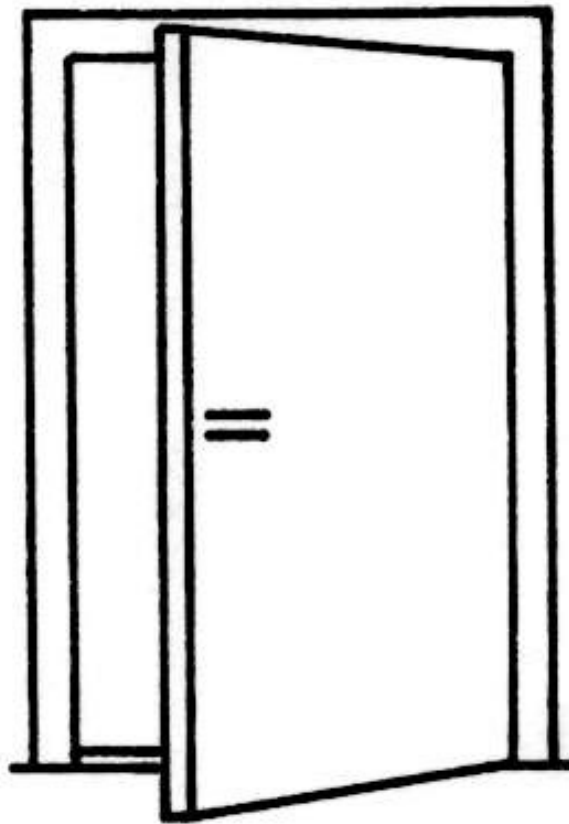


Doeldifferentiatie

-Kwalitatief onderzoek naar netwerksamenwerking in de jeugdzorg-



Master scriptie

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht
Departement: Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master: Communicatie, Beleid en Management
Naam: Jos Smeenge

Studentnummer: 3584674
Begeleider: Prof. dr. Eugène Loos
Tweede lezer: dr. Arnold Wilts
Datum: 10-08-15

i - Voorwoord



intermetzo



Universiteit Utrecht

L.S.

Daar ligt die dan, het sluitstuk, la grande finale, de slot etappe, de symbolische belichaming van mijn fin de siècle. Niet zozeer in letterlijke zin het einde van de eeuw, maar wel een eeuwige aanduiding van het voorlopige einde van mijn studenten tijdperk. Een nuchtere observant zou tegen me kunnen zeggen dat ik nu ook klaar ben met leren. Maar als ik iets geleerd heb in de periode van het studeren, is dat ik eigenlijk nog helemaal niets weet, en tegelijkertijd toch al heel veel. Wat ik mee neem is de intrinsieke, innerlijke drang om te blijven leren, mezelf te blijven verrijken met kennis, om net als Popper mijzelf een leven lang zoet te houden met het nastreven van het onnastreefbare: de werkelijkheid.

Ondanks dat de laatste weken van het onderzoeksproces deden vermoeden, is het studentenleven een uiterst sociaal proces geweest. Sterker nog: ik zie mezelf en mijn omgeving in dat proces als de optelsom van alle kennis en interacties die de afgelopen jaren de revue zijn gepasseerd. Met andere woorden: alleen had ik het nooit gered. Om die reden wil ik van de gelegenheid gebruik maken om de enkeling die de moeite neemt om daadwerkelijk tijd te besteden om dit voorwoord te lezen, te wijzen op een aantal mensen die deze scriptie kleur hebben gegeven.

Allereerst wil ik Eugène Loos, mijn begeleider bedanken. Eugène, ik waardeer je nuchterheid tijdens de maanden dat jij mijn scriptie hebt begeleid ontzettend. Wanneer ik in de knel zat, zag jij legio aan mogelijkheden. Je rust, humor en de snelheid waarmee jij voor me klaar stond hebben me erg geholpen bij het hele proces de scriptie. Bedankt!

Ten tweede wil ik mijn tweede lezer Arnold Wilts bedanken. Mijn onderzoeksproces is er één geweest van vallen en opstaan. Op het moment dat ik het diepst gevallen was, liep Arnold voorbij, en wist mij precies te bieden wat ik het hardst nodig had: een contact voor een nieuwe onderzoeksorganisatie: Jeugdhulp op Maat. Zonder Arnold had hier een totaal andere scriptie gelegen.

Ten derde wil ik alle respondenten van de Rading, Intermetzo en Lijn5 bedanken voor de interessante gesprekken, en voor de openheid die ze in hun dagelijkse realiteit hebben geboden. In het bijzonder wil ik Sonja Holtrop en Angenieta van Giessen er even uitlichten. Jullie hebben me ontzettend geholpen door binnen een korte tijd de handen op elkaar te krijgen om dit onderzoek uit te kunnen laten voeren.

Als laatste wil ik mijn goeie vriend Pim Candel bedanken voor de eeuwige onuitputtelijke nieuwe input die je tijdens het onderzoek hebt geboden, evenals het zijn van een luisterend oor wanneer we samen het transcribeer leed aan het delen waren. We gingen samen het jaar in met één doel: afstuderen. Ik vind het mooi dat we dit nu ook samen hebben gerealiseerd.

Ik wens u veel leesplezier!

Jos Smeenge
Utrecht - 2015

ii - Samenvatting

Voor deze master scriptie is onderzoek gedaan bij een drietal jeugdzorg organisaties (de Rading, Lijn5 en Intermetzo) op een drietal organisatorische niveau's (professionals, managers en bestuurders) naar de betekenisgeving die aan het netwerk samenwerkingsverband Jeugdhulp op Maat is gegeven. De drie organisaties vormen sinds 2013 dit netwerk in de regio Utrecht. Gezamenlijk voeren ze de complexe taak uit om vanuit de eigen expertise specialistische zorg te bieden aan jeugdigen in de regio. In de samenwerking komen drie verschillende culturen, middelen, regels en verwachtingen bij elkaar. De initiatiefnemers van het netwerk, de bestuurders van de drie organisaties, hanteren op concreet niveau uiteenlopende doelen met de netwerksamenwerking JoM. Zo bestaan er verschillen tussen de interpretatie of JoM een algehele voordeur voor alle nieuwe cliënten dient te zijn, of dat het alleen voor specifieke complexe gevallen is. Daarnaast bestaan er op strategisch niveau bij bestuurders verschillende opvattingen rondom het organiseren van het netwerk. Deze verdeeldheid op het gebied van de doelstelling en strategie binnen het netwerk wordt door het bestuur overgedragen aan het management van het netwerk, die vervolgens diezelfde verdeeldheid weer naar de professionals overdragen.

Onderlinge afhankelijkheid op het gebied van kennis resulteert in de samenwerking niet tot de gewenste interactie die als essentieel wordt beschouwd om het netwerk succesvol te laten zijn. Doordat deze interactie door organisatorische redenen uitblijft, blijft het ontwikkelen van gemeenschappelijke taal, percepties en betekenissen achter. Ook hierdoor ontstaan verschillen in de praktijken ten opzichte van de interpretatie van regels en afspraken in het netwerk. Zo zijn er verschillende interpretaties over waar welke verantwoordelijkheden liggen, en wat de belangen van iedere organisatie bij het samenwerkingsverband precies zijn. Deze thema's zijn in de meeste gevallen impliciet aanwezig, maar beïnvloeden de expliciete praktijken binnen de samenwerking.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Introductie	7
1.2 Jeugdhulp op Maat	7
1.3 Methode & theorie	8
1.4 Doelstelling	9
1.5 Maatschappelijke relevantie	9
1.6 Wetenschappelijke relevantie	9
1.7 Hoofdvraag en deelvragen	10
1.8 Leeswijzer	10
2. Methodologische verantwoording	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Interpretatief, kwalitatief, explorierend onderzoek	11
2.3 Dataverzameling	11
2.4 Network pictures	12
2.5 Respondenten	13
2.6 Analyse	13
2.7 Verantwoording	14
3. Literatuur review	16
3.1 Inleiding	16
3.2 De jeugdzorg als wicked problem	16
3.3 Organiseren in netwerken als reactie op onzekerheid	16
3.4 Type netwerken	18
3.5 Sensemaking & netwerken	19
3.6 Onzekerheden in een netwerk	19
4. Onderzoekscontext: field theory	24
4.1 Inleiding	24
4.2 Bourdieu's field theory	24
4.3 Veranderingen in het Jeugdzorg veld	25
4.4 Het Jeugdhulp op Maat veld - habitus, kapitaal en regels	27
4.5 Jeugdhulp op Maat	30
5. Resultaten	33
5.1 Inleiding	33
5.2 Network pictures	33
5.3 Institutional uncertainty	34
5.4 Strategic Uncertainty	44
5.5 Analyse	47
6. Conclusie	50
6.1 Betekenisgeving aan het netwerk	50

6.2 Aanbevelingen	52
7. Discussie	53
Bronnenlijst	55
Bijlagen	60

1. Inleiding

1.1 Introductie

Op dit moment leven we in Nederland in een periode van grote transitie. In de afgelopen jaren is de netwerk en informatiesamenleving sterk opgekomen. Veel oude grenzen zijn hierdoor doorbroken of geherdefinieerd. Door deze opkomst zijn er nieuwe mogelijkheden ontstaan voor de overheid en organisaties om zaken op een andere, nieuwe manier te organiseren. Hiërarchie en markten maken plaats voor horizontale netwerkverbanden en informelere samenwerkingsverbanden (Castells, 2010). Dit vereist een fundamenteel andere rol van overheid, burger en organisaties. In de troonrede van 2013 kondigde de Koning een verschuiving van de klassieke verzorgingsstaat richting een participatiesamenleving aan (Troonrede, 2013).

De decentralisaties in het sociale domein sluiten nauw aan de ontwikkelingen van deze participatiesamenleving: overheidstaken worden zo dicht mogelijk bij de burger georganiseerd en uitgevoerd. Vanaf 1 januari 2015 zijn alle Nederlandse gemeenten verantwoordelijk voor het uitvoeren van een groot deel van taken in de jeugdzorg (wet op de jeugdzorg), de Algemene wet bijzondere zorg (Awbz) en is de participatiewet van kracht. Dit is het resultaat van een grootschalige decentralisatieproces binnen het sociaal domein (VVD, PvdA, 2012 als voorborduursel op Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)(2012).

Als een gevolg van de decentralisaties in het sociaal domein worden veel beslissingen op een ander bestuurlijk niveau genomen. Hierdoor vindt er een toenemende fragmentatie van besluitvorming plaats (Castells, 2000). Dit vraagt voor overheid en zorgaanbieders om een andere manier van organiseren. Er is sprake van een toename in het aantal horizontale samenwerkingsverbanden: samenwerkingsverbanden in netwerkstructuren. Door de opkomst van communicatietechnologie vervagen veel traditionele grenzen. Bovendien is de problematiek dermate complex geworden dat een enkele partij vaak geen antwoord meer kan bieden op de veelheid aan problemen rondom een vraagstuk. Deze complexe problematiek wordt gedefinieerd als wicked problems (Radford, 1977). Wicked problems, vrij vertaald naar weerbarstige problemen, zijn uitermate complex, grensoverschrijdend en om tot een oplossing te komen bestaat wederzijdse afhankelijkheid tussen actoren. De decentralisaties in het sociale domein, en specifiek de organisatie van de jeugdzorg zullen in dit onderzoek als wicked problem worden beschouwd.

1.2 Jeugdhulp op Maat

Jeugdhulp op Maat (vanaf hier JoM) dat centraal staat in deze scriptie, is een voorbeeld van een netwerksamenwerkingsverband. Jeugdzorg organisaties Intermetzo, Lijn 5 en de Rading werken vanaf 2013 in de provincie Utrecht en delen van west Gelderland samen. Voor hun cliënten wordt er één algemeen front office opgericht. Op basis van de zorgvraag wordt de client vervolgens gekoppeld aan één van de drie instanties. Tijdens de implementatie van de front office merken de verschillende organisaties op dat er verschillende beelden, verwachtingen en impliciete regels bestaan rondom de samenwerking.

In 2013 hebben jeugdzorg organisaties Intermetzo (kinder- & jeugdpsychiatrie (jeugd-GGZ), hulp voor licht verstandelijk beperkte (LVB) jeugd, jeugd- en opvoedhulp en jeugdzorg plus, onderwijs-REC 4 en arbeidstoeleiding), de Rading (jeugd en opvoedhulp) en Lijn 5 (jeugd- en opvoedhulp en jeugd-LVB) (Jeugdhulp op Maat, 2013) het specialistisch samenwerkingsverband Jeugdhulp op Maat gestart. In het jaarplan voor 2014 staat de volgende visie van de samenwerking verwoord:

“Jeugdhulp op maat is een niet-vrijblijvende samenwerkingsverband gebaseerd op wederzijds vertrouwen en het erkennen van elkaars kwaliteiten. Ten behoeve van de juiste hulp voor de groep kinderen en jongeren met meervoudige complexe hulpvragen. Wij bieden een samenhangend aanbod van alle vormen van gespecialiseerde jeugdhulp. (...) Jeugdhulp op maat is actief in provincie Utrecht en in regio Barneveld en Veenendaal van provincie Gelderland. (...) Onze passie om de beste hulp te bieden voor de meest kwetsbare kinderen en jongeren drijft ons. Om deze doelgroep optimaal te helpen en ondersteunen hebben wij onze krachten gebundeld (Jeugdhulp op Maat, 2013).”

Gezamenlijk is Jeugd op Maat (JoM) in staat om de client in nagenoeg alle vormen van specialistische jeugdzorg in de hierboven genoemde regio's te voorzien (Jeugdhulp op Maat, 2013). Het samenwerkingsverband is geïnitieerd door zorgbestuurders van de drie organisaties. Het management van het netwerk wordt vanuit een stuurgroep georganiseerd. Hierin zitten afgevaardigde managers uit de drie organisaties. De professionals van Jeugdhulp op Maat zullen uiteindelijk over de dagelijkse praktijken in de front office gaan.

1.3 Methode & theorie

De dataverzameling vindt plaats binnen elke organisatie van JoM plaats bij bestuurders, managers uit de JoM overleggroep en bij professionals uit de front office. De bestuurders zijn relevant aangezien ze het samenwerkingsverband op grote lijnen aansturen. De managers van het JoM overleg managen de implementatie van de front office van JoM. De professionals hebben uiteindelijk dagelijks te maken met de praktijken van de netwerksamenwerking.

Wanneer actoren in een netwerk een weergave maken van het netwerk vanuit hun eigen beleving, geeft dit in grote mate weer hoe de actor betekenis geeft aan het netwerk. Verhoudingen tussen verschillende organisaties, percepties, regels en sociale lijntjes tussen individuen komen hieruit naar voren. Een weergave van het netwerk door een actor wordt ook wel een network picture genoemd (Hakansson, Ford, 2002; Ford, Gadde, Hakansson, Snehota, 2002; Abrahamsen, Henneberg, Naude, 2012; Hennenberg, Mouzas, Naude 2004; Geiger, Finch, 2009). Aan deze network pictures kan betekenis worden ontleend. Betekenisgeving wordt door Weick (1995) in het Engels sensemaking genoemd. Sensemaking is het cognitieve proces waarin we ervaringen vanuit het verleden gebruiken, om het heden te interpreteren, om vervolgens over gaan tot actie waardoor we invulling geven aan de toekomst. Sensemaking zal dit onderzoek gebruikt worden om naar netwerksamenwerking in de uitvoeringspraktijk te kijken. Het succes van de samenwerking in de keten hangt af van de betekenis die bestuurders, managers en medewerkers aan de keten geven. De ervaringen rondom de samenwerking binnen Jeugdhulp op Maat zijn nog maar beperkt. Los van het jaarplan dat in 2013 is opgesteld, en samenwerking op een aantal strategische hoofdlijnen, is de implementatie van de front office de eerste concrete verandering voor professionals van de zorginstellingen. In dit netwerk vormen professionals deze de schakel tussen de eigen organisatie en het gemeenschappelijke netwerk. Dit vereist een andere manier van werken van deze professionals. Ze zullen zoals eerder beschreven betekenis geven aan de nieuwe situatie, op basis van de ervaringen uit het verleden, plus de verwachtingen ten opzichte van de toekomst (Weick, 1995).

Volgens Bryman (2012) is het essentieel om elementen van organisatiecultuur mee te nemen in een kwalitatief onderzoek. Op deze manier wordt de betrouwbaarheid beter gewaarborgd, omdat de rest van de data in het licht van deze cultuur elementen beter begrepen kan worden. Het cultuur element wordt vanuit de field theory van Bourdieu benaderd (Benson, Neveu, 2005). Door te kijken naar de context waarin de netwerksamenwerking plaatsvindt, en door te kijken naar de achtergrond die de drie organisaties meenemen in het samenwerkingsverband, ontstaat er een rijker beeld waarin de dagelijkse praktijken in het netwerk plaatsvinden. Na het in kaart brengen

van de context, zal er een analyse gemaakt worden op het gebied van betekenis die gegeven wordt aan (1) institutionele onzekerheden en (2) strategische onzekerheden.

1.4 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe professionals, managers en bestuurders van verschillende organisaties in het netwerk betekenis geven aan de netwerksamenwerking van JoM. Inzicht in hoe deze drie groepen betekenis geven aan het netwerk kan gedrag, intenties en onderliggende motieven en praktijken verklaren. Wanneer de organisaties beter met elkaar samen werken, zou het zo kunnen zijn dat dit zal leiden tot een hogere kwaliteit van zorg. Vanuit het concept van sensemaking wordt er gekeken naar de ervaringen van de medewerkers. De ervaringen in de nieuwe context van het netwerk zijn voor veel medewerkers nog vrij pril. Op het moment van schrijven vindt de implementatiefase van de front office plaats. Door de organisatieverandering zijn veel oude grenzen doorbroken of vervaagd. Hierdoor ontstaat een nieuwe dagelijkse realiteit voor medewerkers van de keten. Dit onderzoek biedt inzicht in de belevingswereld van medewerkers, aangevuld met praktische conclusies betreffende de nieuwe rol van jeugdzorg organisaties in een netwerksamenwerkingsverband.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Het leveren van kwalitatief goeie zorg in de jeugdzorg is van groot maatschappelijk belang. Dit lukt in de praktijk voor veel jongeren, maar er zijn ook een aantal gevallen die tussen wal en schip dreigen te raken. Door de gelaagdheid en de complexiteit van de problematiek rondom een sommige jongeren, is er bijna geen instantie waar deze jongeren terecht kunnen. Dit zijn de zogenoemde 'probleemgevallen' in de jeugdzorg. JoM probeert vanuit de eigen inhoudelijke expertise juist op deze moeilijke gevallen een antwoord te bieden. Volgens de gemeenschappelijke ambitie wordt er geen 'nee' verkocht aan de client, maar wordt er altijd gezamenlijk naar een passende oplossing gezocht.

Het aantal samenwerkingsverbanden in de jeugdzorg is door praktische, bestuurlijke en wettelijke redenen de afgelopen jaren flink toegenomen. Zorginstellingen bundelen de krachten om samen een totaalpakket aan te kunnen bieden aan de client. Op deze manier kunnen ze in theorie als netwerk een hoge kwaliteit van zorg leveren, evenals een breed scala van zorgvormen. Door de toename van het aantal samenwerkingsverbanden, kan er in de praktijk nog veel geleerd worden van nieuwe praktijken die door de samenwerking zijn ontstaan. In deze nieuwe werkelijkheid zijn er nog veel onduidelijkheden en kinderziektes die in het nieuwe beleid zitten. Hierdoor is de vraag naar ervaringen uit de praktijk zowel intern bij jeugdzorg organisaties, als extern bij gemeenten groot. Om deze reden is het interessant om te onderzoeken er betekenis wordt gegeven aan een dergelijk netwerksamenwerkingsverband. Vanuit de logica dat wanneer het netwerk functioneert de client kwalitatief beter passende zorg zal krijgen, raakt dit sterk het maatschappelijk belang van dit onderzoek. Bovendien is de vraagstelling van dit onderzoek is tot stand gekomen in samenspraak met de organisaties uit JoM. Ook dit draagt bij aan de maatschappelijke relevantie van het onderzoek.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

Er is nog maar weinig weinig onderzoek gedaan naar horizontale sturing in netwerkverbanden, vooral niet op het niveau van het individu (Geuijen, 2011). Dit aspect is belangrijk op het gebied van theorievorming over netwerksamenwerking. Ondanks dat samenwerkingsverbanden in netwerken uitvoerig zijn onderzocht in de afgelopen decennia, is de beschikbare data over het

functioneren van netwerken nog erg gelimiteerd. Het blijft echter lastig om concrete meetbare uitkomsten aan netwerksamenwerking te koppelen (Provan, Milward, 2001). Bovendien is er nog weinig bekend over welke condities in een netwerk precies leiden tot bepaalde specifieke uitkomsten op netwerkniveau (Provan, Kenis, 2008). Onderzoek naar netwerken focust zich voornamelijk op de werking van het netwerk als geheel. Losse organisaties, of individuen in een netwerk worden zelden als uitgangspunt voor onderzoek genomen. Door in dit onderzoek de focus bij het functioneren van het individu in het netwerk te leggen, ontstaat er hopelijk een beter begrip voor dergelijke specifieke condities waarbinnen individuen in netwerken functioneren.

1.7 Hoofdvraag en deelvragen

De centrale vraag die in dit onderzoek beantwoord zal worden luidt:

Hoe geven bestuurders, managers en professionals van jeugdzorg organisaties Intermetzo , Lijn5 en de Rading betekenis aan het netwerksamenwerkingsverband Jeugdhulp op Maat?

Deze hoofdvraag zal worden beantwoord met behulp van de volgende deelvragen:

1. Hoe kan de netwerksamenwerking Jeugdhulp op Maat (JoM) geduid worden vanuit de *field theory* van Bourdieu?
2. Hoe geven actoren betekenis aan network pictures van JoM?
3. Welke betekenis wordt er gegeven aan institutionele onzekerheid in het netwerksamenwerkingsverband JoM?
4. Welke betekenis wordt er gegeven aan strategische onzekerheid in het netwerksamenwerkingsverband JoM?

1.8 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksmethode en de verantwoording van dit onderzoek toegelicht. In hoofdstuk 3 worden de theoretische concepten rondom netwerksamenwerking worden uitgewerkt. De focus ligt hier op organiseren vanuit onzekerheid. In hoofdstuk 4 wordt vanuit de field theory de context waarin dit onderzoek plaatsvindt beschreven. Ook wordt er inzicht geboden in de achtergrond van het netwerksamenwerkingsverband van Jeugdhulp op Maat. In hoofdstuk 5 staan de resultaten van het onderzoek, en wordt een koppeling gemaakt tussen de data en de wetenschappelijke concepten uit het literatuur review. In hoofdstuk 6 worden de hoofd en deelvragen in de vorm van een conclusie beantwoord. Ook worden enkele aanbevelingen gedaan met betrekking tot de onderzochte casus. In hoofdstuk 7 wordt er in de discussie kritisch teruggeblikt op het onderzoeksproces. Als laatste volgt de bronnenlijst en een aantal bijlagen.

2. Methodologische verantwoording

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksmethoden worden toegelicht. Er wordt stilgestaan bij de wetenschapsfilosofische invalshoek, het type onderzoek, de manier waarop de data verzameld is, de analyse en de verantwoording van dit onderzoek.

2.2 Interpretatief, kwalitatief, explorerend onderzoek

Achterliggend aan dit onderzoek ligt de interpretatieve benadering op onderzoek (Deetz, 1996). De interpretatieve benadering gaat er van uit dat er niet één eenduidige werkelijkheid bestaat. Ieder individu creëert op zijn eigen manier de werkelijkheid. Vanuit deze gedachte zullen verschillende mensen eenzelfde gebeurtenis niet op dezelfde manier beleven. Iedereen heeft een eigen interpretatiekader waar vanuit de unieke werkelijkheid wordt beschouwd (Van Thiel, 2010). Het gaat in interpretatief onderzoek om hoe mensen bepaalde gebeurtenissen beleven. Vervolgens wordt er gekeken naar welke betekenis of interpretatie er aan die gebeurtenis gegeven wordt. Het is aan de onderzoeker om vervolgens de verschillende sociale werkelijkheden naast elkaar te leggen en ze te begrijpen (Boeije, 2012). Dit zijn in het algemeen complexe niet-numerieke variabelen die daardoor lastig te meten zijn (Van Thiel, 2010). De resultaten van een interpretatief onderzoek moeten in hun context worden beschouwd. Het is een unieke situatie die door de onderzoeker onderzocht, geanalyseerd en beschreven wordt. Deze unieke situatie kan natuurlijk wel overlap hebben met andere vergelijkbare gevallen.

Dit onderzoek is kwalitatief. Bij een kwalitatief onderzoek ligt de focus op woorden en de betekenissen van deze woorden. Deze aspecten moeten bestudeerd worden in de interactie tussen mensen, binnen een bepaalde context (Silverman, 2011). Een kwalitatief onderzoek wordt vaak door middel van een case study (gevalstudie) uitgevoerd. In dit geval is er sprake van een case study waarin gekeken wordt hoe drie organisaties binnen een netwerk betekenis geven aan de netwerksamenwerking. Een vergelijkende case study wordt vaak gebruikt om bijvoorbeeld te kijken waarom en hoe een bepaalde implementatie bij verschillende vergelijkbare organisaties is gegaan (Yin, 2009). De keuze om Intermetzo, Lijn5 en de Rading als organisaties voor dit onderzoek te nemen komt voort uit het feit dat ze met z'n drieën vanaf 2013 een samenwerkingsverband zijn aangegaan. Alle direct betrokken individuen uit deze drie organisaties zullen bij het onderzoek aan de orde komen.

Zoals in de inleiding reeds is beschreven, is de situatie waarin JoM zich bevindt nog tamelijk nieuw. Er is nagenoeg nog geen onderzoek gedaan naar organisaties die naar aanleiding van de nieuwe Jeugdwet een samenwerkingsverband zijn gestart. Dit element maakt het onderzoek explorerend. Doordat er nog maar weinig bekend is over het onderzoeksobject, gaat het vooral om verkenning. Het resultaat van de verkenning van de betekenisgeving leidt uiteindelijk tot een beschrijving van de huidige situatie (van Thiel, 2010). Het explorerende karakter sluit aan bij de inductie. In een inductief onderzoek moeten theoretische veronderstellingen uit empirische onderzoeksgegevens afgeleid worden om tot nieuwe theorievorming te komen (van Thiel, 2010, p.193).

2.3 Dataverzameling

Hodder (2000) geeft aan dat hetgeen wat mensen zeggen dat ze doen, vaak niet overeenkomt met hetgeen dat ze daadwerkelijk doen. Om een zo rijk mogelijk beeld te krijgen van de belevingswereld van de respondenten, wordt er data verzameld uit interviews, observaties en documenten. Ondanks dat dit neigt naar triangulatie, zal de hoofdmoot van de data uit interviews

gehaald worden. De andere twee methoden van data verzameling zullen als ondersteuning voor de verkregen data uit de interviews dienen.

De dataverzameling zal voornamelijk door middel van interviews plaatsvinden. O'leary (2004) hanteert de volgende definitie voor een interview: "a method of data collection that involves researchers asking respondents basically open-ended questions." (p.162) Interviews geven de mogelijkheid om data te verzamelen over de waarden en overtuigingen van een respondent. Dit is nodig om de hoofdvraag, die specifiek ingaat op de belevingswereld en op het proces van betekenisgeving van de respondenten, te beantwoorden. Interviews geven de onderzoeker de mogelijkheid om dieper door te vragen, waardoor de data verder uitgediept kan worden. Voor dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een semi-gestructureerd interview (Silverman, 2011). De keuze hiervoor komt voort uit de interpretatieve benadering: de belevingswereld van de respondent is leidend. Van tevoren is een topiclijst opgesteld (zie bijlage). De topiclijst is een lijst van thema's die tijdens de interviews aan bod zullen komen. De topic lijst komt voort uit de sentisizing concepts uit het literatuur review (van Thiel, 2010). Dit betreft network pictures, sensemaking, field theory en institutionele en strategische onzekerheid. In de interviews stelt de onderzoeker stelt open vragen, en stuurt hierin zo min mogelijk. De beleving van de respondent staat daardoor zo centraal mogelijk. Een ongestructureerd interview is voornamelijk bruikbaar wanneer de onderzoeker geïnteresseerd is in specifieke informatie, attitudes en overtuigingen met betrekking tot een bepaald onderwerp (O'leary, 2004). Bij deze vorm van interviewen past een conversatie stijl tussen de onderzoeker en de respondent. De topic lijst is niet uitputtend: wanneer een thema van betekenis is voor een respondent wordt hier ruimte voor geboden (O'leary, 2004). De eerder genoemde triangulatie zal worden gebruikt om de data uit de interviews te kunnen vergelijken met wat er in de praktijk echt gebeurt.

2.4 Network pictures

De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar network pictures in bedrijfsnetwerken (Hakansson, Ford, 2002; Ford et. al, 2002; Abrahamsen, et al., 2012; Hennenberg et al. 2004; Geiger, Finch, 2009). Een manier om een netwerk in kaart te brengen en om inzicht te krijgen in hoe actoren betekenis geven aan het netwerk, is door het maken van een network picture. Ford en Gadde (2002) gebruiken de volgende definitie: "Network pictures refers to the views of the network held by participants in that network" (p. 176). Wanneer actoren een network picture construeren, wordt er inzicht gegeven in hoe het individu tegen andere individuen, partijen en het hele netwerk aankijkt (Ford et al., 2003). Dit is de uitkomst van een proces van betekenisgeving, en geeft inzicht in hoe communicatie, percepties en interactie in een netwerk. Hennenberg, Naude en Mouzas (2009) zien network pictures als een cognitieve weergave van hoe actoren naar de wereld kijken. Dit geeft een inzicht in de representatie van de relaties van een actor op een bepaalde tijd, in een bepaalde omgeving (Geiger, Finch, 2009). Een network picture geeft weer hoe iemand tegen de huidige situatie aankijkt. De huidige situatie kan worden begrepen door alle voorafgaande situaties. Dit noemt Weick (1995) retrospective meaningmaking. Retrospective meaningmaking werd door Schutz (1967) voor het eerst geïntroduceerd. Hij stelt dat mensen pas in staat zijn om te weten wat ze doen, nadat ze het daadwerkelijk hebben gedaan. Hieruit vloeit voort dat we achteraf pas betekenis geven aan onze acties. Weick (1995) voegt hier aan toe dat het verleden geconstrueerd wordt doordat we het resultaat van bepaalde gebeurtenissen weten. Hierdoor hebben we dus per definitie een gekleurd beeld van gebeurtenissen uit het verleden. Het huidige beeld van het network picture vormt de basis voor actie in de toekomst (Ford, Gadde, 2003). Abrahamsen, et al. geven aan dat (2011) "actors base their future decisions and networking activities on their present interpretations of their past experiences (p9)." Halinen en Tornroos (1995) voegen hier aan toe dat het nu alleen maar begrepen kan worden vanuit het verleden en de verwachtingen met betrekking tot de toekomst. De positie van een bedrijf in een netwerk is gebaseerd op alle relaties die het bedrijf heeft. Deze positie verandert door interactie met andere bedrijven, die op andere posities in het netwerk zitten (Ford et. al, 2002).

2.5 Respondenten

Boeije (2012) geeft aan dat de kwaliteit van een case study hoger is wanneer er gegevens op verschillende functieniveaus in een organisatie verzameld worden. Om deze reden is er voor gekozen om verschillende actoren binnen JoM op verschillende hiërarchische niveaus mee te nemen in dit onderzoek. Zo kan er worden gekeken hoe er zowel binnen de drie losse organisaties, als tussen jeugdzorg organisaties betekenis gegeven wordt aan de samenwerking in het netwerk. In dit geval is er gekozen voor drie niveaus per organisatie: bestuurders, managers van de stuurgroep en professionals die werkzaam zijn bij de front office. Bij de implementatie van de front office zijn vier bestuurders, vier medewerkers uit het JoM overleg en ongeveer vijftien professionals van de front office betrokken. Om een goed beeld te krijgen van de verschillende organisationele niveau's is het noodzakelijk om uit iedere groep meerdere respondenten te interviewen. Om deze reden zullen in ieder geval alle bestuurders en alle mensen uit het JoM overleg bij het onderzoek worden betrokken. Deze respondenten zijn dus gericht geselecteerd (O'leary, 2004). Bij Lijn5 en de Rading zijn ieder drie professionals geïnterviewd. Bij Intermetzo waren er vanwege praktische redenen slechts twee professionals beschikbaar. De selectie van de medewerkers van de front office heeft ook gericht plaatsgevonden. De selectie heeft plaatsgevonden op basis van het aantal uren dat een professional per week met de front office bezig is. De professionals die per organisatie het meeste uren aan de front office besteden, zijn als eerste benaderd. Deelname aan het onderzoek was vrijwillig. Wanneer iemand wegens wat voor overwegingen dan ook niet deel wilde nemen aan een interview, is daarvoor ruimte geboden. Dit is echter niet gebeurd. Alle respondenten hebben van harte meegewerkt aan het onderzoek.

In totaal zullen er zestien respondenten worden geïnterviewd, waarvan acht werkzaam zijn als professional in de front office, vier werkzaam zijn in het JoM overleg, en vier werkzaam zijn als bestuurder (zie figuur 2.1). Wegens praktische redenen zijn de bestuurders van Lijn5 gezamenlijk geïnterviewd. Deze zullen om die reden als één respondent worden beschouwd. Dit aantal geeft uiteindelijk een evenwichtig en representatief beeld van de totale onderzoekspopulatie (100% van de betrokken bestuurders en managers, en 67% van de betrokken front office professionals) In deze interviews zal er worden gezocht naar afwijkende gevallen die niet aansluiten bij de rest van de verhalen. Wanneer deze in de analyse uitgelegd kunnen worden, ontstaat er een overtuigender verhaal (Morse et al. 2008). De interviews met de respondenten worden opgenomen. Op deze manier kon de onderzoeker zich tijdens het interview vooral op de conversatie focussen, in plaats van dat er constant aantekeningen gemaakt hoefde te worden. Bovendien geeft dit de mogelijkheid om het gesprek nog eens terug te luisteren, en daardoor her te beleven. Om de betrouwbaarheid van de data na te streven zijn alle interviews opgenomen zijn getranscribeerd en zijn er tijdens het interview aantekeningen gemaakt. Het transcriberen vond direct na het interview plaats.

Organisatie/Functie	Bestuurder	Manager	Professional	
De Rading		1	1	3
Lijn5		2	1	3
Intermetzo		1	2	2

Figuur 2.1 - Overzicht respondenten

2.6 Analyse

Nadat de interviews getranscribeerd zijn, worden alle data gecodeerd. Dit zal in eerste instantie gebeuren op basis van de aan de sensitizing concepts gerelateerde topics uit de eerder

genoemde topic lijst. Het coderingsproces is softwarematig in het programma NVIVO gedaan. In dit proces is er in eerste instantie open gecodeerd. Open coderen is het proces waarin de data gestructureerd, bestudeerd en opgedeeld wordt in verschillende kernconcepten (Boeije, 2012). Dit resulteert in een lijst met hoofd- en subcodes. Hierna is er selectief gecodeerd. In dit proces zijn alle codes die verkregen zijn door het open coderen gestructureerd, en worden er verbanden gelegd tussen de codes. De definitieve codeboom is in bijlage 3 te vinden.

De analyse van de data heeft cyclisch plaatsgevonden. Er is een constante afwisseling tussen het verzamelen van data, en de analyse. Hierdoor kan er in het onderzoeksproces bijgestuurd worden in de dataverzameling wanneer dit nodig blijkt. Concreet heeft dit betekend dat de populatie is opgedeeld in drie onderzoeksfases. Deze verdeling heeft plaatsgevonden op basis van functie. De managers uit het JoM overleg zijn als eerste geïnterviewd, daarna volgden de professionals van de front office, en daarna volgden de bestuurders van de drie organisaties. In de analyse zal worden gezocht naar tendensen en patronen in de data. Dit gebeurt op het niveau van taal (O'leary, 2004). De getranscribeerde data zal regel voor regel worden geanalyseerd. Verhalen in de vorm van taal, woorden en de betekenis er van staan hierin centraal (O'leary, 2004). Het gaat niet om statistisch significantie verbanden.

2.7 Verantwoording

De kwaliteit van dit onderzoek kan worden getoetst op basis van betrouwbaarheid en validiteit. Bij validiteit gaat het om het meten wat je wil meten. Betrouwbaarheid heeft betrekking op de "precisie van methoden van dataverzameling of meetinstrumenten." (Boeije, 't Hart, Hox, 2009). De concepten betrouwbaarheid en validiteit zijn ontwikkeld vanuit de kwantitatieve wetenschap, en zijn om die reden minder toepasbaar op kwalitatief onderzoek. Volgens Bryman (2012) is er geen absolute waarheid in de sociale wetenschappen, maar een sociale waarheid. Volgens Bryman (2012) draait het bij kwalitatief onderzoek om plausibiliteit, bestaand uit geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, afhankelijkheid en overtuigingskracht.

2.7.1 Geloofwaardigheid

De geloofwaardigheid van een onderzoek is volgens Bryman (2012) afhankelijk van het toetsen van de data vanuit verschillende bronnen. Om dit te bewerkstelligen wordt er in dit onderzoek beperkte mate gebruik gemaakt van triangulatie. Dit vindt plaats door de data te toetsen aan beleidsdocumenten, het jaarplan, en een enkele observatie. Morse et al. (2008) beschrijven het proces van verificatie als het centrale proces met betrekking tot betrouwbaarheid en validiteit. Volgens Morse et al. (2008) is de basis van betrouwbaarheid en validiteit in kwalitatief onderzoek gebaseerd op de non-lineaire, continue wisselwerking tussen het verzamelen van data en analyse. Concreet betekend dit dat de data gelijk geanalyseerd zal worden. Vanuit deze analyse is er in het onderzoek ruimte om op basis van de verkregen data het proces bij te sturen. Wanneer er nieuwe thema's bij de interviews optreden, zullen deze worden meegenomen in volgende interviews. Ook zal deze data worden afgezet tegen de reeds bestudeerde theorieën uit de literatuur (Morse et al. 2008).

2.7.2 Afhankelijkheid

Afhankelijkheid wordt volgens Bryman (2012) bewerkstelligd door heel precies bij te houden wat er tijdens het onderzoeksproces gebeurt. Dit is in dit onderzoek bewerkstelligd door alle interviews op te nemen, door alle data te transcriberen, en door aantekeningen te maken tijdens de interviews en tijdens de observaties. Bovendien is het ontwikkelingsproces van het onderzoek terug te halen doordat er verschillende versies van de hoofdstukken is opgeslagen.

2.7.3 Overdraagbaarheid

De overdraagbaarheid van het onderzoek wordt in dit onderzoek gewaarborgd doordat er meerdere cases worden onderzocht. Dit versterkt de waarde van overeenkomsten en verschillen

tussen beide cases (Yin, 2009). In een case studie worden uiteindelijk uitspraken gedaan over de werkelijkheid waar het onderzoektobject zich in bevindt. Deze uitspraken zijn niet per definitie generaliseerbaar, maar kunnen wel lessen bevatten die relevant zijn voor andere cases (Ruddin, 2006). O'leary (2004) beschrijft dit als transferibility van de uitkomsten een onderzoek: "lessons learned are likely to be applicable in alternative settings or across populations" (p.63). Aangezien het aantal samenwerkingsverbanden in de zorg als reactie op een onzekere context stijgt, kunnen de uitkomsten van dit onderzoek van toepassing zijn op andere casussen: strategic uncertainty en institutional uncertainty zijn concepten die niet organisatie gebonden zijn. Ze zijn organisatie overstijgend, en van toepassing rondom netwerksamenwerking met betrekking tot wicked problems (Klijn, Koppenjan, 2004). Op het gebied van overdraagbaarheid is het essentieel om aspecten van organisatiecultuur in het onderzoek mee te nemen, om de sociale context van het onderzoeksobject beter te kunnen duiden (Bryman, 2012).

Volgens Flyvbjerg (2006) is er weinig nieuwe informatie te vinden in gemiddelde cases. Door een atypische critical case te selecteren wordt er nieuwe informatie verkregen die waardevol zijn voor theorievorming. De keuze voor het netwerksamenwerkingsverband van JoM heeft niet willekeurig plaatsgevonden. Aangezien het samenwerkingsverband ten tijde van veel onzekerheid is ontstaan, kan de JoM case study veel inzicht bieden om nieuwe kennis te ontwikkelen. In het kader van validiteit en betrouwbaarheid met betrekking tot case studies kan het principe van falsificatie van Popper worden gehanteerd. Case studies worden vanuit deze visie gebruikt om de huidige theorie te falsificeren. De theorie wordt voor waar aangenomen zolang het tegendeel niet is bewezen. Door te falsificeren komt de wetenschap steeds dichterbij de onnastreefbare werkelijkheid (Ruddin, 2006). Flyvberg (2006) geeft aan dat wanneer mensen bestudeerd worden, er geen sprake kan zijn van universele theorie. Case studies zijn er toe in staat om juist deze context specifieke informatie te vatten in onderzoek. Dit is waardevol omdat abstracte theorie vaak moeilijker is toe te passen op specifieke casussen.

2.7.4 Confirmability

Volgens Bryman (2012) draait confirmability om het nastreven van objectiviteit als onderzoeker. In dit onderzoek is hier rekening mee gehouden door de respondenten zo veel mogelijk ruimte te geven door het stellen van open vragen. Hierdoor is de verkregen data zo dicht mogelijk bij de realiteit van de respondent gebleven. Iedere respondent werd bevroegd, alsof het het eerste interview van het onderzoek was. Voortschrijdende inzicht van kennis heeft om deze reden een minimale rol gekregen in het proces van dataverzameling.

3. Literatuur review

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de leidende theoretische concepten van dit onderzoek worden toegelicht. In paragraaf 3.2 wordt er ingegaan op het ontstaan van de noodzaak tot het organiseren in netwerkverbanden, en er wordt tevens ingegaan op wicked problems en het organiseren in een context waarin er sprake is van constante onzekerheid. Bij paragraaf 3.3 wordt de definitie van een netwerk nader toegelicht. In paragraaf 3.4 worden verschillende type netwerkstructuren behandeld. Paragraaf 3.5 diept dit netwerksamenwerking verder uit door het in verband te brengen met sensemaking. Paragraaf 3.6 vormt de afsluiting van het literatuur review. Institutionele onzekerheid en strategische onzekerheid vormen de basis van deze laatste paragraaf.

3.2 De jeugdzorg als wicked problem

Een snel veranderende omgeving vraagt van organisaties om steeds sneller in te spelen op die veranderingen (Geijuen 2011). Vaak zijn oude organisatiestructuren en werkwijzen hier niet toe in staat. Door de snelheid waarop veranderingen plaatsvinden ontstaat er veel onzekerheid. Vanuit de resource dependency theory wordt gesteld dat de problematiek rondom bepaalde thema's dermate complex geworden is dat organisaties deze niet meer alleen kunnen oplossen (Geuijen, 2011). Overheid, bedrijven en maatschappelijke instellingen zijn niet langer in staat om problematiek eigenhandig op te lossen. Meer samenwerking is hiervoor vereist. Dergelijke problematiek zoals hier beschreven worden getypeerd als wicked problems (Radford, 1977). Wicked problems betreffen maatschappelijke problemen waarbij samenwerking tussen verschillende partijen vereist is om deze op te lossen. De problematiek is grensoverschrijdend, en gaat gepaard met veel onzekerheden. De oplossing van wicked problems ligt bij de interactie tussen partijen. De afhankelijkheid geldt op een breed spectrum van aspecten: kennis, expertise, kunde, budgetten, middelen, draagvlak en legitimiteit (Geuijen, 2011).

De jeugdzorg voldoet volgens de hierboven beschreven factoren aan de beschrijving van een wicked problem. Er is voortdurend sprake van verandering in de wet en regelgeving, in de manier waarop de jeugdzorg wordt georganiseerd en over hoe dit het best georganiseerd kan worden. Bovendien is het van groot maatschappelijk belang dat jeugdigen kwalitatief zo goed mogelijke zorg ontvangen, zodat ze uiteindelijk zo goed mogelijk in de maatschappij naar vermogen kunnen participeren. Door de invoering van de nieuwe jeugdwet is er veel veranderd in de manier waarop zorg ingekocht wordt door gemeenten. Hierdoor ontstaat er een nieuwe situatie, die zowel voor gemeenten als voor zorgaanbieders zorgen voor grote mate van onzekerheid.

3.3 Organiseren in netwerken als reactie op onzekerheid

De afgelopen decennia is er sprake van een toename in samenwerkingsverbanden in netwerken en ketens (Castells, 2000, Castells 2010, van Berlo, 2012). Hiermee gepaard heeft een verschuiving van government naar governance plaatsgevonden (Stoker, 2006). Het begrip government staat voor een klassieke manier van organiseren waar vanuit een organisatie middels regels en hiërarchie word aangestuurd. Bij government is er sprake van een top down benadering, met een sterke nadruk op verantwoording. Deze vindt bottom-up plaats (Stoker, 2006). Governance staat voor een nieuwe manier van organiseren. Er wordt meer gezocht naar mogelijkheden om door middel van netwerken te besturen (Castells, 2000). Deze netwerken worden over het algemeen een informeler karakter dan het strak hiërarchische handelen vanuit de government gedachte. Governance vindt hierdoor dichterbij de klant/burger plaats. Er wordt

uitgegaan van een sterkere wisselwerking tussen overheid, burger en maatschappelijke partners (Rhodes, Carmichael, Mcmillan, Massey, 2003). Vanuit de governance gedachte wordt organiseren in netwerken aangedragen als oplossing voor wicked problems. Netwerksamenwerkingsverbanden zijn in staat om hiërarchie en markten te doorbreken. "Horizontal relations replace loyalties and authoritative relations: there is a transformation from an authoritative to a negotiating society" (Klijn, Koppenjan, 2004 p.5). Deze relaties zijn nodig bij complexe producten die met veel onzekerheid gepaard gaan (Jones, Hesterly, Borgatti, 1997). Volgens Provan en Kenis (2007) is er een breed scala aan redenen voor organisaties om netwerksamenwerkingsverbanden met elkaar aan te gaan, zoals het creëren van legitimiteit van de organisatie, beter aan de vraag van de klant voldoen, meer middelen aantrekken en om een antwoord op complexe problematiek te kunnen bieden.

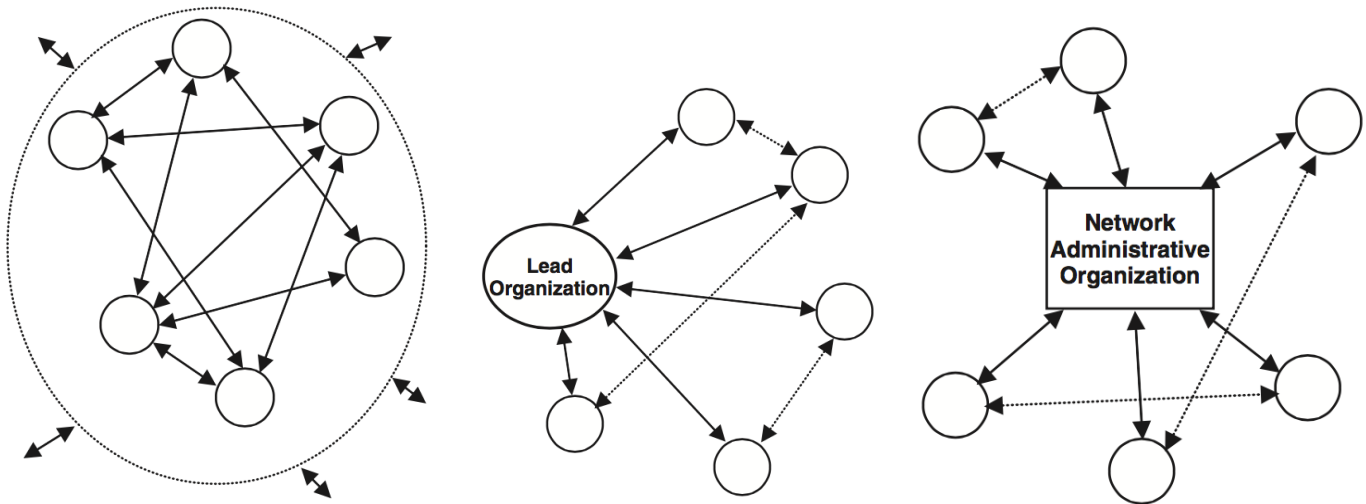
Om af te bakenen waar het in dit onderzoek over netwerken precies om draait, worden hier een aantal definities van een netwerk besproken. Een simpele, abstracte beschrijving van een netwerk komt neer op een bepaalde structuur waarin verschillende actoren op een bepaalde manier aan elkaar gerelateerd zijn (Hakansson, Ford, 2002). Samenwerkingsverbanden in een netwerk gaan over relaties tussen verschillende organisaties (Ford, et al., 2002). Deze verbanden zijn het resultaat van interactie, aanpassing en investeringen tussen verschillende actoren, over een bepaalde periode van tijd (Hakansson, Ford, 2002) Klijn en Koppenjan (2004) bouwen de definitie van een netwerk nog verder uit: "a network is a more or less stable pattern of social relations between mutually dependent actors which form around policy problems and or clusters of means and which are formed, maintained and changed through a series of games." (pp. 69-70) Een netwerk bestaat volgens de auteurs dus uit relaties, er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid tussen die relaties. Deze relaties vormen zich rondom een bepaald vraagstuk. Het doel van interactie en samenwerking tussen actoren is uiteindelijk om onzekerheden te minimaliseren, zodat er over gegaan kan worden tot actie (Klijn, Koppenjan, 2004, Weick, 1995). De definitie van een netwerk die Klijn en Koppenjan hanteren wordt als uitgangspunt van dit onderzoek gebruikt.

Netwerken zijn in staat om een breed scala aan diensten aan te bieden, om zo de client zo goed mogelijk van dienst te zijn (Provan, Milward, 2001). Provan en Milward (2001) zien de kracht van onderlinge relaties tussen individuen als een factor om de effectiviteit van een netwerk te bekijken. Het is voor veel medewerkers vaak een groot contrast om kennis en middelen die voorheen alleen voor de eigen organisatie bestemd waren, nu te delen met andere partijen. In eerste stadia van netwerksamenwerking, waar de relaties en banden nog pril zijn, zijn actoren geneigd om de betrouwbaarheid en het commitment van andere partijen te testen (Provan, Milward, 2001). Voor individuen is het van belang dat er concreet gemerkt wordt wat netwerksamenwerking oplevert. Eigen aan netwerken is dat netwerkpartners samen iets proberen te bereiken, dat ze afzonderlijk niet zouden kunnen realiseren. Dat deze netwerksamenwerking wenselijk is betekent niet dat het makkelijk te organiseren is. In samenwerkingsverbanden bestaat er vaak minder duidelijkheid met betrekking tot regels en verantwoording. Ook dient er rekening gehouden te worden met legio belangen en strategieën van verschillende partijen (Klijn, Koppenjan, 2004).

Er is veel onderzoek gedaan naar factoren die netwerksamenwerking beïnvloeden (Provan, Milward, 2001, Klijn, Koppenjan, 2004, Castells, 2010, Rhodes, 1997, Provan, Fish, Sidow, 2007, Provan, Kenis, 2008). Kenis en Provan (2009) geven echter aan dat het lastig is om te spreken over algemene succesfactoren bij netwerken. Provan en Milward (2001) voegen hier aan toe dat er nog maar weinig bekend is over de effectiviteit van netwerken in de publieke sector. Private netwerksamenwerkingsverbanden hebben een eenduidig doel: het draait vaak om winst maximalisatie door het vergroten van effectiviteit en efficiëntie van verschillende partijen. Bij publieke netwerken is het doel van een netwerk niet eenduidig, en daardoor lastiger om concreet te formuleren.

3.4 Type netwerken

Op het gebied van structuur zijn er volgens Provan en Kenis (2009) drie verschillende vormen van netwerken te onderscheiden: (1) shared governance network, (2) lead organization network en (3) network administrative organization (zie figuur 3.1).



Figuur 3.1 - Shared governance, lead organization, network administrative organization (Provan, Kenis, 2009 p. 447)

De shared governance vorm is de simpelste manier waarop organisaties in een netwerk samenwerken. Verschillende organisaties werken onderling met elkaar samen, en treden als de gemeenschappelijke entiteit naar buiten. In deze vorm van een netwerk is er weinig tot geen sprake van actief netwerk management of collectieve netwerk administratie. Een lead organization netwerk wordt gekenmerkt door verticale relaties in een netwerk. Alle organisaties in het netwerk werken aan het zelfde doel, alleen er is één lead organisatie die het netwerk aanstuurt en coördineert. De derde netwerk vorm is een network administrative organization. In deze vorm kiezen actoren ervoor om gezamenlijk een entiteit in het leven te roepen die het netwerk managet en coördineert (Provan, Kenis, 2009). Het is volgens Provan en Kenis (2007) belangrijk dat de structuur van het netwerk aansluit bij de taken die actoren in het netwerk moeten verrichten, aangezien de structuur van een netwerk invloed heeft op wat er in een netwerk bereikt kan worden. Hierin spelen een viertal factoren een rol: vertrouwen, het aantal actoren in een netwerk, overeenstemming over het doel van het netwerk, en de mate waarin netwerk competenties vereist zijn voor de samenwerking.

Governance Forms	Trust	Number of Participants	Goal Consensus	Need for Network-Level Competencies
Shared governance	High density	Few	High	Low
Lead organization	Low density, highly centralized	Moderate number	Moderately low	Moderate
Network administrative organization	Moderate density, NAO monitored by members	Moderate to many	Moderately high	High

Figuur 3.2 - Structuur van het netwerk en factoren met betrekking tot effectiviteit (Provan, Kenis, 2007 p. 237)

3.5 Sensemaking & netwerken

Network pictures geven dus inzicht in hoe actoren betekenis geven aan een netwerk. Het proces van betekenisgeving wordt door Weick (1995) sensemaking genoemd: "sensemaking is a way of creating a shared understanding that is plausible enough for a group to move toward action (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005)." Sensemaking kan worden teruggebracht naar twee ogenschijnlijk eenvoudige vragen: what is going on? en what do I do next? (Weick, 1995). Hetgeen dat er vervolgens gedaan wordt gebeurt in de vorm van (inter)actie (Colville, Pye, 2009). Des te onzekerder de context van de actor, des te moeilijker er tot actie over gegaan kan worden. Organiseren begint volgens Weick (1995) bij chaos/onzekerheid. Dubbelzinnige, complexe situaties vragen om het aanbrengen van logische verbanden. Deze logische verbanden ontstaan in interactie tussen mensen. In deze interactie is er sprake van een wisselwerking tussen het individu en de omgeving: je wordt beïnvloed door, en tegelijkertijd heb je ook invloed op je omgeving. Keuzes in handelingsperspectieven zetten acties bij anderen in gang. Uit elke handeling van een individu ontstaat een uitkomst in een bepaalde context. Deze context helpt mensen om te begrijpen wat er gaande is, wat er moet worden uitgelegd, en wat er vervolgens in deze context moet gebeuren. "Once people begin to act, they generate tangible outcomes in some context, and this helps them to discover what is occurring, what needs to be explained, and what should be done next". (Weick 1995:54-55) Het proces van het bekijken, en tegelijkertijd het creëren van de werkelijkheid wordt door Weick enactment genoemd.

Sensemaking komt voor uit verandering, creëert vervolgens actie, waardoor er weer een nieuwe verandering optreedt. Weick (1995) beschrijft dat de actie voortkomt op basis van plausibiliteit. Het gaat niet om het maken van de beste beslissing, maar om het verzamelen van genoeg informatie, zodat er een plausibele keuze gemaakt kan worden wat er hierna gedaan wordt (Ruthledge, 2009). "What people do have to share are experiences that produce equivalent meanings that are enough to prompt and prod further action. Plausibility rather than accuracy of meaning is sufficient to get you going (Colville, Pye, 2009)."

Betekenisgeving is volgens Weick (2001) een belangrijke benadering om de werking van netwerken te analyseren. "A significant portion of the environment consists of nothing more than talk, symbols, promises, lies, interest, attention, threats, agreements, expectations, memories, rumours, indicators, supporters, detractors, faith, suspicion, trust, appearances, loyalties and commitments, all of which are more intangible and more influential than material goods (p.49)."

Betekenisgeving is het constante proces van denken en handelen in een context van chaos. Kennis wordt vanuit de vertrouwde frameworks geïnterpreteerd. Deze zelfde kennis wordt echter ook constant geconfronteerd met nieuwe frameworks en interpretaties (Weick et al. 2005). Hierdoor ontwikkelt een betekenis zich continu. Hierdoor kunnen betekenissen of waarheden veranderen. Wat eerst een correcte handeling was kan in het heden een incorrecte handeling zijn geworden.

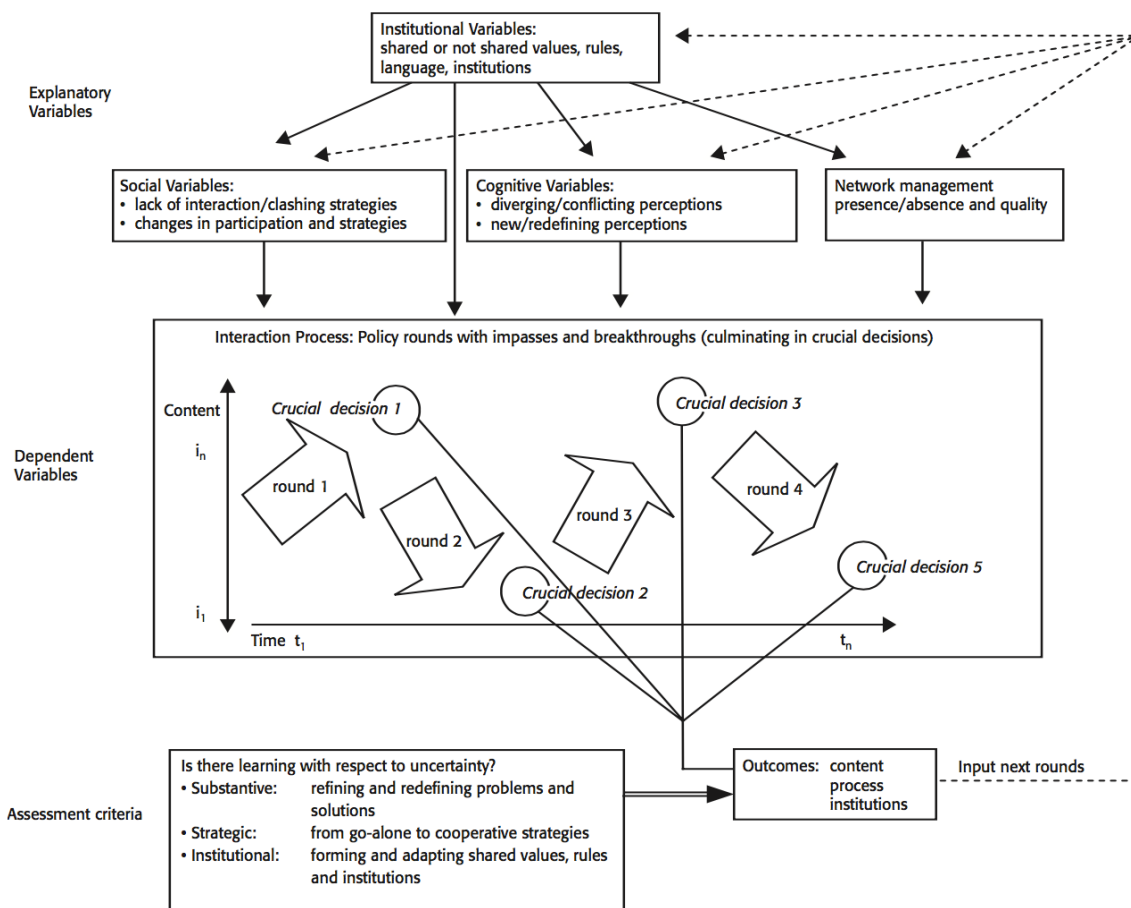
Zoals eerder beschreven geven network pictures inzicht in wat voor betekenis een actor op een bepaald moment aan het netwerk geeft. Dit lijkt tegenstrijdig, aangezien er net is gesteld dat sensemaking draait om actie. Dat is echter niet het geval: door inzicht te krijgen in de percepties van de actor, kan er beter worden begrepen waarom bepaalde keuzes gemaakt worden, welke interactie er binnen een netwerk is, en waar verandering precies plaats vindt.

3.6 Onzekerheden in een netwerk

Netwerksamenwerking als reactie op wicked problems worden volgens Klijn en Koppenjan (2004) gekenmerkt door drie soorten onzekerheid: (1) substantive uncertainty, (2) strategic uncertainty en (3) institutional uncertainty. Substantive uncertainty gaat over verschillende percepties op de

oorzaak van een bepaald probleem. Deze vorm van onzekerheid komt voort uit de hoeveelheid beschikbare informatie over een bepaald probleem. Bovendien verandert er veel op het gebied van beschikbare informatie. Ondanks dat er veel nieuwe informatie beschikbaar komt, kan nieuwe informatie ook juist zorgen voor meer onzekerheid, in plaats van dat het onzekerheid wegneemt. Strategic uncertainty komt voort uit interactie tussen actoren. In deze interactie is het moeilijk om een eenduidige strategie aan te houden, omdat verschillende strategieën in interactieprocessen kunnen ontstaan. Veelal zijn actoren niet bewust van bepaalde strategieën, of wordt er op de strategie van een andere actor geanticipeerd. Dit maakt interactie erg complex. Institutional uncertainty zorgt voor onzekerheid doordat verschillende actoren uit verschillende organisaties, met verschillende achtergronden betrokken zijn in een netwerk. De percepties, belangen en doelen van actoren lopen hierdoor erg uiteen. Er bestaat onzekerheid rondom thema's als vertrouwen, regels die in het netwerk gehanteerd worden, en verschillende frameworks vanuit waar actoren naar de werkelijkheid kijken (Klijn, Koppenjan, 2004). Doordat substantive uncertainty betrekking heeft op de algehele probleemdefinitie van de wicked problem, in dit geval de jeugdzorg, wordt deze vorm van onzekerheid buiten perspectief van het onderzoek gelaten.

In een overzichtsframework bieden van Bueren, Klijn en Koppenjan (2003) inzicht in onderliggende variabelen van netwerksamenwerking. Op institutioneel niveau gaat het om het wel of niet delen van waarden, gedeelde opvattingen, en gedeelde taal. Dit heeft invloed op drie onderliggende niveaus: sociaal, cognitief en het netwerk management. Op sociaal niveau gaat het om interactie tussen actoren. Dit wordt bevorderd door wederzijdse afhankelijkheid. Op



Figuur 3.3 - Explanatory variables networks (van Bueren et. al, 2003 p.197)

cognitief niveau gaat het om de percepties van actoren. Het netwerk management als laatste gaat over het sturen op verbetering van samenwerking tussen actoren (van Bueren et. al, 2003).

De verklarende variabelen zullen in de volgende onderdelen verder worden uitgediept. De afhankelijke variabelen uit het model worden in dit onderzoek achterwege gelaten, aangezien de focus van het onderzoek bij de betekenisgeving van de netwerksamenwerking ligt, en niet bij het besluitvormingsproces binnen het netwerk. De resultaten van het onderzoek bieden input om de output van de uitkomsten van de netwerksamenwerking te duiden, en om te leren op het gebied van strategisch en institutioneel onzekerheid.

3.6.2 Institutional uncertainty

Volgens Weick (1995) kan er doordat actoren eenduidige betekenis geven aan bepaalde veranderingen een doelgericht samenwerkingsverband ontstaan. Klijn, Koppejan (2004, p.72) stellen dat “as a result of intensive interaction, actors come to share certain perceptions or that their perceptions converge (...) Networks can thus be distinguished from each other in terms of the degree to which actors more or less share certain perceptions.” Er ontstaat echter veel onduidelijkheid wanneer betekenissen van medewerkers niet aansluiten bij betekenissen van andere medewerkers of managers (Weick, 1995).

Percepties gaan over de manier waarop de actoren tegen een bepaald probleem aankijken (Hermans, Thissen, 2008). Hermans en Thissen (2008) zien percepties samen met waarden als de drijfveren van actoren in een netwerk op basis waarvan gehandeld wordt. Het gaat hier specifiek om doelstellingen die actoren met hun eigen handelen nastreven. Bots et al. (2000) beschrijven dat actoren allemaal verschillende percepties hebben op factoren met betrekking tot een bepaald probleem. Ze zien andere verbanden, oorzaken, oplossingen en een andere omgeving waarbinnen een bepaald probleem plaatsvindt. Bovendien hebben actoren percepties van de percepties van andere actoren. (Bots et al. 2000 p.X). Dit maakt iemand's perceptie per definitie een subjectieve weergave van de werkelijkheid. Percepties staan niet stil: ze veranderen in de loop van de tijd door externe gebeurtenissen. Verandering in een netwerk kan op drie verschillende niveaus plaatsvinden: op actor niveau, tussen actoren (dyadic) en in het netwerk (Abrahamsen et. al, 2012). Volgens Kragh en Andersson (2009) ontstaan de beste mogelijkheden voor verandering wanneer actoren met een verschillend beeld van het netwerk, dezelfde percepties met elkaar delen. “Here, actors have sufficient insight into the roles and positions of other actors to devise change projects that incorporate the views of others, yet their activities and identities are still so separate that flexibility and dynamics are preserved” (p. 28).

3.6.2.1 Framing & reframing

Een manier om naar de percepties rondom verandering te kijken zijn frames. Frames zijn concepten om structuur te geven aan mentale modellen om de wereld te kunnen begrijpen (Bolman, Deal, 2009). Lokoff (2004) definieert frames als “mental structures that shape the way we see the world.” (p. XV). Frames hebben dus in sterke mate invloed op hoe actoren naar de wereld kijken. Het gaat om ideeën over feiten, interesses, normen en waarden met betrekking tot de werkelijkheid, en onze eigen positie in die werkelijkheid (Klijn, Koppenjan, 2004). Socialisatie (educatie, vriendschap en werkervaring) zorgt ervoor dat er gemeenschappelijke frames in groepen of in een maatschappij ontstaan. Grenzen worden zichtbaar wanneer de verschillen tussen frames groter zijn dan de overeenkomsten. Sabatier (1988) geeft aan dat leren en het uitwisselen van informatie tussen verschillende actoren die verschillende frames hanteren erg moeilijk is. Ondanks dat ieder individu een unieke set aan frames heeft zijn er veel overeenkomsten met frames van andere individuen uit eenzelfde sociale groep (White, 1992). Lamsa en Sintonen (2006) benadrukken dat bij de afwezigheid van een gedeelde perceptie van een probleem er haast niet kan worden samengewerkt tussen verschillende partijen. Betekenisgeving die aan taal wordt gehecht speelt hierin een belangrijke rol. Frames zijn per definitie niet vaststaand: ze kunnen constant ontwikkelen. Frames bieden structuur aan onze assumpties, regels en grenzen die ten grondslag aan het geven van betekenis liggen (Luscher, Lewis, 2008).

Wanneer we worden geconfronteerd met een situatie die afwijkt van het dominante frame dat we hanteren, is daar een mogelijkheid tot reframing. Lakoff (2004) definieert reframing als “changing

the way people see the world" (p. X). Het gaat om het bijstellen van overtuigingen in veranderende situaties (Luscher, Lewis, 2008). Reframing kan zowel strategisch van bovenaf gestuurd worden, als dat het op een lager niveau plaatsvindt. Reframing vindt echter niet zomaar plaats. "Only when parties are aware that different frames of reference are involved, will it be possible to discover the real substantive questions that need to be addressed. It then becomes conceivable that a joint frame of reference is developed from which a shared meaning is given to facts and research results (Klijn, Koppenjan, 2004 p.38)." Er is dus een wederzijds bewustzijn nodig dat verschillende frames gehanteerd worden, voordat er gewerkt kan worden aan een shared framework. Factoren die bijdragen aan het creëren van een gezamenlijk frame zijn wederzijdse afhankelijkheid, herhaaldelijke interactie tussen partijen en stabiele interactiepatronen. Op deze manier ontstaan er in interactie overlappende oorzaak- en probleemdefinities. Hoe eenduidiger de probleemdefinitie van partijen is, hoe makkelijker het is om consensus te vinden in de samenwerking. Echter bemoeilijkt dit de toestroom van nieuwe partijen in een netwerk die een andere probleemdefinitie hanteren (Jones, William, Hesterly, Borgatti, 1997 p.925). Bovendien zorgt eenduidigheid voor vormen van groupthink (Janis, 1971) waardoor actoren niet in staat zijn om nieuwe problemen en oplossingen te herkennen. Castells (2010) ziet geen grenzen aan samenwerkingen in netwerken, zolang partijen dezelfde communicatie codes met elkaar delen. Dit kunnen bijvoorbeeld waarden of gedeelde doelen zijn.

3.6.2.2 Vertrouwen

De perceptie die iemand van een andere actor heeft, is in sterke mate afhankelijk van de mate van vertrouwen in de andere actor (Klijn, Koppenjan, 2004). Volgens Rhodes (1996) is vertrouwen zelfs de belangrijkste factor met betrekking tot samenwerking tussen verschillende partijen. Rousseau, Sitkin, Burt en Camerer (1998) definiëren vertrouwen als "a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another (p.395)" Het draait bij vertrouwen om het hebben van een goeie intentie ten opzichte van de ander. Hierin is de intentie van de andere partij leidend. Door jezelf kwetsbaar op te stellen ontstaat er meer vertrouwen tussen verschillende partijen. Vertrouwen kan op verschillende niveau's worden onderzocht. In dit onderzoek wordt vertrouwen alleen op microniveau benaderd: het draait om de mate van vertrouwen die individuen in elkaar hebben (Keymolen, 2010). Meurs (2008) onderscheidt twee vormen van sociaal vertrouwen. Allereerst is er het vertrouwen tussen individuen. Ten tweede is er het vertrouwen in de organisatie als geheel, of andere organisaties waarmee samengewerkt wordt. Meurs (2008) geeft ook aan dat bij het bestuderen van sociaal vertrouwen, er aandacht besteedt dient te worden aan grenzen van een sociale groep die door individuen worden ervaren. Putnam (2000) maakt onderscheid tussen twee vormen van sociaal vertrouwen: bonding en bridging. Bij bonding gaat het om het vertrouwen binnen een eigen groep, bij bridging gaat het om de capaciteit om mensen uit een andere groep te kunnen vertrouwen. Fukuyama (1995) geeft aan dat er een negatieve relatie bestaat tussen regels en vertrouwen. Des te meer een samenwerkingsverband gebaseerd is op regels in de interactie, des te minder er vertrouwen is in de ander.

3.6.2.3 Regels

Regels, zowel formeel als informeel, hebben in een netwerk een belangrijke rol in de dagelijkse praktijk. Weick (1979) definieert regels als *generable procedures which are used in games. These procedures, created by the actors jointly in the course of interaction, regulate the separate games within the network without determining them* (Klijn, Koppenjan, Termeer, 1995, p.440). Regels zijn product van interactie tussen verschillende actoren. Zonder regels is het onmogelijk voor actoren om te interacteren met elkaar, omdat er geen gedeelde betekenisgeving is. Regels bieden een vast framework waarbinnen interactie kan plaatsvinden. Dit framework helpt bij het interpreteren van interactie. "Just as language rules enable speaking, network rules enable interaction between actors by providing meaning to action (Klijn, Koppenjan, 2004 p.78)." Regels hebben zowel betrekking op formele als informele regels in een organisatie of samenwerkingsverband. Volgens Ostrom, Gardner en Walker (1994) limiteren en structureren regels binnen een netwerk activiteiten van actoren. Regels bieden actoren duidelijkheid over wie er tot het netwerk behoort, wat de posities van actoren daarin zijn en wat de identiteit van actoren is (Klijn, Koppenjan, 2004).

	<i>Substitutability of the resource</i>	
	<i>High</i>	<i>Low</i>
<i>Importance of the resource</i>		
<i>Large</i>	<i>Low dependency</i>	<i>High dependency</i>
<i>Small</i>	<i>Independence</i>	<i>Low dependency</i>

Figuur 3.4 - Mate van afhankelijkheid ten opzichte van middelen van organisaties (Scharpf, 1978 in Klijn, Koppenjan, 2004 p.47)

3.6.2.4 Interactie

Een belangrijke voorwaarde voor effectieve netwerksamenwerking is de wederzijdse afhankelijkheid van partijen (Bots, van Twist, van Duin, 2000). Doordat men elkaar nodig heeft om een bepaalde taak uit te voeren, is er meer afhankelijkheid, en dus meer noodzaak tot interactie (Provan, Kenis, 2008). Jones, et al. (1997) geven aan dat de frequentie van interactie in een netwerk essentieel is om de manier waarop er in een netwerk samengewerkt wordt in te laten dalen in een organisatie. Hoe beter de partijen met elkaar verbonden zijn, en hoe frequenter de interactie tussen de partijen, des te meer het netwerk ondersteund wordt in de verschillende organisaties. Hierdoor ontstaan gedeelde waarden, gemeenschappelijke doelstellingen, belangen en rol begrippen (Jones, et al., 1997). Ook bevordert dit de uitwisseling van impliciete kennis. Deze vorm van impliciete, onuitgesproken kennis is essentieel voor organisaties om gezamenlijk een complexe taak uit te kunnen voeren. Wanneer actoren veel sociale interactie met elkaar hebben, zijn ze in staat om taal, codes, waarden en praktijken te herkennen en aan te nemen (Tsai, Ghoshal, 1998).

3.6.3 Strategic uncertainty

Netwerksamenwerking zit uiterst complex in elkaar. Iedere actor neemt zijn eigen aannames, percepties en middelen mee in een samenwerkingsverband, waarin onderlinge afhankelijkheidsrelaties met elkaar worden aangegaan. Er is echter vaak sprake van verschillen in belangen van individuen, groepen, organisaties en die van het netwerk (Morgan, 2006).

Zoals in de definitie van een netwerk eerder is aangegeven, wordt een netwerk in stand gehouden en veranderd door verschillende *games*. Een *game* bestaat volgens Klijn et al. (1995) uit achtereenvolgende interacties van actoren. Deze acties vinden binnen de formele en informele regels plaats, en komen naar boven bij een bepaald thema waarbij een actor een belang heeft. Een *arena* is een plek waar de interactie rondom dit thema waar belangen bij betrokken zijn, tussen bepaalde groepen of actoren plaatsvindt. In de arena's vindt ook de besluitvorming rondom het thema plaats (van Bueren et al. 2003). Er bestaat afhankelijkheid tussen actoren wanneer ze niet in staat zijn om zonder de middelen van de andere actor. Deze middelen waarover partijen in een netwerk beschikken hebben invloed op hoe actoren zich in een netwerk ten opzichte van andere actoren gedragen, op onderlinge relaties en op regels in het netwerk (Hermans, Thissen, 2008). Klijn en Koppenjan (2004) onderscheiden vijf type middelen die belangrijk zijn in een netwerk: financiële middelen, productie middelen, competenties, kennis en legitimiteit. Ongelijkheid in de beschikbaarheid van deze middelen kan leiden tot machtsverschillen, en verschillen in het gewicht dat partijen bij besluitvorming in de schaal leggen (Klijn, Koppenjan, 2004). Verschillen in beschikbare middelen vertaalt zich ook naar de strategie, macht en invloed van actoren (Thomson, Stokman, Torenvliet, 2003). Scharpf (1978) geeft aan dat de mate van afhankelijkheid van een organisatie ten opzichte van een andere organisatie afhangt van de mate van belang die organisatie A bij de middelen van organisatie B heeft, in combinatie met de vervangbaarheid van het verkrijgen of vervaardigen van deze middelen van andere actoren. Dit resulteert in een vierluik (zie figuur 3.4) waarin organisaties een lage afhankelijkheid, hoge afhankelijkheid of onafhankelijk van elkaar zijn. Het gedrag van de ander is alleen te beïnvloeden, wanneer er sprake is van een mate van afhankelijkheid tussen actoren (Morgan, 2006).

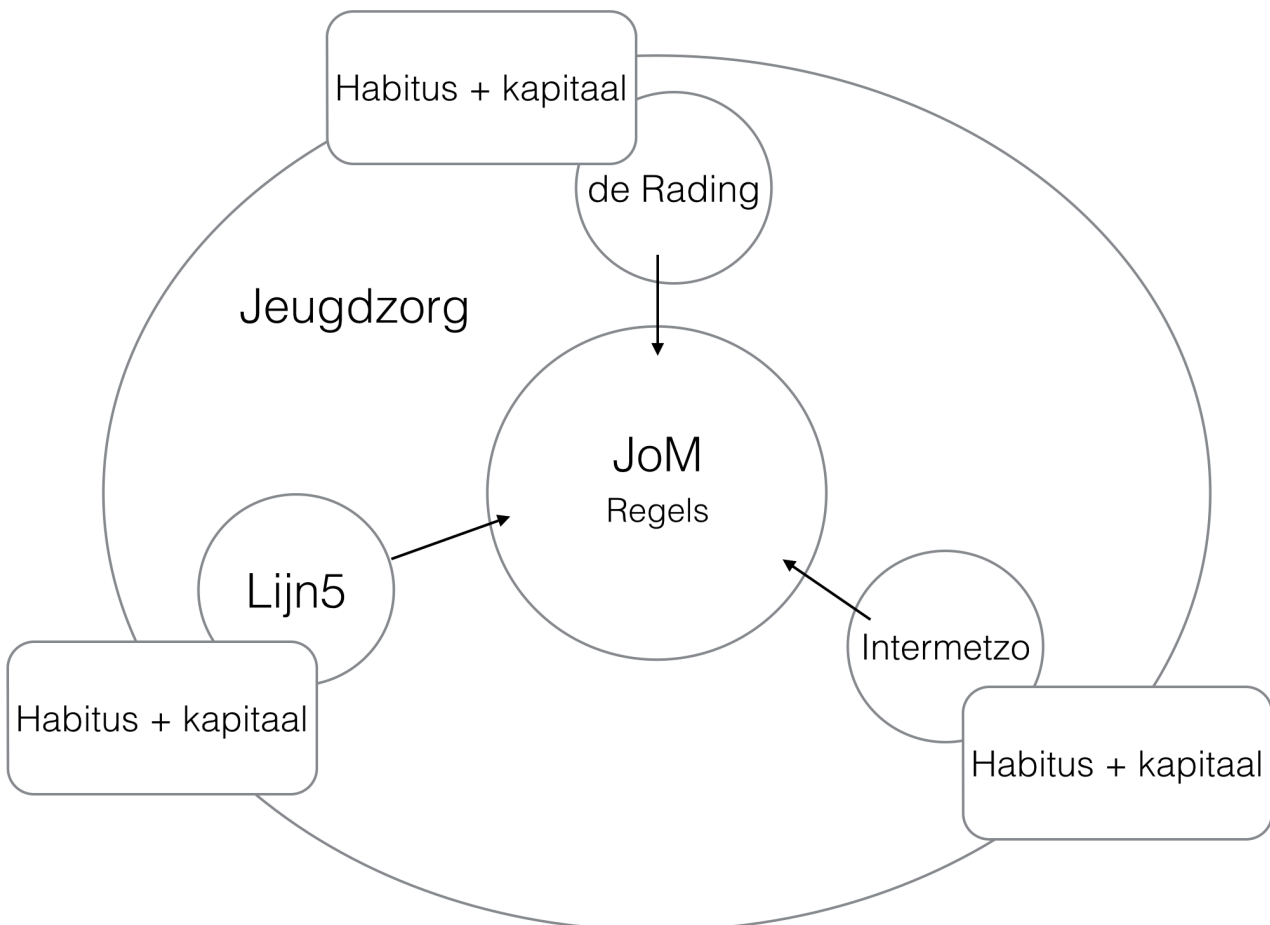
4. Onderzoekscontext: field theory

4.1 Inleiding

Om de context van de netwerksamenwerking beter te kunnen duiden, is gebruik gemaakt van de field theory van Bourdieu (2005). Vanuit de structuur van deze theorie worden ontwikkelingen in het jeugdzorg veld beschreven. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds informatie afkomstig uit literatuur, en anderzijds data die verkregen is van respondenten.

4.2 Bourdieu's field theory

Volgens Bourdieu (2005) vindt al het menselijke plaats in interactie tussen mensen. Om deze interactie beter te kunnen begrijpen, is de field theory opgebouwd. Bepaalde maatschappelijke domeinen dienen als figuurlijk veld voor interactie. "A field is a field of forces within which the agents occupy positions that statistically determine the positions they take with respect to the field, these position-takings being aimed either at conserving or transforming the structure of relations of forces that is constitutive of the field." (p30) In dit veld zijn er individuen, door



Figuur 4.1 - Bourdieu's field theory toegepast op JoM (1984)

Bourdieu agents genaamd. Een individu kijkt naar de wereld vanuit zijn eigen *habitus*: "a structuring structure, which organizes practices and the perceptions of practices" (p3). De habitus van een individu is gevormd in een proces van socialisatie. Individuen nemen ook wat

Bourdieu *kapitaal* noemt mee. Dit kan zowel kapitaal in economische zin, als in kapitaal in de niet tastbare vorm van kennis of netwerk betekenen. Met de habitus en het kapitaal betreedt het individu een veld. In ieder veld zijn bepaalde formele en informele regels die Bourdieu als doxa betiteld. Zoals in de definitie van een veld wordt aangeduid, draait het er om of individuen de regels proberen in stand te houden, of om ze te veranderen. Dit geldt natuurlijk ook voor organisaties. Het JoM kan worden beschouwd als een nieuw veld binnen het jeugdzorg veld. Alle afzonderlijke organisaties hebben een set aan regels, en binnen het JoM zijn ook een aantal regels opgesteld. Dit hebben de drie organisaties vastgelegd in een projectplan, wat is goedgekeurd door de betrokken bestuurders van alle drie de organisaties. Op het niveau van organisaties geldt het zelfde als op het individuele niveau: organisaties brengen regels, habitus en kapitaal mee wanneer ze een samenwerkingsverband aan gaan met andere organisaties in een nieuwe entiteit, in dit geval het JoM.

4.3 Veranderingen in het Jeugdzorg veld

4.3.1 Van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving

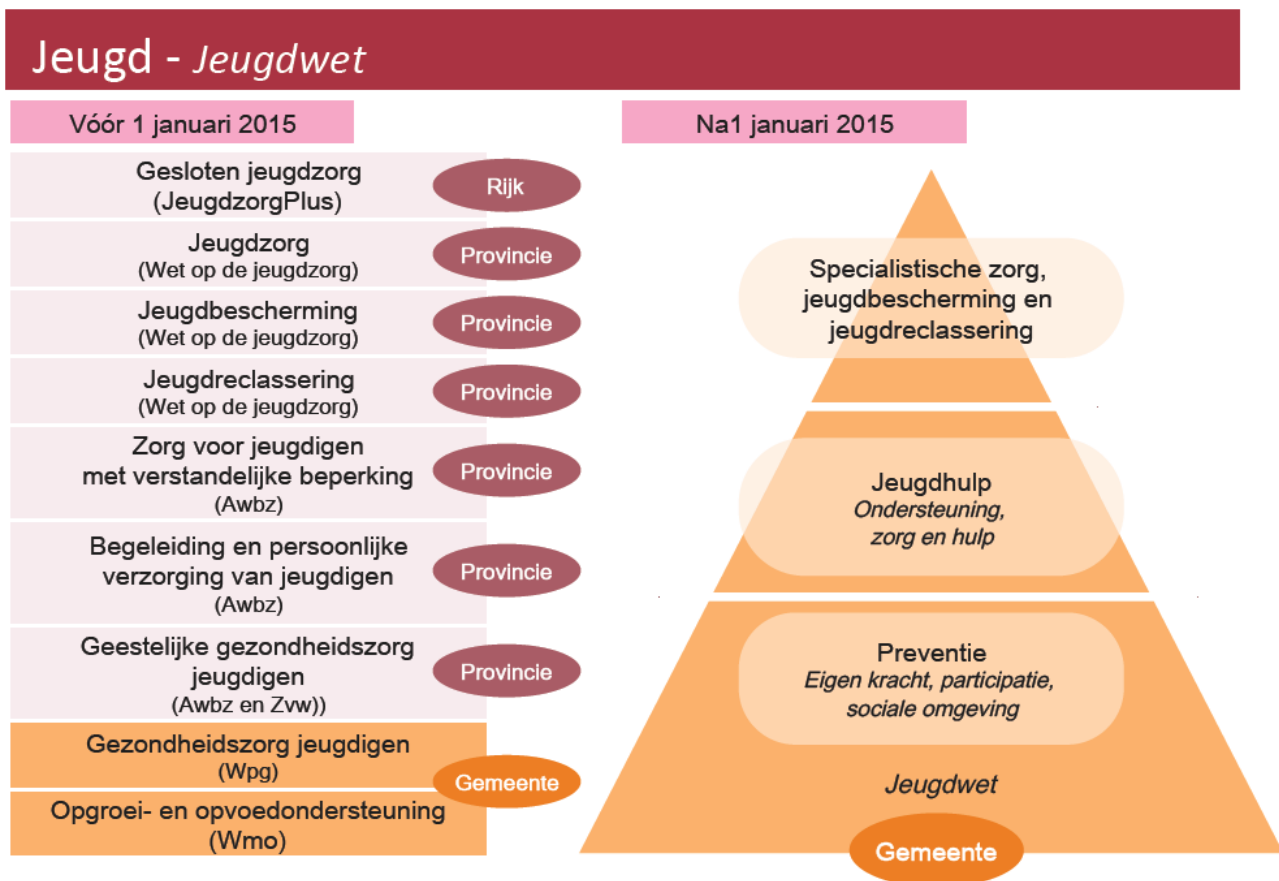
De overheid zal in de participatiesamenleving meer pogen te interacteren met haar omgeving. Hiermee gaat de afschaffing van een aantal collectieve voorzieningen die de overheid jarenlang heeft geleverd gepaard. Er wordt een beroep gedaan op de verantwoordelijkheid van de individuele burger. Volgens de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) is het doel van de participatiesamenleving dat burgers naar vermogen een bijdrage leveren aan de maatschappij. Participatie kan doelen op participeren in arbeid, vrijwilligerswerk en mantelzorg (RMO, 2008). Meedoen staat hierin centraal. In plaats van dat er altijd op de overheid gerekend kan worden, dienen mensen in de eerste plaats problematiek vanuit hun eigen sociale omgeving op te lossen. In deze nieuwe mindset wordt er in eerste instantie uitgegaan van een zelfredzame burger. Ook draagt de burger in een participatiesamenleving meer verantwoordelijkheid voor het zorgen voor anderen.

Door de intrede van de participatiesamenleving is het ook de bedoeling dat de mindset van burgers veranderd. Het wordt van burgers anno 2015 verwacht dat er eerst zelf gekeken wordt wat er binnen het eigen sociale netwerk geregeld kan worden aan zorg en opvang. Het hebben van een sterk sociaal netwerk wordt belangrijker (WRR, 2012). De verantwoordelijkheid komt dus meer te liggen bij de eigen familie en de sociale omgeving, voordat er een beroep op de overheid of zorginstelling gedaan dient te worden (van Nijedaal, 2014). De WMO (2012) geeft aan dat een sterke eerstelijns jeugd en gezinszorg essentieel is binnen de nieuwe jeugdwet. De eerste lijns zorg bestaat uit partijen die dicht bij de burger staan, bijvoorbeeld sociale wijkteams, gezinscoaches, scholen en huisartsen.

4.3.2 Decentralisatie jeugdzorg

Alle vormen van jeugdzorg vallen vanaf 1 januari 2015 onder de verantwoordelijkheid van de gemeente. Deze zorgtaken zijn afkomstig van het Rijk en van provincies. In het voormalige systeem ging het in totaal om een half miljoen zorgvragers. In de praktijk waren dit ongeveer 370.000 unieke zorgvragers, gezien het feit dat veel jongeren bij meerdere instellingen zorg ontvingen (van Nijedaal, 2014). Aanleiding voor de decentralisatie en de herverdeling van taken en middelen komt voort uit wijdverspreide problematiek rondom de jeugdzorg. Clarijs (2013) schetst een zevental problemen in de manier waarop de jeugdzorg in Nederland georganiseerd wordt: "(1) de positionering van de jeugdzorg achter in het jeugdstelsel, (2) de complexe structuur van de sector, (3) de eenzelvige houding, (4) het kortetermijndenken, (5) de probleemoriëntatie, (6) de beperkte effectiviteit, en (7) het gebrek aan innovatie." De nieuwe wet op jeugdzorg zou deze problemen moeten verhelpen of verzachten. In tegenstelling tot het vorige stelsel, is er in het nieuwe stelsel sprake van één wettelijk kader en één integraal financieringssysteem (van Nijedaal, 2014). Dit gebeurt onder de slogan: 'één gezin, één plan, één

regisseur’.



Figuur 4.2 - Jeugdwet voor en na 1 januari 2015 (Twynstra Gudde, 2014)

Door de decentralisaties ontstaat er een nieuwe verhouding tussen overheid en burger. Gemeenten zijn sinds de decentralisatie een veel belangrijkere rol gaan spelen in het leven van de Nederlandse burger. Doordat er een transitie plaats heeft gevonden van regels naar voorzieningen, is er meer sprake van onduidelijkheid. Voorzieningen zijn volgens van Nijedaal (2014) minder vastomlijnd. Hierdoor verandert de rechtszekerheid van de burger, en worden lokale verschillen groter (Clarijs, 2013). Ondanks dat er een maatschappelijke behoefte bestaat aan duidelijkheid op het gebied van regelgeving, zullen de verschillen tussen hoe ieder individu groter worden. Onduidelijkheid over de uitvoering van gedecentraliseerde taken leidt tot risicomijdend gedrag. De voorzichtigheid van gemeenten heeft geen positief effect op de kwaliteit van het voorzieningsniveau van de decentralisatie. Duidelijkheid wordt in veel gevallen pas geboden als er sprake is van misstanden, of als het niveau onder een maatschappelijk gewenst niveau komt (van Nijedaal, 2014).

4.3.3 Financieel

De decentralisaties in het sociale domein betreffen in totaal een overheveling van ongeveer 10,5 miljard euro. In 2017 is er een totaal budget van 8 miljard euro voor de gemeenten beschikbaar. De decentralisatie gaat dus samen met een korting van twintig procent op het totale budget (zie figuur 2.1). Nu de decentralisaties in het sociale domein hebben plaatsgevonden vormt de zorg het belangrijkste deel van het takenpakket van de gemeente. Twee derde van alle uitgaven op gemeentelijk niveau gaat vanaf heden naar de zorg (van Nijedaal, 2014).

Op financieel gebied is er voor gemeenten een financiële prikkel in de decentralisatie ingebouwd. Iedere gemeente ontvangt een vaste uitkering van het Rijk. Deze uitkering is gebaseerd op het aantal zorgvragers in de gemeente. Doordat het budget vanuit het Rijk vast staat, zijn gemeenten

Sociaal domein	Over te hevelen budget vóór bezuiniging, 2015	Bezuiniging op budget in 2017
Jeugdzorg	3.650	450
Extramurale AWBZ-zorg	3.900 ^a	1.200 ^b
Participatiebudget (Wajong en Wsw)	2.900	740 ^c
	-----	-----
Totaal	10.450	2.390

Figuur 4.3 - Overgeheveld budget sociaal domein (van Nijedaal, 2014)

hierdoor volledig kostendragend geworden. Hierdoor ontstaat een prikkel om de kosten zo laag mogelijk te houden. Lage kosten zijn an sich geen slecht uitgangspunt. Echter kan hierdoor een perverse prikkel ontstaan die kan leiden tot een race to the bottom en onderaanbod. Hierdoor kan een situatie ontstaan waarin een gemeente minder van een bepaald type zorg aanbiedt dan dat maatschappelijk is gewenst (Vermeulen, 2014).

4.4 Het Jeugdhulp op Maat veld - habitus, kapitaal en regels

Als een reactie op de huidige problematiek in het stelsel, de decentralisatie, de nieuwe jeugdwet en de maatschappelijke ontwikkelingen zijn er meer zorgaanbieders die de handen ineen slaan en naar buiten toe als één aanbieder opereren. Jeugdhulp op Maat is hier een voorbeeld van. In 2013 hebben jeugdzorg organisaties Intermetzo, Lijn5 en de Rading besloten om dit specialistische samenwerkingsverband in de regio Utrecht te starten. De samenwerking werd vastgelegd in een jaarplan voor 2014 en een projectplan om een gezamenlijk JoM front office op te zetten. Lijn5 en Intermetzo hebben naast JoM buiten de regio Utrecht nog andere samenwerkingsverbanden met andere jeugdzorg organisaties.

De drie organisaties werkten voor de oprichting van het JoM al enige tijd met elkaar samen op het gebied van moeilijk plaatsbare jongeren in de Provinciaal Advies Commissie (PAC). JoM is een voortvloeisel uit deze eerdere samenwerkingsvorm. Er bestaan verschillende belevingen over hoe het JoM precies is ontstaan: bestuurders van Lijn5 zien het als een bottum up samenwerkingsverband,¹ terwijl bij andere respondenten het idee leeft dat de samenwerking top down is geïnitieerd. Op dit moment zijn de bestuurders van de drie organisaties op afstand bij het project betrokken. Ze houden zich alleen nog bezig met de grote lijnen van het project. Het dagelijkse management valt officieel onder de verantwoordelijkheid van de stuurgroep/JoM overleg. Hierin zit vanuit iedere organisatie een manager die vanuit de eigen organisatie de verantwoordelijkheid van het bestuur hebben gekregen om het JoM concreet vorm te geven. Verder zit er vanuit Intermetzo nog een beleidsmedewerker in de stuurgroep/JoM overleg ter ondersteuning. Het JoM overleg (voorheen de stuurgroep) ziet elkaar één keer in de twee weken. Daarnaast hebben ze maandelijks een bestuurlijk overleg met betreffende bestuurders van de drie organisaties. Het front office JoM wordt vertegenwoordigd door medewerkers (variërend van gedragswetenschappers, pedagogisch medewerkers tot back office) vanuit de drie organisaties.

“Het JoM is een samenwerkingsverband tussen lijn 5 intermetzo en de Rading, en het is, heeft geen juridische grondslag, we zijn niet gefuseerd of wat dan ook, we zijn drie losse organisaties, die met elkaar samenwerken.”² Intermetzo is in de beleving van alle respondenten groot. Dit wordt ook nadrukkelijk door iedereen zo verwoord. Lijn5 is vanuit het perspectief van

¹ R15

² R4

medewerkers van de Rading groot en volgens de eigen medewerkers en de medewerkers van intermetzo groot, maar lang niet zo groot als Intermetzo. De Rading is volgens iedereen de kleinste organisatie in de samenwerking. De grootte van de organisaties heeft invloed op de focus, op het aanpassingsvermogen en op de snelheid waarop interactie plaatsvindt. Hierover later meer.

De gronden van het bestaansrecht van JoM kan op twee gebieden worden gevonden. Ten eerste is het belangrijk om je als organisatie sterk in de zorgmarkt te profileren.³ Op dit moment zijn er verschillende samenwerkingsverbanden in de regio Utrecht actief. JoM is hier één van. Het doel van deze samenwerkingsverbanden is vooral profilering naar buiten door met verschillende partijen een breed pakket aan integrale zorg te kunnen leveren. Een medewerker van de stuurgroep van de Rading zegt: "In Utrecht heb je vanuit gemeenten gezien nog maar 3 partijen, die allemaal aangeven dat ze alle jeugdzorg te kunnen bieden."⁴ Ten tweede is het samenwerkingsverband opgestart vanuit een veranderd inkoopbeleid door gemeenten als gevolg van de invoering van de nieuwe jeugdwet. De ervaring leert echter dat het integrale zorgaanbod niet echt aansluit bij de huidige wensen van het meerendeel van de Utrechtse gemeenten tijdens de zorginkoop voor 2015.⁵ Een medewerker van Intermetzo schetst de reactie van gemeenten op het zorgaanbod van Jeugdhulp op Maat:

"Wat jullie met samenwerking met elkaar doen, hartstikke fijn, maar, ik kan daar geen inkoop relatie mee aan." Dus eigenlijk heeft iedereen nu zijn eigen inkoop relatie met de gemeente. en er is volgens mij ook nog besloten, dat blijft eigenlijk zo, behalve op het moment dat ze vragen, om JoM."⁶

Ook is de instroom van cliënten veranderd. Voorheen kwamen nieuwe cliënten via Bureau Jeugdzorg binnen. Vanaf 1 januari 2015 zullen de meeste nieuwe cliënten via de buurtteams bij de specialistische zorg terecht komen. Voor een aantal respondenten is dit in de beleving een groot verschil. Een medewerker van de Rading zegt hierover het volgende: "De hele ge-oliede machine van een bureau jeugdzorg er niet meer is, en nu met allerlei buurtzorg medewerkers te maken hebt, die generalisten zijn. (...) Dat die niet altijd de goeie vraag stellen."⁷ Deze opvatting wordt door meerdere respondenten gedeeld.⁸ Door deze veranderende instroom, en generalistische doorverwijzing ligt er bij het JoM een extra uitdaging om de clientvraag van de jeugdige scherp te krijgen. Bovendien wordt er geconstateerd dat het contact dat de front office met de client heeft niet eenduidig verloopt. Waar Lijn5 en de Rading kiezen voor face to face contact, loopt nagenoeg alles bij Intermetzo telefonisch.⁹ De bestuurder van Intermetzo merkt op dat er op het gebied van instroom ook een tweedeling in het netwerk is. Waar Intermetzo haar cliënten bovenregionaal binnen krijgt, ontwikkelt de instroom voor Lijn5 en de Rading zich vooral in de regionale richting.¹⁰

Lijn5 Utrecht en de Rading zitten sinds enige tijd in het zelfde pand, de Pahud genaamd. Hun werkzaamheden vanuit de front office worden dan ook vanuit de Pahud gedaan. Intermetzo is niet fysiek aangesloten op deze locatie: ze hanteren een Client Service Bureau (CSB) voor de

³ R1, 6, 10, 11, 14

⁴ R1

⁵ R1, 2, 3, 4

⁶ R2

⁷ R5

⁸ R2, 3, 4, 5, 6

⁹ R5, 12

¹⁰ R14

toegang van nieuwe cliënten en de cliëntenadministratie. Het CSB is gevestigd in Eefde. Voor Intermetzo is het CSB de algemene voordeur voor de hele organisatie.¹¹

Wekelijks vindt er op de maandag ochtend een bijeenkomst plaats bij de Pahud waarin de JoM casussen door front office medewerkers met elkaar worden besproken. Kan JoM geen antwoord bieden op de vraag van een client, dan wordt er extern bij een andere jeugdzorg organisatie naar een oplossing gezocht.¹² Dit sluit aan bij het principe van het JoM om geen nee te verkopen aan cliënten. Alle medewerkers van het JoM zijn vanuit hun eigen organisatie gemandateerd om cliënten in de eigen organisatie te kunnen plaatsen. Vanuit de Rading zijn een aantal medewerkers vast aan het JoM gecommitteerd. Deze nemen alle taken rondom de front office op zich: zowel de intakes, als de administratie, als het inhoudelijke werk. Dit geldt ook voor Lijn5, behalve dat de full time functie van front office medewerker binnen de organisatie is komen te vervallen.¹³ Bij Intermetzo wordt er het onderscheid gemaakt tussen een gedragswetenschapper, een front office medewerker en een registratiemedewerker. De twee laatst genoemden hebben in tegenstelling tot hoe de Rading en Lijn5 het hebben georganiseerd geen vakinhoudelijke kennis van zaken, en werken vanuit het eerder genoemde CSB op afstand. Een medewerker van Intermetzo is van mening dat casussen alleen door gedragswetenschappers beoordeeld mogen worden. Lijn5 en de Rading hanteren dit principe niet.¹⁴ De Rading en Lijn5 hebben op dit moment al hun volledige aantal uren qua personeel bij het front office zitten, Intermetzo heeft voor een 'groeimodel'¹⁵ gekozen, wat inhoudt dat er meer uren beschikbaar komen wanneer er meer vraag vanuit het JoM is. Qua grootte van organisaties zou Intermetzo naar ratio de meeste diensten en FTE moeten leveren. Dit is op dit moment niet het geval.¹⁶

Er is de afgelopen jaren rondom het JoM weinig tot geen continuïteit geweest. Qua mensen is er enorm veel wisseling geweest in wie er bij het project betrokken zijn geweest. "Het is soms ook een beetje een ondoordringbaar proces, want ik denk dat er maar echt heel weinig mensen die het hele traject betrokken zijn geweest."¹⁷ Vooral de wisselingen in de stuurgroep, en de verandering van overleg op bestuurlijk niveau naar managers niveau heeft voor weinig continuïteit in de organisatie van het netwerk gezorgd.¹⁸ Alle drie de organisaties hebben net een grote reorganisatie achter de rug, of zitten in het laatste stadium van een reorganisatie. Voor de Rading is het een aantal jaren geleden dat de reorganisatie is afgerond, afhankelijk van wie je spreekt zitten Lijn5 en Intermetzo er nog midden in, of zijn de reorganisaties net afgerond.

"Ook bij ons staan die units nog niet helemaal stevig. En daar heb je ook wel last van. Hier. het feit dat wij achter de schermen ook wel aan het schuiven zijn en dingen aan het herorganiseren zijn, heeft gewoon effect op de samenwerking."¹⁹

¹¹ R3, 4, 8, 10, 11

¹² R1, 3, 6, 8, 9, 10

¹³ R6, 10, 12, 14, 15

¹⁴ R12

¹⁵ R3, R11

¹⁶ R8, 11, 12, 14

¹⁷ R2

¹⁸ R1, 2, 3, 4, 13, 14

¹⁹ R3

4.5 Jeugdhulp op Maat

Om het JoM succesvol te maken is er volgens medewerkers van alle drie de organisaties een gedeelde cultuur nodig in het front office waarin medewerkers elkaar kunnen verstaan²⁰, waarin snel en flexibel gehandeld kan worden²¹ en waarin er in oplossingen voor de client gedacht wordt.²² Een medewerker van Internetzo verwoordt de JoM mentaliteit als volgt: “Er is een bepaalde cultuur nodig binnen het JoM, een bepaalde sfeer, waarbij je uit gaat van we gaan een oplossing zoeken. Waarbij je over de grenzen van organisaties of locaties heen kijkt, en dat merk je dat het nu niet zo is. Iedereen zit nog wel in zijn eigen vakje, en wat de oplossingen daarbinnen zijn. En er zijn al, net zoals Hannie en Esther, die zitten er al langer in, dus je kan elkaar veel makkelijker vinden, dus je gaat niet uit van, oké, wat hebben wij in huis, en hoe proppen we die client daar in, maar oké, we hebben een probleem, we hebben vragen over wat is een oplossing, kun jij dat bieden, of een stukje van ons, of een stukje van jullie, en dat moet er gewoon veel meer komen, en minder uitgaan van zo deden we het, en dit is het ofzo.”²³ Een medewerker van de Rading heeft ook een duidelijk beeld over de JoM mentaliteit: “Niet linksom of niet rechtsom, je hebt een antwoord te bedenken.”²⁴

4.5.1 De Rading

Zoals in het vorige onderdeel is beschreven, is de Rading de kleinste organisatie in het samenwerkingsverband. De organisatie zit met een aantal vestigingen in de provincie Utrecht. Een manager uit het JoM ziet dat door de kleinschaligheid in de organisatie, er veel korte lijntjes bestaan tussen medewerkers waardoor de communicatie vaak vlot verloopt. “Toen ik zei, de korte lijntjes, gaat het er ook om dat de rest van de organisatie er dichter bij betrokken is. Mijn directeur weet nog beter bij wijze van spreken, wat er aan de hand is binnen de samenwerking.”²⁵ Als gevolg van deze korte lijntjes in de organisatie, is er weinig tot geen sprake van gevoelsmatige hiërarchie bij medewerkers. “Je zit heel dicht als staf en lijn bij het management, en he, je loopt als ik iets wil weten, ik loop heel makkelijk bij mijn manager binnen, of bij de bestuurder zelf, en bespreek je eens een paar dingen. Dus je deelt ook wat meer. Dus je weet ook, dan proef je ook wel dingen, of dat er bepaalde sentimenten spelen.”²⁶

Een professional uit het front office haalt tijdens het beschrijven van de Rading als organisatie de woorden van de bestuurder van de organisatie aan: “de Rading een hele warme, persoonlijke, professionele organisatie.”²⁷ Deze woorden worden door de medewerker herkent, en als erg prettig ervaren. Een andere medewerker ziet door samen te werken met andere organisaties duidelijke overeenkomsten en verschillen tussen de organisatieculturen. Hieruit vloeit de beleving voort dat de cultuur van de Rading en die van Lijn5 op elkaar lijken, maar dat die van Internetzo er van afwijkt.²⁸

²⁰ R1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 11

²¹ R1, 10

²² R1, 8, 10

²³ R10

²⁴ R8

²⁵ R1

²⁶ R8

²⁷ R5

²⁸ R7

4.5.2 Lijn5

Ondanks dat Lijn5 een stuk groter is dan de Rading, wordt in ieder geval Lijn5 Utrecht beschouwd als één organisatie met een eenduidige cultuur.²⁹ De organisatie wordt als plat beschreven.³⁰ Doordat Lijn5 plat is, kan er ook makkelijker draagvlak binnen de organisatie gecreëerd worden, waardoor er sneller beslissingen genomen kunnen worden.³¹

4.5.3 Intermetzo

De organisatiecultuur bij Intermetzo wordt veelvuldig als gedifferentieerd beschreven.³² De organisatie heeft recentelijk vele andere jeugdzorg instellingen overgenomen. Hierdoor is Intermetzo in de afgelopen jaren erg gegroeid. De verschillen tussen deze jeugdzorg instellingen blijkt erg groot te zijn. De vraag is überhaupt of er bij Intermetzo over één eenduidige organisatie gesproken kan worden. Een medewerker van Lijn5 uit het JoM overleg beschrijft de cultuurverschillen binnen Intermetzo als volgt:

“ja dat vind ik een ingewikkelde hoor. Intermetzo is natuurlijk echt een samengevoegde organisatie. die hebben in hun organisatie al 10 verschillende culturen. want als je, hier in het Utrechtse kijkt, Zonnehuizen, wat van oorsprong een antroposofische organisatie is, en Lindenhorst Almata, wat een justitiële organisatie is, dat is natuurlijk al een wereld van verschil. Antroposofen, en justitie. Dat is natuurlijk al, Lindenhorst Almata, is Lindenhorst en Almata. Die zijn voordat ze onder intermetzo vielen, ook al gefuseerd. Je had Lindenhorst, meisjes. Almata jongens justitie. Ook al een totaal verschil. Dus dat is een moeilijk te vatten in een cultuur. Die hebben volgens mij geen cultuur. Die hebben allerlei culturen binnen de organisatie.”

Een medewerker van Intermetzo uit het JoM overleg legt uit wat de impact van de verdeeldheid in de organisatie is op het samenwerkingsverband: “We zijn groot, en daardoor ook logger. Vanuit [naam voormalige zorginstelling] konden wij dat sneller regelen, met korte lijntjes, en het is nu een andere organisatie waar je onderdeel van bent, en dat vraagt van procesmatige dingen, andere besluitvormingsdingen, dus dat maakt dat we gewoon trager zijn. wat voor de ketenpartners ook wel eens heel lastig is. De Rading is bijvoorbeeld ook veel kleiner, dus die kan het ook veel sneller geregeld hebben, en die staan regelmatig te wachten tot wij het ook op orde hebben.”³³

Dit maakt het in de beleving van medewerkers van Intermetzo moeilijk om te kunnen voldoen aan het doel om geen nee te verkopen aan de client. Het snelle reageren op de zorgvraag van een client, wat vanuit Lijn5 en de Rading vanzelfsprekend is, kost meer tijd binnen Intermetzo door de hoeveelheid differentiatie binnen alle verschillende vormen van zorg. De ingangseisen bij de locaties van Intermetzo lopen namelijk erg uiteen.³⁴ Een medewerker uit het JoM overleg zegt het volgende over het mandaat dat front office medewerkers hebben meegekregen om jongeren te plaatsen in de eigen organisatie.

“Op papier, ja. maar dat maakt het wel heel lastig, en zeker als je dan naar buiten toe zegt, jongens, we verkopen geen nee. dat het in de praktijk qua cultuur wel zorgt dat jongeren eigenlijk ergens niet geaccepteerd worden, omdat ze niet voldoen aan de eisen die ze daar hebben gesteld. en daar hebben de andere ketenpartners ook last van. Naja, en de front office worden soms ook dingen bedacht, en eigenlijk hebben we met elkaar gezegd van, op het moment dat daar het plan ligt, dan moet het uitgevoerd worden. daar hebben we met elkaar commitment aan gegeven. We zoeken altijd naar een oplossing, en dan krijg je ineens van een locatie te horen,

²⁹ R4

³⁰ R10

³¹ R4

³² R1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14

³³ R2

³⁴ R2

van nee, dat willen wij niet, en dat kan niet, en de jongere die past hier niet. dat maakt het lastig. dan ben je eigenlijk weer terug bij af, en dan heb je een hoop werk voor niets gericht. We hebben bedacht dat je het aan de voorkant gewoon weggezet had, en dat iedereen die er zit daar met mandaat zit, dingen kan toezeggen.”³⁵

Dezelfde medewerker voegt hier aan toe: “Wij krijgen zelf soms jongeren niet eens doorgeplaatst van hier naar daar, terwijl wij één organisatie zijn.”³⁶ Het niet kunnen plaatsen van cliënten heeft volgens twee respondenten te maken met de hiërarchische psychiater cultuur binnen Intermetzo.³⁷

³⁵ R2

³⁶ R2

³⁷ R10, 13

5. Resultaten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Bevindingen worden met citaten en parafrazen in de tekst geschetst en nader toegelicht. Deze bevindingen zullen worden gekoppeld aan de eerder beschreven theoretische concepten uit het literatuur review. Het hoofdstuk is opgedeeld in network pictures, institutional uncertainty en strategic uncertainty. Onder deze thema's worden onderwerpen behandeld die voor respondenten van betekenis waren. Na het toelichten van de data wordt er bij elk thema een algemeen overzicht weergegeven hoe er in algemene zin over een onderwerp op organisatie en functieniveau gedacht wordt. Tot slot volgt een analyse waarin de data gekoppeld wordt aan bevindingen uit het literatuur review.

5.2 Network pictures

Network pictures geven op retrospectieve wijze inzicht op hoe actoren betekenis geven aan een netwerk (Hakansson, Ford, 2002; Ford et. al, 2002; Abrahamsen, et al, 2012; Hennenberg, et al. 2004; Geiger, Finch, 2009). Wanneer de network pictures van bestuurders, managers en professionals naast elkaar gelegd worden, ontstaan er verschillende beelden over het verleden, het heden, en de verwachtingen ten opzichte van de toekomst. Een overzicht van alle individuele network pictures is te vinden in bijlage 4.

Network pictures	De Rading	Lijn5	Intermetzo
Bestuurder	Rading: dichtbij Lijn5 & Intermetzo meer op afstand	Lijn5 & Intermetzo deel van groter geheel, Rading centrum van samenwerking	Grote geheel: Intermetzo heeft 4 samenwerkingen in Nederland, JoM is daar één van
Manager	Rading: dichtbij Lijn5: semi-dichtbij Intermetzo: ver weg	Rading en Lijn5 trekken de JoM kar, Intermetzo levert niet wat ze zouden moeten leveren	Gelijkwaardig samenwerkingsverband
Professional	Geen eenduidig beeld	Rading en Lijn5 trekken de JoM kar, Intermetzo levert niet wat ze zouden moeten leveren	Intermetzo levert nog niet wat ze zouden moeten leveren

Figuur 5.1 - Algemene duiding network pictures

5.3 Institutional uncertainty

5.3.1 Doel netwerksamenwerking

Ondanks dat de doelen van de Rading, Lijn5 en Jeugdhulp op maat op een abstract niveau overeen komen, lijken in de beleving van veel respondenten de belangen van de organisatie gevoelsmatig uiteen te lopen. Er bestaat veel onduidelijkheid over op welk gebied dit precies aan de hand is, en medewerkers vinden het lastig om te duiden waar het gemeenschappelijke doel over gaat in handelingen die sporen met de afspraken van het samenwerkingsverband.

De samenwerking van het JoM heeft een sterke focus op de inhoud, om uiteindelijk een zo goed mogelijk antwoord te kunnen bieden op zorgvragen van de client.³⁸ Het gemeenschappelijke doel op inhoud is een sterke verbindende factor tussen de organisaties. Wanneer er sprake is van onenigheid, wordt het gemeenschappelijke doel aangehaald om de verbinding tussen de organisaties te benadrukken.³⁹ Zowel medewerkers van de Rading, als van Lijn5 geven aan dat hun bestuurder(s) achter het 'doel' van de netwerksamenwerking staan. ⁴⁰ De bestuurders van Lijn5 geven aan dat op bestuurlijk niveau er duidelijk een gemeenschappelijke visie wordt gedeeld.⁴¹

Er bestaan verschillende interpretaties wat betreft de plek die de front office inneemt in de netwerksamenwerking. Een manager van de Rading beschrijft hoe ze de voornaamste functie van de front office ziet:

“Vervolgens denk ik dat de meerwaarde ook is dat we één voordeur hebben. Want voor cliënten en verwijzers en gemeenten, wie dan ook, is het best een lastig landschap zeg maar, met allerlei zorgaanbieders die eigenlijk het zelfde doen, maar toch ook weer net niet, of die eigenlijk iets anders doen, maar toch weer het zelfde. Heel diffuus, soms overlapt het elkaar ook hoor. En dan helpt het, als je het bundelt, en je dus vanuit drie organisaties één voordeur hebt.”⁴² Dit beeld van de toegang wordt door alle medewerkers van het front office gedeeld.

Er bestaat echter een verschil in de beleving voor welke cliënten het front office precies bedoeld is. Enerzijds wordt er gezegd dat het front office specifiek voor de complexe casussen is, waar het JoM vervolgens een antwoord op vind.⁴³ Een medewerker van Intermetzo legt het als volgt uit: “Hoe zorgen we nou dat we de inhoudelijke trajecten, zorg voor kinderen, weten te arrangeren, zodanig dat de mensen die de behoefte hebben, of die ouders, heel erg laagdrempelig naar de juiste zorg toe kunnen komen. Dat is zeg maar de gedachte vanuit het JoM. (...) Als ik hem echt heel klein mag houden dan zal ik denken dat het gaat om die complexe vraagstukken, wat ik ook net zei, die 20 procent van moeilijke vragen waar heel Nederland geen antwoord op heeft.”⁴⁴ Anderzijds bestaat de opvatting dat de front office voor alle cliënten van de drie organisaties in het Utrechtse is.⁴⁵ De bestuurder van de Rading legt uit waarom het belangrijk is dat het JoM er voor alle cliënten⁴⁶ is: “je kan nooit van tevoren bedenken welke complex is of niet.” Ook de

³⁸ R1, 2, ,3 ,4 ,5 ,6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

³⁹ R1, 2, 3, 4, 13

⁴⁰ R1, 4, 5, 8, 10

⁴¹ R15

⁴² R1

⁴³ R3

⁴⁴ R3

⁴⁵ R1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 15

⁴⁶ R13

bestuurders van Lijn5 geven aan dat het front office zowel voor monovocale als multivocale zorgvragen bedoeld is.⁴⁷ Volgens de bestuurder van Intermetzo gaat het JoM alleen over de complexe casussen, en dus niet over een algehele voordeur voor de hele Utrechtse organisatie.⁴⁸ Volgens een manager van Intermetzo heeft de samenwerking rondom de front office nog een andere functie voor de organisatie:

“En wat je nu ziet, is he, dat kind heeft bij intermetzo gezeten, dus de zwaarte er van af genomen, en het kind kan in een betere variant van Lijn5, in de lichtere variant, verder. Of soms, dat is een beetje een droom, misschien kan een kind heelmaal doorstromen naar een pleeggezin constructie die dan nog kleinschaliger is.”

Later wordt hier aan toegevoegd: “misschien moet je het daar een soort sluis noemen. En geen voordeur, misschien is dat een beter woord. maar dat je zegt, dat kind moet niet weer naar buiten, en weer naar binnen, maar die kun je bijvoorbeeld doorsluizen.” Naast de toegangsfunctie van het front office, is er dus nog een doorsluis functie om cliënten die al binnen de organisatie zitten, door te kunnen plaatsen naar een andere zorgvorm. Dit sluit aan bij het trajectzorgproject dat gelijktijdig met het JoM is opgezet waar Intermetzo, Lijn5 en de Rading aan deelnemen.⁴⁹

“We moeten samenwerking aangaan op inhoud, en zorgen dat die trajecten veel beter gaan, en ook vooral de overgang vanuit geslotenheid naar open. En daarin hebben we vooral gekeken van, met wie moeten we dat doen? Dat moeten we met de samenwerkingspartners doen waar mensen van JoM naar toe uitstromen, en dat zijn dan dezelfde partners als waar we dat verband al mee waren aangegaan. Dat zijn de Rading en Lijn5, en daar zit Youké ook bij. Want Youké is een belangrijke speler voor ons voor vooral eigenlijk Amersfoortse jongeren, die stromen daar naar toe uit.”⁵⁰

Doel netwerksamenwerking	De Rading	Lijn5	Intermetzo
Bestuurder	Voordeur voor alle casussen	Voordeur voor alle casussen	Moeilijke casussen, sluis
Manager	Voordeur voor alle casussen	Voordeur voor alle casussen	Moeilijke casussen, sluis
Professional	Voordeur voor alle casussen	Voordeur voor alle casussen	Voordeur voor alle casussen, maar vraagtekens over praktische invulling ivm CSB

Figuur 5.2 - Doel netwerksamenwerking

5.3.2 Taal

In de communicatie, blijkt het spreken van de zelfde taal een belangrijk thema voor respondenten. Volgens een medewerker van de Rading is het van groot belang om elkaar wel te verstaan: “We kunnen heel mooi allerlei papiertjes maken met afspraken, maar ze krijgen pas betekenis als je echt weet dat je, dat de ander hem net zo interpreteert als dat jij doet. Of omgekeerd.” Waar de een het idee heeft dat men elkaar makkelijk verstaat doordat iedereen een

⁴⁷ R15

⁴⁸ R14

⁴⁹ R2

⁵⁰ R2

vergelijkbare achtergrond en drive voor de jeugdzorg heeft,⁵¹ heeft de ander het idee dat men constant langs elkaar heen gepraat wordt.⁵² Bij de professionals is het de inhoudelijke achtergrond die het makkelijker maakt om elkaar te verstaan. Het is volgens een medewerker van de Rading wel van belang dat men dezelfde terminologie gebruikt in de samenwerking:

“Front office medewerkers, of screening medewerkers. Het is maar een detail hoor, maar ik weet niet of het ook echt een andere betekenis heeft. Maar als het niet zo is, laat het dan het zelfde woord zijn. Of het nou screening is of front office, dat boeit me helemaal niet. Maar laten we het wel het zelfde gaan noemen.”⁵³

Een ander aspect op het gebied van taal is de observatie dat andere mensen in het JoM dezelfde woorden gebruiken, maar hier een andere betekenis aan hechten.⁵⁴ Dit zorgt voor onduidelijkheid in de communicatie. Een medewerker van Lijn5 zegt hierover het volgende: “Ik denk alleen dat de stuurgroep elkaar gewoon beter moet verstaan in de zin van hoe, in de zin van, het projectplan hebben ze hopelijk allemaal gelezen. De Rading snap het, lijn5 snapt het, intermetzo snapt het op zijn eigen manier.”⁵⁵ De bestuurder van de Rading herkent dat er miscommunicatie is tussen het bestuur en de stuurgroep. “Je zit allemaal in de zelfde overleg, en iedereen haalt er zijn eigen informatie uit.”⁵⁶ Dit geeft aan dat ondanks dat men vaak denkt de zelfde taal te spreken, dit vaak niet het geval is. De bestuurder van Intermetzo bevestigt waarin de bestuurders elkaar niet verstaan:

“In het belang, en het neerzetten, en het optuigen van de front office. Terwijl, wij hadden vanuit mijn perspectief veel meer belang bij, hoe krijgen we ambassadeurs in het veld. Hoe organiseer je, als je het in bedrijfsvoeringstermen zegt, je marketing? Hoe doe je dat? Hoe krijg je contacten? Welke ambassadeurs heb je? Dat is vele malen belangrijker dan een telefoonnummer. Uiteindelijk gaat alles om betrekkingen. Zeker als je het laag organiseert, wat nu aan de orde is, dat is het hele ingewikkelde. (...) Dit zijn gesprekken die we echt iedere keer weer met elkaar voeren, maar waarvan ik het idee heb dat we elkaar nog niet begrijpen.”⁵⁷

Ondanks dat het gesprek over essentiële aspecten van het netwerk vaak besproken worden, blijven partijen elkaar moeilijk verstaan.

⁵¹ R3, 7, 9, 11, 12, 15

⁵² R1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14

⁵³ R5

⁵⁴ R1, 3, 5, 8, 13, 14

⁵⁵ R6

⁵⁶ R13

⁵⁷ R14

Taal	De Rading	Lijn5	Intermetzo
Bestuurder	Men denkt de zelfde taal te spreken, maar men verstaat regelmatig andere dingen	Bestuurlijk verstaan Intermetzo en Lijn5 elkaar beter	Men denkt de zelfde taal te spreken, maar men verstaat regelmatig andere dingen
Manager	Spreken niet de zelfde taal, moeite met elkaar verstaan	Spreken niet de zelfde taal, moeite met elkaar verstaan	Verstaan elkaar makkelijk
Professional	Spreken niet de zelfde taal, moeite met elkaar verstaan	Spreken niet de zelfde taal, moeite met elkaar verstaan	Verstaan elkaar makkelijk

Figuur 5.3 - Taal

5.3.3 Identiteit/Profilering

Medewerkers van het JoM hebben het idee dat er verschillen bestaan in hoe de verschillende organisaties zich naar buiten toe profileren. Waar de één consequent kiest om als JoM naar buiten te treden, worstelt de ander met de balans tussen enerzijds de eigen identiteit, en anderzijds de profilering van het JoM netwerk. Dit identiteitsvraagstuk komt bij alle drie de organisaties naar voren. Een manager van de Rading geeft aan dat het wel belangrijk is om naast de identiteit van JoM ook de identiteit van de eigen organisatie te behouden. Een manager van de Rading zegt: "Als het organisatiebelang dan naar boven komt, dan denk ik, je wil als organisatie gewoon een speler in het veld zijn. Je wil gewoon ingehuurd worden, en opgebeld als iemand iets niet weet, en je wil er toe doen."⁵⁸ Deze bevinding wordt gedeeld door een manager van Lijn5:

"Ik wil als clustermanager van Lijn 5 ook gewoon kunnen zeggen, dit is wat Lijn5 doet. Wij zijn Lijn5, we bieden dit, en hier zijn we goed in. Maar ik wil ondertussen natuurlijk ook dat Jeugdhulp op Maat de naam heeft. (...) Dus het is heel erg zoeken. Ik merk het ook aan de andere 2 organisaties. De ene keer presenteren ze zich ook als JoM, en de andere keer ook puur als Intermetzo. (...) Wanneer wel en wanneer niet? Hoe sterk wil je het nou inzetten? Hoe stevig wil je het nou neerzetten, zonder je eigen identiteit te verliezen? Dat is ook een beetje de angst natuurlijk van organisaties. (...) Want we blijven drie afzonderlijke organisaties, met eigen verantwoordelijkheden. Want we gaan niet fuseren."⁵⁹

Aansluitend op de observatie van de medewerker van Lijn5, voegt een medewerker van het JoM overleg van Intermetzo hier nog aan toe dat veranderingen in de omgeving, zoals het inkoopbeleid van Gemeenten, deze zoektocht naar identiteit niet makkelijker wordt.

"Zet je JoM voorop, zet je jezelf voorop? Intermetzo is daar ook mee aan het worstelen. we hebben als Intermetzo ook een beeld neer te zetten. (...) Dat zorgt ook voor een bepaalde spanning. (...) Ik merk dat iedereen daar dus zoekende in is, van hoe zet je het dan in Utrecht neer. Hoe zet je het als intermetzo neer. Eerst als JoM, en vervolgens als Intermetzo? Dat soort zoektochten, en ook de reacties die het bij anderen oproept, maakt dat het allemaal veranderd is."⁶⁰

Ook op bestuurlijk niveau speelt dit identiteitsvraagstuk ook. Bestuurders zitten met de zelfde

⁵⁸ R1

⁵⁹ R4

⁶⁰ R2

vragen als managers en professionals, en bieden hierdoor geen duidelijkheid op dit gebied,⁶¹ De bestuurder van Intermetzo merkt op dat het JoM in het verleden negatief bij bepaalde belangrijke partners bekend is komen te staan. Dit draagt niet bij aan het eenduidig als JoM naar buiten treden.⁶² De bestuurder van Intermetzo verwoordt het als volgt:

“Jom heeft geen goeie connotatie in het veld. Dus dat is niet prettig. Op sommige plekken misschien wel, maar voor ons belangrijk en bepalende gesprekken, heeft het JoM het niet goed gedaan. En met name dus in de presentatie niet goed gedaan. Nou dat is lastig. Dus ik ben heel erg zoekende.”

Deze connotatie draagt er niet aan bij om JoM voor Intermetzo voorop te stellen wanneer er een keuze gemaakt wordt om op een bepaalde manier naar buiten te treden. Dit wordt bevestigd door het beeld dat bij een aantal medewerkers van de front office bestaat. Er worden verschillen herkend in hoe organisaties zich naar buiten profileren.

“Intermetzo heeft haar manier om zelf nog naar buiten te treden, en dat doen ze met name vanuit Intermetzo, en nog niet vanuit jeugdhulp op maat. (...) Vanochtend had ik nog een zorgmarkt met Intermetzo ook er bij, en dan doen we wel heel veel voor Jeugdhulp op Maat, maar daar liggen dan ongelofelijk veel flyers van Intermetzo zelf. Dat is een heel groot verschil. Dat komt misschien ook omdat ze in die regio heel actief zijn vanuit Intermetzo. Dat zijn wij ook, maar dat doen wij niet. We zetten het aan voor jeugdhulp op maat.”⁶³

Volgens een medewerker van Intermetzo wordt de keuze voor hoe de organisaties zich naar buiten profileren gemaakt in het JoM overleg.⁶⁴ Deze zelfde respondent merkt echter dat collega's en externe zorgaanbieders een stuk bekender zijn geworden met JoM en de werkzaamheden van het samenwerkingsverband.⁶⁵ Een medewerker van Lijn5 geeft juist aan dat het niet zo leeft buiten de organisatie, en dat de bekendheid van het JoM intern ook nog flink moet groeien.⁶⁶

⁶¹ R13, 14

⁶² R14

⁶³ R6

⁶⁴ R11

⁶⁵ R7, 11

⁶⁶ R9

Identiteit/profilering	De Rading	Lijn5	Intermetzo
Bestuurder	-	in de Utrechtse communicatie staat consequent dat Lijn5 deel is van JoM, afhankelijk vraag gemeenten	worstelt met de vraag wanneer je JoM voorop zet en wanneer Intermetzo
Manager	treedt als JoM naar buiten	onduidelijkheid over wanneer je als JoM en wanneer je al je eigen organisatie naar buiten treedt	worstelt met de vraag wanneer je JoM voorop zet en wanneer Intermetzo
Professional	treedt als JoM naar buiten, ziet verschillen in hoe Intermetzo dat doet	treedt als JoM naar buiten, ziet verschillen in hoe Intermetzo dat doet, bekendheid JoM extern moet nog groeien	treedt in Utrecht als JoM naar buiten, begint steeds meer bekendheid van het JoM te komen

Figuur 5.4 - Identiteit/profilering

5.3.4 Interactie

Medewerkers van Lijn5 en de Rading geven beide aan dat persoonlijk contact waardevol is voor de onderlinge samenwerking.⁶⁷ Doordat beide met elkaar op één locatie werken, is het ook makkelijker geworden om elkaar op te zoeken wanneer bepaalde kennis nodig is. Daar komt bij dat medewerkers het als prettig ervaren dat ze ook informatie van collega's van de front office opvangen door bij elkaar in de ruimte te zitten. Zowel de communicatie, als de fysieke nabijheid dragen bij aan het verspreiden van kennis tussen medewerkers van Lijn5 en de Rading.⁶⁸

“Als je wil dat je elkaars werk kan doen, of in ieder geval gedeeltelijk elkaars werk, of goed door kan zetten, dan moet je weten wat een andere organisatie te bieden heeft. En dat helpt om dan gewoon naast elkaar te zitten en gelijk te kunnen vragen van, hoe zit dat. Hebben jullie dat ook? Wie moet ik hebben voor dit of voor dat. Dat dat een beetje eigen wordt. En omdat ze dan natuurlijk ook een team gaan vormen. Dat is natuurlijk ook belangrijk om elkaar te zien. Ik weet dat ook het voornemen is om ook op andere locaties te gaan zitten, om dat het ook belangrijk is om dit te kennen, en om hier mensen te kennen.”⁶⁹

Uit dit citaat blijkt dat fysieke nabijheid voor de respondent belangrijk is op het gebied van snel kunnen schakelen, en het uitwisselen van informatie onderling.⁷⁰ Een medewerker van Lijn5 legt uit waarom juist face to face contact voor haar belangrijk is:

“Er zijn vaak wel uitvluchten van te druk, of niet aan gedacht, ja. Ze proberen het heel vaak via de mail af te handelen, terwijl live heb je elkaar nodig. Dan ga je samenwerken. (...) Via de mail, dan is het inderdaad zón BC-ers (behandel coördinatoren) taal, 'gezien dit, gezien dat', maar op het moment dat je met elkaar in gesprek gaat van joh, wat hebben jullie, wat hebben wij, het is gewoon over en weer, het is sparren, het is kijken van als wij dit doen, zouden jullie dat in kunnen vliegen, zouden we dan gebruik mogen maken van de psychiater. Weet je. Je hebt drie organisaties waar eigenlijk alle know-how zit. Op het moment dat wij iets kunnen doen, we

⁶⁷ R1, 4, 5, 6, 7, 8, 10

⁶⁸ R1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

⁶⁹ R1

⁷⁰ R1, 5, 8, 10

hebben een wekelijks consult nodig, dan hebben we daar intermetzo voor nodig. Maar dat moet je even snel regelen. Dat moet je gewoon, even schudden, even zorgen dat iedereen doet wat die zegt. En starten. Dus face to face is heel belangrijk.”

Een medewerker van de Rading voegt hier aan toe dat persoonlijk contact/face to face contact een verschil maakt in hoe een casus in een organisatie afgehandeld wordt.

“Toen kwam ik weer terug bij die ene mevrouw die ik het eerste gesproken had, face to face. Toen zei ze, is het gelukt? Toen zei ze, hoezo niet? Ik zei, ja, wachtlijst. Toen zei ze ja, maar dat gaat dus niet gebeuren. Dan moet je bij die zijn. O kijk, ze zit daar. Hup, ik loop daar heen, en weer het hele verhaal vertellen natuurlijk. Toen zei ze, o, dan gaan we iets anders inzetten dan dat. En dan doen we spoedhulp. Het is dan wel geen crisis in het gezin, maar het is nu crisis geworden omdat wij zorg moeten leveren. Dus dan gaan we het toch gewoon zo doen. Ik heb een werker vrij, aanstaande donderdag kan je beginnen.”⁷¹

Dit voorbeeld laat zien wat voor verschil face to face contact voor deze respondent, en uiteindelijk voor de client heeft gemaakt. Wanneer er geen sprake is van face to face contact is, is het volgende deze medewerker makkelijker voor de ander om nee te verkopen, en voelt de ander zich minder betrokken, en daardoor minder verantwoordelijk voor de client.⁷² Voor Intermetzo is de continuïteit in de fysieke aanwezigheid in de huidige situatie moeilijk te realiseren.⁷³ Dit leidt er in de praktijk toe dat er erg veel communicatie over de mail gaat.⁷⁴ Bij Intermetzo wordt deze afstand ook ervaren. “Onze toevoeging vult niet ons hele taart stuk op, ik vind dat we daarin tekort schieten.”⁷⁵ Medewerkers van de Rading en Lijn5 geven aan dat het van meerwaarde zou zijn voor de samenwerking als de drie organisaties vaker fysiek bij elkaar zouden werken.⁷⁶

Vanuit de Rading en Lijn5 is er nog veel onduidelijkheid over hoe de lijnen binnen Intermetzo precies lopen. Wel leeft het gevoel dat ze Intermetzo in de samenwerking missen, en bovendien ook nodig hebben.

““Het tragere reageren, casuïstiek vragen, wachtlijst vragen ook, we nemen ons allemaal voor dat als het om JoM gaat, dat we direct reageren, dat we direct overal in springen, en dat is bij intermetzo nog niet zo. Die welwillendheid is er wel, maar de organisatie is nog niet zo geregeld. Behandel coördinatoren willen wel maar kunnen niet. En service punt is daar niet berust op, daar direct antwoord op te geven. Die moet het uitzetten, intern, en dat vertraagd enorm. En dan hebben we het hier al over gehad bij lijn5 en de Rading, die hebben het al opgelost. En zei nog niet. Ik weet niet of ze dat van plan zijn hoor.”⁷⁷

De gevoelsmatige onduidelijkheid, en de traagheid in het proces leiden ertoe dat respondenten zelf andere wegen gaan zoeken om een client geplaatst te krijgen. Een medewerker van de Rading geeft aan dat er wanneer het potentieel om een client voor Intermetzo gaat, er een alternatief plan wordt opgesteld mocht het in de communicatie te traag gaan. Daar wordt aan toegevoegd dat er doordat de lijnen binnen Intermetzo nog onduidelijk zijn, ze terughoudend is met het doorsturen van jongeren naar Intermetzo⁷⁸

⁷¹ R5

⁷² R5

⁷³ R2, 3, 11, 12

⁷⁴ R6, 7, 8, 9, 10, 12

⁷⁵ R11

⁷⁶ R1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

⁷⁷ R6

⁷⁸ R7

Volgens een aantal respondenten zijn er in de onderlinge communicatie binnen de samenwerking duidelijk cultuurverschillen merkbaar. Een medewerker van Intermetzo beschrijft hoe deze verschillen worden ervaren, en wat voor invloed dit heeft op de samenwerking.

“Intermetzo, passend bij de doelgroep ook, heeft een wat meer directieve, wat lomper benadering, dus ik merk dat ik af en toe te lomp ben naar mensen van de Rading bijvoorbeeld, die voelen zich dan aangevallen, terwijl ik het alleen maar scherp wil neerzetten een andere keer. Want nu laten we dingen liggen. (...) En ook met die mensen die in het front office zitten, zijn allemaal mensen die het fijn en leuk en er zin in hebben, ik krijg daar altijd een beetje jeuk van, want wie heeft die ballen, want iemand moet die knopen doorhakken.”⁷⁹

Een andere medewerker van Intermetzo herkent dit, en geeft aan dat men in de stuurgroep wat voorzichtig met elkaar omgaat, waardoor voor het gevoel niet altijd alles gezegd wordt.⁸⁰ Ook bij de Rading wordt opgemerkt dat er een verschil bestaat in hoe men elkaar aanspreekt. “het gaat dan ook allemaal over de toon die de muziek maakt, hoe er dan sommige dingen gezegd worden.”⁸¹

Interactie	De Rading	Lijn5	Intermetzo
Bestuurder	-	-	-
Manager	Behoeftte aan meer face to face interactie Intermetzo, onduidelijkheid over hoe de lijnen binnen Intermetzo lopen	Behoeftte aan meer face to face interactie Intermetzo, onduidelijkheid over hoe de lijnen binnen Intermetzo lopen	Heeft de intentie om meer te interacteren, fysieke interactie is moeilijk voor Intermetzo
Professional	Behoeftte aan meer face to face interactie Intermetzo, onduidelijkheid over hoe de lijnen binnen Intermetzo lopen	Behoeftte aan meer face to face interactie Intermetzo, onduidelijkheid over hoe de lijnen binnen Intermetzo lopen	Fysieke interactie is moeilijk voor Intermetzo

Figuur 5.5 - Interactie

5.3.5 Management netwerk

Door de veranderingen in de aansturing van het netwerk de afgelopen jaren, is er nu uiteindelijk een keuze te maken om naast de bestuurders het JoM overleg in het leven te roepen. Deze naamsverandering heeft volgens een manager van de Rading niet voor niets plaatsgevonden. Het woord stuurgroep impliceert namelijk dat er sprake is van aansturing vanuit de stuurgroep. Het echte aansturen is dan ook meer een taak die bij de bestuurders hoort te liggen.⁸²

“Waarom zijn we nou geen stuurgroep meer? Omdat we gewoon nu onze leidinggevenden verantwoordelijkheden gebruiken, en dan ben je niet echt meer een stuurgroep. (...) vanuit de bestuurders wordt natuurlijk zoals met alles de uiteindelijke strategie bepaald, en wij moeten vanuit die opdrachten, is het wel onze verantwoordelijkheid om dit dan goed te regelen.”⁸³

⁷⁹ R11

⁸⁰ R2

⁸¹ R5

⁸² R1

⁸³ R1

Wat deze opdracht precies is, is voor leden van het JoM overleg nogal onduidelijk. Een medewerker van Intermetzo zegt:

“Ik, denk wel dat iedereen behoefte heeft aan duidelijkheid wat zijn rol is, en wat er van hem of haar verwacht wordt. (...) En ik denk dat er wederzijds verschillende verwachtingen zijn, en niet aan elkaars verwachtingen misschien wordt voldaan.(...) Ik denk wel dat het bestuurlijk overleg op andere dingen aan het wachten is, waar de stuurgroep zich soms mee bezig houdt, en andersom.”⁸⁴

Deze zoektocht wordt door alle leden van het JoM overleg ter sprake gebracht.⁸⁵ De verwachtingen over wat precies de taak van het JoM overleg is, en wat de rol van de bestuurders is, wordt als onduidelijk ervaren. Dezelfde medewerker merkt op dat het JoM overleg zich afhankelijk van het bestuur opstelt. Door de afwezigheid van stabiliteit en duidelijkheid zitten de verschillende partijen op elkaar “te wachten tot dat er iets concreets gebeurt.”⁸⁶ De afhankelijke opstelling van het JoM overleg wordt herkend door een medewerker van Lijn5: “Die gaan pas echt betrokken zijn als die van bovenaf een seintje krijgen van, je gaat het gewoon zo doen.”⁸⁷ Volgens de bestuurder van de Rading is het wel degelijk belangrijk dat er vanuit het JoM overleg gestuurd wordt: “de stuurgroep moet wel degelijk sturen: stuurgroep heeft het mandaat gekregen om het front office vorm te geven.”⁸⁸

Ook bij medewerkers van het front office is onduidelijkheid ontstaan door de verandering van de naam van de stuurgroep in JoM overleg. Wat precies de rol van dit overleg wordt ten opzichte van de stuurgroep is een vraag die bij medewerkers van Lijn5 en de Rading speelt. De verwarring wordt versterkt doordat er vanuit de front office juist behoefte is aan sturing, bijvoorbeeld op het gebied van evaluatie en het afleggen van verantwoording van de werkzaamheden.⁸⁹ Deze zelfde medewerkers geven wel aan dat de manager uit de eigen organisatie makkelijk te benaderen is voor vragen. Dit helpt om onduidelijkheden te verminderen. “Alleen al het feit dat er een ex stuurgroep is, daar concludeer ik dan weer uit dat ze elkaar minder spreken. En misschien ook minder op één lijn komen te staan. Ik weet niet wat daar uit gaat komen. Ik hoor ook helemaal niets meer daar over.”⁹⁰

In het JoM overleg bestaat er nog een verschil in welke rol de managers het overleg in de samenwerking precies toebedelen. De managers van Lijn5 en de Rading geven aan dat ondanks de naamsverandering, er nog wel sprake is van aansturing van het front office. Dit heeft te maken met eerder genoemde verantwoordelijkheden die ze beide als manager vanuit de eigen organisatie hebben. Dit wijkt af van de beleving van de manager van Intermetzo, die vooral een ondersteunende functie voor het JoM overleg ziet. “Ik hoop dat wij ondersteunend zijn (...) naar de front office toe, en dat mag aan alle kanten zijn, dat maakt niet uit hoe die lijnen lopen. Maar wij ondersteunen die, de werkzaamheden, en wij faciliteren alles wat de front office nodig heeft om gewoon het werk te kunnen doen.”

⁸⁴ R2

⁸⁵ R1, 2, 3, 4

⁸⁶ R2

⁸⁷ R6

⁸⁸ R13

⁸⁹ R6, 7, 8

⁹⁰ R6

Op bestuurlijk niveau zijn er verschillen in praktische betrokkenheid met betrekking tot het netwerk te herkennen. De bestuurder van Intermetzo beschrijft deze verschillen tussen de bestuurders:

“Als ik kijk naar de Rading, dat is veel operationeler. Renate zit veel dichterbij de uitvoering, veel dichterbij de gemeenten. Ik zit er gewoon verder van af. Als het over de bovenregionale zorginkoop gaat, want we hebben eigenlijk alleen maar bovenregionale contracten, word ik altijd daar op uitgenodigd. (...) Je zit in een ander gremium”⁹¹

Doordat de bovenregionale processen van Lijn5 en Intermetzo meer op elkaar lijken, verstaan deze bestuurders in het bestuurlijk overleg elkaar makkelijker. Vanuit het perspectief van de Rading wordt herkend dat het bestuur van de andere organisaties meer op afstand staat.

“Het bestuurlijk niveau is iets te ver weg om dit proces goed in het snotje te hebben. Want het bestuurlijk niveau zegt gewoon, dit moet gewoon gebeuren. Even heel kort door de bocht. Alleen de weerbaarheid van de praktijk, daarin zitten hun toch te ver op afstand, en is zeg maar de lijnen waarlangs de sturing wordt gegeven, logisch, maar daar raak je ook dingen kwijt.”⁹²

De bestuurders van Lijn5 en Intermetzo geven aan dat ze vooral richtinggevend en kaderstellend ten opzichte van JoM actief zijn.⁹³

Management netwerk	De Rading	Lijn5	Intermetzo
Bestuurder	Bestuurlijk niveau zit te veel op afstand van de praktijk	Bestuur houdt zich met grote lijnen bezig, JoM wordt bottom up aangestuurd	Stuurt het JoM overleg aan, bemoeit zich niet met de uitvoering
Manager	Aansturen, zoekt naar nieuwe rol JoM overleg	Aansturen, zoekt naar nieuwe rol JoM overleg	JoM overleg als ondersteuning voor de Front Office, nog veel onduidelijkheid over rol
Professional	Weet het JoM overleg makkelijk te vinden wanneer er vragen zijn	Onduidelijkheid over rol stuurgroep	Onduidelijkheid over rol stuurgroep, behoefte aan duidelijkheid

Figuur 5.6 - Network management

5.3.6 Institutional uncertainty - resumerend

Op institutioneel gebied wordt er op verschillende manieren betekenis gegeven aan onzekerheid. Op het gebied van identiteit merken Lijn5 en de Rading op dat Intermetzo zich niet eenduidig als JoM naar buiten profileert. Het vraagstuk van de profilering is voor alle drie de partijen ingewikkeld: de vraag wanneer je je eigen organisatie voorop stelt en wanneer je JoM voorop stelt blijft onbeantwoord.

In de interactie tussen de drie organisaties valt het op dat er in de beleving van respondenten verschillende taal gesproken wordt. Dit maakt snel communiceren lastig, omdat men elkaar hierdoor niet altijd even snel begrijpt, of elkaar denkt te begrijpen, maar in de praktijk toch iets anders onder een bepaalde term of afspraak opvat. Meer face to face communicatie zou hierbij

⁹¹ R14

⁹² R13

⁹³ R14, 15

helpen. De meerwaarde van face to face zit vooral in de snelheid waarmee interactie onderling kan plaatsvinden. Of dit voor Intermetzo organisatorisch mogelijk is blijft een vraag.

Er wordt op verschillende manieren betekenis gegeven aan onzekerheid rondom het management van het netwerk. De naamsverandering van *stuurgroep* naar *JoM overleg* heeft voor veel onduidelijkheid gezorgd bij zowel de stuurgroep als bij het front office. In deze onduidelijkheid blijft actie van bestuurders, het JoM overleg en de front office uit.

5.4 Strategic Uncertainty

5.4.1 Organisatiebelang netwerk

Nagenoeg alle respondenten geven aan dat er zowel fysiek als gevoelsmatig een afstand bestaat in het samenwerkingsverband tussen enerzijds de Rading en Lijn5, en anderzijds Intermetzo.⁹⁴ "In mijn beleving laat intermetzo het werk aan de Rading en aan lijn5 over."⁹⁵ Fysiek komt dit neer op dat Intermetzo niet fysiek in de front office aanwezig is. Gevoelsmatig heeft het betrekking op het anders interpreteren van afspraken die in het netwerk zijn gemaakt. Hierdoor loopt de organisatie en de uitvoering van de werkzaamheden van de front office tussen de organisaties uiteen. De verklaring voor de het achterliggende motieven hiervoor is onduidelijk. Respondenten concluderen dat er op bestuurlijk niveau bij Intermetzo andere belangen meespelen. Welke belangen dit precies zijn, blijft voor Lijn5 en de Rading onduidelijk. Wanneer er door Lijn5 en de Rading gevraagd wordt naar de commitment van Intermetzo, is deze positief.⁹⁶ Een manager van Intermetzo geeft aan dat de intentie om in Utrecht vanuit een gezamenlijke voordeur te werken aanwezig is.⁹⁷

Het gezamenlijk belang van het netwerk wordt vooral tweeledig gedefinieerd. Ten eerste gaat het om het al eerder behandelde belang van de client. Dit wordt door alle respondenten gezien en gedeeld. "Ik denk dat het belang op de inhoud hebben we alle drie dezelfde belangen. Ik denk dat we daar alle drie niet aan getwijfeld hoeven te worden. Daar is ook de commitment van de bestuurders bij gekomen. En wij op de inhoud, is het belangrijkste dat we daar op gecommiteerd zijn."⁹⁸ Los van de inhoud is er volgens deze medewerker wel meer gezamenlijkheid in de uitvoering van deze belangen nodig. "... we hebben hem nog niet in elkaar gevlochten".⁹⁹ Ten tweede komt het belang van netwerksamenwerking ter sprake in combinatie met de wil om te overleven als organisatie. Bij de Rading en Lijn5 lijkt overleven gekoppeld te zijn aan de netwerksamenwerking.¹⁰⁰ Bij Intermetzo ligt de nadruk van overleven eerder op het overleven van de eigen organisatie, in plaats van die van het netwerk.

"Je bent denk ik vooral ook nog heel erg aan het overleven, aan het ja, bezig met verantwoording afleggen. er komt gewoon een heleboel op ons af, heel veel dingen zijn heel lastig, waar we nog nooit mee te maken hebben gehad. Gemeenten zijn zoekende, zij vragen dingen die we in eerste instantie niet kunnen. dat vraagt ook een hele boel in onze interne registratie, onze interne verantwoording. je ziet dat iedereen daar zo veel tijd en aandacht voor moet hebben, dat het niet de prioriteit heeft om iemand naar een front office te moeten afvaardigen. Hoe graag iedereen het ook wil, en hoe belangrijk iedereen het het ook wil, op het moment dat wij niet naar een gemeente nu beantwoorden, dan krijgen we straks geen geld of minder geld. Ja, daar gaat je

⁹⁴ R1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13

⁹⁵ R10

⁹⁶ R1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10

⁹⁷ R3

⁹⁸ R3

⁹⁹ R3

¹⁰⁰ R1, 4, 5, 10

bestaansrecht, dus dan, maakt je keuzes die misschien niet in het belang van JoM zullen zijn maar in eigen belang. en ik denk dat dat heel lastig is voor de samenwerking, dat iedereen daar niet helemaal gelijkwaardig in staat.”¹⁰¹

Een medewerker van het JoM overleg verwoordt de positie van Intermetzo als volgt: “Intermetzo heeft de laatste maanden daar een stapje in terug gedaan. Die zijn bezig met intern een aantal dingen goed weg zetten voordat ze dus de energie hier aan willen besteden. Je merkt dat daar juist een terugtrekkende beweging is geweest. Ja. Ik denk dat die hard de tijd nodig hebben om het intern allemaal goed geregeld te hebben, en er gewoon inderdaad één ge-oliede machine van te maken, nog even los van dat ze inderdaad voor JoM moeten doen.”¹⁰²

Een andere medewerker van Intermetzo geeft een mogelijke verklaring waarom Intermetzo's belang ten opzichte van het JoM veranderd zou kunnen zijn.

“Ik denk dat zeg maar het bestuur van intermetzo is heel duidelijk, wij, als niemand anders het kan, dan pakken wij het op. Helder. Dat is voor iedere locatie ook helder. En we zijn groot genoeg om daar in te kunnen schakelen met elkaar, of om een oplossing te verzinnen. Dus dat is in die zin prettig. Dus wij hebben niet, per se zeg maar het JoM nodig om bestaansrecht te hebben, die hebben we al doordat we ons zo profileren.”¹⁰³

Bovendien wordt er geschetst dat er in het voorveld waar de Rading en Lijn5 zich opereren meer concurrentie is dan in het deel van de jeugdzorg waar Intermetzo opereert.¹⁰⁴ Hierdoor lijkt het volgende deze medewerker van Intermetzo alsof de Rading en Lijn5 meer afhankelijk zijn van het netwerk, en Intermetzo minder afhankelijk. “Dat speelt denk ik ook mee in de snelheid waarmee dingen geregeld worden of niet.”¹⁰⁵ Wel wordt er door medewerkers van Intermetzo aangegeven dat de regio Utrecht heel belangrijk is voor de organisatie. Het is de grootste regio voor Intermetzo, en men vindt het belangrijk om deze positie te behouden.¹⁰⁶

Doordat de Rading alleen maar in Utrecht actief is, heeft de organisatie veel belang bij een gezamenlijke voordeur. Het belang voor de organisatie is dan ook eenduidig.¹⁰⁷ Lijn5 en de Rading hebben de bedrijfsvoering van hun organisatie aangepast aan de front office. Een manager van Lijn5 beschrijft het belang van de front office van het JoM voor de regio Utrecht als volgt:

“Je toegang is essentieel voor je organisatie. Zonder toegang heb ik geen Lijn5. Dus het is echt wel essentieel. Als ik geen toegang heb, als ik geen goed georganiseerde toegang heb, dan heb ik geen cliënten, en dus geen geld en dus geen organisatie. Dat is de kern. (...) Kijk, op dit moment, of dat front office, of die toegang goed gaat draaien, daarmee valt of staat Lijn5 Utrecht. Ik weet niet of dat voor Intermetzo zo is. (...) Wij hebben al onze pijlen gezet op het front office.”¹⁰⁸

Dit citaat geeft aan hoe belangrijk het front office voor Lijn5 is, en geeft een indicatie hoeveel de organisatie zich aan het samenwerkingsverband heeft aangepast. De bestuurders van Lijn5 delen

¹⁰¹ R2

¹⁰² R2

¹⁰³ R11

¹⁰⁴ R11

¹⁰⁵ R11

¹⁰⁶ R3, 11

¹⁰⁷ R1

¹⁰⁸ R4

deze opvatting.¹⁰⁹ De bestuurder van Intermetzo geeft aan dat het belang voor haar organisatie vooral in het versterken van het stelsel ligt. Het waarborgen van specialistische zorg voor jeugdigen is hierin van groot belang.¹¹⁰ Het voornaamste belang voor Intermetzo hierin is dat het JoM aansluit bij de huidige praktijk.

“Ik twijfel of we wel het goeie antwoord aan het formuleren zijn. En of we niet het antwoord aan het formuleren zijn op de verkeerde vraag. En voorliggend is om te kijken, we zijn nu een tijdje met de stelselherziening bezig, hoe gaat dat nu? En welke vragen komen nu op ons af? En welke antwoorden horen daar nu bij? En dat zul je als echte vrienden met elkaar moeten zeggen. De wereld is veranderd, hoe staan we hier als echte vrienden in? Hoe doen we dit met elkaar? En welke vraag is nu voorliggend? En misschien is het wel heel anders dan dat we ooit begonnen zijn. En dat vraagt iedere keer heroverweging. En dat is waarom ik ook steeds zeg, ik ben zo tegen dat organiseren. Ik zeg, weet je, je hebt je aan elkaar verbonden. Dus ik ga voor jullie alle drie. Ik ga voor die drie partijen. Maar in welke vorm, en hoe, dat laat ik afhangen van de vragen die zich voordoen.”

Het achterhalen van de juiste vraag is volgens deze bestuurder erg belangrijk. Dit kan volgens haar het best gerealiseerd worden door te kijken hoe er in het voorveld door doorverwijzers gehandeld wordt. Deze opvatting sluit niet aan bij de huidige praktijk van het organisatieproces rondom de front office.

Organisatiebelang netwerk	De Rading	Lijn5	Intermetzo
Bestuurder	Integrale zorg leveren, samenwerken op de inhoud	Integrale zorg leveren, specialistische zorg waarborgen, samenwerken op de inhoud	Iedere organisatie zit in een andere keten, maar samen het stelsel versterken, antwoord bieden op de juiste vraag
Manager	veel belang voor de Rading, iets minder voor Lijn5, gevoelsmatig weinig voor Intermetzo	veel belang voor Lijn5, veel voor de Rading, gevoelsmatig weinig voor Intermetzo	Utrecht is belangrijk voor Intermetzo, JoM is geen prioriteit
Professional	veel belang voor de Rading, iets minder voor Lijn5, gevoelsmatig weinig voor Intermetzo	veel belang voor Lijn5, veel voor de Rading, gevoelsmatig weinig voor Intermetzo	Intermetzo heeft een duidelijke profilering, belangen van organisatie zijn verdeeld

Figuur 5.7 - Organisationsbelang netwerk

5.4.2 Afhankelijkheid kennis

Op het gebied van kennis is er voor het uitvoeren van de werkzaamheden van de front office een grote wederzijdse afhankelijkheid in de beleving van de medewerkers. Alle front office medewerkers geven aan op dit moment nog onvoldoende kennis te hebben van één of meerdere organisaties in het samenwerkingsverband.¹¹¹ Een medewerker van de Rading verwoordt het als volgt: “Ik denk dat die expertises, die pleegzorg, LVB, en ggz, daarin hebben we elkaar nodig. Wij hebben echt Lindenhorst Almata nodig. En Lindenhorst heeft die uitstroom mogelijkheid naar Lijn5 nodig. De LVB cliënten, die daarna naar lichtere settings en KTC's moeten, ja, die hebben ze zelf ook nog niet zo veel.” Deze kennis is vooral nodig om gezamenlijk beslissingen te kunnen

¹⁰⁹ R15

¹¹⁰ R14, 15

¹¹¹ R3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12

maken over wat voor zorgtraject er aan een client aangeboden wordt, en bij welke instelling(en) dit geleverd kan gaan worden.¹¹² Een medewerker van Intermetzo geeft ook aan te weinig kennis te hebben van de diensten die de Rading en Lijn5 leveren. Bovendien mist er een concreet beeld en een gevoel bij de zorg die door de andere partijen geleverd wordt.¹¹³

Afhankelijkheid kennis	De Rading	Lijn5	Intermetzo
Bestuurder	-	-	-
Manager	Veel afhankelijkheid	Veel afhankelijkheid	Veel afhankelijkheid
Professional	Veel afhankelijkheid, maar weten niet hoe lijnen bij Intermetzo lopen	Veel afhankelijkheid, maar weten niet hoe lijnen bij Intermetzo lopen	Veel afhankelijkheid, maar interactie blijft uit

Figuur 5.8 - Afhankelijkheid kennis

5.4.3 Strategic uncertainty - resumerend

Ondanks dat op abstract niveau de opvattingen over het doel van het netwerk eenduidig lijken, zijn er in de concrete uitvoering van deze doelen verschillen aan te duiden. De één ziet JoM als een samenwerkingsverband voor de moeilijke casussen, de ander ziet JoM als de algehele voordeur van de organisaties. Ook wordt het front office de rol van *sluis* van de ene naar de andere organisatie voor cliënten die reeds al zorg krijgen toegekend.

Er worden veel verschillende betekenissen aan de organisatiebelangen die bij de netwerksamenwerking komen kijken toegekend. Vanuit alle drie de organisaties worden organisatiebelangen aangehaald als redenen dat het netwerk op dit moment nog niet naar vermogen functioneert. Wat deze belangen precies zijn, blijft echter giswerk. Dit zorgt voor onduidelijkheid op management en uitvoeringsniveau.

Om de werkzaamheden vanuit het front office uit te kunnen voeren, is er volgens alle actoren sprake van een grote mate van afhankelijkheid van kennis. Alle drie de organisaties hebben elkaar hierin nodig, omdat ze zelf niet over alle kennis beschikken om een inschatting te kunnen maken of een client voor een bepaalde zorgvorm geschikt is. Opvallend genoeg is er ondanks deze afhankelijkheid relatief weinig interactie.

5.5 Analyse

Zoals Rhodes (1996) heeft aangegeven is vertrouwen de belangrijkste factor in de samenwerking tussen verschillende organisaties, en dus vanzelfsprekend ook in een netwerksamenwerking. De betrouwbaarheid van Intermetzo is in de loop van de tijd in de samenwerking in het geding gekomen. Het gaat hier vooral om de afwezigheid van institutioneel vertrouwen (Meurs, 2008) wat bij Lijn5 en de Rading herkend wordt. Hoe langer respondenten bij het samenwerkingsverband betrokken waren, des te minder uitgesproken vertrouwen bleek er in de samenwerking met Intermetzo te zijn. Als reactie op de onzekerheid op het gebied van vertrouwen, vinden er wel pogingen van bonding plaats (Meurs, 2008): bij de Rading en Lijn5 doen ze hard hun best om individuen binnen Intermetzo te vinden waarop ze kunnen vertrouwen in het uitzetten van een client. Hieruit blijkt medewerkers van de Rading en Lijn5 bereid zijn te investeren in de relatie met Intermetzo. Bovendien laat het zien dat er een sterke verbinding is tussen de persoonlijke opvattingen van deze medewerkers en het doel van de netwerksamenwerking. Ondanks dat dit op de korte termijn in sommige succesverhalen duidelijkheid biedt, helpt dit voor Lijn5 en de Rading niet in het duidelijk krijgen van de redenen waarom de samenwerking in de beleving stroef loopt. Zoals aangetoond is er veel sprake van onzekerheid rondom de samenwerking JoM. Zowel

¹¹² R1, 3, 6, 10

¹¹³ R12

op het gebied van strategie, als op de interpretatie van regels in het netwerk is er in de beleving van betrokkenen weinig duidelijkheid. In overeenstemming met de bevinding van Colville en Pye (2009) is het moeilijker voor actoren om te handelen wanneer er meer sprake is van onzekerheid. Overeenstemmend met het proces van betekenisgeving beschreven door Weick (1995) hebben ervaringen uit het verleden invloed op de manier waarop actoren in het nu handelen, en invloed op hoe er in de toekomst gehandeld zal worden. Dit biedt mogelijk een verklaring waarom respondenten van de Rading en Lijn5 op zoek gaan naar alternatieve manieren om iemand bij Intermetzo te plaatsen, en waarom in sommige gevallen gekozen wordt om de interactie te zoeken met zorgmedewerkers die in het verleden snel een antwoord konden bieden op een zorgvraag.

Formele en informele regels vormen de interactie tussen actoren (Klijn, Koppenjan, 2004), en limiteren en structureren het handelen van actoren binnen een netwerk (Ostrom et al, 1994). Bij het JoM is er in hoge mate sprake van onduidelijkheid wat betreft de status van regels in de samenwerking. Lijn5 en de Rading zien op het gebied van regels de afspraken die gemaakt zijn in het JoM projectplan als leidend voor de samenwerking. Door institutionele verschillen blijken deze afspraken voor die twee organisaties makkelijker te realiseren van voor Intermetzo. Hierdoor ontstaat een verschil in de waarde die men aan bepaalde regels en onderlinge afspraken toekent.

Zoals Jones et al. (1997) aangeven zorgen frequente in de interactie tussen actoren, en de mate van verbondenheid van het netwerk ervoor dat het netwerk beter ondersteund wordt door de achterliggende organisatie. Verschillende medewerkers merken op dat het samenwerkingsverband in de rest van de organisaties nog amper is ingedaald, en merken op dat daar ook nog een grote slag in te maken valt. Het wekelijks overleg op maandag is in de beleving van veel respondenten niet voldoende om echt goed met elkaar samen te kunnen werken. Wanneer er meer onderlinge interactie zou zijn tussen de medewerkers van het front office, zouden de achterliggende organisaties makkelijker mee kunnen gaan in het samenwerkingsverband (Jones et al. 1997).

De structuur van het JoM netwerk sluit aan bij de shared governance vorm die Provan en Kenis (2007) hebben beschreven. Succesvolle samenwerking vanuit deze netwerkform hangt samen met een hoge mate van onderling vertrouwen, een klein aantal actoren in het netwerk, een hoge mate van consensus over het doel van het netwerk en wanneer er weinig netwerk competenties vereist zijn. Des te meer inconsistentie tussen de succesfactoren van het netwerksamenwerking

Governance Forms	Trust	Number of Participants	Goal Consensus	Need for Network-Level Competencies
Shared governance	High density	Few	High	Low
Lead organization	Low density, highly centralized	Moderate number	Moderately low	Moderate
Network administrative organization	Moderate density, NAO monitored by members	Moderate to many	Moderately high	High

Figuur 5.9 - Structuur van het netwerk en factoren met betrekking tot effectiviteit (Provan, Kenis, 2007 p. 237)

en de structuur, hoe kleiner de kans dat de netwerksamenwerking effectief is (Provan, Kenis, 2009). Zoals hierboven is geschetst is er een breed gedeelde beleving dat er onderling veel afhankelijkheid is op het gebied van kennis. Zoals Provan en Kenis (2009) het stellen: “shared governance will be less likely to be an effective form of governance when interdependent task requirements are high, since demands will be placed on individual network members for skills they may not possess, like grant writing, quality monitoring, or even conflict resolution. (p. 13)” Het feit dat actoren zowel op uitvoeringsniveau als op management niveau elkaar in hoge mate

nodig hebben voor de uitvoering van de netwerksamenwerking, maakt dat de shared governance vorm minder aansluit bij de JoM samenwerking.

Zoals Bots et al. (2000) aangeven, is wederzijdse afhankelijkheid een belangrijke voorwaarde voor netwerksamenwerking. Wanneer hier sprake van is, leidt dit tot meer interactie tussen actoren, waardoor een gemeenschappelijke taal, waarden en percepties geleidelijk zullen ontstaan. Volgens Scharpf (1978) wordt afhankelijkheid in een samenwerking bepaald door enerzijds de vervangbaarheid van een bepaald middel, en anderzijds de mate van belangrijkheid van het specifieke middel. Bij JoM kan de instroom van nieuwe cliënten worden beschouwd als

	<i>Substitutability of the resource</i>	
	<i>High</i>	<i>Low</i>
<i>Importance of the resource</i>		
Large	Low dependency	High dependency
Small	Independence	Low dependency

Figuur 5.10 - Mate van afhankelijkheid ten opzichte van middelen van organisaties (Scharpf, 1978 in Klijn, Koppenjan, 2004 p. 47)

het belangrijkste middel voor de drie organisaties, aangezien de inkomsten van de organisatie afhankelijk is van de hoeveelheid cliënten die behandeld worden. Zoals aangegeven hebben Lijn5 en de Rading de bedrijfsvoering aangepast aan JoM. Dit maakt voor beide het belang van de toestroom van cliënten hoog, en de vervangbaarheid laag, wat resulteert in een hoge mate van afhankelijkheid ten opzichte van het JoM, en daardoor automatisch ten opzichte van Intermetzo. Voor Intermetzo ziet de samenwerking er op het gebied van afhankelijkheid er anders uit. Door een duidelijke profilering in de zorgmarkt ontstaat het beeld dat cliënten en zorginstanties weten waarvoor ze bij Intermetzo terecht kunnen (de zwaarste jeugdzorg gevallen).

Hierdoor wordt het voordeel van een gemeenschappelijke JoM identiteit, en daarmee gepaard gemeenschappelijke profilering minder sterk. Het belang van de instroom van nieuwe cliënten via het JoM is voor Intermetzo kleiner dan voor de Rading en Lijn5, aangezien de positie in de markt heel duidelijk is. De doorsluis functie van het JoM is voor Intermetzo belangrijk, ook al kan deze ook via bijvoorbeeld de trajectzorg worden gerealiseerd. Het is daardoor moeilijk te definiëren of er sprake is van een hoge of een lage mate van afhankelijkheid. In ieder geval betekend dit dat de organisatie dan wel onafhankelijk, dan wel een lage mate van afhankelijkheid ten opzichte van het JoM heeft. Doordat er verschillen bestaan in de mate van afhankelijkheid van de drie organisaties ten opzichte van het samenwerkingsverband, wordt er niet voldaan aan een belangrijke voorwaarde voor netwerksamenwerking (Bots et al. 2000).

6. Conclusie

6.1 Betekenisgeving aan het netwerk

Jeugdzorg organisaties Intermetzo, de Rading en Lijn5 vormen sinds 2013 het netwerksamenwerkingsverband Jeugdhulp op Maat in de regio Utrecht. De samenwerking is ontstaan vanuit een gemeenschappelijk doel: gezamenlijk een beter antwoord kunnen geven op ingewikkelde zorgvragen van cliënten. De drie organisaties kunnen samen bijna alle vormen van Jeugdzorg bieden. Hierdoor kunnen cliënten en gemeentes in principe met elke vraag bij JoM terecht. In een onzekere zorgmarkt sta je als zorginstelling samen sterker dan alleen. Gezamenlijk voeren ze de complexe taak uit om vanuit de eigen expertise specialistische zorg te bieden aan jeugdigen in de regio. Het succes van de samenwerking is belangrijk om in een omgeving die constant verandert kwalitatief hoogwaardige zorg te kunnen blijven bieden.

Voor dit onderzoek heb ik als onderzoeker in totaal met zestien betrokkenen rondom de samenwerking van JoM gesproken. Dit heeft veel inzicht geboden in de weerbarstigheid en de complexiteit die bij deze netwerksamenwerking komt kijken. Zowel op het niveau van de drie organisaties, als op het niveau van het JoM, als op het niveau van de jeugdzorg is er de afgelopen jaren zo veel veranderd, dat er op dit moment nog amper van een stabiele situatie gesproken kan worden. Het figuurlijke stof van deze verandering is nog niet in de organisaties neergedaald. Dit heeft invloed op hoe de samenwerking op het moment is vormgegeven, en hoe er door actoren betekenis wordt gegeven aan deze samenwerking. Het is daarom ook geen wonder dat er sprake is van een hoge mate van onduidelijkheid op alle organisatorische niveau's, binnen alle drie de organisaties in het netwerk.

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag luidde:

Hoe geven bestuurders, managers en professionals van jeugdzorg organisaties Intermetzo, Lijn5 en de Rading betekenis aan het netwerksamenwerkingsverband Jeugdhulp op Maat?

Deze hoofdvraag zal worden beantwoord met behulp van de volgende deelvragen.

1. Hoe kan de netwerksamenwerking Jeugdhulp op Maat geduid worden vanuit de *field theory* van Bourdieu?
2. Hoe geven actoren betekenis aan network pictures van JoM?
3. Welke betekenis wordt er gegeven aan institutionele onzekerheid in het netwerksamenwerkingsverband Jeugdhulp op maat?
4. Welke betekenis wordt er gegeven aan strategische onzekerheid in het netwerksamenwerkingsverband Jeugdhulp op maat?

De deelvragen en hoofdvraag komen achtereenvolgens in de volgende subparagrafen aan bod komen.

6.1.1 Het netwerksamenwerkingsverband JoM kan vanuit de field theory van Bourdieu worden geduid als een netwerk waarin verschillen zijn aan te duiden in organisatiecultuur, beschikbare middelen, geografische afstand, grootte en verschillende opvattingen over de regels in het netwerk. In het jeugdzorg veld is er sprake van grote verandering, die in de praktijk leidt tot grote mate van onduidelijkheid bij gemeenten en zorgaanbieders. Tegelijkertijd spelen binnen Lijn5 en Intermetzo reorganisatieprocessen, die eveneens bijdragen aan het gevoel van onduidelijkheid.

Succesvolle samenwerking binnen het JoM is gestoeld op snelle interactie, duidelijke lijnen binnen organisaties, waardoor er snel een gezamenlijk antwoord op een zorgvraag geformuleerd kan worden. Dit wordt geduid als de 'JoM manier van werken'. De fysieke afstand van Intermetzo ten opzichte van Lijn5 en de Rading zorgt dat *face to face* contact tussen de drie organisaties schaars is. Door deze afstand, in combinatie met de gedifferentieerde culturen binnen Intermetzo, is het voor medewerkers van Lijn5 en de Rading moeilijk om snel in het netwerk te kunnen handelen.

6.1.2 Actoren in het netwerk geven op verschillende manieren retrospectief betekenis aan het netwerksamenwerkingsverband JoM. Afstand tussen organisaties en de grootte van de rol die organisaties in de samenwerking spelen komen hierin naar voren. Uit de *network pictures* is op te maken dat in de beleving van de respondenten Intermetzo een kleinere rol in het samenwerkingsverband speelt dan Lijn5 en de Rading. Ze staan fysiek en gevoelsmatig meer op afstand. De periode waarin een actor betrokken is geweest in het netwerk lijkt invloed te hebben op de network picture die weergegeven wordt. Des te korter iemand betrokken is, des te neutraler het beeld van het netwerk. Verder kan worden gesteld dat er verschillen zijn aan te duiden in de network pictures op basis van de functie van actoren. Zo zien bestuurders vooral het grote geheel van het netwerk, managers zowel bestuurders als professionals, en professionals vooral de uitvoering van JoM.

6.1.3 Op institutioneel niveau is er eveneens sprake van onzekerheid. Door de fysieke nabijheid van de Rading en Lijn5 zijn beide organisaties in staat geweest om intensief met elkaar te interacteren. Medewerkers weten bij wie ze voor wat terecht kunnen, en kunnen elkaar makkelijk bereiken. Door deze interactie zijn er gemeenschappelijke beelden ontstaan over het doel van het netwerk. Dit vertaalt zich door in gemeenschappelijke praktijken, waardoor er onderling vergelijkbare opvattingen heersen over afspraken en regels in het netwerk. Bovendien kan door de interactie meer gemeenschappelijke taal ontstaan.

Er zijn verschillen te herkennen in het concrete doel van de netwerksamenwerking. Enerzijds bestaat het beeld dat JoM alleen voor de lastige gevallen is, en anderzijds bestaat het beeld dat JoM voor alle nieuwe cliënten van de drie organisaties in Utrecht is. Doordat deze beelden vanuit het bestuur onbewust naast elkaar gehanteerd worden, ontstaat er onduidelijkheid bij het management en de professionals in het netwerk. Hierdoor ontstaan uiteenlopende praktijken, waarin Intermetzo het netwerk organisch wil laten groeien, en Lijn5 en de Rading overgaan tot het organiseren van de front office. Dit vloeit voort uit verschillen in de opvattingen op het gebied van regels. Hierdoor ontstaat er onduidelijkheid wanneer gedrag en handelingen afwijken van de reeds gemaakte afspraken. Dit is terug te zien in de manier waarop organisaties naar buiten treden, en in welke functies precies in het front office vanuit iedere organisatie ingevuld worden. Op het gebied van management van het netwerk bestaat veel onduidelijkheid. Doordat deze onduidelijkheid niet wordt opgehelderd, ontstaat er een situatie waarin er sprake is van passiviteit en afwachtendheid.

6.1.4 Op strategisch niveau wordt er ook op verschillende manieren betekenis gegeven aan onzekerheden in de netwerksamenwerking. De afwachtende opstelling van Intermetzo wordt vooral geduid vanuit een belangen perspectief. Voor zowel managers als professionals van alle drie de organisaties is het lastig om te achterhalen wat nou precies het strategische belang is van de eigen organisatie, als het belang van die van de andere organisaties. Lijn5 en de Rading hebben de bedrijfsvoering aangepast aan JoM. Hieruit wordt geconcludeerd dat het belang voor beide organisaties groot is. Intermetzo stelt zich hierin afwachtend op. Het lijkt er op dat door voortschrijdend inzicht de voornaamste belangen voor Intermetzo bij een doorsluit functie zitten, in plaats van bij een voordeur functie voor de front office. Op het gebied van middelen lijkt Intermetzo ook minder afhankelijk van JoM en van het front office dan de Rading en Lijn5. Op het gebied van kennis bestaat er grote mate van afhankelijkheid tussen de organisaties. Deze afhankelijkheid leidt echter in veel gevallen niet tot effectieve communicatie.

6.1.5 Gezamenlijk voeren Intermetzo, de Rading en Lijn5 de complexe taak uit om vanuit de eigen expertise specialistische zorg te bieden aan jeugdigen in de regio. In de samenwerking komen drie verschillende culturen, middelen, regels en verwachtingen bij elkaar. De initiatiefnemers van het netwerk, de bestuurders van de drie organisaties, hanteren op concreet niveau uiteenlopende doelen met de netwerksamenwerking JoM. Zo bestaan er verschillen tussen de interpretatie of JoM een algehele voordeur voor alle nieuwe cliënten dient te zijn, of dat het alleen voor specifieke complexe gevallen is. Daarnaast bestaat er op strategisch niveau bij bestuurders verschillende opvattingen rondom het organiseren van het netwerk. Deze verdeeldheid op het gebied van doelstelling en strategie wordt door het bestuur doorgegeven naar het management van het netwerk, dat vervolgens diezelfde verdeeldheid weer naar de professionals overdraagt.

6.2 Aanbevelingen

Er moet worden opgemerkt dat de welwillendheid van respondenten om deze samenwerking succesvol te laten zijn, erg groot is. Het doel om jeugdigen gezamenlijk beter te kunnen helpen met complexe problematiek, wordt breed gedragen, en is een belangrijke drijfveer voor iedereen in het netwerk. Om te zorgen dat deze drijfveer beter gerealiseerd kan worden, doe ik op basis van dit onderzoek voorzichtige aanbevelingen in de vorm van een tweetal scenario's.

Scenario I:

Intensiveer de samenwerking door een Network Administrative Organisation (NAO) op te richten. Deze NAO heeft een centrale fysieke locatie waar vanuit medewerkers van de Rading, Lijn5 en Intermetzo dagelijks hun werkzaamheden voor het front office/algehele netwerk verrichten. Dit maakt het makkelijker voor actoren om met elkaar te interacteren, waardoor shared frameworks, probleemdefinities, en gedeelde werkwijzen en gedeelde taal kunnen ontstaan. Het is van belang dat er een sterke verbinding tussen de NAO en de eigen organisaties blijft, om te waarborgen dat de NAO medewerkers precies weten wat er in hun eigen organisatie speelt, waardoor deze essentiële kennis up to date blijft in de samenwerking. Door de NAO op te richten stel je de medewerkers in staat om de complexe gezamenlijke taak echt gezamenlijk uit te laten voeren. De benodigde kennis is op één plek aanwezig, en hierdoor kan er in theorie veel sneller door het netwerk gehandeld worden.

Scenario II:

De samenwerking in de huidige vorm heeft al veel energie gekost, en kost zo mogelijk nog meer energie om in stand te houden. De organisaties voor een middenweg tussen opheffen en doorgaan kiezen. Deze middenweg resulteert in het opheffen van het JoM, waarna onderlinge afspraken tussen de organisaties gemaakt kunnen worden over een *preferred supplier* samenwerking, waarin cliënten wanneer nodig naar de andere organisaties worden doorverwezen, voordat andere partijen hiervoor in beeld komen. Hierdoor heeft het samenwerkingsverband niet de lasten, en op het gebied van middelen wel de baten. Het is alleen de vraag of de client gebaat is bij deze oplossing, aangezien er minder interactie tussen de partijen plaats zal vinden, waardoor de organisaties vooral in het begin minder op elkaar ingespeeld zullen zijn.

7. Discussie

In dit hoofdstuk zal er kritisch worden teruggeblikt op het onderzoeksproces naar de betekenisgeving aan de netwerksamenwerking van JoM.

Het eerste contact met het JoM, en eveneens het contact tijdens het onderzoeksproces, heeft via de Rading gelopen. Ook is er in een voorstadium van het onderzoek alleen met de Rading overlegd over de inhoud en de richting van het onderzoek. Vanuit de perceptie van degene met wie de voorgesprekken hebben plaatsgevonden, heeft de Rading veel belang bij de samenwerking met JoM. Dit heeft invloed gehad op de manier waarop het onderzoek is benaderd. Wanneer het eerste contact via één van de andere organisaties had gelopen, had er waarschijnlijk een ander onderzoek gelegen dan er nu ligt. Ondanks deze beïnvloeding op de probleemdefinitie, is er getracht om het onderzoek zo waarde vrij mogelijk uit te voeren.

Kenmerkend voor dit onderzoek is dat het cyclisch heeft plaatsgevonden. Een eerste opzet voor een literatuur review, hoofd- en deelvragen en een daarop gebaseerde topiclijst hebben de eerste stap gevormd waardoor er in dit onderzoek naar de casus van JoM is gekeken. Aansluitend op de interpretatieve invalshoek van dit onderzoek is de onderzoekspraktijk leidend geweest. Dit heeft er toe geleid dat in het proces van onderzoek doen, de deelvragen zijn aangepast. De herstructurering en aanpassing van de deelvragen, heeft vervolgens weer invloed gehad op de structuur en de inhoud van het literatuur review en de resultaten.

Tijdens het onderzoek bleek dat de context waarin de netwerksamenwerking van JoM plaatsvindt, van veel betekenis te zijn voor de respondenten. In eerste instantie was deze niet opgenomen in de scope van het onderzoek. Uiteindelijk is er voor gekozen om deze verklarende factoren vanuit de field theory van Bourdieu (1984) toe te voegen om de data in het licht van deze context beter te kunnen duiden. Ook bleek in het onderzoeksproces dat ambigue belangen van verschillende organisaties een belangrijke rol spelen in de netwerksamenwerking JoM. Varvasovszky en Brugha (2000) constateren dat de validiteit van een onderzoek in twijfel getrokken dient te worden wanneer er sprake is van uiteenlopende belangen, onduidelijke machtsstructuren en verborgen agenda's. Dit heeft vooral te maken met het feit dat actoren zelf belangen hebben bij het wel of niet delen van bepaalde informatie, en dat dit ook strategisch ingezet kan worden om uitkomsten van het onderzoek te beïnvloeden.

Een kritische kanttekening die bij de betrouwbaarheid van de data geplaatst dient te worden is het feit dat de dataverzameling over een periode van twee maanden heeft plaatsgevonden. Gezien het feit dat de werkelijkheid constant in beweging is, en dat interactie de samenwerking keer op keer herdefinieert, is het mogelijk dat de waarde van de data in sommige gevallen minder is, en dat conclusies onterecht getrokken kunnen zijn. De network pictures zijn eveneens een niet vaststaande, retrospectieve weergave van de percepties van een actor. Deze worden constant gevormd en hervormd. Bovendien moet de rol van de onderzoeker niet onderschat worden. Door respondenten te interviewen wordt het onderzoekssubject beïnvloed. Dit kan bijvoorbeeld tot andere inzichten, en ander gedrag leiden, wat weer invloed heeft op andere actoren in de samenwerking die in een later stadium geïnterviewd zijn. Van een aantal respondenten waren de ervaringen rondom de netwerksamenwerking van het JoM nog maar gelimiteerd. Dit leidde er toe dat er in mindere mate sprake was van betekenisgeving aan interactie, vertrouwen en regels binnen het netwerk.

Een laatste kritische noot is dat het concept van betekenisgeving van Weick (1995) moeilijk te operationaliseren is. Het proces van betekenisgeving is zeer gelaagd en uiterst complex. Bovendien vindt het voornamelijk op een onderbewust cognitief niveau plaats, iets wat niet zomaar toegankelijk is voor een onderzoeker. De combinatie van enerzijds betekenisgeving als perspectief, en anderzijds interpretatief onderzoek heeft als voordeel dat de respondent erg centraal staat in het hele onderzoeksproces. Echter bestaat het risico dat er voor respondenten

zo veel van betekenis is rondom de netwerksamenwerking, dat de focus vertroebelt. Deze veelheid aan betekenissen biedt aanleiding voor vervolgonderzoek. Gezien het feit dat het aantal netwerk samenwerkingsverbanden in de jeugdzorg de afgelopen jaren erg is gestegen, liggen hier veel nieuwe vragen. Een thema voor vervolgonderzoek zou de strategische samenwerking tussen kleine en grote zorginstellingen kunnen zijn. Verder zou een dergelijk onderzoek ook bij gemeenten en bij wijk- en buurtteams plaats kunnen vinden. Zo zou er een compleet beeld kunnen ontstaan van hoe de drie belangrijkste actoren binnen de nieuwe jeugdwet zich ten opzichte van elkaar verhouden.

Bronnenlijst

- Abrahamsen, M. H., Henneberg, S. C., Naudé, P. (2012). Using actors' perceptions of network roles and positions to understand network dynamics. *Industrial Marketing Management*, 41(2012)2:259-269.
- Benson, R., Neveu, E. (2005). *Bourdieu and the journalistic field*. Cambridge: Polity Press.
- Berlo, van, D. (2010). *Wij, de overheid*. Rijswijk: De Werkmaatschappij | Vijfkeerblauw.
- Boeije, H., Hart, H. 't & Hox, J. (Eds.), (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom|Lemma.
- Bolman, L. G., and Deal, T. E. (2009). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bots, P. W. G., van Twist, M. J. W., van Duin, R. J. H. (2000). Automatic Pattern Detection in Stakeholder Networks. *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Brugha, R. Varvasovszky, Z. (2000) Stakeholder analysis: a review. In: health policy and planning; 15(3): 239-246. Oxford University Press - 2000.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bueren, van, M., Klijn, H. K., Koppenjan, J. F. M. (2003). Dealing with Wicked Problems in Networks: Analyzing an Environmental Debate from a Network Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 93-212.
- Castells, M. (2000). Materials for exploratory theory of the network society. *The British Journal of sociology*, 51(1), 5-24.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. Sussex: John Wiley & Sons.
- Centraal Planbureau (2013), Decentralisaties in het sociaal domein, CPB Notitie 4 september. Den Haag: CPB.
- Clarijs, R. (2013). *Tirannie in de jeugdzorg*. Tilburg: Tilburg University.
- Clearly, M., Horsfall, J., Hayter, M. (2014). *Data collection and sampling in qualitative research: does size matter?* Sydney: John Wiley & Sons Ltd.
- Colville, I., Pye, A. (2009). A sensemaking perspective on network pictures. *Industrial Marketing Management*, 39, 372-380.
- Commissie Toekomst Lokaal Bestuur (in opdracht van Vereniging Nederlandse Gemeenten (2006). *Wil tot verschil - gemeenten in 2015*. 's-Gravenzande: Van Deventer.
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Studies*, 7(2), 191-207.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., Snehota, I. (2002). *Managing Networks*. Perth: IMP

Conference.

Ford, D., Gadde, L. E. (2003). The manager and the relationship. In D. Ford, L. E. Gadde, H. Håkansson, & I. Snehota (Eds.), *Managing business relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press.

Geiger, S, Finch, J. (2009). Networks of mind and networks of organizations: The map metaphor in business network research. *Industrial Marketing Management* 39, 381–389.

Geuijen. K. (2011). Samenwerken in publieke netwerken. In: M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Red.), *Handboek Publiek Management*. Den Haag: Boom/Lemma.

Håkansson, H., Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55, 133-139.

Halinen, A. and Törnroos, J.-Å. (1995), 'The Meaning of Time in the Study of Industrial Buyer-Seller Relationships,' in *Business Marketing: An Interaction and Network Approach*, Möller, K. E. K. and Wilson, D. T., (eds.). Boston: Kluwer Academic Publishing.

Henneberg, S. C., Naudé, P., Mouzas, S. (2009). Sense-making and management in business networks - some observations, considerations and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 39, 355-360.

Henneberg, S. C., Mouzas, S, Naudé, P. (2004). Network pictures, concepts and representations. Copenhagen: IMP Conference.

Hermans, L. M., Thissen, W. A. H. (2008). Actor analysis methodes and their use for public policy analysts. *European Journal of Operational Research*, 196, 808-818.

Hodder, I. (2000) The Interpretation of Documents and Material Culture, in N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research* (2nd Edition), pp. 703–15. London: Sage Publications.

Hupe, P. (2009). De werkvloer van de Wet maatschappelijke ondersteuning: Over regeldruk en gemeentelijke beleidsvoering. In S. Keuzenkamp (ed.), *Decentralisatie en de bestuurskracht van de gemeente* (pp. 26-36). Den Haag: SCP.

Janis, I.L., (1971). Groupthink, the desperate drive for consensus at any cost that suppresses dissent among the mighty in the corridors of power. In Schafritz, J. M., Ott, J. S., Jang, Y. S. (2014) *Classics of organization theory*. Boston: Cengage learning.

Jeugdhulp op Maat (2013) Jaarplan 2014. Geraadpleegd via http://www.jeugdhulp-opmaat.nl/Jaarplan_JOM_Def-De_Rading_2014.pdf op 08-05-15.

Jones, C., Hesterly, W. S., Borgatti, S. P. (1997). A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.

Kenis, P. N., & Provan, K. G. (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87(3), 440-456.

- Keymolen, van den Berg, B., Prins, C., Frissen, V. (2010). *Vertrouwen in hybride ketens*. Tilburg: Tilburg University.
- Klijn, E-H., Koppenjan, J., Termeer, K. (1995). Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks. *Public Administration*, 73(3), 437–454.
- Koppenjan, J. Klijn, E. J., (2004) *Managing uncertainties in networks*. Londen: Ruthledge.
- Kragh, H., Andersen, P. H. (2008). Picture this: managed change and resistance in business network settings. Uppsala: IMP Conference.
- Lakoff, G. (2004). *Don't Think of an Elephant! Know Your Values and Frame the Debate*. Vermont: Chelsea Green Publishing.
- Lämsä, A.M. & Sintonen, T. (2006). A narrative approach for organizational learning in a diverse Organization. *Journal of Workplace Learning*, 18 (2), 106-120.
- Luscher, L. S., Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of management journal*, 50. (2), 221-240.
- Meurs, P. (2008). Sociaal vertrouwen: een kwestie van durf. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. California: SAGE Publications.
- Morse, J. M., Barret, M., Mayam, M., Olson, K., Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22.
- Nijendaal, van, G. A. (2014). Drie decentralisaties in het sociale domein. In: Jaarboek Overheidsfinancien 2014.'s Gravenhage: Wim Drees Stichting.
- O'Leary, Z. (2004). *The essential guide to doing research*. California: Thousand Oaks
- Ostrom, E., R. Gardner and J. Walker (1994). *Rules, Games and Common Pool Resources*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Provan, K. G., Fish, A., Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Provan, K. G., & Kenis, P. N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K. G., Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-424.
- Putnam, R.D. (2000) *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Shuster.
- Raad Maatschappelijke Ondersteuning (2008). *Verkenning participatie*. Den Haag: RMO.
- Raad Maatschappelijke Ondersteuning (2012) *Ontzorgen en normaliseren. Naar een sterke eerstelijns jeugd- en gezinszorg*. Den Haag: RMO.

- Radford, K.J. (1977) *Complex Decision Problems. An Integrated Strategy for Resolution*. Virginia: Reston Publishers.
- Rhodes, R.A.W. (1996) The New Governance: governing without government. *Political Studies*, XLIV, 651–667.
- Rhodes, R. A. W., Roderick A.W. 1997. Understanding governance. Buckingham: Open University Press.
- Rhodes, R. A. W., Carmichael, P., McMillan, J., Massey, A. (2003). Decentralizing the Civil Service. Newcastle: Open Univesity Press.
- Rijksoverheid, (2011). Transitiebrief stelselwijziging zorg voor jeugd. Den Haag: Rijksoverheid.
- Rousseau, D., S.B. Sitkin, R.S. Burt and C. Camerer (1998), Not so different after all: a cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Ruddin, L. P., (2006). You Can Generalize Stupid! Social Scientists, Bent Flyvbjerg, and Case Study Methodology. *Qualitative Inquiry*, 12, 797-812.
- Rutledge, M. (2009) Sensemaking as a Tool in Working with Complexity. *OD PRACTITIONER*, 41(2), 19-23.
- Sabatier, P.A. (1988) An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy oriented learning therein. *Policy Sciences*, 21, 129–168.
- Scharpf, F.W. (1978) interorganizational policy studies: issues, concepts and perspectives, in: K.I. Hanf and F.W. Scharpf (eds.) (1978) *Interorganizational Policy Making: Limits to Coordination and Central Control*. London: Sage publications: 345–370.
- Schutz, A. (1967), *The phenomology of the social world*. Evanston: Northwestern University Press.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage publications.
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Thiel, S. van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Thomson, R., Stokman, F. & Torenvliet, R. (2003). Models of Collective Decisionmaking: Introduction. *Rationality and Society*, 15(1), 5-14.
- Troonrede (2013). Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013.html> op 29-03-15.
- Tsai, W., Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476
- Twynstra Gudde (2014). Geraadpleegd via <http://www.gezinspedagoog.nl/transitie-jeugdzorg/transitie-jeugdzorg-schema-jeugdwet/> op 05-08-15
- In 't veld, R. (2013). Decentralisatie Revisited. Beleid en Maatschappij, Den Haag: Boom|Lemma.

Vereniging Nederlandse Gemeenten (2012). *Bouwen op de kracht van Burgers*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

Vermeulen, W. (2014). Financiële prikkels bij decentralisatie sociaal beleid vragen aandacht. Geraadpleegd via: <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/financieele-prikkels-bij-decentralisatie-sociaal-beleid-vragen-aandacht-op-16-02-15>.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, K.E. 2001. *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the process of sensemaking*. *Organization Science*, 16, 409–21.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2012). *Vertrouwen in Burgers*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

White, H.C. (1992) *Identity and Control. A Structural Theory of Social Action*. Princeton: Princeton University Press.

Yin, R. (2009). *Case study research. Design and methods*. California: Thousand Oaks.

Bijlagen

Bijlage 1 - Overzicht respondenten

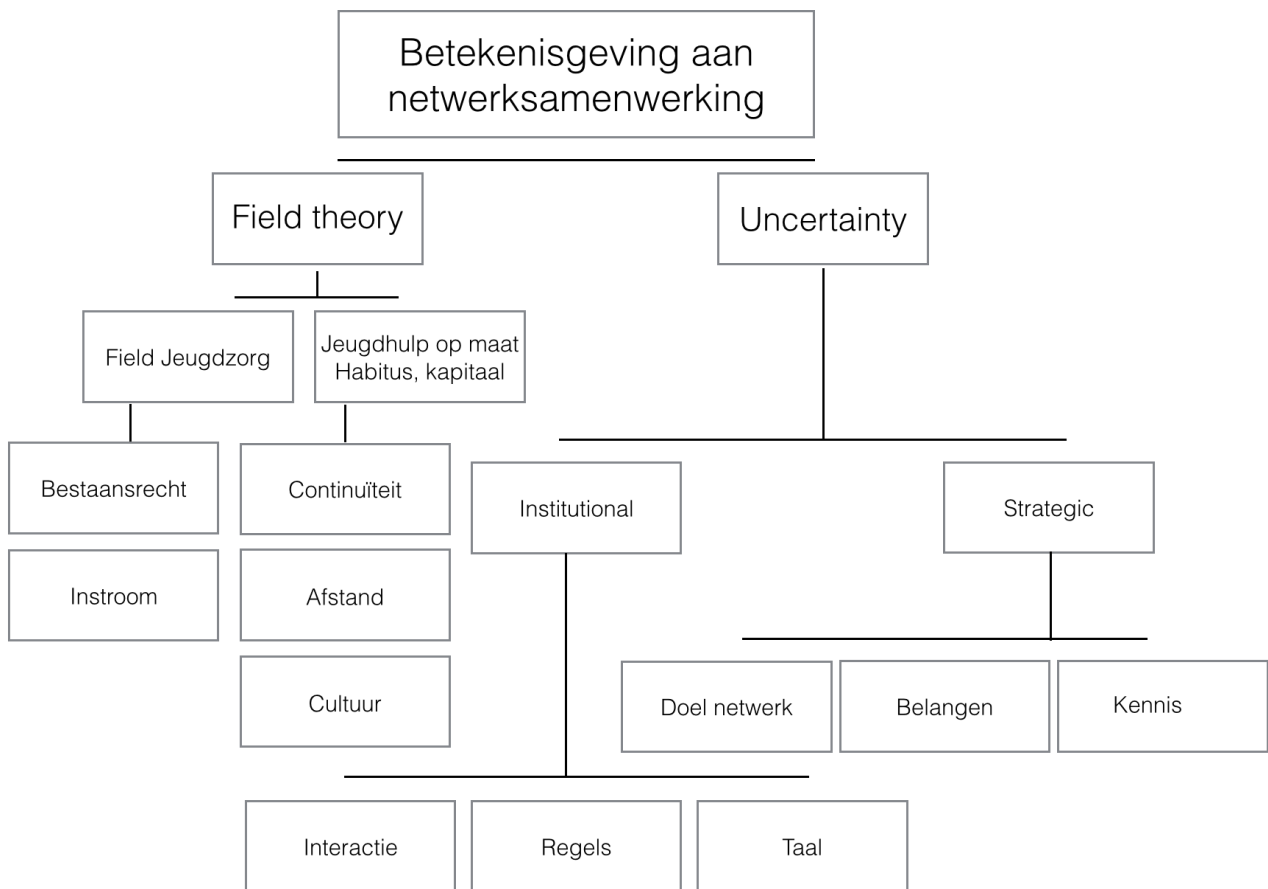
Organisatie/Functie	Bestuurder	Manager	Professional
De Rading	1	1	3
Lijn5	2	1	3
Intermetzo	1	2	2

Respondent	Organisatie	Functie
R1	Rading	Stuurgroep
R2	Intermetzo	Stuurgroep
R3	Intermetzo	Stuurgroep
R4	Lijn5	Stuurgroep
R5	Rading	Front office
R6	Lijn5	Front office
R7	Rading	Front office
R8	Rading	Front office
R9	Lijn5	Front office
R10	Lijn5	Front office
R11	Intermetzo	Front office
R12	Intermetzo	Front office
R13	Rading	Bestuurder
R14	Intermetzo	Bestuurder
R15	Lijn5	Bestuurder
R16	Lijn5	Bestuurder

Bijlage 2 - Topiclijst

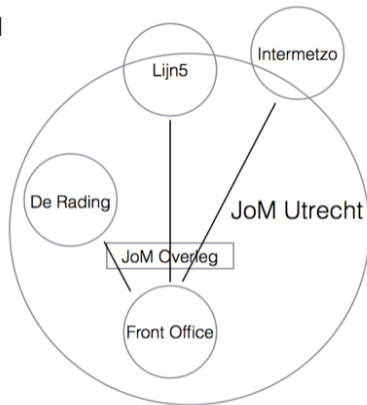
Sensemaking

1. Network picture
2. Ervaringen van het verleden, nu, verwachtingen toekomst
3. Wat gebeurt er, waarom gebeurt dat, waar gebeurt dat?
4. Institutioneel: taal, identiteit, regels vertrouwen
5. Sociaal: interactie
6. Cognitief: doel netwerksamenwerking
7. Network management

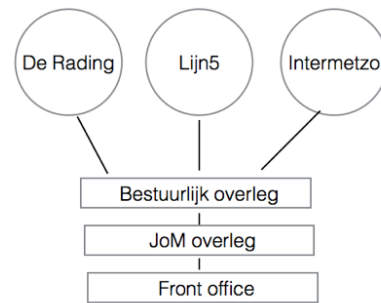


Bijlage 4 - Network pictures

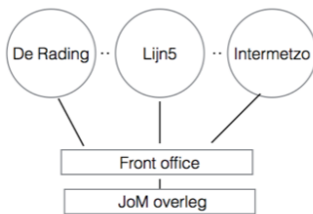
R1



R2



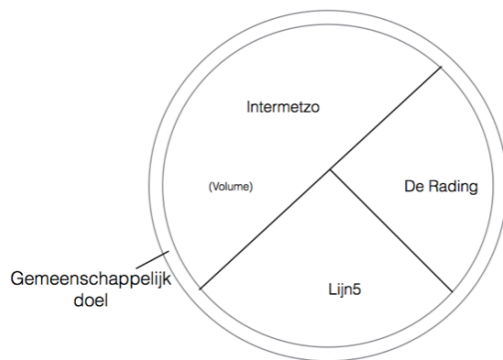
R3



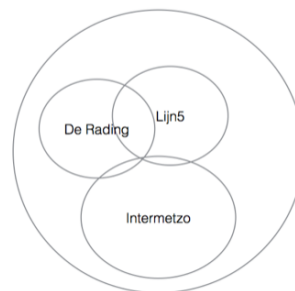
R4



R5



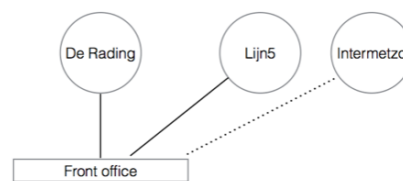
R6



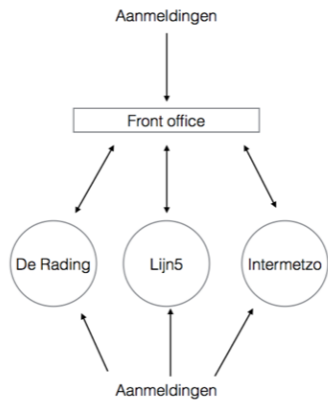
R7



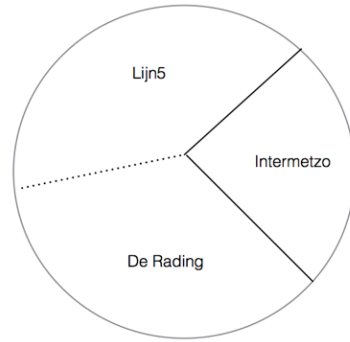
R8



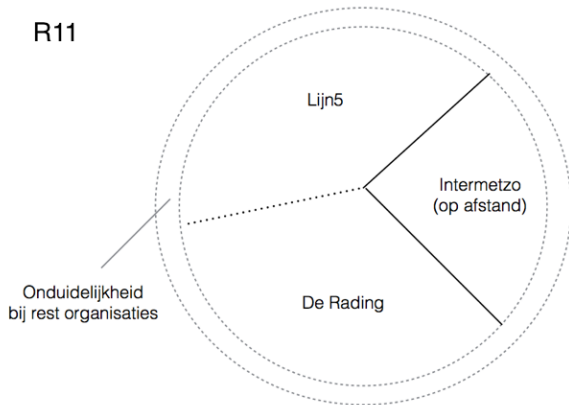
R9



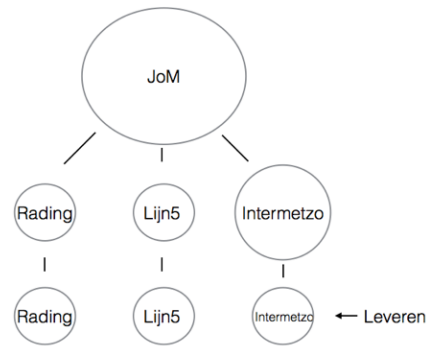
R10



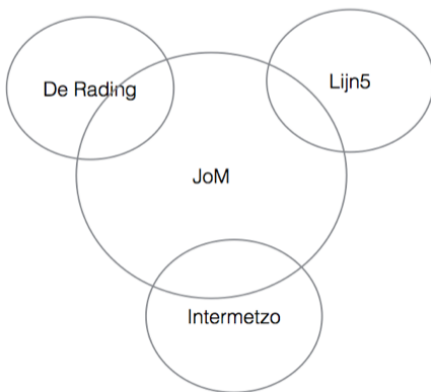
R11



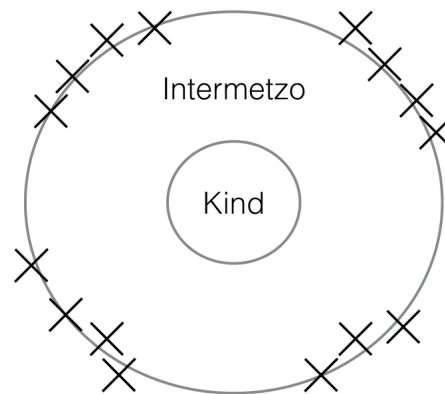
R12



R13



R14



R15/16

