Masterthesis

De essentie van fuseren: het omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen

Auteur: Aron Kruider, S1042738

Bestuurskunde (Publiek Management)

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleidend docent: Prof. dr. T. (Taco) Brandsen

Bedrijfsbegeleider: S. (Sira) Kamermans, stichting Intervence

Augustus 2021

Radboud Universiteit

Voorwoord

Met dit onderzoek "De essentie van fuseren: het omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen" rond ik mijn master Bestuurskunde (Publiek Management) aan de Radboud Universiteit af. Ik kijk met voldoening terug op de afgelopen ruim vijf maanden, waarin ik in opdracht van Intervence onderzoek heb mogen verrichten naar diens fusie met Jeugdbescherming west. Toen ik aan mijn onderzoek begon, was deze fusie nog slechts voorgenomen. Vandaag de dag is deze fusie werkelijkheid geworden. Tegelijkertijd ligt er nog een belangrijke opdracht om Intervence en Jeugdbescherming west naast juridisch, ook met oog voor de impact die het op medewerkers heeft, organisatorisch te fuseren. Met mijn onderzoek hoop ik hier een bijdrage aan te leveren.

Graag maak ik van het voorwoord gebruik om een aantal mensen te bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar Prof. dr. T. Brandsen, die mijn toegestuurde stukken aan een kritische blik heeft onderworpen en van waardevolle feedback heeft voorzien. Mijn dank gaat ook uit naar allen van Intervence en Jeugdbescherming west die bij het onderzoek betrokken zijn geweest. Sira Kamermans: bedankt voor het bieden van deze kans, hulp op verschillende fronten en je betrokkenheid bij het onderzoek. De gesprekken die wij hebben gehad, hebben mijn besef van de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek keer op keer versterkt. De medewerkers van Intervence en Jeugdbescherming west die ik voor mijn onderzoek heb mogen spreken: naast dat ik onze gesprekken erg aangenaam vond, wil ik mijn oprechte dank naar jullie uitspreken voor de openheid waarmee jullie aan een interview hebben deelgenomen. Ik heb groot respect voor de passie waarmee jullie een bijdrage aan onze maatschappij leveren. De medewerkers van Intervence: ik hoop dat deze fusie jullie na de storm van het afgelopen jaar rustiger vaarwater brengt. Tot slot wil ik graag de mensen om mij heen bedanken. In het bijzonder pap en mam: bedankt voor de liefdevolle thuishaven.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze thesis.

Aron Kruider

Zwolle, 25 augustus 2021

Samenvatting

Begin december 2020 namen Zeeuwse gemeenten zich voor om de Gecertificeerde Instelling Intervence te ontmantelen. Dit plan werd een halt toegeroepen toen de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en de Jeugdautoriteit in februari 2021 negatief over het Zeeuwse plan oordeelden en aanbevalen om een fusie met Jeugdbescherming west (JB west) te onderzoeken. Deze fusie is op 1 juli 2021 werkelijkheid geworden.

Een fusie neemt als centrale opgave met zich mee dat twee voorheen onafhankelijke organisaties en hiermee ook culturen in één organisatie gecombineerd moeten worden. Dit is een impactvolle gebeurtenis voor medewerkers en roept een bepaalde mate van cultureel-psychologische uitdagingen – onzekerheid onder medewerkers, frictie tussen medewerkers met verschillende culturele achtergronden en aantasting van commitment onder medewerkers – op. Het effectief omgaan met deze cultureel-psychologische uitdagingen tijdens het fusieproces draagt bij aan het tot een minimum beperken van negatieve reacties onder medewerkers op de fusie, zoals uitstroom, het op de geprefereerde wijze combineren van de betrokken organisaties en hiermee het realiseren van een succesvolle fusie.

Vanuit bovenstaande grondgedachte is op de scheidslijn tussen de voorbereiding (tot aan 1 juli) en uitvoering (vanaf 1 juli) van de fusie tussen Intervence en JB west onderzoek verricht naar de volgende hoofdvraag: aan welke voorwaarden moet het fusieproces van Intervence en JB west vanuit cultureel-psychologisch opzicht voldoen om een succesvolle fusie te realiseren en in hoeverre wordt hier momenteel aan voldaan? Voor de beantwoording van deze vraag is een enkelvoudige casestudy uitgevoerd. Hierbij zijn elf interviews met verschillende groepen medewerkers van Intervence en drie interviews met MT-leden van JB west afgenomen en documenten verzameld.

Dit onderzoek wijst uit dat het fusieproces van Intervence en JB west aan vijf voorwaarden moet voldoen om effectief met cultureel-psychologische uitdagingen om te gaan. Daarmee laat dit onderzoek in hoge mate een bevestigend beeld van de theorie zien. Aan deze voorwaarden wordt momenteel deels wel, maar ook deels nog niet voldaan.

Het fusieproces moet ten eerste aan de voorwaarde *transformationeel leiderschap* voldoen. Wat transformationeel leiderschap vanuit cultureel-psychologisch perspectief een voorwaarde voor een succesvolle fusie maakt, verschilt tussen de voorbereiding en uitvoering van de fusie. Tijdens de voorbereiding van de fusie, toen de leiding over het fusieproces vooral terecht kwam bij Intervence, is transformationeel leiderschap belangrijk gebleken om de commitment van medewerkers van Intervence vast te houden. Voor de uitvoering van de fusie, wanneer de leiding over het fusieproces naar JB west overslaat, wordt transformationeel leiderschap door medewerkers van Intervence belangrijk gevonden om een vertrouwensband (psychologisch contract) met JB west op te bouwen. De eerste signalen roepen de vraag op of de voorgenomen acties op dit punt, zoals de fysieke aanwezigheid van bestuurders van JB west in Middelburg per 1 juli, voldoende effectief zullen zijn.

Het fusieproces moet ten tweede aan de voorwaarde *communicatie* voldoen. Het open communiceren vanuit Intervence over de voorbereiding van de fusie en vanuit JB west over het

baanperspectief van medewerkers is belangrijk gebleken om onzekerheid onder medewerkers van Intervence weg te nemen. De onzekerheid die op dit moment nog aanwezig is onder medewerkers van Intervence, is tegelijkertijd voor een belangrijk deel terug te voeren op: het onvoldoende concreet communiceren naar medewerkers, in het bijzonder gezinsmanagers met neventaken, of de met de fusie gepaard gaande gevolgen voor hen al vaststaan of dat over deze gevolgen samen met hen besloten gaat worden; en het niet communiceren van een gedetailleerder stappenplan naar regiomanagers.

De derde voorwaarde waaraan het fusieproces moet voldoen, is *diep cultureel leren*. Dit betekent dat tijdens het fusieproces acties gericht op wederzijds cultureel begrip tussen Intervence en JB west worden ondernomen. Wat opvalt, is dat Intervence en JB west op dit moment nog geen duidelijk beeld hebben van elkaars cultuur en mede hierdoor nog niet scherp hebben hoe zij diens culturen wensen te combineren. Het scherp krijgen van de geprefereerde acculturatievorm is belangrijk, omdat dit richting aan het ontwerp en proces van de fusie geeft. De acties die JB west zich rondom het bij elkaar brengen van de culturen heeft voorgenomen, zoals het samen introduceren van een nieuwe huisstijl, roepen de vraag op of ze in voldoende mate in wederzijds cultureel begrip zullen resulteren.

De vierde en vijfde voorwaarden waaraan het fusieproces moet voldoen, zijn *participatie door medewerkers* en *een balans tussen incrementele en snelle verandering*. Voor de uitvoering van de fusie kiest JB west voor een organische veranderingsaanpak. Dit wil zeggen dat veranderingen stap voor stap en samen met medewerkers worden vormgegeven. JB west kiest voor incrementele verandering en participatie door medewerkers met het zicht op het creëren van draagvlak voor besluiten. Naast dat medewerkers van Intervence behoefte hebben aan een stem in de besluiten die gevolgen voor hen hebben, hebben zij echter ook aan behoefte aan kaders. Dit vraagt dat JB west op sommige punten besluiten voor in plaats van met medewerkers neemt. Momenteel trekt JB west de organische veranderingsaanpak echter door naar vrij basale zaken. Dit onderzoek komt tot de volgende vier aanbevelingen voor de uitvoering van de fusie:

- Heroriënteer de opdracht waarmee bestuurders van JB west fysiek aanwezig zijn in Zeeland naar de interne organisatie, zodat aan een vertrouwensband met medewerkers van Intervence gewerkt kan worden;
- Ga met gezinsmanagers met neventaken en regiomanagers van Intervence in gesprek over respectievelijk de gevolgen van de fusie voor hun neventaken en de planning van het fusieproces, zodat onzekerheid weggenomen wordt;
- Organiseer een tweetal workshops, zodat meer cultureel begrip van elkaar en de gecombineerde organisatie ontstaat;
- Verschaf de kaders waarbinnen veranderingen organisch vormgegeven kunnen worden, zodat niet alleen draagvlak voor besluiten gecreëerd wordt, maar ook onzekerheid weggenomen wordt.

Inhoudsopgave

1. Inleiding 6
1.1 Aanleiding 6
1.2 Probleemstelling 7
1.3 Relevantie 8
1.3.1 Maatschappelijke relevantie 8
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie 9
1.4 Voorbeschouwing 10
1.4.1 Voorbeschouwing theoretisch kader 10
1.4.2 Voorbeschouwing methodologisch kader 10
1.5 Leeswijzer 10
2. Contextueel kader 11
2.1 De Jeugdwet 11
2.2 De jeugdbescherming en -reclassering 13
2.3 Situatieschets Intervence en JB west 14
3. Theoretisch kader 17
3.1 Fusie 17
3.1.1 Begripsbepaling fusie 17
3.1.2 Motieven, doelstellingen en drijvende krachten van fusies 18
3.1.3 Het fusieproces 18
3.1.4 Tussentijdse conclusie 19
3.2 Cultureel psychologische uitdagingen 20
3.2.1 De M&A-anxiety theorie en het psychologisch contract 20
3.2.2 De sociale identiteitstheorie 20
3.2.3 Aantasting van commitment 21
3.2.4 Tussentijdse conclusie 22
3.3 Factoren die de mate van cultureel-psychologische uitdagingen tijdens de uitvoering van een fusie beïnvloeden 22
3.3.1 Begripsbepaling organisatiecultuur 22
3.3.2 Het culturele compatibiliteitsmodel van Cartwright en Cooper 24
3.3.3 Het acculturatiemodel van Nahavandi en Malekzadeh 26
3.3.4 Tussentijdse conclusie 28
3.4 Succesfactoren voor het effectief omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen tijdens het fusieproces 29
3.4.1 Succesfactor 1: transformationeel leiderschap 29
3.4.2 Succesfactor 2: communicatie 30
3.4.3 Succesfactor 3: diep cultureel leren 31
3.4.4 Succesfactor 4: participatie door medewerkers 31

3.4.5 Succesfactor 5: een balans tussen incrementele en snelle verandering 32
3.5 Conceptueel model 32
4. Methodologisch kader 34
4.1 Onderzoeksstrategie: enkelvoudige casestudy 34
4.2 Methode van dataverzameling: interviews en documenten 35
4.3 Operationalisatie 36
4.4 Methode van data-analyse 42
4.5 Kwaliteit: betrouwbaarheid en validiteit 43
5. Analyse 45
5.1 Casusbeschrijving: de fusie tussen Intervence en JB west 45
5.2 De voorbereiding van de fusie: cultureel-psychologische uitdagingen 46
5.2.1 De aanloop naar de fusie tussen Intervence en JB west 46
5.2.2 De voorbereiding van de fusie tussen Intervence en JB west 48
5.2.3 Tussentijdse conclusie 53
5.3 De uitvoering van de fusie: cultureel-psychologische uitdagingen 54
5.3.1 Mate van culturele compatibiliteit 54
5.3.2 Geprefereerde acculturatievorm 61
5.4 Succesfactoren 65
5.4.1 Transformationeel leiderschap 65
5.4.2 Communicatie 68
5.4.3 Diep cultureel leren 69
5.4.4 Participatie door medewerkers 70
5.4.5 Een balans tussen incrementele en snelle verandering 72
6. Conclusie en discussie 74
6.1 Conclusie 74
6.2 Discussie 77
6.2.1 Theoretische reflectie 77
6.2.2 Methodologische reflectie 79
6.2.3 Maatschappelijke reflectie 81
6.3 Aanbevelingen 82
Literatuur 85
Apendix 92
Bijlage 1: Interviewguide 92
Bijlage 2: Codeerschema 98
Bijlage 3: Geraadpleegde documenten 103

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Wanneer een kinderrechter een jeugdbeschermings- of jeugdreclasseringsmaatregel uitspreekt, is een Gecertificeerde Instelling (voortaan GI) de bevoegde instantie om de regie over deze *last resort*-maatregel te voeren (IGenJ & IJenV, 2019). Een van de zestien GI's in Nederland is stichting Intervence (voortaan Intervence). Sinds de invoering van de Jeugdwet in 2015 voert Intervence, het voormalige Bureau Jeugdzorg Zeeland, het overgrote deel van de GI-taken in Zeeland uit. Begin december 2020 besloten Zeeuwse gemeenten echter om Intervence in zijn geheel niet opnieuw te contracteren (Huisman, 2020). Als reden voor hun besluit droegen Zeeuwse gemeenten aan dat zij over 2019 en 2020 een instandhoudingsbijdrage van 1.400.000 euro aan Intervence moesten uitkeren om de ontstane tekorten te dekken. Daarnaast droegen Zeeuwse gemeenten aan dat Intervence de afgelopen jaren kampte met lange wachtlijsten en een hoog verloop onder medewerkers. Om deze redenen namen Zeeuwse gemeenten zich voor om Intervence te ontmantelen en de taken van Intervence over te hevelen naar drie andere binnen Zeeland werkzame GI's, namelijk: Briedis Jeugdbescherming, Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering en William Schrikker Groep (Huisman, 2020).

Nadat Zeeuwse gemeenten hun besluit publiekelijk maakten, werd het breed uitgemeten in de lokale en landelijke media en stuitte het op hevige maatschappelijke kritiek. Kritiek was dat het besluit onvoldoende rekening hield met de precaire situatie waarin GI's zich landelijk bevinden (zie hoofdstuk 2), te sterk op financiële motieven was gebaseerd en voor een problematisch risico zorgde op uitstroom van medewerkers van Intervence (NOS, 2020). Deze kritiek werd midden december opgevolgd door een debat in de Tweede Kamer. Daarin werd via een aangenomen motie Zeeuwse gemeenten verzocht om, indien de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGenJ) en de Jeugdautoriteit negatief over hun plan zouden oordelen, een alternatief scenario beschikbaar te hebben (Peters & Wörsdörfer, 2021).

In het oordeel dat de inspecties midden februari naar voren brachten, stellen zij dat met het Zeeuwse plan onbehoorlijke risico's ten aanzien van de continuïteit en kwaliteit van de zorg aan kinderen in de jeugdbescherming en -reclassering in Zeeland gepaard gaan (IGenJ, 2021). De inspecties oordelen daarom negatief op het Zeeuwse plan. In hun oordeel wijzen de inspecties op een in het Zeeuwse plan genoemd terugvalscenario: een *going concern* overname van Intervence door Jeugdbescherming west (voortaan JB west). Dit terugvalscenario, waarbij gezinsmanagers en de door hun begeleide kinderen/gezinnen van Intervence samen door JB west worden overgenomen, wordt door de inspecties aanbevolen om nader te onderzoeken (IGenJ, 2021).

Midden april werkte JB west met een businesscase uit hoe zij een *going concern* overname van Intervence voor haar ziet. Daarin schetst JB west dat Intervence via een naamswijziging (naar JB west Zeeland), een wisseling van Raad van Bestuur (RvB) en Raad van Toezicht (RvT) en statutenwijzigingen als zelfstandige entiteit onderdeel gaat uitmaken van de groep JB west (JB west, 2021a). Hoewel het in juridische zin om een bestuurlijke fusie gaat, komt daarmee een belangrijk deel van de beslissingsbevoegdheid over Intervence terecht bij de groep JB west. De RvB en RvT van de

groep JB west bestaan na de bestuurlijke fusie vrijwel uitsluitend uit afgevaardigden van JB west. Daarnaast is binnen de groep JB west de zelfstandige entiteit JB west Beleid & Bedrijfsvoering opgericht, die belast is met alle beleids- en bedrijfsvoeringsactiviteiten van de andere zelfstandige entiteiten: JB west Haaglanden, JB west Zuid-Holland en JB west Zeeland (JB west, 2021a).

Nadat Zeeuwse gemeenten begin juni instemden met de door JB west gevraagde financiering en eind juni de inspecties instemden met het door JB west gepresenteerde transitieplan, is de fusie tussen Intervence en JB west per 1 juli 2021 werkelijkheid geworden. Na de voorbereiding van de fusie, is daarmee het punt aangebroken dat uitvoering aan de fusie gegeven moet worden.

Tijdens de voorbereiding en uitvoering van de fusie zien Intervence en JB west zich voor de opgave staan om twee voorheen onafhankelijke organisaties en hiermee ook culturen in één organisatie te combineren (Bari, Franchen, & Baloch, 2016). Dit is een impactvolle gebeurtenis voor medewerkers en roept een bepaalde mate van cultureel-psychologische uitdagingen, zoals onzekerheid onder medewerkers, op. Het succes van een fusie wordt voor een belangrijk deel bepaald door de wijze waarop met deze uitdagingen tijdens het fusieproces wordt omgegaan. Dat het merendeel van de fusies en overnames zijn financiële verwachtingen niet bereikt, is volgens de literatuur namelijk voor een belangrijk deel terug te voeren op het onvoldoende adresseren van en omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen tijdens de voorbereiding en uitvoering van een fusie of overname (Cartwright & Cooper, 1993a; Weber & Camerer, 2003; Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

1.2 Probleemstelling

Nu Intervence en JB west zich op de scheidslijn tussen de voorbereiding (tot aan 1 juli) en uitvoering (vanaf 1 juli) van de fusie bevinden, hebben zij behoefte aan inzicht in de manier waarop zij de kans op een succesvolle fusie kunnen vergroten. Zoals in de aanleiding naar voren is gekomen, vergroot de kans op een succesvolle fusie wanneer tijdens het fusieproces effectief met cultureel-psychologische uitdagingen omgegaan wordt. Dit zorgt er op zijn beurt voor dat negatieve reacties onder medewerkers op de fusie, zoals uitstroom, tot een minimum beperkt worden en draagt eraan bij dat de betrokken organisaties op de geprefereerde wijze gecombineerd worden (Cartwright & Cooper, 1993b; Porter et al., 1974; Weber & Drori, 2011). In dit onderzoek is daarom onderzocht: in welke mate de fusie tussen Intervence en JB west cultureel-psychologische uitdagingen oproept; aan welke voorwaarden het fusieproces van Intervence en JB west moet voldoen om effectief met deze uitdagingen om te gaan; en in hoeverre het fusieproces van Intervence en JB west momenteel aan deze voorwaarden voldoet. Hierbij stonden de volgende doelstelling en hoofdvraag centraal:

Doelstelling: Inzicht geven in de voorwaarden waaraan het fusieproces van Intervence en JB west voor het effectief omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen moet voldoen en in hoeverre hier momenteel aan wordt voldaan, teneinde adviezen te geven over hoe het fusieproces effectief vormgegeven kan worden.

Hoofdvraag: Aan welke voorwaarden moet het fusieproces van Intervence en JB west vanuit cultureel-psychologisch opzicht voldoen om een succesvolle fusie te realiseren en in hoeverre wordt hier momenteel aan voldaan?

Ter ondersteuning van de hoofdvraag is onderzoek verricht naar de volgende drie theoretische en vier empirische deelvragen:

1. Welke cultureel-psychologische uitdagingen kunnen zich volgens de theorie tijdens een fusie voordoen?
2. Welke factoren bepalen volgens de theorie de mate waarin zich deze cultureel-psychologische uitdagingen tijdens de uitvoering van een fusie voordoen?
3. Wat zijn volgens de theorie succesfactoren voor het effectief omgaan met deze cultureel-psychologische uitdagingen tijdens het fusieproces?
4. In welke mate heeft de voorbereiding van de fusie tussen Intervence en JB west cultureel-psychologische uitdagingen opgeroepen?
5. In welke mate kunnen er tijdens de uitvoering van de fusie tussen Intervence en JB west cultureel-psychologische uitdagingen verwacht worden?
6. Hoe wordt het fusieproces van Intervence en JB west op dit moment vormgegeven?
7. Welke adviezen kunnen aan Intervence en JB west gegeven worden over de vormgeving van het fusieproces?

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

De fusie tussen Intervence en JB west staat niet op zichzelf. Tijdens de transitie die met de Jeugdwet gepaard ging, besloot een aantal Bureaus Jeugdzorg om in één GI te fuseren (Broere, Crooijmans, Gerdes, & Van Tilborg, 2017). Ook in het vrijwillige kader van de jeugdzorg heeft sinds 2015 een aantal fusies plaatsgevonden. De fusie tussen Entrea en Lindenhout medio 2017 en de fusie tussen Spirit en de Bascule (tegenwoordig Levvel) medio 2020 zijn hiervan voorbeelden. Verder is het niet ondenkbaar dat er in de toekomst meer fusies tussen GI's zullen volgen. Dit heeft ermee te maken dat sinds de invoering van de Jeugdwet het financiële weerstandsvermogen van GI's zwakker is geworden (IGenJ & IJenV, 2019) en dat een zwak financieel weerstandsvermogen in de praktijk veelal een prikkel voor een fusie blijkt (Benton & Austin, 2010; Pietroburgo en Wernet, 2010). Alhoewel fusies in de jeugdzorg dus een actueel thema is, is voor zover bij de onderzoeker bekend nog geen onderzoek vanuit cultureel-psychologisch perspectief naar fusies in de jeugdzorg verricht. Wat de organisatorische en maatschappelijke relevantie van een onderzoek vanuit cultureel-psychologisch perspectief naar een fusie in de jeugdbescherming en -reclassering is, wordt hieronder beargumenteerd.

Door te onderzoeken welke cultureel-psychologische uitdagingen de fusie tussen Intervence en JB west oproept en op welke wijze hier effectief tijdens het fusieproces mee omgegaan kan worden, moet dit onderzoek een bijdrage leveren aan het realiseren van een succesvolle fusie. In het algemeen (Cartwright & Cooper, 1993a; Weber & Camerer, 2003; Kavanagh & Ashkanasy, 2006), maar ook in het bijzonder voor de jeugdbescherming en -reclassering impliceert een succesvolle fusie dat negatieve reacties onder medewerkers op een fusie, waaronder stress, verzuim en uitstroom, tot een minimum beperkt worden. In het bijzonder binnen de jeugdbescherming en -reclassering zijn stress, verzuim en uitstroom niet alleen problematisch voor de medewerkers wie het betreft, maar ook voor de GI waar zij deel van uitmaken en de kinderen/gezinnen waar zij mee in contact staan: door het tekort van jeugdbeschermers op de arbeidsmarkt kan verzuim en uitstroom van jeugdbeschermers niet eenvoudig opgevangen worden; en de vertrouwensband die jeugdbeschermers door de tijd heen met kinderen/gezinnen in de jeugdbescherming hebben opgebouwd, gaat bij verzuim en uitstroom verloren (IGenJ & IJenV, 2019; Werkgroep Toekomtsverkenning Jeugdzorg, 2010). De bijdrage van dit onderzoek aan een succesvolle fusie is met het zicht op de levensvatbaarheid van Intervence en JB west, die in een veld opereren dat onder andere door tekorten op de arbeidsmarkt onder druk staat, organisatorisch van belang. Daarnaast is de bijdrage van dit onderzoek met het zicht op de continuïteit en kwaliteit van zorg aan de meest kwetsbare kinderen in de jeugdbescherming en -reclassering in Zeeland maatschappelijk van belang.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Onderzoek naar fusies tussen publieke organisaties maakt onderdeel uit van de bredere onderzoekslijn naar schaalvergroting in de publieke sector. Binnen deze onderzoekslijn domineert een (micro)economisch perspectief. Volgens dit perspectief heeft schaaltoename een betere arbeidsverdeling en een betere benutting van kapitaal als voordelen wanneer een publieke organisatie onder de optimale schaal – de schaal waarop diensten tegen de laagst mogelijke kosten en prijzen worden geproduceerd en aangeboden – opereert (Blank, 2015; Blank, Dumaij, & Urlings, 2011).

Binnen dit onderzoek staat een cultureel-psychologisch perspectief centraal. Dit perspectief raakt aan het sociaalpsychologisch perspectief, dat volgens Portengen (2018) onderbelicht blijft in onderzoek naar schaalvergroting in de publieke sector. De gedachte die binnen het cultureel-psychologische perspectief centraal staat, is dat een fusie een impactvolle gebeurtenis voor medewerkers is en afhankelijk van de culturele fit tussen fusiepartners en de vormgeving van het fusieproces al dan niet tot voordelen leidt. Studies vanuit cultureel-psychologisch perspectief naar fusies en overnames in de publieke sector zijn schaars en richten zich vaak op fusies in het hoger onderwijs (Heller-Schuh, Lepori, & Neuländtner, 2020). Het veruit overgrote deel van de studies richt zich op de private sector. Vaak gaat het dan om fusies en overnames van organisaties die in de productiesector, zoals de farmaceutische industrie of voedselindustrie, opereren (Heller-Schuh et al., 2020). Dit onderzoek is wetenschappelijke relevant, omdat het (voor zover bij de onderzoeker bekend) als eerste

onderzoeksresultaten van studies vanuit cultureel-psychologisch perspectief naar fusies en overnames in de private sector spiegelt aan een fusie in de jeugdzorg. Daarmee levert dit onderzoek een empirische bijdrage aan kennis over fusies in de jeugdzorg en hiermee ook een bescheiden empirische bijdrage aan kennis over fusies in de publieke sector.

1.4 Voorbeschouwing

1.4.1 Voorbeschouwing theoretisch kader

Dit onderzoek betreft een deductief onderzoek. Dit betekent dat op basis van de theorie naar de praktijk gekeken is (Van Thiel, 2020). In het theoretisch kader zijn eerst de M&A-anxiety theorie, het psychologisch contract, de sociale identiteitstheorie en de onderzoekslijn naar commitment uitgewerkt, op basis waarvan drie cultureel-psychologische uitdagingen van een fusie geïdentificeerd en toegelicht zijn. Vervolgens zijn het culturele compatibiliteitsmodel van Cartwright en Cooper (1993a) en het acculturatiemodel van Nahavandi en Malekzadeh (1988) uiteengezet. Hieruit zijn drie factoren gedestilleerd die de mate van cultureel-psychologische uitdagingen tijdens de uitvoering van een fusie in belangrijke mate bepalen. Ten slotte zijn aan de hand van een verzameling werken vijf succesfactoren voor het effectief omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen tijdens het fusieproces uitgewerkt.

1.4.2 Voorbeschouwing methodologisch kader

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek. Voor de beantwoording van de empirische deelvragen is een enkelvoudige casestudy naar de fusie tussen Intervence en JB west uitgevoerd. Dit betekent dat meerdere dataverzamelingsmethoden gebruikt zijn om het sociale verschijnsel, de fusie, in zijn natuurlijke omgeving te bestuderen (Bleijenbergh, 2016). Binnen dit onderzoek zijn interviews met medewerkers van Intervence en JB west afgenomen en documenten verzameld.

1.5 Leeswijzer

In het vervolg van dit onderzoek wordt in hoofdstuk twee eerst ingegaan op de context van dit onderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie via een beantwoording van de theoretische deelvragen de theoretische basis van dit onderzoek gelegd. De methodologische basis van dit onderzoek wordt in hoofdstuk vier gelegd. Hierbij wordt beargumenteerd waarom binnen dit onderzoek voor een kwalitatief onderzoek is gekozen en hoe dit is vormgegeven. Ten slotte wordt in hoofdstuk vijf de analyse en in hoofdstuk zes de conclusie, discussie en aanbevelingen gepresenteerd. De conclusie geeft via een beantwoording van de deelvragen antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. De discussie bevat een theoretische, methodologische en maatschappelijke reflectie.

2. Contextueel kader

Dit hoofdstuk gaat in op de context van dit onderzoek. De context waarin GI's opereren, is sinds de invoering van de Jeugdwet in 2015 veranderd. Welke geschiedenis aan de Jeugdwet vooraf is gegaan, door welke doelen de Jeugdwet is ingegeven en welke problemen zich momenteel rondom de jeugdzorg voordoen, komt eerst beknopt aan bod. Vervolgens wordt een nadere duiding gegeven van de ontwikkelingen sinds de invoering van de Jeugdwet binnen de jeugdbescherming en -reclassering. Het hoofdstuk sluit af met een situatieschets van Intervence en JB west.

2.1 De Jeugdwet

Vanaf de jaren 50 van vorige eeuw stijgt de vraag naar jeugdzorg snel en vindt er een wildgroei aan voorzieningen en organisaties in de jeugdzorg plaats (Clarijs, 2013). Het aantal tehuizen neemt toe van 183 in 1945 naar 246 in 1965 (Dekker et al., 2012). De organisaties ontstaan vanuit privaat initiatief en nestelen zich binnen de verschillende zuilen. Van de 246 tehuizen in 1965 zijn 80 protestant, 84 katholiek, twee oecumenisch en één joods. Contact en kennisdeling tussen de organisaties van de verschillende zuilen vindt nauwelijks plaats (Dekker et al., 2012).

Na kritiek in de jaren 60 en 70 op de inefficiëntie en ineffectiviteit van het versnipperde jeugdzorgstelsel, komt in de jaren 80 het overheidsparadigma New Public Management op en winnen concepten zoals normharmonisatie, decentralisatie en schaalvergroting aan populariteit binnen de jeugdzorg (Clarijs, 2013). In 1989 treedt de Wet op de jeugdhulpverlening inwerking. Deze wet doet een poging om de ontstane versnippering binnen het jeugdzorgstelsel tegen te gaan, maar slaagt hier onvoldoende in. In 2005 wordt de Wet op de jeugdhulpverlening vervangen door de Wet op de jeugdzorg (Clarijs, 2013). De marktgerichte oriëntatie die sinds de opkomst van New Public Management aan populariteit wint binnen de jeugdzorg, is in het discours van deze wet duidelijk terug te zien (Dekker et al., 2012). Binnen de Wet op de jeugdzorg wordt niet meer gesproken over uitvoerders, maar over zorgaanbieders wanneer verwezen wordt naar instellingen in de jeugdzorg. Naast een meer marktgerichte oriëntatie, wordt met deze wet opnieuw een poging gedaan om meer samenhang binnen het jeugdzorgstelsel te realiseren (Clarijs, 2013). Ook de Wet op de jeugdzorg slaagt hier echter onvoldoende in. Onder meer de samenwerking tussen provincies, gemeenten, zorgverzekeraars, zorgaanbieders en Bureau jeugdzorg komt onder deze wet niet goed van de grond (Clarijs, 2013).

De aanhoudende problemen in de jeugdzorg leiden ertoe dat de Werkgroep Toekomstverkenning Jeugdzorg in 2010 het rapport "Jeugdzorg dichtbij" presenteert en dat de aanbevelingen hiervan ter verbetering van het jeugdzorgstelsel in 2015 met de invoering van de Jeugdwet grotendeels worden overgenomen. Als overtuiging gaat met deze wet gepaard dat het bevorderen van samenhang binnen het stelsel om verdere decentralisatie van de jeugdzorg vraagt (Ministerie van VWS, Ministerie van V&J, & VNG, 2014). Op grond van de Jeugdwet worden gemeenten daarom via een jeugdhulpplicht bestuurlijk en financieel verantwoordelijk voor alle vormen van (vrijwillige en gedwongen) jeugdzorg (zie paragraaf 2.2).

De Jeugdwet is ingegeven door drie hoofddoelen. Door meer uit te gaan van de eigen kracht en verantwoordelijkheid van gezinnen, in te zetten op preventie, eerder juiste hulp op maat te bieden en te streven naar normalisering en de-medicalisering, moet ten eerste het beroep op dure gespecialiseerde hulp afnemen (Helderman, Zeitlin, & Sabel, 2020). Door financieringsstromen te harmoniseren, bureaucratie te verminderen en betere samenwerking rond gezinnen (gebaseerd op het principe van één gezin, één plan, één regisseur) te faciliteren, moet ten tweede integrale jeugdhulp tot stand komen. Ten derde moet het terugdringen van regeldruk onder professionals ervoor zorgen dat zij over meer ruimte beschikken om hun primaire taak uit te voeren (Helderman et al., 2020).

Al voordat de Jeugdwet inwerking treedt, klinken er verschillende zorgen ten aanzien van deze wet. Deze zorgen kunnen in vier hoofdcategorieën onderverdeeld worden. Allereerst zijn er zorgen over de bezuinigingsopdracht van 15% waarmee de decentralisatie van de jeugdzorg gepaard gaat (Sachse, 2013). Deze opdracht staat in schril contrast met de ervaring dat decentralisatie van zorgtaken juist aanzienlijke (frictie)kosten met zich meebrengt. Ook worden zorgen geuit over de capaciteit van gemeenten om, via het leggen van verbindingen met zorg, onderwijs en maatschappelijke ondersteuning, integrale jeugdzorg te realiseren. Dit blijkt in de praktijk een complexe uitdaging. Verder zijn er zorgen over de vraag in hoeverre de beleidsvrijheid voor gemeenten tot verschillen in zorgaanbod tussen gemeenten leidt. Ten slotte worden zorgen geuit over de wijze waarop de positie van organisaties in de jeugdzorg via de inzet op verregaandere marktwerking wordt opgeschud (Sachse, 2013). Van organisaties in de jeugdzorg wordt “een creatieve, innovatieve en open houding vereist gericht op samenwerking en het bieden van zinvolle en effectieve hulp” (Sachse, 2013, p. 461).

Nu de Jeugdwet enige tijd van kracht en meerdere keren geëvalueerd is, kan vastgesteld worden dat het jeugdzorgstelsel nog steeds kampt met een aantal hardnekkige knelpunten die een effectief en efficiënt stelsel in de weg staan (Transitie Autoriteit Jeugd, 2018). Al met al komt uit een beschouwing van de jeugdzorg daarom het beeld naar voren van een stelsel dat zich op basis van uitingen van zorg, kritiek en voorstellen over hoe het beter kan door de tijd heen evolueert, maar waarbij (sommige) problemen in stand blijven. In het werk *“Societal innovation: between dreams and reality lies complexity”* schrijft Rotmans (2005) in dit verband over complexe systemen, waarvan de problemen (zoals versnippering) meerdere oorzaken en gevolgen hebben, door onzekerheid niet eenvoudig op te lossen zijn en door uiteenlopende belangen van verschillende betrokken partijen moeilijk beheersbaar zijn. De problemen zoals die zich binnen complexe systemen zoals het jeugdzorgstelsel voordoen, zijn door padafhankelijkheid een resultante van ontwikkelingen en beleidskeuzes in het verleden en laten zich door hun complexiteit niet eenvoudig verklaren (Clarijs, 2013; Rotmans, 2005). Verschillende auteurs wijzen op de korte-termijnpolitiek en de focus op het zorgconcept boven het ontwikkelingsconcept, oftewel een probleemoriëntatie, als dieperliggende problemen die een effectief en efficiënt jeugdzorgstelsel in de weg staan (Clarijs, 2013; Coussée, Williamson, Siurala, & Van der Meijs, 2011; Siurala, 2012). Nu een beeld is geschetst van de Jeugdwet, wordt de focus verlegd naar het domein waar dit onderzoek zich op richt: de jeugdbescherming en -reclassering.

2.2 De jeugdbescherming en -reclassering

> States Parties shall take all appropriate legislative, administrative, social and educational measures to protect the child from all forms of physical or mental violence, injury or abuse, neglect or negligent treatment, maltreatment or exploitation, including sexual abuse, while in the care of parent(s), legal guardian(s) or any other person who has the care of the child. (Artikel 19, Verdrag inzake de Rechten van het Kind, New York, 20-11-1989).

Het Vedrag inzake de Rechten van het Kind geeft overheden de wettelijke opdracht om kinderen te beschermen waarvan de ontwikkeling of veiligheid ernstig wordt bedreigd. De jeugdbescherming en -reclassering voeren deze opdracht uit. Met de invoering van de Jeugdwet hebben twee belangrijke veranderingen binnen de jeugdbescherming en -reclassering plaatsgevonden. Ten eerste zijn gemeenten sinds de decentralisatie bestuurlijk en financieel verantwoordelijk voor de jeugdbescherming en -reclassering (Sachse, 2013). Ten tweede hebben GI's, die samen met melders (zoals leerkrachten en politieagenten), Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming, kinderrechters en (gespecialiseerde) hulpverleners deel uitmaken van de jeugdbeschermingsketen, sinds de transitie slechts nog te maken met de meest dringende en complexe gevallen binnen de jeugdzorg: het gedwongen kader (IGenJ & IJenV, 2019). Daarbij gaat het om kinderen waarvan de ontwikkeling en veiligheid, bijvoorbeeld door kindermishandeling, ernstig wordt bedreigd en gezinnen die over generaties heen met meervoudige problematiek kampen.

Wanneer een kinderrechter een jeugdbeschermings- of jeugdreclasseringsmaatregel uitspreekt, is een GI de bevoegde instantie om de regie over deze maatregel te voeren (IGenJ & IJenV, 2019). GI's hebben binnen de jeugdbeschermingsketen als taak de ontwikkeling en veiligheid van het kind te volgen, vanuit een regievoerende rol in samenspraak met gemeenten en zorgaanbieders de juiste hulp voor het kind te organiseren en te monitoren of de ingezette hulpverlening het gewenste effect heeft (IGenJ & IJenV, 2019). Omdat GI's een wettelijke taak hebben en bevoegd zijn op verschillende manieren, bijvoorbeeld via een ondertoezichtstelling of uithuisplaatsing, in het gezag van ouders in te grijpen, moeten GI's voor de uitoefening van hun taak aan aanvullende wettelijke eisen en normen voldoen (De Boer & Bruning, 2018; Van Montfoort, Verhagen, Sondorp, & Torregrosa, 2018). Het voldoen aan deze eisen en normen is nodig om het Keurmerk Instituut te verkrijgen. Naast het uitvoeren van jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringsmaatregelen, mogen GI's op verzoek van wijk- en gebiedsteams van gemeenten, oftewel zonder uitspraak van een kinderrechter, preventieve jeugdbeschermings- en reclasseringstaken (drang) uitvoeren (Van Montfoort et al., 2018).

Wanneer een kinderrechter een maatregel uitspreekt, is het vanwege de vaak dringende situatie noodzaak dat een GI snel contact legt met en (gespecialiseerde) hulp organiseert voor het kind. In het rapport "Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd" constateren de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGenJ) en de Inspectie Justitie en Veiligheid (IJenV) (2019) dat GI's kampen met lange wachtlijsten en niet altijd in staat zijn tijdig (gespecialiseerde) hulp te organiseren. De bij wet

vastgestelde termijn van vijf dagen waarbinnen een GI voor het eerst contact moet leggen met het kind en de bij wet vastgestelde termijn van zes weken waarbinnen een GI een plan van aanpak moet maken, worden in de praktijk met regelmaat niet gehaald. Volgens IGenJ en IJenV staan GI's zodanig onder druk, dat de gesignaleerde problematiek boven hun verantwoordelijkheid uitstijgt. Factoren die daarbij een rol spelen, zijn: de zwaarte van de doelgroep; krapte op de arbeidsmarkt; verloop en verzuim onder personeel; en onvoldoende direct inzetbare, passende (gespecialiseerde) hulp (IGenJ & IJenV, 2019). GI's bevinden zich daarbij in de volgende vicieuze cirkel: de hoge werkdruk resulteert in een hoog verloop en verzuim onder jeugdbeschermers, dat op zijn beurt voor een verdere toename van de werkdruk onder jeugdbeschermers zorgt (Van Montfoort et al., 2018).

Naast dat GI's kampen met lange wachtlijsten en niet altijd in staat zijn tijdig (gespecialiseerde) hulp te organiseren, constateren IGenJ en IJenV (2019) dat het financiële weerstandsvermogen van GI's zorgelijk is. Sinds de Jeugdwet kopen gemeenten jeugdbescherming en -reclassering bij GI's in. Gemeenten hebben een zekere beleidsvrijheid bij het bepalen van de tarieven die zij per uitgevoerde maatregel hanteren (Van Montfoort et al., 2018). Doordat de decentralisatie van de jeugdzorg gepaard is gegaan met een bezuinigingsopdracht van 15% en gemeenten te maken hebben met financiële tekorten, hebben gemeenten in de praktijk de prikkel en neiging om tarieven te drukken (IGenJ & IJenV, 2019). Daardoor ontbreekt het regelmatig aan kostendekkende tarieven, die rekening houden met de complexiteit van het werk en ruimte bieden voor samenwerking en reflectie van professionals (Ministerie van VWS, 2019). Wat verder meespeelt in het ontstaan van een zorgelijke financiële situatie onder GI's, is fluctuaties in het aantal uit te voeren maatregelen en de beperkte mogelijkheid voor GI's om buiten hun wettelijke taak aanvullende omzet te genereren (Friele et al., 2018). De ontwikkeling om preventieve jeugdbeschermings- en reclasseringsactiviteiten (drang) niet meer door GI's te laten uitvoeren, zorgt voor een verdere inperking van deze mogelijkheid. Nu een beeld is geschetst van de jeugdbescherming en -reclassering, wordt ten slotte een schets gegeven van de situatie van Intervence en JB west.

2.3 Situatieschets Intervence en JB west

Intervence en JB west zijn een brede GI. Dit betekent dat zij zich niet uitsluitend op een specifieke doelgroep binnen de jeugdbescherming en -reclassering, zoals kinderen met een verstandelijke beperking of chronische ziekte, richten. Intervence verricht haar GI-werkzaamheden in de dertien Zeeuwse gemeenten (Intervence, 2020). Deze gemeenten kopen via de hiervoor opgerichte Gemeenschappelijke Regeling, de Inkooporganisatie Jeugdhulp Zeeland, samen GI-werkzaamheden bij Intervence in. JB west verricht haar GI-werkzaamheden in de volgende vier (inkoop)regio's: Haaglanden, Holland-Rijnland, Zuid-Holland Midden en Zuid-Holland Zuid (JB west, 2021b).

Intervence is sinds de invoering van de Jeugdwet in organisatiegrootte gekrompen. De toegangstaken zijn overgedragen aan gemeenten, het voormalige Advies- en Meldpunt Kindermishandeling (tegenwoordig Veilig Thuis) is overgedragen aan GGD Zeeland en het aantal

gezinnen dat Intervence begeleidt is met 40% gedaald (Intervence, 2017a; Intervence, 2020; Intervence, 2021a). De daling in het aantal kinderen dat Intervence begeleidt, is terug te voeren op een daling van 80% (ten opzichte van 2015) van het aantal casussen preventieve jeugdbescherming en -reclassering (drang) dat Intervence tegenwoordig uitvoert. In 2020 richtte Intervence haar GI-werkzaamheden op in totaal 766 kinderen en waren voor 82 fte's aan medewerkers binnen Intervence werkzaam (Intervence, 2021a). In hetzelfde jaar richtte JB west haar GI-werkzaamheden op in totaal 3533 kinderen, verrichtte en begeleidde het Crisis Interventie Team Haaglanden 1304 crisisinterventies en 591 huisverboden en waren voor 447 fte's aan medewerkers binnen JB west werkzaam (JB west, 2021b). Voor de invoering van de Jeugdwet waren er voor 1300 fte's aan medewerkers binnen JB west (toen Bureaus Jeugdzorg Haaglanden en Zuid-Holland) werkzaam (JB west, 2016). Een reorganisatie ten tijde van de invoering van de Jeugdwet heeft deze sterke krimp in gang gezet.

Vanaf 2017 kampt Intervence met een negatief financieel resultaat en is het eigen vermogen van 2.100.000 euro verdampt (Intervence, 2021a). Omdat bij ongewijzigd beleid het jaarlijkse exploitatietekort 1.200.000 tot 1.500.000 euro bedroeg, besloot Intervence om in 2019 te reorganiseren (Intervence, 2019). Met de reorganisatie werd een besparing van 1.000.000 euro op kosten verbonden aan de ondersteunende functies geëffectueerd. Over 2020 behaalde Intervence echter nog steeds een negatief financieel resultaat van 600.000 euro, wat er mede mee te maken had dat in dit jaar de beoogde toename van aantal fte's aan gezinsmanagers niet gerealiseerd werd en Zeeuwse gemeenten minder drang-zaken aan Intervence toewezen (Intervence, 2021a). Over hetzelfde jaar behaalde JB west, mede door negatieve coronagerelateerde effecten, een negatief financieel resultaat van 450.000 euro (JB west, 2021b). Het eigen vermogen bedroeg in 2020 na verwerking van dit negatieve financiële resultaat 540.000 euro positief. Over het jaar 2021 verwacht JB west een positief financieel resultaat van 591.000 euro te behalen (JB west, 2021b).

Het verslechterde financiële weerstandsvermogen van Intervence zorgde er in mei 2020 voor dat Intervence, de Zeeuwse gemeenten en Inkooporganisatie Jeudghulp Zeeland over de toekomst van Intervence in overleg gingen (Intervence, 2021a). Uit dit overleg kwamen de volgende drie scenario's naar voren:

- Intervence wordt in 2021 opnieuw gecontracteerd voor het uitvoeren van GI-taken voor Zeeuwse gemeenten;
- Intervence wordt in 2021 door een andere partij overgenomen, waarna Intervence, als dochter of werkmaatschappij van de nieuwe eigenaar, GI-taken blijft uitvoeren voor Zeeuwse gemeenten;
- Intervence wordt in 2021 geliquideerd en de GI-taken voor Zeeuwse gemeenten worden door een andere GI uitgevoerd.

Met andere woorden, in mei 2020 werd duidelijk dat de toekomst van Intervence door een van de volgende opties bepaald zou worden: Intervence gaat door als zelfstandige organisatie; Intervence

integreert met een andere GI; of Intervence houdt op met bestaan. Eind 2020 kozen de Zeeuwse gemeenten naar aanleiding van het scenario-onderzoek, waarbij Intervence de eerste twee scenario's voor haar rekening nam en de Zeeuwse gemeenten het derde scenario voor hun rekening namen, voor het derde scenario: Intervence zou ontmanteld worden en de GI-taken van Intervence zouden overgeheveld worden naar drie andere binnen Zeeland werkzame GI's (Intervence, 2021a). Het oordeel van IGenJ en de Jeugdautoriteit in februari 2021 riep echter een halt toe aan dit scenario. Het scenario dat per 1 juli 2021 werkelijkheid is geworden, is het tweede scenario: Intervence fuseert met JB west.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk legt de theoretische basis van dit onderzoek. Wat onder het begrip fusie wordt verstaan, door welke motieven, doelstellingen en drijvende krachten fusies zijn ingegeven en uit welke fasen het fusieproces bestaat, komt eerst aan bod. Vervolgens wordt in paragraaf twee tot en met vier antwoord gegeven op de drie theoretische deelvragen. Het hoofdstuk sluit af met een weergave van de relaties tussen de centrale concepten van dit onderzoek: het conceptueel model.

3.1 Fusie

3.1.1 Begripsbepaling fusie

Op het continuüm van opties die organisaties hebben om met elkaar te combineren, vormen een fusie en overname het sluitstuk (Schuler & Jackson, 2001). Kenmerkend voor een fusie en overname is dat twee autonome entiteiten worden omgezet in één gecombineerde entiteit (Bari et al., 2016). Kenmerkend voor een overname is dat er sprake is van een kopende partij, die de verkopende partij na de transactie in overeenstemming met haar eigen behoeften beheert (Schuler & Jackson, 2001). Hoewel een fusie en overname vanuit juridisch oogpunt verschillende transacties zijn, zijn fusies in de praktijk vaak eveneens geen *marriage of equals* en worden de termen fusie en overname hierom vaak als synoniemen van elkaar gebruikt (Cartwright & Cooper, 1992). Bij een fusie is ook vaak sprake van een leidende partij, doorgaans de grotere partij, die de gecombineerde organisatie na de transactie in overeenstemming met haar eigen behoeften beheert. Dit principe is duidelijk terug te zien bij de fusie tussen Intervence en JB west. Zo bestaat de RvB en RvT van de groep JB west na de fusie vrijwel uitsluitend uit afgevaardigden van JB west en worden de beleids- en bedrijfsvoeringsactiviteiten van Intervence na de fusie in de hiervoor opgerichte entiteit JB west Beleid & Bedrijfsvoering gecentraliseerd. Daarom kan gesproken worden van JB west als leidende partij en Intervence als niet-leidende partij.

Een belangrijk onderscheid bij een fusie is die tussen een horizontale en verticale fusie (Heller-Schuh et al., 2020). Van een horizontale fusie is sprake wanneer de betrokken organisaties op dezelfde markt actief zijn, terwijl van een verticale fusie sprake is wanneer de betrokken organisaties op verschillende markten, maar wel in dezelfde industrie, actief zijn. Dit onderscheid is van belang, omdat een horizontale en verticale fusie in de praktijk gemiddeld genomen van elkaar verschillen in de eisen die met het zicht op het bereiken van de doelstellingen (zie paragraaf 3.1.2) aan integratie van beide organisaties (zie paragraaf 3.1.3) worden gesteld (Seo & Hill, 2005). Doorgaans leidt een horizontale fusie tot een hogere mate van integratie dan een verticale fusie (Cartwright & Cooper, 1992). De fusie tussen Intervence en JB west betreft een horizontale fusie, omdat beide organisaties als GI in het jeugdbeschermings- en reclasseringsdomein werkzaam zijn.

3.1.2 Motieven, doelstellingen en drijvende krachten van fusies

Fusies hebben over het algemeen als doel om synergievoordelen te bereiken (Hovers, 1973; Schweiger & Weber, 1989). Dit zijn voordelen die geen van de bij een fusie betrokken organisaties afzonderlijk kunnen bereiken. Concreet zijn fusies vaak het resultaat van meerdere motieven en streven ze meerdere doelen na, waaronder: het vergroten van het marktaandeel; kostenbesparingen; diversificatie van producten en diensten; het aantrekken van nieuw personeel, talent, kennis en vaardigheden; risicospreiding; een grotere activabasis om leningen aan te trekken; en het vergroten van de politieke invloed (Auster & Sirower, 2002; Pietroburgo & Wernet, 2010; Schuler & Jackson, 2001). Deze motieven en doelen spelen voor fusies in zowel de private als publieke sector een belangrijke rol (Pinheiro, Aarrevaara, Berg, Geschwind, & Torjesen, 2017). Tegelijkertijd kunnen vooral voor fusies in de publieke sector (ook) andere dan op economische voordelen-gebaseerde motieven en doelen een belangrijke rol spelen (Pinheiro et al., 2017).

Benton en Austin (2010) en Pietroburgo en Wernet (2010) wijzen erop dat achter fusies interne en externe drijvende krachten schuilgaan. Bij interne krachten gaat het over de besluitvormingsstijl en gezondheid van de betrokken organisaties, terwijl het bij externe krachten over het sociaaleconomische klimaat en de percepties en aanbevelingen van financiers en andere externe stakeholders over de levensvatbaarheid van de betrokken organisaties gaat. Auster en Sirower (2002) voegen hier de institutionele kracht aan toe. Onder andere wet- en regelgeving (*coercive pressure*) en het (onjuist) heersende idee dat een fusie of overname een relatief eenvoudig uitvoerbare, strategische optie is om met snel veranderende omgevingen om te gaan (*normative pressure*), hebben volgens Auster en Sirower organisaties in grote getale tot fusies en overnames doen besluiten. Dat een fusie juist omgeven is door complexiteit, blijkt er bijvoorbeeld uit dat meer dan de helft van de fusies zijn financiële verwachtingen niet bereikt (Cartwright & Cooper, 1993a; Weber & Camerer, 2003; Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Volgens een schatting bereikt 50 tot 75% van de fusies niet zijn financiële verwachtingen (Larsson, Brousseau, Driver, & Sweet, 2004) en zijn *employee problems* verantwoordelijk voor ongeveer de helft van alle mislukte fusies (Erez-Rein, Erez, & Maital, 2004).

Bij de fusie tussen Intervence en JB west geldt de verslechterde financiële gezondheid van Intervence en de besluitvormingsstijl van JB west als interne krachten, terwijl de aanbeveling van IGenJ en de Jeugdautoriteit om een *going concern* overname van Intervence door JB west te onderzoeken als externe kracht geldt. Tevens is er een institutionele kracht aanwijsbaar: met de invoering van de Jeugdwet is ingezet op verregaandere marktwerking in de jeugdzorg (zie hoofdstuk 2), wat als prikkel voor organisaties in de jeugdzorg kan functioneren om via fusie voor schaalvergroting te kiezen.

3.1.3 Het fusieproces

Volgens het driefasenmodel, geïntroduceerd door Ivancevich, Schweiger en Power (1987), bestaat het fusieproces uit de volgende drie fasen: de precombinatiefase, de combinatiefase en de post-combinatiefase. Marks en Mirvis (2001) benadrukken dat het hierbij om een conceptueel onderscheid

gaat en dat de fasen in de praktijk door elkaar heen kunnen lopen. Hieronder wordt beknopt ingegaan op de typische activiteiten per fase.

De precombinatiefase, ook wel de voorbereiding van de fusie, bestaat uit de volgende vier activiteiten: het onderzoeken van en onderhandelen over een voorgenomen fusie; de juridische goedkeuring van de fusie door aandeelhouders (of politiek) en toezichthouders; de officiële aankondiging van de fusie door de betrokken organisaties; en de initiële planning van de fusie (Marks & Mirvis, 2001; Seo & Hill, 2005). Tijdens de onderhandeling over een voorgenomen fusie zijn vaak niet meer dan vijf sleutelonderhandelaars betrokken (Cartwright & Cooper, 1990). Bij de fusie tussen Intervence en JB west is deze fase conceptueel gezien op 1 juli 2021 afgerond.

Terwijl een succesvolle precombinatiefase de toon zet voor integratie, vindt integratie tijdens de combinatiefase, ook wel de uitvoering van de fusie, daadwerkelijk plaats (Marks & Mirvis, 2001; Seo & Hill, 2005). De combinatiefase begint wanneer de twee voorheen onafhankelijke organisaties in één organisatie worden samengevoegd. Vanaf deze samenvoeging vindt interactie niet alleen op managementniveau, maar ook op operationeel niveau tussen de twee voorheen onafhankelijke organisaties plaats (Marks & Mirvis, 2001; Seo & Hill, 2005). Shrivastava (1986) maakt onderscheid tussen twee niveaus waarop twee organisaties tijdens de combinatiefase geïntegreerd dienen te worden, namelijk: procedureel-fysiek en cultureel. Procedureel-fysieke integratie omvat het combineren van systemen, werkwijzen, technologieën en activa van beide organisaties. Culturele integratie omvat het combineren van de culturen van beide organisaties. Volgens Shrivastava vormt culturele integratie het meest kritische en complexe niveau van integratie. Bij de fusie tussen Intervence en JB west is deze fase conceptueel gezien op 1 juli van start gegaan.

Tijdens de postcombinatiefase dient de transformatie over te gaan in stabiliteit (Seo & Hill, 2005). Het is tijdens deze fase dat, voortbouwend op de integratieactiviteiten tijdens de vorige fase, de gewenste eindstaat van de fusie bereikt dient te worden en dat dientengevolge de aan de fusie toegeschreven waardecreatie gerealiseerd dient te worden (Heijltjes & Ter Velde, 2005). De gewenste eindstaat bestaat uit de wensen met betrekking tot procedureel-fysieke en culturele integratie. De wensen met betrekking tot procedureel-fysieke integratie betreft de nagestreefde veranderingen in systemen, procedures, technologieën en activa. De wensen met betrekking tot culturele integratie betreft de nagestreefde acculturatievorm. De nagestreefde acculturatievorm is een van de factoren die de mate van cultureel-psychologische uitdagingen tijdens de uitvoering van een fusie bepaalt en komt in paragraaf 3.3.2 uitgebreid aan bod.

3.1.4 Tussentijdse conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat de fusie tussen Intervence (als niet-leidende partij) en JB west (als leidende partij) een horizontale fusie betreft. Bij de fusie tussen Intervence en JB west is conceptueel gezien op 1 juli de precombinatiefase overgegaan in de combinatiefase. Tijdens de combinatiefase dienen zowel de systemen en werkwijzen als de culturen van Intervence en JB west gecombineerd te

worden. Een horizontale fusie stelt voor het realiseren van de toegeschreven waardecreatie, zoals een synergetisch kostenvoordeel, gemiddeld genomen de hoogste eisen aan de wijze waarop de betrokken organisaties gecombineerd dienen te worden.

3.2 Cultureel psychologische uitdagingen

Nu het begrip fusie is uitgewerkt, wordt de focus verlegd naar de eerste theoretische deelvraag: welke cultureel-psychologische uitdagingen kunnen zich volgens de theorie tijdens een fusie voordoen? Op basis van de M&A-anxiety theorie, het psychologisch contract, de sociale identiteitstheorie en de onderzoekslijn naar commitment worden drie cultureel-psychologische uitdagingen uitgewerkt.

3.2.1 De M&A-anxiety theorie en het psychologisch contract

Een fusie neemt grote veranderingen voor medewerkers met zich mee. De M&A-anxiety theorie, dat refereert naar werken van onder meer Cartwright en Cooper (1993b), concentreert zich op de veranderingen die betrekking hebben op de tastbare aspecten van het werk: baanzekerheid, functie-inhoud en organisatiesamenstelling (Seo & Hill, 2005). Volgens de M&A-anxiety theorie kunnen deze veranderingen, in het bijzonder doordat mensen geneigd zijn zich ten tijde van grootschalige verandering een *worst case scenario* voor te stellen, onzekerheid onder medewerkers oproepen. Dit uit zich in stress: medewerkers maken zich zorgen over het behoud van hun baan, veranderingen rondom de inhoud van hun functie en het verlies van gewaardeerde collega's als gevolg van een fusie (Seo & Hill, 2005).

Onderzoek naar fusies en overnames wijst in aanvulling op de M&A-anxiety theorie op een andere bron van onzekerheid onder medewerkers: de niet-tastbare verandering in het psychologisch contract, een theoretisch concept dat in de jaren 60 van vorige eeuw door Chris Agyris geïntroduceerd werd (Cartwright & Cooper, 1990; Stinchcomb & Ordaz, 2007). Het psychologisch contract bestaat uit impliciete verwachtingen tussen medewerker en organisatie (Morrison, 1994). Deze verwachtingen bepalen in belangrijke mate hoe medewerker en organisatie met elkaar omgaan en zorgen voor voorspelbaarheid en vertrouwen in de relatie tussen medewerker en organisatie (Bari et al., 2016; Morrison, 1994). Wanneer een organisatie een fusie doormaakt, zijn de impliciete verwachtingen en hiermee de voorspelbaarheid in de relatie tussen medewerker en organisatie aan verandering onderhevig en treedt onzekerheid onder medewerkers op (Cartwright & Cooper, 1990; Stinchcomb & Ordaz, 2007). Dit uit zich in stress onder medewerkers. De stress die de tastbare en niet-tastbare veranderingen van een fusie onder medewerkers oproept, kan op zijn beurt resulteren in ontevredenheid, verzuim, uitstroom en lagere productiviteit van medewerkers (Cartwright & Cooper, 1993b).

3.2.2 De sociale identiteitstheorie

De sociale identiteitstheorie, waarvan Henri Tajfel en John Turner met hun werk *"An integrative theory of inter-group conflict"* eind jaren 70 van vorige eeuw grondlegger zijn, stelt dat de identiteit van een

groep of organisatie waartoe een medewerker behoort, een belangrijk onderdeel vormt van zijn/haar eigen identiteit (Bartels, Douwes, De Jong, & Pruyn, 2006; Van Dick, Ullrich, & Tissington, 2006). Dit onderdeel van iemands identiteit komt naar de oppervlakte wanneer deze bedreigd wordt. Een fusie kan voor een dergelijke dreiging zorgen. De centrale opgave van een fusie is namelijk dat twee voorheen onafhankelijke organisaties en hiermee ook culturen in één organisatie gecombineerd moeten worden (Bartels et al., 2006; Van Dick et al., 2006). Dit kan een gevoel van verlies aan identiteit onder en een cultuurclash tussen medewerkers van de te combineren organisaties oproepen (Seo & Hill, 2005).

Een gevoel van verlies aan identiteit verwijst naar de emotie die onder medewerkers kan optreden wanneer zij zich een beeld vormen van de impact die de fusie op de identiteit van hun organisatie heeft (Seo & Hill, 2005). Doorgaans vindt dit in een relatief vroeg stadium plaats. Wat op een gevoel van verlies aan identiteit kan volgen, is een cultuurclash (Seo & Hill, 2005). Daarbij kan gedacht worden aan medewerkers die zich vasthouden aan de identiteit van hun eigen organisatie, de identiteit van de andere organisatie afwijzen en/of hier negatieve stereotypen over ontwikkelen (Marks & Mirvis, 2011). Zowel een gevoel van verlies aan identiteit onder en cultuurclash tussen medewerkers uiten zich in stress onder medewerkers, wat op zijn beurt kan resulteren in ontevredenheid, verzuim, uitstroom en lagere productiviteit van medewerkers (Weber & Drori, 2011).

3.2.3 Aantasting van commitment

In een relatief vroeg, maar nog steeds vaak aangehaald werk, definiëren Porter, Steers, Modway en Boulian (1974, p. 604) commitment als *"the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization."* Volgens Porter et al. (1974) bestaat commitment uit de volgende drie onderdelen: een sterk geloof in en acceptatie van de doelstellingen en waarden van de organisatie; de bereidheid om namens de organisatie aanzienlijke inspanningen te leveren; en een duidelijk verlangen om het lidmaatschap van de organisatie te behouden.

Onderzoek van Hartog (2004) toont aan dat commitment onder medewerkers tijdens een fusie typisch aangetast kan worden. Volgens Hartog heeft dit ermee te maken dat tijdens een fusie de doelstellingen en waarden waar medewerkers aan gecommitteerd zijn, aan verandering onderhevig zijn. Deze verandering kan een gevoel van verlies, onzekerheid en incompetentie onder medewerkers oproepen. Als gevolg hiervan kunnen de bereidheid om namens de organisatie aanzienlijke inspanningen te leveren (motivatie) en een duidelijk verlangen om het lidmaatschap van de organisatie te behouden (verbondenheid) van medewerkers afnemen (Hartog, 2004).

Onderzoek naar fusies en overnames toont aan dat het behoud van reeds aanwezige commitment en/of de ontwikkeling van nieuwe commitment aan de gecombineerde organisatie onder medewerkers essentieel is voor het succes van een fusie (Cartwright & Cooper, 1992; Weber & Drori, 2011). Voor een deel van de verklaring kan teruggegrepen worden op het werk van Porter et al. (1974), dat aantoont dat aantasting van commitment een betere voorspeler van uitstroom van medewerkers is dan aantasting van werktevredenheid.

3.2.4 Tussentijdse conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat tijdens een fusie drie cultureel-psychologische uitdagingen kunnen optreden, namelijk:

- Onzekerheid onder medewerkers, doordat een fusie tastbare en niet-tastbare veranderingen voor medewerkers teweeg brengt;
- Een gevoel van verlies aan identiteit onder en cultuurclash tussen medewerkers, doordat tijdens een fusie twee voorheen onafhankelijke organisaties en hiermee ook culturen in één organisatie gecombineerd moeten worden;
- Aantasting van commitment onder medewerkers, doordat de organisatiedoelen en -waarden waar medewerkers aan gecommitteerd zijn, tijdens een fusie aan verandering onderhevig zijn.

3.3 Factoren die de mate van cultureel-psychologische uitdagingen tijdens de uitvoering van een fusie beïnvloeden

Nu duidelijk is welke cultureel-psychologische uitdagingen zich tijdens een fusie kunnen voordoen, wordt gekeken naar de tweede theoretische deelvraag: welke factoren bepalen volgens de theorie de mate waarin zich deze cultureel-psychologische uitdagingen tijdens de uitvoering van een fusie voordoen? Met behulp van het culturele compatibiliteitsmodel van Cartwright en Cooper (1993a) en het acculturatiemodel van Nahavandi en Malekzadeh (1988) worden drie factoren uitgewerkt. Voordat het culturele compatibiliteitsmodel en acculturatiemodel toegelicht worden, wordt eerst toegelicht vanuit welke begripsbepaling van organisatiecultuur deze modellen vertrekken.

3.3.1 Begripsbepaling organisatiecultuur

In onderzoek naar fusies en overnames wordt organisatiecultuur op verschillende manieren gedefinieerd. Teram en Igra (2005, p. 46) definiëren organisatiecultuur als *"a process of reality construction that allows people to see and understand particular events, actions, objects, utterances, or situations in distinctive ways."* Wat in deze definitie duidelijk naar voren komt, is de functie die organisatiecultuur voor mensen binnen organisaties heeft: het geeft mensen een leidraad om betekenis aan hun werk en omgeving te geven (Jelinek, Smircich, & Hirsch, 1983). Als naar de omschrijving van organisatiecultuur door Cartwright en Cooper (1993a) en Nahavandi en Malekzadeh (1988) gekeken wordt, komt niet zozeer de functie van organisatiecultuur voor mensen binnen organisaties naar voren, maar veeleer dat organisatiecultuur een paradigma is waarmee organisaties en ontwikkelingen hierbinnen, zoals fusies, begrepen en bestudeerd kunnen worden. Dit sluit aan op wat Jelinek et al. (1983) in *"Introduction: A code of many colors"* over organisatiecultuur stellen:

> *[Organizational culture, red.] is redirecting our attention away from some of the commonly accepted "important things" (such as structure or technology) and toward the (until now) less-*

frequently examined elements raised to importance by the new metaphor (such as shared understandings, norms, or values). (Jelinek et al. 1983, p. 331).

Wanneer organisatiecultuur als paradigma gebruikt wordt om organisaties en ontwikkelingen hierbinnen te begrijpen en bestuderen, dan dient volgens Jelinek et al. (1983) organisatiecultuur opgevat te worden als uitkomst van en voorwaarde voor gedrag in organisaties. De definitie die hierop voortborduurt en binnen dit onderzoek centraal staat, is die van Marks en Mirvis (2011, p. 653): *"Culture encompasses the way things get done in an organization. […] [It, red.] includes the set of important, often unstated assumptions, beliefs, and values that guide an organization's business practice."*

Onderzoek naar organisatiecultuur als paradigma heeft geresulteerd in verschillende cultuurtypologieën. De cultuurtypologie waar het culturele compatibiliteitsmodel van Cartwright en Cooper (1993a) op voortbouwt, is die van Harrison (1987). Harrison maakt onderscheid tussen de volgende vier typen organisatiecultuur: de machtscultuur, de rolcultuur, de prestatiecultuur en de ondersteuningscultuur. Elk type organisatiecultuur kenmerkt zich door een dominant gedragspatroon. Opgemerkt moet worden dat het hierbij om ideaaltypen gaat en dat zich in de praktijk combinaties van gedragspatronen binnen organisaties (cultuurtypen) voor kunnen doen (Cartwright & Cooper, 1992). Dit neemt niet weg dat organisaties over het algemeen beschikken over een dominant type cultuur. Hieronder volgt een uitwerking van Harrison's (1987) cultuurtypologie:

- Binnen een machtscultuur is macht gecentraliseerd in een individu: de leider (Harrison, 1987). Deze leider neemt besluiten zonder inspraak of input vanuit medewerkers (Tolbert & Hall, 2009). Communicatie vanuit de leider is overwegend direct en informeel, met weinig ruimte voor feedback (Olsthoorn & Van der Velden, 2002). De leider geeft leiding via het gebruik van beloningen en straffen (Harrison, 1987). Medewerkers streven bij de uitoefening van hun werkzaamheden deze extrinsieke beloningen na en/of zijn gemotiveerd door een gevoel van loyaliteit aan de leider. Binnen de dienstverlening aan afnemers ligt de nadruk op status en prestige, waarbij gedacht kan worden aan de *business to consumer-sales* (Harrison, 1987).
- Binnen een *rolcultuur* is macht gelaagd (Harrison, 1987). De lagen van de hiërarchie nemen onafhankelijk besluiten nadat informatie en suggesties van medewerkers lager in de hiërarchie zijn ingewonnen (Tolbert & Hall, 2009). Communicatie tussen de lagen van de hiërarchie is indirect, formeel en gestandaardiseerd (Olsthoorn & Van der Velden, 2002). De lagen van de hiërarchie geven verticaal leiding via het gebruik van onpersoonlijke systemen, procedures, regels en rolvereisten (Harrison, 1987). Medewerkers voeren specifieke taken uit om vastgelegde extrinsieke beloningen te ontvangen. Binnen de dienstverlening aan afnemers ligt een nadruk op de efficiëntie van de op de behoeften van de "typische afnemer"-ingerichte dienstverleningssystemen, waarbij gedacht kan worden aan de bureaucratie (Harrison, 1987).
- Binnen een *prestatiecultuur* is macht gedecentraliseerd (Harrison, 1987). In tegenstelling tot een rolcultuur, is wat bereikt moet worden belangrijker dan hoe het bereikt moet worden.

Medewerkers ontvangen relevante informatie en vervolgens de bevoegdheid om beslissingen te nemen (Tolbert & Hall, 2002). Communicatie is zowel formeel als informeel, primair gericht op de afstemming van werkzaamheden (Olsthoorn & Van der Velden, 2002). Leiderschap is gericht op het aanmoedigen van prestaties in het licht van het gemeenschappelijke doel (Harrison, 1987). Medewerkers halen (intrinsieke) voldoening uit de activiteit van het werk zelf en delen een groot geloof in de missie van de organisatie. Het actief vormgeven aan de omgeving (innovatie) staat centraal (Harrison, 1987).

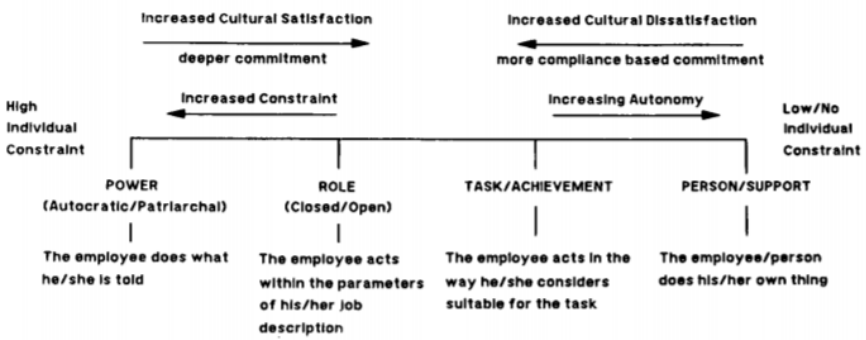
- Binnen een *ondersteuningscultuur* kenmerken gelijkheid, wederzijds vertrouwen en onderlinge waardering (egalitarisme) de relaties binnen een organisatie (Harrison, 1987). Medewerkers worden actief betrokken bij het formuleren van problemen en het selecteren van oplossingen tijdens besluitvorming (Tolbert & Hall, 2002). Communicatie is overwegend informeel, met een egalitaristische insteek (Olsthoorn & Van der Velden, 2002). In verregaande vorm ontbreekt het omwille van harmonie aan een aanspreekcultuur op geleverde prestaties en gemaakte afspraken tussen medewerkers (Harrison, 1987). Leiderschap is gericht op het onderhouden van kwalitatief goede relaties binnen het team of organisatie. Medewerkers halen (intrinsieke) voldoening uit de activiteit van het werk zelf en hun verbondenheid aan het team of organisatie. Het luisteren naar, inleven in de behoeften en samenwerken met afnemers en andere externe partijen staan centraal (Harrison, 1987).

Hierboven is Harrison's (1987) cultuurtypologie uitgewerkt aan de hand van zijn eigen werk, maar ook aan de hand van werken van andere auteurs. Waar Olsthoorn en Van der Velden (2002) schrijven over een machtsgerichte, rolgerichte, prestatiegerichte en ondersteuningsgerichte communicatiestijl, schrijven Tolbert en Hall (2009) over een autoritaire, consultatieve, delegatie en participatieve besluitvormingsstijl. Hoewel Tolbert en Hall dus andere terminologie gebruiken, sluit hun beschrijving van de vier besluitvormingsstijlen nauw aan op Harrison's (1987) beschrijving van de vier cultuurtypen. Al met al kenmerken de vier cultuurtypen zich door een dominant gedragspatroon dat respectievelijk: gecentreerd is rondom de macht van de leider; bepaald wordt door hiërarchie en regels; doelgericht ingestoken is; en egalitaristisch ingestoken is. Nu duidelijk is vanuit welke begripsbepaling van organisatiecultuur het culturele compatibiliteitsmodel van Cartwright en Cooper (1993a) en het acculturatiemodel van Nahavandi en Malekzadeh (1988) vertrekken, worden beide modellen toegelicht.

3.3.2 Het culturele compatibiliteitsmodel van Cartwright en Cooper

De mate van culturele compatibiliteit verwijst naar de mate waarin de bij een fusie betrokken organisatieculturen verenigbaar met elkaar zijn (Cartwright & Cooper, 1993a). Volgens het culturele compatibiliteitsmodel van Cartwright en Cooper (1993a) zijn sommige cultuurtypen beter met elkaar te combineren dan andere combinaties van cultuurtypen en heeft dit ermee te maken dat cultuurtypen verschillen in: de mate van autonomie die ze aan medewerkers geven (1) en het niveau van commitment

dat onder medewerkers aanwezig is (2). Cartwright en Cooper stellen in dit licht een continuüm voor, waaruit opgemaakt kan worden dat in de volgorde van een machtscultuur, rolcultuur, prestatiecultuur en ondersteuningscultuur de mate van autonomie en het niveau van commitment onder medewerkers toeneemt (zie figuur 1). Waar bijvoorbeeld de rolcultuur opdraagt hoe medewerkers hun werk moeten doen, laat bijvoorbeeld de prestatiecultuur medewerkers in hoge mate vrij in hoe zij hun werk doen. In paragraaf 3.3.1 is dit in andere bewoordingen uitgewerkt.



Figuur 1: Continuüm organisatiecultuur-autonomie (Cartwright & Cooper, 1993a)

Cartwright en Cooper (1993a) stellen dat de *traditional marriage*, oftewel het overgrote deel van de fusies in de praktijk, als kenmerk heeft dat van de niet-leidende partij verwacht wordt dat zij de cultuur van de leidende partij overneemt. In paragraaf 3.3.3 wordt hier dieper op ingegaan. Uitgaande van een *traditional marriage*, stellen Cartwright en Cooper dat:

- Een machtscultuur bij de leidende partij tot moeilijk beheersbare cultureel-psychologische uitdagingen leidt;
- Een rolcultuur bij de leidende partij afhankelijk van de cultuur van de niet-leidende partij tot relatief eenvoudig beheersbare (macht, rol) of moeilijker beheersbare (prestatie, ondersteuning) cultureel-psychologische uitdagingen leidt;
- Een prestatiecultuur bij de leidende partij eveneens afhankelijk van de cultuur van de niet-leidende partij tot relatief eenvoudig beheersbare (macht, rol, prestatie) of moeilijker beheersbare (ondersteuning) cultureel-psychologische uitdagingen leidt.

Hoewel niet expliciet door Cartwright en Cooper (1993a) genoemd, wijst de redeneerlijn van hen erop dat een ondersteuningscultuur bij de leidende partij tot relatief eenvoudig beheersbare cultureel-psychologische uitdagingen leidt. Uit het culturele compatibiliteitsmodel kan namelijk de volgende redeneerlijn opgemaakt worden: als een fusie betekent dat er (in termen van autonomie) meer beperkingen aan medewerkers van de niet-leidende partij worden opgelegd, leidt dit tot moeilijker beheersbare cultureel-psychologische uitdagingen. Daarbij doen zich verschillende gradaties voor: *"If*

the partners are not of a similar culture type, they must be adjacent types, at least – role with task, for example – and not at opposite ends of the continuum" (Cartwright & Cooper, 1993a, p. 68).

Nu het culturele compatibiliteitsmodel van Cartwright en Cooper (1993a) uiteengezet is, wordt vervolgens gekeken naar het acculturatiemodel van Nahavandi en Malekzadeh (1988) en hieraan verwante werken. Hieruit kan opgemaakt worden dat de relatie tussen culturele incompatibiliteit en cultureel-psychologische uitdagingen gemodereerd wordt door twee factoren: in welke mate culturele incompatibiliteit cultureel-psychologische uitdagingen teweeg brengt, is afhankelijk van de wijze waarop de bij de fusie betrokken organisatieculturen gecombineerd worden (1) en de mate waarin hier overeenstemming tussen de bij de fusie betrokken partijen over bestaat (2). Het acculturatiemodel en hieraan verwante werken worden hieronder nader toegelicht.

3.3.3 Het acculturatiemodel van Nahavandi en Malekzadeh

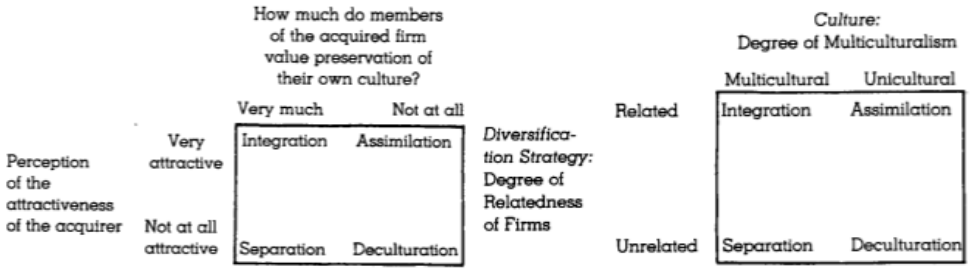
Acculturatie verwijst naar het proces waarbij de culturen van twee groepen in nauw contact met elkaar komen en dit contact verandering in de cultuur van een of beide groepen tot gevolg heeft (Benton & Austin, 2010). Het acculturatiemodel van Nahavandi en Malekzadeh (1988) beschrijft vier mogelijke vormen van acculturatie tijdens een fusie, namelijk: culturele integratie, culturele assimilatie, culturele separatie en culturele marginalisatie. Van culturele integratie is sprake wanneer elementen uit beide culturen met elkaar gecombineerd worden. In tegenstelling tot culturele integratie, betreft culturele assimilatie een eenzijdig proces, waarbij de ene (vaak niet-leidende) organisatie de cultuur van de andere organisatie overneemt. Van culturele separatie is sprake wanneer beide culturen volledig behouden blijven en in de gecombineerde organisatie naast elkaar blijven bestaan. Ten slotte is sprake van culturele marginalisatie wanneer medewerkers het contact met beide culturen verliezen en buitenstaanders worden van de gecombineerde organisatie (Nahavandi en Malekzadeh, 1988). Met andere woorden, waar culturele integratie een gemiddelde mate van cultuurverandering van beide partijen vraagt, vraagt culturele assimilatie een hoge mate van cultuurverandering van vaak de niet-leidende partij en culturele separatie geen tot een lage mate van cultuurverandering van beide partijen (Marks & Mirvis, 2011).

Uit het acculturatiemodel van Nahavandi en Malekzadeh (1988) kan opgemaakt worden dat een fusie vier mogelijke culturele eindstaten heeft. Hierbij kunnen echter de volgende vier opmerkingen geplaatst worden:

- Empirisch onderzoek toont aan dat, in het bijzonder bij horizontale fusies, vaak van de niet-leidende partij wordt verwacht dat zij haar aanpast aan de cultuur van de leidende partij (Ellis, 2004; Pablo, 1994; Weber, 1996). Culturele assimilatie is daarom vaak de gewenste culturele eindstaat. Dit is ook het uitgangspunt dat Cartwright en Cooper (1993a) voor de uitwerking van hun culturele compatibiliteitsmodel hanteren;
- Culturele marginalisatie is vaak het resultaat van een gebrek aan aandacht voor acculturatie (Ellis, 2004). Omdat achter culturele marginalisatie geen rationeel strategische intentie schuilgaat, is dit geen gewenste culturele eindstaat;

- Marks en Mirvis (2011) voegen aan het model van Nahavandi en Malekzadeh (1988) nog een acculturatievorm toe, namelijk: culturele transformatie. Hiervan is sprake wanneer beide organisaties hun cultuur verlaten en de fusie aangrijpen om een nieuwe cultuur binnen de gecombineerde organisatie te vestigen. Met andere woorden, culturele transformatie vraagt een hoge mate van cultuurverandering van beide partijen;
- Empirisch onderzoek toont aan dat de culturele eindstaat vaak niet bestaat uit een, maar uit een combinatie van acculturatievormen (Meglio, King, & Risberg, 2015). Ook wanneer culturele assimilatie de boventoon voert, is vaak een combinatie van acculturatievormen nodig om twee organisaties te combineren in een functionerend geheel (Ellis, 2004).

In het werk van Nahavandi en Malekzadeh (1988) staat de vraag centraal welke factoren van invloed zijn op de voorkeur die de bij een fusie betrokken partijen voor een bepaalde acculturatievorm hebben. Wat deze vraag relevant maakt, is dat de mate van overeenstemming tussen de bij een fusie betrokken partijen van invloed is op de mate van cultureel-psychologische uitdagingen. Een hoge mate van overeenstemming betekent eensgezindheid over het ontwerp en proces van de fusie, wat onzekerheid onder en cultuurclash tussen medewerkers minder voedingsbodem geeft en een duidelijk doel stelt waar commitment onder medewerkers zich omheen kan ontwikkelen. Een lage mate van overeenstemming betekent dat het aan eensgezindheid ontbreekt en werkt in de omgekeerde richting (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Cartwright en Cooper (1992, p. 78) noemen dit punt in hun boek *"Mergers and Acquisitions: The human factor"* ook: *"Many acquisitions and mergers fail or develop serious problems because one of the partners does not recognize or accept the perceptions of the marriage terms."* Het werk van Nahavandi en Malekzadeh (1988) heeft geresulteerd in het volgende model:



Figuur 2: Determinanten voorkeur acculturatietype (Nahavandi & Malekzadeh, 1988)

Uit bovenstaand model kan opgemaakt worden dat verschillende factoren van invloed zijn op de voorkeur voor een bepaalde acculturatievorm van de bij een fusie betrokken partijen. Met betrekking tot de niet-leidende partij wijzen Nahavandi en Malekzadeh (1988) op de volgende twee factoren: de mate waarin waarde wordt gehecht aan behoud van de eigen organisatiecultuur; en de mate waarin de organisatiecultuur van de leidende partij als aantrekkelijk wordt beschouwd. Wanneer de niet-leidende partij bijvoorbeeld de cultuur van de leidende partij als aantrekkelijk beschouwt en bereid is afstand te

doen van haar eigen cultuur, dan vergemakkelijkt dit dus culturele assimilatie. Met betrekking tot de leidende partij wijzen Nahavandi en Malekzadeh op de volgende twee factoren: mate van multiculturalisme, oftewel de mate waarin culturele verschillen toegelaten en gewaardeerd worden; en of er sprake is van een horizontale of verticale fusie. Wanneer de leidende partij bijvoorbeeld cultuurverschillen binnen de organisatie tolereert of zelfs aanmoedigt, dan vergemakkelijkt dit dus culturele integratie (bij een horizontale fusie) of culturele separatie (bij een verticale fusie).

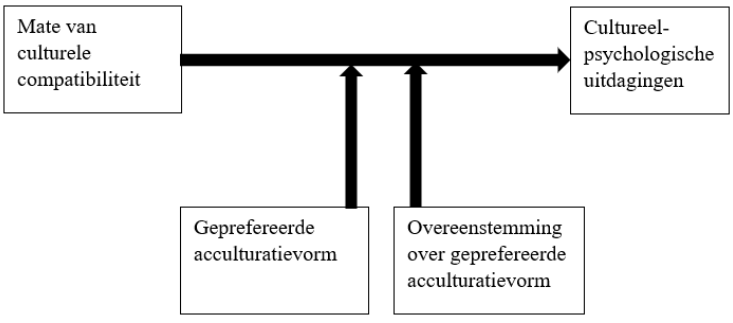
Een vraag die in aanverwante werken uitgebreid aandacht heeft gekregen, is hoe acculturatievormen op zichzelf de mate van cultureel-psychologische uitdagingen beïnvloeden. Volgens Marks en Mirvis (2011) nemen cultureel-psychologische uitdagingen in de volgorde van culturele separatie, culturele integratie en culturele assimilatie toe. Marks en Mirvis geven daarbij de volgende redenering: in deze volgorde wordt er van de niet-leidende partij meer gevraagd in termen van acculturatie en komt culturele incompatibiliteit meer naar de oppervlakte.

3.3.4 Tussentijdse conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat de volgende drie factoren van invloed zijn op de mate waarin zich cultureel-psychologische uitdagingen tijdens de uitvoering van een fusie voordoen:

- De mate van culturele compatibiliteit: naarmate het combineren van de bij een fusie betrokken organisatieculturen betekent dat de autonomie onder medewerkers van de niet-leidende partij meer wordt ingeperkt, leidt dit tot moeilijker beheersbare cultureel-psychologische uitdagingen;
- De geprefereerde acculturatievorm: in de volgorde van culturele separatie, culturele integratie en culturele assimilatie neemt de mate van cultureel-psychologische uitdagingen toe;
- De mate van overeenstemming over de geprefereerde acculturatievorm: naarmate overeenstemming tussen de bij een fusie betrokken partijen over de geprefereerde acculturatievorm afneemt, neemt de mate van cultureel-psychologische uitdagingen toe.

Bovenstaande factoren moeten in samenhang met elkaar worden beschouwd om een gefundeerde uitspraak te doen over de te verwachten cultureel-psychologische uitdagingen tijdens de uitvoering van een fusie. Dit kan gedaan worden aan de hand van het volgende geïntegreerde theoretische model:



Figuur 3: Geïntegreerd theoretisch model

3.4 Succesfactoren voor het effectief omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen tijdens het fusieproces

Nu duidelijk is welke factoren van invloed zijn op de mate waarin zich cultureel-psychologische uitdagingen tijdens de uitvoering van een fusie voordoen, wordt ten slotte gekeken naar de derde theoretische deelvraag: wat zijn volgens de theorie succesfactoren voor het effectief omgaan met deze cultureel-psychologische uitdagingen tijdens het fusieproces? Vanuit de werken van Gomes, Angwin, Weber en Tarba (2014) en Stahl et al. (2013), de één een meta-analyse en de ander een wetenschappelijke beschouwing van theorievorming over succesfactoren voor een fusie, zijn vijf succesfactoren opgemaakt, namelijk: transformationeel leiderschap, communicatie, diep cultureel leren, participatie door medewerkers en een balans tussen incrementele en snelle verandering. Aan de hand van een verzameling werken worden deze toegelicht.

3.4.1 Succesfactor 1: transformationeel leiderschap

Volgens Bass, Avolio, Jung en Berson (2003) vragen snel veranderende omgevingen, zoals typisch het geval is tijdens een fusie, om transformationeel leiderschap. Dit type leiderschap kan begrepen worden in contrast met transactioneel leiderschap. Kenmerkend voor transactioneel leiderschap is dat medewerkers hun leidinggevende volgen in ruil voor lof of beloningen (Bass et al., 2003). Transformationeel leiderschap stelt een wezenlijk andere manier van leiderschap voor en kan, toegepast op een fusie, omschreven worden als het vermogen van een leider om een aansprekende visie te geven op de fusie, medewerkers te inspireren en motiveren om de beoogde voordelen van de fusie te behalen, medewerkers uit te dagen om creatieve oplossingen te bedenken voor de problemen die zich tijdens het fusieproces voordoen en empathie te tonen voor de zorgen van medewerkers over de fusie (Vasilaki, 2011a, 2011b). Uit deze omschrijving kunnen de volgende vier dimensies van transformationeel leiderschap opgemaakt worden: geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en geïndividualiseerde overweging.

Nemanich en Keller (2007) tonen met hun onderzoek aan dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan acceptatie van een fusie, werktevredenheid en prestaties van medewerkers na een fusie. Volgens Nemanich en Keller wordt deze relatie gemedieerd door een positief werkklimaat, met doelhelderheid (als resultaat van geïdealiseerde invloed) en ondersteuning voor creatief denken (als resultaat van intellectuele stimulatie) als belangrijkste kenmerken. Op deze bevinding kan vanuit twee andere werken twee aanvullingen gegeven worden. Ten eerste tonen Kavanagh en Ashkanasy (2006) met hun longitudinale studie naar de fusie van drie publieke organisaties aan dat acceptatie van een fusie (ook) beïnvloed wordt door de erkenning vanuit de leider naar medewerkers toe dat een fusie een emotioneel proces is: geïndividualiseerde overweging. Ten tweede stellen Sitkin en Pablo (2004) dat doelhelderheid (als resultaat van geïdealiseerde invloed) ook medewerkers motiveert en bij hen de behoefte opwekt om met de gecombineerde organisatie geassocieerd te worden. Met andere woorden, doelhelderheid roept niet alleen acceptatie van een fusie, maar ook commitment aan de fusie onder

medewerkers op. Vasilaki (2011b) toont met haar onderzoek ten slotte aan dat geïdealiseerde invloed, intellectuele stimulatie en geïndividualiseerde overweging positief gerelateerd zijn aan het effectief omgaan met culturele verschillen tijdens het fusieproces. In onderzoek naar de relatie tussen transformationeel leiderschap en het effectief omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen, wordt minder bewijs gevonden voor een positief effect dat terug te voeren is op de dimensie inspirerende motivatie.

3.4.2 Succesfactor 2: communicatie

Wat, hoe, hoe vaak en in welke richting tijdens het fusieproces gecommuniceerd moet worden om effectief met cultureel-psychologische uitdagingen om te gaan, is een vraag die aan de basis staat van een rijke reeks onderzoeken. Met betrekking tot het "wat" van communicatie kunnen vanuit de literatuur twee posities onderscheiden worden, namelijk: leidinggevenden moeten met het zicht op het tegengaan van onzekerheid onder medewerkers zo expliciet mogelijk overbrengen wat de fusie voor gevolgen voor hen heeft (Schweiger, Csiszar, & Napier, 1993); en leidinggevenden moeten met het zicht op het tegengaan van onzekerheid onder medewerkers zo expliciet mogelijk overbrengen wanneer fusie-gerelateerde veranderingen voorbereid en uitgevoerd worden (Benton & Austin, 2010).

Rondom het "hoe" van communicatie speelt de volgende vraag: hoe open en eerlijk (realistisch) moet tijdens het fusieproces gecommuniceerd worden? Volgens Schweiger en DeNisi (1991) suggereert vroeger werk dat realistische communicatie vermeden zou moeten worden. Realistische communicatie zou er namelijk toe leiden dat medewerkers, omwille van het niet willen ondergaan van pijnlijke veranderingen, besluiten de organisatie te verlaten. De onderzoeksresultaten van Schweiger en DeNisi spreken deze suggestie echter tegen en wijzen uit dat realistische communicatie medewerkers een basis geeft om niet op geruchten te vertrouwen, onzekerheid onder medewerkers wegneemt en de bezorgdheid van een organisatie om haar medewerkers symboliseert. Met betrekking tot dit laatste punt stellen Schweiger en DeNisi (1991, p. 130): *"Organizations that communicate caring and concern to employees, whatever the communication's informational content, may be able to expect increased employee commitment."*

Een andere vraag die rondom het "hoe" van communicatie speelt, is: van welke communicatiemedia moet tijdens het fusieproces gebruik gemaakt worden? Onderzoeksresultaten wijzen uit dat elk medium gebruikt moeten worden dat door medewerkers gerespecteerd wordt en een boodschap tijdig over kan brengen (Schweiger et al., 1993) en dat zowel formele communicatiemedia als informele persoonlijke besprekingen gebruikt moeten worden om medewerkers de kans te geven beslissingen te begrijpen (Benton & Austin, 2010).

Met betrekking tot het "hoe vaak" van communicatie wijzen onderzoeksresultaten uit dat frequente communicatie belangrijk is om onzekerheid onder medewerkers weg te nemen (Schweiger et al., 1993). Met betrekking tot het "in welke richting" van communicatie wijzen onderzoeksresultaten uit dat communicatie niet alleen in één richting (van management naar medewerkers) dient op te werken,

maar ook in twee richtingen (Larsson et al., 2004; Vester, 2002). Communicatie in twee richtingen geeft medewerkers de mogelijkheid zorgen te uiten, ideeën en suggesties met betrekking tot de fusie aan te dragen en is belangrijk om draagvlak voor beslissingen te creëren.

3.4.3 Succesfactor 3: diep cultureel leren

Een HRM-strategie die met het zicht op het effectief omgaan met culturele verschillen tijdens het fusieproces veel aandacht heeft gekregen in de literatuur en praktijk, is diep cultureel leren. Uit het onderzoek van Schweiger en Goulet (2005) blijkt dat diep cultureel leren wederzijds cultureel begrip stimuleert en het risico op negatieve stereotypen en cultuurclash vermindert. Een HRM-interventie waarmee diep cultureel leren vormgegeven kan worden, is een workshop waarbinnen cultuurverheldering centraal staat (Marks & Mirvis, 2011). Daarbij bespreken de betrokken partijen gezamenlijk hoe zij de cultuur van hun eigen organisatie zien, hoe zij de cultuur van de andere organisatie zien en hoe zij denken dat de andere organisatie hun cultuur ziet. Opvallend aan de onderzoeksresultaten van Schweiger en Goulet (2005) is dat oppervlakkig cultureel leren, waarbij aan interventies zoals *show-and-tell*-presentaties gedacht kan worden, de percepties van culturele verschillen en het risico op cultuurclash juist versterkt. Marks en Mirvis (2011, pp. 868-869) concluderen daarom: *"It seems that it is better to do nothing about culture clarification than something superficial and perfunctory. The best approach, of course, is to devote time and resources to deep cultural learning, especially during the combination phase."*

3.4.4 Succesfactor 4: participatie door medewerkers

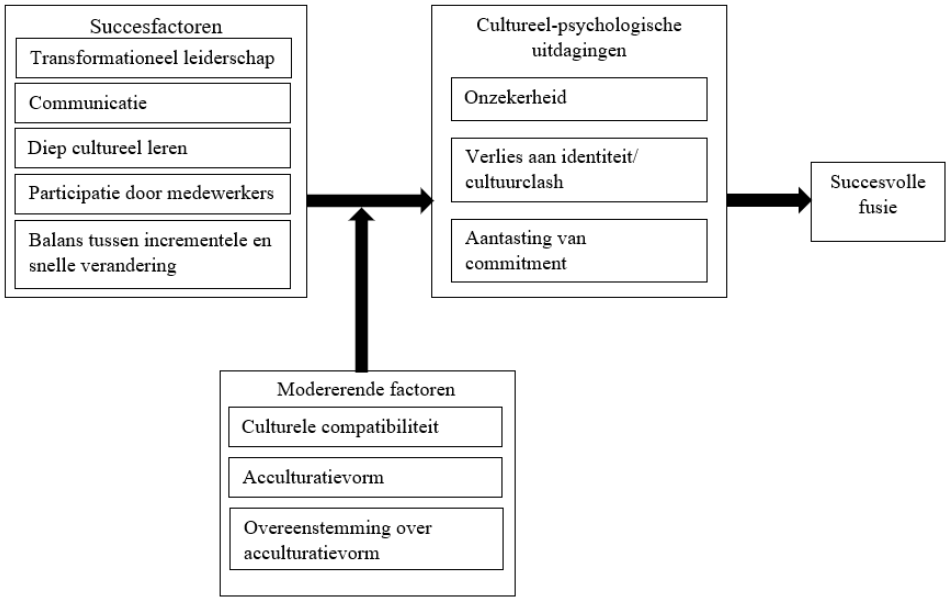
Hyde en Paterson (2001) stellen dat participatie door medewerkers met het zicht op draagvlak voor beslissingen een basisregel is. Daarnaast tonen Bartels et al. (2006) met hun onderzoek aan dat participatieve besluitvorming van invloed is op de identificatie onder medewerkers na de fusie, een theoretisch concept dat nauw verbonden is aan commitment. Met een transitiestructuur, dat refereert naar de structuur die tijdens het fusieproces opgericht wordt om de managementstructuur te ondersteunen bij de overgang van afzonderlijke organisaties naar één gecombineerde organisatie, kan participatie door medewerkers een prominente plaats binnen het fusieproces krijgen (Marks & Mirvis, 2000). Een transitiestructuur, waarbij medewerkers deel uitmaken van de werkgroepen die het concrete ontwerp van de gecombineerde organisatie bestuderen en hier aanbevelingen over doen aan de stuurgroep, heeft volgens Marks en Mirvis (2000) niet alleen als voordeel dat het draagvlak voor beslissingen en commitment onder medewerkers oproept, maar ook dat het helpt negatieve stereotypen te doorbreken en culturele verschillen te overbruggen. Dit vraagt wel dat medewerkers uit de bij een fusie betrokken organisaties samen tot een oplossing voor een gemeenschappelijk probleem moeten komen (Marks & Mirvis, 2000).

3.4.5 Succesfactor 5: een balans tussen incrementele en snelle verandering

Lange tijd pleitte het idee dat de eerste 100 dagen kritiek zijn voor een succesvolle fusie voor een relatief snel fusieproces (Angwin, 2004). Sinds onder andere Angwin (2004) echter geen empirische ondersteuning voor dit idee vond, domineert een meer genuanceerd beeld de literatuur. Kavanagh en Ashkanasy (2006) stellen dat een incrementele wijze van verandering tot minder weerstand en een positievere aanblik ten aanzien van leidinggevenden onder medewerkers leidt. Volgens Benton en Austin (2010) is het belangrijk om een balans te vinden tussen het vasthouden van het momentum en het voldoende tijd vrijmaken om draagvlak onder medewerkers en besluitvorming door leidinggevenden te bevorderen. Marks en Mirvis (2011) stellen dat er snel gehandeld moet worden om onzekerheid te vermijden en operationele synergiën, zoals kostenverlagingen, te realiseren, terwijl er tegelijkertijd voor gewaakt moet worden dat te snel en met te weinig zorg handelen voor een cultuurclash zorgt.

3.5 Conceptueel model

Op basis van wat in het theoretisch kader behandeld is, is het volgende conceptueel model voor dit onderzoek opgemaakt:



Figuur 4: Conceptueel model

Het conceptueel model laat zien dat er vijf succesfactoren zijn voor het effectief omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen – onzekerheid, een gevoel van verlies aan identiteit/cultuurclash en aantasting van commitment – tijdens het fusieproces. De mate waarin zich cultureel-psychologische uitdagingen tijdens de uitvoering van een fusie voordoen en hiermee ook wel eisen aan het effectief omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen tijdens het fusieproces worden gesteld, is afhankelijk van: de mate van culturele compatibiliteit, de geprefereerde acculturatievorm en de mate van

overeenstemming over de geprefereerde acculturatievorm. Het effectief omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen draagt bij aan het tot een minimum beperken van negatieve reacties onder medewerkers op de fusie, zoals uitstroom, en het bereiken van de geprefereerde acculturatievorm. Daarmee is het indirect van invloed op het realiseren van een succesvolle fusie.

4. Methodologisch kader

Dit hoofdstuk zet uiteen hoe het empirische deel van dit onderzoek is vormgegeven. Allereerst wordt beargumenteerd waarom voor een enkelvoudige casestudy is gekozen. Vervolgens wordt ingegaan op de keuze voor interviews en documenten voor de verzameling van empirische data. De operationalisatie waar binnen dit onderzoek gebruik van is gemaakt, wordt in paragraaf drie toegelicht. In paragraaf vier wordt ingegaan op de methode die binnen dit onderzoek gebruikt is voor de analyse van de verkregen empirische data. Ten slotte wordt via een bespreking van de betrouwbaarheid en validiteit inzicht gegeven in de kwaliteit van dit onderzoek.

4.1 Onderzoeksstrategie: enkelvoudige casestudy

De vraag die binnen dit onderzoek centraal staat, luidt: aan welke voorwaarden moet het fusieproces van Intervence en JB west vanuit cultureel-psychologisch opzicht voldoen om een succesvolle fusie te realiseren en in hoeverre wordt hier momenteel aan voldaan? Voor de beantwoording van deze vraag is een enkelvoudige casestudy naar de fusie tussen Intervence en JB west uitgevoerd. Een enkelvoudige casestudy betreft een onderzoeksstrategie, waarbij één drager van een sociaal verschijnsel onderzocht wordt (Bleijenbergh, 2016). Het sociale verschijnsel dat binnen dit onderzoek onderzocht is, is een fusie. Kenmerkend voor de scope van een casestudy is dat de context waarin het sociale verschijnsel zich voordoet, hier onderdeel van uitmaakt (Myers, 2013). Daarin onderscheidt het zich van bijvoorbeeld een experiment, waarbij de natuurlijke omgeving juist wordt uitgeschakeld om een geïsoleerd effect rondom een sociaal verschijnsel te onderzoeken (Van Thiel, 2020).

Er is voor een enkelvoudige casestudy gekozen, omdat hiermee diepgaand inzicht verkregen kon worden in de veelzijdigheid van de centrale cultureel-psychologische thema's van dit onderzoek. Wanneer deze thema's via een survey in beeld worden gebracht, bestaat het risico dat er onvoldoende diepgaand inzicht verkregen wordt in de veelzijdigheid van deze thema's. Zo stellen bijvoorbeeld Almor, Tarba en Benjamini (2009, p. 33) het volgende over de dominantie van kwantitatieve strategieën in onderzoek naar fusies en overnames: *"This approach does not necessarily capture the socio-cultural aspects of such complex and multifaceted organizational change processes as found in M&A's."*

Een tweede reden waarom voor een enkelvoudige casestudy gekozen is, is omdat hiermee diepgaand inzicht verkregen kon worden in de percepties die aan de centrale cultureel-psychologische thema's van dit onderzoek verbonden zijn. Het belang hiervan kan geïllustreerd worden aan de hand van een voorbeeld. Voor het empirisch onderzoeken van de mate waarin de voorbereiding van de fusie tussen Intervence en JB west voor onzekerheid onder medewerkers van Intervence heeft gezorgd, volstond het niet om uitsluitend de met de fusie gepaard gaande veranderingen in beeld te brengen. William en Cooper (1998, p. 307) stellen namelijk: *"It is not the demand or the source of the pressure itself that is the issue, it is the perception of that pressure."*

4.2 Methode van dataverzameling: interviews en documenten

Kenmerkend voor een enkelvoudige casestudy is dat meerdere dataverzamelingsmethoden gebruikt worden om een sociaal verschijnsel te onderzoeken (Bleijenbergh, 2016; Myers, 2013). Binnen de enkelvoudige casestudy naar de fusie tussen Intervence en JB west zijn interviews afgenomen en documenten verzameld. Hierbij is sprake van triangulatie van methoden, wat betekent dat in dit onderzoek uitgespraken gedaan zijn op basis van een vergelijking tussen data afkomstig van verschillende dataverzamelingsmethoden (Van Thiel, 2020).

De interviews die afgenomen zijn, zijn semi-gestructureerd van aard. Myers (2013, p. 121) omschrijft het semi-gestructureerde interview als volgt: *"The use of some pre-formulated questions, but no strict adherence to them. New questions might emerge during the conversation."* Hieruit kunnen de volgende twee sterktes opgemaakt worden: er is sprake van een zekere consistentie tussen interviews, waardoor de verkregen data uit verschillende interviews met elkaar vergeleken kunnen worden; en door niet slechts vast te houden aan een reeks voorbereide vragen, is er tijdens de interviews ook de mogelijkheid om nieuwe onderzoekslijnen op het spoor te komen. Nadelen van interviews in het algemeen zijn dat ze arbeidsintensief zijn, dat mensen de neiging hebben om sociaal wenselijke antwoorden te geven en dat het geheugen van mensen beperkt is (Bleijenbergh, 2016; Van Thiel, 2020).

Met het zicht op het tweede nadeel van interviews is ervoor gekozen anonimiteit zo veel als mogelijk binnen het onderzoek te waarborgen. Deze anonimiteit kon echter niet volledig gewaarborgd worden. Om de verkregen data in perspectief te plaatsen en patronen te identificeren, moest bij de analyse van de verkregen data namelijk naar de functie of het toekomstperspectief van respondenten gerefereerd worden (zie paragraaf 4.4).

Van Intervence zijn in totaal elf medewerkers geïnterviewd, terwijl van JB west in totaal drie medewerkers zijn geïnterviewd. De medewerkers die van Intervence geïnterviewd zijn, zijn: drie medewerkers met een managementfunctie, waarvan de functie boventallig is verklaard (de bestuurder, het hoofd beleid en het hoofd bedrijfsvoering); twee medewerkers met een managementfunctie (regiomanagers), die als teammanager tot JB west Zeeland zullen toetreden; vier gezinsmanagers die als jeugdbeschermer tot JB west Zeeland zullen toetreden; en twee medewerkers met een ondersteunende functie, die een andere functie binnen JB west Beleid & Bedrijfsvoering aangeboden hebben gekregen. De medewerkers die van JB west geïnterviewd zijn, zijn medewerkers met een managementfunctie, die via participatie in het "Kernteam Intervence" nauw betrokken zijn bij het ontwerp en proces van de fusie tussen Intervence en JB west.

De interviews hadden een gemiddelde duur van 60 minuten en zijn digitaal via de programma's Zoom en Teams afgenomen. De keuze om van Intervence meer medewerkers te interviewen dan van JB west heeft ermee te maken dat de fusie vooral impact heeft op medewerkers van Intervence (als niet-leidende partij) en dat dientengevolge de percepties van medewerkers van Intervence de meest waardevolle input bieden voor de beantwoording van de hoofdvraag. Tegelijkertijd had de onderzoeker de voorkeur om meer (in totaal vijf) medewerkers van JB west te interviewen. Doordat JB west tijdens

het onderzoek als gevolg van de fusie te maken had met een hoog ervaren werkdruk en het onderzoek is uitgevoerd ten tijde van de coronapandemie, is het niet gelukt meer medewerkers van JB west beschikbaar en bereid te vinden voor een interview.

De keuze om verschillende groepen medewerkers van Intervence te interviewen, is gedaan met het zicht op triangulatie van bronnen. Dit betekent dat in dit onderzoek uitspraken gedaan zijn op basis van een vergelijking tussen meerdere perspectieven (Bleijenbergh, 2016). Dit is in het bijzonder van belang wanneer onderzoek wordt gedaan naar organisatiecultuur. Binnen een organisatie doen zich doorgaans namelijk cultuurverschillen tussen medewerkers met en zonder managementfunctie voor (Chatterjee, Lubatkin, Schweiger, & Weber, 1992). Triangulatie van bronnen is eveneens van belang geweest om in beeld te brengen in welke mate de voorbereiding van de fusie cultureel-psychologische uitdagingen onder medewerkers van Intervence heeft opgeroepen. Deze houden namelijk verband met het toekomstperspectief dat medewerkers hebben. In het toekomstperspectief doen zich verschillen voor tussen gezinsmanagers, medewerkers met een managementfunctie en medewerkers met een ondersteunende functie. Triangulatie van bronnen heeft niet plaatsgevonden bij JB west. In paragraaf 6.2.2 wordt nader gereflecteerd op de respondentenkeuze.

Mede met het zicht op het derde nadeel van interviews, dat het geheugen van mensen beperkt is, zijn binnen de enkelvoudige casestudy ook documenten verzameld. Daarbij gaat het om bestaand materiaal dat oorspronkelijk voor een ander doel is geproduceerd, maar voor dit onderzoek waardevolle informatie bevat (Van Thiel, 2020). Bij de selectie van documenten is het volgende inhoudelijke relevantie-criterium gehanteerd: het document bevat informatie ten aanzien van de centrale cultureel-psychologische thema's van dit onderzoek. Daarnaast is het volgende periode-criterium gehanteerd: het document is vanaf 2015 geproduceerd. In dit jaar trad de Jeugdwet inwerking. Veel GI's reageerden hierop met het herinrichten van de organisatie, het heroverwegen van de strategische oriëntatie en het inzetten op een organisatiecultuur die dit ondersteunt. Ten slotte zijn naast documenten die door het bestuur zijn opgesteld, ook documenten verzameld die door andere auteurs zijn opgesteld, zoals de OR van Intervence en het externe onderzoeksbureau MonitorGroep.

Voorbeelden van documenten die voor dit onderzoek geraadpleegd zijn, zijn: jaarverslagen; het onderzoeksverslag van Groenewegen, de toenmalig (2016) bestuurder van Intervence, naar de integratie van Intervence en een andere (anonieme) GI; het in 2019 doorgevoerde reorganisatieplan van Intervence; de resultaten van een onlangs onder medewerkers van Intervence afgenomen enquête over hun welzijn; en het inwerktraject voor de startende jeugdbeschermer binnen JB west. De volledige lijst van geraadpleegde bronnen is in bijlage 3 opgenomen.

4.3 Operationalisatie

Met de operationalisatie worden de theoretische concepten van dit onderzoek empirisch meetbaar gemaakt. De operationalisatie heeft als basis gediend voor de formulering van de interviewvragen (zie bijlage 1) en de analyse van de verkregen empirische data (zie bijlage 2).

Voor de beantwoording van de eerste empirische deelvraag is het theoretische concept *cultureel-psychologische uitdagingen* meetbaar gemaakt. Vanuit de theorie is opgemaakt dat dit theoretische concept bestaat uit de volgende drie dimensies: onzekerheid, een gevoel van verlies aan identiteit en aantasting van commitment.

Vanuit de M&A-anxiety theorie is opgemaakt dat de tastbare veranderingen rondom baanzekerheid, functie-inhoud en organisatiesamenstelling die een fusie teweeg brengt, onzekerheid onder medewerkers kan oproepen (Seo & Hill, 2005). Voor het meetbaar maken van onzekerheid volstaat het niet deze veranderingen uitsluitend in beeld te brengen, namelijk: *"It is not the demand or the source of the pressure itself that is the issue, it is the perception of that pressure"* (Williams & Cooper, 1998, p. 307). De perceptie die medewerkers hebben van de tastbare veranderingen die een fusie teweeg brengt, uit zich volgens de M&A-anxiety theorie in een bepaald stressniveau onder medewerkers. Dit is in beeld gebracht door te kijken naar de mate waarin medewerkers van Intervence zich als gevolg van de fusie zorgen maken over het behoud van hun functie, veranderingen rondom de inhoud van hun functie en het verlies van gewaardeerde collega's (Seo & Hill, 2005). Daarnaast is vanuit het psychologisch contract opgemaakt dat de niet-tastbare verandering in de relatie tussen medewerker en organisatie die een fusie teweeg brengt, ook onzekerheid onder medewerkers kan oproepen (Cartwright & Cooper, 1990; Stinchcomb & Ordaz, 2007). Dit is in beeld gebracht door te kijken naar de mate waarin medewerkers van Intervence zich als gevolg van de fusie zorgen maken over een verandering rondom impliciete verwachtingen en vertrouwen in hun relatie met de organisatie.

Vanuit de sociale identiteitstheorie is opgemaakt dat de centrale opgave van een fusie – twee voorheen onafhankelijke organisaties en hiermee ook culturen moeten in één organisatie gecombineerd worden – een gevoel van verlies aan identiteit onder medewerkers kan oproepen (Seo & Hill, 2005). Net als onzekerheid, uit dit zich in een bepaald stressniveau onder medewerkers (Weber & Drori, 2011). Dit is in beeld gebracht door te kijken naar de mate waarin medewerkers van Intervence zich zorgen maken over de impact van de fusie op de identiteit van Intervence.

Vanuit Hartog (2004) is opgemaakt dat de doelstellingen en waarden van een organisatie waar medewerkers aan gecommitteerd zijn, tijdens een fusie aan verandering onderhevig zijn en dat dit voor aantasting van commitment onder medewerkers kan zorgen. Dit uit zich in een afname van het geloof in en acceptatie van de doelstellingen en waarden van de organisatie en een afname van de bereidheid om namens de organisatie aanzienlijke inspanningen te leveren. Dit is in beeld gebracht door te kijken naar de mate waarin medewerkers van Intervence zich als gevolg van de fusie minder verbonden met de organisatie en minder gemotiveerd in hun werk voelen.

De drie cultureel-psychologische uitdagingen kunnen bij medewerkers de reactie oproepen dat zij besluiten de organisatie te verlaten (Cartwright & Cooper, 1993b; Porter et al., 1974; Weber & Drori, 2011). Met andere woorden, een toename van uitstroom tijdens een fusie geldt als een indicatie van onzekerheid, een gevoel van verlies aan identiteit en/of aantasting van commitment onder medewerkers. Dit geldt ook voor een toename van verzuim, afname van werktevredenheid en afname van

productiviteit (Cartwright & Cooper, 1993b; Weber & Drori, 2011). Deze reacties worden echter niet in dit onderzoek meegenomen, omdat hiervoor niet de benodigde empirische data toegankelijk was. Bovendien stellen andere onderzoeken, zoals die van Weber en Drori (2011), uitstroom centraal als de meest bepalende factor voor het presteren van een gecombineerde organisatie na een fusie. Voor het meetbaar maken van cultureel-psychologische uitdagingen is de volgende operationalisatietabel opgesteld:

Dimensie	**Indicator**	**Vindplaats: interview**
Onzekerheid	Een medewerker maakt zich als gevolg van de fusie zorgen over het behoud van zijn/haar baan	Interviewvraag 1 (Intervence) Interviewvraag 1 (JB west)
	Een medewerker maakt zich als gevolg van de fusie zorgen over veranderingen rondom de inhoud van zijn/haar functie	
	Een medewerker maakt zich als gevolg van de fusie zorgen over het verlies van gewaardeerde collega's	
	Een medewerker maakt zich als gevolg van de fusie zorgen over een verandering rondom impliciete verwachtingen en vertrouwen in diens relatie met de organisatie	
Een gevoel van verlies aan identiteit	Een medewerker maakt zich zorgen over de impact van de fusie op de identiteit van Intervence	Interviewvraag 2 (Intervence)
Aantasting van commitment	Een medewerker voelt zich als gevolg van de fusie minder verbonden met de organisatie	Interviewvraag 3 (Intervence) Interviewvraag 2 (JB west)
	Een medewerker voelt zich als gevolg van de fusie minder gemotiveerd in zijn/haar werk	Interviewvraag 4 (Intervence) Interviewvraag 2 (JB west)
Uitstroom	Een toename van het percentage medewerkers dat de organisatie verlaat, in verhouding tot toen een onderzoek naar de fusie nog niet was aangekondigd	Interviewvraag 5 (Intervence) Interviewvraag 3 (JB west)

Tabel 1: Operationalisatie cultureel-psychologische uitdagingen

Voor de beantwoording van de tweede empirische deelvraag zijn de theoretische concepten *organisatiecultuur* en *geprefereerde acculturatievorm* meetbaar gemaakt. Binnen dit onderzoek is organisatiecultuur als volgt gedefinieerd: "Organisatiecultuur omvat de manier waarop dingen in een organisatie worden gedaan. Het omvat de reeks belangrijke, vaak onuitgesproken assumpties, overtuigingen en waarden die leidend zijn voor de praktijken binnen een organisatie" (Marks & Mirvis, 2011, p. 653). Om de organisatiecultuur van Intervence en JB west in beeld te brengen, is gebruik gemaakt van Harrison's (1987) cultuurtypologie. Uit de cultuurtypologie van Harrison zijn de volgende zes dimensies van organisatiecultuur opgemaakt: autonomie, motivatie, besluitvormingsstijl, communicatiestijl, leiderschapsstijl en dienstverleningsstijl. Deze dimensies interacteren met elkaar, resulterend in een dominant gedragspatroon dat respectievelijk: gecentreerd is rondom de macht van de leider; bepaald wordt door hiërarchie en regels; doelgericht ingestoken is; en egalitaristisch ingestoken is. Voor het meetbaar maken van organisatiecultuur is een geïntegreerd operationalisatietabel opgesteld, die in bijlage 2 terug te vinden is. Hieronder wordt de operationalisatietabel voor een ondersteuningscultuur weergegeven:

Dimensie	**Indicator**	**Vindplaats: interview**
Autonomie	Medewerkers beschikken over een hoge mate van autonomie bij de uitoefening van hun werkzaamheden	Interviewvraag 6 (Intervence) Interviewvraag 4 (JB west)
Motivatie	Medewerkers zijn gemotiveerd door de activiteit van de taak zelf en hun verbondenheid aan het team of organisatie	Interviewvraag 7 (Intervence) Interviewvraag 5 (JB west)
Besluitvormings-stijl	Medewerkers worden actief betrokken bij het formuleren van problemen en het selecteren van oplossingen tijdens besluitvorming	Interviewvraag 8 (Intervence) Interviewvraag 6 (JB west)
Communicatie-stijl	Communicatie is overwegend informeel, met een egalitaristische (gelijkheid, wederzijds vertrouwen en waardering) insteek	Interviewvraag 9 (Intervence) Interviewvraag 7 (JB west)
Leiderschapsstijl	Leiderschap richt zich op het onderhouden van kwalitatief goede relaties binnen het team of organisatie	Interviewvraag 10 (Intervence)

		Interviewvraag 8 (JB west)
Dienstverlenings-stijl	Binnen dienstverlening ligt de nadruk op het luisteren naar, inleven in de behoeften van en samenwerken met afnemers en andere externe partijen	Interviewvraag 11 (Intervence) Interviewvraag 9 (JB west)

Tabel 2: Operationalisatie organisatiecultuur (ondersteuningscultuur)

Binnen dit onderzoek is acculturatie als volgt gedefinieerd: "Het proces waarbij de culturen van twee organisaties als gevolg van een fusie in nauw contact met elkaar komen en dit contact verandering in de cultuur van een of beide organisaties tot gevolg heeft" (Benton & Austin, 2010). Vanuit de theorie is opgemaakt dat er vier geprefereerde vormen van acculturatie mogelijk zijn, namelijk: culturele separatie, culturele integratie, culturele assimilatie en culturele transformatie. Welke voorkeuren Intervence en JB west ten aanzien van de acculturatievorm hebben, is binnen dit onderzoek op twee manieren in beeld gebracht. Ten eerste is aan beide organisaties direct gevraagd welke (cultuur)veranderingen binnen een van beide of beide organisaties moeten plaatsvinden om een succesvolle fusie te realiseren. Ten tweede is naar het model van Nahavandi en Malekzadeh (1988) aan JB west gevraagd hoe zij tegen het bestaan van verschillende culturen binnen haar organisatie na de fusie met Intervence aankijkt en is aan Intervence gevraagd hoe zij tegen behoud van de eigen cultuur tijdens de fusie met JB west en de aantrekkelijkheid van de cultuur van JB west aankijkt. De uitkomsten zijn met elkaar vergeleken om een gefundeerde uitspraak te kunnen doen. Voor het meetbaar maken van de geprefereerde acculturatievorm is een geïntegreerd operationalisatietabel opgesteld, die in bijlage 2 terug te vinden is. Hieronder wordt de operationalisatietabel voor culturele assimilatie weergegeven:

Dimensie	**Indicator**	**Vindplaats: interview**
De gewenste culturele eindstaat	Het bereiken van een succesvolle fusie vraagt een hoge mate van cultuurverandering van Intervence	Interviewvraag 12 (Intervence) Interviewvraag 11 (JB west)
Voorkeur JB west	JB west kijkt negatief aan tegen het bestaan van cultuurverschillen na de fusie met Intervence	Interviewvraag 10, 12 en 13 (JB west)
Voorkeur Intervence	Intervence hecht er weinig/geen waarde aan haar cultuur tijdens de fusie met JB west te behouden	Interviewvraag 13 (Intervence)

	De cultuur van JB west wordt door Intervence als aantrekkelijk beschouwd	Interviewvraag 14 (Intervence)

Tabel 3: Operationalisatie geprefereerde acculturatievorm (culturele assimilatie)

Voor de beantwoording van de derde en vierde empirische vraag is ten slotte het theoretische concept *succesfactoren fusie* meetbaar gemaakt. Vanuit de theorie zijn de volgende vijf succesfactoren opgemaakt: transformationeel leiderschap, communicatie, diep cultureel leren, participatie door medewerkers en een balans tussen incrementele en snelle verandering. Transformationeel leiderschap is binnen dit onderzoek geconcretiseerd in de volgende drie indicatoren: geïdealiseerde invloed, intellectuele stimulatie en geïndividualiseerde overweging. De drie indicatoren zijn meetbaar gemaakt door aan te sluiten op Vasilaki's (2011a, 2011b) omschrijving van transformationeel leiderschap. Communicatie is meetbaar gemaakt door de werken van verschillende auteurs samen te voegen in drie indicatoren. Hierin komen het "wat", "hoe", "hoe vaak" en "in welke richting" van communicatie terug.

Diep cultureel leren is meetbaar gemaakt door na te gaan of er tijdens het fusieproces acties gericht op wederzijds cultureel begrip hebben plaatsgevonden of gepland staan. Participatie door medewerkers is meetbaar gemaakt door na te gaan in welke mate medewerkers van Intervence via formeel of informeel contact met JB west of werkgroepen aan het ontwerp of de implementatie van de met de fusie gepaard gaande veranderingen hebben deelgenomen of deel zullen nemen. Een balans tussen incrementele en snelle verandering is meetbaar gemaakt door na te gaan welke percepties betrokkenen hebben van het tempo waarmee het fusieproces doorlopen wordt en gaat worden. Voor het meetbaar maken van de vijf succesfactoren is de volgende operationalisatietabel opgesteld:

Dimensie	**Indicator**	**Vindplaats: interview**
Transformationeel leiderschap	De leiding van het fusieproces geeft een aansprekende visie op de fusie	Interviewvraag 15 (Intervence) Interviewvraag 14 (JB west)
	De leiding van het fusieproces helpt medewerkers op een andere manier naar door hun ervaren problemen te kijken	
	De leiding van het fusieproces toont empathie voor de zorgen van medewerkers over de fusie	
Communicatie	Zowel de gevolgen van de fusie voor medewerkers als een tijdspad over het veranderingsproces worden transparant naar medewerkers gecommuniceerd	Interviewvraag 16 (Intervence) Interviewvraag 15 (JB west)
	Er wordt tijdens het fusieproces frequent van formele en informele communicatiemedia gebruik gemaakt	

	Er wordt tijdens het fusieproces niet alleen van management naar medewerkers, maar ook van medewerkers naar management gecommuniceerd	
Diep cultureel leren	Tijdens het fusieproces worden acties gericht op wederzijds cultureel begrip georganiseerd	Interviewvraag 16 (JB west)
Participatie door medewerkers	Medewerkers van Intervence participeren via formeel of informeel contact met JB west of werkgroepen aan het ontwerp of implementatie van de met de fusie gepaard gaande veranderingen	Interviewvraag 17 Interviewvraag 17 (JB west)
Een balans tussen incrementele en snelle verandering	De percepties die betrokkenen hebben van het tempo waarmee het fusieproces doorlopen wordt en gaat worden, kenmerkt zich door een combinatie van stapsgewijze en snelle verandering	Interviewvraag 18 (Intervence) Interviewvraag 18 (JB west)

Tabel 4: Operationalisatie succesfactoren fusie

4.4 Methode van data-analyse

Voor het systematisch analyseren en interpreteren van de verkregen data uit de afgenomen interviews en verzamelde documenten, is begonnen met een quick scan. Dit betekent dat in globale zin op basis van de theoretische concepten voor dit onderzoek relevante empirische data voor de volgende analyseronde geselecteerd zijn (Van Thiel, 2020). Nadat de incubatiefase is afgerond, is begonnen aan het codeerproces. Dit behelsde twee stappen. Allereerst zijn de relevante empirische data in het programma ATLAS.ti gecodeerd. Tijdens deze stap zijn de verkregen data aan de hand van het codeerschema in theoretische concepten en indicatoren opgedeeld. Vervolgens zijn de verkregen data axiaal gecodeerd. Dit wil zeggen dat er is gezocht naar patronen tussen de gecodeerde datafragmenten (Van Thiel, 2020).

In de analyse van de verkregen data betreffende de tweede empirische deelvraag vormde het doorgronden van de organisatiecultuur van Intervence en JB west een belangrijke rol. Volgens Sathe (1983) moet hiervoor niet alleen naar het heden, maar ook naar ontwikkelingen en keuzes in het verleden gekeken worden. Binnen dit onderzoek is daarom aan de hand van documenten en interviews geprobeerd te analyseren hoe de organisatieculturen van Intervence en JB west zich sinds de invoering van de Jeugdwet in 2015 ontwikkeld hebben. Deze kwalitatieve analysetechniek is ook gebruikt bij de analyse van de verkregen data betreffende de eerste empirische deelvraag. Voor het doorgronden van de mate waarin de voorbereiding van de fusie tussen Intervence en JB west cultureel-psychologische uitdagingen onder medewerkers van Intervence heeft opgeroepen, is ook de aanloop naar de fusie tussen Intervence en JB west geanalyseerd.

Naast bovengenoemde kwalitatieve analysetechniek, wijst Van Thiel (2010) ook op twee andere kwalitatieve analysetechnieken waarvan in dit onderzoek gebruik is gemaakt. Ten eerste is een groot

deel van de empirische data geclusterd naar de kenmerken van de geïnterviewde respondenten. Concreet is gekeken of er patronen te herkennen zijn in de functie of het toekomstperspectief van respondenten en het type antwoord dat zij geven. Dit is gedaan voor de analyse van de verkregen data betreffende alle vier de empirische deelvragen. Daarnaast heeft tijdens de voorselectie van voor het onderzoek relevante empirische data en de uiteindelijke verwerking van de empirische data een telling plaatsgevonden van het aantal data-eenheden dat bij een code hoort. Het idee dat hierachter schuilgaat, is dat het aantal data-eenheden dat bij een code hoort, inzicht geeft in de bruikbaarheid van empirische data voor de uiteindelijke beschrijving of verklaring van het onderzoeksprobleem (Van Thiel, 2010). Ook dit is gedaan voor de analyse van de verkregen data betreffende alle vier de empirische deelvragen.

4.5 Kwaliteit: betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van dit onderzoek betreft de nauwkeurigheid en consistentie waarmee de variabelen zijn gemeten (Van Thiel, 2020). Met het zicht op de nauwkeurigheid van de metingen is in dit onderzoek zo veel mogelijk aangesloten op hoe andere onderzoekers de theoretische concepten van dit onderzoek hebben onderzocht. Een voorbeeld hiervan is de wijze waarop organisatiecultuur gemeten is. Uit een inventarisatie kwam naar voren dat meerdere auteurs, waaronder Cartwright en Cooper (1989, 1990, 1993a) en Kavanagh en Ashkanasy (2006), hiervoor gebruik hebben gemaakt van Harrison's (1987) cultuurtypologie. Cartwright en Cooper (1992, p. 60) stellen het volgende over Harrison's cultuurtypologie: *"experience has demonstrated that the four types are easily recognized, have high face validity and are considered meaningful by both managers and their employees."*

Consistentie betekent dat dezelfde meting onder dezelfde omstandigheden tot dezelfde bevinding leidt (Van Thiel, 2020). Volgens Van Thiel (2020) kan de consistentie van een enkelvoudige casestudy vergroot worden wanneer voor een genest design wordt gekozen. Dit betekent dat verschillende subeenheden van één grotere onderzoekseenheid in het onderzoek betrokken worden. Hiervan is binnen dit onderzoek sprake. Binnen dit onderzoek is gekozen om van Intervence gezinsmanagers, medewerkers met een managementfunctie en medewerkers met een ondersteunende functie te interviewen.

Interne validiteit is het belangrijkste criterium voor het beoordelen van de kwaliteit van een kwalitatief onderzoek (Bleijenbergh, 2016). Een onderzoek is intern valide, wanneer de onderzoeker heeft gemeten wat hij/zij had willen meten. Binnen dit onderzoek is ervoor gekozen de operationalisatie van de centrale concepten zo veel mogelijk op onderzoek naar fusies en overnames aan te laten sluiten. Een voorbeeld hiervan is dat voor de operationalisering van transformationeel leiderschap geen gebruik is gemaakt van de definitie van Bass et al. (2003), maar van de definitie van Vasilaki (2011a, 2011b). Omdat Vasilaki in haar definitie een vertaalslag maakt naar transformationeel leiderschap in relatie tot een fusie, verhoogt dit de interne validiteit van dit onderzoek. Daarnaast kenden de interviews binnen dit onderzoek een semi-gestructureerde vorm. Daardoor waren de interviewvragen duidelijk gerelateerd aan de theoretische concepten, terwijl er ook de mogelijkheid bleef om door te vragen wanneer de

respondent een nieuwe onderzoekslijn inbracht. Dit is positief van invloed op respectievelijk de consistentie en interne validiteit van dit onderzoek.

Externe validiteit betreft ten slotte de mate waarin onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar een grotere populatie (Bleijenbergh, 2016). De externe validiteit van dit onderzoek is laag. Dit is inherent aan de keuze voor een enkelvoudige casestudy (Van Thiel, 2020). De onderzoeksresultaten zijn daarom geenszins statistisch generaliseerbaar. Wel zijn de onderzoeksresultaten in zekere zin analytisch generaliseerbaar (Yin, 2018). Volgens Van Thiel (2010) ligt hierin ook vooral de meerwaarde van een enkelvoudige casestudy: de rijkdom aan empirische informatie waarin het resulteert, kan gebruikt worden voor nieuwe theorievorming (bij inductief onderzoek) of het verbeteren van bestaande theorievorming (bij deductief onderzoek). Dit onderzoek geeft inzicht in de mate waarin bestaande theorievorming, dat overwegend voortkomt uit onderzoek naar fusies en overnames in de private sector, opgaat voor een fusie in de jeugdbescherming en -reclassering. In paragraaf 6.2.1 wordt hierop gereflecteerd.

5. Analyse

Dit hoofdstuk bevat de analyse van de verkregen data uit de afgenomen interviews en verzamelde documenten. Allereerst wordt de casus, de fusie tussen Intervence en JB west, beschreven. Vervolgens wordt stilgestaan bij de mate waarin de voorbereiding van de fusie cultureel-psychologische uitdagingen heeft opgeroepen. Paragraaf drie staat stil bij de mate waarin tijdens de uitvoering van de fusie cultureel-psychologische uitdagingen verwacht kunnen worden. Ten slotte wordt in paragraaf vier in beeld gebracht hoe Intervence en JB west het fusieproces vormgeven.

5.1 Casusbeschrijving: de fusie tussen Intervence en JB west

Per 1 juli 2021 is de fusie tussen Intervence en JB west werkelijkheid geworden. Voordat op de belangrijkste bepalingen omtrent de fusie wordt ingegaan, wordt eerst kort stilgestaan bij de organisatiestructuur van Intervence en JB west.

Intervence heeft haar organisatie opgedeeld in drie regio's, namelijk: Walcheren, de Oosterschelderegio en Zeeuws-Vlaanderen (Groenewegen, 2016). Elke regio bestaat uit twee of drie teams van gezinsmanagers (ook wel jeugdbeschermers). De regio's en teams worden aangestuurd door twee op afstand staande regiomanagers en ondersteund door gedragsdeskundigen. Naast de twee regiomanagers, bestaat het managementteam uit de bestuurder, het hoofd beleid en het hoofd bedrijfsvoering. Het managementteam en de regio's worden op gebieden zoals HRM, financiën en juridisch advies ondersteund door medewerkers met een ondersteunende functie (Groenewegen, 2016).

JB west heeft haar organisatie opgedeeld in de volgende drie zelfstandige entiteiten: JB west Haaglanden, JB west Zuid Holland en JB west Beleid & Bedrijfsvoering (JB west, 2021a). De teams van jeugdbeschermers worden aangestuurd door teammanagers, die bij de casuïstiek aansluiten, en ondersteund door gedragswetenschappers. Naast teammanagers van het primaire proces, bestaat het managementteam uit teammanagers van de ondersteunende functies en twee bestuurders (JB west, 2021a).

Op 15 april 2021 maakte JB west (2021a) via een businesscase duidelijk wat zij met de fusie met Intervence beoogt. De belangrijkste bepalingen uit deze businesscase zijn:

- *Motief van de fusie:* Als motief om een fusie met Intervence aan te gaan, wijst JB west erop dat zij graag wil dat Zeeland een robuuste jeugdbeschermingsorganisatie heeft. Hieruit klinkt niet zozeer een op economische voordelen-gebaseerd motief, maar meer een op verantwoordelijkheidsgevoel-gebaseerd motief. Vanuit de theorie is opgemaakt dat met name voor fusies in de publieke sector andere dan op economische voordelen-gebaseerde motieven een belangrijke rol kunnen spelen (Pinheiro et al., 2017).
- *Een bestuurlijke fusie met het karakter van een overname:* Intervence zal via een wisseling van RvB en RvT en statutenwijzigingen onderdeel gaan uitmaken van de groep JB west. Er zal een nieuwe organisatiestructuur opgericht worden, waarin JB west Haaglanden, JB west Zuid

Holland, JB west Beleid & Bedrijfsvoering en JB west Zeeland als zelfstandige entiteiten opereren. Zij vormen samen een groep, omdat ze allemaal onder dezelfde RvB en RvT vallen. Hierbij gaat het in juridische zin om een bestuurlijke fusie. In de praktijk heeft de bestuurlijke fusie echter meer het karakter van een overname: de RvB en RvT van JB west zal na de bestuurlijke fusie met uitzondering van een RvT-lid van Intervence uitsluitend uit afgevaardigden van JB west bestaan; en binnen de groep JB west is de zelfstandige entiteit JB west Beleid & Bedrijfsvoering opgericht, die belast is met alle beleids- en bedrijfsvoeringsactiviteiten van de andere zelfstandige entiteiten. Met andere woorden, met de bestuurlijke fusie komt een belangrijk deel van de beslissingsbevoegdheid over JB west Zeeland bij de groep JB west terecht.

- *Personeelsbehoud:* Alle medewerkers van het primaire proces en de regiomanagers worden bij JB west Zeeland gecontracteerd. Met uitzondering van drie MT-leden heeft JB west de intentie om alle medewerkers (met een vaste aanstelling) van Intervence over te nemen. Dit betreft ook een groot deel van de medewerkers met een ondersteunende functie. Zij krijgen een (aangepaste) functie aangeboden binnen JB west Beleid & Bedrijfsvoering.
- *Bezuinigingen en investeringen:* Het terugdringen van het verzuim en verloop van medewerkers in het primaire proces naar de normen van JB west, moet voor een jaarlijkse besparing van 200.000 euro in het primaire proces zorgen. Daarnaast moet het afbouwen en centraliseren van ondersteunende functies in JB west Beleid & Bedrijfsvoering voor een jaarlijkse besparing van 1.000.000 euro op indirecte kosten zorgen. Hier verwacht JB west een (door Zeeuwse gemeenten te vergoeden) eenmalige investering van 1.500.000 euro voor te moeten doen.

5.2 De voorbereiding van de fusie: cultureel-psychologische uitdagingen

Deze paragraaf presenteert de resultaten met betrekking tot de eerste empirische deelvraag: in welke mate heeft de voorbereiding van de fusie tussen Intervence en JB west cultureel-psychologische uitdagingen opgeroepen? Onder de voorbereiding van de fusie wordt in dit onderzoek de periode van de aankondiging van een onderzoek naar de fusie tot 1 juli verstaan. Om adequaat antwoord te kunnen geven op de eerste empirische deelvraag, wordt eerst naar de aanloop naar de fusie tussen Intervence en JB west gekeken.

5.2.1 De aanloop naar de fusie tussen Intervence en JB west

Wanneer medewerkers terugblikken op het afgelopen jaar binnen Intervence, omschrijven zij dit als dynamisch (I3 & I8), onrustig, tumult of hectisch (I4, I6, I9, I10 & I11), frustrerend (I1, I5, I7, I9 & I11) en onzeker (I1, I3, I4, I5, I6, I8 & I10). Een gezinsmanager stelt typerend dat ze de “rollercoaster” van het afgelopen jaar in haar 17-jarige carrière binnen Intervence en rechtsvoorganger (Bureau Jeugdzorg Zeeland) niet eerder heeft meegemaakt (I5). Tegelijkertijd kan vanuit de interviews en documenten

opgemaakt worden dat het afgelopen jaar binnen Intervence niet volledig op zichzelf staat, maar in zekere zin ook in lijn is met de situatie waarin Intervence zich sinds de invoering van de Jeugdwet in 2015 begeeft:

- Al in 2016 geeft de toenmalige bestuurder van Intervence aan dat "de kwetsbaarheid [van Intervence, red.] te groot is om op middellange termijn als gezonde organisatie te kunnen blijven bestaan" (Groenewegen, 2016, p. 9). Om deze reden wordt in hetzelfde jaar door Groenewegen onderzoek uitgevoerd naar verregaande samenwerking of fusie (door Groenewegen aangeduid met integratie) tussen Intervence en een andere (anonieme) GI.
- Van integratie tussen Intervence en de andere (anonieme) GI komt het niet. Daarentegen wordt in 2017 gekozen om Intervence als zelfstandige organisatie te ontwikkelen naar een "innovatieve GI" (Intervence, 2017b). Concreet betekent dit dat Intervence een actievere rol inneemt in innovatie binnen de jeugdbescherming en -reclassering in Zeeland.
- In de periode die na 2017 volgt, verslechtert de relatie tussen Intervence en Zeeuwse gemeenten (I4 & I9). Volgens een medewerker ontstaat in deze periode onder Zeeuwse gemeenten onvrede over de wijze waarop de door hun uitgekeerde innovatie-budgetten door Intervence besteed worden (I4). In deze periode wordt ook de interne werksfeer door medewerkers negatief beoordeeld. De stelling "de werksfeer is goed" wordt in 2018 door slechts 16% van de medewerkers met eens of zeer eens beantwoord (MonitorGroep, 2018). In februari 2019 zorgt een bestuursakkoord tussen de dertien Zeeuwse gemeenten, Intervence en het Ministerie van J&V ervoor dat het ingeslagen pad van een "innovatieve GI" door Intervence deels weer verlaten wordt (Intervence, 2019).
- In 2019 vindt een reorganisatie plaats, die twee doelen heeft: het terugbrengen van de focus op het primaire proces en het realiseren van een break-even financieel resultaat (Intervence, 2020). Vanuit de interviews kan opgemaakt dat de reorganisatie in eerste instantie onrust teweeg brengt, maar dat de periode die hierna aanbreekt, ervaren wordt als een periode van het bouwen aan een gezonde organisatie (I1, I2, I3, I4 & I8). Naast dat het verzuim en de uitstroom in het primaire proces afnemen, neemt de tevredenheid met het werk onder medewerkers toe van een gemiddelde beoordeling van 6,0 in 2018 naar een gemiddelde beoordeling van 7,4 in 2021 (I2, I4 & I8; Intervence, 2021b; MonitorGroep, 2018).

In december 2020 nemen Zeeuwse gemeenten zich voor om Intervence te ontmantelen. Vanuit de interviews kan opgemaakt worden dat dit besluit ervaren wordt als het doorbreken van een toekomstperspectief waar op dat moment binnen Intervence aan gewerkt wordt. Wanneer respondenten zich richten tot dit voorgenomen besluit, typeren zij dit als "het dieptepunt van afgelopen jaar" (I6), "een doemscenario" (I3) en "een schadelijk besluit" (I8). Het voorgenomen besluit zorgt voor veel ongeloof onder medewerkers van Intervence. Een medewerker stelt: "Ja, nou, ik had er echt geen woorden voor. Het sloeg echt in als een bom. Ik had er gewoon geen rekening mee gehouden dat dit een optie zou

kunnen zijn" (I5). Een andere medewerker stelt: "Dat er altijd een turbulente relatie is geweest voorheen, dat wist ik wel […] maar, nee, dit zag ik niet aankomen" (I9).

Naast ongeloof, zorgt het voorgenomen besluit ook voor veel onbegrip onder medewerkers van Intervence. Het onbegrip onder medewerkers heeft ten eerste betrekking op de argumenten die Zeeuwse gemeenten voor hun voorgenomen besluit aandragen. Medewerkers van Intervence zijn het erover eens dat deze argumenten betrekking hebben op het verleden (zoals een gebrekkige organisatiecultuur) of landelijk spelen (zoals een hoog personeelsverloop en een verslechterd financieel weerstandsvermogen) (I1, I2, I5, I8 & I9). Het onbegrip onder medewerkers heeft ten tweede betrekking op de gevolgen die kort na het voorgenomen besluit al zichtbaar worden. Op 3 december 2020 richten de bestuurder en voorzitter van de RvT van Intervence zich via een brandbrief tot minister Dekker en staatssecretaris Blokhuis:

> Wij maken ons ernstige zorgen over dit besluit. […] Wij voorzien dat onze medewerkers door de onzekere toekomst al op korte termijn op zoek zullen gaan naar ander werk, dat de kans op mogelijke uitval van medewerkers groot is en dat de meerderheid van de kinderen en gezinnen met een wisseling van gezinsmanager te maken krijgt. (Kamermans & Van Leijden, 2020).

Nadat medewerkers van Intervence zich via manifestaties en inmenging in het publieke debat verenigen in een strijdmodus, in de Tweede Kamer een debat wordt gevoerd over de situatie rondom Intervence en inspecties het door Zeeuwse gemeenten voorgenomen plan met onvoldoende beoordelen, komt een *going concern* overname door JB west (opnieuw) in beeld (I2, I4, I7, I8 & I10; Intervence, 2021a). In het vervolg van deze paragraaf wordt in beeld gebracht welke cultureel-psychologische uitdagingen de voorbereiding van de fusie met JB west onder medewerkers van Intervence heeft opgeroepen.

5.2.2 De voorbereiding van de fusie tussen Intervence en JB west

Vanuit de interviews kan opgemaakt worden dat de aankondiging van een onderzoek naar de fusie met JB west voor een dubbel gevoel onder medewerkers van Intervence zorgt. Aan de ene kant zorgt het, afgezet tegen het door Zeeuwse gemeenten voorgenomen scenario, voor opluchting en geruststelling (I2, I3, I4, I6, I7 & I8). Aan de andere kant zorgt het er ook voor dat medewerkers hun strijdmodus kunnen begraven en dat er verdriet, boosheid en onrechtvaardigheidsgevoel onder medewerkers loskomen (I7, I8 & I11). Een medewerker verwoordt dit als volgt: "Natuurlijk zijn we blij en dankbaar dat we verder kunnen, maar er heerst ook een stukje van: waarom heeft het zover moeten komen?" (I7).

In de periode die na de aankondiging van een onderzoek naar de fusie met JB volgt, blijven emoties die betrekking hebben op het afgelopen jaar bestaan, maar ontwikkelen zich ook gevoelens onder medewerkers van Intervence die betrekking hebben op de fusie zelf. De eerste groep van gevoelens die tijdens de interviews aan bod is gekomen, kan gerelateerd worden aan de cultureel-psychologische uitdaging *onzekerheid*. Wanneer gekeken wordt naar baanzekerheid, valt op dat hier

onder medewerkers sinds de aankondiging van een onderzoek naar de fusie weinig tot geen onduidelijkheid over heeft bestaan. Via de businesscase en directere vormen van communicatie is vroegtijdig duidelijkheid verschaft over het toekomstperspectief van medewerkers: gezinsmanagers (waaronder respondent 2, 4, 5 en 7) en regiomanagers (respondent 10 en 11) worden als jeugdbeschermer en teammanager binnen JB west Zeeland gecontracteerd; medewerkers met een ondersteunende functie (waaronder respondent 1 en 9) krijgen een aangepaste functie binnen JB west Beleid & Bedrijfsvoering aangeboden; en de functie van overige MT-leden (respondent 3, 6 en 8) wordt boventallig verklaard (I3 & I6; JB west, 2021a). Onder medewerkers heersen sinds de aankondiging van een onderzoek naar de fusie wel waarneembare zorgen rondom functie-inhoud en organisatiesamenstelling. Een MT-lid stelt stadia van reacties onder medewerkers waar te nemen:

> In eerste instantie, toen het nieuws kwam dat er een onderzoek plaatsvond naar een overname door JB west, was er heel veel opluchting. […] En nu zit je wel meer in de fase van de details die je graag wil weten: wie wordt mijn leidinggevende en hoe gaat mijn takenpakket eruit zien? Ja, dat vinden veel mensen wel heel spannend. (I6).

Wanneer gekeken wordt naar gezinsmanagers en hun zorgen over veranderingen rondom functie-inhoud, dan valt op dat deze met name betrekking hebben op hun neventaken (I2, I4, I5 & I7). Een gezinsmanager met verschillende neventaken, waaronder werkcoach, geeft aan: “En, uhm, als ik alle neventaken kwijt zou raken en volledig terug moet naar de draai van een gehele caseload, dan ga ik voor mijn gevoel erg ver terug de tijd in” (I7). Net als andere gezinsmanagers met een of meerdere neventaken, geeft deze gezinsmanager aan niet te weten of ze dit wil. De zorg over veranderingen rondom neventaken hangt samen met een andere rol- en taakverdeling die JB west voor het primaire proces hanteert. In de businesscase stelt JB west hier het volgende over:

> Het belangrijkste verschil [tussen JB west en Intervence, red] is de vormgeving en borging van de driehoek [de rol- en taakverdeling, red.], een absolute voorwaarde voor onze methodiek en onze werkwijze. Dit vraagt om een aanpassing in de huidige structuur en in de werkverdeling tussen verschillende functies. De regiomanager (teammanager bij JB west) zal aan gaan sluiten bij de casuïstiek. (JB west, 2021a, p. 20).

Voor gezinsmanagers is onduidelijk welk precieze effect de voorgenomen aanpassing in de werkverdeling tussen verschillende functies op hun neventaken gaat hebben (I2, I4, I5 & I7). Voor regiomanagers is duidelijk dat zij bij de casuïstiek aan moeten gaan sluiten, maar is onduidelijk hoe dit precies vorm gaat krijgen (I10 & I11). Over de inhoud van de primaire taak als gezinsmanager heersen minder of geen zorgen. Mede omdat JB west gebruik maakt van dezelfde methodiek (de *Functional Family Parole*) in het primaire proces, verwachten gezinsmanagers hier weinig veranderingen in (I2, I4,

I5 & I7). Op basis hiervan kan verwacht worden dat onder gezinsmanagers zonder neventaak weinig of geen zorgen over veranderingen rondom functie-inhoud heersen. Dit kan echter niet met zekerheid gesteld worden, omdat binnen dit onderzoek geen gezinsmanagers geïnterviewd zijn zonder neventaken.

Wanneer gekeken wordt naar medewerkers met een ondersteunende functie en hun zorgen over veranderingen rondom functie-inhoud, kan opgemaakt worden dat deze wel betrekking hebben op de inhoud van hun primaire taak. Van de zes medewerkers met een ondersteunende functie die een aangepaste functie binnen JB west Beleid & Bedrijfsvoering aangeboden hebben gekregen, hebben drie medewerkers aangegeven niet op het aanbod in te gaan (I8). Vanuit de interviews kan opgemaakt worden dat onzekerheid (1) en ontevredenheid (2) over veranderingen rondom functie-inhoud hier redenen voor zijn (I1, I6, I8, I10 & I12). De functie die medewerkers aangeboden hebben gekregen, is er veelal een waarvan het profiel nog gekaderd moet worden (1) en de diversiteit afneemt (2). Rondom het eerste punt stelt een MT-lid van JB west: “Je biedt wel iemand een baan aan, maar niet altijd in een vastomlijnd functieprofiel. He, dus het wordt ook een periode van iets nieuws gaan ontwikkelen met elkaar” (I12). Dit MT-lid stelt rondom het tweede punt: “De een vindt dat een hele leuke uitdaging van: oh, dan kan ik weer wat meer de verdieping in […] en de ander denkt: ja, maar dat is een uitholling van mijn functie” (I12). Uit het interview met respondent 1, die op het moment van interviewen nog moest laten weten of hij/zij op het aanbod van JB west inging en later heeft laten weten dit niet te doen, ontstaat de indruk dat beide redenen onderdeel van zijn/haar overweging zijn geweest:

> Uh, en de dingen die ik dan informeel heb gehoord, daar word ik gewoon niet gelijk heel enthousiast van […] Wat ik heel lastig aan het verhaal vind, is dat dat aanbod in mijn optiek nog allemaal informeel is. […] Ja, de tijd gaat door, elke dag ben je ermee bezig. (I1).

Vanuit het interview met respondent 9, die eveneens op het moment van interviewen nog moest laten weten of hij/zij op het aanbod van JB west inging, kan opgemaakt worden dat de aanpak van JB west ook op waardering kan rekenen. Op de vraag welk gevoel het bij deze medewerker oproept dat hij/zij binnen JB west een minder breed takenpakket zal krijgen dan hij/zij nu binnen Intervence heeft, geeft hij/zij het volgende antwoord:

> Ja, nou ja, in eerste instantie weerstand natuurlijk, want het is een verandering die mij niet zo zint. […] maar ik merk wel dat ze toch een rol zoeken waarin ik die diversiteit kan behouden. En dat vind ik wel een mooi signaal. (I9).

Naast zorgen over veranderingen rondom functie-inhoud, kan vanuit de interviews opgemaakt worden dat onder medewerkers ook zorgen heersen over veranderingen rondom organisatiesamenstelling. Dit geldt voor medewerkers met verschillende functies en toekomstperspectieven. Tijdens de interviews richten medewerkers zich vaak tot de keuze om het huidige management en/of de huidige bestuurder

boventallig te verklaren (I1, I2, I3, I4, I6 & I7). Wat dit tot een bron van onzekerheid voor veel medewerkers maakt, is dat het huidige management en/of de huidige bestuurder via een andere manier van werken (zie paragraaf 5.3.1.1) voor een positieve flow binnen de organisatie heeft gezorgd. Een medewerker stelt: “Ik maak me wel zorgen over wat nu is neergezet, wat goed is, dat dat misschien een andere wending gaat krijgen” (I2). Een andere medewerker stelt in soortgelijke trend: “Het is weer een nieuwe uitdaging […] of we die [positieve flow, red.] kunnen handhaven” (I4).

Vanuit de interviews komen ook twee andere zorgen naar voren die terug te voeren zijn op veranderingen rondom organisatiesamenstelling. Een aantal medewerkers geeft aan dat met het vertrek van boventallig verklaarde MT-leden en op eigen initiatief vertrekkende medewerkers met een ondersteunende functie een deel van het centrale geheugen van de organisatie verloren gaat, kennis binnen de organisatie verloren gaat en organisatorische routines doorbroken worden (I5, I9 & I11). Een regiomanager wijst op het voorbeeld van de gestroomlijnde wisselwerking tussen gezinsmanagers en een financieel medewerker die door zijn vertrek doorbroken wordt (I11). Daarnaast zeggen drie MT-leden te merken dat onder gezinsmanagers zorgen heersen over teamindeling (I3, I8 & I10). Waar er op dit moment 8 teams, verdeeld over 3 regio’s zijn, zou dit volgens de norm van JB west teruggebracht moeten worden naar maximaal 2 teams per regio (JB west, 2021c). Opvallend is dat deze zorg vrijwel niet tijdens de interviews met gezinsmanagers aan bod is gekomen. Niet zozeer teamindeling, maar werkverdeling tussen verschillende functies in het primaire proces is tijdens de interviews met gezinsmanagers uitgebreid aan bod gekomen.

Vanuit de interviews komen ten slotte ook enkele zorgen naar voren die terug te voeren zijn op een verandering in het psychologische contract. Dit geldt met name voor gezinsmanagers. Een gezinsmanager geeft aan dat hij een (informele) toezegging rondom doorgroeimogelijkheden heeft gekregen, maar dat voor hem onzeker is in hoeverre dit overeind blijft na de fusie met JB west (I4). Een andere gezinsmanager geeft aan dat voor haar onzeker is in hoeverre de belangen van Intervence met een wisseling van vrijwel het gehele MT behartigd blijven worden (I2). Weer een andere gezinsmanager geeft aan niet te kunnen zeggen of ze zich comfortabel met de fusie voelt, omdat JB west een voor haar onbekende organisatie is (I7). Een MT-lid vat deze zorgen onder gezinsmanagers als volgt samen: “Ja, de zorgen die komen, die hebben vooral te maken met: wie is JB west? Er zal gewerkt moeten worden aan een relatie. […] En dat geeft natuurlijk onzekerheid: zijn ze te vertrouwen?” (I8). Met andere woorden, omdat JB west een voor medewerkers van Intervence onbekende organisatie is, moet opnieuw gewerkt worden aan de voorspelbaarheid en het vertrouwen in hun relatie met de organisatie. Dit raakt aan het psychologisch contract (Cartwright & Cooper, 1990; Stinchcomb & Ordaz, 2007).

Nu uiteen is gezet in welke mate de voorbereiding van de fusie met JB west voor onzekerheid heeft gezorgd, wordt ten tweede gekeken in welke mate de voorbereiding van de fusie voor *een gevoel van verlies aan identiteit* onder medewerkers van Intervence heeft gezorgd. Op de vraag in hoeverre medewerkers het gevoel hebben dat met een fusie met JB west een deel van de identiteit van Intervence verloren gaat, volgen twee soms in elkaar overlopende typen antwoorden. Een deel van de medewerkers

geeft aan dit als een gegeven te beschouwen (I1, I3, I5, I6, I8 & I11). Een MT-lid stelt: “Ja, tuurlijk gaat er een gedeelte van de identiteit verloren. […] Je wordt onderdeel van een groter geheel” (I6). Daarnaast geeft een deel van de medewerkers, met name gezinsmanagers, aan onvolledig zicht te hebben op de impact die de fusie met JB west op de identiteit van Intervence gaat hebben (I1, I2, I4, I5, I7 & I11). Een gezinsmanager stelt: “Nu gaan we deel uitmaken van een grote organisatie. […] Is dat heel anders? Ik weet het oprecht niet” (I7).

In het onderzoek naar de integratie van Intervence en een andere (anonieme) GI, stelt Groenewegen (2016, p. 10): “Zo is Intervence, als kleinste organisatie, bezorgd over het verlies van de informele structuur en de Zeeuwse cultuur.” Tijdens de interviews geven meerdere medewerkers, met name gezinsmanagers, expliciet aan waarde te hechten aan het behoud van een stukje Zeeuwse eigenheid tijdens de fusie met JB west (I2, I4, I5, I7 & I11). Deze medewerkers wijzen op de informele omgang met andere partijen van de jeugdbeschermingsketen als belangrijk kenmerk van de Zeeuwse eigenheid. Een gezinsmanager geeft aan: “Dus, eh, kijk, als ik uiteindelijk daarvoor [een informele omgang met ketenpartners, red.] op mijn vingers wordt getikt, dat eh, ja, dan verlies je toch wel een stukje identiteit” (I2). De zorg dat de fusie met JB west betekent dat de Zeeuwse eigenheid verloren gaat, kan begrepen worden vanuit de sociale identiteitstheorie: de Zeeuwse eigenheid vormt een belangrijk onderdeel van medewerkers hun eigen identiteit, wat naar de oppervlakte komt wanneer deze bedreigd wordt (Bartels et al., 2006; Van Dick et al., 2006). Het onderdeel uit gaan maken van een grote organisatie als gevolg van een fusie zorgt typisch voor een dergelijke dreiging.

Nu duidelijk is in welke mate de voorbereiding van de fusie met JB west voor een gevoel van verlies aan identiteit heeft gezorgd, wordt ten derde gekeken in welke mate de voorbereiding van de fusie voor *aantasting van* verbondenheid en motivatie (*commitment*) onder medewerkers van Intervence heeft gezorgd. Medewerkers van wie de functie boventallig is verklaard, geven op het moment van interviewen (4, 7 en 21 juni) aan nog steeds in hoge mate verbonden aan de organisatie en gemotiveerd in hun werk te zijn (I3, I6 & I8). Wel geven twee van deze medewerkers aan het gevoel te hebben een losmakingsproces te doorlopen of een terugtrekkende beweging te maken (I3 & I6).

Medewerkers van wie zeker is dat zij de overstap naar JB west maken, geven op het moment van interviewen (wat met uitzondering van het elfde interview voor 1 juli is geweest) eveneens aan nog steeds in hoge mate verbonden aan de organisatie en gemotiveerd in hun werk te zijn (I2, I4, I5, I7, I10 & I11). Tegelijk kunnen vanuit de interviews wel signalen opgemaakt worden dat het afgelopen jaar veel inzet en energie van deze medewerkers heeft gevraagd (1) en het risico van aantasting van commitment onder deze medewerkers reeds aanwezig is (2). Het eerste punt is in paragraaf 5.1.1 uiteengezet. Voor het tweede punt gelden de volgende signalen: meerdere gezinsmanagers geven aan of wekken de indruk dat het precieze effect van de fusie op hun verbondenheid en motivatie gemedieerd wordt door het precieze effect dat de fusie op hun neventaken gaat hebben (I2, I5 & I7); een regiomanager geeft aan niet te weten hoe hij/zij zich bij de aanpassing in werkverdeling tussen verschillende functies in het primaire proces voelt (I11); en een gezinsmanager geeft aan niet te weten

wat het besluit om het huidige management van Intervence boventallig te verklaren op termijn met haar verbondenheid aan de organisatie doet (I2).

Het laatste onderwerp waarnaar gekeken wordt, is welk effect de voorbereiding van de fusie met JB west heeft gehad op uitstroom van medewerkers van Intervence. Vanuit de theorie is opgemaakt dat een toename van uitstroom tijdens de voorbereiding van een fusie een indicatie geeft van cultureel-psychologische uitdagingen, zoals onzekerheid en aantasting van commitment, onder medewerkers (Cartwright & Cooper, 1993b; Porter et al., 1974; Weber & Drori, 2011).

Vanuit documenten kan opgemaakt worden dat na het door Zeeuwse gemeenten voorgenomen plan om Intervence te ontmantelen, 20 gezinsmanagers de organisatie hebben verlaten (JB west, 2021c). De aankondiging van een onderzoek naar de fusie met JB west heeft voor een rem op deze sterk toegenomen uitstroom van gezinsmanagers gezorgd (I8). In bijvoorbeeld de maand mei hebben slechts een gezinsmanager en een gedragsdeskundige hun contract opgezegd (I8). Wat met het vertrek van 20 gezinsmanagers en de instroom van 12 nieuwe gezinsmanagers overeind blijft, is dat de werkdruk onder gezinsmanagers is toegenomen (JB west, 2021c, p. 19). Omdat de hoge werkdruk, naast de onzekere toekomst, het meest wordt genoemd door gezinsmanagers als reden voor hun vertrek, vormt dit een risico op verdere uitstroom van gezinsmanagers (Intervence, 2020; Intervence, 2021b).

Voor medewerkers met een ondersteunende functie gaat een ander beeld op. Onder hen is de uitstroom sinds de aankondiging van een onderzoek naar de fusie met JB west juist toegenomen. Zoals eerder gesteld, vormen onzekerheid en ontevredenheid over veranderingen rondom functie-inhoud de voornaamste redenen voor hun vertrek. Daarnaast spelen ook andere redenen, zoals het boventallig verklaren van het huidige management van Intervence (I1), een rol.

5.2.3 Tussentijdse conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat de voorbereiding van de fusie tussen Intervence en JB west elk van de drie uit de theorie gedestilleerde cultureel-psychologische uitdagingen onder medewerkers van Intervence heeft opgeroepen, namelijk:

- Onzekerheid, wat teruggevoerd kan worden op verschillende voorgenomen of medegedeelde tastbare veranderingen, zoals een verandering in de werkverdeling tussen verschillende functies in het primaire proces en het vertrek van boventallig verklaarde MT-leden, en een niet-tastbare verandering in de vertrouwensrelatie tussen medewerker en organisatie als gevolg van de fusie. Verder heeft de toename in uitstroom van medewerkers met een ondersteunende functie sinds de aankondiging van een onderzoek naar de fusie met JB west voor een belangrijk deel te maken met zorgen onder hen over veranderingen rondom functie-inhoud als gevolg van de fusie;
- Een gevoel van verlies aan identiteit onder met name gezinsmanagers, wat zich uit in de zorg dat het onderdeel uit gaan maken van een grote organisatie als gevolg van de fusie betekent dat de Zeeuwse eigenheid verloren gaat;

- Een reeds aanwezig risico op aantasting van commitment, wat ermee te maken heeft dat het afgelopen jaar veel inzet en energie van medewerkers heeft gevraagd en dat de met de fusie gepaard gaande veranderingen nieuwe inzet en energie van medewerkers vragen.

5.3 De uitvoering van de fusie: cultureel-psychologische uitdagingen

Deze paragraaf zet de resultaten uiteen met betrekking tot de tweede empirische deelvraag: in welke mate kunnen er tijdens de uitvoering van de fusie tussen Intervence en JB west cultureel-psychologische uitdagingen verwacht worden? Onder de uitvoering van de fusie wordt in dit onderzoek de periode na 1 juli verstaan. Vanuit de theorie is opgemaakt dat op de tweede empirische deelvraag antwoord gegeven kan worden door de mate van culturele compatibiliteit tussen Intervence en JB west en de door Intervence en JB west geprefereerde acculturatievorm in beeld te brengen.

5.3.1 Mate van culturele compatibiliteit

De mate van culturele compatibiliteit betreft de mate waarin de bij een fusie betrokken organisatieculturen verenigbaar met elkaar zijn (Cartwright & Cooper, 1993a). Om vast te kunnen stellen in welke mate de culturen van Intervence en JB west verenigbaar met elkaar zijn, worden de culturen van beide organisaties eerst afzonderlijk in beeld gebracht. Hierbij wordt toegewerkt naar een identificatie van het dominante gedragspatroon binnen beide organisaties. Deze kan: gecentreerd zijn rondom de macht van de leider; bepaald worden door hiërarchie en regels; doelgericht ingestoken zijn; of egalitaristisch ingestoken zijn (Harrison, 1987).

5.3.1.1 Organisatiecultuur Intervence

Om een organisatiecultuur te doorgronden, is het nodig eerst een blik te werpen op ontwikkelingen en keuzes in het verleden (Sathe, 1983). Op de vraag of medewerkers in hun werkzame carrière binnen Intervence een cultuurverandering hebben meegemaakt, worden de volgende drie typen antwoorden gegeven:

- De invoering van de Jeugdwet, waarmee een andere blik op de jeugdbescherming gepaard ging en wat voor de inkrimping van GI's heeft gezorgd, heeft binnen Intervence een plattere organisatiestructuur en informelere organisatiecultuur in gang gezet (I3);
- De invoering van de Jeugdwet, waarmee de overgang van specialistisch naar generalistisch werken en een indeling van de organisatie naar regio's in plaats van naar specialismen gepaard ging, zorgde voor een periode van weinig organisatiebrede verbondenheid (I1, I2 & I7). Dit antwoord is conform Groenewegen's (2016) onderzoek, waarin wordt gesproken over een lage organisatiebrede verbondenheid als kenmerk van de organisatiecultuur van Intervence;
- Na de reorganisatie in 2019 heeft zich een cultuurverandering voorgedaan, waarbij besluitvorming meer horizontaal, communicatie meer open en leiderschap meer op de relatie

> ingestoken zijn geraakt. Dit heeft voor een omwenteling naar meer rust, saamhorigheid, vertrouwen en een positievere werksfeer binnen Intervence gezorgd (I1, I2, I3, I4, I5 & I9).

In het vervolg van deze paragraaf wordt aan de hand van de volgende zes thema's dieper ingegaan op de organisatiecultuur van Intervence: autonomie, motivatie, besluitvormingsstijl, communicatiestijl, leiderschapsstijl en dienstverleningsstijl.

Voor het in beeld brengen van de mate van *autonomie* onder medewerkers van Intervence wordt eerst gekeken naar de zelfbeschikking op individueel niveau en vervolgens naar het zelfregulerend vermogen op teamniveau. Hierbij ligt de nadruk op het primaire proces. Vanuit de interviews met gezinsmanagers komt naar voren dat zij: vanuit hun SKJ-registratie in de basis autonoom zijn als het gaat om de uitoefening van hun functie (I5); voor een belangrijk deel zelf bepalen wanneer en hoe (fysiek of digitaal) zij bij kinderen en gezinnen op bezoek gaan (I7); en een zekere mate van vrijheid ervaren in het onderhouden van informele contacten met andere partijen van de jeugdbeschermingsketen (I2, I4 & I5). Met andere woorden, gezinsmanagers beschikken over een hoge mate van zelfbeschikking bij de uitoefening van hun functie.

Vanuit de interviews komen ook verschillende punten naar voren die raken aan het zelfregulerend vermogen op teamniveau. Meerdere gezinsmanagers en regiomanagers noemen in dit verband de invoering van de werkcoach-rol (I2, I4, I7, I10 & I11). Volgens een MT-lid gaat hier het volgende idee achter schuil: "Denk niet als bestuurder of als management dat je alles weet, maar maak gebruik van de kwaliteiten van medewerkers" (I8). De invoering van de werkcoach-rol heeft ervoor gezorgd dat teams op gebieden zoals het inwerken van startende gezinsmanagers en het verdelen van cases meer zelfregulerend zijn geworden (I4, I7 & I10). Werkcoaches hanteren bij de verdeling van cases, conform een ondersteuningscultuur, een open, egalitaristisch ingestoken gesprek:

> We hebben in ons team een collega, die is zwanger. […] Zij moet er zaken bij hebben, is de normering. Maar goed, dan denk ik ook: […] wie is daarmee geholpen? Kunnen we ook een andere manier vinden om haar iets te laten doen, waardoor ze geen zaken oppakt, maar wel iets voor de organisatie betekent? Dus dat je veel meer op die manier kan kijken. (I7).

De *motivatie* van medewerkers van Intervence heeft voor een belangrijk deel betrekking op de activiteit van het werk zelf. Medewerkers zijn gemotiveerd door: de doelgroep waarmee gewerkt wordt (I2, I4, I5 & I7) of waar het werk uiteindelijk voor gedaan wordt (I3, I8 & I11); de afwisseling in hun werk (I4, I7 & I9); en hun neventaken (I2, I4, I5 & I7). Naast een grote passie voor en betrokkenheid op cliënten, is volgens Groenewegen (2016) binnen Intervence ook, conform een ondersteuningscultuur, een grote betrokkenheid op collega's. Gezinsmanagers merken het contact met collega's inderdaad als motivatiebron aan (I2, I4 & I5). Een gezinsmanager geeft bijvoorbeeld aan dat zij dermate waarde aan het fysieke contact met collega's hecht, dat zij niet bij Briedis, een GI waar het fysieke contact tussen

gezinsmanagers door uitsluitend zzp-aanstellingen beperkt is, aan de slag zou willen gaan (I5). Ook MT-leden en medewerkers met een ondersteunende functie merken de betrokkenheid op collega's als motivatiebron aan (I1, I3, I8, I9 & I10). Zij stellen onder andere: "Ja, ik raak gemotiveerd en geïnspireerd door mijn collega's" (I8) en "Wat ik vooral prettig vind, in mijn werk, is als mijn medewerkers er goed bij zitten. Dus daar haal ik wel mijn energie vandaan" (I10).

Wat volgens het merendeel van de medewerkers de huidige *besluitvormingsstijl* binnen Intervence tekent, is de verschuiving van top-down naar bottom-up die na de reorganisatie in 2019 heeft plaatsgevonden (I1, I2, I3, I4, I5 & I9). Een medewerker stelt: "We hadden heel erg de cultuur van: het primaire proces is onderhevig aan wat de beleidsmakers van het primaire proces vonden. […] Nu is het heel erg, ja, bottom-up" (I4). Het voorbeeld dat meermaals wordt genoemd wanneer medewerkers de huidige besluitvormingsstijl binnen Intervence omschrijven, is het besluit over een nieuwe rolverdeling (waaronder de werkcoach-rol) in het primaire proces (I3, I8 & I10). Voorafgaand aan dit besluit zijn verschillende sessies met medewerkers georganiseerd om in beeld te brengen voor welk precieze besluit draagvlak was. Een ander voorbeeld dat meermaals wordt genoemd, is de wijze waarop gezinsmanagers input bij het MT of ondersteuning aanleveren (I4, I6, I8 & I10). Hoewel dit formeel via de regiomanager loopt, zorgen de relatief kleine organisatiegrootte en de laagdrempeligheid van het MT ervoor dat in de praktijk lijnen ook direct van gezinsmanager naar MT of ondersteuning lopen. Een MT-lid stelt: "Ik zou hopen dat die gezinsmanager [met input, red.] mij gewoon belt […] want waarom moet daar nog een managementlaag [van regiomanagers, red.] tussen zitten?" (I6).

Vanuit de interviews komt naar voren dat de *communicatie* vanuit het management sinds twee jaar meer open, persoonlijker en frequenter is geworden (I1, I2, I3 & I9). Een medewerker geeft aan: "De koppeling was mager. Wat leefde in de werkvloer, dat bereikte boven niet en wat bedacht werd, dat bereikte het primaire proces moeilijk. […] Maar de laatste twee jaar is dat niet meer aan de orde, vind ik" (I9). Wanneer medewerkers de huidige communicatiestijl binnen Intervence omschrijven, richten zij zich consequent tot hoe het afgelopen jaar vanuit het management over ontwikkelingen rondom de toekomst van Intervence naar medewerkers gecommuniceerd is (zie paragraaf 5.4).

Wanneer gekeken wordt naar de communicatie tussen gezinsmanagers binnen Intervence, stelt Groenewegen (2016, p. 37): "Tussen medewerkers wordt uitvoerig en met emotie gecommuniceerd." Dit beeld komt tijdens de interviews terug. Een gezinsmanager geeft bijvoorbeeld aan veel steun te halen uit het contact met collega's wanneer ze te maken heeft gehad met een heftige situatie in haar werk (I5). Vanuit documenten kan opgemaakt worden dat de communicatie tussen medewerkers binnen Intervence ook een andere kant kent: als het gaat om het onderling aanspreken op gemaakte afspraken en geleverde prestaties en het praten met in plaats van over elkaar, ontbreekt het binnen Intervence aan een aanspreekcultuur (Groenewegen, 2016; Intervence, 2019; OR Intervence, 2019). Volgens een deel van de medewerkers is de aanspreekcultuur binnen Intervence tot op heden voor verbetering vatbaar (I3, I4, I5, I6, I9 & I11). In de theorie wordt het ontbreken van een aanspreekcultuur gerelateerd aan een ondersteuningscultuur: omwille van het in stand houden van harmonie, spreken medewerkers elkaar niet

aan op gemaakte afspraken en geleverde prestaties (Harrison, 1987). Vanuit de interviews komen echter ook alternatieve verklaringen naar voren: het ligt wat minder in de Zeeuwse aard om collega's hierop aan te spreken (I3 & I4); en gezinsmanagers zijn als autonome professionals (vanuit hun SKJ-registratie) mondig en accepteren niet altijd direct aangesproken te worden door collega's (I5, I6, I9 & I11). Volgens een ander deel van de medewerkers is de aanspreekcultuur binnen Intervence sinds twee jaar verbeterd (I2, I7, I8 & I10). In dit verband worden twee oorzaken genoemd: het huidige management spreekt medewerkers erop aan wanneer zij over in plaats van met collega's praten (I7); en de invoering van de werkcoach-rol en het regionaal en bovenregionaal overleg tussen werkcoaches heeft het gesprek over prestaties tussen medewerkers, teams en regio's op gang gebracht (I2, I7, I8 & I10). Een werkcoach stelt:

> Dus wat je nu ziet, is […] dat de werkcoach heel erg wordt gestimuleerd om mensen aan te spreken en als het echt niet gaat, dat de regiomanager daarin instapt. Maar eerst de vriendelijke manier: ik ken mijn collega, ik weet wat er gaande is. (I2).

Wanneer MT-leden hun visie op *leiderschap* delen, heeft dit voor een belangrijk deel betrekking op het onderhouden van kwalitatief goede relaties binnen de organisatie (I6, I8, I10 & I11). Een MT-lid vat zijn/haar visie als volgt samen: "Daar waar iemand investeert in het relationele, zit het functionele [het sturen op prestaties, red.] er ook echt wel bij; en daar waar iemand wat minder zit op het relationele, is het functionele vaak ook wat minder" (I8). Een aantal medewerkers wijst op het bijzondere belang van relationeel leiderschap voor de jeugdbescherming (I5 & I6). Een gezinsmanager stelt: "Zeker in dit vak, los van je managementkwaliteiten, moet je ook heel erg staan voor je personeel" (I5). Al met al raken de besluitvormingsstijl, communicatiestijl en leiderschapsstijl binnen Intervence sterk aan een ondersteuningscultuur.

Vanuit documenten kan ten slotte opgemaakt worden dat Intervence in haar dienstverlening werkt met *Generiek Gezinsgericht Werken* en de *Functional Family Parole* als methodiek (Intervence, 2016). Kenmerkend voor deze methodiek is dat de gezinsmanager met "oog voor alle gezinsleden en voor de ondersteuning die het eigen netwerk van het gezin kan bieden" regie over de hulpverlening aan een kind voert (Intervence, 2016, p. 7). In deze methodiek klinkt het transformatiedoel van de Jeugdwet terug om meer uit te gaan van de eigen kracht en verantwoordelijkheid van gezinnen (De Boer & Bruning, 2018). Als gekeken wordt wat de dienstverlening van Intervence van andere GI's onderscheidt, wordt door medewerkers van Intervence gewezen op de volgende kenmerken: de relatieve kleine schaal en mede hierdoor grote kennis van de sociale kaart; en de persoonlijkheid (I2, I3, I4, I5 & I7). De persoonlijkheid uit zich in het steevast langsgaan bij en in dialoog treden met de doelgroep en het intensieve en informele contact met andere partijen van de jeugdbeschermingsketen. Ook dit raakt sterk aan een ondersteuningscultuur. Nu een beeld is verschaft van de organisatiecultuur van Intervence, wordt gekeken naar de organisatiecultuur van JB west.

5.3.1.2 Organisatiecultuur JB west

In het antwoord op de vraag of medewerkers in hun werkzame carrière binnen JB west een cultuurverandering hebben meegemaakt, geven twee van de geïnterviewde MT-leden aan dat de invoering van de Jeugdwet door het huidige bestuur is aangegrepen om een nieuwe visie op de organisatie te ontwikkelen (I12 & I13). Hieruit is een plattere organisatiestructuur gerold (I12 & I13). Concreet zijn de managementlagen van directie en regiomanagers tussen bestuur en teamleiders weggesneden (JB west, 2016). Hier gaat het volgende idee achter schuil: "Het management en de ondersteunende diensten zijn zodanig georganiseerd dat dit zoveel mogelijk in directe relatie staat tot de cliëntgebonden werkzaamheden" (JB west, 2021b, p. 9). Naast een verandering in organisatiestructuur, heeft de Jeugdwet ook een cultuurverandering binnen JB west in gang gezet (I13; JB west, 2016). Deze cultuurverandering kenmerkt zich door: een nieuwe methodiek in het primaire proces en een hiermee gepaard gaande omslag in denkwijzen onder jeugdbeschermers (I13); en een omslag van top-down sturing naar zelforganiserende teams (JB west, 2016).

In het vervolg van de paragraaf wordt aan de hand van de volgende zes thema's dieper ingegaan op de organisatiecultuur van JB west: autonomie, motivatie, besluitvormingsstijl, communicatiestijl, leiderschapsstijl en dienstverleningsstijl.

Voor het in beeld brengen van de mate van *autonomie* onder medewerkers van JB west, wordt eveneens eerst gekeken naar de zelfbeschikking op individueel niveau en vervolgens naar het zelfregulerend vermogen op teamniveau. Van jeugdbeschermers van JB west wordt verwacht dat zij voor een belangrijk deel zelfstandig in staat zijn hun werk vorm te geven en, zij het met ondersteuning vanuit onder meer teammanager en gedragswetenschapper, uit te voeren (I12, I13 & I14). In de aansturing van jeugdbeschermers voeren principes en kaders in plaats van vastomlijnde regels en procedures de boventoon (I12 & I14). Deze principes en kaders geven aan wat in essentie door de jeugdbeschermer gedaan moet worden. Conform een prestatiecultuur, is dit dus belangrijker dan hoe dit exact door de jeugdbeschermer gedaan wordt. Het versterken van de zelfbeschikking op individueel niveau is een thema dat binnen JB west vanaf het inwerktraject veel aandacht krijgt (I12 & I14; JB west, 2020). De startende jeugdbeschermer krijgt een begeleider persoonlijke ontwikkeling toegewezen, die tweewekelijks met de jeugdbeschermer in gesprek gaat over diens vaardigheden en attitude om met bepaalde situaties in zijn of haar werk om te gaan (JB west, 2020).

Wanneer gekeken wordt naar het zelfregulerend vermogen op teamniveau, kan vanuit het jaarverslag over 2015 opgemaakt worden dat JB west de invoering van de Jeugdwet aan heeft gegrepen om verantwoordelijkheden via zelforganiserende teams zo laag mogelijk binnen de organisatie te beleggen (JB west, 2016). Binnen JB west zijn twee interne coaches aangesteld die via teaminterventies de effectiviteit van en verbinding binnen teams, oftewel het zelfregulerend vermogen van teams, proberen te versterken (JB west, 2020).

Wanneer gekeken wordt naar de *motivatie* van medewerkers van JB west, valt vanuit de interviews en documenten op dat deze, conform een prestatiecultuur, in hoge mate teruggebracht kan

worden tot de activiteit van het werk zelf en een groot geloof in de missie van de organisatie. Een MT-lid stelt: “Kijk, iedereen die bij ons werkt, doet dat natuurlijk vanuit een bepaalde motivatie en drijfveer om het goede voor die gezinnen te willen doen” (I12). Een ander MT-lid stelt: “De doelstelling, de missie van deze organisatie, dat is bewust waarvoor ik gekozen heb” en “Dus ik heb een interne drive om voor deze organisatie te werken. Ik doe het niet voor het geld […] En ik denk dat je dat ziet bij heel veel mensen [van JB west, red.]” (I14). Het ontwikkelen van een geloof in de missie van de organisatie maakt onderdeel uit van het inwerktraject voor startende jeugdbeschermers: “De begeleider persoonlijke ontwikkeling weet de passie voor onze visie en ons werk over te brengen” (JB west, 2018, p. 5).

Met betrekking tot *besluitvorming* wordt vanuit het interview met een MT-lid duidelijk dat het bestuur en management van JB west in de basis probeert te handelen vanuit signalen van de werkvloer (I12). Deze signalen worden zowel direct als indirect door het bestuur en management opgedaan. Als het gaat om de directe signalen, gaat het om het betrekken van medewerkers via werkgroepen bij projecten binnen de organisatie. Een MT-lid stelt dat binnen JB west gewerkt wordt met werkgroepen, zodat de medewerkers wie een project aangaat, hier via vertegenwoordiging over mee kunnen denken en inspraak in kunnen hebben (I13). Als het gaat om de indirecte signalen, gaat het om de signalen die door teammanagers doorgegeven worden (I12). Zij sluiten aan bij de casuïstiekoverleggen van jeugdbeschermers en maken deel uit van de managementstructuur van JB west (I12).

Vanuit het interview met een MT-lid wordt duidelijk dat *communicatie* tussen management en medewerkers binnen JB west informeel, maar op sommige punten, conform een prestatiecultuur, ook formeel is (I12). Dat de communicatie binnen JB west informeel is, heeft volgens het MT-lid de volgende twee oorzaken: de lijnen tussen management en medewerkers zijn sinds de Jeugdwet korter geworden; en het huidige management van JB west is makkelijk benaderbaar. Tegelijkertijd is JB west met ruim 400 fte’s aan medewerkers anno 2021 nog steeds groot in omvang en is te zien dat door het management ook van meer formele vormen van communicatie gebruik wordt gemaakt. Een voorbeeld hiervan is de medewerkersenquête die viermaal per jaar wordt afgenomen (I12 & I14). Door medewerkers periodiek dezelfde set vragen voor te leggen, komen bestuur en management interne ontwikkelingen en aandachtspunten op het spoor. Een MT-lid geeft aan dat de medewerkersenquête een van de peilstokken is die door JB west wordt ingezet om in een relatief grote organisatie, met verschillende locaties, in contact te blijven met medewerkers (I14). De reflectiebijeenkomst die eveneens periodiek naar aanleiding van een medewerkersenquête wordt georganiseerd, betreft weer een directere vorm van communicatie tussen management en medewerkers (I12).

Met betrekking tot *leiderschap* wordt vanuit de interviews duidelijk dat het sturen op resultaten (de caseload), maar vooral ook het investeren in kwalitatief goede relaties binnen JB west aandacht krijgen (I12, I13 & I14). Deze combinatie van aandachtsgebieden komt ook duidelijk terug in het functieprofiel van de begeleider persoonlijke ontwikkeling. JB west (2018) stelt dat een begeleider persoonlijke ontwikkeling onder meer doel- en actiegericht, maar ook empathisch moet zijn. Dit houdt in dat de begeleider persoonlijke ontwikkeling door kritische feedback te geven de startende

jeugdbeschermer helpt zijn of haar ontwikkeldoelen te bereiken, maar ook vanuit een meer relationele focus steun biedt (JB west, 2018).

Vanuit documenten kan ten slotte opgemaakt worden dat JB west in haar dienstverlening werkt met de *Gezinsgerichte Aanpak* en de *Functional Family Parole* als methodiek (JB west, 2019). Daarbij richt de jeugdbeschermer zich "op het opbouwen van een constructieve samenwerking met de jeugdige, de ouders en andere informeel en professioneel betrokkenen rondom het gezin" (JB west, 2019, pp. 11, 25). Wat aan de externe positionering van JB west opvalt, is dat JB west, conform een prestatiecultuur, op sommige thema's toonzettend, onderscheidend en ondernemend probeert te zijn (I12 & I13). Een MT-lid wijst hier de volgende twee oorzaken voor aan: als grote GI heerst een bepaald verantwoordelijkheidsgevoel; en binnen JB west is er de durf om over eigen organisatiegrenzen heen te kijken (I12). Een voorbeeld van de externe positionering van JB west is de beweging die JB west rondom 0-uithuisplaatsingen heeft ingezet (I12 & I14). Hier gaat een duidelijke overtuiging achter schuil: "Wij vinden, vanuit de kern van ons bestaan, dat een jeugdige het beste af is binnen het gezin, de bestaande structuren" (I14). Een ander voorbeeld is het inwerktraject voor startende jeugdbeschermers, waarmee JB west in 2020 de Impactmaker-prijs wist te winnen (JB west, 2021b). Ten slotte komt vanuit de interviews met MT-leden het beeld naar voren dat binnen JB west een gedeeld besef van de gemeente als belangrijkste opdrachtgever heerst (I12 & 13). Volgens Groenewegen (2016) ontbreekt het in 2016 binnen Intervence aan een dergelijk gedeeld besef, wat volgens haar blijkt geeft van het ontbreken van een marktcultuur (vergelijkbaar met een prestatiecultuur) binnen Intervence.

5.3.1.3 Tussentijdse conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat binnen Intervence sinds de reorganisatie in 2019 een ondersteuningscultuur dominant is, terwijl binnen JB west sinds de invoering van de Jeugdwet in 2015 een prestatiecultuur dominant is. Waar het dominante gedragspatroon binnen Intervence dus egalitaristisch ingestoken is, is deze binnen JB west dus doelgericht ingestoken. Wanneer deze cultuurtypen geprojecteerd worden op Cartwright's en Cooper's (1993a) continuüm van de mate van autonomie die aan medewerkers wordt gegeven en het niveau van commitment dat onder medewerkers aanwezig is, kan opgemaakt worden dat Intervence en JB west over aangrenzende cultuurtypen beschikken. Dit maakt Intervence en JB west in beginsel in redelijk hoge mate cultureel verenigbaar. Tegelijkertijd stelt het culturele compatibiliteitsmodel van Cartwright en Cooper, uitgaande van de *traditional marriage* (exclusief culturele assimilatie), dat een prestatiecultuur bij de leidende partij en een ondersteuningscultuur bij de niet-leidende partij tot relatief moeilijk beheersbare cultureel-psychologische uitdagingen kan leiden. Daarbij kan gedacht worden aan een cultuurclash: medewerkers van de niet-leidende partij houden zich vast aan hun eigen cultuur en ontwikkelen weerstand tegen de cultuur van de leidende partij (Marks & Mirvis, 2011). Bij andere acculturatievormen en/of wanneer de betrokken partijen in hoge mate overeenstemmen over de geprefereerde acculturatievorm, leidt een prestatiecultuur van de leidende partij en een ondersteuningscultuur van de niet-leidende partij tot

minder moeilijk beheersbare cultureel-psychologische uitdagingen (Cartwright & Cooper, 1993a; Marks & Mirvis, 2011). In het vervolg van deze paragraaf wordt gekeken naar de door Intervence en JB west geprefereerde acculturatievorm.

5.3.2 Geprefereerde acculturatievorm

Acculturatie verwijst naar het proces waarbij de culturen van twee organisaties als gevolg van een fusie in nauw contact met elkaar komen en dit contact verandering in de cultuur van een of beide organisaties tot gevolg heeft (Benton & Austin, 2010). Vanuit de literatuur kan onderscheid gemaakt worden tussen de volgende vier vormen van acculturatie: culturele integratie (elementen uit de betrokken culturen worden met elkaar gecombineerd); culturele assimilatie (de ene, vaak niet-leidende, partij neemt de cultuur van de andere partij over); culturele separatie (de betrokken culturen blijven in de gecombineerde organisatie naast elkaar bestaan); en culturele transformatie (de fusie wordt aangegrepen om een nieuwe cultuur binnen de gecombineerde organisatie te vestigen) (Marks & Mirvis, 2011; Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Om vast te kunnen stellen welke acculturatievorm tijdens de fusie tussen Intervence en JB west geprefereerd wordt en in welke mate hier overeenstemming over bestaat tussen Intervence en JB west, worden de voorkeuren van beide organisaties eerst afzonderlijk in beeld gebracht.

5.3.2.1 Voorkeur Intervence

Wanneer naar de voorkeur voor een acculturatievorm van Intervence gekeken wordt, zijn er twee belangrijke indicatoren: de mate waarin waarde wordt gehecht aan het behoud van de eigen cultuur; en de mate waarin de cultuur van JB west als aantrekkelijk wordt beschouwd (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Eerst wordt gekeken naar de mate waarin medewerkers van Intervence waarde hechten aan het behoud van de eigen cultuur tijdens de fusie met JB west.

Zoals in 5.2 naar voren is gekomen, geven tijdens de interviews meerdere medewerkers, met name gezinsmanagers, expliciet aan waarde te hechten aan het behoud van een stukje Zeeuwse eigenheid (I2, I4, I5, I7 & I11). Hierbij gaat het met name om de informele omgang met de keten. Naast het behoud van een stukje Zeeuwse eigenheid, geeft respondent 1, een medewerker met een ondersteunende functie, aan de momenteel aanwezige saamhorigheid, die zijn oorsprong vindt in het betrekken van medewerkers bij besluitvorming, het open communiceren naar medewerkers en relationeel leiderschap, te willen behouden. Respondent 2, een gezinsmanager, sluit hierop aan en stelt: “Uhm, nou, eigenlijk willen wij geen verandering, maar daar gaan we natuurlijk niet ver mee komen […] Als er hele rigoureuze, met de botte-bijl veranderingen komen, ik denk dat die saamhorigheid dan ook uit elkaar spat.” Met het zicht op de geprefereerde acculturatievorm kunnen hier de volgende twee punten uit opgemaakt worden: de gezinsmanager heeft een initiële voorkeur voor culturele separatie (1); en de gezinsmanager verwacht dat wanneer culturele assimilatie gepaard gaat met een rigoureuze cultuurverandering, dit leidt tot culturele marginalisatie (2). Van culturele marginalisatie is sprake wanneer medewerkers het contact met beide culturen verliezen en buitenstaanders worden van de gecombineerde organisatie (Nahavandi

en Malekzadeh, 1988). Het tweede punt wordt door respondent 4, een gezinsmanager, gedeeld: “En als ze nu binnen zouden stappen en zouden zeggen van: […] dit is onze […] cultuur. Ja, ik denk dat er dan heel veel mensen vastslaan en gewoon weg solliciteren.” Respondent 7, een gezinsmanager, stelt:

> Ik zou het heel vervelend vinden als wij echt alleen maar moeten gaan aanpassen. […] Het mooiste zou natuurlijk zijn als je een soort van kruisbestuiving krijgt. Dat zij de goede dingen vanuit onze organisatie overnemen en wij de goede dingen uit hun organisatie. […] Maar of dat zo gaat zijn, ja, dat moet de tijd gaan leren denk ik. (I7).

Met het zicht op de geprefereerde acculturatievorm kan uit bovenstaande citaat eveneens twee punten opgemaakt worden: de gezinsmanager kijkt, net als de andere twee gezinsmanagers (I2 & I4), negatief aan tegen culturele assimilatie in combinatie met een rigoureuze cultuurverandering; en de gezinsmanager heeft een voorkeur voor culturele integratie. Een voorkeur voor culturele integratie wordt door respondent 8, een MT-lid, gedeeld. Tegelijk is dit MT-lid van mening dat het acculturatieproces uit een combinatie van acculturatievormen zal bestaan: naast dat JB west heeft aangegeven ook van Intervence te willen leren, heeft JB west volgens het MT-lid ook uitgesproken een zekere eenduidigheid binnen de organisatie te willen (culturele assimilatie) en daarnaast ruimte te willen laten voor verschillen binnen de organisatie (culturele separatie). Daarmee in lijn toont empirisch onderzoek aan dat de culturele eindstaat van een fusie vaak niet bestaat uit een, maar uit een combinatie van acculturatievormen (Meglio et al., 2015).

Respondent 3, een MT-lid, is van mening dat groepen medewerkers op verschillende manieren met de fusie te maken krijgen. Dit MT-lid verwacht voor gezinsmanagers weinig verandering (culturele separatie) en voor medewerkers met een ondersteunende functie meer verandering. Zij zullen zich volgens het MT-lid moeten aanpassen naar de formelere managementstructuur van JB west (culturele assimilatie). In tegenstelling tot respondent 3, verwacht respondent 6, een MT-lid, dat de fusie ook voor gezinsmanagers ingrijpende veranderingen teweeg zal brengen. Het MT-lid verwijst daarbij naar de normen die JB west met betrekking tot bijvoorbeeld caseload hanteert. In hoeverre deze normen volgens het MT-lid cultuur raken, is vanuit het interview echter niet duidelijk naar voren gekomen.

Nu in beeld is gebracht hoe medewerkers van Intervence tegen het behoud van de eigen cultuur tijdens de fusie met JB west aankijken, wordt gekeken in hoeverre medewerkers van Intervence een beeld hebben van de organisatiecultuur van JB west en in hoeverre zij dit als aantrekkelijk beschouwen. Waar een deel van de medewerkers aangeeft nog geen beeld van de cultuur van JB west te hebben (I1, I2, I4, I7, I10 & I11), geeft een ander deel van de medewerkers aan een beginnend beeld van de cultuur van JB west te hebben (I3, I5, I6, I8 & I9).

Wat vanuit de interviews opvalt, is dat enkele medewerkers die aangeven nog geen beeld te hebben van de cultuur van JB west, tegelijk aangeven dat bepaalde gebeurtenissen tijdens het fusieproces hen ertoe aanzet de cultuur van JB west al wel zelf in te vullen (I2 & I4). Deze medewerkers

wijzen op het besluit om een deel van het pand van Intervence te verhuren. Dit roept bij hen het volgende gevoel op: “Dus je wordt eigenlijk ook wel een beetje uit je eigen huis gedrukt” (I2) en “Ze hebben een huis gekocht waarvoor ze nog niet bij de notaris zijn geweest, maar ze hebben de keuken er al uit uitgehaald […] Dat komt niet heel warm over” (I4). Daarnaast roept het de reactie op dat “nu met een beetje argusogen gekeken [wordt, red.] van: gaan we weer terug naar het oude? Van bovenaf, van top-down. […] Mensen gaan al invullen, omdat je niet weet wat het is” (I2). Tijdens de interviews met MT-leden van JB west wordt aangegeven dat het besluit omtrent huisvesting al door Intervence in proces was gezet en dat JB west hier slechts een adviserende rol in heeft gehad (I12 & I13).

Wanneer gekeken wordt naar medewerkers met een beginnend beeld van de cultuur van JB west, komen overwegend door hen als aantrekkelijk beschouwde zaken naar voren. Een MT-lid stelt dat hij/zij uit de gesprekken met JB west ter voorbereiding van de fusie merkt “dat het qua sfeer en hoe mensen met elkaar omgaan niet zoveel verschilt van hoe we dat bij Intervence doen” (I3). Een gezinsmanager geeft aan enthousiast te zijn geworden over de omgangsvorm door bestuurders van JB west tijdens bijeenkomsten: open en toegankelijk, maar ook recht door zee (I5). Ook een MT-lid classificeert de omgangsvorm van JB west als open, eerlijk en direct (I6). Een ander MT-lid maakt uit het contact met JB west het beeld van een organisatie op, waarin egalitaristische elementen, zoals waardering hebben voor elkaar, aanwezig zijn (I8). Dit MT-lid beschouwt dit cultuurkenmerk als in lijn met de cultuur van Intervence.

Ten slotte maakt een medewerker met een ondersteunende functie uit het contact met JB west het beeld van een organisatie op, die risicobereid en ondernemend is (I9). Deze medewerker geeft daarbij verschillende voorbeelden: het ontdekken en gebruik maken van de functies van Teams ten tijde van coronapandemie; de ontwikkeling van een assessment voor de selectieprocedure van startende jeugdbeschermers; en het besluit van JB west om met Intervence te fuseren. De medewerker beschouwt dit cultuurkenmerk als positief. Hoe andere medewerkers tegen dit cultuurkenmerk aankijken, is tijdens de interviews niet ter sprake gekomen. Nu een beeld is verschaft van de door Intervence geprefereerde acculturatievorm, wordt gekeken naar de door JB west geprefereerde acculturatievorm.

5.3.2.2 Voorkeur JB west

Wanneer naar de voorkeur voor een acculturatievorm van JB west gekeken wordt, geldt de mate van multiculturalisme als belangrijke indicatie (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Dit betreft de mate waarin JB west cultuurverschillen binnen de eigen organisatie tolereert of zelfs aanmoedigt.

Vanuit de interviews wordt duidelijk dat tussen het primaire proces en ondersteuning, maar ook tussen de verschillende locaties (Den Haag, Dordrecht, Leiden, Gouda en Zoetermeer) van JB west cultuurverschillen bestaan (I12, I13 & I14). MT-leden geven aan dat ze in Den Haag bijvoorbeeld directer zijn en vaker een eigen draai geven aan de opvolging van organisatiebrede besluiten (I13 & I14). In het transitieplan stelt JB west (2021c, p. 28): “Juist de mix van culturen maakt een organisatie als Jeugdbescherming west uniek”. Een MT-lid geeft aan dat cultuurverschillen tussen verschillende

locaties nodig kan zijn om aan te sluiten op de lokale situatie (I14). Twee MT-leden geven aan dat "vanuit de principes en bedoeling werken" overal hetzelfde is, maar dat hoe dit gedaan wordt, tussen locaties verschillend is (I12 & I14). Deze MT-leden geven aan dat JB west als voorkeur heeft deze situatie tijdens de fusie met Intervence ook te laten ontstaan:

> Een van de managers vroeg aan mij van: ja, moet het dan echt helemaal hetzelfde worden of is er ook ruimte voor *couleur locale*? En toen zei ik: ja en ja. Dus ja, je moet in de structuur en in de bedoeling hetzelfde worden, maar uiteindelijk, de manier waarop je dat doet, mag ook een eigen kleur hebben. (I12).

Uit bovenstaand citaat blijkt dat JB west een voorkeur heeft voor een zekere eenduidigheid binnen de organisatie (als het gaat om de "bedoeling"), maar ook ruimte wil laten voor verschillen binnen de organisatie (als het gaat om de "kleur" die aan de "bedoeling" wordt gegeven). In het document "Ieder kind blijvend veilig!" stelt JB west (2019, p. 41): "We werken aan de bedoeling als gehele organisatie: *ieder kind blijvend veilig* op basis van de negen principes." Uit een toelichting op de principes blijkt dat deze met name raken aan de inrichting van en werkwijze in het primaire proces: de driehoek. Met andere woorden, als het gaat om de borging van de driehoek in het primaire proces, wat onder andere betekent dat teammanagers bij de casuïstiek aansluiten, wil JB west een zekere eenduidigheid. Dit is dan ook de reden dan JB west in de businesscase stelt dat een aanpassing in de structuur en werkverdeling tussen verschillende functies in het primaire proces van Intervence nodig is (JB west, 2021a). Naast een zekere eenduidigheid qua werkwijze, wil JB west volgens twee MT-leden ook een zekere eenduidigheid qua systemen waarmee binnen de organisatie gewerkt wordt (I13 & I14). Beide MT-leden stellen dat in dit verband het Calimero-effect in zekere zin van toepassing is: Intervence, met ongeveer een omzet van 6.500.000 euro en 70 fte's medewerkers in dienst, zal als kleinere organisatie overwegend de systemen van JB west, met ongeveer een omzet van 46.000.000 euro en 500 fte medewerkers in dienst, over moeten nemen. Deze MT-leden geven aan dat uniformiteit qua werkwijze en systemen nodig is om effectief als een gecombineerde organisatie te kunnen opereren (I13 & I14).

De wens om een zekere eenduidigheid te realiseren qua inrichting van en werkwijze in het primaire proces en systemen waarmee binnen de organisatie gewerkt wordt, raakt de procedureel-fysieke integratie die tijdens een fusie dient plaats te vinden. Procedureel-fysieke integratie omvat het combineren van systemen, werkwijzen, technologieën en activa van bij een fusie betrokken organisaties (Shrivastava, 1986). Vanuit de interviews wordt niet direct duidelijk in hoeverre het door een MT-lid aangehaalde Calimero-effect ook in culturele assimilatie resulteert. Met andere woorden, vanuit de interviews wordt niet direct duidelijk of en in hoeverre van Intervence wordt verwacht dat zij de prestatiecultuur van JB west overneemt. Hiervoor dient de "bedoeling" nader geconcretiseerd te worden in termen van organisatiecultuur.

5.3.2.3 Tussentijdse conclusie

Vanuit de interviews met medewerkers van Intervence kan opgemaakt worden dat: meerdere medewerkers een voorkeur voor behoud van de Zeeuwse eigenheid uitspreken (I2, I4, I5, I7 & I11); meerdere medewerkers een afkeer tegen culturele assimilatie in combinatie met een rigoureuze cultuurverandering uitspreken (I1, I2, I4 & I7); en medewerkers nog geen duidelijk beeld hebben van de (prestatie)cultuur van JB west. Vanuit de interviews kan niet opgemaakt worden wat medewerkers onder een rigoureuze cultuurverandering verstaan. De vraag op welk cultuurtype zij daarmee doelen, staat hierdoor op dit moment nog open. Omdat medewerkers nog geen duidelijk beeld hebben van de (prestatie)cultuur van JB west, kan via deze weg (het waardeoordeel dat ze hieraan geven) ook geen antwoord gegeven worden op deze vraag. Vanuit de interviews met MT-leden van JB west kan opgemaakt worden dat: als het gaat om de "bedoeling", JB west de positie inneemt dat Intervence hierin hetzelfde als JB west moet worden; en als het gaat om de wijze waarop Intervence invulling aan de "bedoeling" geeft, JB west de positie inneemt dat dit een eigen "kleur" mag hebben (12, I13 & I14). In een toelichting op de "bedoeling" wordt vooral over zaken gesproken die niet zozeer cultuur, maar eerder procedureel-fysieke integratie raken. De vraag of en in hoeverre JB west van Intervence verwacht dat zij in de richting van een prestatiecultuur een verandering doormaakt (culturele assimilatie), staat hierdoor op dit moment eveneens nog open. In een toelichting op de "kleur" die aan de "bedoeling" gegeven mag worden, refereert JB west naar de cultuurverschillen die tussen bijvoorbeeld de locatie Den Haag en andere locaties aanwezig zijn. De voorkeur voor het behoud van een stukje Zeeuwse eigenheid (culturele separatie) lijkt daarom door JB west gedeeld te worden.

5.4 Succesfactoren

Deze paragraaf presenteert de resultaten met betrekking tot de derde empirische deelvraag: hoe wordt het fusieproces van Intervence en JB west op dit moment vormgegeven? Naar deze vraag wordt gekeken vanuit de succesfactoren die vanuit de theorie voor het effectief omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen tijdens het fusieproces opgemaakt zijn: transformationeel leiderschap, communicatie, diep cultureel leren, participatie door medewerkers en een balans tussen incrementele en snelle verandering.

5.4.1 Transformationeel leiderschap

Wanneer medewerkers van Intervence zich richten tot de rol van leiderschap tijdens de voorbereiding van de fusie met JB west, wijzen zij consequent op de berichten die op intranet zijn geplaatst, de videoboodschappen die door de bestuurder van Intervence zijn ingesproken en de beeldbelsessies die door de bestuurder van Intervence zijn georganiseerd (I1, I3, I5, I6, I7, I9, I10 & I11). Dit heeft volgens velen van hen niet alleen als functie om informatie over de voorbereiding van de fusie te verschaffen (zie paragraaf 5.4.2), maar ook om: medewerkers in het fusieproces mee te nemen door richting en doel

blijvend te herhalen; in gesprek te gaan over vragen die onder medewerkers leven; en medewerkers de mogelijkheid te geven om hun zorgen of andere emoties met leidinggevenden en collega's te delen.

Bovenstaande punten raken respectievelijk geïndividualiseerde invloed, intellectuele stimulatie en geïndividualiseerde overweging: de leiding geeft een aansprekende visie op de fusie; de leiding daagt medewerkers uit om oplossingen te bedenken voor de problemen die zich tijdens het fusieproces voordoen; en de leiding toont empathie voor de zorgen van medewerkers over de fusie (2011a, 2011b). Met andere woorden, de wijze waarop tijdens de voorbereiding van de fusie vanuit Intervence leiding over het fusieproces is gegeven, laat zich in hoge mate typeren als transformationeel leiderschap. Vanuit de interviews ontstaat het algemene beeld dat de berichten op intranet, videoboodschappen en beeldbelsessies vooral hebben bijgedragen aan de instandhouding van medewerkers hun motivatie in hun werk en hun verbondenheid aan de organisatie. Het afgelopen jaar heeft veel inzet en energie van hen gevraagd en de fusie doet opnieuw een beroep op hen (zie paragraaf 5.2.2).

Op 1 juli is de voorbereiding van de fusie onder meer via een wisseling van bestuur overgegaan in de uitvoering van de fusie. Vanaf dit moment dient JB west een grotere rol in te nemen in het leiderschap over het fusieproces. Volgens een MT-lid van Intervence is het belangrijk dat JB west het fusieproces vanuit een gedegen (management)model aanvliegt (I10). Volgens het MT-lid geeft dit blijk van een duidelijke visie op de fusie. Vanuit het transitieplan kan opgemaakt worden dat JB west voor het fusieproces gebruik maakt van de Balanced Scorecard (JB west, 2021c). Kaplan en Norton (1996, p. 24) stellen: *"The Balanced Scorecard translates mission and strategy into objectives and measures, organized into four different perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth."* Met andere woorden, de Balanced Scorecard is een hulpmiddel voor het uitwerken van de visie op een fusie in meetbare doelen. JB west (2021, p. 16) geeft aan het volgende uitgangspunt te hanteren bij de uitwerking van de balanced scorecard: "dat het goede blijft behouden en wordt aangevuld met de kennis, ervaring en ondersteunende capaciteiten van Jeugdbescherming west."

Om van geïdealiseerde invloed te kunnen spreken, moet de leiding niet alleen over een aansprekende visie op de fusie beschikken, maar deze ook uitdragen naar medewerkers. Een MT-lid van Intervence stelt dat tijdens de uitvoering van de fusie meer zichtbaarheid vanuit JB west nodig is om medewerkers van Intervence vertrouwen in de (goede) intenties van JB west te geven (I10). Dit raakt aan het psychologisch contract: de impliciete verwachtingen tussen medewerker en organisatie, die voor voorspelbaarheid en vertrouwen in de relatie tussen medewerker en organisatie zorgen (Bari et al., 2016; Morrison, 1994). Dit MT-lid stelt dat bezoeken van bestuurders van JB west aan medewerkers of teams van Intervence tot aan 1 juli vooral op aangeven van Intervence plaatsvonden (I10). Zichtbaarheid vanuit JB west is een aandachtspunt dat ook door andere medewerkers, veelal MT-leden, van Intervence wordt genoemd (I3, I7, I8 & I11). Vanuit het transitieplan kan opgemaakt worden dat de twee bestuurders van JB west in de periode van juli tot en met december afwisselend de donderdag en vrijdagochtend fysiek aanwezig op locatie in Middelburg zullen zijn (JB west, 2021c). Tegelijkertijd kan vanuit het transitieplan opgemaakt worden dat zij dit met de volgende primaire opdracht doen: "Het beheren en

onderhouden van het externe netwerk van gemeenten, zorgaanbieders en collega GI's" (JB west, 2021c, p. 16). Een MT-lid van Intervence geeft op het moment van interviewen (14 juli) aan:

> Maar goed, morgen komt een van de bestuurders en de bestuurssecretaris naar Middelburg, maar dan hebben ze sowieso de hele ochtend buiten de deur gepland. Ja, dan denk ik, weet je, ga eens nadenken over hoe je nou de medewerkers te woord staat. (I11).

Naast het uitdragen van een aansprekende visie, is het samen met medewerkers zoeken naar antwoorden op vragen die zij hebben (intellectuele stimulatie) en het tonen van empathie voor de zorgen van medewerkers (geïndividualiseerde overweging) tijdens de voorbereiding van de fusie belangrijk gebleken. Tijdens de uitvoering van de fusie dient JB west hierin ook een grotere rol in te nemen. Dit staat volgens een MT-lid van Intervence op gespannen voet met het werk dat op verschillende vlakken, zoals ICT en juridisch, door JB west tijdens de uitvoering van de fusie verricht moet worden (I6). Een ander MT-lid van Intervence vult hierop aan: "En ik denk dat mensen bij een nieuwe leidinggevende ook niet snel het achterste van hun tong laten zien. Dat heb ik zelf ook ervaren" (I3). Een gezinsmanager geeft aan dat dit ook in de Zeeuwse aard ligt: "Want wij zijn echt Zeeuwen he. Als we iemand gewend zijn, ja, dan duurt het heel lang voordat we weer een ander gewend zijn" (I2). Met andere woorden, het ophalen van vragen en zorgen onder medewerkers van Intervence zal voor JB west mogelijk lastiger zijn dan dat het voor Intervence tijdens de voorbereiding van de fusie was. Ook dit raakt aan de vertrouwensrelatie tussen medewerker en organisatie.

Vanuit het transitieplan kan opgemaakt worden dat het ontwikkelen van een gedeelde toekomst en het met medewerkers van Intervence in gesprek gaan over hun vragen en zorgen een opdracht is waar de reeds aangestelde verbindingsofficier zich vanaf juli primair mee bezig gaat houden (JB west, 2021c). De verbindingsofficier is extern verworven, voor minimaal zes maanden aangesteld en zal drie dagen per week fysiek aanwezig zijn op de locaties in Middelburg en Terneuzen. Daarnaast kan vanuit het transitieplan opgemaakt worden dat JB west zich de volgende drie actiepunten rondom geïndividualiseerde overweging heeft voorgenomen: het uitvoeren van een vitaliteitsscan, zodat inzicht verkregen wordt in de weerbaarheid van medewerkers van Intervence; het faciliteren van gesprekken op individueel en groepsniveau rondom verliesverwerking; en het bieden van nazorg voor medewerkers van Intervence die te maken krijgen met het verlies van collega's (JB west, 2021c).

Voor regiomanagers van Intervence betekent de fusie met JB west dat zij als teammanager dichter op de teams van gezinsmanagers komen te staan en onderdeel zullen uitmaken van de managementstructuren van JB west (JB west, 2021c). Naast de verbindingsofficier, kunnen zij daarom tijdens en na de uitvoering van de fusie als schakel tussen het op meer afstand staand bestuur in Den Haag en teams van gezinsmanagers in Zeeland gezien worden (I3, I8 & I11). In de onlangs onder medewerkers van Intervence afgenomen enquête wordt de open vraag gesteld waar medewerkers aandacht voor willen hebben (Intervence, 2021b). Van de 29 antwoorden van gezinsmanagers, wordt

vijf keer specifiek verwezen naar de regiomanager. De antwoorden die door gezinsmanagers worden gegeven, zoals "[…] Daarin had ik het op prijs gesteld als de regiomanager ons wat meer had meegenomen in de ontwikkelingen omtrent de organisatie" en "Ik krijg meer waardering van de bestuurder dan de regiomanager", raken transformationeel leiderschap (Intervence, 2021b). Waar dit nog niet het geval is, ligt er dus een uitdaging om teammanagers in termen van transformationeel leiderschap zichtbaarder voor hun team te maken. Tegelijk geeft een regiomanager aan hier op het moment van interviewen (14 juli) nog niet invulling aan te kunnen geven, omdat voor hem/haar onduidelijk is wat er van hem/haar als teammanager verwacht gaat worden. Vanuit het transitieplan kan opgemaakt worden dat JB west een continu MD programma en, afhankelijk van de noodzaak, maatwerkopleidingen aan teammanagers aanbiedt om hen op hun rol voor te bereiden (JB west, 2021c).

5.4.2 Communicatie

De berichten die op intranet geplaatst zijn en de videoboodschappen en beeldbelsessies die door de bestuurder van Intervence ingesproken en georganiseerd zijn, raken ook de manier waarop over de fusie naar medewerkers gecommuniceerd is. De communicatie tijdens de voorbereiding van de fusie wordt door medewerkers van Intervence ervaren als open, persoonlijk en frequent (I1, I3, I5, I6, I7, I9, I10 & I11). Een medewerker van Intervence stelt: "Als er dan [tijdens eerdere veranderingsprocessen, red.] gezegd werd dat er geen antwoord was, ja, dan was er geen antwoord. Maar nu weet je gewoon veel meer van: waarom ligt dat antwoord er dan nog niet?" (I1). Het algemene beeld dat vanuit de interviews rondom het belang van deze wijze van communiceren oprijst, is conform de theorie: realistische en frequente communicatie is tijdens de voorbereiding van de fusie vooral belangrijk geweest om onzekerheid onder medewerkers weg te nemen (Schweiger & DeNisi, 1991; Schweiger et al., 1993).

Vanaf het moment dat met de uitvoering van de fusie tussen Intervence en JB west gestart wordt, dient naast leiderschap, ook communicatie over het fusieproces over te slaan naar JB west. Vanuit de theorie is ten eerste opgemaakt dat de leiding over het fusieproces met het zicht op het tegengaan van onzekerheid zo expliciet mogelijk moet overbrengen wanneer fusie-gerelateerde veranderingen voorbereid en uitgevoerd worden (Benton & Austin, 2010). In de businesscase, die medio april gepresenteerd werd, wijst JB west op het volgende actiepunt: een bijdrage leveren aan het opstellen van een besluitvormingskalender, zodat duidelijk is wanneer zaken besproken en besloten worden (JB west, 2021a). Een medewerker van Intervence geeft op het moment van interviewen (3 juni 2021) aan dat het door het ontbreken van een duidelijke besluitvormingskalender voor haar niet altijd duidelijk is wanneer wat besloten wordt (I1). Daarnaast geeft deze medewerker aan soms verkeerde verwachtingen te hebben van de inhoud van stappen in het fusieproces, zoals het transitieplan. Ook tijdens interviews die midden en eind juni met medewerkers, met name MT-leden, van Intervence zijn afgenomen, klinkt de behoefte aan een (gedetailleerdere) stappenplan voor het fusieproces (I6, I7, I8 & I10).

Vanuit de theorie is ten tweede opgemaakt dat de leiding over het fusieproces met het zicht op het tegengaan van onzekerheid zo expliciet mogelijk moet overbrengen wat de fusie voor gevolgen voor

medewerkers zal hebben (Schweiger et al., 1993). JB west heeft vroegtijdig op transparante wijze het toekomstperspectief van medewerkers van Intervence naar hen kenbaar gemaakt (I3, I6 & I12). Tegelijkertijd heerst op het moment van interviewen onder medewerkers van Intervence nog onduidelijkheid over welke tastbare gevolgen de fusie voor bijvoorbeeld hun neventaken (gezinsmanagers) of functie-inhoud (medewerkers met een ondersteunende functie) gaat hebben. Vanuit de interviews ontstaat het beeld dat dit samenhangt met twee verschillende signalen die JB west naar medewerkers uitstraalt. Aan de ene kant geeft JB west aan voor een organische aanpak te kiezen, wat wil zeggen dat de veranderingen stap voor stap en samen met medewerkers van Intervence worden vormgegeven (zie paragraaf 5.4.5), aan de andere kant wekt JB west de indruk dat de normen van JB west met betrekking tot bijvoorbeeld werkverdeling tussen verschillende functies in het primaire proces leidend zullen zijn in de door te voeren tastbare veranderingen (JB west, 2021a).

Vanuit het interview met een MT-lid van JB west kan ten slotte opgemaakt worden dat JB west verschillende communicatiemedia inzet en communicatie in twee richtingen op laat werken om een boodschap over te brengen (I12). Een voorbeeld hiervan is de communicatie over de businesscase. Naast de businesscase zelf, heeft de bestuurder van JB west een vlog ingesproken met een samenvatting over de belangrijkste bepalingen uit de businesscase. Tijdens digitale bijeenkomsten van de bestuurder met medewerkers van Intervence is hun de mogelijkheid gegeven vragen over de businesscase te stellen (I12 & I13). Het gebruik van verschillende (formele en informele) communicatiemedia, waarbij ook in de richting van medewerkers naar management gecommuniceerd wordt, is volgens de theorie vooral belangrijk om draagvlak voor beslissingen te creëren (Benton & Austin, 2010; Larsson et al., 2004).

5.4.3 Diep cultureel leren

Zoals in 5.3.2.1 naar voren is gekomen, heeft de besluitvorming rondom huisvesting bij een deel van de medewerkers van Intervence opgeroepen dat zij de cultuur van JB west, zonder hier een duidelijk beeld van te hebben, zelf negatief gaan invullen. Bij een ander deel van de medewerkers hebben de bijeenkomsten met bestuurders van JB west juist een beginnend positief beeld van de cultuur opgeroepen. Dit geeft het belang aan van het ondernemen van acties gericht op wederzijds cultureel begrip: diep cultureel leren (Schweiger & Goulet, 2005). Een ander voorbeeld dat het belang van diep cultureel leren aangeeft, is de vraag onder medewerkers van Intervence over het opnemen van de telefoon:

> Medewerkers vragen nou: hoe neem ik nou per 1 juli de telefoon op? […] Jeugdbescherming west zegt: wat jij wil. Als je liever Intervence zegt, zeg je Intervence. Zeg je liever west Zeeland, zeg je dat. Maar daar voelen mensen zich niet comfortabel bij, bij zo een reactie zeg maar. Dus het is natuurlijk ook elkaars cultuur daarin leren kennen. JB west zegt van: ja, we geven mensen veel vrijheid, dus vul maar in. En, uhm, ja, hierzo waarderen ze denk ik die vrijheid zeker, maar op een aantal punten is het toch wel fijn om wat kaders te krijgen. (I8).

In het transitieplan stelt JB west: “In de periode van maart tot en met nu hebben we meerdere keren ervaren dat het elkaar begrijpen en verstaan tijd en aandacht vraagt” (JB west, 2021c, p. 28). Voortbordurend op dit besef wordt in het transitieplan op een aantal actie- en aandachtspunten voor het bij elkaar brengen en kennis laten maken van de culturen tijdens de uitvoering van de fusie gewezen (JB west, 2021c). Hierbij gaat het onder andere om de zichtbaarheid van de bestuurders van JB west, het organiseren van een formeel moment rondom de overdracht en het samen met medewerkers van Intervence introduceren van de nieuwe huisstijl. Ook is JB west voornemens om medewerkers met dezelfde functie van Intervence en JB west (zoals regiomanagers en teammanagers) met elkaar over hun werk in gesprek te laten gaan (I12 & I13). Empirisch onderzoek van Schweiger en Goulet (2005) toont aan dat een gesprek in twee richtingen (dialoog) tussen betrokken culturen effectiever is in het verminderen van het risico op negatieve stereotypen dan (oppervlakkige) interventies zoals *show-and-tell*-presentaties. Om wederzijds cultureel begrip te realiseren, geldt echter nog wel een aanvullende voorwaarde: tijdens een dialoog tussen betrokken culturen moeten de juiste vragen aan elkaar gesteld worden (Marks & Mirvis, 2011; Schweiger & Goulet, 2005).

5.4.4 Participatie door medewerkers

Volgens Groenewegen (2016) verlopen veranderingen, zoals de invoering van een nieuwe werkmethode, binnen Intervence anno 2016 moeizaam en zijn respondenten van Intervence in haar onderzoek niet in staat voorbeelden te geven van soepel lopende veranderingsprocessen. Zoals in 5.3.1.1 aan bod is gekomen, is relatief recent een nieuwe rolverdeling in het primaire proces, waaronder de werkcoach-rol, binnen Intervence geïntroduceerd. Daaraan zijn verschillende sessies met participatie door medewerkers vooraf gegaan. Uit de wijze waarop respondenten van Intervence in dit onderzoek over de introductie van de nieuwe rolverdeling spreken, kan vastgesteld worden dat dit een soepel lopend veranderingsproces betreft. Dit geeft het belang aan van participatie door medewerkers: het draagt bij aan draagvlak voor beslissingen (Hyde & Paterson, 2001; Marks & Mirvis, 2000).

Tijdens de voorbereiding van de fusie heeft participatie door medewerkers van Intervence op meerdere manieren plaatsgevonden. Ten eerste is op strategisch niveau het “Kernteam Intervence” opgericht (I8, I10, I11 & I12). Daarin wisselen bij de fusie betrokkenen van JB west en Intervence aandachtspunten over het fusieproces naar elkaar uit (I8). De aandachtspunten die vanuit Intervence naar JB west uitgewisseld zijn, zijn: “laat jezelf zien”, “verschaf een duidelijk tijdspad” en “breng duidelijke kaders aan”. De eerste twee aandachtspunten zijn onder respectievelijk transformationeel leiderschap en communicatie aan bod gekomen. Rondom het laatste aandachtspunt geldt volgens een MT-lid van Intervence het volgende spanningsveld: medewerkers van Intervence hebben behoefte aan kaders (over hoe bijvoorbeeld de telefoon opgenomen moet worden), maar vragen ook om een stem in de besluiten die gevolgen voor hen hebben (I8). Hier wordt in paragraaf 5.4.5 dieper op ingegaan.

Regiomanagers van Intervence geven tijdens de interviews aan dat zij het verrassend vinden dat zij, als enige MT-leden van Intervence die binnen JB west Zeeland werkzaam gaan, op het moment van

interviewen (25 juni en 14 juli) geen onderdeel uitmaken van het "Kernteam Intervence" (I10 & I11). Het argument dat JB west hiervoor geeft, is dat het tijdens de voorbereiding van de fusie met name over de backoffice (ondersteuning) gaat (I10). Dit roept het volgende gevoel bij regiomanagers op: "Zij zijn straks al drie stappen verder en dan moeten [wij, red.] nog aanhaken. Dat lijkt me niet goed" (I10). Wanneer het gaat om participatie door medewerkers, ligt er dus een uitdaging rondom het komen tot een juiste vertegenwoordiging en het communiceren van de keuzes die daarin gemaakt worden.

Ten tweede is er op operationeel niveau een "werkgroep huisvesting" opgericht (I2, I4, I5, I6, I7, I9 & I10). Hoewel de onderverhuur van het pand al door Intervence in proces was gezet en JB west hierin slechts een adviserende rol heeft uitgeoefend, wordt de onderverhuur door medewerkers van Intervence als onderdeel van het fusieproces ervaren. Vanuit het transitieplan kan opgemaakt worden dat de "werkgroep huisvesting" primair als doel heeft "draagvlak [te, red.] zoeken en perspectief [te, red.] bieden (wat gebeurt er per fase) […], zeker ook omdat dit de eerste zichtbare veranderingen zijn in de organisatie" (JB west, 2021c, p. 25). In dit licht worden volgens een medewerker keuzes naar de inbreng van medewerkers aangepast (I9).

Ten derde hebben medewerkers met een ondersteunende functie via informeel en formeel contact met JB west aan de voorbereiding van de fusie geparticipeerd (I3 & I8). Dit contact gaat over de invulling van de functie die zij binnen JB west aangeboden krijgen, maar ook over backoffice-zaken zoals het integreren van de ICT-systemen (I9). Gezinsmanagers hebben in mindere mate via contact met JB west aan de voorbereiding van de fusie geparticipeerd (I3 & I8). Dit punt komt ook aan bod in het transitieplan. Daarin wijst JB west (2021c) onder andere op tijdsdruk als oorzaak: waar normaal gesproken de voorbereiding van een fusie zes tot negen maanden in beslag neemt, zat er tussen de presentatie van de eerste businesscase en de fusiedatum slechts elf weken.

Tijdens de uitvoering van de fusie zal de participatie door gezinsmanagers volgens een MT-lid van JB west in intensiteit toenemen (I12). JB west is voornemens om eerst met werkcoaches, de vaak ervaren gezinsmanagers, in gesprek te gaan en vervolgens langs alle teams van gezinsmanagers te gaan. Deze gesprekken zullen in het teken staan van front-office zaken zoals het integreren van de inrichting van en werkwijze in het primaire proces (I12).

Voor de uitvoering van de fusie is JB west ten slotte ook bezig geweest met het oprichten van een transitiestructuur. Met een transitiestructuur kan participatie door medewerkers een prominente plaats binnen het fusieproces krijgen (Marks & Mirvis, 2000). In het transitieplan vat JB west (2021c) haar ideeën over de transitiestructuur samen. Daarin komt aan bod dat: er reeds een verbindingsofficier is aangesteld, die vragen van medewerkers ophaalt, doorspeelt en beantwoordt (1); er gewerkt gaat worden met een transitiemanager, die de regie gaat voeren over de planning en uitvoering van veranderingen en projecten (2); de bestuurder van Intervence voor de overdracht tot 1 oktober binnen JB west aanblijft (3); en JB west voornemens is enkele medewerkers van het primaire proces (als *change agents*) van hun werk deels vrij te stellen om het werk van de transitiemanager te ondersteunen (4).

Met betrekking tot bovenstaande eerste twee punten kan vanuit het interview met een MT-lid van Intervence opgemaakt worden dat de taakverdeling tussen verbindingsofficier en transitiemanager niet bij iedereen duidelijk is (I10). Verder kan vanuit het interview met een MT-lid van JB west opgemaakt worden dat op het moment van interviewen (27 juli) de transitiemanager na een eerdere poging nog niet is aangesteld en dat het de vraag is of en hoe dit nog gaat gebeuren (I13). Ten slotte kan met betrekking tot het vierde punt opgemaakt worden dat de hoge werkdruk participatie door medewerkers via werkgroepen in de weg kan staan (I3, I4 & I5). Dit bleek al eerder toen Intervence voor de reorganisatie in 2019 zelf het voornemen had om medewerkers van het primaire proces deels vrij te stellen van hun werk en hen te laten participeren aan het veranderingsproces (I3). Daarnaast blijkt dit uit de antwoorden die enkele medewerkers tijdens de interviews geven, zoals: “Ik ga bewust niet proactief in een werkgroep zitten, want ik heb al genoeg aan mijn caseload draaien, als werkcoach mensen binnen houden” (I4).

5.4.5 Een balans tussen incrementele en snelle verandering

Verschillende MT-leden van Intervence stellen dat JB west voor het tempo van de uitvoering van de fusie de volgende aanpak hanteert: tijdens de maanden juli en augustus verandert er voor medewerkers van Intervence weinig, zodat zij een periode van rust ervaren; en vanaf september breekt een periode aan, waarin veranderingen organisch, wat betekent stap voor stap en samen met betrokkenen, worden vormgegeven en geïmplementeerd (I3, I8 & I10).

Om de rust te bewaren, heeft JB west onder meer besloten om de implementatie van WIJZ, het nieuwe registratiesysteem waarmee in het primaire proces gewerkt moet gaan worden, rustiger te laten verlopen dan in eerste instantie in de businesscase voorgenomen (I9). Dit is een behoefte die vanuit Intervence naar JB west kenbaar is gemaakt en waar JB west dus naar gehandeld heeft. Het luisteren en handelen door JB west naar behoeften die door Intervence kenbaar worden gemaakt, is volgens een MT-lid van Intervence om de volgende reden van belang: “Je hebt veel meer feeling hier met hoe de mensen dingen accepteren of hoe je het moet brengen” (I10).

Vanuit het transitieplan kunnen verschillende voorbeelden opgemaakt worden die bevestigen dat JB west in navolging op een periode van rust voor een organische veranderingsaanpak kiest. Een voorbeeld is het IT-integratieplan: om tot een geïntegreerde IT-situatie te komen, kiest JB west ervoor applicaties stap voor stap te integreren en daarin medewerkers uitvoerig mee te nemen (JB west, 2021c). Vanuit het jaarverslag over 2015 kan opgemaakt worden dat JB west eerdere ervaringen heeft met een organische veranderingsaanpak: om de krimp van 1300 fte in 2014 naar 440 fte in 2016 en een omwenteling van top-down sturing naar zelforganiserende teams te realiseren, maakte JB west in 2015 via het principe van “ervaringsgericht leren” (het stilstaan bij, delen van en handelen naar ervaringen van betrokkenen rondom het veranderingsproces) gebruik van een organische veranderingsaanpak (JB west, 2016).

Vanuit interviews met het MT van Intervence wordt ten slotte duidelijk dat zij van mening is dat het inbouwen van rust in het fusieproces goed is, zodat er stilgestaan kan worden bij een stukje rouwverwerking, het afscheid nemen van Intervence en het maken van een goede nieuwe start (I8 & I10) en een organische veranderingsaanpak goed is om medewerkers niet te overrulen, maar onderdeel uit te laten maken van het fusieproces (I6 & I8). Tegelijkertijd is het MT van mening dat ook duidelijkheid en kaders verschaft moeten worden om reeds bestaande onzekerheid onder medewerkers van Intervence niet in stand te houden (I6, I8 & I10). Anders gezegd, de kaders waarbinnen veranderingen organisch vormgegeven kunnen worden, moeten volgens het MT van Intervence zelf niet organisch vormgegeven worden. Zoals in 5.4.4 aangegeven, is dit een aandachtspunt dat vanuit Intervence in het “Kernteam Intervence” naar JB west gecommuniceerd is.

6. Conclusie en discussie

Dit hoofdstuk bevat de conclusie, discussie en aanbevelingen van dit onderzoek. Allereerst wordt via een beantwoording van de deelvragen antwoord gegeven op de hoofdvraag. Vervolgens wordt gereflecteerd op de gebruikte theorie in dit onderzoek, de sterktes en zwaktes van het empirische deel van dit onderzoek en de maatschappelijke betekenis van de onderzoeksresultaten. Het hoofdstuk sluit af met aanbevelingen voor de praktijk.

6.1 Conclusie

Binnen dit onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal: aan welke voorwaarden moet het fusieproces van Intervence en JB west vanuit cultureel-psychologisch opzicht voldoen om een succesvolle fusie te realiseren en in hoeverre wordt hier momenteel aan voldaan? Om hier antwoord op te geven, is eerst onderzocht in welke mate de fusie tussen Intervence en JB west cultureel-psychologische uitdagingen oproept. Dit deel van het onderzoek bestond uit twee theoretische en twee empirische deelvragen. De eerste theoretische deelvraag luidde: welke cultureel-psychologische uitdagingen kunnen zich volgens de theorie tijdens een fusie voordoen? Met behulp van de M&A-anxiety theorie, het psychologisch contract, de sociale identiteitstheorie en de onderzoekslijn naar commitment is opgemaakt dat zich tijdens een fusie drie cultureel-psychologische uitdagingen voor kunnen doen, namelijk: onzekerheid, een gevoel van verlies aan identiteit/cultuurclash en aantasting van commitment. Deze uitdagingen kunnen zich tijdens een fusie voordoen, doordat: een fusie tastbare en niet-tastbare veranderingen voor medewerkers teweeg brengt; tijdens een fusie twee voorheen onafhankelijke organisaties en hiermee ook culturen in één organisatie gecombineerd moeten worden; en de organisatiedoelen en -waarden waar medewerkers aan gecommitteerd zijn, tijdens een fusie aan verandering onderhevig zijn.

De tweede theoretische deelvraag luidde: welke factoren bepalen volgens de theorie de mate waarin zich cultureel-psychologische uitdagingen tijdens de uitvoering van een fusie voordoen? Met behulp van het culturele compatibiliteitsmodel van Cartwright en Cooper (1993a), het acculturatiemodel van Nahavandi en Malekzadeh (1988) en hieraan verwante werken is opgemaakt dat de mate van cultureel-psychologische uitdagingen tijdens de uitvoering van een fusie toeneemt naarmate: de mate van culturele compatibiliteit afneemt; culturele separatie, culturele integratie en culturele assimilatie de geprefereerde acculturatievorm is; en de mate van overeenstemming tussen de bij een fusie betrokken organisaties over de geprefereerde acculturatievorm afneemt. Een lage mate van culturele compatibiliteit in combinatie met culturele assimilatie kan bijvoorbeeld resulteren in een cultuurclash: medewerkers houden zich vast aan de identiteit van hun eigen organisatie, wijzen de identiteit van de andere organisatie af en/of ontwikkelen hier negatieve stereotypen over (Marks & Mirvis, 2011).

De eerste empirische deelvraag luidde: in welke mate heeft de voorbereiding van de fusie tussen Intervence en JB west cultureel-psychologische uitdagingen opgeroepen? Dit onderzoek wijst uit dat de voorbereiding van de fusie in hoge mate cultureel-psychologische uitdagingen onder medewerkers van

Intervence heeft opgeroepen. Deze conclusie volgt op de constatering dat alle drie de cultureel-psychologische uitdagingen die in de theorie genoemd worden, onder medewerkers van Intervence in meer of mindere mate waarneembaar zijn. De voorbereiding van de fusie heeft ten eerste in hoge mate voor *onzekerheid* onder medewerkers van Intervence gezorgd. Dit kan teruggevoerd worden op verschillende voorgenomen of medegedeelde tastbare veranderingen, zoals een verandering in de werkverdeling tussen verschillende functies in het primaire proces en het vertrek van boventallig verklaarde MT-leden, als gevolg van de fusie. Daarnaast kan dit teruggevoerd worden op een niet-tastbare verandering in de impliciete verwachtingen (vertrouwensrelatie) tussen medewerker en organisatie als gevolg van de fusie. De voorbereiding van de fusie heeft ten tweede in mindere mate voor *een gevoel van verlies aan identiteit* onder medewerkers gezorgd. Met name gezinsmanagers geven expliciet aan waarde te hechten aan het behoud van een stukje Zeeuwse eigenheid wanneer als gevolg van de fusie onderdeel uitgemaakt gaat worden van een grote organisatie. Ten slotte heeft de voorbereiding van de fusie voor een risico op *aantasting van commitment* gezorgd. Dit heeft ermee te maken dat het afgelopen jaar veel inzet en energie van medewerkers heeft gevraagd en dat de met de fusie gepaard gaande veranderingen nieuwe inzet en energie van medewerkers vragen.

De tweede empirische deelvraag luidde: in welke mate kunnen er tijdens de uitvoering van de fusie tussen Intervence en JB west cultureel-psychologische uitdagingen verwacht worden? Dit onderzoek stelt vast dat de culturen van Intervence en JB west in redelijk hoge mate verenigbaar met elkaar zijn. Deze conclusie volgt op de constatering dat binnen Intervence een ondersteuningscultuur dominant is en dat binnen JB west een prestatiecultuur dominant is. Hoe deze cultuurtypen gecombineerd gaan worden en in hoeverre over deze geprefereerde acculturatievorm overeenstemming tussen Intervence en JB west bestaat, kan op basis van dit onderzoek echter niet vastgesteld worden. De geïnterviewde MT-leden van JB west geven aan dat als het gaat om de “bedoeling”, Intervence hierin hetzelfde als JB west moet worden. In de toelichting die zij hierop geven, wenden zij zich echter tot het combineren van de werkwijzen en systemen (procedureel-fysieke integratie) en laten zij zich niet uit over het combineren van de culturen (acculturatie) van Intervence en JB west. Medewerkers van Intervence, met name gezinsmanagers, geven aan een afkeer te hebben tegen culturele assimilatie in combinatie met een rigoureuze cultuurverandering, maar laten zich niet uit over de verandering waarop zij hierbij doelen. Dit onderzoek stelt wel vast dat over de voorkeur voor het behoud van een stukje Zeeuwse eigenheid (culturele separatie) overeenstemming tussen MT-leden van JB west en gezinsmanagers van Intervence bestaat. Hoewel de tweede empirische deelvraag dus niet volledig beantwoord kan worden, zijn er wel signalen dat tijdens de uitvoering van de fusie, afhankelijk van de nadere operationalisering van de “bedoeling” en hoe medewerkers van Intervence hier tegenaan kijken, een lage tot gemiddelde mate van cultureel-psychologische uitdagingen verwacht kan worden.

Om antwoord te geven op de hoofdvraag, is vervolgens onderzocht aan welke voorwaarden het fusieproces moet voldoen om effectief met de waargenomen en te verwachten cultureel-psychologische uitdagingen om te gaan en in hoeverre hier momenteel aan wordt voldaan. Dit deel van het onderzoek

bestond uit één theoretische en twee empirische deelvragen. De theoretische deelvraag luidde: wat zijn volgens de theorie succesfactoren voor het effectief omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen tijdens het fusieproces? Vanuit de theorie is opgemaakt dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen vijf succesfactoren, namelijk: transformationeel leiderschap, communicatie, diep cultureel leren, participatie door medewerkers en een balans tussen incrementele en snelle verandering. Deze succesfactoren zijn respectievelijk met name belangrijk om: aantasting van commitment tegen te gaan; onzekerheid weg te nemen; het risico op cultuurclash te verminderen; draagvlak voor beslissingen te creëren; en zowel draagvlak voor beslissingen te creëren als onzekerheid weg te nemen.

De derde empirische deelvraag van het onderzoek luidde: hoe wordt het fusieproces van Intervence en JB west op dit moment vormgegeven? Dit onderzoek laat in hoge mate een bevestigend beeld ten aanzien van de theorie zien: de succesfactoren die hierin voor het effectief omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen tijdens het fusieproces worden genoemd, zijn tijdens de voorbereiding van de fusie in hoge mate belangrijk gebleken en worden voor de uitvoering van de fusie in hoge mate belangrijk gevonden. Het tweede blijkt uit de aandachtspunten die door medewerkers van Intervence voor de uitvoering van de fusie genoemd worden en de actiepunten die JB west zich in het transitieplan voor de uitvoering van de fusie heeft voorgenomen. Dit onderzoek toont daarnaast aan dat de succesfactoren voor het effectief omgaan met cultureel-psychologische uitdagingen deels wel, maar ook deels nog niet terugkomen in de wijze waarop het fusieproces van Intervence en JB west momenteel wordt vormgegeven.

Tijdens de voorbereiding van de fusie lag de leiding over het fusieproces voor een belangrijk deel bij Intervence. In de wijze waarop de leiding van Intervence via berichten op intranet, videoboodschappen en beeldbelsessies medewerkers geïnformeerd heeft, meegenomen heeft, met medewerkers in gesprek is gegaan over hun vragen en empathie heeft getoond voor de zorgen die onder medewerkers over de fusie heersen, komen de succesfactoren *transformationeel leiderschap* en *communicatie* duidelijk terug. Deze zijn tijdens de voorbereiding van de fusie belangrijk gebleken om commitment vast te houden en onzekerheid weg te nemen. Tijdens de uitvoering van de fusie dient de leiding over het fusieproces over te slaan naar JB west. Deze overgang gaat gepaard met een tweetal aandachtspunten die de succesfactoren transformationeel leiderschap en communicatie raken, namelijk: het zichtbaar zijn voor medewerkers en het verschaffen van duidelijkheid aan medewerkers. JB west heeft zich een aantal acties voorgenomen om met deze aandachtspunten aan de slag te gaan, maar de eerste signalen roepen de vraag op of de voorgenomen acties voldoende effectief zullen zijn. Het volgende voorbeeld illustreert dit: de bestuurders van JB west zijn in het kader van zichtbaarheid vanaf juli afwisselend fysiek aanwezig in Middelburg, maar richten zich daarbij primair op het opbouwen van relaties met de externe omgeving. Het is de vraag in hoeverre daarbij aan het opbouwen van de benodigde vertrouwensrelatie tussen medewerker en organisatie (het psychologisch contract) gewerkt gaat worden.

Wanneer gekeken wordt naar de succesfactor *diep cultureel leren*, valt op dat Intervence en JB west nog geen duidelijk beeld hebben van elkaars cultuur, mede hierdoor nog niet scherp hebben wat de geprefereerde acculturatievorm is en dat tijdens de voorbereiding van de fusie is gebleken dat het elkaar verstaan door cultuurverschillen moeite kost. De acties die JB west zich rondom dit punt heeft voorgenomen, zoals het samen introduceren van een nieuwe huisstijl en het in gesprek laten gaan van medewerkers van Intervence en JB west met dezelfde functies, zijn een begin, maar roepen eveneens de vraag op of deze voldoende effectief zullen zijn.

Wanneer ten slotte gekeken wordt naar de succesfactoren *participatie door medewerkers* en *een balans tussen incrementele en snelle verandering*, kan opgemaakt worden dat tijdens de voorbereiding van de fusie vooral MT-leden en medewerkers met een ondersteunende functie van Intervence aan het fusieproces geparticipeerd hebben. Voor de uitvoering van de fusie kiest JB west voor een organische veranderingsaanpak. Dit betekent dat veranderingen stap voor stap en samen met medewerkers, waaronder dan ook gezinsmanagers, vormgegeven gaan worden. JB west kiest voor deze veranderingsaanpak om draagvlak voor beslissingen te creëren. Tegelijkertijd klinkt vanuit medewerkers van Intervence de behoefte om vanuit JB west enkele kaders rondom het fusieproces aangereikt te krijgen. Deze kaders hebben als functie vragen en onzekerheden onder medewerkers weg te nemen. Een exclusief organische veranderingsaanpak voorziet hier onvoldoende in.

De vierde empirische deelvraag van het onderzoek luidde: welke adviezen kunnen aan Intervence en JB west gegeven worden over de vormgeving van het fusieproces? Tijdens de beantwoording van de derde empirische deelvraag zijn een aantal hiaten aan bod gekomen, waarop bij de beantwoording van de vierde empirische deelvraag aangehaakt wordt om adviezen te geven over de vormgeving van het fusieproces. Dit wordt gedaan in paragraaf 6.3.

6.2 Discussie

Deze paragraaf vangt aan met een reflectie op de binnen dit onderzoek gebruikte theorie en twee aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Vervolgens wordt gereflecteerd op sterktes en zwaktes van het empirische deel van dit onderzoek. Ten slotte wordt gereflecteerd op de maatschappelijke betekenis van de onderzoeksresultaten.

6.2.1 Theoretische reflectie

De theorieën en literatuur die in dit onderzoek gebruikt zijn, zijn de M&A-anxiety theorie, het psychologisch contract, de sociale identiteitstheorie, de literatuur omtrent commitment, het culturele compatibiliteitsmodel van Cartwright en Cooper (1993a), het acculturatiemodel van Nahavandi en Malekzadeh (1988) en de literatuur omtrent de succesfactoren voor een fusie. De M&A-axiety theorie tot en met de literatuur omtrent commitment zijn bruikbare fundamenten gebleken om onderscheid te maken tussen drie cultureel-psychologische uitdagingen. In de analyse van de verkregen data betreffende de eerste empirische deelvraag is nauwelijks tot niet afgeweken van de operationalisatie van

deze uitdagingen. Het volgende voorbeeld illustreert dit: de onzekerheid die onder medewerkers van Intervence waargenomen is, konden conform de M&A-anxiety theorie in hoge mate teruggebracht worden tot veranderingen rondom functie-inhoud en organisatiesamenstelling; en de onzekerheid die niet tot deze tastbare veranderingen teruggebracht konden worden, konden conform het psychologisch contract teruggebracht worden tot een niet-tastbare verandering in de vertrouwensrelatie tussen medewerker en organisatie.

Binnen dit onderzoek zijn het culturele compatibiliteitsmodel van Cartwright en Cooper (1993a), het acculturatiemodel van Nahavandi en Malekzadeh (1988) en het hieraan verwante werk van Marks en Mirvis (2011) in een theoretisch model geïntegreerd. Dit is op eigen initiatief gebeurt. Waar Cartwright en Cooper (1993a) bij de uiteenzetting van hun model de *traditional marriage* (culturele assimilatie) als uitgangspunt nemen, nemen zij culturele integratie en culturele separatie als geprefereerde acculturatievormen en de mate van overeenstemming over de geprefereerde acculturatievorm tussen de bij een fusie betrokken organisaties niet in hun model mee. Met het geïntegreerde theoretische model was het door een hogere voorspellingskracht beter mogelijk antwoord te geven op de tweede empirische deelvraag dan wanneer slechts van het culturele compatibiliteitsmodel van Cartwright en Cooper gebruik was gemaakt.

Om de mate van culturele compatibiliteit tussen Intervence en JB west vast te stellen, is gebruik gemaakt van Harrison's (1987) cultuurtypologie. Uit deze typologie zijn zes dimensies van organisatiecultuur gedestilleerd. De antwoorden die medewerkers tijdens de interviews op vragen gerelateerd aan deze dimensies gaven, konden veelal duidelijk gerelateerd worden aan een cultuurtype. De cultuurtypologie is daarom bruikbaar gebleken voor het identificeren van het dominante gedragspatroon binnen Intervence en JB west. Dit onderzoek bevestigt dan ook het volgende citaat van Cartwright en Cooper (1992, p. 60): *"experience has demonstrated that the four types are easily recognized, have high face validity and are considered meaningful by both managers and their employees."* Harrison's cultuurtypologie neemt tegelijkertijd wel als theoretische beperking met zich mee dat het op sommige dimensies te abstract blijft. Dit is dan ook de reden dat voor de uitwerking van Harrison's cultuurtypologie gebruik is gemaakt van andere werken, zoals van Tolbert en Hall (2009).

Binnen dit onderzoek is de literatuur omtrent de succesfactoren voor een fusie gebruikt om de vormgeving van het fusieproces van Intervence en JB west in beeld te brengen en hierover adviezen te geven. In de analyse van de verkregen data betreffende de derde en vierde empirische deelvraag is nauwelijks tot niet afgeweken van de operationalisatie van deze succesfactoren.

Al met al zijn de theorieën en literatuur die in dit onderzoek gebruikt zijn, die overwegend gebaseerd zijn op onderzoek vanuit cultureel-psychologisch perspectief naar fusies en overnames in de private (productie)sector, buitenom enkele beperkingen, dus bruikbaar gebleken voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Dit indiceert dat bestaande theorievorming ook voor onderzoek naar fusies in de jeugdbescherming en -reclassering gebruikt kan worden.

Deze subparagraaf sluit af met twee aanbevelingen voor vervolgonderzoek. De eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is om in beeld te brengen in hoeverre de aanloop naar een fusie een verklarende factor is voor de mate waarin zich cultureel-psychologische uitdagingen tijdens een fusie voordoen. In onderzoek vanuit cultureel-psychologisch perspectief naar fusies en overnames krijgt de context of voorgeschiedenis van een fusie of overname nauwelijks tot geen aandacht. Daarentegen vangt onderzoek naar fusies en overnames veelal aan op het punt waarop een fusie of overname onderzocht wordt: de precombinatiefase. Uit dit onderzoek ontstaat echter de indruk dat de voorgeschiedenis van een fusie, oftewel de fase voor de precombinatiefase, wel degelijk een beïnvloedende factor is. Dat zich tijdens de fusie tussen Intervence en JB west een risico op aantasting van commitment onder medewerkers van Intervence voordoet, heeft er bijvoorbeeld voor een belangrijk deel mee te maken dat de aanloop naar de fusie veel inzet en energie van deze medewerkers heeft gevraagd. Hierbij kan een analogie gemaakt worden met de literatuur over een andere vorm van interorganisationele samenwerking in de publieke sector: beleidsnetwerken. Volgens het model van Ansell en Gash (2008) is de context, waar de geschiedenis van samenwerking onder valt, een van de vier factoren die de effectiviteit van een beleidsnetwerk verklaart.

Onderzoek naar de succesfactoren voor een fusie maakt weinig gebruik van een procesperspectief, waardoor vanuit de literatuur niet duidelijk opgemaakt kan worden of en welke verschillen zich voordoen in de voorwaarden die tijdens de voorbereiding en uitvoering van een fusie aan de leiding van het fusieproces worden gesteld. Het lijkt aannemelijk dat zich tussen de voorbereiding en uitvoering van een fusie verschillen voordoen, omdat: binnen de voorbereiding en uitvoering van een fusie verschillende opgaven centraal staan; en de uitvoering van een fusie veelal gepaard gaat met een verandering in of wisseling van de leiding over het fusieproces. Waar de voorbereiding van de fusie vooral in het teken staat van het denken over hoe twee organisaties in één organisatie gecombineerd kunnen worden, staat de uitvoering van de fusie in het teken van het daadwerkelijk combineren van twee organisaties in één organisatie. En waar tijdens de voorbereiding van de fusie medewerkers nog met hun eigen leidinggevenden te maken hebben, met wie zij een reeds bestaand psychologisch contract hebben, zullen medewerkers tijdens de uitvoering van de fusie mogelijk met leidinggevenden van de andere organisatie te maken krijgen. Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek is om deze redenering via een procesperspectief te toetsen.

6.2.2 Methodologische reflectie

De onderzoeksstrategie die in dit onderzoek gebruikt is, is een enkelvoudige casestudy. Deze kwalitatieve onderzoeksstrategie is bruikbaar gebleken om de percepties en context ten aanzien van de centrale cultureel-psychologische thema's van dit onderzoek te doorgronden. Als voorbeeld kan gewezen worden op het in beeld brengen van de organisatiecultuur van Intervence en JB west. In Groenewegen's (2016) onderzoek wordt hiervoor gebruik gemaakt van de door Cameron en Quinn (2005) ontwikkelde OCAI-enquête. Daarbij krijgt een respondent per dimensie 4 stellingen voorgelegd,

zoals *"The organization is a very personal place"* en *"The organization is very results-oriented"*, waarover de respondent 100 punten dient te verdelen. Dit moet uiteindelijk een beeld verschaffen van welk cultuurtype binnen een organisatie dominant is. Hoewel dit ruimte laat voor nuances, hebben respondenten bij een dergelijke dataverzamelingsmethode geen ruimte om een talige toelichting op hun antwoord te geven. Daardoor wordt aan het doorgronden van percepties ingeleverd. Deze laten zich namelijk niet eenvoudig in cijfermatig materiaal uitdrukken. Daarnaast wordt aan het doorgronden van context ingeleverd. Om het dominante cultuurtype binnen een organisatie in perspectief te plaatsen, moet namelijk niet alleen naar het heden gekeken worden, maar ook naar ontwikkelingen en keuzes in het verleden (Sathe, 1983). Met het gebruik van documenten en interviews in plaats van een enquête is het beter mogelijk daarin te voorzien en neemt de interne validiteit van het onderzoek toe.

De vormgeving van het empirische deel van dit onderzoek neemt ook een aantal zwaktes met zich mee. Een eerste zwakte is dat van JB west slechts MT-leden zijn geïnterviewd. Jeugdbeschermers en medewerkers met een ondersteunende functie van JB west zijn binnen dit onderzoek niet geïnterviewd. Daardoor is een minder betrouwbaar beeld verkregen van de organisatiecultuur van JB west. De perceptie die MT-leden van de cultuur van JB west hebben, hoeft niet door niet-MT-leden gedeeld te worden. Daarentegen nestelt zich binnen het MT van een organisatie een *corporate culture*, die dan wel belangrijke signalen uitdraagt ten aanzien van de organisatiebrede cultuur (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, & Jobin, 2000), maar hier niet geheel mee in lijn hoeft te zijn. Voor het verkrijgen van een betrouwbaar beeld van de door JB west geprefereerde acculturatievorm en de vormgeving van het fusieproces is dit in mindere mate een zwakte geweest. Jeugdbeschermers en medewerkers met een ondersteunende functie van JB west staan te ver af van het fusieproces om op deze thema's zicht en invloed te hebben.

Een tweede zwakte van dit onderzoek is het beroep dat het doet op de interpretatie van de onderzoeker. Deze zwakte was minder opgegaan wanneer er gekozen was voor een survey of een combinatie met een survey: *mixed methods*-onderzoek. Met behulp van *mixed methods*-onderzoek had mogelijk ook een bredere vertegenwoordiging bereid gevonden kunnen worden voor deelname aan het onderzoek. Dit had op zijn beurt voor een hogere betrouwbaarheid gezorgd bij de beantwoording van de eerste deelvraag en het in beeld brengen van de culturen van Intervence en JB west. Met betrekking tot de beantwoording van de eerste deelvraag geldt namelijk dat van Intervence geen gezinsmanagers geïnterviewd zijn zonder neventaken. Zij vormen een grote groep binnen Intervence en hiermee ook belangrijke groep voor het succes van de fusie met JB west. Onder hen kunnen andere, niet in dit onderzoek geïdentificeerde, cultureel-psychologische uitdagingen spelen.

Een laatste zwakte van dit onderzoek is dat het met het gebruik van semi-gestructureerde interviews en documenten niet geheel mogelijk is gebleken om op het moment van onderzoek vast te stellen welke acculturatievorm door Intervence en JB west geprefereerd wordt. Waar bijvoorbeeld JB west duidelijk was dat de fusie in termen van werkwijze en systemen een verandering van Intervence vraagt, werd het niet geheel duidelijk hoe JB west de fusie in termen van acculturatie voor zich ziet.

Daardoor is het antwoord op de tweede empirische deelvraag onvolledig. Het gebruik van een dataverzamelingstechniek waarbij empirische data ontstaat uit de interactie tussen betrokkenen, zoals een focusgroepgesprek, had hier mogelijk een oplossing voor kunnen bieden. Mede door de coronapandemie en de hoog ervaren werkdruk rondom de fusie was dit echter praktisch niet haalbaar.

6.2.3 Maatschappelijke reflectie

In binnenlands onderzoek naar schaalvergroting in de publieke sector staat een (micro-)economisch perspectief centraal. Dit perspectief neemt onvoldoende in overweging dat schaalvergroting een impactvolle gebeurtenis voor medewerkers kan zijn. Het perspectief dat zich op dit vraagstuk richt, is het cultureel-psychologische perspectief. Voor zover bij de onderzoeker bekend is dit onderzoek het eerste onderzoek dat vanuit cultureel-psychologisch perspectief onderzoek verricht naar een fusie in de jeugdzorg.

GI's die besluiten voor een fusie, kunnen ten eerste uit dit onderzoek opmaken dat zij de kans op een succesvolle fusie vergroten wanneer zij vroegtijdig aandacht hebben voor het cultureel-psychologische aspect van een fusie. Het in beeld brengen van de betrokken organisatieculturen en de geprefereerde acculturatievorm zijn arbeidsintensieve activiteiten, maar verdienen daarbij zeker aandacht. Op deze manier kunnen ook minder direct waarneembare cultureel-psychologische uitdagingen vroegtijdig op het spoor gekomen worden. Dit geeft inzicht in wat tijdens het fusieproces nodig is om negatieve reacties onder medewerkers op de fusie, zoals uitstroom, tegen te gaan. In het algemeen, maar zeker ook in het bijzonder voor GI's impliceert een succesvolle fusie dat uitstroom tijdens de fusie wordt tegengegaan. Voor deze negatieve reacties kan namelijk moeilijk gecorrigeerd worden wanneer de fuserende organisaties zich zoals GI's in een veld bevinden dat zich door krapte op de arbeidsmarkt en een hoge werkdruk laat kenmerken.

GI's die besluiten voor een fusie, kunnen ten tweede uit dit onderzoek opmaken dat inzichten vanuit onderzoek naar fusies in de private sector rondom succesfactoren voor een fusie, zoals transformationeel leiderschap en een balans tussen incrementele en snelle verandering, valide raadgevers zijn voor hoe negatieve reacties onder medewerkers op de fusie kunnen worden tegengegaan. Wel ontstaat vanuit dit onderzoek de indruk dat het daarbij ten zeerste van belang is een vertaalslag te maken naar de betreffende fusie. Specifiek voor de fusie tussen Intervence en JB west is bijvoorbeeld dat de aanloop naar de fusie op zichzelf al een zeer impactvolle gebeurtenis voor medewerkers van Intervence is geweest. Dit maakt dat zich de volgende specifieke spanning voordoet: enerzijds is er behoefte aan een periode van rust, anderzijds is er behoefte aan duidelijkheid over met de fusie gepaard gaande veranderingen.

GI's die nadenken over een fusie, kunnen uit dit onderzoek opmaken dat een fusie geen eenvoudig uitvoerbare, strategische optie is om met snel veranderende omgevingen om te gaan. Dit onjuist heersende idee wordt tegengesproken door het feit dat het merendeel van de fusies niet zijn financiële verwachtingen bereikt. Intervence en JB west zijn tot een fusie overgegaan, niet omdat zij dit

als een eenvoudig uitvoerbare, strategische optie zagen, maar omdat de zorgelijke ontwikkelingen in Zeeland om deze *last resort*-maatregel vroegen. Dit raakt een breder maatschappelijk punt, waarmee deze reflectie afsluit.

Sinds de invoering van de Jeugdwet in 2015 hebben GI's te maken met een doelgroep waarvan de gemiddelde complexiteit is toegenomen. De (organisatorische) context waarin jeugdbeschermers regie over de hulpverlening aan deze doelgroep voeren, laat zich kenmerken door een hoge werkdruk en een verslechterd financieel weerstandsvermogen. Mede hierdoor hebben GI's moeite om aan voldoende jeugdbeschermers te komen. In het rapport "Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd" stellen IGenJ en IJenV (2019) dat GI's en jeugdbeschermers erkenning én financiële en immateriële waardering vanuit gemeenten verdienen voor het complexe werk dat zij doen. IGenJ en IJenV zien dit als een belangrijke bouwsteen om aan de oplossing voor de huidige problemen onder GI's, zoals de lange wachtlijsten, te werken. De ontwikkelingen in Zeeland, die tot het vertrek van ten minste 20 jeugdbeschermers van Intervence hebben geleid, leggen bloot dat hier anno 2021 nog winst in te behalen valt.

6.3 Aanbevelingen

In deze afsluitende paragraaf wordt antwoord gegeven op de laatste empirische deelvraag: welke adviezen kunnen aan Intervence en JB west gegeven worden over de vormgeving van het fusieproces? Tijdens de beantwoording van de derde empirische deelvraag zijn een aantal hiaten aan bod gekomen, waarop hieronder aangehaakt wordt om vier adviezen te geven over de vormgeving van het fusieproces.

Advies 1: Wees zichtbaar naar medewerkers van Intervence toe, zodat gewerkt kan worden aan een vertrouwensband

Van zichtbaarheid is sprake wanneer de leiding over het fusieproces de visie ze op de fusie heeft naar medewerkers uitdraagt, in gesprek gaat met medewerkers over de vragen die zij over de fusie hebben en empathie toont voor de zorgen die onder medewerkers over de fusie leven. Het is aan te bevelen dat tijdens de uitvoering van de fusie de bestuurders van JB west hier eerst een actieve rol innemen. Tussen de bestuurders, die uiteindelijk de grootste zeggenschap hebben in de fusie-gerelateerde besluiten, en medewerkers van Intervence moet namelijk aan een vertrouwensband (psychologisch contract) gewerkt worden. De bestuurders hebben zich voorgenomen om afwisselend elke donderdag en vrijdagochtend fysiek aanwezig te zijn op locatie in Middelburg, maar doen dit met een focus op de externe omgeving. Met het zicht op de vorming van het psychologisch contract is een herziening van deze opdracht naar een meer intern georiënteerde focus nodig. Wanneer de basis voor een vertrouwensband tussen medewerkers en JB west gelegd is, kan deze rol door anderen die bij de leiding over het fusieproces betrokken zijn, waaronder de verbindingsmanager in een relatief vroeg stadium en de teammanagers in een later stadium, overgenomen worden. Het is aan te bevelen om als JB west (voordat het zover is) zicht te krijgen en te acteren op wat er aan ondersteuning nodig is om teammanagers op hun rol voor te

bereiden. De onlangs onder medewerkers van Intervence afgenomen enquête (Intervence, 2021b) geeft hiertoe aanwijzingen.

Aanbeveling 2: Verschaf duidelijkheid aan medewerkers van Intervence, zodat onzekerheid weggenomen wordt

Onder gezinsmanagers met neventaken van Intervence heerst op dit moment onduidelijkheid over welke effecten de fusie op hun neventaken gaat hebben. Over dit onderwerp is JB west tot nu toe onvoldoende concreet geweest. JB west geeft aan dat ze een aanpassing in de werkverdeling tussen verschillende functies in het primaire proces nodig vindt, terwijl ze ook aangeeft dat ze veranderingen organisch (zie ook aanbeveling 4) wil vormgeven. Daardoor is het onduidelijk voor gezinsmanagers of de gevolgen van de fusie voor hun neventaken al vaststaan of dat over deze gevolgen samen met hen besloten gaat worden. Het is aan te bevelen om als JB west vroegtijdig met gezinsmanagers met neventaken over hun neventaken in gesprek te gaan om hier duidelijkheid over te verschaffen. Onder regiomanagers heerst op dit moment behoefte aan een gedetailleerder stappenplan. Een gedetailleerd stappenplan geeft hun onder meer richting in het communiceren over het fusieproces naar gezinsmanagers. Het is aan te bevelen om als JB west met regiomanagers in gesprek te gaan over de behoeften die zij ten aanzien van de informatieverschaffing over de voorbereiding en uitvoering van veranderingen hebben en in deze behoeften vervolgens met een gedetailleerder stappenplan te voorzien.

Aanbeveling 3: Breng de culturen van Intervence en JB west naar elkaar toe, zodat meer cultureel begrip van elkaar en de gecombineerde organisatie ontstaat

De besluitvorming rondom huisvesting heeft bij een deel van de medewerkers van Intervence opgeroepen dat zij de cultuur van JB west, zonder hier een duidelijk beeld van te hebben, zelf negatief gaan invullen. Het belang van diep cultureel leren is daarmee reeds aangetoond. Dit belang neemt toe tijdens de uitvoering van de fusie. Hierbij moeten beide organisaties en hiermee ook culturen namelijk daadwerkelijk in één organisatie gecombineerd worden. De actiepunten die JB west zich rondom het naar elkaar toe brengen van de culturen van Intervence en JB west voor de uitvoering van de fusie heeft voorgenomen, zoals het samen met medewerkers van Intervence introduceren van de nieuwe huisstijl, zijn een begin, maar op het oog onvoldoende. Ze voorzien onvoldoende in cultuurverheldering, wat nodig is voor het tegengaan van negatieve stereotyperingen (Schweiger & Goulet, 2005). Dit onderzoek beveelt aan om een workshop te organiseren waarbinnen cultuurverheldering centraal staat. Binnen een dergelijke workshop moet samen antwoord gezocht worden op de volgende vragen: hoe zien Intervence en JB west de cultuur van hun eigen organisatie; hoe zien Intervence en JB west de cultuur van de andere organisatie; en hoe denken Intervence en JB west dat de andere organisatie hun cultuur ziet (Marks & Mirvis, 2011)? Wanneer het samen zoeken naar een antwoord op deze vragen in wederzijds cultureel begrip heeft geresulteerd, staat nog een belangrijke vraag open: welke acculturatievorm wordt door Intervence en JB west geprefereerd? Dit onderzoek is niet in staat geweest om een sluitend antwoord op

deze vraag te geven. Dit onderzoek beveelt daarom aan om een tweede workshop te organiseren waarbinnen deze vraag centraal staat. Het is van belang om deze twee workshops vroegtijdig te organiseren, omdat reeds gevormde negatieve stereotyperingen lastig te doorbreken zijn en de geprefereerde acculturatievorm de essentie van de fusie raakt. Wanneer de geprefereerde acculturatievorm scherp in beeld is, ontstaat vanzelf ook meer zicht op het ontwerp en proces van de fusie. Dit geeft onzekerheid onder en frictie tussen medewerkers minder voedingsbodem en stelt een duidelijk doel waar commitment onder medewerkers zich omheen kan ontwikkelen. Het ligt voor de hand om gezinsmanagers met een werkcoach-rol en teammanagers van Intervence aan de workshop te laten participeren en hun de opdracht te geven dit mee terug te nemen in hun teams.

Advies 4: Verschaf de kaders waarbinnen veranderingen organisch vormgegeven kunnen worden, zodat niet alleen draagvlak voor besluiten gecreëerd wordt, maar ook onzekerheid weggenomen wordt

JB west kiest voor een organische veranderingsaanpak, wat betekent dat veranderingen stap voor stap en samen met betrokkenen worden vormgegeven. Het betrekken van medewerkers bij de vormgeving en implementatie van veranderingen stimuleert draagvlak (Marks & Mirvis, 2011). JB west trekt de organische veranderingsaanpak echter door naar vrij basale zaken, zoals het opnemen van de telefoon per 1 juli. Vanuit de interviews met medewerkers van Intervence komt naar voren dat een exclusief organische aanpak onzekerheid oproept. Er is onder medewerkers van Intervence behoefte aan kaders waarbinnen veranderingen organisch vormgegeven kunnen worden. Deze kaders kunnen verschaft worden door op sommige punten, zoals het opnemen van de telefoon per 1 juli, besluiten voor in plaats van met medewerkers van Intervence te nemen. Door een enquête onder medewerkers van Intervence uit te zetten, kan op het spoor gekomen worden welke punten hieronder nog meer dienen te vallen. De benodigde kaders kunnen daarnaast verschaft worden door een heldere transitiestructuur op te tuigen. Uit het transitieplan is opgemaakt dat JB west hier een begin aan heeft gemaakt. Om deze actie te voltooien, moeten echter: stappen genomen worden ten aanzien van de aanstelling van een transitiemanager; scherp gekregen en gecommuniceerd worden wat de precieze taakverdeling tussen transitiemanager en verbindingsofficier is; en nagedacht worden over hoe participatie door gezinsmanagers, die te maken hebben met een hoge werkdruk, georganiseerd kan worden.

Literatuur

Almor, T., Tarba, S., & Benjamini, H. (2009). Unmasking integration challenges: The case of Biogal's acquisition by Teva Pharmaceutical Industries. *International Studies of Management and Organization, 39*(3), 32-52.

Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543-571.

Appelbaum, S., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part 1). *Management Decision, 38*(9), 649-661.

Auster, E. & Sirower, M.L. (2002). The dynamics of merger and acquisition waves. A three-stage conceptual framework with implications for practice. *The Journal of Applied Behavioral Science, 38*(2), 216-244.

Bari, M.W. Franchen, M., & Baloch, M.A. (2016). Management practices and performance of mergers and acquisitions in Pakistan: mediating role of psychological contract. *Soft Issues and Organizational performance.*

Bartels, J., Douwes, R.M., Jong, M.D.T. de., & Pruyn, A.T.H. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management, 17*(1), 49-67.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207-218.

Benton, A.D. & Austin, M.J. (2010). Managing non-profit mergers: The challenge facing human service organizations. *Administration in Social Work, 34*(5), 458-479.

Blank, J.L.T. (2015). *Illusies over fusies. Een kritische beschouwing over de schaalvergroting in de Nederlandse publieke sector 1985-2012.* Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Blank, J.L.T., Dumaij, A.C.M., & Urlings, T.H. (2011). *Naar een optimale schaal van publieke dienstverlening. Een quick scan van de literatuur.* Delft: IPSE-studies.

Bleijenbergh, I. (2016). *Kwalitatief onderzoek in organisaties.* Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam.

Boer, R. de. & Bruning, M.R. (2018). Eerste evaluatie Jeugdwet vanuit juridisch perspectief. *Tijdschrift voor Familie- en Jeugdrecht, 7/8*(46), 206-214.

Broere, H., Crooijmans, K., Gerdes, E., & Tilborg, D. van. (2017). *Optimale beschikbaarheid van Jeugdbescherming en -reclassering. Onderzoek naar het functioneren van het huidige stelsel*

van jeugdbescherming en jeugdreclassering, de daarmee samenhangende risico's en een verkenning van handelingsopties voor een optimale beschikbaarheid. Rotterdam: RebelGroup Executives bv. Geraadpleegd van: https://vng.nl/publicaties/rapport-optimale-beschikbaarheid-van-jeugdbescherming-en-reclassering

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework.* San Francisco: Jossey-Bass.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1993a). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive, 7*(2), 57-70.

Cartwright S. & Cooper C.L. (1993b). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations, 46*(3), 327-347.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1992). *Mergers and acquisitions: The human factor.* Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1990). The impact of mergers and acquisitions on people at work: existing research and issues. *From Stress to Wellbeing Volume 2.*

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1989). Predicting success in joint venture organisations in information technology – a cultural perspective. *Journal of General Management, 15*(1), 39-52.

Chatterjee, S., Lubatkin, M.H., Schweiger, D.M., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital. *Strategic Management Journal, 13*(5), 319-334.

Clarijs, M.A.J. (2013). *Tirannie in de jeugdzorg: Een onderzoek naar de mogelijkheid van beleidsverandering.* Amsterdam: SWP.

Coussée, F., Williamson, H., Siurala, L., & Meijs, L. van der. (2011). *Repositioning or shifting paradigms? An international review on Dutch positive youth policies.* Arnhem: Burgers Zoo.

Dekker, J.H., Amsing, M., Bij, I. van der., Dekker, M., Grietsen, H.W.E., Harder, A., Koedijk, P.C.M., Parlevliet, S., Schreuder, P. Talhout, M., & Timmerman, M.C. (2012). *Jeugdzorg in Nederland, 1945-2010. Resultaten van deelonderzoek 1 van de commissie-Samson: Historische schets van de institutionele ontwikkeling van de jeugdsector vanuit het perspectief van het kind en de aan hem/haar verleende zorg.* Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Dick, R. van., Ullrich, J., & Tissington, P. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management, 17*(1), 69-79.

Ellis, K. (2004). Managing the acquisition process: Do differences actually exist across integration approaches. In A.L. Pablo & M. Javidan (Eds.), *Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge* (pp. 113-134). Oxford: Blackwell Publishers.

Erez-Rein, N., Erez, M., & Maital, S. (2004). Mind the Gap: Key success factors in cross-border acquisitions. In A.L. Pablo & M. Javidan (Eds.), *Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge* (pp. 20-42). Oxford: Blackwell Publishers.

Friele, R.D., Bruning, M.R., Bastiaanssen, I.L.W., Boer, R. de., Bucx, A.J.E.H., Groot, J.F., de., Pehlivan, T., Rutjes, L., Sondeijker, F., Yperen, T.A., van., & Hageraats, R. (2018). *Eerste evaluatie Jeugdwet. Na de transitie nu de transformatie.* Den Haag: ZonMw.

Gomes, E., Angwin, D., Weber, Y., & Tarba, S. (2014). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird International Business Review, 55*(1), 13-35.

Harrison, R. (1987). *Organisational culture and quality of service: A strategy for releasing love in the workplace.* Association for Management Education and Development.

Hartog, V. (2004). The impact of perceived uncertainty on culture differences in the post-acquisition process to strategy realization. In A.L. Pablo & M. Javidan (Eds.), *Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge* (pp. 212-231). Oxford: Blackwell Publishers.

Heijltjes, M.G., & Velde, H. ter. (2005). *Leadership in a post-merger context: The importance of people skills over politics.* Maastricht: METEOR, School of Business and Economics, Maastricht University.

Helderman, J.K., Zeitlin, J., & Sabel, C.F. *Leren van casuïstiek. Een analyse van institutionele innovaties en ontwikkelmogelijkheden in het Utrechtse Jeugdstelsel.* Nijmegen: Institute for Management Research, Radboud Universiteit.

Heller-Schuh, B., Lepori, B., & Neuländtner, M. (2020). Mergers and acquisitions in the public research sector. Toward a comprehensive typology. *Research Evaluation*, 1-11.

Hovers, J. (1973). *Expansion through acquisition: Expansion strategy based on experience with a large European company.* London: Business Books Ltd.

Huisman, C. (2020, 12 december). Het ‘drama van de Nederlandse jeugdzorg’ in Zeeland: lot van 750 kwetsbare kinderen onzeker. *Volkskrant*. Geraadpleegd van: https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/het-drama-van-de-nederlandse-jeugdzorg-in-zeeland-lot-van-750-kwetsbare-kinderen-onzeker~b76bb522/

IGenJ & IJenV. (2019). *Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd. Toezicht bij de jeugdbescherming en jeugdreclassering.* Utrecht: Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.

IGenJ. (2021). *Oordeel inspecties concept plan van aanpak.* Geraadpleegd van: https://www.igj.nl/publicaties/brieven/2021/02/17/oordeel-inspecties-plan-van-aanpak-zeeland

Ivancevich, J.M., Schweiger, D.M., & Power, F.R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning, 10*(1), 19-35.

Jelinek, M., Smircich, L., & Hirsch, P. (1983). Introduction: A code of many colors. *Administrative Science Quarterly, 28*(3), 331-338.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action.* Boston: Harvard Business School Press.

Kavanagh, M.H. & Ashkanasy, N.M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management, 17*(1), 81-103.

Larsson, R., Brousseau, K.R., Driver, M.J., & Sweet, P.L. (2004). The secrets of merger and acquisition success: A co-competence and motivational approach to synergy realization. In A.L. Pablo & M. Javidan (Eds.), *Merger and Acquisitions: Creating integrative knowledge* (pp. 3-19). Oxford: Blackwell Publishers.

Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management, 50*(6), 859-877.

Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of Management Executive, 15*(2), 80-92.

Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (2000). Managing mergers, acquisitions and alliances: Creating an effective transition structure. *Organizational Dynamics, 28*(3), 35-46.

Meglio, O., King, D.R., & Risberg, A. (2015). Improving acquisitions outcomes with contextual ambidexterity. *Human Resource Management, 54*(1), 29-43.

Ministerie van VWS. (2019). *Naar een betere organisatie van jeugdhulp, jeugdbescherming en jeugdreclassering.* Geraadpleegd van: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/11/28/kamerbrief-over-naar-een-betere-organisatie-van-de-jeugdhulp-jeugdbescherming-en-jeugdreclassering

Ministerie van VWS., Ministerie van V&J., & VNG. (2014). *Factsheet Jeugdwet. Naar goede jeugdhulp die bij ons past.* Geraadpleegd van: https://jeugdhulphollandrijnland.nl/wp-

content/uploads/2016/11/Factsheet-Jeugdhulp-van-het-Rijk-Jeugdwet.-Naar-goede-jeugdhulp-die-bij-ons-past.pdf

Montfoort, A.J. van., Verhagen, A., Sondorp, J.E., & Torregrosa, L.D.R. (2018). *Samenwerking en doorlooptijden in de jeugdbeschermingsketen. Onderzoeksrapport Midden- en West-Brabant.* Woerden: VanMontfoort. Geraadpleegd van: https://www.vanmontfoort.nl/wp-content/uploads/2018/03/onderzoeksrapport-jeugdbeschermingsketen.pdf

Morrison, D.E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management, 33*(3), 353-372.

Myers, M.D. *Qualitative research in business & management.* London: SAGE Publications Ltd.

Nahavandi A. & Malekzadeh, A. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *The International Executive, 30*(1), 10-12.

Nemanich, L.A. & Keller, R.T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly, 18*(1), 49-68.

NOS. (2020, 3 december). Zeeuwse gemeenten zetten jeugdzorgorganisatie aan de kant. *NOS*. Geraadpleegd van: https://nos.nl/artikel/2359061-zeeuwse-gemeenten-zetten-jeugdzorgorganisatie-aan-de-kant.html

Olsthoorn, A.C.J.M. & Van der Velden, J.H. (2002). *Elementaire communicatie* (2nd ed.). Utrecht: ThiemeMeulenhof.

Pablo, A. (1994). Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *The Academy of Management Journal, 37*(4), 803-836.

Peters & Wörsdörfer. (2021, 17 december). *Gewijzigde motie van de leden Peters en Wörsdörfer over een alternatief scenario zoals overname (t.v.v. 31839-754).* Geraadpleegd van: https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/stemmingsuitslagen/detail?id=2020P20725

Pietroburgo, J. & Wernet, S.P. (2010). Nonprofit mergers. Assessing the motivation and means. *Journal of Leadership Studies, 3*(4), 23-33.

Pinheiro, R., Aarrevaara, T., Berg, L.N., Geschwind, L., & Torjesen, D.O. (2017). Strategic mergers in the public sector: Comparing universities and hospitals. In S.Y. Tarba, S.C.L. Cooper, R.M. Sarala & M.F. Ahammad (Eds.) *Mergers and Acquisitions in Practice*, Routledge.

Portengen, R. (2018). *Beleidsdynamiek en schaalpolitiek. Opkomst van de menselijke maat in schaalbeleid?* Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Porter, L.W., Steers, R.M., Modway, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover amond psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.

Rotmans, J. (2005). *Societal innovation: between dream and reality lies complexity.* Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, Erasmus Universiteit.

Sachse, H. (2013). Transitie Jeugdzorg en Jeugdgezondheidszorg: wat gaat er gebeuren? *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen, 91*(8), 460-462.

Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics, 12*(2), 5-23.

Schuler R.S. & Jackson, S.E. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal, 19*(3), 239-253.

Schweiger D.M. & DeNisi, A.S (1991). Communication with employees following a merger. A longitudinal field experiment. *The Academy of Management Journal, 34*(1), 110-135.

Schweiger, D.M., Csiszar, E.N., & Napier, N.K. (1993). Implementing international mergers and acquisitions. *Human Resource Planning, 16*(1), 53-70.

Schweiger D.M. & Goulet, P.K. (2005). Facilitating acquisition integration through deep-level cultural learning interventions. *Organizational Studies, 26*(10), 1477-1499.

Schweiger & Weber, 1989. Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation. *Human Resource Planning, 12*(2), 69-86.

Seo, M-G. & Hill, N.S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition. An integrative framework. *The Journal of Applied Behavioral Science, 41*(4), 422-443.

Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of Business Strategy, 7*(1), 65-76.

Sitkin, S.B. & Pablo, A.L. (2004). Leadership and the M&A process. In A.L. Pablo & M. Javidan (Eds.), *Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge* (pp. 181-193). Oxford: Blackwell Publishers.

Siurala, L. (2012). Observations on dutch youth policy. *Jeugdbeleid 6*(2), 95-100.

Stahl G.K., Angwin, D., Very, P., Gomes, E., Weber, Y., Tarba, S.Y., Noorderhaven, N., Benyamini, H., Bouckenooghe, D., Chreim, S., Durand, M., Hassett, M.E., Kokk, G., Mendenhall, M.E., Mirc, N., Miska, C., Park, K.M., Reynolds, N., Rouzies, A., Sarala, R.M., Seloti, L.S., Sondergaard, M., & Yildiz, H.E. (2013). Sociocultural integration in mergers and acquisitions:

unresolved paradoxes and directions for future research. *Thunderbird International Business Review, 55*(4), 333-356.

Stinchcomb, J.B. & Ordaz, F. (2007). The integration of two "brotherhoods" into one organizational culture: A psycho-social perspective on merging police and fire services. *Public Organiz Rev, 7*, 143-161.

Teram E. & Igra, U. (2005). Crazy versus epoxy glueing: control and trust in the merger of human service organizations. *Administration in Social Work, 29*(1), 45-61.

Thiel, S. van. (2020). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding.* Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Tolbert, P.S. & Hall, R.H. (2009). *Organizations: Structures, processes, and outcomes* (10th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Transitie Autoriteit Jeugd. (2018). *Tussen droom en daad – Op weg naar een volwassen jeugdstelsel.* Geraadpleegd van: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/04/16/tussen-droom-en-daad-op-weg-naar-een-volwassen-jeugdstelsel

Vasilaki, A. (2011a). The relationship between transformational leadership and postacquisition performance. *International Studies of Management & Organization, 41*(3), 42-58.

Vasilaki, A. (2011b). Culture distance and cross-border acquisition performance: The moderating effect of transformational leadership. *European Journal of International Management, 5*(4), 394-412.

Vester, J. (2002). Lessons learned about integrating acquisitions. *Research Technology Management, 45*(3), 33-41.

Weber, Y. (1996). Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. *Human Relations, 49*(9), 1181-1202.

Weber, R.A. & Camerer, C.F. (2003). Cultural conflict and merger failure: an experimental approach. *Management Science, 49*(4), 400-415.

Weber, Y. & Drori, I. (2011). Integrating organizational and human behavior perspectives on mergers and acquisitions. Looking inside the black box. *International Studies of Management & Organization, 41*(3), 76-95.

Werkgroep Toekomstverkenning Jeugdzorg. (2010). *Jeugdzorg dichterbij.* Geraadpleegd van: https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2010Z08381&did=2010D22929

Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods.* Los Angeles: SAGE.

Apendix

Bijlage 1: Interviewguide

Interviewvragen Intervence

Thema 1: Cultureel-psychologische uitdagingen

0. Hoe heeft u het afgelopen jaar binnen Intervence ervaren?

Onzekerheid

1. In hoeverre voelt u zich comfortabel met de fusie tussen Intervence en JB west? Kunt u uitleggen waarom u zich wel/niet comfortabel voelt?
- Vervolgvraag: in hoeverre heeft de aankondiging van de fusie tussen Intervence en JB west zorgen bij u weggenomen? Waar hadden deze zorgen betrekking op?
- Vervolgvraag: in hoeverre heeft de aankondiging van de fusie tussen Intervence en JB west zorgen bij u opgeroepen? Waar hebben deze zorgen betrekking op?

Een gevoel van verlies aan identiteit

2. In hoeverre heeft u het gevoel dat met een fusie tussen Intervence en JB west een deel van de identiteit van Intervence verloren gaat? Welk gevoel roept dit bij u op?

Commitment

3. Wat heeft de aankondiging van de fusie tussen Intervence en JB west voor effect gehad op uw verbondenheid aan de organisatie?
4. Wat heeft de aankondiging van de fusie tussen Intervence en JB west voor effect gehad op uw motivatie binnen uw werk?

Uitstroom

5. Heeft u het idee dat de uitstroom van medewerkers sinds de aankondiging van de fusie tussen Intervence en JB west is afgenomen, stabiel is gebleven of is toegenomen?

Thema 2: Organisatiecultuur

0. Heeft u binnen uw werkzame carrière binnen Intervence een verandering ervaren in de organisatiecultuur van Intervence? Om welke verandering gaat het?

Autonomie

6. In hoeverre beschikt u over autonomie bij de uitoefening van uw werkzaamheden?

Motivatie

7. Waar wordt u door gemotiveerd bij de uitoefening van uw werkzaamheden?

Besluitvormingsstijl

8. Hoe zou u de manier waarop binnen uw organisatie besluiten worden genomen omschrijven?

Communicatiestijl

9. Hoe zou u de manier waarop binnen uw organisatie gecommuniceerd wordt omschrijven?

Leiderschapsstijl

10. Hoe zou u de manier waarop binnen uw organisatie leiding wordt gegeven omschrijven?

Dienstverleningsstijl

11. Waarin onderscheidt de dienstverlening van Intervence zich ten opzichte van andere GI's volgens u?

Thema 3: Geprefereerde acculturatievorm

De gewenste eindstaat

12. In hoeverre vraagt de fusie tussen Intervence en JB west volgens u een verandering van een van beide of beide organisaties? Raken deze veranderingen ook de cultuur van deze organisatie(s)?

Voorkeur Intervence

13. In welke mate hecht u waarde aan behoud van de cultuur van Intervence wanneer wordt toegetreden tot de JB west groep?
14. In hoeverre heeft u zicht op de cultuur van JB west? In hoeverre beschouwt u de cultuur van JB west als aantrekkelijk?

Thema 4: Succesfactoren fusie

Transformationeel leiderschap

15. Wat vindt u belangrijk aan de manier waarop leiding wordt gegeven aan de fusie tussen Intervence en JB west? In hoeverre ziet u dit terug in de manier waarop op dit moment leiding aan de fusie wordt gegeven?

Communicatie

16. Hoe heeft u de communicatie over de fusie tussen Intervence en JB west tot nu toe ervaren? Wat gaat er volgens u goed? Wat zou er volgens u beter kunnen?

Participatie door medewerkers

17. In hoeverre merkt u dat u op dit moment betrokken wordt bij de fusie tussen Intervence en JB west? Wat vindt u van de mate waarin u op dit moment betrokken wordt in het fusieproces?

Balans tussen incrementele en snelle verandering

18. Binnen welke termijn zou de voorgenomen fusie tussen Intervence en JB west volgens u afgerond moeten zijn? Waarom binnen deze termijn?

Overig

19. Wat is nog niet behandeld, maar is volgens u wel belangrijk om van de fusie tussen Intervence en JB west een succesvolle fusie te maken?

Interviewvragen JB west

Thema 1: Cultureel-psychologische uitdagingen

Onzekerheid

1. In hoeverre doen zich volgens u op dit moment uitdagingen voor rondom onzekerheid onder medewerkers van Intervence? In hoeverre doen zich volgens u momenteel uitdagingen voor rondom het vertrek van het huidige management van Intervence?

Vitaliteit

2. In hoeverre doen zich volgens u momenteel uitdagingen voor rondom de vitaliteit van medewerkers van Intervence?

Uitstroom

3. In hoeverre doen zich volgens u momenteel uitdagingen voor rondom uitstroom van medewerkers van Intervence?

Thema 2: Organisatiecultuur

0. Heeft u binnen uw werkzame carrière binnen JB west een verandering ervaren in de organisatiecultuur van JB west? Om welke verandering gaat het?

Autonomie

4. In hoeverre beschikt u over autonomie bij de uitoefening van uw werkzaamheden?

Motivatie

5. Waar wordt u door gemotiveerd bij de uitoefening van uw werkzaamheden?

Besluitvormingsstijl

6. Hoe zou u de manier waarop binnen uw organisatie besluiten worden genomen omschrijven?

Communicatiestijl

7. Hoe zou u de manier waarop binnen uw organisatie gecommuniceerd wordt omschrijven?

Leiderschapsstijl

8. Hoe zou u de manier waarop binnen uw organisatie leiding wordt gegeven omschrijven?

Dienstverleningsstijl

9. Waarin onderscheidt de dienstverlening van JB west zich ten opzichte van andere GI's volgens u?

Cultuurverschillen

10. In hoeverre bestaan er op dit moment cultuurverschillen tussen de organisatieonderdelen van JB west? In hoeverre zijn er in het verleden acties ondernomen om cultuurverschillen binnen JB west op te heffen?

Thema 3: Geprefereerde acculturatievorm

De gewenste eindstaat

11. In hoeverre vraagt de fusie tussen JB west en Intervence volgens u een verandering van een van beide of beide organisaties? Raken deze veranderingen ook de cultuur van deze organisatie(s)?

Voorkeur JB west

12. In hoeverre heeft u zicht op de organisatiecultuur van Intervence? In hoeverre beschouwt u de cultuur van Intervence als aantrekkelijk?
13. Wanneer Intervence en JB west fuseren, in hoeverre is een uniforme cultuur tussen JB west Zeeland en de andere organisatieonderdelen dan gewenst?

Thema 4: Succesfactoren fusie

Transformationeel leiderschap

14. Wat vindt u belangrijk aan de manier waarop door JB west leiding wordt gegeven aan de fusie met Intervence? In hoeverre ziet u dit op dit moment terug in de manier waarop door JB west leiding aan de fusie met Intervence wordt gegeven?

Communicatie

15. Wat vindt u belangrijk aan de manier waarop door JB west gecommuniceerd wordt over de fusie met Intervence naar medewerkers? In hoeverre ziet u dit op dit moment terug in de manier waarop door JB west gecommuniceerd wordt over de fusie met Intervence naar medewerkers?

Diep cultureel leren

16. Welke acties is JB west van plan te ondernemen om de culturen van Intervence en JB west kennis met elkaar te laten maken en bij elkaar te brengen?

Participatie door medewerkers

17. Hoe kijkt u aan tegen de mate waarin medewerkers tot nu toe aan het fusieproces geparticipeerd hebben? Welke acties is JB west van plan te ondernemen om medewerkers te laten participeren aan het verdere verloop van het fusieproces?

Balans tussen incrementele en snelle verandering

18. Binnen welke termijn zou de fusie tussen Intervence en JB west volgens u afgerond moeten zijn? Waarom binnen deze termijn?

Overig

19. Wat is nog niet behandeld, maar volgens u wel belangrijk om van de fusie tussen Intervence en JB west een succesvolle fusie te maken?

Bijlage 2: Codeerschema

Centraal concept	**Dimensie**	**Indicator**
Cultureel-psychologische uitdagingen (A)	Onzekerheid (A1)	Baanzekerheid: een medewerker maakt zich als gevolg van de fusie zorgen over het behoud van zijn/haar baan (A1.1)
		Functie-inhoud: een medewerker maakt zich als gevolg van de fusie zorgen over veranderingen rondom de inhoud van zijn/haar functie (A1.2)
		Organisatiesamenstelling: een medewerker maakt zich als gevolg van de fusie zorgen over het verlies van gewaardeerde collega's (A1.3)
		Psychologisch contract: een medewerker maakt zich als gevolg van de fusie zorgen over een verandering rondom impliciete verwachtingen en vertrouwen in diens relatie met de organisatie (A1.4)
	Een gevoel van verlies aan identiteit (A2)	Een medewerker maakt zich zorgen over de impact van de fusie op de identiteit van Intervence
	Aantasting van commitment (A3)	Aantasting van verbondenheid: een medewerker voelt zich als gevolg van de fusie minder verbonden met de organisatie (A3.1)
		Aantasting van motivatie: een medewerker voelt zich als gevolg van de fusie minder gemotiveerd in zijn/haar werk (A3.2)
	Uitstroom (A4)	Een toename van het percentage medewerkers dat de organisatie verlaat, in verhouding tot toen een onderzoek naar de fusie nog niet was aangekondigd
Organisatie-cultuur (B)	Autonomie (B1)	Autonomie macht: medewerkers beschikken over een lage mate van autonomie bij de uitoefening van hun werkzaamheden (B1.1)
		Autonomie rol: afhankelijk van de hoogte in de hiërarchie, beschikken medewerkers over autonomie bij de uitoefening van hun werkzaamheden (B1.2)
		Autonomie prestatie: medewerkers beschikken over een hoge mate van autonomie bij de uitoefening van hun werkzaamheden (B1.3)

		Autonomie ondersteuning: medewerkers beschikken over een hoge mate van autonomie bij de uitoefening van hun werkzaamheden (B1.4)
	Motivatie (B2)	Externe motivatie macht: medewerkers streven externe beloningen na en/of zijn gemotiveerd door een gevoel van loyaliteit aan de leider (B2.1)
		Externe motivatie rol: medewerkers voeren specifieke taken uit om vastgelegde beloningen te ontvangen (B2.2)
		Intrinsieke motivatie prestatie: medewerkers halen voldoening uit de activiteit van het werk zelf en delen een groot geloof in de missie van de organisatie (B2.3)
		Intrinsieke motivatie ondersteuning: medewerkers halen voldoening uit de activiteit van het werk zelf en hun verbondenheid aan het team of organisatie (B2.4)
	Besluitvorming (B3)	Besluitvorming macht: de leider neemt besluiten zonder inspraak of input vanuit medewerkers (B3.1)
		Besluitvorming rol: de lagen van de hiërarchie nemen onafhankelijk besluiten nadat informatie en suggesties van medewerkers lager in de hiërarchie zijn ingewonnen (B3.2)
		Besluitvorming prestatie: medewerkers ontvangen relevante informatie en vervolgens de bevoegdheid om beslissingen te nemen (B3.3)
		Besluitvorming ondersteuning: medewerkers worden actief betrokken bij het formuleren van problemen en het selecteren van oplossingen tijdens besluitvorming (B3.4)
	Communicatie (B4)	Communicatie macht: overwegend direct en informeel, met weinig ruimte voor feedback (B4.1)
		Communicatie rol: indirect, formeel en gestandaardiseerd (B4.2)
		Communicatie prestatie: formeel en informeel, gericht op de afstemming van werkzaamheden (B4.3)
		Communicatie ondersteuning: informeel en een egalitaristische (gelijkheid, wederzijds vertrouwen en onderlinge waardering) insteek (B4.4)
	Leiderschap (B5)	Leiderschap macht: de leider geeft leiding via het gebruik van beloningen en straffen (B5.1)

		Leiderschap rol: de lagen van de hiërarchie geven leiding via het gebruik van onpersoonlijke systemen, procedures, regels en rolvereisten (B5.2)
		Leiderschap prestatie: leiderschap is gericht op het aanmoedigen van prestaties in het licht van het gemeenschappelijke doel (B5.3)
		Leiderschap ondersteuning: leiderschap is gericht op het onderhouden van kwalitatief goede relaties binnen het team of organisatie (B5.4)
	Dienstverlening (B6)	Dienstverlening macht: een nadruk op status en prestige (B6.1)
		Dienstverlening rol: een nadruk op de efficiëntie van de dienstverleningssystemen, die zijn ingericht op de behoeften van de "typische klant" (B6.2)
		Dienstverlening prestatie: een nadruk op het actief vormgeven aan de omgeving (B6.3)
		Dienstverlening ondersteuning: een nadruk op het luisteren naar, inleven in de behoeften van en samenwerken met afnemers en andere externe partijen (B6.4)
Geprefereerde acculturatie-vorm (C)	De gewenste eindstaat (C1)	Culturele separatie: het bereiken van een succesvolle fusie vraagt geen/een lage mate van cultuurverandering van Intervence en JB west (C1.1)
		Culturele integratie: het bereiken van een succesvolle fusie vraagt een gemiddelde mate van cultuurverandering van Intervence en JB west (C1.2)
		Culturele assimilatie: het bereiken van een succesvolle fusie vraagt een hoge mate van cultuurverandering van Intervence (C1.3)
		Culturele transformatie: het bereiken van een succesvolle fusie vraagt een hoge mate van cultuurverandering van Intervence en JB west (C1.4)
	Voorkeur JB west (C2)	Multiculturalisme JB west (1): er bestaan cultuurverschillen tussen de organisatieonderdelen van JB west (C2.1)
		Monoculturalisme JB west (1): er bestaan geen cultuurverschillen tussen de organisatieonderdelen van JB west (C2.2)

		Multiculturalisme JB west (2): JB west kijkt positief aan tegen het bestaan van cultuurverschillen na de fusie met Intervence (C2.3)
		Monoculturalisme JB west (2): JB west kijkt negatief aan tegen het bestaan van cultuurverschillen na de fusie met Intervence (C2.4)
		Voorkeur voor culturele transformatie JB west: JB west wil de fusie aangrijpen om een nieuwe cultuur binnen de gecombineerde organisatie te vestigen (C2.5)
	Voorkeur Intervence (C3)	Positief waardeoordeel cultuur Intervence: Intervence hecht er waarde aan haar cultuur tijdens de fusie met JB west te behouden (C3.1)
		Negatief waardeoordeel cultuur Intervence: Intervence hecht er weinig/geen waarde aan haar cultuur tijdens de fusie met JB west te behouden (C3.2)
		Positief waardeoordeel cultuur JB west: de cultuur van JB west wordt door Intervence als aantrekkelijk beschouwd (C3.3)
		Negatief waardeoordeel cultuur JB west: de cultuur van JB west wordt door Intervence als onaantrekkelijk beschouwd (C3.4)
		Voorkeur voor culturele transformatie Intervence: Intervence wil de fusie aangrijpen om een nieuwe cultuur binnen de gecombineerde organisatie te vestigen (C3.5)
Succesfactoren (D)	Transformationeel leiderschap (D1)	Geïdealiseerde invloed: de leiding van het fusieproces geeft een aansprekende visie op de fusie (D1.1)
		Intellectuele stimulatie: de leiding van het fusieproces helpt medewerkers op een andere manier naar door hun ervaren problemen te kijken (D1.2)
		Geïndividualiseerde overweging: de leiding van het fusieproces toont empathie voor de zorgen van medewerkers over de fusie (D1.3)
	Communicatie (D2)	Het communiceren van gevolgen en een tijdspad: zowel de gevolgen van de fusie voor medewerkers als een tijdspad over het veranderingsproces worden transparant naar medewerkers gecommuniceerd (D2.1)

		Het frequent gebruik van formele en informele communicatiemedia: er wordt tijdens het fusieproces frequent van formele en informele communicatiemedia gebruik gemaakt (D2.2)
		Het communiceren in twee richtingen: er wordt tijdens het fusieproces niet alleen van management naar medewerkers, maar ook van medewerkers naar management gecommuniceerd (D2.3)
	Diep cultureel leren (D3)	Tijdens het fusieproces worden acties gericht op wederzijds cultureel begrip georganiseerd
	Participatie door medewerkers (D4)	Medewerkers van Intervence participeren via formeel of informeel contact met JB west of werkgroepen aan het ontwerp of implementatie van de met de fusie gepaard gaande veranderingen
	Een balans tussen incrementele en snelle verandering (D5)	De percepties die betrokkenen hebben van het tempo waarmee het fusieproces doorlopen wordt en gaat worden, kenmerkt zich door een combinatie van stapsgewijze en snelle verandering

Bijlage 3: Geraadpleegde documenten

- Groenewegen, N. (2016). *Op weg naar een duurzame toekomst? Een diagnostisch onderzoek naar de rol van leiderschap en cultuur bij de integratie van twee organisaties.*
- Intervence. (2016). *Maatschappelijk verslag 2015.*
- Intervence. (2017a). *Maatschappelijk verslag 2016.*
- Intervence. (2017b). *Strategische notitie 2017-2019. Vaart maken. Van een gesubsidieerde instelling naar een maatschappelijke organisatie.*
- Intervence. (2019). *Reorganisatie-krimpplan 2019/2020 definitieve versie d.d. 15 oktober 2019.*
- Intervence. (2020). *Stichting Intervence jaarrekening en bestuursverslag 2019 def.* Geraadpleegd van: https://www.desan.nl/net/dosearch/search.aspx
- Intervence. (2021a). *Financieel verslag over 2020. Finaal ten behoeve van Raad van Toezicht, d.d. 25-05-2021.*
- Intervence. (2021b). *Vragenlijst over de huidige situatie in coronatijd Intervence (Excel).*
- JB west. (2016). *Jaarverslag 2015.*
- JB west. (2018). *Inwerktraject voor de nieuwe jeugdbeschermer. Onmisbaar voor de startende jeugdbeschermer.*
- JB west. (2019). *Ieder kind blijvend veilig! Samen doen wat nodig is.*
- JB west. (2020). *Memo: 'Leren en groeien bij Jeugdbescherming west', Silvia van Gaal, d.d. 22-01-2020.*
- JB west. (2021a). *Business case Jeugdbescherming west Zeeland, d.d. 15 april 2021.*
- JB west. (2021b). *Jaarverslag 2020, vastgesteld 25 mei 2021.*
- JB west. (2021c). *Transitieplan en update business case Jeugdbescherming west Zeeland, d.d. 21-06-2021.*
- Kamermans, S.H. & Leijden, J.J.T. van. (2020). *Geachte minister Dekker en staatssecretaris Blokhuis.*
- MonitorGroep. (2018). *Resultaten TevredenheidsMonitor. Overzicht organisatieonderdelen.*
- OR Intervence. (2019). *Reorganisatie krimpplan 2019/2020, d.d. 07 oktober 2019.*