

25 JULI 2024



Erasmus

STRATEGIEËN VOOR SUCCES

EEN ONDERZOEK NAAR BOUNDARY SPANNERS IN HET SOCIAAL DOMEIN

ANNA PICCARDT BROUWER (493950)

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM,
MSc Governance en Management van Complexe Systemen

Begeleider: Dr. M.J. Nederhand

Tweede beoordelaar: Prof. dr. J. Edelenbos

Woordenaantal: 11.912 incl. figuren en tabellen

Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt de impact van strategieën van boundary spanners op de effectiviteit van governance-netwerken binnen het sociaal domein in drie Nederlandse gemeenten: Lelystad, Hollands Kroon en Utrecht. De focus ligt op drie strategieën: de ondernemende strategie, de mediërende strategie en de hiërarchische strategie. De effectiviteit van deze strategieën wordt beoordeeld op hun invloed op netwerklernen, verdeeld in single-loop, double-loop en triple-loop leren.

Sinds de decentralisatiehervormingen van 2015 staan Nederlandse gemeenten voor aanzienlijke uitdagingen bij het leveren van geïntegreerde sociale diensten. Deze uitdagingen worden verergerd door de verwachte financiële beperkingen in het fiscale ravijnjaar 2026. Dit onderzoek, gebaseerd op een deductieve benadering, maakt gebruik van semigestructureerde interviews met boundary spanners in de genoemde gemeenten om kwalitatieve gegevens te verzamelen over het voorkomen en de impact van de drie strategieën.

Uit de bevindingen blijkt dat de ondernemende strategie voornamelijk leidt tot single-loop leren met een beperkte positieve invloed op de netwerkeffectiviteit. De mediërende strategie draagt niet significant bij aan double-loop of triple-loop leren en verbetert de netwerkeffectiviteit daardoor niet. Hoewel de hiërarchische strategie theoretisch noodzakelijk wordt geacht voor structurele veranderingen, ontbreekt concreet bewijs voor de impact ervan op leeruitkomsten binnen het netwerk.

Deze studie levert zowel theoretische als praktische inzichten in netwerklernen binnen het sociaal domein en benadrukt de noodzaak voor gemeenten om omgevingen te creëren die diepere niveaus van leren en aanpassing ondersteunen. Aanbevelingen omvatten onder andere het creëren van tijd en ruimte voor reflectie en het opzetten van een veilige leercultuur en werkomgeving.

Voorwoord

Met groot genoegen presenteer ik deze scriptie, die het resultaat is van een intensieve periode van studie, onderzoek en het lopen van een stage gedurende mijn master Governance en Management van Complexe Systemen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze scriptie onderzoekt de strategieën van boundary spanners in het sociaal domein en hun impact op de effectiviteit van governance-netwerken binnen Nederlandse gemeenten.

Allereerst wil ik mijn dank uitspreken aan mijn begeleider, Dr. José Nederhand, voor haar waardevolle feedback en begeleiding gedurende dit traject. Haar expertise en kritische inzichten hebben een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van dit onderzoek.

Ik ben ook dank verschuldigd aan de medewerkers van Hiemstra & De Vries, mijn stageorganisatie, die niet alleen toegang hebben verleend tot hun netwerk maar ook praktische inzichten hebben gedeeld die van grote waarde zijn geweest voor dit onderzoek. Een speciaal woord van dank gaat uit naar de respondenten uit de gemeenten Lelystad, Hollands Kroon en Utrecht, wiens medewerking en openheid tijdens de interviews van groot belang waren voor de totstandkoming van deze scriptie.

Daarnaast wil ik mijn familie, vrienden en huisgenoten bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en geduld tijdens deze periode. Hun aanmoediging heeft me door de moeilijkere momenten heen geholpen en ik ben ze erg dankbaar dat ze een halfjaar mijn gezucht hebben aangehoord.

Tot slot, deze scriptie is opgedragen aan alle professionals in het sociaal domein die dagelijks werken aan het verbeteren van de levenskwaliteit van de meest kwetsbare groepen in onze samenleving. Ik hoop dat de bevindingen van dit onderzoek bijdragen aan een beter begrip van de uitdagingen en mogelijkheden binnen governance-netwerken en dat ze een praktische handreiking bieden voor beleidsmakers en professionals om hun werk verder te verbeteren.

Anna Piccardt Brouwer

Rotterdam
juli 2024

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	1
Voorwoord.....	2
1 - Inleiding	5
1.1 Wetenschappelijke relevantie	6
1.2 Maatschappelijke relevantie.....	7
2 - Theoretisch kader	8
2.1 Effectiviteit van governance-netwerken.....	8
2.2 Boundary spanners.....	10
2.3 Drie boundary spanning-strategieën	11
2.3.1 De ondernemende strategie.....	11
2.3.2 De mediërende strategie	12
2.3.3 De hiërarchische strategie	12
2.4 Conceptueel model.....	13
3 - Methodologie	14
3.1 Deductief onderzoek	14
3.2 Onderzoeksmethoden en dataverzameling.....	14
3.3 Operationalisering	15
3.3.1 Operationalisering onafhankelijke variabelen.....	16
3.3.2 Operationalisering afhankelijke variabele	17
3.4 Interviewopzet.....	18
3.5 Data-analyse	18
3.6 Validiteit.....	18
3.6.1 Interne validiteit	18
3.6.2 Externe validiteit.....	18
3.7 Betrouwbaarheid	19
3.8 Privacy.....	19
4 - Resultaten.....	20
4.1 De drie boundary spanning-strategieën	20
4.1.1 De ondernemende strategie – toegepast door 8 respondenten.....	20
4.1.2 De mediërende strategie – toegepast door alle respondenten	20
4.1.3 De hiërarchische strategie – toegepast door 6 respondenten	21
4.2 De drie orden van leren	21
4.2.1 Niet-leren.....	22
4.2.2 Single-loop leren.....	22
4.2.3 Double-loop leren.....	23
4.2.4 Triple-loop leren	24
4.3 Relatie strategieën en leren.....	24
4.3.1 De ondernemende strategie en netwerklernen	24
4.3.2 De mediërende strategie en netwerklernen	25
4.3.3 De hiërarchische strategie en netwerklernen	25
4.4 Variabelen die buiten de scope van het onderzoek vallen	26
5 - Conclusie.....	27

5.1 discussie.....	27
5.1.1 Originele bijdragen	27
5.1.2 Limitaties	28
5.2 Aanbevelingen	29
Literatuurlijst	30
Bijlage 1 Interviewopzet	35
Bijlage 2 Codeerschema.....	37
Bijlage 3 Informed consentformulier	40
Bijlage 4 Operationalisatie niet-leren	41
Bijlage 5 One-pager resultaten	42

1 - Inleiding

Het jaar 2026, beter bekend als het ravijnjaar, vormt een cruciaal moment voor het sociaal domein in Nederland. In dit jaar belanden alle gemeenten tussen het oude financiële systeem, dat in 2025 eindigt, en het nieuwe, dat vanaf 2027 ingaat (ANP, 2023). Het gevolg van deze omslag is dat gemeenten gezamenlijk ongeveer 3 miljard euro minder te besteden vanuit het gemeentefonds zonder dat er taken verdwijnen (Peters, 2023). De decentralisaties van 2015, waarbij de verantwoordelijkheden voor jeugdzorg, werk en inkomen, en zorg aan langdurig zieken en ouderen werden overgedragen aan de gemeenten, bracht hoge verwachtingen met zich mee. De gedachte was dat gemeenten, die dicht bij de burger staan, beter in staat zouden zijn om integraal te werken en maatwerk te leveren (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2020). Echter, deze verwachtingen zijn grotendeels niet waargemaakt. Zo komen de gemeenten nu al jaren structureel geld tekort, terwijl de groep kwetsbare mensen die afhankelijk is van het sociale domein eerder toeneemt dan afneemt, niet in de laatste plaats door de coronapandemie (NOS, 2020) en de toenemende vergrijzing (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, z.d.). Ook gemeenten zelf erkennen de problemen die zich spelen op het gebied van het sociaal domein. Nederlandse gemeenten zijn daarom op zoek naar manieren om het sociaal domein beter te laten functioneren en zichzelf zo van het 'ravijn' te redden.

Het sociaal domein in Nederland omvat zorg, welzijn, jeugdhulp, arbeidsmarktbeleid, participatie en andere sociale voorzieningen. Sinds de decentralisaties in 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor taken zoals maatschappelijke ondersteuning, jeugdzorg en participatie. Zij streven naar een integrale aanpak om burgers optimaal te ondersteunen, zelfredzaamheid te bevorderen en maatschappelijke participatie te stimuleren. Samenwerking met zorgaanbieders, welzijnsorganisaties en andere instanties is essentieel voor effectief sociaal beleid, gericht op maatwerk, preventie en lokale betrokkenheid. Echter, gemeenten hebben niet de juridische vrijheid om autonoom over de inrichting van deze taken te beslissen, wat het uitvoeren van deze taken bemoeilijkt (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2020).

Het sociaal domein wordt gekenmerkt als een governance-netwerk vanwege de complexiteit en het grensoverschrijdende karakter van de maatschappelijke uitdagingen die het omvat. Deze uitdagingen kunnen niet door één enkele actor worden aangepakt, maar vereisen collectieve actie van diverse partijen, waaronder overheidsinstellingen, de private sector, en maatschappelijke organisaties. Dit domein omvat beleidsterreinen zoals arbeidsparticipatie en jeugdzorg, waarbij cliënten vaak meerdere problemen hebben die verschillende beleidsterreinen beslaan. Dit maakt de kwesties grensoverschrijdend, zowel organisatorisch als functioneel, en vereisen ze samenwerking over juridische en maatschappelijke grenzen heen. Er is een significante onderlinge afhankelijkheid tussen actoren, wat intensieve samenwerking en het delen van middelen en kennis vereist om kwalitatief hoogwaardige uitkomsten te bereiken (Van Meerkerk & Edelenbos, 2013). Dit benadrukt het netwerkaspect, aangezien geen enkele partij zelfstandig kan opereren en samenwerking noodzakelijk is (Van Meerkerk & Edelenbos, 2013; Osborne, 2010).

Daarnaast zijn er in het sociaal domein vaak conflicterende belangen en waarden, zoals efficiëntie versus maatwerk. Het managen hiervan vereist duurzame interacties en samenwerkingen, wat het netwerkarakter van het sociaal domein benadrukt. De autonomie van betrokken actoren en hun verschillende percepties compliceren de sturing binnen deze netwerken. De complexiteit wordt verder vergroot door de diversiteit aan partijen, onderlinge afhankelijkheden, verdeelde autoriteit en tegenstrijdige waarden (Klijn, Steijn, et al., 2010; Ysa et al., 2014; Teisman et al., 2010; Klijn, Edelenbos, et al., 2010).

Uit bovenstaande punten blijkt dat het sociaal domein veel eigenschappen heeft die ervoor zorgen dat het managen ervan een complexe opgave is. Om niet in het 'ravijn' te vallen zullen gemeenten dus moeten investeren in factoren die de effectiviteit van dit netwerk kunnen vergroten.

In de literatuur worden boundary spanners, letterlijk vertaald 'grenswerkers', gezien als een belangrijke factor voor het functioneren van beleidsnetwerken (Nederhand et al., 2018; Van Meerkerk & Edelenbos, 2013). Uit het onderzoek van Nederhand et al. (2018) komen drie verschillende strategieën naar voren die boundary spanners kunnen inzetten: de ondernemende strategie, de mediërende strategie en de hiërarchische strategie. Daarnaast benoemen meerdere auteurs (Agostino et al., 2015; Knight, 2002; Knight & Pye, 2005; Kapucu & Hu, 2020) netwerklere als een belangrijke factor voor de ontwikkeling en het behalen van successen voor een netwerk.

In dit onderzoek wordt er daarom gekeken wat de invloed is van het gebruik van deze drie verschillende strategieën door boundary spanners in de gemeenten Lelystad, Hollands Kroon en Utrecht op de effectiviteit van het governance-netwerk, die gemeten worden door te kijken naar het vermogen tot netwerklere van het governance netwerk, om zo aanbevelingen te kunnen doen over wat wel en niet werkt in het sociaal domein. Deze onderzoeksvraag is opgesteld in overleg met mijn stageorganisatie, adviesbureau Hiemstra & De Vries. De onderzoeksvraag is daarom dus als volgt:

“Wat is de invloed van drie strategieën voor boundary spanners op de effectiviteit van het governance-netwerk in het sociaal domein in de gemeenten Lelystad, Hollands Kroon en Utrecht?”

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

1. Hoe meet je de effectiviteit van een governance-netwerk?
2. Wat is de verwachte relatie tussen de ondernemende strategie, de mediërende strategie, de hiërarchische strategie en de effectiviteit van het governance-netwerk in het sociaal domein?
3. In hoeverre komen de drie strategieën voor bij boundary spanners in de gemeenten Lelystad, Hollands Kroon en Utrecht?
4. Wat is de werkelijke relatie tussen deze strategieën en de effectiviteit van het governance-netwerk in het sociaal domein?

1.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Deze scriptie bouwt voort op bestaand onderzoek door de implicaties van de strategieën zoals geformuleerd door Nederhand et al. (2018) in de praktijk te onderzoeken bij drie grote Nederlandse gemeenten. Het oorspronkelijke onderzoek richtte zich voornamelijk op de institutionele barrières die boundary spanners ervaren en de strategieën die zij gebruiken om deze barrières te omzeilen. Deze scriptie draagt bij aan de praktische toepassing van het onderzoek van Nederhand et al. (2018) en laat zien hoe deze strategieën kunnen bijdragen aan de verbetering van het functioneren van governance-netwerken binnen het sociale domein van gemeenten. Dit biedt een concreet kader voor hoe theoretische concepten in de praktijk kunnen worden geïmplementeerd.

Daarnaast is er reeds uitgebreid onderzoek gedaan naar de invloed van netwerkmanagement op de effectiviteit van governance-netwerken (Klijn, Edelenbos, et al. 2010; Klijn, Steijn, et al. 2010). Echter, deze studies richtten zich niet op de invloed van specifieke strategieën van netwerkmanagement, zoals in dit onderzoek. Bovendien waren deze onderzoeken beperkt tot de milieu-/ruimtelijke planning-sector, waarin reflectie op de uitkomsten mogelijk was na voltooiing van projecten. In dit onderzoek wordt echter een lopend project onderzocht, wat een direct perspectief biedt op de dynamiek en resultaten van governance-netwerken.

Nederhand et al. (2018) benadrukken in hun discussie de noodzaak voor meer aandacht voor de rol van hiërarchie in boundary spanning. Deze scriptie verdiept zich verder in dit aspect door het gebruik van hiërarchische strategieën te onderzoeken. Daarnaast benadrukken Sørensen en Torfing (2009) het belang van operationele definities van netwerkeffectiviteit om empirisch onderzoek naar governance-netwerken op meerdere niveaus mogelijk te maken. Dit onderzoek draagt bij aan de operationalisering van netwerkeffectiviteit door te focussen op netwerkleren als een kritieke factor voor de effectiviteit van governance-netwerken

1.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Deze scriptie draagt bij aan de bestuurspraktijk door te focussen op de effectiviteit van beleidsuitvoering en dienstverlening binnen het sociale domein van Nederlandse gemeenten. Sinds de decentralisaties van 2015 zijn gemeenten belast met een breed scala aan taken, variërend van zorg en welzijn tot jeugdhulp en participatie. Dit onderzoek is relevant gezien de druk op gemeenten om binnen dit domein effectief te opereren, vooral in het licht van financiële uitdagingen, zoals het 'ravijnjaar 2026', waarin tekorten worden verwacht. Deze tekorten kunnen rechtstreeks van invloed zijn op de kwaliteit van leven van kwetsbare groepen, zoals ouderen, langdurig zieken, en jongeren in problematische situaties.

Door te onderzoeken hoe boundary spanners verschillende strategieën inzetten om verbindingen te leggen tussen organisaties en hun omgeving, biedt deze scriptie waardevolle inzichten voor de praktijk. Door het verkrijgen van inzichten over het effect van de onderzochte strategieën op het leren binnen een governance-netwerk kunnen gemeenten helpen om hun strategieën aan te passen en zo hun functioneren binnen het sociale domein te verbeteren. Organisatorisch leervermogen wordt namelijk gezien als een belangrijke factor voor transformatieve veranderingen binnen organisaties om zo tot betere resultaten te komen (Bess et al., 2010), en alleen door te veranderen zullen gemeenten kunnen omgaan met de tekorten van het aankomende ravijnjaar. Lerend vermogen is daarom essentieel voor het waarborgen van de kwaliteit van dienstverlening aan kwetsbare groepen en het efficiënt omgaan met de beschikbare middelen.

Daarnaast draagt deze scriptie bij aan het vertalen van theoretische kennis naar praktische toepassingen binnen governance-netwerken. Door de implicaties van netwerkmanagementstrategieën te onderzoeken in de context van Nederlandse gemeenten, wordt een brug geslagen tussen academisch onderzoek en de praktijk van beleidsuitvoering. Dit biedt concrete handvatten voor beleidsmakers en professionals om de effectiviteit van hun werk te verbeteren en zo bij te dragen aan de samenleving.

2 - Theoretisch kader

2.1 EFFECTIVITEIT VAN GOVERNANCE-NETWERKEN

In de literatuur is herhaaldelijk aandacht besteed aan het analyseren van de resultaten of prestaties van governance-netwerken (Klijn, Edelenbos, et al., 2010; Klijn, Steijn, et al., 2010; Edelenbos et al., 2011; O'Toole et al., 2007; Klijn & Edelenbos, 2012; Sørensen & Torfing, 2009). De rode draad in deze artikelen is dat de analyse ervan om verschillende redenen als uitdagend wordt ervaren. Ten eerste is er vaak van tevoren niet één duidelijk doel opgesteld, en hebben de verschillende actoren in het netwerk ook eigen doelen, waardoor het moeilijk wordt om te kiezen aan de hand van welk doel er geëvalueerd moet worden (Klijn, Edelenbos, et al., 2010). Ook zijn uitkomsten van een governance netwerk vaak niet te meten of uit te drukken in cijfers, zoals gedeelde toekomstvisies, gedeelde waarden, betere coördinatie, etc. (Sørensen & Torfing, 2009). Daarnaast kan je ook de kosten niet goed bij elkaar optellen, waardoor je geen vergelijking met de baten kan maken om iets over de efficiëntie of de effectiviteit te zeggen.

Een strategie die vaak gebruik wordt om de uitdagingen van deze analyse te overkomen is het meten van de effectiviteit die na afloop (ex-post) werd ervaren door betrokkenen bij het beleid of bij het project. Zowel Edelenbos et al. (2011), Klijn, Edelenbos, et al. (2010), Klijn, Steijn, et al. (2010) en Van Meerkerk et al. (2015) hebben deze strategie van 'perceived performance' gebruikt in hun onderzoek, opgedeeld in 'content outcomes' en 'process outcomes'. Sørensen en Torfing (2009) geven een aantal redenen waarom dit niet altijd de beste strategie is om de effectiviteit van een governance-netwerk te meten. Ten eerste zijn respondenten niet altijd geneigd om betrouwbare antwoorden te geven op de vragen. Burgers zijn namelijk vaak niet op de hoogte hoe en wie bepaalde diensten en oplossingen verzorgen, en stakeholders hebben vaak de neiging om sociaal wenselijke antwoorden te geven door beslissingen achteraf voor zichzelf te rationaliseren. Daarnaast geven de antwoorden eerder een beeld van de winsten van individuele respondenten dan van het netwerk als geheel (Sørensen & Torfing, 2009). Bovendien wordt deze methodiek vooral gebruikt om een afgerond, fysiek project na afloop te analyseren, zoals het herstructureren van een wijk, terwijl het bij dit onderzoek om een ander soort project gaat, zonder duidelijk einde.

Om deze redenen wordt er in deze scriptie ook rekening gehouden met andere perspectieven. De conceptualisatie van Sørensen en Torfing (2009) is gebaseerd op de aanname dat effectieve netwerk governance begin bij de identificatie van relevante beleidsproblemen en eindigt met het bouwen van capaciteiten voor toekomstige samenwerking tussen actoren (Sørensen & Torfing, 2009). Zij hebben hier zes punten voor opgesteld die iets zeggen over de effectiviteit van governance-netwerken als er wordt gekeken in hoeverre deze punten worden uitgevoerd (Sørensen & Torfing, 2009, p. 242), zoals weergegeven in tabel 1.

Tabel 1

Zes criteria voor de effectiviteit van governance-netwerken

-
1. Duidelijk begrip creëren rond complexe beleidsproblemen en kansen;
 2. Bedenken van innovatieve en haalbare beleidsopties die passen bij gedeelde ervaringen;
 3. Gezamenlijke beleidsbeslissingen nemen zonder onnodige kosten;

4. Zorgen voor soepele beleidsimplementatie met doorlopende coördinatie en legitimiteit;
5. Flexibel beleid met aanpassingsmogelijkheden aan veranderende omstandigheden;
6. Faciliteren van toekomstige samenwerking door gezamenlijk leren en opbouwen van wederzijds vertrouwen.

Noot. Gebaseerd op Sørensen, E., & Torfing, J. (2009).

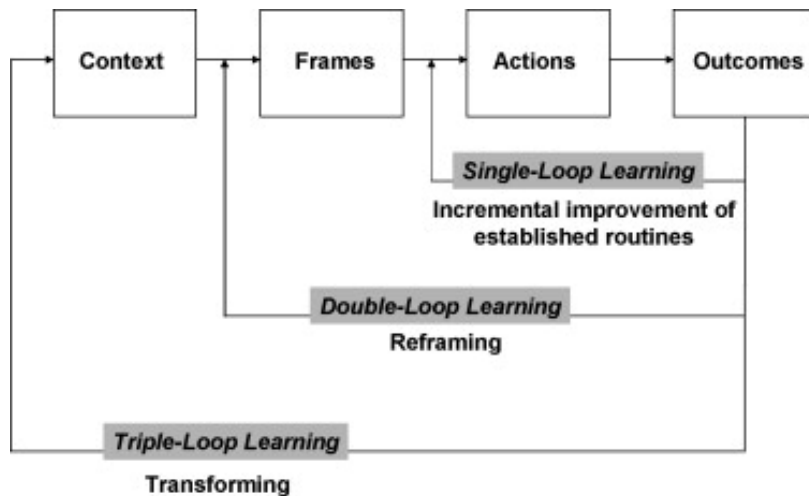
Een kritische noot hierbij is dat niet alle governance-netwerken op gelijke voet zijn gecreëerd. Sørensen en Torfing (2009) geven hierbij het voorbeeld dat governance-netwerken die gericht zijn op beleidscreatie minder zullen presteren op criteria 4-6, terwijl governance-netwerken die zich voornamelijk bezighouden met beleidsimplementatie en het leveren van diensten minder zullen presteren op criteria 1-3.

In zowel criterium 5 als 6 komt het belang van *leren* voor effectiviteit in governance-netwerken naar voren, enerzijds in het doen van aanpassingen en anderzijds in het gezamenlijk leren voor het opbouwen van effectieve samenwerkingen. Er is in dit onderzoek om meerdere redenen voor gekozen om te focussen op het lerende aspect (organisatorisch/netwerkleren) om de effectiviteit van een governance netwerk te meten. Ten eerste zijn volgens de logica van Sørensen en Torfing (2009) criteria 4-6 het meest relevant voor governance-netwerken die zich met beleidsimplementatie en het leveren van diensten bezighouden, zoals het sociaal domein dat doet. Deze criteria focussen zich voor een groot deel op leren en aanpassend vermogen. Ten tweede benoemen meerdere auteurs (Agostino et al., 2015; Knight, 2002; Knight & Pye, 2005; Kapucu & Hu, 2020) netwerkleren als een belangrijke factor voor de ontwikkeling en het behalen van successen voor het netwerk.

Voor dit onderzoek wordt de volgende definitie van netwerkleren gehanteerd, gebaseerd op Knight (2002): het leren van een groep organisaties als groep, ofwel; het leren *van* netwerken. Het doel van dit onderzoek is immers om iets te zeggen over het hele governance-netwerk in het sociaal domein, en niet over een enkele organisatie. Argyris en Schön (1978) hebben het over drie leerniveaus in organisaties: single-loop learning, double-loop learning en deuterio-learning. Op basis van deze theorie heeft Pahl-Wostl (2009) een vergelijkbaar model van drie leerniveaus opgesteld, wat wordt weergegeven in figuur 1. In dit model wordt het deuterio-niveau van Argyris en Schön vervangen door triple-loop leren.

Figuur 1

Single-, double-, en triple-loop leren geïllustreerd



Noot. Overgenomen uit Pahl-Wostl, C. (2009). A conceptual framework for analyzing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. *Global Environmental Change*, 19(3), p. 359. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2009.06.001>

Single-loop leren betekent dat je incrementele veranderingen onderneemt om je actiestrategieën te verbeteren, zonder de basisaannames te heroverwegen (Pahl-Wostl, 2009), bijvoorbeeld een organisatie voor werkloze jongeren die vaker trainingen gaat geven als de gewenste resultaten niet worden bereikt. Bij double-loop leren kijk je opnieuw naar die aannames (zoals oorzaak-gevolg relaties), maar binnen een waardenkader (Pahl-Wostl, 2009), door bijvoorbeeld een ander soort trainingen te geven, zoals een-op-een coaching in plaats van workshops. Triple-loop leren gaat nog een stapje verder door de onderliggende waarden, overtuigingen en wereldbeelden te heroverwegen als de aannames niet meer kloppen (Pahl-Wostl, 2009), zoals wanneer de organisatie besluit om de focus te verschuiven van het verbeteren van individuele kansen naar het aanpakken van structurele ongelijkheden in de arbeidsmarkt. Hoewel veel auteurs schrijven over organisatorisch leren een onderscheid maken tussen de verschillende niveaus van leren zijn er geen eenvoudige relaties aangetoond tussen netwerkpraktijken en eerste-orde leren, of tussen netwerkinterpretaties en tweede-orde leren (Knight & Pye, 2005). Er is dus ruimte om te kijken op welk niveau van leren bepaalde veranderingen effect hebben.

In dit onderzoek wordt er gekeken naar de mate waarin deze leerniveaus voorkomen in het governance-netwerk in het sociaal domein om zo een uitspraak te kunnen doen over de effectiviteit van het governance-netwerk gebaseerd op de criteria van Sørensen en Torfing (2009). Er wordt vanuit gegaan dat verdergaand leren (double- en triple-loop leren) voor betere netwerkeffectiviteit zal zorgen dan single-loop leren, zoals gesteld door o.a. Fiol en Lyles (1985). In de methodologie zal de operationalisering van het concept 'netwerklernen' als indicatie voor de effectiviteit van het netwerk verder worden toegelicht.

2.2 BOUNDARY SPANNERS

Om tot goede resultaten te komen, vereisen governance-netwerken de betrokkenheid van alle relevante actoren, de bereidheid van de participanten om (financiële) middelen uit te wisselen of samen te voegen, en de ontwikkeling van gezamenlijke opvattingen over problemen, oplossingen en besluitvormingsuitgangspunten (Torfing et al., 2012). Boundary spanners zijn leden van een organisatie die in staat zijn om de organisatie die ze vertegenwoordigen te verbinden met de

omgeving (Van Meerkerk & Edelenbos, 2017). Succesvolle boundary spanners hebben sterke interne en externe verbindingen, zodat ze informatie kunnen verzamelen buiten hun eigen omgeving en die informatie vervolgens kunnen overdragen van buiten naar binnen (Van Meerkerk & Edelenbos, 2013). De boundary spanning activiteiten omvatten het opbouwen van duurzame relaties, wederzijdse uitwisseling van informatie en coördinatie over organisatorische grenzen heen (Van Meerkerk, 2014).

In het sociaal domein is informatie-uitwisseling cruciaal. Zonder dit kunnen actoren, zoals hulpverleners die een jongere met schulden ondersteunen, elkaar hinderen. Een instantie zich richt op schulphulpverlening streeft naar het snel aflossen van de schulden, terwijl de jongere misschien leerplichtig is en naar school moet in plaats van te werken. Daarom is voldoende informatie-uitwisseling tussen betrokken instanties noodzakelijk voor een holistische aanpak.

Echter, Nederhand et al. (2018) stellen dat boundary spanning meer is dan alleen het simpelweg 'vertalen' van informatie van de ene (beleef)wereld naar de andere. Om het gedeelte tussen de grenzen van organisaties te kunnen managen en coördineren is de vaardigheid om organisaties en actoren met verschillende achtergronden met elkaar te laten aansluiten, in plaats van alleen verbinden, van groot belang (Nederhand et al., 2018). Volgens Williams (2002) is een van de rollen die een boundary spanner kan aannemen de rol van entrepreneur en innovator. In deze rol worden boundary spanners gezien als katalysatoren die problemen en oplossingen bij elkaar brengen (Williams, 2002), in lijn met het stromen-model van Kingdon, dat ook wordt aangehaald door Nederhand et al. (2018).

2.3 DRIE BOUNDARY SPANNING-STRATEGIEËN

Aan de hand van interviews met 16 district managers uit de gemeente Rotterdam hebben Nederhand et al. (2018) een drietal strategieën opgesteld die gebruikt worden door boundary spanners om bepaalde barrières die zij ondervinden bij het uitvoeren van hun werkzaamheden te omzeilen. Uit de literatuur komen meerdere strategieën en rollen voor boundary spanners naar voren die ze kunnen gebruiken om barrières zoals hierboven genoemd te omzeilen of te doorbreken. Hieronder worden drie van deze strategieën toegelicht om zo tot een conceptueel model en verwachtingen te komen. Deze strategieën volgen de classificatie die naar voren komt uit Nederhand et al. (2018), maar worden aangevuld met andere literatuur over dit onderwerp.

2.3.1 *De ondernemende strategie*

De ondernemende strategie uit Nederhand et al. (2018) houdt in dat de boundary spanners zowel op een creatieve manier naar regels en routines kijken als naar hun contacten en hun netwerk. Het doel van deze strategie is om de institutionele barrières te omzeilen door regels en contacten op een tactische manier te gebruiken. De geïnterviewde boundary spanners waren voor het grootste deel overtuigd van de effectiviteit van deze strategie om dingen voor elkaar te krijgen (Nederhand et al., 2018). Deze strategie komt het meest overeen met de boundary spanner als 'entrepreneur en innovator' zoals beschreven door Williams (2002), die dit aanhaalt als een van de kenmerken van een competente boundary spanner. Dit is vooral van belang bij complexe publieke problemen, zoals de problemen die zich voordoen in het sociaal domein. Vooral de nijpende budgetten en het ravijnjaar vragen om nieuwe en innovatieve manieren van beleidsvoering. Ook Klijn, Steijn, et al. (2010) benoemen de 'connecting strategy' als een van de meest veelbelovende strategieën van netwerkmanagement om tot effectieve uitkomsten te komen in een governance-netwerk. Deze connecting strategy omvat, net zoals de ondernemende strategie uit Nederhand et al. (2018) het selectief benaderen en inzetten van actoren en middelen en het verwijderen van barrières voor samenwerking.

In deze strategie wordt het lerend vermogen van de boundary spanner expliciet benoemd. Echter gaat het hierbij om het leren van 'kleine' fouten, namelijk het benaderen van de verkeerde beleidsfunctionaris. Daarnaast gaat het ook om het leren van de boundary spanner zelf, en niet om het leren van het netwerk. De enige aanpassing die hierbij gedaan wordt is aan een stap in het proces, niet aan het proces zelf. Dit is een kenmerk van single-loop leren. Als laatste gaat het bij deze strategie vooral om het omzeilen van barrières, in plaats van het aanpassen of veranderen van de bestaande structuur en processen. De verwachting is om deze redenen dat de ondernemende strategie niet voor verdergaand leren zorgt, en het misschien zelfs tegengaat, en dus niet bevorderlijk is voor de netwerkeffectiviteit.

2.3.2 *De mediërende strategie*

De mediërende strategie uit Nederhand et al. (2018) wordt gebruikt om een gemeenschappelijke basis voor het ontwikkelen van een oplossing te creëren. Dit gebeurt op twee verschillende manieren. Bij de eerste manier proberen boundary spanners door middel van een argumentatieve aanpak beleidsfunctionarissen te overtuigen van de noodzaak van het probleem. Bij de tweede manier zijn de vertrouwensband, compromissen sluiten en respect tonen voor de belangen van de beleidsfunctionarissen belangrijker dan 'de strijd'. Met de belangen van de beleidsfunctionarissen in het achterhoofd proberen boundary spanners op deze manier gedeeld begrip tussen hunzelf en de functionarissen te creëren. Om dit zo goed mogelijk te kunnen doen is het belangrijk dat de boundary spanners van tevoren al een goede band met de functionarissen hebben opgebouwd. Deze strategie sluit aan bij de rol van boundary spanner als 'reticulist' uit Williams (2002). Deze rol houdt in dat competente boundary spanners veel bezig moeten zijn met interpersoonlijke relaties en netwerkvaardigheden om samenwerking tussen de vele actoren te bereiken. Dit omvat ook het opbouwen van wederzijds vertrouwen, wat door veel auteurs wordt gezien als een van de belangrijkste activiteiten van boundary spanners.

Hoewel 14 van de 16 boundary spanners uit het onderzoek van Nederhand et al. (2018) aangaven dat ze deze strategie gebruikten in hun werkzaamheden, waren ze het niet eens over de effectiviteit van deze strategie. Maar drie boundary spanners waren onvoorwaardelijk overtuigd van de strategie, en zelfs bij deze drie werd er geklaagd over de moeite en vertraging die erbij komt kijken. Twee boundary spanners waren volledig negatief over de effectiviteit en de rest vond dat de strategie wel effectief kon zijn, maar op verschillende voorwaarden, bijvoorbeeld door het te combineren met de ondernemende strategie. Williams (2002) ziet ook de keerzijde van het inzetten van persoonlijke relaties, wat ervoor kan zorgen dat het proces te informeel wordt en te erg gaat leunen op die persoonlijke relaties, die inherent fragiel zijn. Ook Berardo en Scholz (2010) benoemen de problematische kant van te veel vertrouwen in relaties tussen actoren in een netwerk, wat ervoor kan zorgen dat het netwerk zich juist sluit, waardoor er geen boundary spanning activiteiten meer (kunnen) worden verricht.

Daarentegen kan deze strategie wel bijdragen aan het lerend vermogen binnen het netwerk. Door verbindingen te creëren tussen verschillende actoren en hen te betrekken bij de processen ontstaat er double-loop leren. De verwachting is daarom dat de mediërende strategie wel een positief effect heeft op netwerklernen en op die manier ook op de effectiviteit van het netwerk.

2.3.3 *De hiërarchische strategie*

De hiërarchische strategie uit Nederhand et al. (2018) werkt net anders dan de eerste twee strategieën. Vaak zijn de boundary spanners al tegen een barrière aangelopen waardoor ze genooddaakt zijn om de hiërarchische strategie in te zetten. Bij deze strategie wordt namelijk gebruik gemaakt van de autoriteit van hogergeplaatste personen om een impasse, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie, te doorbreken. Om deze strategie te laten slagen is het belangrijk dat de boundary spanners van tevoren duidelijk aangeven wat ze van de managers nodig hebben en

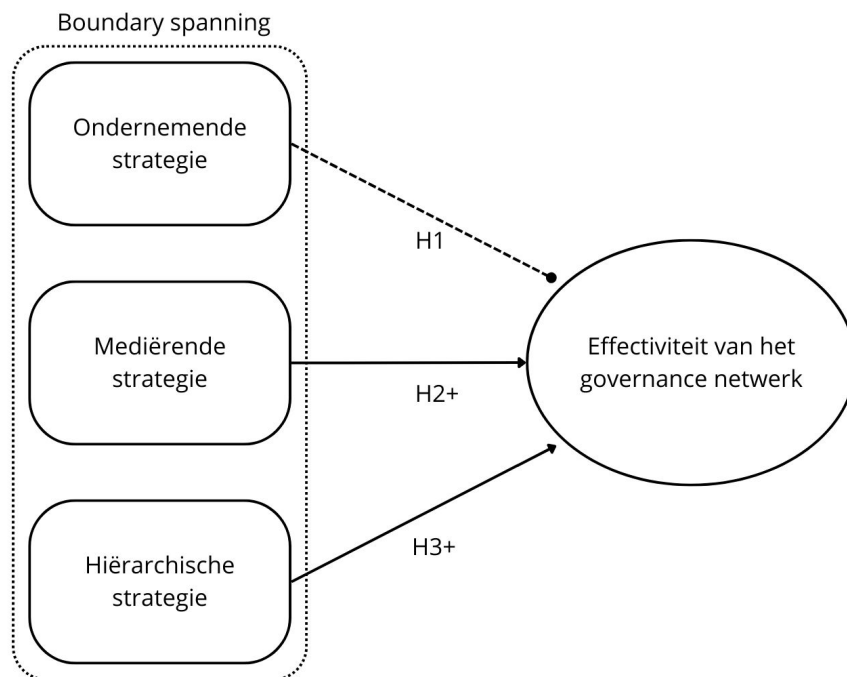
waarom het van groot belang is dat dit uitgevoerd wordt. Duidelijke communicatie is dus van groot belang. Van Meerkerk en Edelenbos (2017) benadrukken ook het belang van ondersteuning van bovenaf voor boundary spanning activiteiten, omdat deze zo gelegitimeerd worden. Alle boundary spanners uit het onderzoek van Nederhand et al. (2018), behalve één, gaven aan dat ze deze strategie als effectief zagen. Doordat er doorbraken worden geforceerd, worden er openingen in de bestaande structuren en processen gecreëerd. Dit maakt ruimte voor veranderingen in machtsstructuren en zorgt ervoor dat rollen en identiteiten ter discussie kunnen worden gesteld, wat kenmerken zijn van double- en triple-loop leren. Zodoende is de verwachting dat de hiërarchische strategie een positieve invloed heeft op netwerklernen en dus op de effectiviteit van het netwerk.

2.4 CONCEPTUEEL MODEL

Op basis van de geformuleerde verwachtingen is een conceptueel model opgesteld, dat wordt weergegeven in figuur 2 op de volgende pagina.

Figuur 2

Conceptueel model



3 - Methodologie

Dit hoofdstuk presenteert de methodologie die in deze scriptie wordt toegepast. Het onderzoek maakt gebruik van een literatuurstudie om de concepten op een wetenschappelijke manier te onderzoeken. Daarna zal er kwalitatief onderzoek worden uitgevoerd in de vorm van semigestructureerde interviews die afgenomen zullen worden onder medewerkers van buurtteams in de gemeenten Lelystad, Hollands Kroon en Utrecht. Ik zal hieronder eerst de onderzoeksmethoden en de dataverzameling beschrijven, en vervolgens wordt de operationalisering van deze scriptie beschreven. Het hoofdstuk behandelt daarna de data-analyse en sluit af met een bespreking van de betrouwbaarheid en de validiteit.

3.1 DEDUCTIEF ONDERZOEK

Dit onderzoek is deductief van aard, omdat de basis ligt in de bestaande wetenschappelijke literatuur over governance-netwerken en boundary spanners. In deductief onderzoek worden reeds opgestelde theorieën en de op basis daarvan opgestelde verwachtingen getoetst (Van Thiel, 2022). Op basis van deze toetsing worden de verwachtingen aangenomen, verworpen of aangepast. Deze scriptie is daarnaast ook toetsend van aard, aangezien er van tevoren verschillende verwachtingen zijn opgesteld (Van Thiel, 2022). Deze worden getoetst met behulp van de verzamelde data.

3.2 ONDERZOEKSMETHODEN EN DATAVERZAMELING

De interviews zullen worden afgenomen bij medewerkers van buurt- en wijkteams in de gemeenten Lelystad, Hollands Kroon en Utrecht. Deze gemeenten zijn gekozen op basis van mijn eigen bestaande contacten als bestaande contacten vanuit mijn stageorganisatie. Er is dus sprake van een zogenaamde *convenience sample* voor het selecteren van de deelnemende gemeenten, waarbij er een selectie wordt gemaakt op basis van gemakkelijke bereikbaarheid (Creswell & Creswell, 2018). Dit is onder andere passend voor dit onderzoek omdat er sprake is van een relatief korte periode waarin data kan worden verzameld, waardoor het wenselijk is om van reeds bestaande contacten gebruik te maken. De drie gemeenten verschillen zowel in omvang als in opbouw, waardoor de resultaten van het onderzoek relevant kunnen zijn voor meerdere gemeenten, ongeacht hun grootte. De respondenten zijn geselecteerd vanwege het feit dat ze boundary spanners zijn, onder andere omdat medewerkers van buurt- en wijkteams per definitie op het grensgebied tussen de burgers en de andere partijen in het sociaal domein fungeren. Stephens et al. (2024) identificeerden onder andere frontliniewerkers, zoals buurtteammedewerkers, als personen die boundary spanners zijn omdat het inherent is aan hun rol, en niet omdat het in hun taakomschrijving staat. Daarnaast is er in de interviews ook aan de respondenten gevraagd of zij zich in een netwerk van meerdere partijen bevinden en of zij zichzelf als verbinder tussen deze partijen beschouwen. Hier herkende elke respondent zichzelf in, wat de validiteit van dit onderzoek ten goede komt.

In de gemeenten Lelystad en Utrecht zijn de wijk- en buurtteams ingedeeld op geografische locatie, en bij de gemeente Hollands Kroon is er sprake van één wijkteam. In alle drie de gemeenten bieden ze hulp bij onder andere geldzaken, wonen, zorg, werk en veiligheid. Vier respondenten waren afkomstig uit het sociaal wijkteam van gemeente Lelystad, vier respondenten uit verschillende buurtteams van de gemeente Utrecht en twee respondenten uit het wijkteam van de gemeente Hollands Kroon. Dit zorgt voor een totaal van tien respondenten en tien interviews, afkomstig uit drie verschillende gemeenten. In tabel 2 hieronder wordt de gemeenten en de respondenten kort beschreven.

Tabel 2*Beschrijving van de drie gemeenten en de respondenten*

	Grootte (inwoneraantal)	Aantal wijk- /buurtteams	Aantal respondenten
Gemeente Utrecht	367.984	18	4 (Jeugd-buurtteam)
Gemeente Hollands Kroon	49.522	3	2 (Wijkteam)
Gemeente Lelystad	84.080	8	4 (Wijkteam en Team Maatschappelijke Dienstverlening)

Om de onderzoeksvraag die in deze scriptie centraal staat te beantwoorden is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is hiervoor geschikt om meerdere redenen. Ten eerste gaat het bij het beantwoorden van deze vraag om de ervaring van de respondenten (Creswell & Creswell, 2018). Als er gekozen zou worden voor kwantitatief onderzoek zou de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele moeilijk aan te tonen zijn omdat er veel meer mogelijke verklaringen voor de veranderingen in bijvoorbeeld machtsstructuren zijn. Door de invloed van de boundary spanning-activiteiten van de respondenten op het leren in het netwerk expliciet uit te vragen wordt er getracht een connectie tussen deze twee aan te tonen.

3.3 OPERATIONALISERING

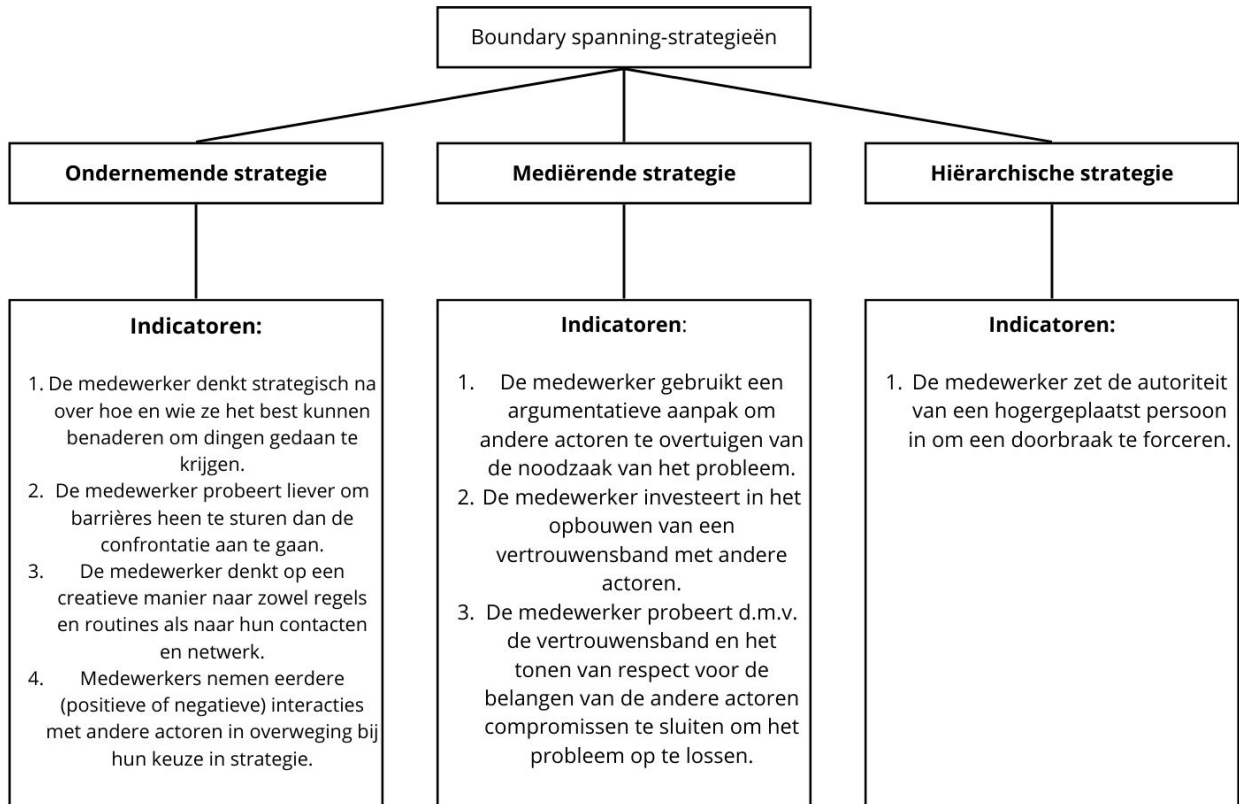
Om de samenhang tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen te kunnen onderzoeken, zijn de variabelen effectiviteit van het governance-netwerk en de strategieën van boundary spanners geoperationaliseerd. Operationalisering in sociaalwetenschappelijk onderzoek houdt in dat er voor een abstract concept, concrete indicatoren worden opgesteld (De Vaus, 2002). Deze indicatoren zijn opgesteld met behulp van het theoretisch kader. In de onderstaande figuren zijn de onafhankelijke variabelen apart van de afhankelijke variabele geoperationaliseerd. De variabelen zijn eerst opgesplitst in achtereenvolgend dimensies en subdimensies, om hier vervolgens indicatoren bij op te stellen.

3.3.1 Operationalisering onafhankelijke variabelen

Voor de operationalisering van de onafhankelijke variabelen zijn er aan de hand van de eerder besproken literatuur een aantal indicatoren opgesteld per variabele. In het geval van de hiërarchische strategie is er slechts één indicator, aangezien deze strategie vrij rechtlijnig is en daardoor eenvoudig vast te stellen. Het operationaliseringsschema wordt weergegeven in figuur 3.

Figuur 3

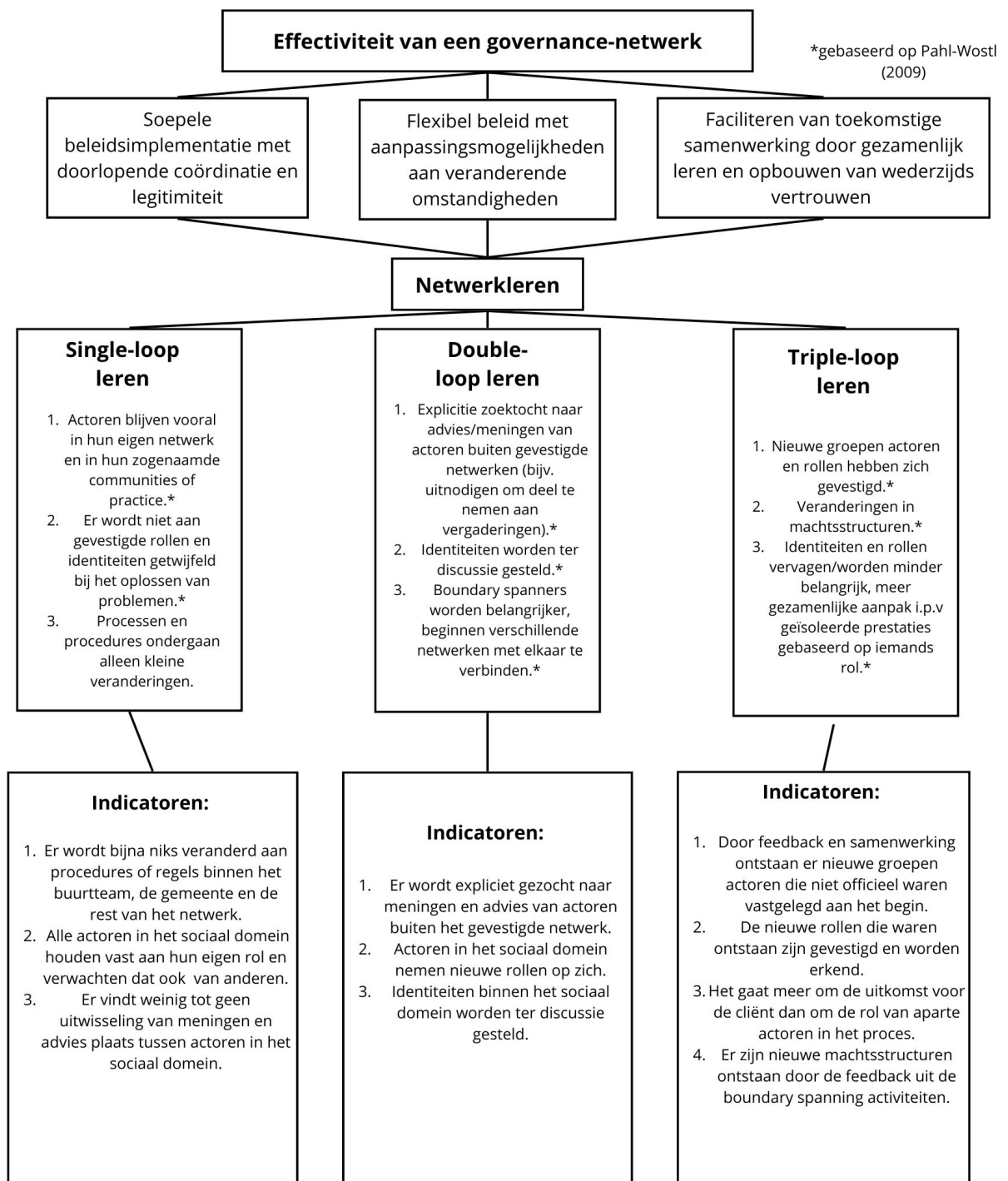
Operationalisering onafhankelijke variabelen



3.3.2 Operationalisering afhankelijke variabele

Voor de operationalisering van de afhankelijke variabele is er eerst gekeken naar de effectiviteitscriteria van Sørensen en Torfing (2009). Zoals eerder besproken in het theoretisch kader kwamen deze criteria uit op het concept 'netwerklernen', waarna dit is opgedeeld in single-, double-, en triple-loop leren. Op basis van het artikel van Pahl-Wostl (2009), waarin zij verwachte veranderingen in actornetwerken op basis van de drie niveaus van leren opstelt, zijn vervolgens per leerniveau een aantal indicatoren opgesteld. Dit operationaliseringsschema wordt weergegeven in figuur 4.

Figuur 4
Operationalisering afhankelijke variabele



3.4 INTERVIEWWOPZET

Semigestructureerde interviews worden met één respondent tegelijk gehouden, waarbij het interview in gespreksvorm wordt afgenomen (Adams, 2015). Er worden zowel open als gesloten vragen gesteld door de interviewer, waarbij de interviewer zich baseert op een vooraf opgestelde interviewwopzet. De interviewer kan hier, in tegenstelling tot gestructureerde interviews, afwijken wanneer het wenselijk is om dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan. Het is daarom een geschikte methode om tot inzichten te komen voor dit onderzoek.

Een nadeel van semigestructureerde interviews is dat ze tijds- en werkintensief zijn, vooral in het geval van een scriptie waar maar één onderzoeker aan het onderzoek werkt. Een beperking van dit onderzoek is daarom ook de relatief kleine sample, omdat het simpelweg niet mogelijk is om meer interviews af te nemen in de relatief korte tijdperiode die voor de scriptie uitgestippeld staat.

De interviewwopzet die voor dit onderzoek zal worden gebruikt is bijgevoegd in bijlage 1.

3.5 DATA-ANALYSE

Na het afnemen van de interviews zijn deze getranscribeerd met behulp van het programma TurboScribe, waarna deze handmatig gecontroleerd en verbeterd zijn aan de hand van de gemaakte opname. Vervolgens zijn de transcripten in het codeerprogramma Atlas TI gezet en gecodeerd. Er is bij dit onderzoek voor gekozen om gebruik te maken van zowel een deductieve als een inductieve manier van coderen. Er is eerst zowel open gecodeerd (inductief) als gecodeerd aan de hand van de vooraf opgestelde indicatoren uit de operationalisaties van de variabelen (deductief). Er is voor deze beide manieren gekozen zodat er geen belangrijke informatie over het hoofd wordt gezien waar geen rekening mee was gehouden in de operationalisatie (Creswell & Creswell, 2018). Vervolgens is er achtereenvolgens axiaal en selectief gecodeerd, waar een codeerschema uit is gekomen, die is opgenomen als bijlage 2. De analyse in hoofdstuk 4 is gebaseerd op dit codeerschema.

3.6 VALIDITEIT

Een valide waarde is een waarde die datgene meet wat hij zou moeten meten (De Vaus, 2002). Validiteit in kwalitatief onderzoek houdt in dat de onderzoeker bepaalde procedures gebruikt om de juistheid van de bevindingen te controleren (Creswell & Creswell, 2018).

3.6.1 *Interne validiteit*

De interne validiteit verwijst naar de cohesie van het onderzoek zelf: heeft de onderzoeker daadwerkelijk het effect onderzocht wat ze wilden onderzoeken? Het gaat hierbij om de operationalisering en het bestaan van de veronderstelde causale relatie (Van Thiel, 2014). De validiteit van de operationalisering van de variabelen in deze scriptie is zoveel mogelijk gewaarborgd door deze operationalisering te baseren op bestaande wetenschappelijke artikelen. Daarnaast is de gebruikte onderzoekswopzet meermaals voorgelegd aan zowel de scriptiebegeleider, medestudenten als de stagebegeleider vanuit de stageorganisatie. Dit proces van zowel feedback als peerreviewing heeft de interne validiteit verhoogd door constant te kijken of de gekozen onderzoekswopzet geschikt is om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

3.6.2 *Externe validiteit*

Bij externe validiteit gaat het om in welke mate het onderzoek kan worden gegeneraliseerd: zijn de bevindingen ook toepasbaar op andere personen, instituten, momenten en plaatsen (Van Thiel, 2014). De externe validiteit van dit onderzoek is deze vanwege de kwalitatieve aard enigszins beperkt (Babbie, 2020). Het afnemen en verwerken van interviews kost veel tijd, waardoor het

aantal mogelijke interviews beperkt blijft en de onderzoekspopulatie klein is. Dit maakt het moeilijker om de onderzoeksresultaten te generaliseren naar een grotere populatie. Desalniettemin bouwt dit onderzoek voort op de bestaande literatuur over boundary spanners en netwerklere. Als de onderzoeksresultaten consistent zijn met eerdere bevindingen, draagt dit bij aan de generaliseerbaarheid en verhoogt het de externe validiteit. In kwalitatief onderzoek gaat externe validiteit ook over de overdraagbaarheid van het onderzoek, waarvoor de onderzoeksopzet helder moet worden beschreven om voor replicerbaarheid te zorgen. Er is in deze methodologie daarom voldoende aandacht besteed aan het beschrijven van de onderzoeksopzet.

3.7 BETROUWBAARHEID

Betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek gaat om de nauwkeurigheid en de consistentie van de bevindingen (Van Thiel, 2014). Dit wordt in dit onderzoek op meerdere manieren gewaarborgd. Ten eerste worden alle interviews getranscribeerd en op dezelfde manier gecodeerd, wat voor consistentie zorgt. Daarnaast zijn alle interviews gehouden op basis van dezelfde interviewopzet (zie bijlage 1) en is ook het codeerschema te vinden in de bijlage (zie bijlage 2). Ten tweede is er ook sprake van interbeoordelaarsbetrouwbaarheid, ook al is er maar één onderzoeker, aangezien de scriptie zowel vanuit de universiteit als vanuit de stageorganisatie wordt begeleid. Daarnaast vindt er elke scriptiebijeenkomst ook een moment van peerreview plaats, wat ook bijdraagt aan de betrouwbaarheid. Ook de eerder beschreven data- en methodologische triangulatie draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Als laatste is de nauwkeurigheid en consistentie van dit onderzoek verhoogd door gebruik te maken van het codeerprogramma ATLAS.ti, dat de onderzoeker ertoe zet om systematisch te werk te gaan en zo tot een betrouwbaarder onderzoek te komen (Van Thiel, 2014).

3.8 PRIVACY

De privacy van de respondenten wordt beschermd door hen vooraf te informeren over mogelijke risico's van het onderzoek. Alle deelnemers hebben een toestemmingsformulier ondertekend waarin deze risico's zijn toegelicht. Hoewel de namen en functies van de deelnemers niet worden genoemd in deze scriptie, zijn deze wel bekend bij de onderzoeker. Elk van de deelnemers heeft expliciet toestemming gegeven voor de opname, opslag en verwerking van het gesprek door het ondertekenen van het informed consentformulier, dat als bijlage 3 is opgenomen.

4 - Resultaten

Uit de interviews met de verschillende buurt- en wijkteammedewerkers kwamen verscheidene inzichten over de strategieën en over het netwerkleren naar voren. In dit hoofdstuk worden deze inzichten besproken. Eerst zullen de drie strategieën worden besproken, daarna het netwerkleren in de verschillende orden, en vervolgens de relatie tussen deze concepten.

4.1 DE DRIE BOUNDARY SPANNING-STRATEGIEËN

De drie strategieën die uit de literatuur naar voren kwamen waren de ondernemende strategie, de mediërende strategie en de hiërarchische strategie. Deze drie strategieën worden allemaal tot op zekere hoogte herkend en ingezet door de respondenten. Hieronder worden deze strategieën apart besproken.

4.1.1 De ondernemende strategie – toegepast door 8 respondenten

Deze strategie wordt door het grootste deel van de respondenten, namelijk 8 van de 10, toegepast. De respondenten geven aan dat het vooral van belang is om inzicht te hebben in je eigen, maar ook in het algemene, netwerk zodat je de juiste personen voor de juiste taken weet te benaderen. Dit hangt daarom ook sterk samen met de mediërende strategie, waarbij het opbouwen en behouden van een vertrouwensband met andere partijen erg belangrijk is. Zo stelt R2 (respondent 2) het volgende over het kennen van de juiste mensen:

“Dus in plaats van de echte organisatiestructuur maak je gewoon van de welwillendheid van de mensen binnen die organisaties. En daar moet je het in mijn ervaring echt wel heel vaak van hebben. Je moet het vaak hebben van de juiste personen. Dus het kennen van de juiste personen op de juiste plekken.”

De boundary spanners vertellen daarnaast dat zij vaak om bureaucratische barrières heen sturen omdat er informeel meer mogelijk is dan formeel, vooral als er sprake is van beperkte beweegruimte. Het gaat dan bijvoorbeeld om het op een andere manier inbedden van een hulpvraag zodat de hulpvraag onder een andere subsidieregeling valt en makkelijker geregeld kan worden.

“Dan kun je IKH ernstig ontregelde huishoudens erbij vragen. Want die leveren ondersteuning op meerdere terreinen. Die hebben daar een pot geld voor. Die hebben daar een subsidiepot voor, en dat kun je gewoon informeel regelen. Zo snel even met een aanvraagformulier.”
(R2)

In een ander voorbeeld geeft R1 aan dat zij liever een weg om de GGZ heen zoekt wanneer die een wachttijd van acht maanden heeft.

4.1.2 De mediërende strategie – toegepast door alle respondenten

Alle respondenten gaven aan gebruik te maken van deze strategie bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Vooral de vertrouwensband wordt vaak benoemd als een belangrijk aspect van deze strategie, wat ook blijkt uit het feit dat deze code het één na vaakst genoemd is in alle interviews. Deze vertrouwensband wordt opgebouwd door veel te investeren in het netwerk: *“Dat netwerk daar investeer ik ook op, ik sluit op heel veel tafels aan, van Safe, van Veilig Thuis. Noem het maar op, crisis, GGZ, overal sluit ik aan”* (R1). Door korte lijntjes te leggen met de partijen in het netwerk is het namelijk makkelijker om dingen snel te kunnen regelen en wordt er sneller naar men geluisterd. Ook is het geven van feedback moeilijker als je geen goede persoonlijke band met de

personen van de andere partij hebt, zoals R4 aangeeft: *“En feedback is denk ik ook nog best wel een kwetsbaar iets ofzo, vooral van mensen die je niet kent. Als je niet goed op goede voet bent met elkaar, dan krijg je altijd weleens iets van, ja prima, het zal wel.”*. Door dus juist wel te investeren in deze band zal de samenwerking beter verlopen.

Ook geven respondenten aan dat ze de vertrouwensband opbouwen door respect te hebben en te tonen voor de belangen van de andere partij: *“Ja, het tonen van respect voor andermans belangen en compromissen. Dat stuk dat als ik met iemand dat gesprek aanga.”* (R4).

Daarnaast vinden veel respondenten het nodig om te kunnen onderbouwen waarom ze ergens voor staan, wat aansluit bij de argumentatieve aanpak. Zo stelt R3 dat als je genoeg argumentatie kan aandragen waarom een oplossing het beste voor de huidige situatie, je partijen makkelijk kan overtuigen om mee te werken aan deze oplossing.

Als laatst stelt R9 dat ze de ondernemende en de mediërende strategie eigenlijk altijd combineert, namelijk met een argumentatieve aanpak en een vertrouwensband de juiste mensen overtuigen. Eigenlijk valt dit uit een groot deel van de interviews te halen, zonder dat de respondenten zich daar expliciet van bewust zijn. Dit wordt dus onbewust door boundary spanners als een succesvolle combinatie gezien.

4.1.3 De hiërarchische strategie – toegepast door 6 respondenten

Deze strategie wordt door de respondenten vooral gezien als laatste redmiddel, en de meeste geven aan dat zij deze strategie liever niet inzetten. Eén respondent geeft aan dat zij zich niet veilig genoeg voelt om deze strategie in te zetten, omdat ze het gevoel heeft dat de gemeente waarin zij werkt niet achter zijn personeel staat op het moment dat er een klacht wordt ingediend. Daarnaast geeft zij ook aan dat je wel hiërarchie tegen een bepaalde partij in kan zetten, maar dat je ze de volgende keer toch weer nodig hebt.

Ondanks de tegenzin die deze strategie bij veel respondenten oproept, heeft een deel deze strategie toch minstens één keer in moeten zetten. R2 vertelt dat hij de autoriteit van de gemeente een keer in heeft moeten zetten om een impasse rondom een overleden kindje te doorbreken, omdat hij als enige doorhad dat er meer achter deze casus zat. Ook R8 heeft de directeur wel eens een geldpotje open laten trekken om ervoor te zorgen dat een cliënte toch een bepaald hulpmiddel kon krijgen.

Er is ook één respondent die aangeeft helemaal geen probleem te hebben met het bestaan en het inzetten van hiërarchie, en het juist nuttig vindt bij samenwerkingen:

“Soms is het gewoon heel fijn als er een hiërarchie is en iemand gewoon zegt: Oké maar, samengevat is dit het, dus we doen dit. Of we gaan nu stemmen. Oké dat is het, en dat iemand die regie een beetje pakt. Dus in dat opzicht vind ik het ook helemaal niet slecht om die autoriteit te benutten.” (R6)

4.2 DE DRIE ORDEN VAN LEREN

Uit de interviews kwamen verschillende inzichten naar voren met betrekking tot het netwerklernen in het sociaal domein in de geselecteerde gemeenten. Een inzicht dat veel naar voren kwam, is dat er naast single-, double-, en triple-loop leren ook regelmatig sprake is van niet-leren. Deze variabele is in de operationalisatie niet meegenomen. Er viel aan de hand van de literatuur namelijk niet van tevoren te zeggen op welke manier het niet-leren zich in dit specifieke domein zou manifesteren. Er is daarom gekozen om deze variabele inductief te coderen aan de hand van de interviews.

Daarnaast kwam uit de interviews naar voren dat er voor het grootste deel sprake is van single-loop leren in het sociaal domein in de casusgemeenten, en maar in (zeer) beperkte mate van double- en triple-loop leren. Leermomenten en veranderingen blijven vaak op uitvoeringsniveau en zelfs voor redelijk eenvoudige leermomenten zoals een procesevaluatie is vaak geen tijd of zin.

Het niet-leren wordt daarom hieronder als eerst toegelicht, waarna zowel single-, double, als triple-loop leren worden besproken.

4.2.1 Niet-leren

Sommige boundary spanners ervaren ofwel zeer beperkte of ofwel geen invloed op het leren in het netwerk. R1 heeft het idee geen invloed te hebben op wat er in “het torentje”, bij de gemeente, beslist wordt. Ook geven enkele respondenten aan dat er formeel niks verandert, omdat organisaties per definitie “*hele logge structuren*” (R2) zijn, en protocollen en procedures vaak niet veranderen. R3 zegt dan ook letterlijk: “*Sociaal domein is best wel ingewikkeld in Lelystad. Er is echt heel veel. Het overloopt elkaar ook echt heel veel. Er wordt niet geleerd. Er wordt gezegd van oh dat gebeurt te weinig, laten we daar maar op inzetten.*” Ook R10 zegt over verandering binnen het netwerk:

“Ja, het is echt wel een lastig ding om een verandering teweeg te brengen binnen jouw team, binnen een groot systeem. Kijk, binnen mijn team vind ik al lastig, laat staan binnen de school of met samenwerkingspartners. Iedereen heeft andere belangen.”

Daarnaast vinden respondenten dat er geen rekening wordt gehouden met en dat er niet geluisterd wordt naar professionals, zo zegt R4: “*Wat ik er denk ik een beetje bij proef, vooral bij mezelf, is dat ik denk, ja laat maar. Want tegen wie zeg ik dit?*”. De boundary spanners raken dus ook ontmoedigd van hun ervaringen met niet-leren, het is onduidelijk of er iets met feedback gedaan wordt. Er is geen of te weinig communicatie en overleg en daarom is iedereen steeds opnieuw “*het wiel aan het uitvinden*” (R1).

Een deel van de boundary spanners vindt dat hun rol wordt ingeperkt door regels en procedures, maar een ander deel geeft aan juist wel beweegruimte te ervaren. Dit verschilt waarschijnlijk dus per gemeente.

Op basis van de bovengenoemde data die uit de empirie naar voren is gekomen is een operationalisatie van de variabele niet-leren opgesteld, deze is te vinden in bijlage 4.

4.2.2 Single-loop leren

De meest voorkomende orde van leren die werd ervaren door de boundary spanners was single-loop leren. In de operationalisatie van H3 wordt single-loop leren als volgt omschreven: er wordt bijna niks veranderd aan procedures of regels binnen het buurtteam, de gemeente en de rest van het netwerk; alle actoren binnen het sociaal domein houden vast aan hun eigen rol en verwachten dat ook van anderen; en er vindt weinig tot geen uitwisseling van meningen en advies plaats tussen actoren in het sociaal domein. In de interviews kwamen er nog een aantal indicatoren naar voren die mijns inziens onder single-loop leren moeten worden geschaard, en die hieronder besproken worden.

De respondenten stellen dat leermomenten meestal beperkt blijven tot de eigen organisatie of zelfs tot het eigen team, wat een kenmerk is van single-loop leren (in eigen netwerk blijven). Zo geven veel respondenten dat er wel overleg plaatsvindt na een fout, maar dat dit vaak oppervlakkig en casusgebonden blijft. R3 vertelt dat ze netwerkpartners vaak per casus weer opnieuw moet overtuigen van een bepaalde oplossing, in plaats van dat er geleerd wordt van een eerdere situatie: “*Oké in dit geval. Als er dat probleem speelt.*”. Ook worden er bijna of geen structurele aanpassingen gedaan aan procedures en processen, maar wordt er soms per casus iets veranderd.

Daarnaast blijven de veranderingen die plaatsvinden aan de hand van leermomenten vaak op uitvoeringsniveau, zoals “*communicatiedingetjes*” (R5) en “*laten we dit goed in de gaten houden voor de volgende keer of laten we dit scherp houden*” (R7). Ook R3 gaf aan het gevoel te hebben dat veranderingen op uitvoeringsniveau blijven.

Bovendien is er ook sprake van oplossingen die niet werken, zoals *“iedere week een netwerklunch”* (R3) om de lijntjes tussen partners in te korten, die volgens R3 weinig bijdragen. Het verschil met niet-leren hierbij is dat er wel getracht wordt van ‘fouten’ of situaties te leren, maar dat dit zonder overleg of communicatie met de professionals gebeurt, waardoor de oplossingen geen of zelfs het tegenovergestelde effect hebben.

4.2.3 Double-loop leren

Double-loop leren bestaat volgens de operationalisatie uit de volgende indicatoren: er wordt expliciet gezocht naar meningen en advies van actoren buiten het gevestigde netwerk; actoren in het sociaal domein nemen nieuwe rollen op zich; identiteiten binnen het sociaal domein worden ter discussie gesteld. Net zoals bij single-loop leren, zijn ook hier uit de interviews extra inzichten naar voren gekomen die onder deze orde van leren worden geschaard. Deze zullen ook hieronder worden toegelicht.

Eén respondent (R3) is voor een bepaalde casus op zoek gegaan naar een partij buiten haar eigen gemeente om hulp voor een cliënt te krijgen. Dit is een voorbeeld van double-loop leren, namelijk het zoeken van meningen en advies van actoren buiten het gevestigde netwerk, maar dit is wel maar één keer uit de interviews naar voren gekomen.

De tweede indicator, het aannemen van nieuwe rollen, komt in drie interviews naar voren. R1 heeft het gevoel eerder Wmo-consulent te zijn geworden dan generalist, maar dit hangt meer samen met gemeentelijk beleid dan met leermomenten. R6 en R7 vertellen over kleine taakjes die zij voor cliënten die ze al langer kennen doen, zelfs al vallen die niet onder hun taakomschrijving, omdat het anders veel langer zou duren om op te lossen voor die cliënt als ze het op de ‘officiële manier’ doen. Zo heeft R6 laatst bij een cliënt haar lamp ophangen en haar band geplakt, wat eigenlijk door vrijwilligers gedaan hoort te worden, die dan eerst weer gezocht en gecoördineerd zouden moeten worden. Omwille van tijd en de wens haar cliënt te helpen neemt R6 dus een rol aan die eigenlijk niet bij haar takenpakket hoort.

Van de derde indicator, identiteiten in het sociaal domein worden ter discussie gesteld, is geen sprake.

Er is één respondent (R2) die informele procedures ziet ontstaan, maar diezelfde respondent geeft ook aan dat dit niet onbeperkt kan en dat dingen uiteindelijk wel formeel moeten worden vastgelegd via de een bestaande regeling, zoals de eerdergenoemde subsidieregeling voor huishoudelijke hulp. De informele procedures worden dus niet vastgelegd en er is dus geen sprake van triple-loop leren, maar van double-loop.

Zoals eerder genoemd in de paragraaf over niet-leren, zijn er sommige respondenten die wel een zekere beweegruiimte ervaren om hun werkzaamheden uit te voeren. Zo zegt R6: *“Ik heb het idee dat wij binnen [de gemeente] best wel veel dingen mogen doen. Dus ook weinig hoeven te verantwoorden.”* Dit is in dit onderzoek onder double-loop leren geschaard, omdat er juist niks formeel veranderd, omdat dit niet nodig is. Je zou dus kunnen zeggen dat dit juist een effectieve manier van werken is, maar het is niet per se een diepe vorm van leren, waardoor het als double-loop leren wordt gezien.

Als laatst geeft R4 aan dat er wel structureel kernpartner-overleggen plaatsvinden in zijn gemeente. Ook geven zowel R8 als R9 aan dat ze op dit moment elke paar weken een overleg hebben met bijvoorbeeld praktijkondersteuners, terwijl dit eerst niet gebeurde. Dit wordt ook onder double-loop leren geschaard omdat het een stap verder gaat dan alleen overleg na een gemaakte fout, maar er geen veranderingen in machtsstructuren optreden zoals het geval is bij triple-loop leren.

4.2.4 Triple-loop leren

De derde orde van leren, triple-loop, komt relatief het minst naar voren in de interviews. De indicatoren die hier vanuit de operationalisatie bij horen zijn: door feedback en samenwerking ontstaan er nieuwe groepen actoren die niet officieel waren vastgelegd aan het begin; de nieuwe rollen die zijn ontstaan zijn gevestigd en worden erkend; het gaat meer om de uitkomst voor de cliënt dan om de rol van aparte actoren in het proces; en er zijn nieuwe machtsstructuren ontstaan door feedback van de boundary spanner.

De eerste twee indicatoren zijn allebei niet naar voren gekomen in de interviews. De derde indicator, de cliënt helpen als uitgangspunt, komt wel naar voren. Dit wordt geïllustreerd door R6 en R7, die extra taken op zich nemen zodat de cliënt sneller en beter geholpen wordt, ook al hebben ze hier zelf geen baat bij.

Alleen R6 heeft zodanig korte lijntjes met de bedrijfsvoeringstak van haar organisatie dat ze daadwerkelijk structurele veranderingen kan aanjagen. Bij de andere respondenten is dit niet het geval.

Ook zijn er nergens nieuwe machtsstructuren ontstaan door feedback van de boundary spanners.

4.3 RELATIE STRATEGIEËN EN LEREN

Aan het begin van dit onderzoek zijn er op basis van de literatuur in H2 een drietal verwachtingen opgesteld over het verwachte effect van de drie strategieën op het netwerklernen in het sociaal domein. Hieronder zullen per strategie deze verwachtingen besproken worden aan de hand van de verzamelde data uit de interviews met de boundary spanners.

4.3.1 De ondernemende strategie en netwerklernen

De verwachting was dat de ondernemende strategie geen verdergaand leren bevordert en misschien zelfs tegenwerkt, omdat het vooral gericht is op het omzeilen van barrières en het leren van ‘kleine’ fouten door de boundary spanner, zonder aanpassingen aan het proces zelf. Dit single-loop leren zou niet tot verbeterde netwerkeffectiviteit leiden.

Er komt in de interviews dan ook meermaals naar voren dat het alleen de boundary spanners zijn die zelf leren wie ze wel of niet moeten benaderen, en niet het netwerk dat leert. R6 zegt daarover “*met sommige partners kun je niet leren*”. Dit is illustrerend voor het soort effect dat de ondernemende strategie op het eerste gezicht vooral op het netwerklernen lijkt te hebben, namelijk alleen een positief effect op niet- en single-loop leren. Bijvoorbeeld, als moeilijke partners altijd ontweken worden in plaats van een gesprek met ze aan te gaan, zal er nooit geleerd worden en blijven fouten in het netwerk juist bestaan in plaats van dat er iets aan gedaan wordt. Daarnaast zijn dit soort leermomenten zoals eerder benoemd ook casusgebonden, waardoor er niks structureel verandert.

Daarentegen heeft het strategisch denken vanuit de ondernemende strategie niet alleen maar een effect op niet- en single-loop leren. In de eerder benoemde casussen van R6 en R7 werd geïllustreerd hoe zij nieuwe rollen aannamen omdat dit op lange termijn beter zou zijn voor de cliënt, omdat zij eerder geholpen zouden worden. Dit is een voorbeeld van een positief effect van de ondernemende strategie op double- en triple-loop leren, namelijk het aannemen van nieuwe rollen en de cliënt als uitgangspunt hebben. Hoewel dit dus een positief effect heeft op het leren, zou het de effectiviteit van het netwerk wel op andere manieren in de weg kunnen zitten. Als de boundary spanners voortdurend bezig zijn met het uitvoeren van andermans taken hebben ze minder tijd om hun eigen werkzaamheden uit te voeren, waardoor die in de knel zouden kunnen raken.

Zoals eerder benoemd gaf één respondent aan dat zij contact had gezocht met partijen buiten haar gevestigde netwerk om iets voor een cliënt te bereiken. Hierover zegt zij zelf dat zij

strategisch had nagedacht om te bedenken wat de beste partij om te benaderen was voor deze casus, wat een voorbeeld is van de ondernemende strategie.

“Hij moest niet voor niks naar beschermd wonen, hij had allerlei problemen. Dus toen uiteindelijk ben ik terecht gekomen in Almere. Ik ben gewoon gaan kijken wie er domein overstijgend kon werken, en dat was iemand in Almere. En daar heb ik toen contact mee opgenomen. Dus toen ben ik dus wel strategisch gaan nadenken om over de barrières heen te komen, met een veldtafel in Almere.” (R3)

De ondernemende strategie heeft dus ook op deze manier een effect op double-loop leren.

De conclusie is dat de ondernemende strategie vooral leidt tot niet- en single-loop leren, en in mindere mate tot double- en triple-loop leren. Deze strategie heeft dus geen groot positief effect op de effectiviteit van het netwerk in het sociaal domein, omdat het vooral op lagere orden van leren inspeelt.

4.3.2 De mediërende strategie en netwerklernen

De verwachting bij de mediërende strategie was dat deze strategie een positief effect zou hebben op het netwerklernen, door verbindingen te creëren tussen verschillende actoren en hen te betrekken bij de processen. Dit zou voor double-loop leren zorgen en dus een positief effect hebben op de netwerkeffectiviteit.

Uit de interviews kwam naar voren dat alle actoren in het netwerk al in grote mate betrokken zijn bij de processen/casussen, door bijvoorbeeld rondetafelgesprekken, en er geen nieuwe actoren bij deze gesprekken worden betrokken. Door meer actoren te introduceren wordt samenwerken steeds lastiger en wordt het ook lastiger om te leren, aangezien respondenten nu al aangaven dat partners vaak te drukke agenda's hebben om bijvoorbeeld samen een procesevaluatie aan te gaan.

Ook bleek uit de interviews dat double-loop leren op redelijk beperkte schaal plaatsvindt, zoals besproken in paragraaf 4.2.3 waarin alleen op zichzelf staande respondenten enkele voorbeelden van double-loop leren noemden.

Aangezien deze strategie wel door alle respondenten toegepast wordt in hun dagelijkse werkzaamheden, maar er niet veel gevallen van double-loop leren naar voren komen, kunnen we zeggen dat de mediërende strategie waarschijnlijk geen positief effect heeft op double-loop leren, en dus ook geen positief effect heeft op de netwerkeffectiviteit in het sociaal domein. De verwachting die op basis van de literatuur was opgesteld lijkt dus niet te kloppen.

Hierop valt nog wel een kanttekening te plaatsen, aangezien er één respondent (R6) was die dermate korte lijntjes met de bedrijfsvoerende tak van haar organisatie heeft dat zij wel voor structurele veranderingen zou kunnen zorgen. Aangezien korte lijntjes hebben en onderhouden een deel is van de mediërende strategie, zou je kunnen zeggen dat dit zo een positief effect heeft op triple-loop leren. Daarentegen is dit wel maar één keer benoemd, en is het niet overtuigend genoeg om te spreken van een algemeen effect.

4.3.3 De hiërarchische strategie en netwerklernen

De verwachting bij de hiërarchische structuur was dat door het forceren van doorbraken er openingen in de bestaande structuren en processen gecreëerd zouden worden. Hierdoor zou er ruimte voor veranderingen in machtsstructuren zijn en zou dit ervoor zorgen dat rollen en identiteiten ter discussie kunnen worden gesteld, wat kenmerken zijn van double- en triple-loop leren. Hierdoor was de verwachting dat de hiërarchische strategie een positieve invloed heeft op netwerklernen en dus op de effectiviteit van het netwerk.

Vier van de respondenten vinden hiërarchie nodig voor 'echte' verandering, omdat organisaties per definitie lastig te veranderen zijn door de veelheid aan regels en bureaucratie, zoals

benoemd in paragraaf 4.2.1. Zo zegt R3 *“Want als er een doorbraak wordt geforceerd dan kan dat op een gegeven moment zorgen voor een structurele oplossing.”* en stelt R2 *“Ik denk dat je daar de hiërarchie voor nodig hebt. Want het veranderen van de structuur binnen een organisatie dat red je als enkeling of als een sociaal wijkteam niet.”*

De verwachting dat de hiërarchische strategie een positief effect heeft op double- en triple-loop leren lijkt dus te kloppen, maar de respondenten gaven allemaal een hypothetisch antwoord. Ze konden geen voorbeeld noemen, maar gingen af op hun intuïtieve gevoel dat ze bij de vraag hadden. Er kan dus niet met zekerheid gezegd worden of de verwachting klopt of niet.

4.4 VARIABELEN DIE BUITEN DE SCOPE VAN HET ONDERZOEK VALLEN

In het onderzoek kwam een aantal variabelen naar voren die niet gerelateerd zijn aan één van de drie strategieën, maar die wel van invloed leken te zijn op het netwerklernen. Hieronder zal ik een drietal van deze variabelen bespreken. De eerste variabele is de tijds- en werkdruk die de verschillende partijen ervaren. R6 geeft aan dat hun samenwerkingspartners vaak een hogere tijdsdruk ervaren dan het buurtteam zelf, waardoor zij geen tijd hebben om samen bij leermomenten stil te staan. Daarnaast zegt ze het volgende over werkdruk en leren: *“Het is soms qua agenda al zo ingewikkeld om allemaal partijen bij elkaar te krijgen voor een cliënt of voor een gezin. Laat staan om dat dan voor een procesevaluatie te doen terwijl het eigenlijk al afgerond is.”*. Er is dus simpelweg vaak geen tijd om te leren in het netwerk van alle verschillende partijen.

De tweede variabele heeft te maken met de aard van het werk van de professional. Niet elke buurtteammedewerker richt zich immers op hetzelfde thema. Een respondent die op het MBO studenten ondersteunt bij hulpvragen en niet specifiek in de wijk werkt, ervaart minder structurele problemen omdat hij met veel meer verschillende partners samenwerkt. Hierdoor had hij minder dan andere respondenten het idee dat er een noodzaak tot leren in het netwerk was. Als professionals de noodzaak tot leren niet voelen, zullen ze ook geen stappen ondernemen om dit te bewerkstelligen.

De laatste variabele heeft betrekking op de perceptie van problemen in het netwerk. Niet iedereen ervaart een situatie of een probleem op dezelfde manier. Iets wat voor de één fout is of gaat, hoeft dat voor de ander niet te zijn. Zo schetst R4 een situatie waarin hij een meningsverschil had met een instantie voor specialistische jeugdzorg, die een jongen die bijna 18 werd meteen had overgedragen aan de volwassen hulp. In dit geval was dit geen fout voor die jeugdinstantie, maar wel voor de respondent. In dit soort gevallen is er niet voor elke partij sprake van een ‘fout’, en zal de partij die dat niet zo ervaart ook niet bereid zijn om iets te leren of op een andere manier iets te veranderen. Niet elke partij voelt dan in dezelfde mate de noodzaak om iets te leren, waardoor dit ook niet of bijna niet zal gebeuren.

5 - Conclusie

In dit onderzoek is getracht antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag: 'wat is de invloed van drie strategieën voor boundary spanners op de effectiviteit van het governance-netwerk in het sociaal domein in de gemeenten Lelystad, Hollands Kroon en Utrecht?'. Om deze vraag te beantwoorden is er eerst een literatuurstudie gedaan en zijn er vervolgens interviews afgenomen, waarna deze zijn geanalyseerd.

Op basis van de literatuur is er gekozen om de effectiviteit van een governance-netwerk te meten aan de hand van de aanwezigheid van de drie orden van leren, single-, double- en triple-loop leren. Ook zijn op basis van de literatuur drie strategieën besproken die boundary spanners gebruiken bij hun werkzaamheden, namelijk de ondernemende, de mediërende en de hiërarchische strategie. Hierna zijn een drietal verwachtingen opgesteld met betrekking tot de invloed van de drie strategieën op het netwerklernen in het sociaal domein.

Van deze verwachtingen lijken er twee te kloppen en lijkt één verwachting onjuist te zijn, zoals besproken in paragraaf 4.3. De ondernemende strategie leidt vooral tot niet- en single-loop leren, en in mindere mate tot double- en triple-loop leren. Deze strategie heeft dus geen groot positief effect op de effectiviteit van het governance-netwerk in het sociaal domein, omdat het vooral op lagere orden van leren inspeelt, die voornamelijk op individueel of hoogstens team-niveau voorkomen. De mediërende strategie lijkt geen effect te hebben op double- en triple-loop leren, en heeft dus ook geen positief effect op de effectiviteit van het governance-netwerk in het sociaal domein. De hiërarchische strategie wordt door vier respondenten benoemd als noodzakelijk voor structurele veranderingen, maar zij stellen dit allemaal hypothetisch. Het is daarom lastig om iets over het effect van deze strategie op de effectiviteit te zeggen.

In conclusie kan gesteld worden dat het antwoord op de hoofdvraag het volgende is: de ondernemende en de mediërende strategie hebben beide geen positief effect op de effectiviteit van het governance-netwerk in het sociaal domein in de gemeenten Lelystad, Hollands Kroon en Utrecht, en de hiërarchische strategie heeft alleen een hypothetisch positief effect op deze effectiviteit.

5.1 DISCUSSIE

5.1.1 *Originele bijdragen*

Deze studie levert een waardevolle bijdrage aan de bestaande literatuur door nieuwe inzichten uit de empirie te presenteren die nog niet in de literatuur worden beschreven. Zo zijn er aanvullende indicatoren voor de verschillende orden van leren ontdekt, zoals beschreven in paragraaf 4.2 en het codeerschema in bijlage 2, waar deze indicatoren schuingedrukt staan weergegeven. Bovendien bleek uit de interviews dat er in het sociaal domein vaak sprake is van niet-lernen, een variabele die vooraf niet was gecodeerd maar op basis van de empirische data is geoperationaliseerd zoals beschreven in bijlage 4. Dit zijn aanvullingen op de modellen van Argyris en Schön (1978) en Pahl-Wostl (2009). Deze nieuwe operationalisaties verrijken de bestaande literatuur over netwerklernen door extra indicatoren toe te voegen die een betere beoordeling van netwerklernen mogelijk maken, aanvullend op de criteria van Sørensen en Torfing (2009). Daarnaast kan een dieper begrip van niet-lernen zowel onderzoekers als professionals helpen om interventies te ontwerpen die gericht zijn op het bevorderen van proactief leren in netwerken en het doorbreken van impasses.

Als er gekeken wordt naar de literatuur over boundary spanners, worden zij veelal geprezen om hun vermogen om verschillende netwerkactoren aan elkaar te koppelen door middel van hun externe en interne verbindingen. Dit onderzoek toont echter aan dat boundary spanning-activiteiten niet altijd een positieve invloed hebben op de effectiviteit van een netwerk. Integendeel, deze activiteiten kunnen het netwerklernen belemmeren door structurele veranderingen tegen te houden.

Dit roept de kritische vraag op of het voortdurend veranderen van een netwerk altijd wenselijk is, een discussiepunt dat verder wordt uitgediept in de limitaties.

Deze scriptie heeft nieuwe kennis toegevoegd aan de bestaande literatuur over de besproken onderwerpen door de criteria van Sørensen en Torfing (2009) te gebruiken als basis voor het meten van netwerkeffectiviteit. Voor het eerst is in dit onderzoek de netwerkeffectiviteit gemeten op basis van het vermogen tot netwerklernen. Deze benadering biedt een vernieuwend perspectief op hoe netwerken kunnen worden geëvalueerd, met de nadruk op continue verbetering en aanpassingsvermogen. In bijlage 5 is een one-pager opgenomen die vanuit mijn stageorganisatie is gemaakt om de resultaten op een visueel aantrekkelijke manier terug te koppelen aan de respondenten van het onderzoek. Hierin zijn de resultaten en de belangrijkste kenmerken van de variabelen schematisch weergegeven. Zowel de respondenten als de adviseurs van mijn stageorganisatie gaven terug dat de resultaten op het onderzoek op deze manier toegankelijk en duidelijk weergegeven wordt, en dat het hun inzicht en denken heeft verrijkt.

5.1.2 *Limitaties*

Hieronder worden een aantal beperkingen van en kritische noten op dit onderzoek toegelicht.

Er is in deze scriptie gebruik gemaakt van de verschillende orden van leren om de effectiviteit van een governance-netwerk te meten, gebaseerd op de bestaande literatuur over dit onderwerp. Er wordt hierbij gesteld dat het wenselijk is om double- en triple-loop leren te hebben om tot een effectief netwerk te komen, maar het is de vraag tot op welke hoogte dat ook wenselijk blijft. Het is niet bevorderlijk voor de effectiviteit van een netwerk om de onderliggende aannames en waarden te vaak op de schop te gooien (Huber, 1991; Crossan et al., 1995), en het is daarom misschien ook wel niet nuttig om te veel double- en triple-loop leren binnen het netwerk te hebben. De effectiviteit van een governance-netwerk kan daarom ook niet alleen gemeten worden aan de hand van de aanwezigheid van leren, en om het netwerk in het sociaal domein verder te analyseren zal er dus op andere vlakken onderzoek moeten worden gedaan.

Een andere beperking van dit onderzoek is het feit dat er relatief weinig respondenten zijn geïnterviewd, waardoor het minder makkelijk generaliseerbaar is naar andere populaties. Dit kwam vooral voort uit het feit dat wijk- en buurtteammedewerkers vaak een drukke agenda hebben en hun managers hun tijd als kostbaar beschouwen en dus vaak eerst overtuigd moest worden van de baten van het onderzoek.

Een ander gevolg van het relatief kleine aantal respondenten is dat er geen overtuigende conclusie over de derde verwachting getrokken kon worden. Er zijn in de afgenomen interviews geen concrete voorbeelden van het effect van de hiërarchische strategie op het netwerklernen voorbij gekomen, alleen hypothetische uitspraken van respondenten. In vervolgonderzoek zou er daarom meer boundary spanners geïnterviewd, of op een andere manier bevraagd, moeten worden om zo de kans te verhogen dat er concrete uitspraken over deze relatie kunnen worden gedaan.

Daarnaast kan er aangevoerd worden dat de ondernemende strategie zelf een uiting van single-loop leren is, en deze dus altijd voor alleen single-loop leren zal zorgen. Dit lijkt voor het grootste deel te kloppen, maar zoals geïllustreerd in paragraaf 4.3.1 kan het single-loop leren van de ondernemende strategie in bepaalde situaties ook tot double-loop leren leiden. Er kan dus niet gesteld worden dat deze strategie exact gelijk is aan alleen single-loop leren.

Tot slot is dit onderzoek vooral gebaseerd op het oordeel van de boundary spanners over hun eigen functioneren en dat van het netwerk. Deze subjectiviteit is getracht tegen te gaan door niet alleen af te gaan op de mening van de boundary spanner, maar door ook goed te luisteren naar wat er daadwerkelijk gezegd werd. Zo omschreven veel respondenten zichzelf als de ene strategie, maar kon je uit het antwoord opmaken dat er eigenlijk eerder sprake was van de andere strategie. Dit was dan vooral het geval bij de ondernemende en de mediërende strategie.

5.2 AANBEVELINGEN

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek kunnen er een aantal concrete aanbevelingen worden gedaan, die hieronder besproken zullen worden. Deze aanbevelingen zijn voornamelijk gericht op het creëren van een omgeving waarin veilig en doelgericht geleerd kan worden.

De eerste aanbeveling is dan ook om tijd vrij te maken in de agenda's van zowel de buurt- en wijkteammedewerkers als in die van de netwerkpartners en andere actoren. Bij de buurt- en wijkteammedewerkers moet de werkgever ervoor zorgen dat de werkdruk evenredig verdeeld wordt zodat er genoeg ruimte in de agenda is om leermomenten in te plannen. Om deze ruimte ook te garanderen bij de netwerkpartners en andere actoren is het van belang om dit van tevoren vast te leggen in de afspraken tussen de verschillende partijen. Dit is belangrijk omdat er geen excuses gemaakt kunnen worden dat hier geen tijd of ruimte voor beschikbaar is.

De tweede aanbeveling heeft betrekking op het creëren van een veilige leercultuur. Het is hiervoor belangrijk dat professionals het idee wordt gegeven dat er naar ze wordt geluisterd, en dat dit ook daadwerkelijk gebeurt. Zij zijn immers de personen die het meest aan de frontlinie werken en dus die ook het dichtst op de problemen en struikelblokken zitten. Als de professionals niet het idee hebben dat er iets met hun feedback wordt gedaan, zullen zij die op gegeven moment ook niet meer uiten, wat het netwerkleren in de weg zal staan. Het is dus van belang dat de feedback ook hogerop terecht komt, aangezien er uit dit onderzoek blijkt dat dit als de beste optie voor structurele veranderingen wordt gezien. Daarnaast blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat de hiërarchische strategie waarschijnlijk de beste manier is om tot diepgaande leermomenten te komen in het netwerk. Het is hiervoor van belang dat professionals ook genoeg vertrouwen in hun leidinggevenden hebben om ze te benaderen op momenten dat dit nodig is.

Een concrete aanbeveling om een veilige leercultuur te faciliteren zou het invoeren van feedbackloops kunnen zijn, zijnde systemen voor continue feedback waarin alle medewerkers elkaar regelmatig input kunnen geven en die ook terug kunnen ontvangen. Dit kan door middel van tools zoals wekelijkse check-ins, pulse surveys, en anonieme feedbackmogelijkheden. Het is dan wel essentieel dat de input tot concrete acties en verbeteringen leidt, anders zullen deze tools niet, en misschien wel averechts, werken. Concrete aanbevelingen om het vertrouwen tussen de professionals en hun leidinggevenden te versterken kunnen onder andere bestaan uit het stimuleren van open communicatie, het uiten van erkenning en beloning en het opstellen van duidelijke verwachtingen en doelen.

Literatuurlijst

- Adams, W. T. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. *Handbook Of Practical Program Evaluation*, 492–505. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Agostino, D., Dal Molin, M., & Department of Management, Economics and Industrial Engineer, Politecnico di Milano, Italy. (2015). LEARNING IN INTER-ORGANIZATIONAL NETWORKS. In *XIX IRSPM Conference*.
https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/989036/1/IRSPM2015_DalMolinAgostino.pdf
- ANP. (2023, 18 oktober). *Kamer vreest “ravijnjaar 2026” voor gemeenten*. Binnenlands Bestuur.
Geraadpleegd op 12 februari 2024, van
<https://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/kamer-houdt-adem-voor-ravijnjaar-2026-voor-gemeenten>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1979). *Organizational Learning*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Berardo, R., & Scholz, J. T. (2010). Self-Organizing Policy Networks: Risk, Partner Selection, and Cooperation in Estuaries. *American Journal of Political Science*, 54(3), 632–649.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2010.00451.x>
- Bess, K. D., Perkins, D. D., & McCown, D. L. (2010). Testing a Measure of Organizational Learning Capacity and Readiness for Transformational Change in Human Services. *Journal Of Prevention & Intervention in The Community*, 39(1), 35–49.
<https://doi.org/10.1080/10852352.2011.530164>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Incorporated.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). ORGANIZATIONAL LEARNING: DIMENSIONS FOR a THEORY. *International Journal Of Organizational Analysis*, 3(4), 337–360.
<https://doi.org/10.1108/eb028835>
- De Vaus, D. A. (2002). *Surveys in social research* (5de editie). Psychology Press.

- Edelenbos, J., Klijn, E., & Steijn, B. (2011). Managers in Governance Networks: How to Reach Good Outcomes? *International Public Management Journal*, 14(4), 420–444.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2011.656055>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy Of Management Review*, 10(4), 803. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Kapucu, N., & Hu, Q. (2020). Network governance. In *Routledge eBooks*.
<https://doi.org/10.4324/9781351056540>
- Klijn, E., & Edelenbos, J. (2012). The Influence of Democratic Legitimacy on Outcomes in Governance Networks. *Administration & Society*, 45(6), 627–650.
<https://doi.org/10.1177/0095399712454113>
- Klijn, E., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks. *Administration & Society*, 42(2), 193–221. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>
- Klijn, E., & Koppenjan, J. (2015). Governance Networks in the Public Sector. In *Routledge eBooks*.
<https://doi.org/10.4324/9781315887098>
- Klijn, E., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). THE IMPACT OF NETWORK MANAGEMENT ON OUTCOMES IN GOVERNANCE NETWORKS. *Public Administration*, 88(4), 1063–1082.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x>
- Knight, L. (2002). Network Learning: Exploring Learning by Interorganizational Networks. *Human Relations*, 55(4), 427–454. <https://doi.org/10.1177/0018726702554003>
- Knight, L., & Pye, A. (2005). Network learning: An empirically derived model of learning by groups of organizations. *Human Relations*, 58(3), 369–392.
<https://doi.org/10.1177/0018726705053427>

- Nederhand, J., Van Der Steen, M. M., & Van Twist, M. M. (2018). Boundary-spanning strategies for aligning institutional logics: a typology. *Local Government Studies*, 45(2), 219–240.
<https://doi.org/10.1080/03003930.2018.1546172>
- NOS. (2020, 15 november). SCP: hoge verwachtingen decentralisatie niet waargemaakt. NOS.
<https://nos.nl/artikel/2356722-scp-hoge-verwachtingen-decentralisatie-niet-waargemaakt>
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3343001/mod_resource/content/0/Anexo%20sem%20t%C3%ADtulo%2000582.pdf
- O’Toole, L. J., Laurence, J. C., & Meier, K. J. (2007). Governing Outputs and Outcomes of Governance Networks. In *Palgrave Macmillan UK eBooks* (pp. 215–230).
https://doi.org/10.1057/9780230625006_13
- Pahl-Wostl, C. (2009). A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. *Global Environmental Change*, 19(3), 354–365. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2009.06.001>
- Peters, C. (2023, 6 juli). *Wachten op het financiële ravijnjaar 2026 is geen optie*. Hiemstra & de Vries. Geraadpleegd op 12 februari 2024, van <https://hiemstraendevries.nl/actueel/wachten-op-het-financiele-ravijnjaar-2026-is-geen-optie/#:~:text=Er%20komt%20een%20cruciaal%20moment,financi%C3%ABle%20maatregelen%20de%20boventoon%20voeren.>
- Raad voor het Openbaar Bestuur. (2020). *Advies Decentrale taak is politieke taak*.
<https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2020/02/13/advies-decentrale-taak-is-politieke-zaak#:~:text=De%20ROB%20heeft%20in%20negen,zorg%20en%20ondersteuning%20nodig%20hebben.>

- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (z.d.). *Kwetsbare ouderen hebben een complexe zorgvraag* | *Volksgezondheid Toekomst Verkenning*. Geraadpleegd op 12 februari 2024, van <https://www.vtv2018.nl/kwetsbare-ouderen>
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2020). *Sociaal domein op koers?: Verwachtingen en resultaten van vijf jaar decentraal beleid*. Geraadpleegd op 12 februari 2024, van <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/11/16/sociaal-domein-op-koers>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). MAKING GOVERNANCE NETWORKS EFFECTIVE AND DEMOCRATIC THROUGH METAGOVERNANCE. *Public Administration*, 87(2), 234–258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>
- Teisman, G., Van Buuren, A., Gerrits, L. M., & Gerrits, L. (2010). *Managing complex governance systems*. Taylor & Francis US.
- Torfing, J., Peters, B., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199596751.001.0001>
- Van Meerkerk, I. (2014). *Boundary Spanning in Governance Networks* [PhD-proefschrift]. Erasmus Universiteit.
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2013). 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. (2017). Facilitating conditions for boundary-spanning behaviour in governance networks. *Public Management Review*, 20(4), 503–524. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1302248>
- Van Meerkerk, I., Edelenbos, J., & Klijn, E. (2015). Connective management and governance network performance: the mediating role of throughput legitimacy. Findings from survey research on complex water projects in the Netherlands. *Environment And Planning C-government And Policy*, 33(4), 746–764. <https://doi.org/10.1068/c1345>

- Van Thiel, S. (2014). Research Methods in Public Administration and Public Management. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203078525>
- Van Thiel, S. (2022). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding* (4de editie). Coutinho. <https://www.coutinho.nl/nl/bestuurskundig-onderzoek-9789046908037>
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103–124. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>
- 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>
- Ysa, T., Sierra, V., & Estève, M. (2014). DETERMINANTS OF NETWORK OUTCOMES: THE IMPACT OF MANAGEMENT STRATEGIES. *Public Administration*, 92(3), 636–655. <https://doi.org/10.1111/padm.12076>

Bijlage 1 Interviewopzet

Interviewopzet gebruikt voor de semigestructureerde interviews

Deel 1: Introductie

Doel: kennismaken en het doel van het interview bespreken.

- Mezelf voorstellen.
 - Het doel van het interview en het onderzoek bespreken.
 - Vragen of alles in het toestemmingsformulier duidelijk was en of de respondent toestemming geeft voor het opnemen van het interview.
-

Deel 2: Algemene interviewvragen

Doel: informatie vergaren met betrekking tot netwerkleren

1. Kunt u een korte introductie geven over uzelf, uw werkzaamheden en uw visie op het functioneren van het sociaal domein in uw gemeente?

2. Zou u zeggen dat u zich in uw werk in een netwerk van verschillende partijen bevindt?

Zo ja, a. Waaruit blijkt dat?

Zo nee, b. Waarom niet?

3. Heeft u het idee dat u vaak verschillende partijen in dit netwerk met elkaar moet verbinden om dingen gedaan te krijgen?

Zo ja, a. Op welke manieren doet u dat dan vaak?

4. Heeft u het idee dat er leermomenten plaatsvinden in uw netwerk?

Zo ja, a. Op wat voor momenten gebeurt dit dan vooral?

Zo nee b. Waarom denkt u dat dat niet gebeurt?

5. Heeft u het idee dat u zelf invloed uit kan oefenen op of er geleerd wordt in het netwerk?

Zo ja, a. Op wat voor manieren doet u dat dan?

Deel 3: Interview vragen m.b.t. de strategieën

Diepere inzichten verkrijgen over de specifieke strategieën m.b.t. het netwerkleren.

“Uit eerdere onderzoeken zijn er drie strategieën naar voren gekomen die vaak worden ingezet om verschillende partijen met elkaar te verbinden. Ik heb hier per strategie de belangrijkste punten op een rij gezet, zou u dit willen lezen en voor uzelf willen bedenken of u deze strategieën herkent en terugziet in uw eigen werkzaamheden?”

6. In hoeverre herkent u deze strategieën?

7. En in hoeverre ziet u deze strategieën terug in uw eigen werkzaamheden en zou u per strategie een voorbeeld kunnen geven?

8. Op welke manier zouden deze strategieën invloed kunnen hebben op leren in uw netwerk (met voorbeelden)?

Checklist:

- Oppervlakkig of diepgaand
 - Aanpassing processen/procedures (1/2)
 - Vasthouden aan eigen rollen (1) of creatie nieuwe rollen (2)
 - Betrekken andere actoren (meningen en advies) (2)
 - Verbinding tussen actoren (2)
 - Ontstaan nieuwe groepen actoren (3)
 - Erkenning en vestiging nieuw ontstane rollen (3)
 - Uitkomst voor de cliënt staat centraal (3)
 - Ontstaan nieuwe machtsstructuren door feedback (3)
-

9. Welke strategieën zou het meest invloed op het leren kunnen hebben?

10. En welke strategieën het minst?

Deel 4: Afsluiting

Doel: afronden van het interview

- Vragen of de respondent nog toevoegingen heeft m.b.t. het onderwerp die nuttig zouden kunnen zijn voor het onderzoek.
 - Afsluiting interview en de respondent bedanken voor diens deelname aan het onderzoek.
-

Bijlage 2 Codeerschema

Ondernemende strategie	<ul style="list-style-type: none">- Actie ondernemen in plaats van praten- Creatief met regels omgaan- De juiste personen weten te benaderen- Informeel meer mogelijk dan formeel- Inzicht hebben in het netwerk- Om bureaucratische barrières heen sturen- Strategisch denken<ul style="list-style-type: none">o Algemeeno Inbedden van een hulpvraago Personen en middelen inzetten
Mediërende strategie	<ul style="list-style-type: none">- Argumentatieve aanpak- Gebruik maken van netwerk- Het gesprek aangaan- Investeren in het opbouwen van een netwerk- Korte lijntjes- Mediator- Overtuigen van de noodzaak van de hulpvraag- Respect tonen voor andermans belangen- Vertrouwensband
Hiërarchische strategie	<ul style="list-style-type: none">- Doorbraak forceren

	<ul style="list-style-type: none"> - Hiërarchie als laatste redmiddel
Niet-leren	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkte of geen invloed op leren - Er valt voor beide kanten van het probleem iets te zeggen <ul style="list-style-type: none"> o Geen noodzaak tot verandering - Er verandert formeel niks - Er wordt niet geluisterd naar professionals - Geen communicatie of overleg - Gewenst leermoment - Onduidelijk of er iets met feedback gedaan wordt - Organisaties moeilijk te veranderen - Protocollen en regels veranderen niet - Weinig beweegruimte
Single-loop leren	<ul style="list-style-type: none"> - Aangeven dat iets niet goed gaat in eigen team/organisatie <ul style="list-style-type: none"> o Overleg alleen na fout - <i>Contextgebondenheid</i> <ul style="list-style-type: none"> o Leermomenten gaan per casus - <i>Oplossingen die niet werken</i> - Oppervlakkige verandering <ul style="list-style-type: none"> o Veranderingen blijven op uitvoeringsniveau
Double-loop leren	<ul style="list-style-type: none"> - Actoren buiten het eigen netwerk

	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe rol aannemen - <i>Ontstaan informele procedures</i> <ul style="list-style-type: none"> o Informele regelingen moeten uiteindelijk wel formeel worden gemaakt - <i>Meer beweegruimte</i> - <i>Structureel overleg</i>
<p>Triple-loop leren</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cliënt helpen als uitgangspunt - <i>Hiërarchie nodig voor verandering</i> - Structurele oplossingen - Verandering in de bedrijfsvoering

Bijlage 3 Informed consentformulier

TOESTEMMINGSFORMULIER (informed consent)

Betreft: afstudeeronderzoek (masterscriptie) naar effectiviteit van het sociaal domein

Naam onderzoeker: Anna Piccardt Brouwer

Doel van het onderzoek:

In dit onderzoek wordt er gekeken naar de ervaringen van professionals in het sociaal domein als het gaat om leermomenten en strategieën in hun dagelijkse werkzaamheden. Door onderzoek te doen naar het lerend vermogen van het netwerk in het sociaal domein tracht ik een uitspraak te doen over de effectiviteit en hier op deze manier aanbevelingen over te doen. Door meerdere professionals te interviewen wordt er geprobeerd een helder beeld te vormen van het functioneren van het netwerk in het sociaal domein.

Uw medewerking:

Ik doe dit onderzoek ter afronding van mijn master Governance en Management van Complexe Systemen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam vanuit mijn stageplek, adviesbureau Hiemstra & De Vries. Hiervoor neem ik een aantal interviews af, waarvan een geluidsopname zal worden gemaakt om het interview later schriftelijk uit te kunnen werken. Deze gegevens zullen zorgvuldig worden behandeld. Dat betekent dat de gegevens anoniem zullen worden verwerkt. Uw naam komt niet voor in de scriptie, en ook geen andere informatie waaraan anderen u kunnen herkennen.

Tijdens het interview heeft u altijd de mogelijkheid om een vraag niet te beantwoorden, een pauze te nemen of te stoppen. Indien u naderhand vraagt om de verzamelde gegevens te verwijderen zal dat per direct gebeuren.

Door dit document te ondertekenen geeft u te kennen dat u akkoord gaat met uw deelname aan dit onderzoek. Ook na ondertekening kunt u nog altijd afzien van uw medewerking.

Ik geef toestemming voor deelname aan dit onderzoek:

Naam:

Plaats en datum:

Handtekening:

Bijlage 4 Operationalisatie niet-leren

Variabele	Dimensie	Indicator
Niet-leren	Zeer beperkte of geen invloed op leren	Professionals geven aan dat hun suggesties en feedback zelden of nooit tot veranderingen leiden
	Formeel verandert er niks	Er verandert niks in de organisatiestructuur of in de protocollen en procedures
	Er wordt niet geluisterd naar professionals	Professionals weten niet of er iets met hun feedback gedaan wordt
		Professionals hebben het idee dat er geen rekening wordt gehouden met hun belangen
	Er is weinig tot geen communicatie en overleg	Er zijn geen formele communicatie- en overlegmomenten tussen verschillende partijen en actoren
	De rol van professionals wordt ingeperkt	Er zijn te veel regels en procedures die de rol van professionals inperken
		Professionals ervaren geen tot weinig beweegruimte om zelf inschattingen te maken

Bijlage 5 One-pager resultaten

