolg meer cases met elkaar te vergelijken door middel van een 'comparative case analysis'. Binnen deze methode wordt systematisch naar de verschillen en overeenkomsten tussen de cases gekeken, waardoor ook de omgevingsfactoren beter in kaart kan worden gebracht (Knight, 2001). Ook is het waardevol om te onderzoeken of er nog meer competenties van een boundary spanner zijn, bijvoorbeeld cognitieve competenties, die invloed kunnen hebben op het interorganisationeel vertrouwen (Williams, 2002). Daarbij kan de invloed van de competenties 'organisatiesensitiviteit', nog iets grondiger worden onderzocht. De huidige verklaring van de invloed, kan namelijk ook leiden tot meer wantrouwen. Tot slot zou het interessant zijn om te onderzoeken of gender invloed heeft op de relatie tussen competenties en interorganisationeel vertrouwen. In dit onderzoek waren beide boundary spanners vrouwen. Volgens het onderzoek van Delozier & Burbach (2021) leidt de aanwezigheid van een vrouwelijke boundary spanner tot een versterking van het interorganisationeel vertrouwen. Het identificeren van een gender discrepantie zou zeker van toegevoegde waarde zijn voor de literatuur.

### 5.3.2. Praktische implicaties

Naast wetenschappelijke aanbevelingen zijn er op basis van de bevindingen ook enkele praktische implicaties opgesteld voor bewonersinitiatieven, de betrokken organisaties en de boundary spanner. De eerste aanbeveling is gericht aan de organisaties in de systeemwereld: zij moeten actiever vertrouwen in de intenties van bewonersinitiatieven door hun traditionele en strikte denkwijzen los te laten, zodat het interorganisationeel vertrouwen wordt bevorderd (Vanneste, 2016; Yang, 2005).

Het tweede advies is om als bewonersinitiatief de boundary spanners zo veel mogelijk te selecteren op basis van de onderzochte competenties, zoals empathie en authenticiteit, communicatievaardigheid, conflictmanagement en organisatiesensitiviteit. Van deze competenties weten we dat ze een versterkend effect hebben op het interorganisationeel vertrouwen, wat de samenwerking tussen bewonersinitiatieven en betrokken formele en informele organisaties positief beïnvloedt.

Een tweede aanbeveling is dat bewonersinitiatieven en de betrokken organisaties ervoor moeten zorgen dat de boundary spanner zich niet onnodig tussen partijen bevindt. Dit kan namelijk tot wrijving leiden wanneer de boundary spanner moet bemiddelen tussen een gemeente en een bewonersinitiatief, omdat deze door de ene partij wordt betaald en door de andere partij wordt aangestuurd. In het ergste geval kan de boundary spanner gedwongen worden een kant te kiezen, wat het interorganisationeel vertrouwen kan schaden.

De laatste aanbeveling is om de competenties van de boundary spanner te trainen. Een respondent uit Hollandscheveld gaf aan dat ze momenteel bezig zijn met het opzetten van een academie voor boundary spanners, waar opleidingen en trainingen gevolgd kunnen worden. Het zou van groot belang zijn om deze competenties daar verder te ontwikkelen. Dit komt overeen met het onderzoek van Van Meerkerk en Edelenbos (2021) en Williams (2002), die stellen dat de meeste sociale en emotionele competenties getraind kunnen worden. Emotionele competenties zoals empathie kunnen getraind worden door rollenspellen, waarbij de boundary spanner tijdens het spel van rol wisselt om verschillende perspectieven te ervaren. Sociale competenties kunnen worden ontwikkeld door technieken voor conflictmanagement en communicatievaardigheid te oefenen, waaronder het aanpassen van kennis en boodschappen aan verschillende doelgroepen en contexten, wat ook de organisatiesensitiviteit bevordert (Van Meerkerk & Edelenbos, 2021).

## 6. Bibliografie

- Aletta Jacobs School of Public Health (2020). *Evaluatie van de dorpsondersteuner*. Geraadpleegd op 10 februari 2024, via: <https://www.rug.nl/aletta/docs/evaluatie-van-de-dorpsondersteuner.pdf>.
- Anderson, C., & Kirkpatrick, S. (2015). Narrative interviewing. *International Journal of Clinical Pharmacy*. <https://doi.org/10.1007/s11096-015-0222-0>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>.
- Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383–400. <https://doi.org/10.1108/qrij-d-18-00035>.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., van der Velden, T., & de Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (3e ed.). Noordhoff Uitgevers.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/qrij0902027>.
- Canoy, M., Smelik, J., & Ham, M. (2023). *Zorgzame buurten*. Geraadpleegd op 24 februari 2024, via: [Zorgzame buurten \(vilans.nl\)](http://Zorgzame-buurten.vilans.nl).
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Delozier, J. L., & Burbach, M. E. (2021). Boundary spanning: Its role in trust development between stakeholders in integrated water resource management. *Current Research in Environmental Sustainability*, 3(100027), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2021.100027>.
- Doorewaard, H., Kil, A. J., & van de Ven, A. (2015). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Koninklijke Boom uitgevers.
- Dorpsraad Steensel (2022a). *Profiel schets dorpsondersteuner Steensel* [Intern document].
- Dorpsraad Steensel (2022b). *Visieplan Steensel*. [Intern document].
- Dorpsraad Steensel (2023). *Samenwerkingsdocument gemeentelijke voorzieningen Eersel met sociaal domein Steensel* [Intern document].

- Dorpsraad Steensel (2024). *Evaluatie van de functie van dorpsondersteuner in samenhang met het Visieplan welzijn, wonen en zorg in Steensel* [Intern document].
- Dorpscoöperatie Hollandscheveld (z.d.) . *Functieprofiel dorpsregisseur* [Intern document].
- Dorpscoöperatie Hollandscheveld (2018). Samenwerkingsovereenkomst DOS Hollandscheveld [Intern document].
- Dorpscoöperatie Hollandscheveld (2019). Visieplan Hollandscheveld Verbindt' [Intern document].
- Edelenbos, J., & Klijn, E.-H. (2007). Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25–50. <https://doi.org/10.1177/0095399706294460>.
- Edelenbos, J. (2021). *Het belang van boundary spanning en vertrouwen voor samenwerking*. Bestuurskundige Berichten, 36(2), 7-8. Verkregen van: <https://hdl.handle.net/1887/3212667>.
- Elliott, V. (2018). Thinking about the coding process in qualitative data analysis. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3560>.
- Etikan, I. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>.
- Fisher, I., & Ziviani, J. (2004). Explanatory case studies: Implications and applications for clinical research. *Australian Occupational Therapy Journal*, 51(4), 185–191. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1630.2004.00446.x>.
- Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*. Geraadpleegd op 17 februari 2024, via: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064378/FULLTEXT01.pdf>.
- Healey, P. (2015) Citizen-Generated Local Development Initiative: Recent English Experience. *International Journal of Urban Sciences* 19 (2): 109–118. doi:10.1080/12265934.2014.989892.
- Henderson, J. K., & Louhiala-Salminen, L. (2011). Does language affect trust in global professional contexts? Perceptions of international business professionals. *Rhetoric, Professional Communication, and Globalization*, 2(1), 2. <https://docs.lib.purdue.edu/rpcg/vol2/iss1/2>.
- Hendriksma, M. (2024). *Fragiel vertrouwen tussen burger en gemeente*. Geraadpleegd op 12 februari 2024, via: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/daadkracht-ontbreekt-bij-samenwerking-burger-en-gemeente>.
- Hilhorst, P. & Van den Wijngaart, M. (2024). *Samenwerking sociaal en medisch domein*. Geraadpleegd 13 februari 2024, via:

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:1d661510-27f2-4b80-a369-95358288353e>.

- Huxham, C., Vangen, S. (1998). *'What makes practitioners tick?: understanding collaboration practice and practising collaboration understanding'*, Workshop on Interorganizational Collaboration and Conflict, McGill University Montreal.
- Igalla, M., Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (2020). What explains the performance of community-based initiatives? Testing the impact of leadership, social capital, organizational capacity, and government support. *Public Management Review*, 22(4), 602–632. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1604796>.
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W. (2021). Dynamic organisational capabilities: The role of authentic leadership and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1877>.
- Klijn, E. H., & Teisman, G. (2000). Governing public-private partnerships: analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships. In S. P. Osborne (Ed.), *Public-private partnerships; theory and practice in international perspective* (pp. 84-102). Routledge.
- Klijn, E., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). *Trust in governance networks*. *Administration & Society*, 42(2), 193–221. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>.
- Knight, C. G. (2001). *Human–Environment Relationship: Comparative Case Studies*. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 7039–7045). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b0-08-043076-7/04195-4>.
- Nederhand, J., Bekkers, V., & Voorberg, W. (2016). Self-Organization and the Role of Government: How and why does self-organization evolve in the shadow of hierarchy? *Public Management Review*, 18(7), 1063–1084. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1066417>.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (2006). Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organisational exchange. In R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of trust research* (pp. 280-300). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of management journal*, 40(2), 308-338.
- NRC (2023). *Toekomst langdurige zorg ligt in de buurt*. Geraadpleegd op 20 februari 2024, via: <https://www.nrc.nl/nieuws/2023/02/17/toekomst-langdurige-zorg-ligt-in-de-buurt-a4157436>.
- Parker, D., & Vaidya, K. (2001). An economic perspective on innovation networks. *World Scientific Book Chapters*, 125-163.
- Rai, N., & Thapa, B. (2015). A study on purposive sampling method in research. *Kathmandu: Kathmandu School of Law*, 5(1), 8-15.

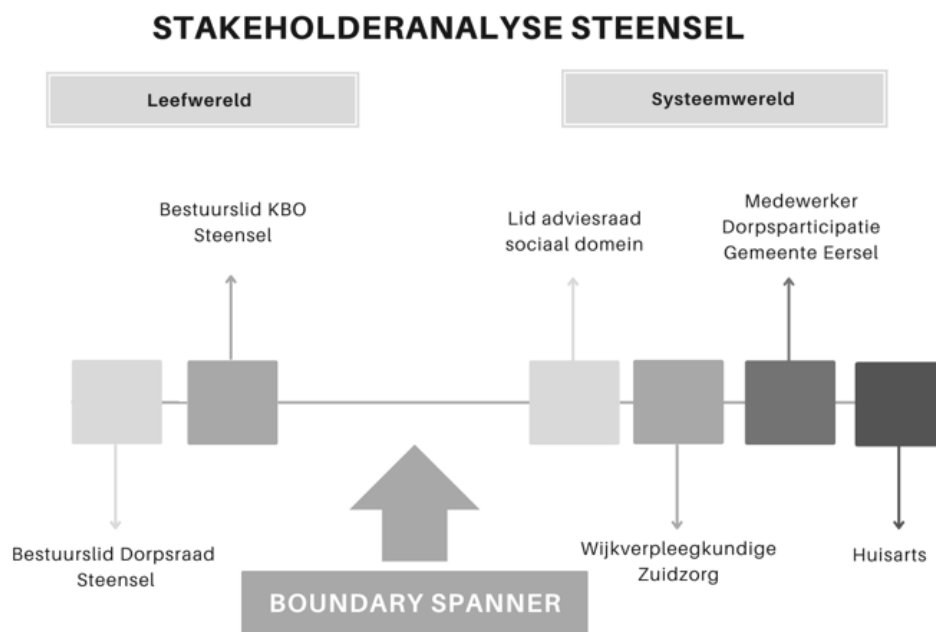
- Sako, M. (2006). Does trust improve business performance. *Organisational trust: A reader*, 267-294.
- Vanneste, B. (2016). From interpersonal to interorganisational trust: The role of indirect reciprocity. *Journal of Trust Research*, 6(1), 7–36.  
<https://doi.org/10.1080/21515581.2015.1108849>.
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, 47(1), 3–24.  
<https://doi.org/10.1007/s11077-013-9181-2>.
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). *Boundary spanners in public management and governance: An interdisciplinary assessment*. Edward Elgar Publishing.
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2021). Becoming a competent boundary spanning public servant. In *Springer eBooks* (pp. 1437–1452). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_39).
- Van Zwieten, M. C. B., & Willems, D. L. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(13), 631-635.
- Van Thiel, S. (2022). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. (4 ed.)  
<https://www.coutinho.nl/nl/bestuurskundig-onderzoek-9789046908037>
- Visser, V., Van Popering-Verkerk, J., Minkman, E., & Van Buuren, A. (2023). Unleashing or domesticating the vitality of citizens' initiatives? The paradoxical relationship between governments and citizens' initiatives in the energy transition. *Cities*, 137, 104300.  
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104300>
- Williams, P. (2002). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration* 80 (1): 103–124.  
[doi:10.1111/padm.2002.80.issue-1](https://doi.org/10.1111/padm.2002.80.issue-1).
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Williams, P. (2011). The life and times of the boundary spanner. *Journal of Integrated Care*, 19(3), 26–33. <https://doi.org/10.1108/14769011111148140>.
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality: Authentic leadership. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889–900. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>.
- Yang, K. (2005). Public administrators' trust in citizens: A missing link in citizen involvement efforts. *Public Administration Review*, 65(3), 273–285. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00453.x>

- Young, J. C., Searle, K., Butler, A., Simmons, P., Watt, A. D., & Jordan, A. (2016). The role of trust in the resolution of conservation conflicts. *Biological Conservation*, 195, 196–202. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2015.12.030>.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>.
- Zaheer, A., & Harris, J. D. (2005). *Interorganizational trust*. Handbook of Strategic Alliances, Oded Shenkar and Jeffrey J. Reuer, eds, 169-197.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 229-239.

## 7. Bijlagen

### 7.1. Respondentenoverzicht

In onderstaande schema's is een overzicht te geven van de betrokken stakeholders, oftewel respondenten, in beide cases (figuur 4 & 6). In de twee tabellen worden de respondenten gepseudonimiseerd, waarbij enkel de functie wordt weergegeven (figuur 5 & 7).

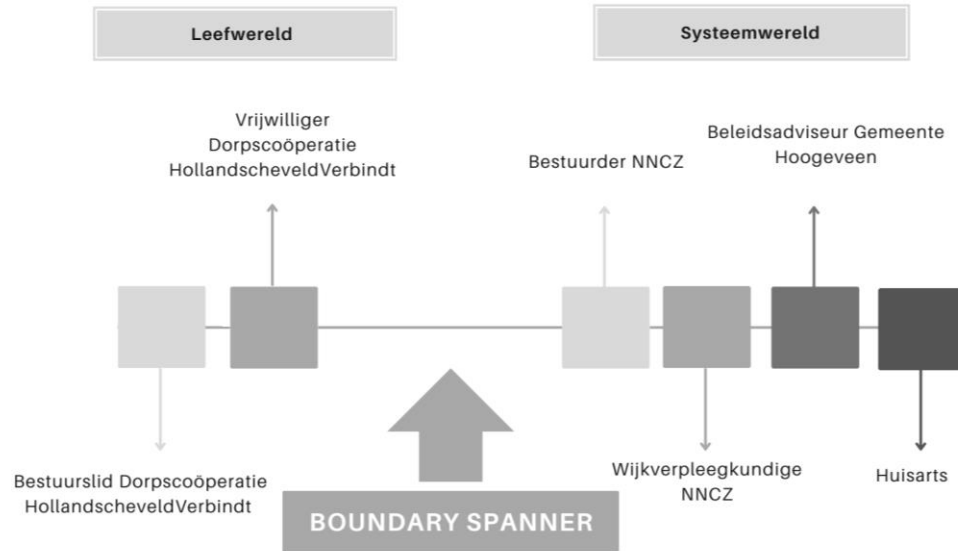


**Figuur 4.** Stakeholderanalyse Dorpsraad Steensel

Respondent 1	Boundary spanner Dorpsraad Steensel
Respondent 2	Voorzitter KBO Steensel (belangenvereniging ouderen Steensel)
Respondent 3	Lid Adviesraad Sociaal Domein
Respondent 4	Voorzitter Dorpsraad Steensel
Respondent 5	Huisarts Steensel
Respondent 6	Medewerker Dorpsparticipatie Gemeente Eersel
Respondent 7	Wijkverpleegkundige Steensel

**Figuur 5.** Pseudoniemenlijst Dorpsraad Steensel

## STAKEHOLDERANALYSE HOLLANDSCHEVELD



**Figuur 6.** Stakeholderanalyse Dorpscoöperatie HollandscheveldVerbindt

Respondent A	Bestuurder NNCZ (Noord Nederlandse Coöperatie van Zorgorganisaties)
Respondent B	Huisarts Hollandscheveld
Respondent C	Vrijwilliger Dorpscoöperatie HollandscheveldVerbindt
Respondent D	Bestuurslid Dorpscoöperatie HollandscheveldVerbindt
Respondent E	Beleidsadviseur sociaal domein Gemeente Hoogeveen
Respondent F	Boundary spanner van Dorpscoöperatie HollandscheveldVerbindt
Respondent G	Wijkverpleegkundige NNCZ

**Figuur 7.** Pseudoniemenlijst Dorpscoöperatie HollandscheveldVerbindt

## 7.2. Documentenoverzicht

<b>Dorpsraad Steensel (case 1)</b>	<b>Dorpscoöperatie Hollandscheveld (case 2)</b>
Profielchets van de dorpsondersteuner	Functieprofiel dorpsregisseur
Samenwerkingsdocument gemeentelijke voorzieningen Eersel met sociaal domein Steensel'	Samenwerkingsovereenkomst DOS Hollandscheveld
Visieplan Steensel	Visieplan Hollandscheveld Verbindt
Evaluatie van de functie van dorpsondersteuner in samenhang met het Visieplan welzijn, wonen en zorg in Steensel	

**Figuur 8.** *Documentenoverzicht*

## 7.3. Vragenlijst

### A. Algemeen

1. Hoe ziet de samenwerking met het bewonersinitiatief en de betrokken organisaties er precies uit?
2. Hoe zou u de samenwerking omschrijven?
3. Wat zijn zaken die voorspoedig lopen in de samenwerking en waar schuurt het weleens?
4. Hoe ziet de samenwerking van de bewonersinitiatieven met andere partijen er volgens u uit?
5. Hoe ziet u de rol van de boundary spanner binnen deze samenwerking?

### B. Vertrouwen tussen organisaties

6. Ervaart u tijdens de samenwerking met de andere organisatie een zekere mate van gedeeld vertrouwen?
  - a. Zo ja, waaraan merkt u dat?
  - b. Zo nee, hoe ervaart u dit?
7. Bent u van nature geneigd te geloven dat de intenties van het bewonersinitiatief of andere organisaties binnen de samenwerking goed zijn?
  - a. Zo ja, waarom?
  - b. Zo nee, hoe ervaart u dit?
8. Bent u ervan overtuigd dat de afspraken die tijdens de samenwerking worden gemaakt door de bewonersinitiatieven en betrokken organisaties ook nageleefd worden?
  - a. Zo ja, waar merkt u dit aan?
  - b. Zo nee, hoe ervaart u dit?
9. Bent u ervan overtuigd dat het bewonersinitiatief of andere organisaties zowel binnen als buiten de samenwerking niet voor het eigen gewin gaan (opportunistisch handelen), maar de samenwerking voor ogen blijft houden?
  - a. Zo ja, waar merkt u dit aan?
  - b. Zo nee, hoe ervaart u dit?

### C. Competenties boundary spanner gekoppeld aan interorganisationeel vertrouwen

10. Zijn er competenties van een boundary spanner die bijdragen aan het onderling vertrouwen tussen alle betrokken organisaties?
11. (Hoe) merkt u dat de boundary spanner zich goed kan inleven in alle betrokken partijen binnen de samenwerking en de andere overtuigingen ook begrijpt?
  - a. Zo ja, leidt dit tot meer interorganisationeel vertrouwen?

b. Doorvragen naar casuïstiek (meer naar hoe/waarom dit gebeurt)

12. (Hoe) merkt u dat de dorpsondersteuner zich bewust is van de visie van de bewonersinitiatief en trouw blijft hieraan tijdens de samenwerking met andere partijen?

a. Zo ja, leidt dit tot meer interorganisationeel vertrouwen?

b. Doorvragen naar casuïstiek (meer naar hoe/waarom dit gebeurt)

13. (Hoe) merkt u dat de boundary spanner succesvol is in het bemiddelen tijdens akkefietjes of onduidelijkheden?

a. Zo ja, leidt dit tot meer interorganisationeel vertrouwen?

b. Doorvragen naar casuïstiek (meer naar hoe/waarom dit gebeurt)

14. (Hoe) merkt u dat de boundary spanner tijdig anticipeert op bepaalde problemen of ontwikkelingen die afspelen binnen het sociaal domein en medisch domein?

a. Zo ja, leidt dit tot meer interorganisationeel vertrouwen?

b. Doorvragen naar casuïstiek (meer naar hoe/waarom dit gebeurt)

15. (Hoe) merkt dat de boundary spanner zowel zijn communicatiestijl als terminologie aanpast aan verschillende doelgroepen en specifieke context om zo zinvol en effectief te communiceren met verschillende doelgroepen?

a. Zo ja, leidt dit tot meer interorganisationeel vertrouwen?

b. Doorvragen naar casuïstiek (meer naar hoe/waarom dit gebeurt)

#### **D. Overig**

16. Zijn er volgens u verder nog competenties van de boundary spanner die leiden tot meer interorganisationeel vertrouwen?

## 7.4. Codeboom

Open coderen	Axiaal coderen	Selectief coderen
<p>doorontwikkeling in samenwerking huisartsen dorpsondersteuner als verbinder</p> <p>gezamenlijke samenwerking om breed over te komen naar gemeente</p> <p>goede samenwerking onderling samenwerking gemeente goed</p> <p>samenwerking vrijwilligers goed</p> <p>schuren samenwerking met gemeente</p> <p>schuren tussen partijen in samenwerking</p> <p>schuren tussen professionele zorgaanbieders</p> <p>weinig schuring tussen partijen</p>	<p>beoordeling samenwerking partijen</p>	<p><b>Context van samenwerking tussen de organisaties</b></p>
<p>drie elementen van vertrouwen</p> <p>gedeeld vertrouwen tussen partijen</p> <p>uitspreken frustraties beïnvloed vertrouwen positief</p> <p>vertrouwen door gelijkwaardigheid als fundament</p> <p><i>vertrouwen is ook loslaten</i></p>	<p>Algemeen gedeeld vertrouwen</p>	<p><b>Interorganisationeel vertrouwen</b></p>

<p>alle partijen meegeschreven aan visieplan</p> <p>gedeelde visie met professionals</p> <p><i>in goede vertrouwensrelatie mag het schuren</i></p> <p>intenties die overeenkomen leidt tot vertrouwen</p>	<p>Gedeeld vertrouwen: vertrouwen in goede wil (intenties)</p>	
<p>afspraken nakomen leidt tot vertrouwen</p> <p>afspraken opgenomen in visie- en actieplan</p> <p>afspraken worden nagekomen, maar niet volledige vertrouwen</p> <p>gemeente komt niet altijd afspraken na</p>	<p>Gedeeld vertrouwen: vertrouwen in overeenkomst</p>	
<p>afwezigheid voor eigen gewin gaan versterkt vertrouwen</p> <p>gemeente gericht op eigen gewin</p> <p>gemeente kijkt naar kosten niet investeringen voorwaardelijke houding van gemeente</p>	<p>Gedeeld vertrouwen: afwezigheid opportunisme</p>	
<p>actief luisteren leidt tot vertrouwen</p> <p><i>kwetsbaar durven opstellen leidt tot vertrouwen</i></p> <p><i>naast empathie ook tot concrete acties komen leidt tot vertrouwen</i></p> <p>open communicatie leidt tot vertrouwen</p> <p><i>toegankelijkheid versterkt vertrouwen</i></p>	<p>Invloed van inlevingsvermogen op interorganisationeel vertrouwen</p>	<p><b>Empathie</b></p>

<p>kritisch en zelfbewust als dorpsondersteuner</p> <p>niet met alle winden meewaaien</p> <p>uitdragen visie leidt tot vertrouwen</p>	<p>Invloed van zelfbewust visie uitdragen leidt tot interorganisationeel vertrouwen</p>	<p><b>Authenticiteit</b></p>
<p>aanpassen communicatiestijl leidt tot vertrouwen</p> <p>open communicatie leidt tot vertrouwen</p> <p>symbolisch aanpassen aan taalgebruik</p>	<p>Invloed van communicatie aanpassen op interorganisationeel vertrouwen</p>	<p><b>Communicatievaardigheid</b></p>
<p>anticiperen op ontwikkelingen leidt tot vertrouwen</p> <p>belangen aanvoelen beïnvloed vertrouwen</p> <p><i>door vertrouwen meer creatieve ruimte</i></p> <p>dorpsondersteuner innovatief op uitvoerend niveau</p> <p>dorpsondersteuner mag soms meer risico's nemen naast signaleren ook anticiperen</p> <p>organisatiesensitiviteit beïnvloed vertrouwen</p> <p><i>tact en strategie bij dorpsondersteuner is trainbaar</i></p>	<p>Invloed van signaleren, anticiperen en risico's nemen op interorganisationeel vertrouwen</p>	<p><b>Organisatiesensitiviteit</b></p>
<p><i>als dorpsondersteuner niet te veel tussen gemeente en dorpscoöperatie</i></p> <p><i>bemiddelen op uitvoerend niveau</i></p> <p><i>bestuursleden bemiddelen op strategisch niveau</i></p>	<p>Invloed van conflictmanagement op het interorganisationeel vertrouwen</p>	<p><b>Conflictmanagement</b></p>

neutraal bemiddelen leidt tot vertrouwen		
neutraal opstellen van dorpsondersteuner		

**Figuur 9.** *Codeboom*