



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Communiceren en improviseren: Omgaan met dynamiek en complexiteit bij de ontwikkeling en implementatie van een gezondheidsinterventie

ter Haar, W.M.A.

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

ter Haar, W. M. A. (2014). Communiceren en improviseren: Omgaan met dynamiek en complexiteit bij de ontwikkeling en implementatie van een gezondheidsinterventie.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

**C O M M U
N I C E R
E N E N**

**Omgaan met dynamiek en complexiteit
bij de ontwikkeling en implementatie van
een gezondheidsinterventie**

**I M P R O
V I S E R
E N**

Marian ter Haar

Communiceren en Improviseren

Omgaan met dynamiek en complexiteit bij
de ontwikkeling en implementatie van een
gezondheidsinterventie

Marian ter Haar

Amsterdam 2014

Communiceren en Improviseren

Omgaan met dynamiek en complexiteit bij
de ontwikkeling en implementatie van een
gezondheidsinterventie

Promotiecommissie

Promotor

Prof. dr. M.N.C. Aarts

Co-promotor

Dr. P. Verhoeven

Overige Leden

Prof. dr. C. de Vreese

Prof. dr. R. Vliegenthart

Prof. dr. P. Verweel

Prof. dr. M. Koelen

Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

Ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Universiteit van Amsterdam op gezag van
de Rector Magnificus prof. dr. D.C. van den Boom
ten overstaan van een door het college voor promoties ingestelde
commissie, in het openbaar te verdedigen in de Aula der Universiteit
op woensdag 26 maart 2014, te 11:00 uur

door

Wesselina Maria Anna ter Haar

geboren te Almelo

Dankwoord

Bij mijn afstuderen als sociale wetenschapper bij de School voor Beleid en Management van de Utrechtse Universiteit vroeg Marja Gastelaars, mijn onderzoeksbegeleider of ik mijn onderzoek wilde vervolgen met een proefschrift. Ik bewaar goede herinneringen aan onze gesprekken, ze zijn de basis van mijn academische vorming. Toch ging ik niet in op haar uitnodiging. De wens om een tweede kind te krijgen, en het tikken van de biologische klok, doen anders besluiten. Als Clémence Ross, mijn toenmalige directeur bij het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen, jaren later voorstelt te promoveren om de legacy van mijn werk aan de inhoudelijke fundamenteën van NISB, te expliciteren, krijg ik een tweede kans. Deze keer ga ik er met hart en ziel op in en het kenmerkt mijn proces van de afgelopen jaren. Zo is het mij door mijn ouders voorgeleefd: als je het doet, doe je het zo goed als in je vermogen ligt en naar eer en geweten.

Reint Jan Renes, destijds onderzoeker bij de WUR, waar mee ik samenwerkte, suggereert Noëlle Aarts als promotor te kiezen. Ik ben hem dank verschuldigd. Vanaf het eerste uur krijgt mijn academische vorming een vervolg in de inspirerende gesprekken met Noëlle. Ik ben blij met de vrijheid en ruimte die ik gekregen heb mijn eigen weg te gaan en het onderzoek gaande weg te ontwikkelen, passend bij mijn interesse en ervaringen. De gesprekken boeiden en inspireerden mij steeds. Haar geduldige reactie op de papers in wording, waarin zij verlangt dat de structuur van het verhaal haarscherp is en de teksten begrijpelijk, mooi en to the point zijn. Het is een geruststelling te weten dat hieraan geen einde komt, ik verheug me op onze toekomstige ontmoetingen.

Piet Verhoeven (onderzoeker bij de UvA) sluit iets later aan in de rol van copromotor. Hij brengt structuur in de soms wervelende gespreksvoering die door Noëlle en mij gebezigd werd. Het is zijn suggestie mijn kwalitatieve bevindingen in het Delphi-onderzoek te toetsen met een variantie-analyse en T-toets. Hij laat mij plezier ervaren bij het maken van de kwantitatieve vergelijking. De ruimte, het vertrouwen en de interesse die Noëlle en Piet gaven, maakte dat ik me onbevangen stortte op de literatuur, het onderzoek en het ambachtelijke proces van lezen, analyseren, nog eens lezen en opnieuw analyseren, schrijven, poetsen en nog eens schaven. Ik heb er van genoten.

NISB ben ik dank verschuldigd voor de mogelijkheid die ik kreeg om dit onderzoek te doen. Dat geldt ook voor de steun van collega's. Caecile Dijkman, Irene van Tend en Karin Vrielink hebben me fantastisch geholpen met de elektronische verwerking van de data uit het onderzoek en het maken van tekeningen en figuren. Een speci-

aal woord van dank voor Nanette Hagedoorn, die bij twijfel over teksten altijd klaar stond met raad en daad. Ik heb dat enorm gewaardeerd, net als haar enthousiasme als ik het even kwijt was. Dank voor de collegialiteit en vriendschap.

Jan Willem van der Linden las trouw alle artikelen en voorzag mij van vragen en opmerkingen. De gesprekken hielpen mij vertrouwen te hebben in de waarde van het onderzoek. Die ervaring had ik ook bij de presentaties op NISB naar aanleiding van de artikelen. De gesprekken die ontstonden waren de moeite waard en stimuleerden mij vooral door te gaan. Net als de vriendschap met Sandra, Ingrid, Liesbeth, Monique en Jo van de vrijdagochtendclub in Orloff. Meer dan vijftien jaar delen wij lief en leed, meiden bedankt.

Zonder respondenten geen onderzoek. Alle respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek wil ik hartelijk bedanken.

Het is een fijne periode van stevig werken geweest. Ik koester de herinnering aan Renée en Luc, samen met mij studierend aan de grote tafel. Nieuw zijn de filosofische discussies met Luc naar aanleiding van zijn en mijn thesis. Hard werken en de ambitie om te leren en creëren zijn misschien wel erfelijk zo niet dan mogelijk besmettelijk gebleken voor Luc en Renée. Creëren en het gesprek daarover is inspirerend gebleken, leren is leven.

Ik heb het met liefde doorgegeven.

Dit proefschrift draag ik op aan Gerhard ter Haar en Mien ter Haar-Brummer.

Marian ter Haar

Inhoud

Dankwoord	5
1 Inleiding	9
1.1 Introductie	10
1.2 Doelstelling, vraagstelling en de samenhang in het onderzoek	11
1.3 Methodische uitgangspunten	15
1.4 De opbouw van het proefschrift	17
Referenties	18
2 In Beweging!	21
2.1 Inleiding	22
2.2 Theoretische verkenning	23
2.3 Bevindingen	29
2.4 Conclusies	34
Referenties	37
3. Samen voor zichzelf	39
3.1 Inleiding	40
3.2 Theoretisch kader	41
3.3 Opzet van het onderzoek	44
3.4 Bevindingen	45
3.5 Verklaringen, betekenissen en effecten	53
3.6 Besluit en discussie	55
Referenties	57
4. Communicatiestrategieën bij complexe samenwerking	65
4.1 Inleiding	66
4.2 Theoretische achtergrond	67
4.3 Methode	71
Referenties	86
5. Finding common ground in implementation	91
5.1 Introduction	92
5.2 Background	93
5.3 Grounded Theory	95
5.4 Method	96
5.5 The Results	98
5.6 A theory of gradual commonality	105

5.7	In conclusion	110
5.8	Discussion	110
	Referenties	114
	Intermezzo: Hanteren van de chaos	117
6	Communiceren en Improviseren	119
6.1	Inleiding	120
6.2	Conclusies en discussie	123
6.3	Reflecties op het onderzoeksproces	134
6.4	De rol van de onderzoeker	139
6.5	Tot slot: naar practice-based theorievorming	140
	Referenties	142
	Samenvatting	147
	Summary	151
	Curriculum Vitae	155



Inleiding

1.1 Introductie

Claude Debussy, de componist die muziek een nieuwe klank gaf, was een componist die twee perioden in de muziekgeschiedenis verbindt. Hij koppelt de Duitse periode met grote componisten als Bach, Handel, Haydn, Beethoven, Schubert, Mendelssohn en Grieg aan een tijdperk waarin de Fransen de toon zetten. Samen met Mahler was hij degene die deze vernieuwing inluidde met later componisten als Satie, Faure en Ravel. Toen hij in 1862 vlakbij Parijs werd geboren dachten componisten, inclusief romantische dagdromers, overwegend in klassieke structuren, formele regels en vaste vormen. Als Debussy in 1918 overlijdt, is naast deze traditie, mede dankzij hem iets nieuws ontstaan. Hij stelde het gevoel voorop, impressies zoals de schittering van de zon, de loomheid van een zomermiddag, een *ménage à trois* tijdens of naast de tenniswedstrijd en ga zo maar door. Muziek die telkens opnieuw verwondert en de luisteraar aanraakt. Debussy heeft daarmee de muziek verrijkt en vernieuwd.

Toen ik op zondagmorgen 19 februari 2012 luisterde naar een prachtig pianoconcert van Debussy, uitgevoerd door Ralph van Raat, ervoer ik wat Debussy vertolkt als een metafoor voor het onderwerp van mijn onderzoek en mijzelf als onderzoeker. Debussy heeft de strakke symfonische melodielijnen uit de Duitse Romantiek verlaten voor impressionistische schetsen van wat er tussen echte mensen, gewone mensen, aan alledaagse ervaringen en belevingen ontstaat. Thema's uit het dagelijks leven – je hoort dat terug in zijn muziek – die in klankkleuren emoties, ambities, verbindingen uitdrukken en gebeurtenissen krachtig laten doorklinken. Muziek als een zwerm vogels op een trektocht, soms met een duidelijke structuur met een gemeenschappelijke beweging, dan weer zonder duidelijk *leitmotiv* en eerder wisselende thema's. Tegelijkertijd is er ritme en een lijn die zorgt dat er richting is met verscheidenheid en beleving.

In mijn onderzoek naar de implementatie van de BeweegKuur en hoe daartoe moet worden samengewerkt speelt eenzelfde proces. Mijn interesse gaat in het bijzonder uit naar organisaties als netwerken, als een sociale wereld opgebouwd uit eendeloos voortgaande processen zonder een gefixeerd resultaat. Het gebeurt in de interactie tussen mensen in organisaties met verschillende belangen, visies en praktijken, die de ambitie delen een lastig probleem te willen *tackelen* en elkaar daarbij nodig hebben. In chaotisch verloopende interacties en in de dynamische relaties met de context ontstaat toch structuur en afstemming. Er vormt zich als het ware een beweging die dan weer vluchtig, dan weer stevig is, uitwaaiert en weer samenkomt. Die gevoeligheid voor interactie in de muziek van Debussy vormt een inspiratiebron voor mijn onderzoeksonderwerp: complexe samenwerking. Om goed te begrijpen hoe het

samenwerkingsproces zich ontvouwt, lijkt een grotere betrokkenheid, letterlijk en figuurlijk, bij het geheel noodzakelijk. Samenwerking krijgt vorm en inhoud door *face to face* ontmoetingen. Door te focussen op wat zich ontvouwt in de gesprekken waarin op de situatie en de samenwerking gereflecteerd wordt, gloort het idee over wat er moet gebeuren (Weick, 1995; Scharmer, 2010).

Het maken van plannen op basis van rationele doel – middelen afwegingen is één manier om verandering te realiseren, in een context waar ongeplande processen steeds weer interveniëren bestaat dit vooral uit het organiseren van de afstemming tussen gebeurtenissen, gesprekken en praktijken (Van Woerkum et al. 2011). De weg van het reduceren en *down scalen* van processen tot overzichtelijke categorieën die los van context aanknopingspunten bieden voor onderzoek is te mooi om waar te zijn. Het biedt onvoldoende soelaas voor studie naar complexe en dynamische contexten. Het is wat Bach in de muziek doet volgens Jeremy Denk in de Volkskrant van 20 november 2013: *'de irritante onberispelijkheid (...) ze zijn als een vriend die altijd alles goed doet' (...) de enige twee zaken die bij Bach's muziek ontbreken zijn toeval en seks'* (p. V8).

Debussy confronteert mij, met mijn rol als onderzoeker, net als Jeremy Denk dat bij mij als liefhebber van Bach doet. Mijn soms weinig subtiele directe aard is van aanpakken, doen en tempo maken vanuit de gedachte afspraak is afspraak. Ik breng graag orde op zaken, stel graag de grote lijnen vast en als we toch weten waar we naar toe willen, laten we dan beginnen met het vaststellen van de marsroute, en voor het gemak wat verschillen gladtrekken en van wal steken... In dit eerste inleidende hoofdstuk schets ik de algehele vraagstelling en doelstelling van deze dissertatie en de wijze waarop de vraagstelling richting geeft aan de inrichting van verschillende deelonderzoeken. De methodologische kwesties worden aansluitend beschreven en ik sluit af met een toelichting op de opbouw van dit proefschrift.

1.2 Doelstelling, vraagstelling en de samenhang in het onderzoek

Context van het onderzoek

Organisaties werken steeds vaker samen in interorganisationele netwerken om lastige problemen te tackelen. Binnen deze netwerken werken professionals samen vanuit verschillende achtergronden, met verschillende praktijken en verschillende belangen en die voor de aanpak van het probleem van elkaar afhankelijk zijn (Boutelier, 2011; Castells, 2007, 2009). Samenwerking in dergelijke contexten wordt, zo is

mijn ervaring, gerealiseerd door vallen en opstaan, improviseren en onderhandelen, lijkt een oplossing te bieden, zo lezen we in de literatuur. Onderzoekers, beleidsmakers en professionals werken samen in een zoektocht naar gemeenschappelijke richtinggevendende uitgangspunten bij complexe problemen (Gray, 1989; Barabasi, 2002; De Leeuw et al., 2008; Bal, 2012; Wehrens, 2013).

Alles lijkt met alles samen te hangen, en dat leidt tot de vraag: hoe een organisatie er in slaagt zich staande te houden, in een voortdurend veranderende omgeving, waarvan ze zich afhankelijk weet. Netwerken zijn in toenemende mate een middel om greep te krijgen op de steeds veranderende contexten en de organisatie via de netwerken stevig met verschillende contexten te verbinden.

De directe ervaringen met een complex traject: de BeweegKuur, prikkelde de nieuwsgierigheid er meer van te begrijpen, er uitvoeriger bij stil te staan om goed te begrijpen wat er gebeurt. De BeweegKuur is een Nederlandse gecombineerde leefstijlinterventie ontworpen om de leefstijl van mensen met diabetes en overgewicht te verbeteren. In de aanpak worden deelnemers door de huisarts verwezen naar een leefstijladviseur, meestal de praktijkondersteuner of fysiotherapeut. Zij coachen de deelnemer gedurende een jaar bij deelname aan een beweegprogramma, individuele gesprekken en groepsessies bij een diëtist. Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) ontwikkelde en coördineerde de interventie en de verspreiding ervan via regionale en lokale netwerken.

Alle onderzoeken zijn vanuit NISB uitgevoerd. NISB is een kennisinstituut op het gebied van sport en bewegen met als doel het bevorderen van participatie, leefbaarheid en gezondheid. NISB concentreert zich op groepen in de samenleving die niet of nauwelijks actief zijn en ambieert daarbij een toonaangevende rol in ontwikkeling, borging en verspreiding van kennis en kunde over sport en bewegen (<http://www.nisb.nl/over-nisb.html>). De organisatie bestaat sinds 1999 en maakt sindsdien, in wisselwerking met de omgeving, steeds cruciale veranderingen mee. Vaak ontbreken daartoe de tijd en de middelen, maar nu werd mij de kans geboden onderzoek te doen. De samenwerking in deze netwerken is het onderwerp van de studie.

Door inzicht te verwerven in de onderlinge relaties, de verschillende ambities en de processen in het netwerk en de haar omringende context, dacht ik een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan de continuïteit van NISB.

De beslissing promotieonderzoek te doen naar de implementatie van een gezondheidsbevorderende interventie, heb ik genomen toen de discussie over *evidence based policy* en *evidence based practice* bij de overheid en bij landelijke kennisinstututen werd aangejaagd door prof. dr. Willem Koops en prof. dr. Micha de Winter. Zij brengen in het najaar van 2008 met hun debatserie 'Het evidence beast' over

de complexe relatie tussen sociaalwetenschappelijk onderzoek en de praktijk van hulpverlening en beleid, een discussie over *evidence based* werken op gang. In deze context is mijn interesse voor samenwerking tussen praktijk, onderzoek en beleid en de rol van een kennisinstituut als NISB daarbij gewekt.

Hardnekkige problemen vragen doorgaans de inzet van meer organisaties. Ik ben nieuwsgierig naar de wijze waarop betrokkenen, afkomstig van verschillende organisaties, betekenis geven aan de samenwerking en hoe zij daarin een gemeenschappelijke basis vinden. In bestaande literatuur rond complexe samenwerking is veel theorie ontwikkeld over de manier waarop complexiteit en chaos in de sociale werkelijkheid moet worden begrepen (Burnes, 2005; Gilchrist, 2000; Wierdsma, 2004; Stacey, 2007; Mens-Verhulst, 1992; Van Woerkum et al., 2011). Eerder is door Mens-Verhulst en Radtke, (2009 a, b) aandacht geschonken aan interventiepraktijken in complexe en dynamische contexten. In onderzoek gaat het om kwesties van identiteit bij individuele problemen. In dit onderzoek is de manier waarop een organisatie omgaat met haar identiteit in een veranderende omgeving onderwerp van studie.

Er is, voor zover mij bekend, weinig empirisch onderzoek gedaan naar complexe samenwerkingsprocessen vanuit het theoretisch perspectief van complexiteit en zelforganisatie. Empirische onderbouwing van deze theorieën biedt nieuwe inzichten die wellicht kunnen worden vertaald in richtlijnen. Doelstelling van het onderzoek is danook te komen tot bruikbare inzichten in de manier waarop de deelnemers aan de samenwerking houvast vinden.

Samenwerking komt in en door gesprekken tot stand

Elke samenwerking komt door middel van gesprekken tot stand. Organisaties leren in netwerken samenwerken ondanks de verschillen, misschien juist wel dankzij. In de uitvoering van activiteiten en gezamenlijke *events* doen organisaties ervaringen op die leiden tot wederzijdse percepties en een specifieke omgang met elkaar. Individuele en sociale processen grijpen op elkaar in en zijn gemengd van aard: organisaties willen hun eigen belangen dienen en doen dat door samen te werken. Castells (2007) en Leeuwis en Aarts (2011) omschrijven de communicatie in dergelijke netwerken als processen waarin identiteit, inhoud en resultaten op interactieve wijze worden geconstrueerd.

Dit proefschrift gaat over de communicatie tussen verschillende betrokkenen bij complexe maatschappelijke vraagstukken. Vraagstukken waarbij veel verschillende organisaties betrokken zijn met verschillende zienswijzen, achtergronden en belangen. In dit onderzoek gaat het om veel verschillende organisaties die samen

een interventie ontwikkelen en implementeren in een voortdurend veranderende maatschappelijke en politieke omgeving. Het betreft een innovatie op het gebied van gezondheidsbevordering en preventie van ziekten: de BeweegKuur.

De vraagstelling

De centrale vraagstelling in het onderzoek luidt:

Hoe verloopt de communicatie tussen mensen in samenwerkingsprocessen waarin verschillende belangen, visies en praktijken samenkomen afkomstig uit verschillende domeinen van de samenleving, die zich voor een gezamenlijke opdracht gesteld weten, en hoe kunnen we die processen begrijpen?

Vier empirische deelonderzoeken zijn opeenvolgend en in elkaars verlengde uitgevoerd. Bij elk van de onderzoeken zijn deelvragen geformuleerd zodat gaandeweg het onderzoek verschillende aspecten van een dergelijke samenwerking belicht worden.

Betekenisgeving, context en identiteit

Organisaties zijn als netwerken, als een sociale wereld, opgebouwd uit eindeloos voortgaande processen zonder een gefixeerd resultaat. Deze processen ontstaan uit een dynamische interactie tussen ambities, onderlinge relaties en wat zich in de omgeving voordoet. Naarmate betrokkenen intensiever samenwerken en steviger relaties ontwikkelen lijkt de bereidheid tot compromissen, over wat er aan de hand is en wat dat betekent, toe te nemen. In het eerste en tweede onderzoek staat onderzoek naar de betekenisgeving door betrokkenen in complexe samenwerking centraal. Het krijgt vorm aan de hand van retrospectief onderzoek naar dilemma's bij besluitvorming in complexe samenwerking. Deelvragen in het eerste onderzoek zijn:

1. Hoe ontwikkelt de identiteit van een organisatie zich in een permanent veranderende omgeving waarmee zij via netwerken verweven is en waarvan zij afhankelijk is? Bij het tweede onderzoek zijn drie deelvragen geformuleerd.
2. Hoe wordt de bereidheid tot compromissen zichtbaar in de ambities die in de interacties naar voren worden gebracht en hoe kunnen we het proces waarin die compromissen tot stand komen begrijpen?
3. Welke contexten worden door de actoren rond de BeweegKuur geconstrueerd en welk effect heeft dat op de samenwerking in de stuurgroep?
4. Wat is de aard van de verbindingen en de knooppunten in de stuurgroep van de BeweegKuur die in het verloop van de samenwerking zichtbaar worden en hoe verhouden die zich tot het netwerk?

Taal, framing en discursieve strategieën

Taal speelt een rol als bron van betekenisgeving bij het hanteren van ambiguïteit en chaos (Ford et al., 2002; Taylor en Robichaud, 2004; Hajer en Law, 2006; Coleman et al., 2007). Het strategisch gebruik van taal in interactie geeft richting en betekenis aan onderwerpen, processen en relaties en beïnvloedt de aard en het verloop van samenwerking in verschillende contexten en situaties (Pearce & Littlejohn, 1997; Ford et al., 2002; Gray, 2003; Stacey, 2007; Aarts 2009; Dewulf et al., 2009, 2011; Leeuwis & Aarts 2011).

Het derde onderzoek speelt zich af in de natuurlijke omgeving van de complexe samenwerking: aan de vergadertafel. De deelvraag is:

5. Welke discursieve strategieën gebruiken betrokkenen in onderhandelingen bij complexe samenwerking rondom de BeweegKuur en wat is daarvan het effect?

Het vierde en laatste onderzoek is een interactieve toekomstverkenning, in de vorm van een Delphi-onderzoek in drie ronden, waarbij de onderzoeker de interactie tussen netwerkdeelnemers tot stand brengt. In dit onderzoek wordt de volgende deelvraag onderzocht:

6. Hoe leiden grondslagen voor aanpak en effectiviteit van een nationaal ontwikkelde gecombineerde leefstijlinterventie tot een gedeelde aanpak voor lokale implementatie door verschillende betrokkenen in sport en gezondheidszorg?

1.3 Methodische uitgangspunten

Interpretatieve benadering als overkoepelend kwalitatief perspectief

Praktijken zijn rommelig en complex, en ons begrip daarvan is niet te 'vangen' in termen van eenduidige oorzaken en gevolgen. Ambities, belangen en opvattingen krijgen vorm in de vele afwegingen en keuzen die mensen maken in de samenwerking met het oog op de specifieke context (Aarts en Lokhorst; 2012). De samenwerking tekent zich af als een proces zonder duidelijk begin of einde. Als we dit proces proberen te ordenen, lopen we het risico dat dit alle aandacht vraagt en ons zodoende afleidt van wat werkelijk aan de hand is (Scharmer, 2010).

Om antwoord te krijgen op de vraag hoe verschillende betrokkenen betekenis geven aan de samenwerking en hoe zij daarin een gemeenschappelijke basis vinden, vindt het onderzoek plaats in de dagelijkse realiteit van complexe samenwerking. De keuze voor het uitgangspunt van de interactie als bron van betekenisgeving

geeft voeding aan het idee dat we leven in een wereld waarin mensen verschillende perspectieven en interpretaties kunnen hebben van eenzelfde fenomeen. Het begrip over de werkelijkheid is een gevolg van het proces van betekenisgeven in voortdurende interactie met anderen en met de context (Knorr-Cetina, 1981; Weick, 1995; Ford, 2002). In de verschillende onderzoeken is vanwege deze ambiguïteit en contextuele samenhang voor een interpretatieve benadering gekozen (Blumer, 1954; Elias, 1971; Wester, 1995; Yanow, 2006; Flyvbjerg, 2006).

Case study

Betekenis is verweven en afhankelijk van de situatie. Om die reden is gekozen voor kwalitatief interpretatief onderzoek. Dit vraagt om intensief en diepgaand begrip van verschillende interpretaties en de dynamiek die deze genereren in de netwerken en hun contexten. Daarom sluit een *case study* als ontwerp voor het onderzoek goed aan. De *case study* methode leent zich voor diepgravend onderzoek naar de betekenissen van ambities, relaties en processen in complexe samenwerking (Flyvbjerg, 2001; Weick, 1995). Flyvbjerg (2001): *'Practical rationality and judgment evolve and operate primarily by virtue of deep-going cases experiences'* (p. 135). *Case study* leent zich voor interpretatief onderzoek dat kan worden opgevat als vorm van leren over de verschijnselen die men bestudeert. Flyvbjerg (2006):

'If one, thus, assumes that the goal of the researcher's work is to understand and learn about the phenomena being studied, then research is simply a form of learning. If one assumes that research, like other learning processes, can be described by the phenomenology for human learning, it then becomes clear that the most advanced form of understanding is achieved when researchers place themselves within the context being studied. Only in this way can researchers understand the viewpoints and the behavior, which characterizes social actors' (p. 236).

Flyvbjerg (2006) stelt dat case study research zich kan beperken tot één enkele casus als deze een zorgvuldig geselecteerde illustratie is van het fenomeen dat bestudeerd wordt. Wetenschappelijke feiten rusten meestal op meerdere verschillende experimenten onder verschillende condities. Case studies kunnen, zo bezien, net als experimenten een basis vormen voor theoretische proposities (Yin, 2008, p. 15; Flyvbjerg, 2001, p. 72).

Binnen de verschillende deelstudies waar uit deze *case study* is opgebouwd is met tal van specifieke onderzoeksmethoden gewerkt die bijgedragen hebben aan systematisch en nauwgezet onderzoek. Ik beperk me hier tot een opsomming van de gebruikte methoden, omdat de methodologische uitgangspunten in de afzonderlijke

onderzoeken uitgebreid beschreven worden. Naast semigestructureerde interviews, *sensitizing concepts* en inhoudsanalyse, statistische analyse, Delphi onderzoek en interactieve *framing* analyse, zijn historische reconstructie en literatuurstudie benut. Telkens is triangulatie het uitgangspunt geweest en is een grote variatie aan onderzoeksmethodieken gehanteerd om de interne samenhang en stevigheid recht te doen. *Member checks*, *pilots* en testen hebben steeds onderdeel uitgemaakt van de deelonderzoeken.

1.4 De opbouw van het proefschrift

Het proefschrift vervolgt in hoofdstuk 2 met het eerste onderzoek: 'In Beweging! Over de ontwikkeling van de identiteit van een kennisorganisatie in een veranderende context'. Dit hoofdstuk beschrijft hoe de identiteit van een organisatie zich ontwikkelt in een permanent veranderende omgeving waarmee zij via netwerken verweven is en waarvan zij afhankelijk is. Het tweede onderzoek wordt in hoofdstuk 3 gepresenteerd: 'Samen voor zichzelf', over de ontwikkeling en implementatie van een gezondheidsbevorderende interventie binnen een netwerk van organisaties in een complexe omgeving. Hierin wordt beschreven hoe de bereidheid tot compromissen zichtbaar wordt in de ambities die in de interacties naar voren worden gebracht en hoe daarin het proces waarin die compromissen tot stand komen zichtbaar wordt. Hoofdstuk 4 behandelt het derde onderzoek: 'Communicatiestrategieën bij complexe samenwerking, een interpretatieve kwalitatieve inhoudsanalyse over innovatie-ontwikkeling in zorgpreventie'. Dit onderzoek betreft taal en interactieve *framing* als bronnen van betekenisgeving bij het hanteren van ambiguïteit en chaos. Hoofdstuk 5 is het vierde en laatste onderzoek en heet: *Finding common ground in implementation, Towards a Theory of Gradual Commonality*. Het beschrijft hoe mensen met verschillende denkbeelden over implementatie van een nationaal ontwikkelde leefstijlinterventie tot een gedeeld idee komen over de aanpak van lokale implementatie door verschillende betrokkenen in sport en gezondheidszorg. Hoofdstuk 6 vormt de synthese van vier deelstudies. In deze afsluitende beschouwing worden de overkoepelende conclusies gepresenteerd en de samenhangende wetenschappelijke inzichten beschreven. Tot slot blik ik terug op het onderzoeksproces en meer in het bijzonder mijn rol als onderzoeker.

Referenties

- Aarts, N. (2009). *Een gesprek zonder einde, over strategische communicatie in een voortdurend veranderende omgeving*. Amsterdam: Vossius Pers.
- Aarts, N. en Lokhorst, A. (2012). The Role of Governments in Environmental Land use Planning: towards an integral perspective. *Environmental Land Use Planning*, open access publishers, p. 219-232.
- Bal, R. (2012). Duurzame kennisontwikkeling in de publieke gezondheidszorg. In: *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen* 2012: 3-4.
- Barabasi, A. (2002). *Linked, How Everything is Connected to everything Else and What it means for Business, Science and Everyday Life*. New York: Plume.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? In: *American Sociological Review* 19(1): 3-10.
- Boutelier, H. (2011). *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Boom.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. In: *International Journal of Management Reviews* 7(2): 73-90.
- Castells, M. (1997). *The information age: Economy, Society and Culture Volume II, The Power of Identity*. Massachusetts, Oxford: Blackwell.
- Castells, M. (2004). *The power of identity. The information age: Economy, society and culture* 2. Cambridge: Blackwell.
- Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter-power in the Network Society. In: *International Journal of Communication* 1(1): 238-266.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Coleman, P. T. R. V., Nowak, A. & Wrzosinska, L. (2007). Intractable conflict as an attractor. In: *American Behavioral Scientist* 50 (11): 1454-1475.
- Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L., Lewicki, R., Aarts, N., Bouwen, R. & van Woerkum, C. (2009). Dientangling approaches to framing in conflict and negotiation research: A meta-paradigmatic perspective. In: *Human Relations* 62(2): 155-193.
- Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L. and Bouwen, R. (2011). An international approach to framing in conflict and negotiation. In: W. Donohue, R. Rogan, S. Kaufman (eds.), *Framing matters, perspectives on negotiation research and practice in communication*: 7-33. New York: Peter Lang.
- Elias, N. (1971) *Wat is sociologie?* Utrecht: Spectrum.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter, Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. In: *Qualitative Inquiry* 12(2): 219-245.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. In: *Journal of Organizational Change* 15(2): 105-121.
- Ghilchrist, A. (2000). The well-connected community: networking on the 'edge of chaos'. In: *Community development journal* 35(5): 264-275.
- Gray, B. (1989). *Collaborating Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco/London: Jossey-Bass Publishers.
- Gray, B. (2003). Freeze framing: The timeless dialogue of intractability surrounding Voyageurs National Park. In: R. Lewicki, Gray, B. & Elliot, M. (eds.), *Making sense of intractable conflicts: Concepts and cases*: 91-125. Washington, Washington DC: Island Press.
- Hajer, M., en Laws, D. (2006). Ordering through Discourse. In: Michael Moran et al. (eds.), *The Oxford Handbook of Public Policy*: 249-266. Oxford: Oxford University Press.
- Knorr-Cetina, K.D. (1988), The micro-social order. Towards a reconception. In: N.G. Fielding (ed.), *Actions and structure. Research methods and social theory*: 21-53. London: Sage.
- Leeuw, E. de, A. McNess, B. Crisp, en K. Stagnitti. (2008). Theoretical reflections on the nexus between research, policy and practice. In: *Critical Public Health* 18(1): 5-20.
- Leeuw, C., and Aarts, N. (2011). Rethinking communication in innovation processes: multiple modes of intermediation in complex systems. In: *Journal of Agricultural Education and Extension* 17(1): 21-36.
- Mens-Verhulst, J. (1992). Over zelfreproductie van organisaties en chaosmanagement. In: Dijkum, C., van en D. de Tombe (ed.), *Gamma chaos; onzekerheid en orde in de menswetenschappen*: pp 131-158. Bloemendaal: Aramith Uitgevers.
- Mens-Verhulst, J. van & Radtke, L. (2009a). Intersectionaliteit en sociale inclusie: het Ei... van Troje. Deel 1: Het Ei van Columbus. In: *Journal of Social Intervention: Theory and Practice* 18(3): 4-22.
- Mens-Verhulst, J. van & Radtke, L. (2009b). Intersectionaliteit en sociale inclusie: Het ei...van Troje. Deel 2: Het paard van Troje. In: *Journal of Social Intervention: Theory and Practice* 18(4): 18.
- Pearce, W. B., & Littlejohn, S. W. (1997). *Patterns of Expressing Difference. Moral conflict when social worlds collide*: 107-125. Thousand Oaks, California: Sage.
- Scharmer, C. (2010). *Theorie U, Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.
- Stacey, R. (2007). The challenge of Human Interdependence: Consequences for thinking about the day practice of management in organizations. In: *European Business Review* 19(4): 292-302.
- Taylor, J. & Robichaud, D. (2004). Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. In: *Organization Articles* 11(3): 395-413.
- Wehrens, R. (2013) *Beyond Two Communities. The co-production of research, policy and practice in collaborative public health settings*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Londen: Sage.
- Wester, F. (1987). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Muiderberg: Coutinho.
- Wierdsma, A. (2004). Balanceren tussen maakbaarheid en broosheid, co-creatie van verandering. In: *Filosofie in Bedrijf* 15(3): 2-12.
- Woerkum, van C.J.M., Aarts, N. & van Herzele, A. (2011). Changed planning for planned and unplanned change. In: *Planning Theory* 10(2): 144-160.

2

In beweging

Over de ontwikkeling van de identiteit van een kennisorganisatie in een veranderende context

Dit hoofdstuk is eerder gepubliceerd als: Ter Haar, M., N. Aarts & P. Verhoeven (2010). In beweging! Over de ontwikkeling van de identiteit van een kennisorganisatie in een veranderende context. in: *Journal of Social Intervention: Theory and Practice* 19 (3): 52-71.

2.1 Inleiding

Het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB) is een kennis- en innovatie-instituut dat aanzet tot sport en bewegen met als doel het bevorderen van participatie, leefbaarheid en gezondheid. NISB concentreert zich op groepen in de samenleving die niet of nauwelijks actief zijn en ambieert daarbij een toonaangevende rol in het ontwikkelen, borgen en spreiden van kennis en kunde over sport en bewegen (<http://www.nisb.nl/over-nisb.html>). De organisatie bestaat intussen ruim tien jaar en heeft sindsdien, in wisselwerking met de omgeving, een aantal cruciale veranderingen doorgemaakt.

Die veranderingen gingen gepaard met worstelingen met de identiteit van de organisatie. Dit heeft geleid tot de vraag hoe een organisatie als NISB omgaat met een steeds veranderende omgeving waar zij zich van afhankelijk weet en welke rol de identiteit van een organisatie daarbij speelt. Het onderzoek waar wij in dit artikel verslag van uitbrengen heeft plaatsgevonden in opdracht van NISB.

De relatie met diverse groepen die betrokken zijn bij de organisatie, vraagt om voortdurende afstemming tussen mensen, zowel binnen de organisatie als met belangrijke actoren buiten de organisatie. Het middel daartoe is communicatie, welke vorm krijgt in de netwerken waar de organisatie deel van uitmaakt. Een organisatie vatten we op als een samenwerking tussen twee of meerdere actoren ten behoeve van het bereiken van een bepaald doel. Met de term netwerk duiden we op de veelheid en verscheidenheid aan steeds wisselende sociale contacten (Bax, 1978). Een organisatie beweegt zich in steeds veranderende netwerken die haar verbinden met verschillende contexten. Om een gewenste positie te behouden anticipeert een organisatie voortdurend op veranderingen in de context. De vraag is hoe een organisatie als NISB er in slaagt om in een voortdurend veranderende omgeving, waar zij zich afhankelijk van weet, haar eigenheid te behouden. Deze vraag vormt het onderwerp van de studie waar dit artikel verslag van uitbrengt. Het uitgangspunt is dat inzicht in patronen en mechanismen die een rol spelen, eraan kan bijdragen dat organisaties bewuster reageren op de veranderende omgeving en beter in staat zijn daarin mee te bewegen.

Eerder werd in dit tijdschrift aandacht besteed aan interventiepraktijken in complexe en dynamische contexten zie onder andere van Mens-Verhulst & Radtke, 2009a,b. Daarbij ging het om kwesties van identiteit bij individuele problemen. In dit artikel is de manier waarop een organisatie omgaat met haar identiteit in een veranderende omgeving het onderwerp van studie. We beginnen met een toelichting op theorieën over identiteit van organisaties. Vervolgens wordt de keuze voor kwalitatief, interpre-

tatief onderzoek toegelicht. Dan volgt een beschrijving van het onderzoeksontwerp met de presentatie van de belangrijkste bevindingen. Tot slot presenteren we een aantal conclusies die in de discussie in een bredere context worden geplaatst.

2.2 Theoretische verkenning

In de meeste wetenschappelijke bijdragen over de identiteit van organisaties wordt identiteit opgevat als een afzonderlijke entiteit, los van tijd en context. Zo omschrijft Van Riel identiteit als 'de manifestatie van de bundel van eigenschappen (...) die de persoonlijkheid van het bedrijf weergeeft', (Van Riel, 1992, p. 39). Door de persoonlijkheid van een organisatie te beschrijven in termen van eigenschappen, wordt de suggestie gewekt van een stabiele identiteit, die de organisatie onderscheidt van andere organisaties in haar omgeving. Dat wordt de corporate identity genoemd, die dient als bron voor identificatie met gedeelde waarden en praktijken. De identiteit van mensen en organisaties is in deze opvatting te onderzoeken als autonoom functionerende entiteit. De missie van een organisatie is in dat geval het beste gediend met het ontwerpen, beheersen en controleren van de werkprocessen en van de communicatie met de omgeving. Deze opvatting suggereert dat zowel de organisatie als de omgeving te sturen zijn. Dit leidt tot wetenschappelijke modellen over management, leiderschap, het structureren van organisaties en hun communicatie met de omgeving met het doel de positie van de organisatie te optimaliseren (Peters & Waterman, 1982; Rogers, 1995). Een dergelijke instrumentele benadering met begrensde omschreven concepten past bij de in onze westerse wereld gangbare denkwijze over mensen en organisaties, die gekenmerkt wordt door een groot vertrouwen in beheersbaarheid en controle.

Aarts en Van Woerkum stellen dat mensen, in plaats van een gegeven identiteit op basis van de bekende categorieën (afkomst, klasse, leeftijd, gender, en dergelijke) in toenemende mate hun eigen identiteit construeren (Aarts & van Woerkum, 2008, p. 86). De relatie tussen de sterk veranderde samenleving en de toenemende complexiteit ervan maakt dat de relaties tussen mensen en organisaties niet meer zo eenduidig zijn als ze oorspronkelijk waren. Waar traditionele organisatievormen en arbeidsrelaties zich kenmerkten door betrekkelijk vaste institutionele verbanden, zijn huidige organisaties heterogeen, diffuus en veel in beweging (Bax, 1978, p. 19). De context waarin ook kennisorganisaties opereren is complex en veranderlijk, en daarmee moeilijk vast te leggen.

In deze meer dynamische wetenschappelijke benadering wordt de identiteit van mensen en organisaties gezien vanuit een sterke verwevenheid met en afhankelijk-

heid van anderen en de context. Veranderingen in de context oefenen invloed uit op de onderlinge vervlechtingen en afhankelijkheden en zo op de identiteit van organisaties (Meyer & Scott, 1983; Stacey & Griffin, 2005). De verwevenheid van organisaties met elkaar in de verschillende netwerken draagt bij aan het wisselen van de identiteit van organisaties in het netwerk (Castells, 2004). De identiteit van organisaties wordt in deze benadering opgevat als de resultante van collectieve dynamische processen in wisselwerking met de omgeving (Van Mens-Verhulst, 1992; Gladwell, 2000; Burnes, 2005; Stacey & Griffin, 2005; Aarts, 2007, 2009; Stacey, 2007). Met andere woorden, identiteiten ontwikkelen zich in relaties en transformeren zich daarom voortdurend (Mintzberg, 1983; Morgan, 1989). In de studie 'Identity: Community, Culture and Difference' formuleert Hall dit als volgt: 'Like everything which is historical, identities undergo constant transformation. Far from being eternally fixed in some essentialized past, they are subject to the continuous 'play' of history, culture and power' (Hall, 1990, p. 225). Met andere woorden, hoe een organisatie zich gedraagt en welk karakter het laat zien hangt samen met de omgeving waarin ze functioneert, wat daar wordt verwacht en hoe daar wordt gereageerd op wat de organisatie ten toon spreidt.

De betekenis van de continue stroom van veranderingen in de omgeving voor de identiteit van de organisatie vormt het onderwerp van dit onderzoek. De interdependentie tussen de organisatie en context vormt het uitgangspunt om de complexe en dynamische relatie tussen organisatie en omgeving te bestuderen. Een organisatie is afhankelijk van haar omgeving voor het uitoefenen van haar functie. De netwerken waarin een organisatie beweegt vormen een belangrijk referentiepunt voor het positioneren van de organisatie in de omgeving. De opgave waar organisaties voor staan is zich te voegen naar regels en overtuigingen die dominant zijn in de netwerken waar zij deel van uitmaken, echter met behoud van missie en een in de richting van de wensen verlegde identiteit. Dit verstevigt de legitimiteit van haar functie in die netwerken waardoor de omgeving wordt bepaald. Vervlechtingen, interdependenties en dynamiek tussen organisatie en omgeving worden behalve door mensen, gevormd door beleid, technologie, dingen of streefbeelden (Latour, 1987). Wanneer een organisatie zich vaak, veel, tegelijkertijd en steeds weer opnieuw moet voegen naar ontwikkelingen in verschillende contexten, bestaat de kans dat ze zich verliest in alle veranderingen. Fragmentatie, ofwel uiteenvallen, is dan het gevolg (Gilchrist, 2000). Als een organisatie niet voldoende inspeelt op de veranderde context, 'verkalkt' ze. In elke organisatie schuilt echter eerder de neiging de eigen identiteit en grenzen te reproduceren dan deze bij te stellen (Aarts, 2009). Dit valt te begrijpen vanuit de neiging tot zelfreferentialiteit die elk levend systeem, en dus ook elke organisatie, kenmerkt (Luhmann, 1990). Zelfreferentialiteit verwijst naar de eigenschap van mensen en organisaties om de omgeving te bezien vanuit een volstrekt eigen idee over

wat belangrijk is en wat niet (Van Mens-Verhulst, 1992). De verleiding een succes te willen herhalen in nieuwe contexten is voor een organisatie moeilijk te weerstaan. Het gevolg is dat eerder succes een dwangbuis kan worden (Ten Bos, 2002) waardoor niet meer wordt gereageerd op mogelijk relevante signalen uit de omgeving. Het probleem is dat daardoor op een zeker moment de aansluiting met de omgeving wordt gemist en de organisatie haar functie verliest.

Stacey (2007) belicht de betekenis van interacties in organisaties bij het maken van keuzen in complexe situaties. Verandering ontstaat door het verzamelen van macht die geborgd is in de alledaagse communicatie tussen mensen. Leiderschap beschrijft Stacey als actieve participatie in deze communicatie met het oog op het verdiepen ervan. Zoals Stacey en Griffin aangeven: 'It is through these ordinary, everyday processes of relating that people in organizations cope with complexity and uncertainty of organizational life' (Stacey & Griffin, 2005, p. 3). Stacey presenteert zijn uitgangspunt als alternatief voor de gedachte dat beheersing en controle vanuit een wetenschappelijk ontwerp mogelijk zou zijn (Stacey, 2007). In het verlengde hiervan benadrukt Burnes het belang van veerkracht in de organisatie in een steeds veranderende context. Machtsgelijkheid binnen de organisatie, kleinschalige incrementele verandering en continue zelforganisatie helpen de nodige veerkracht te ontwikkelen (Burnes, 2005). Voortdurende communicatie met de omgeving moet gepaard gaan met voortdurende reflectie op eigen taken en functies in die omgeving. Op basis daarvan vindt aanpassing plaats, zowel van de organisatie aan de omgeving als andersom. Zo wordt voorkomen dat de afstand tot de omgeving onoverbrugbaar wordt en de organisatie haar functie verliest omdat relevante signalen niet meer worden opgevangen (Aarts, 1998).

De hierboven beschreven benadering waarvan 1) de verwevenheid met en afhankelijkheid van de netwerken waar de organisatie deel van uitmaakt en 2) de ontwikkeling van identiteit als resultaat van de interactie met een dynamische context de uitgangspunten zijn, vormt het startpunt van dit onderzoek. Dit betekent dat identiteitsontwikkeling in dit onderzoek niet wordt gereduceerd tot een beperkt aantal van de context te isoleren, meetbare aspecten. In plaats daarvan hanteren we een contextuele en interpretatieve benadering van identiteit die congrueert met de dagelijkse complexe realiteit van een organisatie. In een dergelijke benadering is onderzoek met strak gedefinieerde concepten niet opportuun (Blumer, 1954; Elias, 1971; Blok, 1975). Meer algemeen geldt dat de meeste concepten die we in de sociale wetenschappen gebruiken om de alledaagse relaties te beschrijven – denk aan culturen, sociale structuren, samenlevingen, organisaties, rollen of identiteit – specifiek zijn in hun verschijningsvorm en daarmee niet stabiel van aard. Zoals Blumer het verwoordt: '*We recognize that what we are referring to by any given concept shapes*

up in a different way in each empirical instance. We have to accept, develop and use the distinctive expression in order to detect and study the common' (Blumer, 1954, p. 8).

De dagelijkse realiteit wordt gekenmerkt door ambiguïteit in de omgang met de steeds veranderende omgeving. Die ambiguïteit leidt tot dilemma's over doelstellingen, activiteiten en rollen die om een reactie vragen. Dat draagt weer bij aan een permanente overweging over, in dit geval, de identiteit van de organisatie. Samengevat beschouwen we identiteit van een organisatie, uitgedrukt in rollen, doelstellingen en activiteiten, als het resultaat van de interactie van de organisatie met de omgeving.

De betekenis van het begrip identiteit is in het voorgaande nader geduid aan de hand van begrippen als context, interdependentie, interactie en netwerken. Deze begrippen hebben als zogenoemde sensitizing concepts richting gegeven aan de vormgeving van ons onderzoek. In de woorden van Blumer: '*... Whereas definitive concepts provide prescriptions of what to see, sensitizing concepts merely suggest directions along which to look'* (Blumer, 1954, p. 7). Kortom, *sensitizing concepts* krijgen gaandeweg betekenis in de context waarin ze van toepassing zijn.

De onderzoekssetting

Dit onderzoek is, zoals gezegd, uitgevoerd bij NISB. De stichting NISB is opgericht in 1999 en sinds die tijd gegroeid van veertig medewerkers naar honderd in 2010. De begroting is gestegen van 2,5 miljoen euro naar 20 miljoen euro. Waren de middelen aanvankelijk alleen afkomstig van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), momenteel dragen ook andere ministeries en commerciële partijen bij. Het relatienetwerk en de bekendheid van NISB zijn in de loop der tijd aanzienlijk toegenomen. De organisatie heeft een lichte matrixstructuur en is programmatisch ingericht. Er is een Raad van Toezicht en een directeurbestuurder die leiding geeft aan de organisatie. Sinds 2008 functioneert een bv, NISB consult genaamd, als dochter onder de Stichting.

Een van de onderzoekers (Marian ter Haar) is vanaf het eerste uur werkzaam bij NISB. Daardoor was een snelle toegang tot en kennis van relevante bronnen mogelijk. De andere onderzoekers hebben geen betrekkingen met NISB waarmee ook de nodige distantie is gegarandeerd om de vraag: 'hoe een organisatie als NISB zich ontwikkelt in een steeds veranderende omgeving waar zij zich van afhankelijk weet', wetenschappelijk te benaderen.

Single casestudy

Om recht te doen aan de vraagstelling van het onderzoek ligt kwalitatief, contextgericht onderzoek voor de hand. Dergelijk onderzoek neemt de complexiteit van de onderzoekssetting die gekenmerkt wordt door gelaagdheid, interdependenties en

dynamiek, als uitgangspunt. NISB heeft haar besluitvorming over de ontwikkelingen in de afgelopen tien jaar goed gedocumenteerd. De mensen die in de afgelopen tien jaar betrokken waren bij de besluitvorming of de uitvoering ervan zijn bekend en bereid gevonden aan het onderzoek deel te nemen. Een van de onderzoekers is als medewerker van het eerste uur betrokken bij NISB, waarmee zowel vertrouwen als een snelle toegang tot belangrijke bronnen waren gegarandeerd. Om die reden is in deze fase van het onderzoek gekozen voor een single casestudy (Flyvbjerg, 2006). Dit onderzoek wordt vervolgd met een onderzoek naar de samenwerking in een van de netwerken van NISB.

Dilemma's bij besluitvorming

Mogelijke reacties van organisaties op de steeds veranderende omgeving zijn in de meeste gevallen allesbehalve eenduidig. Besluitvormingsprocessen die eraan vooraf gaan worden nogal eens gekenmerkt door pogingen om tegenstellingen te overbruggen, standpunten te verbinden en belangen uit te ruilen. Bovendien wordt er gelaiveerd tussen talrijke gevoeligheden om compromissen te zoeken en te vinden. Beslissingen kunnen veranderingen teweegbrengen in de context, de interdependenties en het netwerk van de organisatie, waarmee de relatieve positie van de organisatie in het netwerk anders wordt. Een en ander gaat gepaard met strategische afwegingen waarbij de organisatie zich niet zelden geplaatst ziet voor dilemma's waarin fundamentele waardetegenstellingen zijn verdisconteerd. Op die manier is de identiteit van een organisatie bij belangrijke beslissingen telkens opnieuw aan de orde. Het denken in dilemma's wordt getriggerd doordat organisaties werken in netwerken en in nieuwe heterogene diffuse en complexe situaties. Dilemma's zijn geen aansporing tot blauwdrukken maar stimuleren een manier om met spanningen en complexiteit om te gaan. Deze denkwijze helpt spanningen niet helemaal te willen beheersen maar een beetje mee te bewegen, sensitief te zijn voor posities van anderen. Organisaties zijn zich in toenemende mate bewust dat ze te maken hebben met zaken die niet direct te beïnvloeden zijn zoals bijvoorbeeld gebeurtenissen, toeval, calamiteiten, de politiek.

In dit onderzoek zijn om die reden drie dilemma's, die op verschillende momenten van besluitvorming telkens een rol bleken te spelen, gekozen als eerste aanknopingspunt voor dataverzameling (Van Twist, Edelenbos & Van der Broek, 1998). Aan de hand van de sensitizing concepts context, interdependenties en netwerken is in de managementteamverslagen, bestuursverslagen, werkprogramma's en jaarverslagen gezocht naar besluiten met grote impact op de identiteit van de organisatie. Vervolgens is één topiclijst met twintig besluiten samengesteld. Deze topiclijst is in twee vraaggesprekken voorgelegd aan zes respondenten: vijf medewerkers en één bij NISB betrokken expert. Deze medewerkers komen uit verschillende programma's,

bekleden uiteenlopende functies en zijn kort en langer in dienst. Op basis van consensus zijn vijf besluiten gekozen die grote impact hebben gehad op de identiteit en zijn er drie dilemma's benoemd die bij elk van deze vijf besluiten aan de orde waren. De geselecteerde besluiten en dilemma's zijn samengebracht in figuur 2.1.

Figuur 2.1 | Besluiten en dilemma's.¹

1999	Oprichting NISB	Aanpak met sport of bewegen	Generieke of contextuele aanpak	Commerciële of idealistische aanpak
2002	Implementatie SBC nota (VWS, 2001)			
2003	Leefstijlcampagne NNGB			
2007	Nieuwe directeur			
2009	Inrichting BV			

Interviews

Met 26 respondenten is gesproken over de vijf beslissingen en de dilemma's die daarbij een rol hebben gespeeld. Alle geïnterviewden waren ofwel betrokken bij de voorbereiding ofwel bij de implementatie van een van de besluiten.² De positionering van NISB, in de dynamiek van de wisselwerking tussen organisatie en de veranderende context, vormde het centrale onderwerp in één semigestructureerd interview. Aan de hand van de sensitizing concepts zijn de gesprekken systematisch voorbereid en gevoerd, waarbij is doorgevraagd naar het specifieke besluit waar de respondent bij betrokken was. Alle gesprekken zijn integraal opgenomen en getranscribeerd.

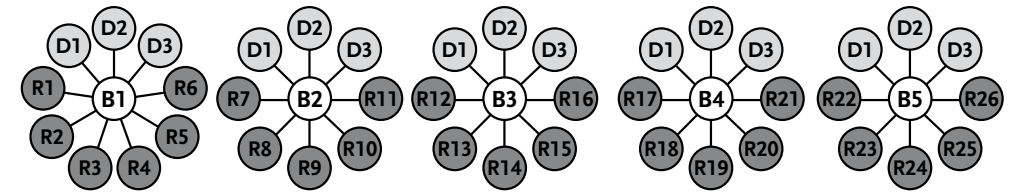
Analyse en interpretatie

Samen met de dilemma's vormen de sensitizing concepts, met bijbehorende theoretische noties, de invalshoek voor de analyse en de interpretatie van transcripties. Het analyse-instrument is ontwikkeld op basis van vier interviewtranscripties die behoren bij verschillende besluiten. Nauwlettend lezend zijn relevante fragmenten uit de vier transcripties, via codering op basis van de sensitizing concepts interdependenties, context en netwerk, gerangschikt (Boeije, 2006, p. 85, 98). Deze categorieën hebben gefungeerd als analyse-instrument.

¹ De uitvoering van de Leefstijlcampagne gericht op het verspreiden van de Nederlandse Norm Gezond Bewegen (NNGB).

² De externe geïnterviewden zijn beleidsmakers van VWS, een (voormalig) staatssecretaris van VWS, diverse managers van partnerorganisaties: Voedingscentrum (VC), GGD, Verenigde Sport Gemeenten (VSG), Huis voor de Sport, WoonZorg NL. Onderzoekers van WUR, TNO, ZonMw, DSP en NISB bestuurders en medewerkers variërend van directeurs tot medewerkers uit verschillende geledingen.

Figuur 2.2 | Schematische weergave van de data verzameling.



B: besluit, D: dilemma, R: respondent

2.3 Bevindingen

De resultaten van het onderzoek worden in eerste instantie beschreven aan de hand van de drie dilemma's die in de verschillende besluiten een rol hebben gespeeld. Vervolgens worden de patronen die op basis van analyse en interpretatie van de bevindingen zijn gevonden hieronder beschreven.

Dilemma 1: sport of bewegen?

Het dilemma: 'Is NISB van de sport of is ze van bewegen?' speelt vooral een rol in de eerste jaren en dan vooral wanneer het gaat om de relatie met de sportsector. De toegang tot het netwerk van NOC*NSF³ (N*N) wordt belemmerd doordat NISB niet expliciet anticipeert op de belangen van de sport als sector, zo blijkt uit de reactie van de directeur van de Verenigde Sport Gemeenten:

*'N*N heeft altijd de opstelling aangenomen, oké ze zijn ons door de strot geduwd ze zitten hier maar we zetten geen poot om ze te laten aarden...en dat hebben jullie gemerkt met het ICT traject, huisvesting, ze kwamen de helft van de afspraken na. De opstelling van N*N was niet jofel.'* (R. 5)

In de eerste jaren van haar bestaan speelt NISB een belangrijke rol bij het implementeren van het beleid van het ministerie van VWS. Het betreft dan met name projecten en programma's die in het verlengde liggen van de Nota Sport Bewegen en Gezondheid (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2001). NISB stemt de werkwijze af op zorg en welzijn, ontwikkelt kennis over activerende bewegingsstrategieën die in deze specifieke context cruciaal zijn en doet daar ervaring mee op (NISB, Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen, 2002). Naast het

³ Nederlands Olympisch Comité & Nederlandse Sport Federatie.

ontwikkelen en implementeren van community-based interventies wordt de landelijke leefstijlcampagne, die eerst door N*N werd vormgegeven, in 2003 door VWS aan NISB gegund. Deze campagne heeft tot doel de beweegnorm (de zogenoemde NNGB-norm⁴) te verspreiden (NISB, 2003). Gaandeweg vormen opdrachten in de gezondheidsbevordering en op het terrein van een actieve leefstijl een steeds groter deel van de activiteiten. Daarmee groeit de expertise van NISB op dit gebied. Ook in doelstellingen en interventies wordt vaker aansluiting gezocht bij de oriëntatie op het dagelijkse bewegen van mensen. Zo wordt de identiteit van NISB er in toenemende mate één van een organisatie die zich richt op het bevorderen van bewegen als dagelijkse activiteit, zoals ook een onderzoeker van Wageningen Universiteit die vanaf 2003 met NISB te maken heeft constateert:

'Ik vind jullie geen sportorganisatie maar een beweegorganisatie in de breedste zin van het woord: in wijken dingen in beweging krijgen op alle niveaus, ook het niet-fysieke niveau.' (R. 13)

Deze ontwikkeling heeft invloed op de relatie van NISB met zowel VWS als N*N. Zo meldt de directeur van de Directie Sport van VWS:

*'In 2007 werd het Nationaal Actie plan Sport en Bewegen, (NASB) aangekondigd, toen ontstond er een omgekeerde discussie: tien jaar geleden... deed N*N altijd alles, nu lag alles op het bordje bij NISB. Altijd als het om bewegingsbevordering ging kwamen we daar uit.'* (R. 3)

Langzaam maar zeker draaien de partners uit de sportsector bij. Een oud-bestuurder:

'De discussie in het bestuur is behoorlijk verbreed, jullie hadden de maatschappelijke problematiek mee, met name obesitas, daar is bewegen niet in discussie en dat moet geholpen hebben en mede dankzij jullie (...) bewegen en sport zal belangrijk blijven...en strategisch moet je dan wellicht in de buurt van de sport blijven.' (R. 14)

Kortom, gaandeweg heeft NISB, in interactie met diverse partijen waar zij zich afhankelijk van weet, haar identiteit weten op te rekken: NISB werd van sport en van bewegen.

⁴ NNGB is de Nederlandse Norm Gezond Bewegen, een door de WHO vastgestelde norm van een half uur per dag, vijf keer per week matig intensief bewegen voor volwassenen. Voor kinderen geldt dat alle dagen per week een uur matig intensief bewegen de norm is.

Dilemma 2: een generieke of een contextuele aanpak?

Vanaf haar oprichting beoogt NISB bij de ontwikkeling van kennis en ervaring recht te doen aan contextuele verschillen in lokale praktijken. De kunst is rekening te houden met de 'couleur locale'. De verschillen in doelgroepen, doelen, de setting, de vraag, de lokale mogelijkheden en expertise vragen om aanpassing. Het planmatig en gestructureerd expliciteren van praktijkervaringen en het ontwikkelen en beschrijven van praktijktheorie over de effectiviteit van sport- en bewegingsinterventies zijn in de eerste jaren van het bestaan van NISB niettemin nauwelijks aan de orde. In de uitvoering van de nota Sport Bewegen en Gezondheid (2001) experimenteert NISB wel voorzichtig met de zogenoemde 'Community-based Interventions met Bewegen' (CIB) methodiek, om de sociaal-economische gezondheidsverschillen te verkleinen (Kolner, 2002).

Een landelijke kennisfunctie vraagt echter om generieke uitspraken en standaarden die op verschillende momenten en in verschillende omstandigheden geldig en toepasbaar zijn. Als NISB, vanaf 2002 in het kader van de implementatie van de nota SBG (VWS, 2001) en in 2003 via haar leefstijlcampagne samenwerking met de zorgsector zoekt, levert dit in eerste instantie spanningen op. De interventieontwikkeling in de zorg kent namelijk een evidence-based oriëntatie die niet past bij de contextuele benadering die NISB voorstaat. Het landelijke samenwerkingsnetwerk in de zorg stimuleert deze evidence-based oriëntatie in de kennisontwikkeling. Veelvuldige interactie in het samenwerkingsnetwerk vergroot de urgentie bij NISB om te komen tot een geëxpliciteerde generieke werkwijze met oog voor contextuele verschillen. NISB komt tegemoet aan de in de zorg gevoelde behoefte aan standaarden en voegt deze dimensie toe aan de bestaande contextuele benadering. Met andere woorden, wat zich eerst aandient als een tegenstelling ontwikkelt zich gaandeweg tot een compromis. De oplossing van het dilemma uit zich opnieuw in het uitbreiden van de identiteit. De Directie Sport van VWS herkent het dilemma rond de kennisfunctie van NISB, inclusief de manier waarop het is opgelost:

'We hebben wel geworsteld met de status van NISB: is het nou een verlengstuk van het ministerie, een soort agentschap, moet het gaan doen wat wij wenselijk vinden op het gebied van breedtesport? Of is het een kenniscentrum, doet het ook aan methodiekontwikkeling... Uiteindelijk is het volgens mij een beetje van alles geworden, en dat is ook niet erg geweest.' (R. 3)

Op verzoek van VWS ontwerpt NISB vervolgens samen met partners,⁵ TNO, universiteiten, experts in referentiegroepen en vertegenwoordigers van het werkveld

⁵ Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW), GGD, NIGZ.

de publiekscampagne FLASH!, een acroniem voor Fietsen, Lopen, Actiemomenten, Sport en Huishoudelijke activiteiten (NISB, 2003). NISB vindt het moeilijk om aan de verwachtingen van de opdrachtgever van deze publiekscampagne, de Nederlandse organisatie voor gezondheidsonderzoek en zorginnovatie (ZonMw), te voldoen, zo blijkt uit een onderzoek naar de theoretische onderbouwing van leefstijlcampagnes (Wink, Van Woerkum & Renes, 2006; Van Vree, Van der Kemp, Plas & Bokdam, 2008). Tegelijkertijd wordt binnen het netwerk gerelateerd aan preventie en zorg wel de nieuwsgierigheid gewekt naar de implementatiestrategie die bij NISB met betrekking tot bewegen bestaat. 'Dat je zaken los moet laten en laten gebeuren, daar was veel nieuwsgierigheid naar en leidde tot vragen en dat leek kritiek, maar het heeft bij jullie misschien tot aanscherpen van jullie gedachten geleid' (R. 15).

In de samenwerking komt de theoretische onderbouwing van de praktijkgerichte kennisontwikkeling op de agenda te staan. NISB legitimeert de interventieontwikkeling door een 'eigen' theorie te ontwikkelen op basis van ervaringen in lokale contexten. Daarbij wordt ze gesteund door de leefstijlcommissie van ZonMw en Wageningen Universiteit. De betekenis van monitoring- en evaluatieonderzoek neemt vanaf dat moment toe. NISB richt gilden⁶ in om de competenties van de medewerkers af te stemmen op campagnevoeren en methodiekontwikkeling. Dit leidt tot het 'werkende weg' expliciteren van de werkwijze. Een directeur van een GGD formuleert het zo:

'De wijze van kennis delen en verspreiden; niet alleen de leefstijlcommissie profiteerde ervan maar ook andere campagnes; jullie gaven een extra dimensie aan campagnevoeren (...) wat ik zo goed vind aan jullie werkwijze is de community basis, het samen uitvoeren met GGD's, Sportraden, en ook kijken wat werkt lokaal.' (R. 14)

In 2008 onderzoekt en expliciteert het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt (KBA) de standaarden in de interventieontwikkeling van NISB (Frietman & Meijer, 2008).

In de community benadering is de verbinding tussen de landelijke kennisfunctie en de lokale context expliciet aanwezig. Dat is uiteindelijk het fundament geworden van de werkwijze van NISB waarmee zij aan haar identiteit de rol van netwerkmakelaar toevoegt. Zo biedt NISB de sportsector een connectie aan met andere sectoren en daarmee de mogelijkheid om dichter aan te sluiten bij de lokale vraag. Ook de directie Sport van VWS raakt door de activiteiten van NISB verbonden met andere direc-

⁶ Gilden gaven vorm aan NISB deskundigheidsprogramma's waar vaardigheidstrainingen en kennisoverdracht plaats vond, ze hebben ongeveer drie jaar gefunctioneerd, van 2002 tot 2005

ties wat haar positie binnen VWS fundamenteel verandert. Een bedoeld neveneffect, aldus de toenmalige staatssecretaris:

'Sport is binnen VWS altijd als bijzaak gezien. En ik wilde via de nota de verbinding leggen tussen gezondheidsbevordering en sport, dat daar geld voor uitgetrokken zou worden. De 'natuurlijke' reactie binnen VWS is dat er altijd bezuinigd zal worden op Sport. Dat was elke keer raak... en dat wilde ik voorkomen.' (R.11)

De ontwikkelingen overziend kunnen we concluderen dat de identiteit van NISB zich naar aanleiding van het steeds terugkerende dilemma generiek versus contextueel zich wederom heeft verbreed met als gevolg dat met meerdere partijen zaken kunnen worden gedaan.

Dilemma 3: commercieel of idealistisch?

Vanaf 2003 krijgt NISB te maken met commerciële partijen en ziet zij zich voor de taak gesteld om commercieel betaalde opdrachten te combineren met de idealistische missie. De nieuwe partners van NISB hebben specifieke normen die niet vanzelfsprekend passen bij de bestaande cultuur van NISB. Een NISB medewerker drukt het zo uit:

'Menzis enzo gaven wel veel geld maar hebben ze commitment aan onze organisatie? Ze vinden het handig voor hun profilering, verbinden hun naam aan ons, maar ze steunen niet ons werk omdat we NISB zijn.' (R. 26)

Het dilemma commercie versus idealen leidt tot de vraag of de commerciële belangstelling de idealistische identiteit niet gaat verdringen. Deze vraag speelt zowel binnen de eigen gelederen als bij externe relaties. Vooral het Voedingscentrum ziet hier spanningen. De ervaringen in 2003 rond de leefstijlcampagne FLASH! hebben NISB het vertrouwen gegeven dat zij ook vanuit een meer commercieel perspectief goed kan werken. Een zorgvuldige communicatie met de omgeving draagt bij aan het afnemen van de weerstand in de omgeving. De medewerker van ZonMw memoreert:

'Jullie waren altijd bezig met de vraag hoe kunnen we organisaties verleiden dat mensen gaan mee werken en aansluiten...' (R. 15)

Met de komst van een nieuwe directeur-bestuurder in 2007 en de netwerken die zij voor de organisatie ontsluit, wordt de tendens om commercieel te werken extra versterkt. Concrete ervaringen laten vervolgens zien dat NISB in staat is haar missie

pragmatisch te combineren met goed betaalde opdrachten. Met het geld dat op die manier de organisatie binnenkomt, ontwikkelt NISB activiteiten die bijdragen aan wat zij belangrijk vindt. Zo constateert een medewerker van ZonMw:

'Jullie hebben de discussie met de commerciële heel goed opengebrouwen. Het is wel een zoeken geweest... jullie hebben een goede mix, jullie grijpen kansen die voorbij komen maar je creëert ook zelf kansen om te zeggen daar willen wij mee verder.' (R. 15)

Kortom, NISB voegt een commerciële identiteit toe om idealen te verwezenlijken, passend bij haar oorspronkelijke missie. Waar aanvankelijk mogelijkheden leken te worden ingeperkt doen zich juist nieuwe kansen voor. In haar zoektocht naar alternatieven voor het uitblijven van opdrachten uit de sportsector krijgt zij van VWS de opdrachten die voorheen door N*N werden uitgevoerd, waaronder de landelijke leefstijlcampagne. Deze campagne vergroot de zichtbaarheid van NISB en leidt daarmee tot samenwerking met commerciële partijen wat vervolgens weer een nieuwe, ongeplande dynamiek teweeg brengt:

'De campagne heeft voor het eerst sponsors binnen gebracht... dat was niet zo geweest als we geen campagne hadden gehad.' (R. 16)

Met de komst van de nieuwe directeur in 2007 krijgt NISB toegang tot weer nieuwe netwerken, nieuwe partners en nieuwe geldstromen. Dat heeft een grotere onafhankelijkheid ten opzichte van de Rijksoverheid tot gevolg. Passend bij deze positie krijgt de stichting een Raad van Toezicht en een bv waarmee de graduele ontwikkeling van een nieuwe identiteit manifest wordt.

2.4 Conclusies

De manier waarop NISB de drie terugkerende dilemma's heeft opgelost, heeft geresulteerd in een zichzelf versterkend proces, waarin zij, in samenhang met vraag en aanbod uit de omgeving, een toenemend aantal identiteiten heeft ontwikkeld. Deze identiteiten vormen samen een veelkleurig palet, waarmee verschillende partijen naast elkaar kunnen worden bediend. Niet alleen is daarmee het aantal netwerken waar NISB deel van uitmaakt uitgebreid, ook de organisatie zelf heeft in de tijdspanne van tien jaar een enorme groei doorgemaakt. De wisselende identiteiten zijn het resultaat van ontwikkelingen in de omgeving van NISB, de keuzes die op basis daarvan zijn gemaakt en die hebben geresulteerd in samenwerkingsverbanden die telkens vroegen om beslissingen ten aanzien van de identiteit. Opvallend is dat de

missie van NISB al die tijd ongewijzigd is gebleven. Tegelijkertijd heeft de missie bij elk dilemma en elk besluit een expliciete rol gespeeld: door trouw te blijven aan de missie is steeds gekozen, niet voor vervanging, maar voor toevoeging aan reeds bestaande identiteiten. En zo is de organisatie niet alleen gegroeid, maar heeft zij ook aan veerkracht gewonnen vanwege een spreiding van afhankelijkheden. Kortom, om de missie te kunnen behouden heeft NISB haar grenzen verlegd. En zo is NISB in staat gebleven om met behoud van de missie functies te blijven vervullen in een voortdurend veranderende context (Burnes, 2005; Aarts, 2009). De missie is ongewijzigd, en vormt een stabiele backbone, een referentiepunt, en krijgt door te inspireren tot nieuwe doelstellingen en nieuwe interventies, steeds opnieuw betekenis in nieuwe contexten.

Het onderzoek laat zien dat de uitbreiding van de identiteit van NISB met nieuwe rollen, doelstellingen en activiteiten gericht op de specifieke context op een bepaald moment steeds het resultaat is geweest van interacties. In interactie is bepaald wat de behoefte is van een eventuele nieuwe partner en is besloten tot een bepaalde identiteit waarmee een voor beide partijen zinvolle samenwerking kon worden aangegaan. En zo ontstonden voortdurend nieuwe interdependenties in nieuwe netwerken van actoren.

De werkwijze van NISB sluit aan bij wat Burnes een effectieve strategie in complexe situaties noemt. Het gaat om het voortdurend doorvoeren van kleine, overzichtelijke veranderingen waarbij zicht kan worden gehouden op eventuele bedoelde en ook onbedoelde neveneffecten. Het onderzoek laat zien hoe NISB, door met behoud van een stabiele missie gaandeweg verschillende identiteiten te ontwikkelen, voldoende veerkracht heeft ontwikkeld om zich staande te houden in een complexe, voortdurend veranderende omgeving (Burnes, 2005; Stacey, 2007). Zo blijven de ogen geopend, niet alleen voor eventuele obstakels, maar ook voor nieuwe mogelijkheden die zich geregeld voordoen.

Een mogelijk risico van deze werkwijze is dat de organisatie zelf gaandeweg te groot wordt. Niet alleen kan de ontwikkelde sensitiviteit voor de relatie tussen de organisatie en de specifieke context alsnog verloren gaan, ook bestaat de kans dat werknemers niet meer zeker zijn van hun rol binnen de organisatie, zichzelf niet meer herkennen in de organisatie en hun loyaliteit verliezen. Om voldoende veerkracht te behouden is het niet alleen noodzakelijk om met verschillende groepen in de omgeving relaties te ontwikkelen en te onderhouden, er moet ook structurele aandacht bestaan voor de dynamiek binnen de organisatie. Dat kan door altijd oog te blijven houden voor de fundamentele behoeften van de mensen die de organisatie dragen. In kleine organisaties waarin mensen elkaar kennen en voor elkaar zorgen is

dit gemakkelijker te realiseren dan in grote organisaties. Wanneer een organisatie zo omvangrijk wordt dat leden van de organisatie het gevoel krijgen dat ze de controle verliezen en dat niet meer aan fundamentele sociale behoeften zoals interne binding wordt voldaan, dan ontbreekt de voorwaarde voor een goede externe verbinding, namelijk een sterke interne organisatie (De Waal, 2005).

Meer algemeen kunnen we concluderen dat organisaties zich met het behoud van de missie, doelstellingen en organisatiestrategieën kunnen aanpassen aan verschillende contexten.

Dit onderzoek laat zien dat de vitaliteit van organisaties besloten ligt in een stabiele missie, gecombineerd met de mogelijkheid via interacties in de netwerken vorm en inhoud te geven aan verschillende identiteiten. Kortom, interactieve identiteitsontwikkeling helpt organisaties bij een stevige positionering in een voortdurend veranderende context.

Referenties

- Aarts, N. (1998). Een kwestie van natuur. Wageningen: Wageningen Universiteit.
- Aarts, N. (2007, June). *Self-organisation in public space: of open networks and closed communities*. Paper presented at the The 14th International Conference on Multi-Organisational Partnerships, Alliances & Networks (MOPAN).
- Aarts, N., & Woerkum, C. van (2008). *Strategische Communicatie, principes en toepassingen*. Assen: van Gorcum.
- Aarts, N. (2009). *Een gesprek zonder einde. Over strategische communicatie in een voortdurend veranderende omgeving*. Amsterdam: Oratiereeks 336 Vossiuspers UvA.
- Bax, M. (1978). *Jaap, Joop, Mies, leesplank van de netwerkanalyse*. Assen: van Gorcum.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory. In: *American Sociological Review* 18: 3-10.
- Blok. (1975). *Wittgenstein en Elias: een methodische richtlijn voor de antropologie*. Assen: Van Gorcum.
- Boeije, H. (2006). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom.
- Bos, R. ten (2002). *Modes in management*. Amsterdam: Boom.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. In: *International Journal of Management Reviews* 7(2): 73-90.
- Castells, M. (2004). *The power of identity. The information age: Economy, society and culture 2*. Cambridge: Blackwell.
- Elias, N. (1971). *Wat is sociologie*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. In: *Qualitative Inquiry* 12(2): 219-245.
- Frietman, J., & Meijer, K. (2008). *Keurmerk NISB*. Nijmegen: KBA.
- Gilchrist, A. (2000). The well connected community: networking to the 'edge of chaos'. Oxford University Press and *Community Development Journal* 35(3): 31.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point, how little things can make a big difference*. New York/ Boston: Little Brown and Company.
- Hall, S. (1990). Cultural identity and diaspora. In: J. Rutherford (ed.), *Identity: Community, culture and difference*: 222-237. London: Lawrence and Wishart.
- Kolner, C. (2002). *CBI gezonde en actieve leefstijl*. Amsterdam: DSP.
- Latour, B. (1987). *Science in action, how to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Luhmann, N. (1990). *Essays on self-reference*. New York: Columbia University Press.
- Meyer, J. W., & Scott, R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, California: Sage.
- Mens-Verhulst, J. van (1992). Over zelfproductie van organisaties en chaosmanagement. In: C. van Dijkum & D. d. Tombe (eds.), *Chaos; onzekerheid en orde in de menswetenschappen*: 138-151. Bloemendaal: Aramith.
- Mens-Verhulst, J. van & Radtke, L. (2009a). Intersectionaliteit en sociale inclusie: het Ei... van

- Troje. Deel 1: Het Ei van Columbus. In: *Journal of Social Intervention: Theory and Practice* 18(3): 4-22.
- Mens-Verhulst, J. van & Radtke, L. (2009b). Intersectionaliteit en sociale inclusie: Het ei...van Troje. Deel 2: Het paard van Troje. In: *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in fives, designing effective organisations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Morgan, G. (1989). *Images of organization*. London: Sage.
- Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (2002). *Transparant en Integraal*. Arnhem: NISB.
- Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (2003). *Effectief in interactie*. Arnhem: NISB.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Riel, C. van (1992). *Identiteit en Imago: een inleiding in de corporate communicatie*. Schoonhoven: Academic Service.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Stacey, R. (2007). The challenge of human interdependence: Consequences for thinking about the day practice of management in organizations. In: *European Business Review* 19(4): 292-302.
- Stacey, R., & Griffin, D. (2005). Introduction: researching organizations from a complexity perspective. In: R. Stacey & D. Griffin (eds.), *A complexity perspective on researching organizations taking experience seriously*: 1-12. London: Routledge.
- Twist, M. van, Edelenbos, J., & van der Broek, M. (1998). In dilemma's durven denken. In: *M&O* 5: 7-23.
- Vree, F. van, van der Kemp, S., Plas, L., & Bokdam, J. (2008). *Landelijke leefstijlcampagnes. Analyse leefstijlcampagnes 2003-2006*. Zoetermeer: Research voor Beleid.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2001). *Naar een actief kabinetsbeleid ter vergroting van de gezondheid door en bij sport en bewegen*. Regeringsnota Sport, Bewegen en Gezondheid, Tweede Kamer vergaderjaar 2000-2001, 27.841, nr.2. Den Haag: VWS.
- Waal, F. de (2005). *Our inner ape: A leading primatologist explains why we are who we are*. New York: Riverhead/ Penguin
- Wink, G., Woerkum, C. van, & Renes, R. J. (2006). *De Flash! campagne: een aanpak in beweging*. Wageningen: Wageningen Universiteit.

3

Samen voor zichzelf

De ontwikkeling en implementatie van een gezondheidsbevorderende interventie binnen een netwerk van organisaties in een complexe omgeving

Dit hoofdstuk is eerder gepubliceerd als: Ter Haar, M., P. Verhoeven & N. Aarts (2012). Samen voor zichzelf. De ontwikkeling en implementatie van een gezondheidsbevorderende interventie binnen een netwerk van organisaties in een complexe omgeving. In: *M&O (Tijdschrift voor Management en Organisatie)* 66(4): 70-97.

3.1 Inleiding

In 2003 hebben ruim 600.000 Nederlanders diabetes mellitus, waarvan 90% type 2. Vroeger ging het vooral om zwaarlijvige ouderen, tegenwoordig gaat het ook om zwaarlijvige jongeren (Baan et al., 2009; Bemelmans, 2008; Poortvliet et al., 2007). De overheid wil dit probleem en de kosten ervan via preventieve leefstijlinterventies reduceren (Geelhoed, 2010). Een van de initiatieven is het ontwikkelen en verspreiden van de BeweegKuur, een gecombineerde leefstijlinterventie (GLI) die meer bewegen en gezonde voeding stimuleert (De Weerd, Broeders en Butselaar, 2008; VWS, 2008).

In het najaar van 2007 start het BeweegKuurproject. Het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB) is projectleider en werkt samen met de Landelijke Huisartsen Vereniging (LHV), het Nederlands Huisartsen Genootschap (N H G), de Nederlandse Vereniging Dokters Assistenten (N V DA), het Koninklijk Nederlands Genootschap Fysiotherapeuten (K N GF), de Nederlandse Vereniging van Diëtisten (N V D), de Vereniging voor Sport Geneeskunde (VSG), de Landelijke Vereniging Georganiseerde eerste lijn (LVG), de Diabetes Vereniging Nederland (DV N) en de Nederlandse Diabetes Federatie (N DF). Deze organisaties vormen met de opdrachtgever VWS een stuurgroep die eindverantwoordelijk is voor de realisatie van deze GLI. Het NISB zit de stuurgroep voor.

De BeweegKuur is daarmee een voorbeeld van een interventie die met zeer veel partijen ontwikkeld en geïmplementeerd wordt in een voortdurend veranderende maatschappelijke en politieke omgeving. De BeweegKuur is een innovatie op het gebied van gezondheidsbevordering en preventie van ziekten. Dit artikel beschrijft een empirische studie naar het proces waarlangs de samenwerking tussen de betrokken organisaties in de stuurgroep, in de periode 2007 tot 2011, solide wordt. Dat is namelijk beslist niet vanzelfsprekend, meestal lukt dat niet bij dit type multi-actor samenwerkingen. In deze studie kijken we naar het verloop van het interactieproces tussen de stuurgroepleden die in de periode 2007 tot 2011 betrokken zijn bij de BeweegKuur. We kijken ook naar de betekenissen die gaandeweg over de BeweegKuur tot stand komen, inclusief het effect daarvan op de ontwikkeling en de verspreiding van de BeweegKuur. En we gaan op zoek naar verklaringen die op grond van dit onderzoek aan te voeren zijn voor de betekenissen en effecten.

Het artikel opent met een aantal theoretische noties die tot onderzoeksvragen en onderzoekspzeten leiden. Dan presenteren we een historische reconstructie van het BeweegKuurproject. Vervolgens zoeken we naar een verklaring voor de betekenissen en effecten van het samenwerkingsproces. Het artikel eindigt met een bijdrage aan de discussie.

3.2 Theoretisch kader

Organisaties als voortdurend veranderende netwerken

In de jaren zeventig van de vorige eeuw wees Scharpf (1978) op de toenemende afhankelijkheid bij de overheid van de medewerking van talloze andere organisaties voor het oplossen van maatschappelijke problemen. Beleidsprocessen, aldus Scharpf, ontwikkelen zich in een 'netwerkachtige' structuur. De gedachte dat beleid al duwend en trekkend in netwerken van betrokken actoren tot stand komt, is sedertdien gemeengoed geworden. Netwerken zijn het medium om belangen veilig te stellen, te handhaven of maatschappelijke veranderingen te bewerkstelligen (Castells, 1997; 2007; 2009). Organisaties zijn sociaal gevormde werkelijkheden die beschouwd worden als ketens van interacties waarin mensen met elkaar worden verbonden. Stacey en Griffin:

'It is through these ordinary, everyday processes of relating that people in organizations cope with complexity and uncertainty of organizational life.'
(Stacey en Griffin, 2005, p. 3)

Maatschappelijke problemen vragen de inzet van veel organisaties met verschillende expertise, opvattingen en belangen, dat maakt de samenwerking complex. Organisaties leren in netwerken samenwerken ondanks, misschien wel dankzij, de verschillen. In de samenwerking doen organisaties ervaringen op die leiden tot wederzijdse percepties en een specifieke omgang met elkaar. Individuele en sociale processen grijpen op elkaar in en zijn gemengd van aard. In de interacties trachten organisaties tegelijkertijd het eigen belang te realiseren en, door de verbondenheid in de samenwerking, het collectieve belang te dienen. Organisaties die samenwerken, percipiëren zich als behorend tot 'onze groep' en onderscheiden zich van degene die niet participeren, de 'buitenstaanders'. Binnen 'onze groep' ontstaan gaandeweg verbindingen tussen actoren en ontwikkelen zij ambities, percepties, patronen in de gesprekken (Elias, 1994). In de literatuur over chaos en complexiteit worden deze patronen als het resultaat van zelforganisatie beschouwd, gevormd in interactie (Coleman et al., 2007). Castells (2007) definieert communicatie in dergelijke netwerken als het proces waarin identiteit, inhoud en resultaten op interactieve wijze worden geconstrueerd. Leeuwis en Aarts (2011) omschrijven samenwerkingsprocessen bij ontwikkeling en implementatie van innovatie als:

'... a collective process that involves the contextual reordering of relations in multiple social networks, and that such re-ordering cannot be usefully understood in terms of 'diffusing' ready-made innovations. (...) We need to think about communication as playing a role in innovation development and design.' (p. 29)

Conflicten, onderhandelingen en samenwerking zijn steeds het voorlopige resultaat van het gemeenschappelijke debat over wat er aan de hand is en wat dat betekent voor de onderlinge verhoudingen. De bereidheid om compromissen te sluiten is daarbij een sterke structurerende factor (Blumer, 1954).

Samengevat: Organisaties kunnen we zien als netwerken, als een sociale wereld opgebouwd uit eindeloos voortgaande processen zonder een gefixeerd resultaat. Deze processen ontstaan uit een dynamische interactie tussen ambities, onderlinge relaties en wat zich in de omgeving voordoet. Naarmate betrokkenen intensiever samenwerken en steviger relaties ontwikkelen lijkt de bereidheid tot compromissen, over wat er aan de hand is en wat dat betekent, toe te nemen. Vanuit deze optiek formuleren we onze eerste deelvraag:

Hoe wordt de bereidheid tot compromissen zichtbaar in de ambities die in de interacties naar voren worden gebracht en hoe kunnen we het proces waarin die compromissen tot stand komen begrijpen?

Actieve constructie van contexten

Latour (1987) wijst in zijn actor-netwerktheorie op twee mechanismen, die de constructie van een besluit in een gesprek ondersteunen. Het eerste mechanisme betreft de patronen in de onderlinge relaties in het netwerk en tussen het netwerk en de omgeving die mensen gaandeweg in interactie ontwikkelen.

Dergelijke patronen hebben de vorm van gewoonten, trends en ongeschreven regels. Het tweede mechanisme is het structurerende effect van objecten, teksten en producten in de samenwerking. Een netwerk overleeft door interpretaties van patronen, objecten, teksten en dergelijke voortdurend bij te stellen op basis van wat zich in de omgeving voordoet. Dat proces noemt Latour contextualiseren. In *Aramis or the Love of Technology* (1996) illustreert Latour dit door te beschrijven hoe een netwerk van organisaties een nieuw geautomatiseerd vervoerssysteem ontwikkelt voor Parijs, genaamd 'Aramis'. Naarmate het proces vordert wordt 'Aramis' zo vanzelfsprekend dat het project op zichzelf betekenis heeft gekregen en de discussie erover gesloten kan worden. 'Aramis' is een black box geworden die functioneert als een sterk knooppunt in het netwerk. In Latours' actor-netwerktheorie realiseren objecten zoals Aramis, essentiële patronen en mechanismen in het samenwerkingsproces. Mensen komen en gaan, maar objecten zorgen voor een gemeenschappelijke referentie die de innovatie concreet maakt. Volgens Latour worden contexten tegelijkertijd met interventies geconstrueerd. Hij stelt dat succes niet zozeer afhangt van de context van een project, maar van de mate waarin de betrokkenen de vernieuwing kunnen duiden en van betekenis en context voorzien die het belang ervan onderstreept. Daarin spelen compromissen een hoofdrol:

'The only way to increase project's reality is to compromise, to accept socio- technological compromises. The good scrabble player is not the one who uses permutations to get terrific words on his rack, but the one who succeeds in making good placements on the board, even if the words are shorter and less impressive.' (Latour, 1996, p. 99)

De theorie van Latour leert dat contexten, net als mensen, binden en concrete betekenis geven aan de samenwerking. Gladwell (2000) stelt bovendien dat een interventie sticky moet zijn om grootschalige verspreiding te realiseren. Een idee of aanpak moet steeds in de gedachten van mensen blijven en zo bijdragen aan de gesprekken erover en de verspreiding ervan. Dit leidt tot de tweede deelvraag voor onze studie:

Welke contexten worden door de actoren rond de BeweegKuur geconstrueerd en welk effect heeft dat op de samenwerking in de stuurgroep?

Verbindingen en knooppunten in een netwerk

Een netwerk is als een verzameling mensen die, door sociale interacties een bepaalde definitie van de situatie in stand proberen te houden, door bepaalde informatie te belichten en andere informatie te verbergen (Goffman, 1990, p. 108). De interacties in het netwerk resulteren in coalities, gestuurd door mechanismen als aantrekken of afstoten. De verbindingen en de knooppunten in een netwerk hebben impact op de contextualisaties van de definitie van de situatie. In netwerken met sterke verbindingen denken en praten mensen gaandeweg op dezelfde wijze en is de overeenstemming over de situatie waarin zij verkeren groot (Ford, 1999, p. 496; Granovetter, 1983). Netwerken concentreren zich rondom een beperkt aantal hechte verbindingen van organisaties. Barabasi merkt op dat wanneer het aantal verbindingen in een knooppunt exponentieel toeneemt, dit kan wijzen op een transitie van het netwerk in de richting van wat sociologen een community noemen en wiskundigen een gigant (2002).

'The network, after placing a critical number of links, drastically changes. Before, we have a bunch of tin isolated clusters of nodes, disparate groups of people that communicate only within the clusters. After, we have a giant cluster, joined by almost everybody.' (p. 118)

Zowel nabije als verre verbindingen zijn van belang voor het effectief verspreiden van een gedragsverandering (Christakis en Fowler, 2008). Gladwell (2000) benadrukt dat mensen met specifieke competenties of posities, een grote rol spelen in de verspreiding van innovaties. Connectors zijn cruciaal voor het verspreiden van

innovaties, omdat ze mensen kennen uit verschillende werelden, subculturen en niches en die effectief weten te verbinden. Organisaties kunnen connector zijn. De positionering van organisaties als knooppunten in een netwerk is relatief omdat de competenties en de positie van een organisatie in elke interactie opnieuw betekenis krijgen (Goffman, 1990) Boutellier (2011) stelt dat instituties als de gezondheidszorg, de overheid et cetera het vermogen tot zwaarte en verticaliteit hebben, wat netwerken minder vloeibaar en vluchtig maakt. Castells (2007) stelt dat deze impact samenhangt met de mogelijkheid de doelstellingen van netwerken te programmeren en verschillende netwerken met vergelijkbare doelen te koppelen.

Kortom, de kracht van de verbindingen en de impact van knooppunten in een netwerk verschillen en veranderen voortdurend. Sterke knooppunten beïnvloeden de relaties en contextualisaties. Lichte verbindingen zijn belangrijk bij de verspreiding van innovaties en hechte verbindingen vormen coalities. Onze derde deelvraag luidt dan ook:

Wat is de aard van de verbindingen en de knooppunten in de stuurgroep van de BeweegKuur die in het verloop van de samenwerking zichtbaar worden en hoe verhouden die zich tot het netwerk?

3.3 Opzet van het onderzoek

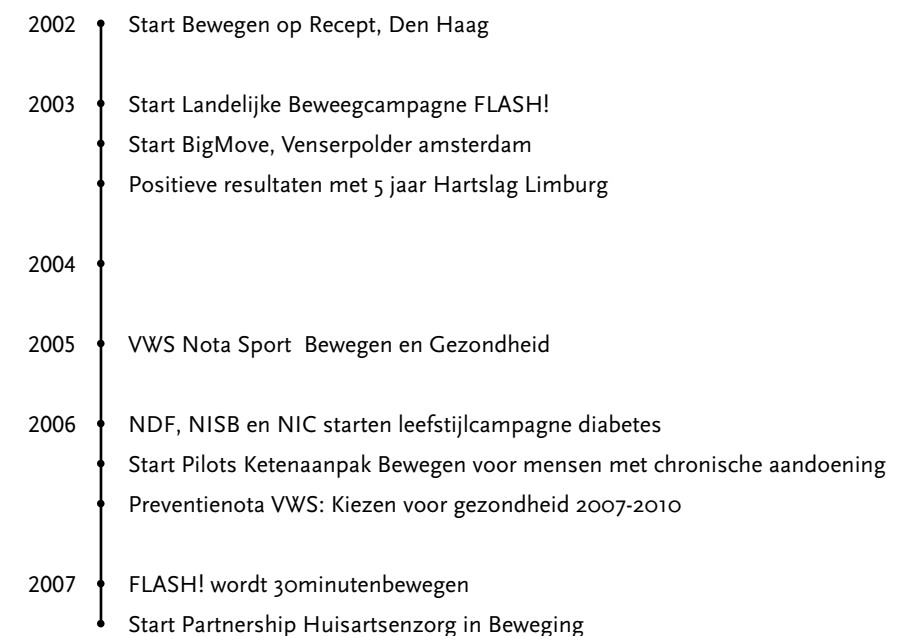
Dit onderzoek naar de dynamiek in complexe samenwerking is een exploratieve historische reconstructie van gebeurtenissen rond de BeweegKuur tussen 2007 en 2011. Om het functioneren van de samenwerking in het netwerk te begrijpen is gekozen voor een interpretatieve benadering met de single case study als methode (Flyvbjerg, 2006; Yanow, 2006). Deze keuze impliceert dat we leven in een wereld waarin verschillende mensen verschillende perspectieven en interpretaties kunnen hebben van eenzelfde fenomeen. De case study methode leent zich voor diepgravend onderzoek naar de betekenissen van ambities, relaties en processen in complexe samenwerking (Flyvbjerg, 2001; Weick, 1995). Flyvbjerg (2001) betoogt: ‘practical rationality and judgement evolve and operate primarily by virtue of deep-going cases experiences’ (p. 135). Dit onderzoek beperkt zich tot de strategische top van de BeweegKuur. In tabel 3.1 is een overzicht van de dataverzameling, methoden en onderzoeksprocedure opgenomen. In vervolgonderzoek (waarover we elders zullen rapporteren) worden regionale en lokale netwerken van de BeweegKuur betrokken.

3.4 Bevindingen

Het verhaal van de BeweegKuur heeft vier periodes: een proloog (tot 2007), twee episodes (september 2007-2009) en een epiloog (2010). Per periode is een tijdlijn samengesteld met de cruciale gebeurtenissen voor de samenwerking, inclusief de ambities van en relaties tussen betrokken organisaties.

Proloog: de tijd is rijp voor een beweegprotocol (tot 2007)

Figuur 3.1 | Sleutelgebeurtenissen tot 2007



Sinds het nieuwe millennium neemt het aantal ambities gericht op een actieve leefstijl in Nederland toe. Voorbeelden zijn: ‘Bewegen op Recept’ (2002), ‘Big-Move’ (2003), en ‘Van Klacht naar Kracht’ (2007). Binnen het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) neemt de beleidsvorming op dit gebied toe getuige de nota’s: ‘Sport, Beweging en Gezondheid’ in 2002 en ‘Kiezen voor gezond leven’ in 2006. De meeste BeweegKuur partners ontmoeten elkaar bij de ontwikkeling van een sportaanbod voor mensen met chronische aandoeningen en in het samenwerkingsverband Huisartsenzorg in Beweging dat op 17 juli 2007 is opgericht. In de gezondheidsbevordering neemt de belangstelling voor bewegen als interventie toe. Schoorvoetend komt de interactie en verbinding tussen de versnipperde initiatieven op gang.

Tabel 3.1 | Overzicht van dataverzameling, methoden en onderzoeksprocedure^{1 2}

Typen data	Methode	Resultaat
1. Documentenonderzoek en analyse	<p>108 documenten zijn geanalyseerd op gebeurtenissen die de ontwikkeling en verspreiding van de BeweegKuur hebben beïnvloed.</p> <p>Er zijn drie typen documenten geanalyseerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Onderzoekspublicaties, rapporten en andere relevante externe documenten. 2. Projectdocumenten: notulen van de interne en externe projectgroep, de stuurgroep en de referentiegroep. Jaarverslagen, voortgangs- en onderzoeksrapportages en notulen van overleggen op het departement. 3. Nieuwsbrieven, websites en communicatieve en PR-uitingen. 	<p>Dit resulteerde in een overzicht van 81 gebeurtenissen m.b.t.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. BeweegKuurproject (BK) 2. Het brede netwerk von partners 3. In de omgeving von de BK <p>Het resultaat is beoordeeld op volledigheid en juistheid door de voormalige projectleider en de projectleider van de BeweegKuur. Opmerkingen zijn geverifieerd en het overzicht is bijgesteld.</p>
2. Drie sleutelgesprekken Een groepsgesprek met vier informanten en twee individuele gesprekken.	<p>Het overzicht van 81 gebeurtenissen is voorgelegd aan de voormalige projectleider, twee projectmedewerkers, de voorzitter van de stuurgroep en een vertegenwoordiger van VWS. Zij hebben de elf gebeurtenissen gedefinieerd met, volgens hen, de grootste impact op de ambities en de relaties in het project. Met alle deelnemers is consensus bereikt over deze lijst. Zo is de lijst van elf sleutelgebeurtenissen tot stand gekomen, één meer dan bij aanvang van de gesprekken bedoeld was.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. De lijst met in de volgorde van de plaats in de tijd gerangschikte gebeurtenissen zijn als referentie gebruikt bij de interviews. 2. De sleutelgesprekken dienden als informatie voor het maken van de interviewvragen. 3. De sleutelgebeurtenissen hebben de tijdlijnen die als illustratie bij de bevindingen gebruikt zijn mogelijk gemaakt.
3. Vragenlijst	<p>De theoretische concepten: ambitie, compromis, verbindingen en knooppunten en context constructie zijn op basis van het theoretisch kader gekozen als structurerend element in de interviews. De concepten verbinden de theoretische noties via de deelvragen aan het empirisch onderzoek. Ze dienen als zogenoemde 'sensitizing concepts'.</p> <p>Eerst is een matrix gemaakt waarbij voor elk concept relevante aspecten verzameld waren, het concept is gedefinieerd en vertaald in vragen. Via verschillende stadia leidde dit tot een vragenlijst voor de semi-gestructureerde interviews.</p>	<p>Behalve de vragenlijst voor de semigestructureerde interviews is een analyse-instrument gemnakt voor de onalyse op basis von dezelfde sensitizing concepts.</p>
4. Elf semi-gestructureerde interviews van 1,5 uur met olie elf stuurgroepleden	<p>Bij de interviews is gebruik gemaakt van de vragenlijst. De geïdentificeerde sleutelgebeurtenissen zijn op geplastificeerde kaarten aan de respondenten voorgelegd. Dat geldt ook voor de vragen. De transcripten zijn ter instemming aan de respondenten voorgelegd en allen na kleine aanpassingen geaccepteerd.</p>	<p>Elf interviews zijn met 'voice tracer' opgenomen en letterlijk uitgeschreven in transcripten.</p>
5. Transcripten	<p>De transcripten van de interviews zijn in een eerste ronde nauwkeurig gelezen. In een tweede ronde zijn via codering relevante fragmenten gekozen. Elk 'sensitizing concept' is van een kleur voorzien en de fragmenten in de teksten die refereerden aan een concept met de bijbehorende marker gekleurd. Dat leidde tot verzamelde fragmenten per geïnterviewde en per concept.</p>	<p>Twee typen matrixen. Een matrix waarin voor elke afzonderlijke organisatie gekeken is naar de wijze waarop de verschillende concepten zichtbaar werden in de fragmenten. En matrixen waar per concept fragmenten verzameld waren van olie-organisaties.</p>
6. Bevindingen	<p>Op basis van de data uit de codering is studie gemaakt van de patronen en mechanismen in interactie en het effect dat dit had op de ontwikkeling en verspreiding van de BeweegKuur.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tijdlijnen op basis van de gebeurtenissen uit de documentenanalyse. 2. De bevindingen laten zich in een proloog, twee episoden en een epiloog ontvouwen.

¹ Een bronnenlijst is als appendix 1 opgenomen bij dit artikel.

² Zie appendix 2 met topiclijst.

Episode 1: onderzoek naar onderbouwing kosteneffectiviteit van het protocol (september 2007 tot najaar 2008)

Figuur 3.2 | Sleutelgebeurtenissen van september 2007 tot najaar 2008



Deze episode start met een overleg tussen NISB en VWS over de ambitie een beweeginterventie te realiseren die voldoet aan de eisen voor opname in de basiszorgverzekering en gereed is binnen de regeringstermijn van Balkenende IV. In oktober start een projectleider met de inrichting van de projectstructuur, met een stuurgroep die verantwoordelijk is voor het project. In december worden de Landelijke Vereniging Georganiseerde eerste lijn (LVG) en de Sportraden erbij betrokken met het oog op de toekomstige implementatie van wat eind 2007 door de betrokkenen 'de BeweegKuur' wordt genoemd. Het partnership Huisartsen in Beweging raakt betrokken en leden daarvan worden in de stuurgroep gevraagd. Begin 2008 geeft minister Klink van VWS het startsein en de stuurgroep begint met het ontwikkelen van een definitief protocol. Bestaande interventies vormen de inspiratie. Alle betrokken organisaties hebben specifieke opvattingen over en belangen bij een protocol, en die liggen zeker niet op één lijn. De LVG hierover:

'Er zijn gedeeltes waar instituties hun belangen treffen, juist omdat dit formeel nogal eens uit elkaar loopt maar omdat je met de goede mensen aan tafel zit kom je een heel eind.' (R4)

VWS wil de kosteneffectiviteit van het protocol snel beschikbaar hebben om opname in het basispakket te bespoedigen. De huisartsen en fysiotherapeuten willen garanties voor gezondheidseffecten. De implementatiepartijen in de stuurgroep willen de proefpilots snel uitbreiden met het oog op de beoogde nationale dekking, een belangrijke voorwaarde voor het invoeren van een beweeginterventie in het basispakket van de zorgverzekering in 2011. Er wordt een referentiegroep ingesteld met de opdracht te adviseren over de wetenschappelijke borging van het programma en de relatie tussen onderzoek, volksgezondheid en beleid. Vooraanstaande wetenschappers en beleidsadviseurs spreken zich uit over dilemma's die ook in de stuurgroep een rol spelen. Mede onder invloed van de discussies in de stuurgroep en de verschillende denkbeelden bij de eisen aan het protocol vraagt VWS het RIVM een reviewonderzoek naar 'modelsimulaties met kosteneffectiviteit van beweeg- en dieetadvisering voor diabetes type 2' uit te voeren. Dit initiatief biedt tijd voor compromissen over een gezamenlijk protocol en draagvlak voor uitbreiding van proefpilots. Het onderzoek en de subsidie voor de BeweegKuur geven iedereen ruimte door uitstel van onderhandelingen over definitieve keuzen en bieden compromissen in de onwennige, enigszins vrijblijvende en rommelige samenwerking. Deze eerste episode laat zien dat het gemeenschappelijke belang is dát er een interventie komt. Over hoe de interventie er uit moet komen te zien, is nog geen overeenstemming bereikt. De samenwerking kent weinig geprofileerde verbindingen of knooppunten, men houdt het kruit droog en wacht af. De resultaten van het reviewonderzoek van het RIVM in het najaar van 2008 luiden een nieuwe periode in.

Episode 2: netwerkvorming voor snelle implementatie (najaar 2008 tot Eind 2009)

De onderzoeksvraag voor RIVM spitste zich toe op de kosteneffectiviteit van de begeleiding bij nationale invoering van drie interventiepakketten voor mensen met een hoog risico op DM-2. Het RIVM concludeert in de review dat er voor twee interventiepakketten, tot 800 euro hard bewijs is voor kostenbesparing, voor het derde en duurste pakket ontbreekt dit. De verklaring wordt onder meer gezocht in het gebrek aan goede trials boven de 800 euro. Het RIVM adviseert een uitbreiding van de doelgroep met mensen met overgewicht en comorbiditeit⁷ om evidence voor kosteneffectiviteit van de BK geloofwaardig te maken. Het RIVM adviseert bovendien nadruk te leggen op de combinatie voeding en bewegen, omdat voor die combinatie hard bewijs

⁷ Comorbiditeit is het tegelijkertijd hebben van twee of meer stoornissen of aandoeningen bij een persoon.

gevonden is. Voor enkel bewegen is dat niet het geval. Eind 2008 vindt, onder leiding van de directeur-generaal van VWS, driemaal topperleg plaats tussen NISB, Zon-Mw (health research and development), RIVM en de adviseurs van het College voor Zorgverzekeringen (CVZ). Het gesprek gaat over de effectiviteit en de implementatie van de BeweegKuur. Het VWS hierover:

'Er is een spanningsveld waarbij de directie Sport en de directie Zorgverzekering die gaat over het beheer van het verzekerd pakket, op de kosteneffectieve lijn zitten en de directie Publieke Gezondheidszorg meer op de lijn van de zorg op maat. Dat maakt de discussie gecompliceerd. Het oorspronkelijke uitgangspunt is niet gewijzigd, eerder aangescherpt.'
(R11)

Het topperleg kan de spanning op het departement van VWS niet oplossen. Het RIVM-advies leidt, na de besprekingen op het ministerie, in de stuurgroep tot een compromis over het protocol met meer aandacht voor voeding en groepsbegeleiding. Er wordt onderzoek uitgezet naar de groep met overgewicht en comorbiditeit. Daarmee is de indicatiestelling voor de groep met de grootste risico's uitgesteld. In de stuurgroep is consensus over uitbreiding van het gezelschap met de Nederlandse Vereniging van Diëtisten (NVD). Hoewel door het RIVM-advies de protocolontwikkeling enigszins naar de achtergrond verschuift, blijft in de stuurgroep een verdeelde opstelling merkbaar. De fysiotherapeuten en diëtisten in de stuurgroep omarmen de zorgstandaard ontwikkeling van het Partnerschap Overgewicht Nederland (PON). Ze benutten het RIVM-advies om dit perspectief geloofwaardig te maken en zaaien zo twijfel over het in de BeweegKuur geconcretiseerde preventieperspectief ten gunste van 'preventieve zorg op maat'. Het ministerie hierover:

'De zorgstandaard heeft vanwege de connectie met het overgewicht een ontwikkeling richting PON gehad. De mensen van de zorgstandaard vinden dat die BeweegKuur erdoorheen fietst. Dat is een neurose van iedereen, die dit als lastig ervaart omdat het geen zorg op maat is, want het moet zorg op maat zijn.' (R11)

In de eerste episode kregen de specifieke ambities van de zorgexperts ruim baan, in deze episode nemen de implementatiepartners, LVG en NISB, de regie over de implementatie. De doorstart op basis van het RIVM-advies wordt gevoed door externe ontwikkelingen die tot spanningen leiden in de stuurgroep over het prioritaire perspectief: preventie of 'zorg op maat'. Het topperleg verkiest het idee van de implementatieorganisaties met kosteneffectiviteit als norm boven de 'preventieve zorg op maat' die sommige zorgorganisaties uitdragen in de stuurgroep in navolging van

het PON. VWS, als opdrachtgever, verstevigt de positie van de implementatieorganisaties. Dit heeft een positieve invloed op de opstelling van de stuurgroep over de BeweegKuur en biedt ruimte voor verschillende definities en contextualisaties over wat de BeweegKuur beoogt. Het PON en de stuurgroep blijven, onafhankelijk van elkaar, interventies ontwikkelen. Vanaf januari 2009 wordt de implementatie opgeschaald. Binnen een jaar is de kuur ingevoerd in 150 regio's. In de stuurgroep ontstaan meningsverschillen over het tempo en de omgang met lokale variatie in de implementatiestrategie die tot spanning leiden. LHV, NHG, VSG, NVDA, NVD en KNGF en VWS pleiten voor standaardisatie, terwijl NISB en LVG het proces via lokale netwerken duwend en trekkend tot stand willen laten komen. Het LVG hierover:

'Het kan alleen maar lokaal gebeuren. Door de 150 plekken waar je dit terugvindt, leg je een bodem en die draai je niet meer terug, je krijgt wel wat chaos, je kunt het niet planmatig uitrollen, het gebeurt. En welke weg het krijgt is onbekend, maar dat geeft niet, het is niet meer terug te draaien. Als de lokale netwerken er maar een duw aangeven.' (R4)

Verschillen van mening over de opstelling worden gaandeweg overbrugd door de BeweegKuur zelf. Deze dient als een gemeenschappelijke referentie bij contextualisaties, en vormt een concreet geworden compromis binnen de stuurgroep én in de communicatie met de omgeving. De continuïteit van het project is voorlopig gegarandeerd door de ruimte voor alle verhalen: het perspectief van 'preventieve zorg op maat' en de lokale variatie. Beide coalities hebben vertegenwoordigers die elkaar liggen, nodig hebben en goed verbonden zijn, zowel met partners in het netwerk als daarbuiten. Het NISB is een sterk knooppunt tussen VWS en het brede netwerk, gesteund door haar krachtige verbindende positie in de stuurgroep. De huisarts is de poortwachter voor de BeweegKuur in het lokale netwerk, wat NHG en LHV tot een krachtig knooppunt in het hele netwerk maakt. Dit is terug te zien in de stuurgroep, zo blijkt uit de interviews. De kleinere deelnemers zoals de koepels van de doktersassistenten (NVDA) volgen de opstelling van de huisartsen (LHV, NHG) en de diëtisten (NVD) volgen de fysiotherapeuten. De successen die lokaal geboekt worden door samenwerkingsverbanden waarin huisartsen betrokken zijn, stimuleren dat het NHG en LHV zich verbinden aan de implementatiestrategie van NISB en LVG. De NHG hierover:

'85% van de leden zegt dat ze een of andere vorm van gestructureerde leefstijlinterventie gericht op bewegen hebben. BeweegKuur of Big-Move of zoiets, waarbij we ons kunnen afvragen wat mensen er onder verstaan, maar ik heb geen vergelijking met wat ze er vier of vijf jaar geleden deden. Ik vind dit erg hoog en ik had dit niet verwacht, je denkt

het kan bijna niet waar zijn, maar kennelijk gebeurt er veel meer dan we denken.’ (R6)

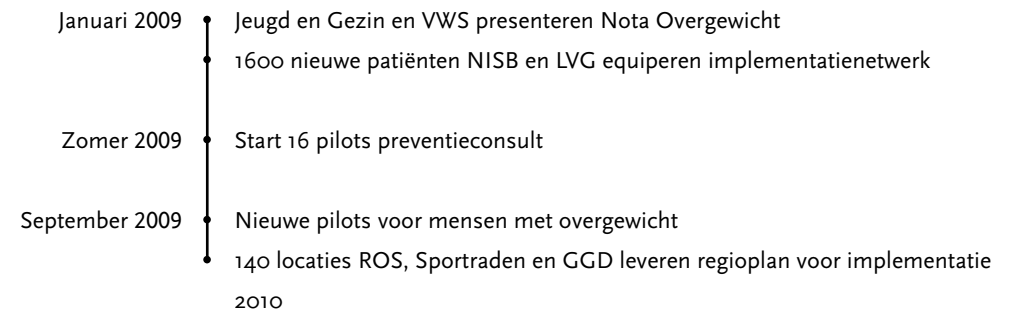
Naarmate de implementatie vordert raken meer organisaties betrokken, gebeurtenissen en successen volgen elkaar op, de aanpak leeft in de praktijk en groeit door de lokale netwerken, zo blijkt uit procesevaluaties van de Universiteit van Maastricht (Helmink et al., 2009, 2009, 2010, 2010). De sfeer tijdens de vergaderingen is goed, men ontmoet elkaar graag, zo wordt in verschillende interviews gememoreerd. De onderlinge betrokkenheid groeit en de hele stuurgroep committeert zich ondanks de aanwezige verschillen. De mogelijkheden tot identificatie en contextualisatie van de BeweegKuur zijn talrijk, en geeft ruimte voor lokale verschillen. Uit de analyse blijkt dat de BeweegKuur, als object, gaandeweg een black box is geworden, een gemeenschappelijke referentie met een sterke verbindende betekenis in de stuurgroep én het implementatienetwerk. De BeweegKuur is voor talrijke organisaties ‘eigen’. De huisartsen en NISB/LVG vormen krachtige knooppunten in het bredere netwerk van de BeweegKuur die door sterke en talrijke verbindingen een verticale invloed lijken te hebben. De val van het kabinet Balkenende IV in februari 2010 kondigt een nieuwe episode aan.

Epiloog: 2010, het jaar van de waarheid: hoe verder?

De val van het kabinet Balkenende IV leidt tot onzekerheid. In mei 2010 schort demissionair minister Klink de opname in het zorgverzekeringspakket op tot 2012. Bij het nieuwe kabinet in oktober 2010 blijft de toekomst onduidelijk. De druk van de omstandigheden bindt de leden van de stuurgroep aan elkaar en de BeweegKuur. De tegenstellingen tussen ‘preventieve zorg op maat’ en kosten effectieve preventie raken op de achtergrond. Men wil de interventieontwikkeling veiligstellen zo blijkt uit de interviews. Cumulatie van externe omstandigheden en gebeurtenissen in 2010 (zie figuur 3.4) leiden tot een gezamenlijke opstelling van de stuurgroep ten opzichte van de nieuwe minister. De LVG hierover:

‘Het feit dat de preventieopstelling opschuift naar individuele preventie omdat men dat wil, maakt meer mogelijk. Een individuele benadering past bij de zorgbenadering. Het publieke domein, daar passen geen publieke campagnes want men wil zorg op maat. (...) De enige structuur op dat niveau is via Sport en Welzijn en de Thuiszorg, die hebben mensen in hun kaartenbak. Dus het is niet raar dat die twee domeinen zich vermengen. De infrastructuur van de zorg en met wat voorheen een collectieve gedachte was, ga je nu op individuen richten. De structuur van de publieke gezondheidszorg past niet meer.’ (R4)

Figuur 3.3 | Sleutelgebeurtenissen van najaar 2008 tot eind 2009



De BeweegKuur vormt een sterk knooppunt met verbindende capaciteit waar de afzonderlijke deelnemers met ambities en interacties naar toe bewegen.

3.5 Verklaringen, betekenissen en effecten

De aard en het verloop van de samenwerking is vanuit de deelvragen beschreven. De eerste deelvraag zocht naar verklaringen voor de bereidheid tot compromissen die in de ambities zichtbaar worden in de samenwerking. Gaandeweg het sociale constructieproces rondom de BeweegKuur is de samenwerking in het netwerk geïntensiveerd. In afwachting van onderzoek wordt de hierdoor ontstane ruimte benut om wat een rommelige, vrijblijvende, onwennige samenwerking was met vertrouwde opstellingen te overwegen. Aangemoedigd door de eerste successen in de praktijk, ontstaan vertrouwen en plezier in de samenwerking en in de BeweegKuur zelf. Vergelijkbare ontwikkeling tot commitment door samenwerking aan innovatie is door Rogers beschreven (1995). Hoe sterker de band, hoe groter de bereidheid naar elkaar te luisteren en hoe meer dit aan elkaar bindt en verplicht. Het belang van het ordenen en herordenen in de gesprekken in de stuurgroep zien we bevestigd in de literatuur (Aarts en Van Woerkum, 2002; Leeuwis en Aarts, 2011; Ford, 1999). Veranderingen in de omgeving van de BeweegKuur leiden tot intensieve communicatie in de stuurgroep over de gevolgen voor de ambities, relaties en processen in het netwerk. Door de gesprekken over het RIVM-reviewonderzoek groeit de bereidheid tot compromissen over tal van onderwerpen: hoe en waarvoor de BeweegKuur ‘model’ staat, het opschorten van de zwaarste categorie, aandacht voor voeding, de implementatiestrategie, de uitbreiding van de stuurgroep en de opstelling bij politieke veranderingen. Er blijven geschilpunten, echter die bestaan naast elkaar in de BeweegKuur, wat de acceptatie van verschillen vergemakkelijkt. De organisaties zijn niet allemaal even machtig in het creëren van compromissen. De zwaarte van het knooppunt en de kracht van de verbinding zijn doorslaggevend.

De onzekere, soms dreigende context stimuleert de acceptatie van de wederzijdse afhankelijkheid en onderlinge verschillen. Naarmate de identificatie met de BeweegKuur toeneemt, groeien verbindingen, de ruimte voor compromissen en acceptatie van verschuivende machtsposities in het netwerk.

De tweede vraag die we ons stelden is: welke contexten construeren actoren rondom de BeweegKuur en welk effect heeft dat op de samenwerking in de stuurgroep? Latours (1987) aanname dat de ruimte voor contextualisatie rondom innovatieve ideeën cruciaal is voor de continuering is in lijn met wat deze studie laat zien. De BeweegKuur wordt in de loop van de tijd de gemeenschappelijke referentie, die helpt voortgang te realiseren (Latour, 1996). De BeweegKuur biedt identificatie en een relevant idee waarmee allerlei waarden, belangen en competenties verweven worden. Ze laat zich eenvoudig vormen naar de betekenissen en contexten van de verschillende partijen, zowel verticaal (landelijk, regionaal en lokaal) als horizontaal (bij de lokale vraag). De Beweeg-Kuur is een object dat zich leent voor uiteenlopende contextualisaties. Dit biedt houvast, structuur en continuïteit in een instabiele onzekere context, wat de onderlinge betrokkenheid vergroot en het bestaansrecht voorlopig bevestigt. De BeweegKuur is de cruciale verbindende capaciteit, de sticky factor, aldus Gladwell (2000) onontbeerlijk voor grootscheepse implementatie in korte tijd. De BeweegKuur is een black box geworden voor actoren met verschillende achtergronden en belangen op alle niveaus in het netwerk. Het is een elastisch concept waarin alles samenkomt (Latour, 1996). Het biedt veerkracht om de externe druk om te buigen en te reageren op de steeds onzekere politieke en maatschappelijke omgeving. Dit illustreert wat Castells (2009) beschrijft als interactieve identiteit-, inhouden resultaatontwikkeling.

De derde vraag betrof de vraag naar het verloop van de samenwerking en de mogelijke samenhang tussen het verloop en de aard van de verbindingen en knooppunten in de stuurgroep. De Beweegkuur, als object, is een centraal en zwaar knooppunt met de meeste verbindingen in het netwerk. Deze bron van identificatie en verbinding beschrijft Boutelier (2010) als het vermogen tot de zwaarte en verticaliteit in een netwerk. Granovetter (1983) en Barabasi (2002) beschrijven dit vermogen als een conditie voor grootschalige verspreiding van innovaties en Christakis en Fowler (2008) wijzen op het belang van verbindingen nabije én op afstand voor het effectief verspreiden van gedrag. Al deze aspecten zijn in de reconstructie naar voren gekomen en dragen bij aan een verklaring van het verloop van de BeweegKuur. Gaandeweg het proces worden NISB, de huisartsen, het ministerie van VWS en de LVG de geaccepteerde zwaardere knooppunten. Zij maken het complexe geheel werkbaar omdat zij door hun relatie met de andere knooppunten in staat zijn daarin

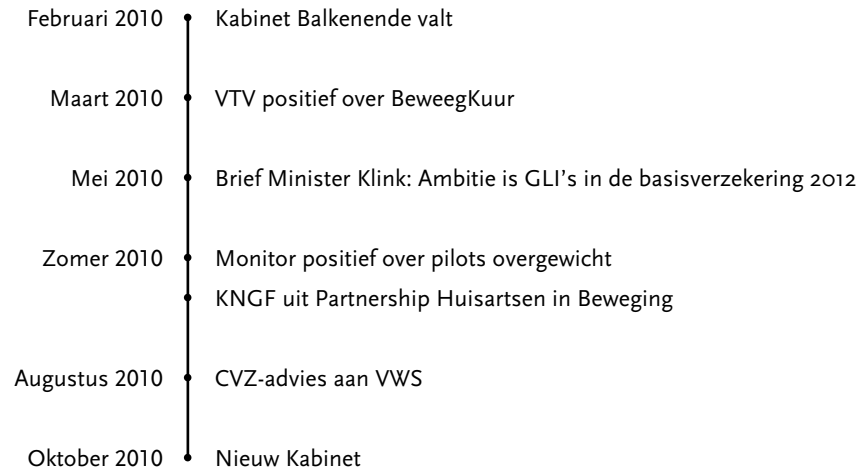
richting te geven, en ook brengen zij twee netwerken in een omvangrijk implementatienetwerk samen (Castells, 2007). Of de BeweegKuur continuïteit verwerft is niet te zeggen, het project creëert tot dusver wel zoveel massa dat het niet terzijde wordt geschoven.

3.6 Besluit en discussie

De BeweegKuur, aanvankelijk als idee, later als interventie, ontwikkelt bijzondere betekenissen in de samenwerking. Via de BeweegKuur komen ambities, compromissen, verbindingen en het respect voor verschillen samen waardoor het idee steeds meer impact krijgt in de netwerken. De BeweegKuur is sticky door de ruimte die de interventie biedt voor uiteenlopende verhalen. Dit draagt ertoe bij dat de BeweegKuur een knooppunt wordt met de meeste verbindingen in alle lagen van het netwerk. Met dit onderzoek sluiten we aan bij het pleidooi van Bal et al. (2012) voor kennisontwikkeling in de openbare gezondheidszorg door co-creatie tussen praktijk, beleid en onderzoek. We voegen daar aan toe meer onderzoek te doen naar discursieve praktijken in complexe samenwerking en specifiek naar de contextualisering van interventies in de lokale netwerken. Het ontstaan en de betekenis van contextualisaties van interventies in de interactieprocessen waarlangs deze in complexe samenwerking vorm en richting krijgen, verdienen meer aandacht in onderzoek. Inzichten uit dergelijk onderzoek bieden mogelijk een genuanceerde aanvulling op de gangbare rationale theoretische perspectieven op verspreiding van interventies die de complexiteit van samenwerking sterk versimpelen. Vervolgonderzoek naar de contextualisaties in het implementatieproces van de BeweegKuur biedt mogelijk meer begrip over de processen waarlangs de samenwerking in de regionale en lokale uitvoering vorm krijgt. Dit kan handvatten bieden voor beleidsmakers en managers betrokken bij complexe samenwerking in de praktijk. Het biedt mogelijk een houvast bij het gaande houden van het gesprek over afhankelijkheden en verschillen in ambitie en opvattingen zonder de noodzaak van de samenwerking uit het oog te verliezen. Voor beleidsmakers en managers kan de idee dat verschillende opvattingen over wat er aan de hand is naast elkaar kunnen bestaan de ruimte voor compromissen in de samenwerking aanzienlijk vergroten.

Medio 2011 besluit minister Schippers, de financiering van de BeweegKuur per 1 januari 2012 te stoppen. De Gecombineerde Leefstijlinterventie krijgt geen wettelijke verankering in de basiszorgverzekering. Is alle moeite voor niets geweest? Uit de monitor naar de implementatie in 2011 blijkt dat de meerderheid, 80%, wil doorgaan met de samenwerking binnen het BeweegKuur netwerk, 43% acht de kans zelfs zeer groot dat het netwerk in de toekomst in vergelijkbare vorm blijft bestaan, ondanks

Figuur 3.4 | Sleutelgebeurtenissen in 2010



het ontbreken van financiële steun (Raaijmakers et al., 2012). Ondanks dat de BeweegKuur niet wordt vergoed door de basiszorgverzekering worden gecombineerde leefstijlinterventies wel door huisartsen voorgeschreven. De samenwerkingsverbanden, het aanbod en de begeleiding zijn in veel locaties in zijn geheel of elementen ervan blijven bestaan, omdat patiënten er behoefte aan hebben, huisartsen het voorschrijven en gemeenten er belang aan hechten. Geld lijkt voor het continueren van de netwerken en de interventies niet doorslaggevend. Dit onderzoek leert ons dat een interventie een bron kan zijn van gevarieerde contextualisatie die zich in interactie ontwikkelt tot een elastisch concept op alle niveaus. Doordat het zich flexibel vormt naar verhalen en betekenissen in verschillende contexten, kan zo'n interventie-idee een stimulans betekenen voor het herwaarderen van alledaagse gesprekken en bijdragen aan stevige gemeenschappelijke en eigen verhalen. Samen voor zichzelf.

Referenties

- Aarts, N., en C. van Woerkum (2002). Dealing with uncertainty in solving complex problems. In: C. Leeuwis en R. Pyburn (eds.), *Wheelbarrows full of frogs. Social learning in rural resource management*. Assen: Van Gorcum.
- Aarts, N. (2009). *Een gesprek zonder einde, over strategische communicatie in een voortdurend veranderende omgeving*. Amsterdam: Vossius Pers.
- Baan, C.A., C.G. Schoemaker, M.A.M. Jacobs-Van der Bruggen, H.H. Hamberg- Can Reenen, H. Verkleij, en S. Heus (et al) (2009). *Diabetes tot 2025. Preventie en zorg in samenhang*. Bilthoven: RIVM.
- Bal, R. Duurzame kennisontwikkeling in de publieke gezondheidszorg(2012). In: *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen* 2012: 3-4.
- Barabasi, A.(2002). *Linked, How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science, and Everyday Life*. New York: Plume.
- Bemelmans, W. (2008). *Kosteneffectiviteit beweegen dieetadvisering bij mensen met (hoog risico op) diabetes mellitus type 2*. Literatuuronderzoek en modelsimulaties rondom de Beweegkuur. Bilthoven: RIVM.
- Blumer, H.(1954). What is Wrong with Social Theory? In: *American Sociological Review* 18: 3-10
- Boutellier, H.(2011). *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Den Haag: Boom/Lemma.
- Castells, M.(1997). *The information age: Economy, Society and Culture Volume II, The Power of Identity*. Massachusetts/Oxford: Blackwell.
- Castells, M.(2007). Communication, Power and Counter-power in the Network Society. In: *International Journal of Communication* 2007: 238-266
- Castells, M.(2009). *Communication Power*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Christakis, N.A., en J.H. Fowler(2008). The collective Dynamics of Smoking in a Large Social Network. In: *The New England Journal of Medicine* 21: 358-368
- Coleman, P.T.R.V., A. Nowak, en L. Wrzosinska(2007). Intractable Conflict as an Attractor. In: *American Behavioral Scientist* 50: 1454-1475
- Elias, N.(1994). A Theoretical Essay on Established and Outsider Relations. In: N. Elias en J. Scotson, *The Established and the Outsiders*. London: Sage.
- Fairhurst, G., en L. Putnam(2004). Organizations as Discursive Constructions. In: *Communication Theory* 14: 5-26
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter, Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: University Press.
- Flyvbjerg, B.(2006). Five misunderstandings about case-study research. In: *Qualitative Inquiry* 12: 219-245
- Ford, J.D.(1999). Organizational change as shifting conversations In: *Journal of Organizational Change* 12: 480-500
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point, how little things can make a big difference*. New York,

Boston: Little Brown and Company.

Goffman, E. (1990). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin Books.

Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited. In: *Sociological Theory* 1: 203-233.

Helminck, J.H.M., V.C.M. Cox, en S.P.J. Kremers (2009). *Implementatie van de BeweegKuur*. Een pilot studie: pilotperiode april-december 2008. Maastricht: Universiteit Maastricht.

Helminck, J.H.M., J.J.M. Meis, en S.P.J. Kremers (2009). *Een jaar BeweegKuur, en dan?* Een onderzoek naar de bevorderende en belemmerende contextuele factoren: periode januari-december 2009. Maastricht: Universiteit Maastricht.

Helminck, J.H.M., L.C. van Boekel, en S.P.J. Kremers (2010). *Doorontwikkeling van de BeweegKuur voor overgewicht en obesitas*. Maastricht: Universiteit Maastricht.

Helminck, J.H.M., L.C. van Boekel, en S.P.J. Kremers (2010). *Implementatie van de BeweegKuur in de regio: evaluatie onder ROS-adviseurs*. Maastricht: Universiteit Maastricht.

Horstman, K. (2010). *Dikke kinderen, uitgebluste werknemers en vreemde virussen*. Filosofie van de publieke gezondheidszorg in de 21e eeuw. Maastricht: Universiteit Maastricht.

Latour, B. *Science in Action* (1987). *How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Latour, B. (1996). *Aramis or the Love of Technology*. Cambridge, Massachusetts/London: Harvard University Press.

Leeuw, E. de, A. McNess, B. Crisp, en K. Stagnitti (2008). Theoretical reflections on the nexus between research, policy and practice. In: *Critical Public Health* 18: 5-20

Leeuwis, C., en N. Aarts (2011). Rethinking communication in innovation processes: multiple modes of intermediation in complex systems. In: *Journal of Agricultural Education and Extension* 17: 21-36

Poortvliet, M.C., C.T.M. Schrijvers, en C.A. Baan (2007). *Diabetes in Nederland. Omvang, risicofactoren en gevolgen, nu en in de toekomst*. Bilthoven: RIVM.

Rogers, E.M. (2009). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

Scharpf, F.W. (1987). Interorganizational policy studies. Issues, concepts and perspectives. In: K.I. Hanf en F.W. Scharpf (eds.), *Interorganizational Policy Making. Limits to Coordination and Central Control*: 345-370. London: Sage.

Stacey, R., en D. Griffin (2005). Introduction: researching organizations from a complexity perspective. In: R. Stacey en D. Griffin (eds.), *A complexity Perspective on Researching Organizations Taking Experience Seriously*: 1-12. London: Routledge.

VWS, Ministerie van (2006). *Kiezen voor gezond leven 2007-2010*. Den Haag: VWS.

VWS, Ministerie van (2008). *Programmatiese aanpak van chronische ziekten*. Den Haag: VWS.

Weerdt, I. de, I. Broeders, en I. Butselaar (2008). *Onderbouwing voor de ontwikkeling van de BeweegKuur*. Samenvatting en conclusies van de voorbereidende fase. Bennekom: NISB.

Yanow, D. (2006). Thinking interpretively: philosophical presuppositions and the human science. In: Yanow, D. en P. Schwartz-Shea (eds.), *Interpretation and method: Empirical research methods and the interpretive turn*: 5-26. New York: Amon.

Geraadpleegde onderzoekspublicaties, rapporten en andere relevante externe documenten

Barten, M. (2010). Leefstijladviseur in de BeweegKuur. In: *NVDA* 7: 18-19

Beek, G. (2008). van Beweging in gezondheidscentrum Maarssenbroek In: *LVG Nieuws* 4.

Bemelmans, W.J.E., G.C.W. Wendel-Vos, Y.E.J. Milder, R.P. Bogers, en E.L. de Hollander (2008). *Kosteneffectiviteit beweeg- en dieetadvisering bij mensen met (hoog risico op) diabetes mellitus type 2: literatuuronderzoek en modelsimulaties rondom de BeweegKuur*. Rapportage RIVM.

Benders, J. (2009). Bewegen tegen suikerziekte. In: *De Telegraaf*, 29-08-2009

DNO Nieuws (2008). BeweegKuur op weg naar verzekerd pakket? In: *DNO Nieuws* 11.

Dooper, M. (2008). BeweegKuur in basispakket zou historisch zijn. In: *PrePost* 32: 18-19.

Dooper, M. (2010). Gecombineerde leefstijlinterventies in opkomst. In: *Prepost*: 8-9

Ekemans-Kriek, N. (2010). Beweegkuur biedt meer kwaliteit van leven. In: *EADV Magazine* 25: 17-19

Feijter, C. de (2009). Succesvolle BeweegKuur krijgt meer dan de patiënt in beweging: partnership huisartsenzorg in beweging (phib) ondersteunt huisarts bij preventietaak. In: *Huisarts in praktijk* 20.

Fitness Expert Magazine (2010). Zes vragen aan NISB over de BeweegKuur en de rol van sportcentra. In: *Fitness Expert Magazine*: 14-15.

Haan, C. de., R. Jonkers, en M. van der Sluis (2010). *BeweegKuur: onderzoek naar 'niet doorstromen'*. ResCon.

Helminck, J.H.M., J.J.M. Meis, en S.P.J. Kremers (2009). *Een jaar BeweegKuur, en dan?* Een onderzoek naar de bevorderende en belemmerende contextuele factoren. Periode januari december 2009. Rapport Universiteit Maastricht.

Helminck, J.H.M., J.J.M. Meis, I. de Weerdt, F. Visser, N.K. de Vries, en S.P.J. Kremers (2010). Development and implementation of a lifestyle intervention to promote physical activity and healthy diet in the Dutch general practice setting: the BeweegKuur programme. In: *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity* 7

Helminck, J.H.M., L.C. van Boekel, en S.P.J. Kremers (2010). *Doorontwikkeling van de BeweegKuur voor overgewicht en obesitas*. Onderzoeksrapport Universiteit Maastricht.

Helminck, J.H.M., L.C. van Boekel, en S.P.J. Kremers (2010). *Implementatie van de BeweegKuur in de regio: evaluatie onder ROS-adviseurs*. Evaluatierapport Universiteit Maastricht.

Helminck, J.H.M., V.C.M. Cox, en S.P.J. Kremers (2009). *Implementatie van de BeweegKuur: een pilotstudie: pilotperiode april-december 2008*. Rapport Universiteit Maastricht.

Hendriksen, G.M.M., G. Ligtenberg, en F.J.L. Roepnarain (2009). *Preventie van diabetes. Verzekerde zorg?* Rapport College voor zorgverzekeringen.

Janssen, E., en I. de Weerdt (2008). *Literatuurstudie ter voorbereiding op de ontwikkeling van de BeweegKuur*. Onderzoeksrapport/literatuurstudie.

Kort, M. de (2009). *Fitter en gezond dankzij BeweegKuur*. Diverse interviews.

Kremers, S.P.J., en J.H.M. Helminck (2009). Onderzoek naar de verspreiding en implementatie van de BeweegKuur. In: *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen* 87: 193-194

Kronenburg, J. (2009). BeweegKuur in 2011 in heel Nederland: gemeenten en lokale sportaanbieders bereiden zich voor. In: *SportLokaal* 1.

Landelijke Vereniging Georganiseerde eerste lijn (2007). De BeweegKuur: niets mis mee. In: *LVG Nieuws* 04-05.

Landwehr, J.B. (2010). *Wat beweegt mensen deel te nemen aan een leefstijlinterventie?* Een onderzoek naar factoren die deelname aan de BeweegKuur beïnvloeden. Onderzoeksrapport, Universiteit Utrecht.

Marx, E. (2009). Recept voor een beter leven: BeweegKuur in basispakket vanaf 2011. In: *Diabc* 10.

Melis, B. (2009). Perspectief door gericht bewegen. In: *Fysiopraxis* 18: 22-25

Middelkamp, A. (2008). Preventie in de huisartsenpraktijk. In: *Mednet Magazine* 4.

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) (2008). *BeweegKuur Website*.

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) (2010). *BeweegKuur: (a course of exercise) working towards a healthier and more active lifestyle*. Brochure NISB.

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) (2008). *BeweegKuur and the national action plan on sports and physical activity*. Powerpoint-presentatie.

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) (2009). BeweegKuur, het beste recept voor uw gezondheid. In: *Chronisch Ziek*.

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) (2009). *BeweegKuur*. DVD.

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) (2009). De BeweegKuur in het basispakket: samenwerking in de weg daar naartoe. In: *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen* 87: 192-193

NVDA (2008). Leefstijlprogramma levert winst op. Opname in basispakket binnen handbereik. In: *NVDA*.

POH (2009). Ervaringen met de BeweegKuur. In: *POH* 2: 4-6

Ritsema, G. (2010). Diabetes type 2 beter in actie? In: *Medisch Contact*: 36

Sluis, M. van der, en R. Jonkers (2010). *Groepsbijeenkomsten met de leefstijladviseur*. ResCon.

Tersteeg, W. (2009). Bewegen op recept: speciaal programma voor mensen met suikerziekte werpt vruchten af. In: *De Telegraaf*, 28 juni 2009.

Universiteit Maastricht (2008). *Implementatie van de BeweegKuur: een pilotstudie*. Rapport Universiteit Maastricht.

Van Ballegooie, E.M., M. Aalbers, D. Schaars, L. Butselaar, M. Barten, J. Kronenburg, en M. Jacobs (2010). De huisarts brengt de bal aan het rollen: de BeweegKuur. Lokale netwerken ter preventie van overgewicht, obesitas en diabetes. In: *Bijblijven: Tijdschrift Praktische Huisartsgeneeskunde*: 9-17.

Van Ballegooie, E.M., en M. Aalbers (2010). De BeweegKuur is volop in beweging. In: *Tijdschrift voor Praktijkondersteuning* 2010: 173-177

Van Hespen, A.T.H., M.W.A. Jongert, en A.M.J. Chorus (2009). *Bewegen op recept diabetes type 2*. Onderzoeksrapport TNO Preventie en Zorg.

Visser, F., en M. Plantinga (2009). *BeweegKuur: procesevaluatie professionals 2009*. Rapport. Website (2010).

Overzicht gebeurtenissen ontwikkeling BeweegKuur op basis van documentenonderzoek

- 1 2002 Start Bewegen op Recept, Den Haag.
- 2 2003 Start Flash!, een landelijke campagne voor bewegen.
- 3 2003 Start BigMove Venserpolder Amsterdam.
- 4 2003 5 jaar succes met Hartslag Limburg community aanpak.
- 5 2004 VWS Beleidsbrief Diabetes met Taakgroep Programmatie aanpak Diabeteszorg.
- 6 2005 Onderzoek Prismant i.o.v. NISB draagvlak ketenaanpak mensen met chronische aandoening.
- 7 2005 NISB & Nebas-NSG 'Sportief Bewegen', voor mensen met chronische aandoeningen.
- 8 2005 VWS geeft subsidie voor 'Sportief Bewegen'.
- 9 2005 VWS Nota Sport, Bewegen en Gezondheid.
- 10 2006 NISB ondersteunt Diabetes Campagne samen met NDF en NIGZ
- 11 Start Pilots ketenaanpak chronische aandoeningen Nebas-NSG, NISB, VWS, N*N.
- 12 BigMove breidt uit vanuit Amsterdam met pilot in Utrecht Overvecht.
- 13 In Den Haag starten pilots Bewegen op Recept, huisartsen steunen de ontwikkeling.
- 14 WMO stimuleert combinaties sport en zorg.
- 15 RVZ Advies Publieke Gezondheid.
- 16 25 patiëntenorganisaties, ontwikkelen een visie op Aangepast Sportief Bewegen.
- 17 Nationaal Preventie Onderzoek 2006 - Huisartsen' huisartsen actiever met leefstijlbevordering.
- 18 VWS preventie nota Kiezen voor gezondheid; 2007-2010.
- 19 Klink stimuleert diabetesaanpak met bewegen in Beleidsbrief.20 2007 Flash! wordt 30 minuten bewegen, 30MB.
- 21 April 2007 Clémence Ross, Directeur NISB.
- 22 April 2007 oprichting 'Partnership Huisartsenzorg in Beweging' KNGF, NVDA en LVG en LHV.
- 23 **1. Juni 2007 Lancering Beweegkuur Samenwerking NISB en Huisartsenzorg in Beweging e.a.**
- 24 Onderzoek UU en NISB naar rol Provinciale Sportraden voor aanbod mensen met een chronische aandoening.
- 25 Start nationaal actieplan sport en beweging voor de gemeenten in Nederland.
- 26 VWS geeft NISB opdracht BeweegKuur interventie te ontwikkelen.
- 27 **2. Start dubbel 30 jeugdcampagne, 16 sept. Klink: Bewegen moet in het verzekerd pakket.**
- 28 **3. Oktober projectleider BeweegKuur benoemd en programmastructuur ingericht.**
- 29 CVZ geeft beleidsadvies m.b.t. effectiviteit en impact van het verzekeren van preventie.
- 30 VWS geeft RIVM internationale reviewopdracht naar beweeginterventies.
- 31 Raad Volksgezondheid & RIVM organiseren congres over economische gezondheidsverschillen.
- 32 December prototype interventie gereed voor testen in pilotgemeenten.
- 33 De ROS' en officiële partner in de BeweegKuur.

34 Aanpalende interventies participeren in de BeweegKuur.
35 Januari 2008 Wet Publieke Gezondheid van kracht. (opvolger wcpv) 1 januari.
36 Prototype wordt getest in 15 gemeenten in 7 regio's.
37 Het preventieconsult (NNG/LHV).
38 Eerste tranche gemeenten NASB.
39 **4. Februari geeft Klink het officiële startsein voor de BeweegKuur.**
40 April De referentiegroep o.l.v. Dhr. Knottnerus voorzitter van de Gezondheidsraad, bijeen.
41 April Stuurgroep komt bijeen, Clémence Ross voorzitter van de Stuurgroep van de samenwerking.
42 April Partnerschap Overgewicht Nederland opgericht.
43 Mei Kaderbrief RIVM (2007-2011) preventie; 'Hoe effectief is Preventie' RIVM.
44 KNGF heeft dringende suggesties m.b.t. het begeleiden van de doelgroep in de BeweegKuur.
45 Problemen LOSO mist aansluiting onderzoekdesign.
46 1 juli rookvrije cafés in NL.
47 Ambtenaren en wetenschappers van VWS, CVZ, RIVM bijeen om projecteisen te definiëren.
48 Zomer 2008 komt een hoge ambtelijke delegatie VWS op bezoek bij pilots in Rotterdam.
49 NIGZ, BigMove, BOR laten van zich horen en willen erkenning.
50 De pilots zijn een succes, steun bij professionals en deelnemers, het draagvlak is groot.
51 UniMaas evalueert de pilots; het proces, de organisatie, de interventie, de deelnemers zijn positief.
52 **5. RIVM review bepleit onderzoek effect derde pakket uit het prototype BK, meer aandacht voeding en groepsaanbod.**
53 Nederlandse Vereniging van Diëtisten sluit zich aan bij BeweegKuur stuurgroep.
54 **6. Topoverleggen op VWS tussen CVZ, RIVM, NISB.**
55 December Congres BeweegKuur, 'Bewegen werkt'.
56 Deelnemersmonitor ontwikkelt door RIVM, UniMaas, Erasmus MC, Nivel en NISB, deelnemers geven 8,1.
57 VWS: aanpassing doelgroep: uitbreiding met overgewicht en uitsluiten diabeten zonder overgewicht.
58 CVZ komt met publicaties over de verzekerde zorg.
59 Aanpassing interventie m.b.t. voedingscomponent en groepsaanbod o.i.v. wijziging doelgroep.
60 VWS en Jeugd en Gezin presenteren nota Overgewicht.
61 VWS dringt aan betrokkenheid van het PON bij de BeweegKuur.
62 Verspreiding NISB & LVG vordert: 41 pilots en 14 regio's, 1600 deelnemers.
63 Expertgroep leefstijlprogramma's met BOR/Big!Move/COACH/Van Klacht naar Kracht RIVM, BK paraplu.
64 KNGF en NVD mengen zich in de prototype ontwikkeling.
65 Preventieconsult start 16 pilots NISB vindt samenwerking.
66 Weerstand tegen BeweegKuur bij andere leefstijl interventies neemt toe.

67 September start van 5 pilots met de nieuwe doelgroepen.
68 **7. Betrokkenheid ROS' en GGD-en bij implementatie BeweegKuur 140 locaties en regioplanen voor 2010.**
69 Patrick Rijnbeek volgt Inge de Weerd op als projectleider van de BeweegKuur.
70 Kabinet Balkenende valt, Klink blijft demissionair Minister op VWS.
71 Volksgezondheid Toekomst Verkenning (VTV) positief over BeweegKuur.
72 De mogelijkheid de BeweegKuur infrastructuur in te zetten voor overgewicht wordt onderzocht.
73 ZonMw onderzoekt de kosteneffectiviteit BK op de locaties van 2008-2009.
74 Mei brief Klink: ambitie is Gecombineerde Leefstijl Interventie (GLI) in de basiszorgverzekering in 2012.
75 Verbinding BeweegKuur aan Olympisch plan van N*N.
76 **8. Hoge ambitie verspreiding: Hogescholen, LVG, NISB scholingsplan 150 locaties, i.s.m GGD/ROS en sportraden.**
77 Vanaf augustus 2010 moeten alle projectlocaties voldoen aan de nieuwe doelgroepen.
78 Monitor pilots overgewicht is positief.
79 KNGF uit Partnership Huisartsen in beweging.
80 Augustus CVZ advies aan VWS rept niet over BeweegKuur, positief over GLI.
81 Oktober 2010 Nieuw Kabinet, minister Schippers VVD op VWS.

De sleutelgebeurtenissen zijn de vetgedrukte items: 23(1), 27(2), 28(3), 39(4), 52(5), 54(6), 68(7) en 76(8), die in de gesprekken met de sleutelfiguren gekozen zijn als referentie voor de diepte-interviews, samen met de onderstaande items 9,10 en 11. De vetgedrukte items in de topiclijst staan in de tijdlijnen die de historische reconstructie bij de bevindingen illustreren.

9 Stevige opstelling VWS.
10 Budgetimpact Raming Erasmus over het maatschappelijk effect.
11 De wisselingen van het dossier op het ministerie.

4

Communicatiestrategieën bij complexe samenwerking

Een interpretatieve kwalitatieve inhoudsanalyse over
innovatie-ontwikkeling in zorgpreventie

Dit hoofdstuk verschijnt in 2014 als: Ter Haar etc. Ter Haar, M., N. Aarts & P. Verhoeven (in druk, 2014). Communicatiestrategieën bij complexe samenwerking; een interpretatieve kwalitatieve inhoudsanalyse over innovatie-ontwikkeling in zorgpreventie. In: *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap* (2014).

4.1 Inleiding

De BeweegKuur is een innovatieve leefstijlinterventie ter preventie van Diabetes type 2. De ontwikkeling en implementatie ervan krijgt vorm in de samenwerking van diverse partijen met verschillende belangen, achtergronden en opvattingen. In de literatuur over dergelijke complexe samenwerkingsverbanden overheersen studies naar rationele planning en effecten van resultaat gerichte managementsystemen. Samenwerking wordt in deze studies doorgaans voorgesteld als doel- en middelenplanning op basis van veronderstelde oorzaak en gevolgrelaties. Dergelijke benaderingen bieden ogenschijnlijk simpel het gewenste resultaat (Noordegraaf et al., 2011; Horstman & Houtepen, 2005). De vraag is echter of rationele logica tot een volledig begrip van complexe problemen en samenwerking kan leiden.

Minder vaak is onderzocht hoe plannen en besluiten in de communicatie tussen mensen tot stand komen, terwijl de menselijke kant van complexe samenwerking van grote invloed is op het resultaat (Gilchirst, 2000; Berendsen, 2007; Gastelaars, 2011; van Woerkum & Aarts, 2012). Het slagen van een missie is afhankelijk van de kwaliteit van de samenwerking tussen organisaties met uiteenlopende belangen, opvattingen en drijfveren. Het verloop van de samenwerking is lastig te plannen. In de gesprekken, die belanghebbenden met elkaar voeren, wordt voortdurend onderhandeld om overeenstemming te bereiken over wat er aan de hand is en wat er moet gebeuren (Weick, 1995; Mastenbroek, 1996; Blumer, 1998). De verschillen in opvattingen en belangen ervaren mensen regelmatig als chaotisch en oncomfortabel en dat geeft spanningen (Hajer & Law, 2005; Littlejohn & Pearce, 2004).

Desondanks zijn betrokkenen meestal gemotiveerd om samen te werken vanwege de belangen die er mee gemoeid zijn. Men realiseert zich dat men van elkaar afhankelijk is voor een resultaat (Lipsky, 1980; Leeuwis & Aarts, 2011). Om de onderlinge afhankelijkheid effectief te benutten werken organisaties steeds vaker samen in netwerken (Castells, 1997, 2007, 2009). De besluitvormingsprocessen in dergelijke situaties zijn gecompliceerd. Hoe meer men de verschillen tussen organisaties erkent en wil benutten, hoe groter en complexer de context van de samenwerking wordt. Het vraagt veel ruimte om de verschillen binnen het netwerk te accommoderen (van Twist et al., 1998). Samenwerking krijgt gestalte in de gesprekken tussen betrokkenen. Daar ontstaan de relaties waarin gedeelde ervaringen, opvattingen en belangen kunnen worden gecreëerd. Via onderhandelingen ontstaan nieuwe perspectieven en nieuwe contexten die op hun beurt de beslissingen beïnvloeden (Weick 1995; Stacey & Griffin, 2005; Ford et al., 2002). Mensen maken gebruik van verschillende discursieve strategieën om hun eigen belangen en inzichten te combineren met die van anderen. De discursieve strategieën die mensen gebruiken laten zien hoe zij de

uiteenlopende spanningen die ontstaan in de samenwerking trachten op te lossen in de gesprekken (Lamerichs et al., 2006). Deze discursieve strategieën vormen het onderwerp van deze studie. Het doel is inzicht te verwerven in de wijze waarop mensen door middel van taal de samenwerking aan de oplossing van een ingewikkeld probleem vormgeven, in dit geval rond de implementatie van de BeweegKuur. De leidende vraag in het onderzoek is:

Welke discursieve strategieën gebruiken betrokkenen in onderhandelingen bij complexe samenwerking rondom de BeweegKuur en wat is daarvan het effect?

Het contrast tussen de gangbare rationele benadering van samenwerking en een benadering die het hanteren van de wederzijdse afhankelijkheid tussen organisaties als vertrekpunt neemt is groot. Het proces van interactieve *framing* waarmee betrokkenen bij een complex samenwerkingsproces hun interdependentie uitdrukken heeft onze bijzondere interesse. We trachten de rationele theoretische perspectieven op complexe samenwerking met deze strategie te verrijken en nuanceren.

Dit onderzoek is het derde in een reeks van studies naar de aard en de inhoud van strategische communicatie bij samenwerking tussen organisaties. Het eerste onderzoek schetst het beeld van een organisatie die, via netwerken met verschillende contexten verweven is en steeds in interactie met die veranderlijke context haar identiteit aanpast om betekenis te creëren (Ter Haar et al., 2010). Het tweede onderzoek laat zien hoe dat samenwerkende netwerk van organisaties in de context van een complex probleem, continuïteit en richting ontwikkelt. Organisaties tonen een groeiende bereidheid tot compromissen door de toegenomen sociale cohesie als gevolg van de intensieve samenwerking, zo blijkt uit de studie. Wanneer de samenwerking continueert, ontstaan respect en ruimte voor verschillen in verbinding, positie en ambitie. Bovendien bleek dat externe druk de sociale cohesie bevorderde (Ter Haar et al., 2012).

Dit derde onderzoek graaft dieper naar de strategische communicatieprocessen bij complexe samenwerking.

4.2 Theoretische achtergrond

Stacey (2007) maakt aannemelijk dat het dominante rationalistische discours over management in organisaties samenhangt met een algemeen aanvaard idee dat individuen gedefinieerd worden als resultaat van zichzelf, hun autonome introspectie en hun eigen argumentaties daarover. In navolging van Elias (1971) stelt Stacey dat

mensen het moeilijker vinden om over zichzelf na te denken in termen van interdependentie met anderen dan als een persoon die rationele logische stappen neemt (p. 294). Stacey wijst er op dat mensen juist afhankelijk zijn van elkaar en dat zij proberen hun onderlinge betrokkenheid vorm te geven in de relaties. Individuen zijn, zo beschouwd, het resultaat van hun relatie met anderen en hun omgeving. Het idee dat de inhoud en het verloop van complexe samenwerkingsrelaties, waarin verschillende perspectieven en belangen een rol spelen, in de gesprekken ontstaan is het uitgangspunt in deze studie.

Discursieve strategieën

Mensen hebben talloze keuzemogelijkheden en alternatieven voor de wijze waarop zij zich in gesprekken uitdrukken, ook wel discursieve strategieën genoemd (Potter & Wetherell, 1987). Een open dialoog waarin mensen kritisch naar elkaar luisteren, op elkaar reageren en niet bang zijn om eerdere opvattingen aan de kaak te stellen is al gauw te spannend. Dit is eveneens het geval in complexe samenwerkingsverbanden (Aarts et al., 2007). Betrokkenen hanteren uiteenlopende referentiekaders met bijbehorend jargon en daardoor is het soms nodig dat ze lastige dilemma's oplossen om de samenwerking gaande te houden. Zij kiezen een formulering die een gewenste reactie bij de partner oplevert zonder twijfel te zaaien over de integriteit waarmee wordt gehandeld. Het taalgebruik is in zo'n situatie indirect en dubbelzinnig omdat rekening wordt gehouden met elkaars interpretaties en beoordelingen. Ook wordt alles in het werk gesteld om de belangentegenstellingen niet te bruuskieren (Aarts & van Woerkum, 2008). Veel discursieve strategieën zijn gericht op het construeren van geloofwaardigheid. Een voorbeeld daarvan is het objectiveren van het eigen standpunt door deze te legitimeren op grond van wetenschappelijke inzichten. Een andere strategie is het lardereren van een standpunt met 'feiten' op basis van de persoonlijke ervaring. Tegelijkertijd proberen mensen spanningen te reduceren door partners tegemoet te komen en hen openlijk te steunen om de relatie gaande te houden. Dit spitst zich vaak toe op aspecten waar men zelf minder belang aan hecht. Ook worden belangen of opvattingen uitgeruild om de samenwerking gaande te houden, onder het mom: 'jij het een, ik het andere, allebei tevreden' (Neuvel & Aarts, 2004). Lukt het uitruilen niet dan bestaat de mogelijkheid om de *scope* te verruimen en beide benaderingen naast elkaar te accepteren. De beide perspectieven tracht men dan te verbinden aan een gemeenschappelijke referentie op een hoger abstracter niveau.

Een voorstel voor onderzoek wordt bijvoorbeeld omkleed met voor de samenwerking waardevolle inhoudelijke argumenten. Het verhuult de werkelijke bedoeling van de spreker, die hiermee eigenlijk het proces wil vertragen. Deze illustraties laten zien dat taal soms verhuult wat het werkelijke motief voor samenwerking is en wat als werkelijkheid wordt gepresenteerd. Dit proces van definiëren, legitimeren en verbinden

is op te vatten als het mobiliseren van gedrag, in de interactie met de partners, op microniveau, ook wel micromobilisatie genoemd.

Keying en micromobilisatie

Het interactieve proces waarbij activiteiten, standpunten, waarden en ambities van de een via de taal verbonden worden en betekenis krijgen voor een ander wordt door Goffman *keying* genoemd (1974, p. 43-44). Snow et al. (1986) beschrijven *keying* als een vorm van micromobilisatie. Zij omschrijven micromobilisatie als interactieve en communicatieve processen ten behoeve van het realiseren van een verbinding tussen referentiekaders van (individuele) mensen. Het gaat om de interactieve, dynamische en caleidoscopische aard van de micromobilisatie. Dit staat tegenover macromobilisatie processen, die zichtbaar worden bij veranderingen in machtsrelaties en structuren. Snow et al. maken gebruik van het door Goffman geïntroduceerde begrip *frame*, -schema van interpretatie- en *framing* om het proces van uitlijnen, *alignment*, tussen *frames*, te omschrijven. Wij zijn geïnteresseerd in de wijze waarop in *frames* in interactie op microniveau evolueren en wat daarvan het effect is.

Frames en framing

De Vreese (2005) definieert een *frame* als het benadrukken van een detail of aspect van een onderwerp om het saillant te maken (p. 53). Bepaalde onderwerpen, relaties en processen worden in de conversatie zodanig *geframed* dat anderen worden meegenomen in het eigen standpunt (Gray, 2003; Bryant & Miron, 2004; Entman, 1993; Aarts & van Woerkum, 2006). Vanwege de verbindingen die in micromobilisatie ontstaan, noemen we het proces van het weer in balans brengen van een *frame*: het uitlijnen. Het uitlijnen maakt een *frame* als het ware tot een paraplu voor interacties. Zo evolueren bestaande *frames* tot nieuwe *frames* doordat elementen uit die *frames* resoneren. Resonerende *frames* kunnen een katalysator worden in het communicatieproces en leiden tot veranderingen of koppelingen van *frames*. Het uitlijnen van verschillende *frames* op basis van overeenkomstige elementen wordt concreet in het verruimen van het proces, de relaties of het onderwerp. Verschillen kunnen worden overbrugd door de koppeling van twee of meer ideologisch gelijke maar afzonderlijke *frames*, met betrekking tot een bepaald onderwerp of ambitie. Soms leidt het uitlijnen tot een uitbreiding en versterking van een *frame* interpretatie bij een specifiek vraagstuk of probleem. Wanneer de voorgestelde *frames* op geen enkele wijze resoneren en zelfs haaks staan op bestaande interpretatieve *frames* is de enige uitweg een totale verandering van *frame* (Snow et al., 1986, p. 468-473).

Interactieve framing in samenwerking

In complexe samenwerking zijn specifieke onderwerpen, relaties en processen in de samenwerking voortdurend onderwerp van *framing*. *Frames* over de eigen organisa-

tie, die van anderen en de *frames* over de uiteindelijke doelen van de samenwerking ontstaan interactief, via discursieve strategieën. Het is de bedoeling dat die discursieve strategieën ertoe leiden dat de eigen doelen dichterbij komen (Ford, 1999, 2002; Benford & Snow, 2000). Pearce & Littlejohn (1997) beschrijven hoe dit soort interactieve *framing* uitdrukking geeft aan het grensverkeer tussen mensen en organisaties en daarmee aan de waardering van de onderlinge verschillen. Processen van *framing* en *reframing* leiden op het scherp van de snede tot nieuwe waarden, betekenissen en inzichten (Pearce & Littlejohn 1997, p. 110; Gray, 1997; Lewicki et al., 2003). Participanten onderhandelen de relevante *framing* voor hun samenwerking (Dewulf et al., 2009). Naarmate dat meer gebeurt, kennen mensen elkaars preferenties en gevoeligheden beter (Goffman, 1974). Aarts & van Woerkum (2006) spreken in dit verband over de waarde van het herkennen van de mentale modellen waarmee mensen hun handelen onderbouwen zodat zij de alledaagse werkelijkheid kunnen duiden en begrijpen, met in achtneming van hun specifieke achtergronden en belangen. Dit bewustzijn draagt bij aan nieuwe gemeenschappelijke *framing* wat meestal inhoudt dat mensen hun eigen belangen, kansen en identiteit in een bredere context plaatsen. Door middel van interactieve *framing* krijgen gebeurtenissen een gemeenschappelijke betekenis, zodat deze vertrouwd worden en bruikbaar in de conversatie (Weick, 1995). Gedeelde en geïntegreerde cognitieve *frames* dienen als bouwstenen die samen met nieuwe gemeenschappelijke ervaringen een gezamenlijke koers legitimeren. Van Herzele & Aarts (2012) beschrijven hoe het proces van benoemen, selecteren en ordenen van relevante aspecten uit de situatie leidt tot een beter begrip van de samenwerking en tot verwachtingen van het gedrag van betrokkenen in de samenwerking. Men creëert in de interactie nieuwe gezamenlijke contexten, in de vorm van documenten, *tools*, technologie of standaarden, die de samenwerking verder vorm geven (Latour 1987, 1996; Ford et al., 2002).

In micromobilisatie krijgen discursieve strategieën betekenis door de *framing* en *reframing*. In micromobilisatie raken de cognities uit eerdere ervaringen door de interactieve *framing* verweven met doelen en verwachtingen van de verschillende organisaties in de samenwerking. Dat leidt vervolgens tot de constructie van nieuwe cognities. Zo bezien zijn *frames* patronen die in cognities verankerd zijn, in interactie ontstaan en daarom voortdurend veranderen. Kim en Kim (2008) noemen dit een paradox: *frames* bepalen de interactie én worden er door gevormd.

4.3 Methode

Het uitgangspunt in dit onderzoek is dat we leven in een wereld die door verschillende mensen op verschillende manieren wordt waargenomen en beoordeeld. De waarnemingen en oordelen worden beïnvloed door de diversiteit aan achtergronden, opvattingen en belangen van betrokkenen in hun interactie. Deze verschillen leiden mogelijk tot uiteenlopende interpretaties van dezelfde feiten (Weick, 1995). Percepties over de werkelijkheid worden geselecteerd en georganiseerd in processen van sense making door framing (Yanow, 2006; Weick, 1995). Bij deze uitgangspunten en de onderzoeksvraag naar discursieve strategieën in complexe onderhandelingen past een interpretatieve onderzoeksbenadering (Weick, 1995; Flyvbjerg, 2006; Yanow & Schwartz-Shea, 2006).

Veranderingen en dynamiek die op een bepaald moment in de communicatie ontstaan kunnen middels een kwalitatieve inhoudsanalyse van de vergaderingen zichtbaar worden gemaakt (Weick, 1995; Pleijter, 2006). De discursieve strategieën krijgen in de gesprekken vorm via processen van framing en reframing. Door analyse van de interactieve framing wordt zichtbaar welke specifieke onderwerpen in de vergadering spanning oproepen. (1) Nader onderzoek naar de interactie is bedoeld om het gebruik van discursieve strategieën te identificeren. Daarmee wordt zichtbaar hoe betrokkenen in het proces van micromobilisatie door middel van de taal de eigen standpunten met die van anderen verbinden. (2) Door de frames te analyseren die mensen in interactie construeren komen ervaringen, verwachtingen en belangen met betrekking tot specifieke onderwerpen, processen en relaties in de samenwerking boven tafel. Ten slotte wordt onderzocht wat het effect is van de inzet van bepaalde discursieve strategieën op een bepaald moment. (3) In dit onderzoek is een model voor frame herkenning gebruikt (zie tabel 4.1).

Gekozen is voor een interpretatieve kwalitatieve inhoudsanalyse van gesprekken tussen de leden van de zogenoemde BeweegKuur Stuurgroep tijdens twee stuurgroepvergaderingen.

De BeweegKuur is een innovatieve leefstijlinterventie ter preventie van Diabetes type 2. De ontwikkeling en implementatie van de BeweegKuur krijgt vorm en richting door een stuurgroep. In deze stuurgroep werken diverse partijen met verschillende achtergronden, belangen en opvattingen samen. Vergaderingen van de stuurgroep zijn vanuit etnografisch oogpunt een geschikte habitat voor onderzoek naar het gebruik van discursieve strategieën op microniveau. In kader 4.1 is achtergrondinformatie over de BeweegKuur beschreven.

Tabel 4.1 | Model voor frameherkenning

Frames	Aspecten van frames in conversatie
1. Inhoudframes Wat zijn de opvattingen, ervaringen, associaties en kennis van de deelnemers aan de vergadering ten aanzien van de organisatie, de inhoud, de knelpunten en de taakverdeling van het onderwerp dat ter discussie staat.	1. Hoe typeren de deelnemers de opdracht die hen is gegeven? 2. Welke doelen worden t.a.v. de opdracht geformuleerd? 3. Welke standaarden worden naar voren gebracht, door wie en waarop zijn ze gebaseerd? 4. Welke doelgroepen worden naar voren gebracht en geïncludeerd? 5. Worden er uitspraken gedaan waarmee een specifieke context saillant wordt gemaakt? Zo ja welke context wordt gemaakt?
2. Identiteitsframes Welke uitspraken doen de deelnemers aan de vergadering over zichzelf of de groep waartoe ze zich rekenen.	1. Hoe typeren de deelnemers zichzelf? 2. Hoe wordt deze identiteit bevestigd in de uitspraken die andere deelnemers doen.
3. Karakteriseringsframes Welke uitspraken doen deelnemers over anderen in en buiten de vergadering?	1. Hoe typeren de deelnemers anderen? 2. Hoe wordt deze karakterisering gewaardeerd in de uitspraken die deelnemers doen.

Kader 4.1 | Achtergrond BeweegKuur

In het najaar van 2007 start, op initiatief van VWS, het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) en het netwerk Huisartsen in Beweging, 'de BeweegKuur'. NISB is projectleider en ontwikkelt en implementeert de BeweegKuur in samenwerking met Landelijke Huisartsen Vereniging (LHV), Nederlands Huisartsen Genootschap (NHG), Nederlandse Vereniging Dokters Assistenten (NVDA), Koninklijk Nederlands Genootschap Fysiotherapeuten (KNGF), Nederlandse Vereniging van Diëtisten (NVD), Vereniging voor Sport Geneeskunde (VSG), Landelijke Vereniging Georganiseerde eerste lijn (LVG), Diabetes Vereniging Nederland (DVN) en Nederlandse Diabetes Federatie (NDF). Zij vormen samen met VWS een stuurgroep die eindverantwoordelijk is voor het project. De BeweegKuur is een voorbeeld van een interventie die ontwikkeld en geïmplementeerd wordt met zeer veel partijen in een voortdurend veranderende maatschappelijke en politieke omgeving. De samenwerking tussen de stuurgroepsleden heeft als doel de BeweegKuur op de agenda van VWS, de opdrachtgever, te houden door de BeweegKuur te positioneren als een effectieve interventie. Het uiteindelijke doel is de opname in de basiszorgverzekering per 2012.

De stuurgroep, bestaande uit de directeurs van de deelnemende organisaties, heeft van 2008 tot het voorjaar van 2012 zes keer vergaderd. Tijdens deze vergaderingen is de vormgeving en implementatie van de BeweegKuur het voornaamste onderwerp. Voor deze studie zijn twee stuurgroepvergaderingen in 2010 geanalyseerd. De vergadering op 19 april van 16.00 - 18.00 in Utrecht, werd door zeven organisaties bijgewoond: LHV, NHG, NVD, KNGF, NDF, VWS, de projectleider en de voorzitter van NISB. Vier leden zegden af (NVDA, DVN, VSG, LVG). Tien organisaties woonde op 15 november van 13.00 - 15.00 in Ede de vergadering bij: LHV, NHG, NVDA, KNGF, DVN, LVG, VSG, NDF, VWS, en de projectleider en de voorzitter NISB. NVD verontschuldigde zich.

Een onderzoeker woonde de vergaderingen bij, met vooraf gevraagde instemming van alle stuurgroepsleden. De gesprekken tijdens de vergadering zijn integraal opgenomen, op cd's gebrand en volledig getranscribeerd. Dat leverde platte tekst op, zonder toevoegingen van intonatie of non/verbale aspecten. De transcripties bestonden uit respectievelijk 48 en 39 pagina's letterlijke tekst.

Het onderzoeksproces

De twee transcripten zijn in talrijke rondes steeds weer bestudeerd, gecodeerd en geanalyseerd met in inachtneming van de cyclus reflectie-transcript-analyse-reflectie. Samengevat gaat het om drie analyserondes:

1. Een ronde om vast te stellen welke sleutelthema's aanleiding geven tot spanning en framing oproepen.
2. Een tweede ronde om te zien hoe er in de micromobilisatie over de sleutelthema's wordt gesproken vanuit de vraag welke discursieve strategieën we kunnen identificeren.
3. Een derde ronde waarin de vraag naar het effect van de micromobilisatie op de sleutelkwesaties in de samenwerking wordt beantwoord.

In de eerste analyserondes zijn de transcripten geanalyseerd op basis van het model voor frame herkenning (Gray, 2003). Zie tabel 4.1. We zijn niet uitgegaan van op voorhand omschreven frames maar hebben een topiclijst gebruikt waarmee vragen aan de teksten zijn gesteld. Door middel van gekleurde markeerstiften (per aspect uit het model voor frame herkenning een kleur) is het transcript gecodeerd. Uit analyse naar samenhang en patronen in de codering bleek dat vijf sleutelthema's spanning oproepen: de BeweegKuur als referentie voor alle gecombineerde leefstijl interventies, preventieconsult, preventie op maat, Evidence Based Practice en de lobby vanuit de stuurgroep voor de BeweegKuur. In een nadere analyse is de micromobilisatie door framing en reframing rond de vijf thema's onder de loep genomen. De interacties rond deze sleutelthema's, in totaal 111 fragmenten, zijn geanalyseerd. Om het effect van de inzet van frames als discursieve strategie vast te stellen is

gekozen voor de interactie tussen betrokken partijen als analyse eenheid. Deze eenheid van analyse start op het moment dat een gesprek stopt, een wending krijgt of weerstand zichtbaar wordt. De analyse eenheid eindigt wanneer de interacties over de kwestie stilvallen en geen opmerkingen meer toegevoegd worden. Er is dan een nieuw evenwicht ontstaan. De centrale vraag in deze analysefase was: hoe worden in de micromobilisatie de verschillende opvattingen, ambities en belangen met elkaar verbonden om de spanningen te reduceren. De uitspraken in een fragment variëren in omvang evenals de interacties. De meeste bijdragen aan een interactie telden tussen de 40 en 90 woorden.

In de analyse is steeds een vergelijkend perspectief gebruikt zoals gebruikelijk bij kwalitatieve methodes. In dat proces worden de analyseresultaten steeds naast elkaar gelegd en vergeleken met eerdere analyses. Dat wil zeggen dat de cyclus reflectie-transcript-analyse-reflectie per specifiek onderwerp steeds is doorlopen totdat verzadiging optrad en geen nieuwe relevante resultaten meer gevonden werden. Ofschoon we enkel de BeweegKuur setting onderzochten is het materiaal voldoende rijk gebleken aan discursieve strategieën om patronen en regelmatigheden te ontdekken die voor een breder perspectief van betekenis kunnen zijn. Met het oog op de validiteit en de geloofwaardigheid van de interpretaties zijn de resultaten, bij wijze van member check voorgelegd aan vier stuurgroepleden. Zij herkenden zich in de beschrijvingen. Er zijn geen opmerkelijke verschillen tussen de beide vergaderingen waargenomen. Beiden ontleenden een zekere urgentie aan externe ontwikkelingen, de eerste vergadering aan de plotselinge val van Kabinet Balkenende en de tweede aan de start van het nieuwe kabinet. In tabel 4.2 is een overzicht opgenomen van de dataverzameling, onderzoeksmethoden en onderzoeksproces.

Resultaten

‘Hoe voorkom je gezondheidsrisico’s?’ is de overkoepelende vraag bij onderwerpen van discussie in beide vergaderingen. De verschillende opvattingen hierover veroorzaken momenten van spanning in de gesprekken van de stuurgroep. Dit wordt geïllustreerd door een veelvuldige framing en reframing van onderwerpen, relaties en processen in de discussies. Uit de analyse zijn drie steeds terugkerende verhaallijnen over de BeweegKuur naar voren gekomen die verschillen accommoderen, te weten:

1. De BeweegKuur als wetenschappelijk onderbouwde interventie en als referentiekader van verschillende lokale praktijken.
2. De BeweegKuur als geïsoleerde interventie en als toetssteen voor context gevoelige leefstijlinterventies.
3. De BeweegKuur als belangwekkende interventie voor betrokkenen in de stuurgroep en voor externe partijen.

Tabel 4.2 | Overzicht van dataverzameling, onderzoeksmethoden en onderzoeksproces

Type data	Resultaat	Methode	Resultaat
1. Literatuurstudie		Oriënterende literatuurstudie m.b.t complexe samenwerking.	Onderzoeksonderwerp: de betekenis van strategische communicatie bij complexe samenwerking
2. Literatuurstudie		Vervolg literatuurstudie m.b.t discursieve strategieën.	Ontwerp van empirische studie. Vraagstelling, benadering en analysemodel voor frame identificatie. Methode en eenheid van analyse.
3. Stuurgroep		Bijwonen twee vergaderingen. Maken van integrale geluidsopnamen.	4,5 uur geluidsopname van vergaderingen.
4. Transcripten		Integraal volledig, letterlijk uitschrijven van de gesprekken van de vergaderingen op basis van de geluidsopnamen.	2 Documenten: respectievelijk 48 en 39 pagina's platte tekst. Geen toevoegingen van intonatie of non/verbale aspecten.
5. Transcripten		Analyse door identificatie van onderwerpen die in 2 vergaderingen aanleiding gaven tot spanning en tot framing. Codering d.m.v. kleur op aspecten van het identificatie model.	Vijf onderwerpen: 1. BK als referentie voor GLI, 2. Preventieconsult, 3. Preventie op maat, 4. Evidence Based Practice, 5. Gezamenlijke lobby.
6. Transcripten		Analyse van micromobilisatie door framing en reframing rond vijf thema's. De interacties rond sleutelthema's (totaal 111 fragmenten) zijn onderzocht op hoe opvattingen, belangen en thema's verbonden worden.	Drie steeds terugkerende verhaallijnen die bij het uitlijnen spanningen bij de sleutelonderwerpen hanteerbaar maken.
7. Resultaten		Bij elk van drie terugkerende verhaallijnen is de interactie op het uitlijnen onderzocht en geïnterpreteerd en gekeken naar het effect voor de samenwerking.	Effecten zijn toegelicht.
8. Conclusies		Reflectie op de vraagstelling en het onderzoek.	Conclusies en discussiebijdrage

Aan de hand van zorgvuldig gekozen gespreksfragmenten uit beide vergaderingen, die elk een van de drie verhaallijnen representeren laten we de resultaten zien van onze studie.

De BeweegKuur als wetenschappelijk onderbouwde interventie en als referentiekader van verschillende lokale praktijken De framing analyse van de drie steeds terugkerende verhaallijnen laat zien dat de BeweegKuur gaandeweg de paraplu wordt waaronder verschillende opvattingen, doelen en belangen samenkomen. Het is opvallend dat de betrokkenen de confrontatie over de achterliggende verschillen niet aangaan en hun argumenten niet openlijk delen. In plaats daarvan worden de afzonderlijke frames waarin opvattingen en belangen besloten liggen, door middel van taal via verbreding en bruggetjes met elkaar verbonden. Zowel framing van de BeweegKuur als onderwerp van de samenwerking, als framing van de processen en relaties binnen de samenwerking laten het effect van oprekken en verbreden zien; alles wordt in de BeweegKuur samengebracht. Hoe dit discursief tot stand komt wordt in kader 4.2 geduid en geïnterpreteerd.

Kader 4.2 | Framing en reframing van de BeweegKuur

Een terugkerend thema is de vraag: Wordt de BeweegKuur ontwikkeld op basis van wetenschappelijk bewijs of is de BeweegKuur het referentiekader voor lokale variatie? Het gesprek begint vlak na de aanvang van de vergadering op 19 april. De voorzitter houdt een bespiegeling over de noodzaak te komen met een allesomvattend plan voor preventie.

Voorzitter: *'Ja, een masterplan is een groot woord, maar de trend is er, de vraag is alleen hoe sturen we er dan op en waar liggen verantwoordelijkheden? Wat doet de rijksoverheid, de beroepsgroepen, de burger zelf? Dat heeft te maken met je idee over sturen op resultaat en dat is lastig wanneer er ideologische verschillen zijn. Omdat je denkt: de gemeenten lossen het zelf maar op, we hebben nu het proces beschreven waarlangs de BeweegKuur een succes is als je het inkoopt, maar wat is doelmatig en efficiënt als je zou willen sturen als gemeente of verzekeraar?'*

Het is duidelijk dat de voorzitter een brede benadering bepleit die *geframed* wordt als een trend, en daarmee als een gegeven die enkel nog de vraag op roept hoe gestuurd kan worden en waar verantwoordelijkheden liggen. De voorzitter benut de BeweegKuur als paraplu, een onderkomen voor de verschillende opvattingen in de stuurgroep en een verbinding met de gemeentelijke context waarin de gemeenten of verzekeraars de BeweegKuur uitvoeren.

VWS: *'Je kunt als je het via de verzekeraar wilt regelen geen groepen uitsluiten.'* Voorzitter: *'Maar het gebruik ervan, qua intensiteit van instroom, die zou op bepaalde plekken groter moeten zijn, je mag hopen, dat daar meer gebeurt.'* LHV: *'Ik, kan me toch voorstellen dat er gemeenten zijn waarvan je zegt: nou daar loopt de BeweegKuur goed die zou je tot voorbeeld kunnen stellen en elke gemeente die daar niet aan voldoet die moet eens grondig naar zich zelf kijken.'* VWS: *'CVZ heeft onderzocht wat de budgettaire consequenties zijn van het invoeren van de gecombineerde leefstijlinterventie, daar komen aardige resultaten uit.'*

Voorzitter: *'Er loopt steeds onderzoek, maar zo meteen krijgen we misschien die gegevens uit de praktijk dat je ook wel in een dynamiek zit waarbij je afen toe wat moet bijstellen. Soms zijn er politieke wensen waar we niet eens op in kunnen grijpen. Straks zegt iemand: het wordt te duur als jullie die groep er ook nog bij doen, ja dan moeten we het daar mee proberen te doen. En ja, pas als we zelf denken van, nou dat kan echt niet, dan houdt het op.'*

VWS refereert, impliciet, aan de basiszorgverzekering die geen selectieve beschikbaarheid van interventies toe staat. De voorzitter reageert daarop en suggereert, door het gebruik van het woordje *'Maar'*, dat dit genuanceerder ligt. Het gebruik van *'zou'* en *'mag je hopen'* voedt het idee dat VWS bereid is enige context gerelateerde sturing toe te staan. Het LHV steunt de voorzitter en gebruikt dat om de verantwoordelijkheid van gemeenten te accentueren. Met de uitspraak: *'die moet eens grondig naar zichzelf kijken'* lijkt LHV de verantwoordelijkheid voor de publieke gezondheid bij de gemeenten te benadrukken. Zo creëert LHV een contrast met de opstelling van VWS zonder deze direct in twijfel te trekken en wordt de relatie gespaard. VWS benadrukt het belang van standaardisatie door het CVZ onderzoek te verbinden met budgettaire resultaten voor de BeweegKuur.

Met de verwijzing naar onderzoek, en daarmee naar een objectiverende, onpartijdige en deskundige bron schermt VWS zich af voor kritiek. Door de frase *'er loopt steeds onderzoek'* zet de voorzitter onderzoek neer als een thema waarvan ze de waarde deelt met VWS. Ze bevestigt daarmee de relatie met het ministerie. Het gesprek krijgt een wending. Het argument *'ervaringen uit de praktijk'* maakt de waarde van onderzoek betrekkelijker. Ervaringen in de praktijk zijn moeilijk te weerleggen zonder de deskundigheid van de voorzitter en de samenwerking in twijfel te trekken. Tegelijkertijd kan de laatste opmerking *'pas als we zelf denken...'* bedoeld zijn als markering van de grens aan de loyaliteit met de opdrachtgever.

De wijze waarop onderwerpen, relaties en processen worden *geframed laten* gevoeligheid zien voor elkaars expertise. Door elkaars opvattingen en belangen te laten resoneren en te verweven trachten de deelnemers de ander voor zich in te nemen en hem of haar in een voor hen relevante richting mee te nemen, zonder overigens de richting van anderen te ontkennen. Het fragment in Box 1 laat een rijke variatie in *framing* en *reframing* van argumenten zien, die deelnemers construeren om bepaalde doelen te bereiken. De aard van de argumenten doet er niet veel toe; objectiverende bronnen en praktijkervaringen, standaardisatie en contextuele variatie, persoonlijke ervaringen en morele argumenten worden door alle deelnemers op verschillende momenten benut en gemakkelijk gewisseld. Uitbreiding van opstellingen wordt zichtbaar in de bespreking van de externe ontwikkelingen. De gesprekspartners geven middels hun *framing* blijk van een collectieve gevoeligheid voor de verwachting van VWS.

Niet geëxpliciteerde verschillen in opvatting worden in de gesprekken door *framing* of *reframing* overbrugd en verbreed. De deelnemers lijken een inhoudelijk debat over achterliggende verschillen in opvatting en belang te vermijden. In plaats daarvan worden de relaties en identiteiten steeds bevestigd via *framing* en *reframing*. Zo, wordt het ontbreken van een gezamenlijk *frame* in de samenwerking gecompenseerd, zonder de relaties op de proef te stellen.

De BeweegKuur als geïsoleerde interventie en als toetssteen voor context gevoelige leefstijlinterventies

De leden van de stuurgroep, en hun organisaties, werken praktisch met elkaar samen waardoor er verbondenheid aan een gezamenlijk proces ontstaat. De wederzijdse afhankelijkheid en de gezamenlijke afhankelijkheid van het ministerie van VWS worden daardoor steeds bevestigd. Uit de gesprekken spreken zorg en respect in elkaars bejegening, ook wanneer opvattingen of argumenten niet worden gedeeld. De strategie die mogelijke spanning in de onderhandelingen wegneemt is het voortdurend bouwen aan de relatie. Niet de inhoud, maar de onderlinge relaties staan centraal. Om de samenwerking in stand te houden gaan de deelnemers op zoek naar een gedeeld belang op een hoger niveau: gezondheidswinst door preventie. Het proces dient de relatie en de communicatie is daarbij de smeerolie. Het fragment in kader 4.3 illustreert dit.

Kader 4.3 | BeweegKuur door framing verruimd en verbreed

Is de BeweegKuur een geïsoleerde interventie of een toetssteen met een implementiestructuur voor context gevoelige leefstijlinterventies? Dit tweede terugkerende thema start halverwege een gesprek over wat volgens de stuurgroep de kern is van de BeweegKuur. Het citaat begint halverwege de vergadering van 19 april wanneer

de resultaten van de eerste opschaling van de BeweegKuur worden besproken. VWS heeft net gezegd:

'Laat er geen misverstanden over bestaan, er komt geen BeweegKuur in het pakket. Er komt een GLI in het pakket, die moet aan een aantal criteria voldoen, in overleg met CVZ en RIVM getest op de BK. (...) Dus een zekere transparantie zodat (...) iedereen die voldoet aan de standaard mee kan doen. Dat is het idee, dan moet het wel landelijk beschikbaar zijn en daar wordt aan gewerkt'.

NISB/projectleider: *'en de voorwaarden te creëren om het mogelijk te maken'.*

De projectleider van NISB pakt de opmerking over om de instemming en nauwe uitvoeringsrelatie met VWS te bevestigen en de verspreiding van de interventie onder de aandacht van de vergadering te brengen.

KNGF: *'ik heb een stukje gemist geloof ik, maar mijn indruk is dat, gaande het traject de doelstelling wat veranderd is van de BeweegKuur, tenminste, dat is mijn interpretatie nu, dat je het nu veel meer hebt over de criteria waar in je gaat toetsen of een beweegaanbod voldoet aan de criteria omdat je af kunt stemmen op de BeweegKuur, klopt die aanname?'*

LHV.: *'Ja, maar dan vind ik dat dus ingewikkeld, want landelijk geheel beschikbaar krijgen is toch een heel ander soort werk, ik begrijp die vergelijking ook niet zo goed, want dat is geen vergelijking maar een soort toets'.*

NHG: *'Dus de BeweegKuur is bedoeld om criteria uit te formuleren waar gecombineerde leefstijlinterventies aan moeten voldoen willen zij vergoed worden. Maar dat betekent dat je implementatie verhaal he, dus niet van hoe kunnen we dat wat we ontwikkeld hebben landelijk beschikbaar krijgen maar hoe kunnen we zoveel mogelijk activiteiten in het land beschikbaar krijgen die voldoen aan de criteria'.*

De KNGF wekt de indruk zich kwetsbaar op te stellen door de opstelling te omkleeden met frases als: *'ik heb een stukje gemist', 'mijn indruk is', 'tenminste, dat is mijn interpretatie nu'* en *'klopt die aanname?'*. Dit voorkomt opnieuw dat relaties worden gebruikt. LHV hanteert de zelfde strategie: *'Ja maar dat vind ik ingewikkeld'* suggereert een weifelende opstelling die specifiek is en niet te weerleggen. De opponent kan de bedoelingen nogmaals uitleggen, maar dat zou de spanning kunnen doen opwekken die men juist toe wil dekken. De opmerking *'landelijk beschikbaar krijgen is toch een heel ander soort werk'* steunt wat LHV eerder in het gesprek als ingewikkeld karakteriseerde, LHV wil het ontwikkelen van interventies scheiden van het implementeren ervan. Het is een subtiele manier om uit te drukken dat men het oneens is zonder dit expliciet te maken en de relaties onder druk te zetten. De toevoeging

'toch' onderstreept subtiel dat ontwikkelen niet het zelfde is als implementeren, wederom om partners niet te bruuskeren.

De verandering wordt in deze formulering, van NHG, gepresenteerd in de vorm van een 'whole story frame'. De opstelling van VWS geeft weinig ruimte tot het oprekken van het BeweegKuur concept in de richting van specifieke belangen van de organisaties. De gesprekspartners tonen zich collectief gevoelig voor de verwachting van VWS. Het resultaat van deze micromobilisatie is dat het vraagstuk van de verspreiding en de identiteit van de BeweegKuur als toetssteen, geaccepteerd worden als uitgangspunten bij de opdracht van de stuurgroep. De BeweegKuur is opnieuw *geframed* en is van een andere context voorzien. Aanvankelijk wordt de BeweegKuur door de meeste deelnemers gepercipieerd als een context onafhankelijke geprotocolleerde interventie. Gaandeweg de gesprekken verandert het *frame* en wordt de BeweegKuur gedefinieerd als referentie voor het toetsen van interventies. Alle interventies die de toets van de BeweegKuur doorstaan komen in aanmerking voor vergoeding via de basiszorgverzekeringswet (als het kabinet daartoe zou besluiten).

Hoe sterker de band, hoe groter de bereidheid naar elkaar te luisteren en hoe meer dit verplicht en bindt. De voortdurende en intensieve zorg om de relatie maakt dat stoppen met de BeweegKuur gaandeweg geen optie meer is. In de vergadering worden onderwerpen vanuit de eigen referentie benaderd en worden compromissen gesloten op kwesties die voor de eigen referentie minder belangrijk zijn, om zo ruimte te creëren voor meer betekenisvolle aspecten. Met behulp van *framing* vindt een uitbreiding plaats van repertoires en worden er elementen aan de BeweegKuur toegevoegd die nieuwe contexten creëren ondanks verschillen in belang en standpunt. Het eigen belang wordt gerelativeerd door 'uitruilen' van aspecten voor het collectieve belang. Zo lijkt men iets toe te geven ten behoeve van de samenwerking. Uitrusten voorbeelden zijn talrijk: VWS hanteert een *evidence based policy* voor de zorg en preventie maar versoepelt de standaard om opschaling van de BeweegKuur mogelijk te maken. De implementatie vraagt aandacht voor contextuele variatie met een diversiteit aan interventies en LHV en NHG verruimen hun kijk op implementatie. Via de BeweegKuur verzorgen de betrokken partijen alle een onderdeel in de uitvoering van de keten, waar subsidie tegenover staat. Dit draagt bij aan de betrokkenheid bij de BeweegKuur in haar geheel. Partners verwijzen wel naar elkaars referenties en accepteren de verschillen die zonder de wederzijdse afhankelijkheid mogelijk tot escalatie of tot terugtrekking zouden leiden. Uitrusten van belangen en opvattingen is, in combinatie met zorg om de relaties, een belangrijke discursieve strategie die maakt dat verschillende opvattingen en belangen naast elkaar kunnen bestaan.

De BeweegKuur als belangwekkende interventie voor betrokkenen in de stuurgroep en voor externe partijen

Zorg voor elkaar in combinatie met zorg voor zichzelf hebben als resultaat dat de partners verbonden blijven aan de samenwerking en dat de BeweegKuur continueert. Tegelijkertijd wint de BeweegKuur aan impact omdat ze door de verbreding aantrekkelijk is voor veel organisaties en toe te passen in verschillende contexten. Een grootschalige implementatie wordt daarmee mogelijk. Ten derde heeft de verbreding tot gevolg dat de BeweegKuur aantrekkelijk is voor externe partijen en het dus mogelijk maakt externe ontwikkelingen te incorporeren.

Het lukt de leden van de stuurgroep, zij het mondjesmaat, om hun specifieke belangen via lobby aan de BeweegKuur te koppelen. Het gemeenschappelijke karakter staat niet ter discussie. In het gesprek van november 2010, over de lobby naar de minister (kader 4.4) heeft de stuurgroep het plan de samenwerking uit te breiden met enkele grote patiëntenorganisaties.

Kader 4.4 | De lobby

Het derde terugkerende onderwerp is de externe lobby voor de BeweegKuur en hoe de uitvoering in de interacties binnen de stuurgroep concreter wordt. In de vergadering van april besluit men tot een gezamenlijke lobby en in de najaarsvergadering wordt de invulling ervan besproken.

Voorzitter: (...) 'Dus wat kunnen we op welk moment eventueel nog doen?' VWS: 'Het liefst nog een keer bewegen op locatie, dat de minister daar een aantal mensen spreekt, die de BeweegKuur gevolgd hebben of willen volgen. Dus juist het cliëntperspectief, deze cliënten gaan niet op het Malieveld gaan staan van: 'we willen een beweegprogramma!'.

Voorzitter: 'We hebben het Algemeen Overleg (AO) Sport (ministerieel overleg met tweede kamer) binnen 2 weken. De woordvoerders krijgen dan telefoontjes en gesprekjes van mensen die iets kwijt willen vanuit de lobby sfeer, de cliënten achterbannen, zoals wij hier zitten. Wij willen bij u onder de aandacht brengen dat wij het belangrijk vinden dat er zoiets als de BeweegKuur blijft want wij hebben er baat bij. Dat lijkt mij wel een moment'.

DVN: 'Ik zie ons, de Diabetes Vereniging, niet als degene die professionals vertegenwoordigen. Ik bedoel een echt klantperspectief. Je zou het ook samen kunnen doen met vasculair, of vaten bijvoorbeeld, met grote aandoeningen.'

VWS stelt voor de lobby te verbinden met cliënten, en de minister via haar binding met cliënten in te nemen voor het BeweegKuurproject. De voorzitter reageert hierop door de cliënt uit het voorstel van VWS saillant te maken om vervolgens context te

creëren voor haar suggestie het Algemeen Overleg sport (AO) als momentum te benutten. Cliëntenorganisaties uit de zorg en de cliënt focus van de minister worden door de voorzitter verenigd in het Algemeen Overleg Sport. Een gelegenheid die voor de zorgorganisaties niet direct voor de hand ligt. DVN pakt de suggestie op de cliënt centraal te stellen en voorziet zichzelf van een identiteit als dé vertegenwoordiger van dit door VWS voorgestelde, door de minister gewaardeerde, perspectief. DVN doet dit door zichzelf, onder gelijken als ledenorganisatie met een klantrelatie, net iets specialer te maken vanwege haar directe relatie met de doelgroep. Tegelijkertijd wekt ze de suggestie de stuurgroep ruimhartig te laten delen in haar relaties met (grote) externe partijen.

LHV: *'Misschien ook de samenwerkende fondsen, dat is wel een club. Als die een brief schrijven, dat zou misschien niet zo gek zijn, ik weet het niet zeker'*. VWS: *'Dat zou wel goed zijn, die mensen zouden er bij kunnen staan, we hebben verder ook geen contact meer met cliëntenorganisaties of volgens mij heeft de minister daar ook wel in elk geval een warm hart voor de patiënten en cliëntenorganisaties. Of waar hebben we het over?'*

DVN: *'Dat idee heb ik ook wel erg, je bent ook bij de diabetes begonnen zeg maar'*. LVG: *'Ik denk dat dit een sterk punt is, ik denk dat je de diabetes en de cardiovasculaire groep moet nemen. Met de obesitas erbij dan maak je het verhaal lastiger denk ik (.). Of het er nu vijf of twee zijn, als de aantallen maar groot genoeg zijn en dat heb je wel met Hart en Vaten en de DVN'*.

Voorzitter: *'Laten we besluiten dat we proberen dat scherp neer te zetten en de brief te sturen naar de minister, de woordvoerders en de vaste Kamercommissie. Ik zou dan niet alleen de woordvoerder sport kiezen maar ook degenen die aan de preventiekant zitten, zeg maar die kunnen dan de woordvoerders sport ook bij praten'*.

LHV sluit zich aan bij de suggestie van DVN de samenwerking te verbreden en creëert met een weifelende opstelling ruimte voor alternatieve reacties. VWS benut de ruimte en geeft steun aan de uitbreiding. Om het gebrek aan directe betrokkenheid bij patiënt en cliënten bij de stuurgroep te verhullen gebruikt VWS mogelijk woorden als *'zou wel'*, *'zouden kunnen'* en stelt een min of meer retorische vraag om te voorkomen dat de suggestie wordt gewekt dat andere keuzes niet mogelijk zouden zijn. De DVN verwoordt haar waardering voor de keuze van VWS voor het cliënt perspectief en voorziet in een extra argument, *'het is begonnen bij de diabetes'*, dat de aandacht afleidt van de belangen van DVN. LVG maakt de verruiming expliciet, sluit een groep buiten die gevoelig ligt, en benadrukt de kracht van de grote cliëntengroepen voor de lobby. De voorzitter pakt de argumenten van LVG op om een besluit voor te bereiden. Iedereen stemt in met de focus op cliënten, het AO sport als momentum en de steun die buiten de stuurgroep gezocht wordt.

De stuurgroep leden zijn bereid elkaar te betrekken en ruimte te geven. Dat gebeurt via taal, subtiel, maar effectief. Dat de stuurgroepleden het preventie-ideaal delen leidt tot verregaande samenwerking en mogelijk ook tot brede steun buiten de stuurgroep. Lobby is een communicatiestrategie die voortkomt uit de eerdere geslaagde strategieën binnen de stuurgroep.

Conclusies

In de gesprekken in de stuurgroepvergaderingen worden spanningen verminderd door de eigen *frames* te verbreden en te verbinden met *frames* van anderen. Op die manier worden de drijfveren van de partners erkend en blijven de relaties ongeschonden. In overstemming met bevindingen van Gray (2003) en Snow & Benford, (2000) concluderen we dat relationele processen worden vormgegeven door het uitbreiden en overbruggen van *frames*. Het relativeren van de eigen belangen en opvattingen ten opzichte van het collectieve belang krijgt vorm door het 'uitruilen' van deelbelangen of opvattingen. Dit vermindert de spanning in de samenwerking: het kiezen en uitruilen verstevigt de relaties. Deze bevinding is vergelijkbaar met bevindingen uit onderzoek naar het omgaan met onzekerheid bij het oplossen van complexe problemen (Aarts & van Woerkum, 2002a). De stuurgroepleden delen het preventie-ideaal en zijn daarmee doordrongen van de wederzijdse afhankelijkheid voor het resultaat evenals van de noodzaak tot samenwerking. Dit mechanisme werd eveneens zichtbaar bij onderhandelingen bij sociale conflicten (Pruitt & Carnevale, 1993). Kortom het verruimen van *frames*, de uitruil van belangen en de zorg om de relaties dragen bij aan een goede sfeer waarin mogelijke spanningen worden voorkomen tijdens het proces. Op die manier is de BeweegKuur gaandeweg acceptabel geworden voor alle partijen. De nieuwe, ruimere omtrek van de BeweegKuur die door de collectieve ondersteuning van een gemeenschappelijk resultaat is ontstaan heeft de betrokkenheid van alle deelnemers gestimuleerd. Niet alleen hebben zij allemaal de nodige ruimte gekregen, het proces heeft ook geresulteerd in de mogelijkheid voor een breed scala aan alternatieven voor de uitwerking van de interventie.

Niet het individuele perspectief is maatgevend voor de opstelling van de deelnemers, maar het gezamenlijk construeren van wat er aan de hand is en wat er moet gebeuren. Het voortdurend zorgdragen voor de relaties levert wederzijds respect en ruimte op. Het belang van relatiewerk in strategische samenwerking zoals dat eerder door Pruitt & Carnevale (1993) en Aarts (1998) is beschreven wordt in dit onderzoek bevestigd. Benford & Snow (2000) wijzen op de mogelijkheid van een centraal mechanisme dat als de identiteit van het collectief wordt getypeerd (p. 631). In dit onderzoek wordt de gezamenlijke zorg voor het relatienetwerk als een dergelijk mechanisme geïnterpreteerd. Het ontwikkelen van een constructieve samenwerkingssituatie, waarbij de deelnemers rekening houden met elkaar en met de veran-

deringen die voortdurend plaats vinden, is wat de leden aan de BeweegKuur bindt (Lipsky, 1980; Elias, 1994). Het aloude spreekwoord 'Wie goed doet, goed ontmoet' krijgt hier betekenis.

De deelnemers hebben plezier in de gezamenlijke successen en ervaringen. De gesprekken geven blijk van een respectvolle bejegening van elkaar en van de bereidheid van elkaar te leren. Dat sluit aan bij de bevindingen van Leeuwis en Aarts (2011) over samenwerking bij complexe innovatie processen. Individuele leden van de stuurgroep projecteren hun opvattingen en belangen op de BeweegKuur als interventie. Uit deze projecties ontstaan nieuwe contexten die in de eigen netwerken voor nieuwe perspectieven zorgen en de waarde van de samenwerking bevestigen. Dit verband is eveneens beschreven in de literatuur en bevestigd in eerder onderzoek (Latour 1996; Ford et al., 2002; Ter Haar et al., 2012). Deze bevindingen leidden tot de conclusie dat de nadruk die in veel samenwerkingsprojecten wordt gelegd op overeenstemming over de koers niet terecht is. Niet alle neuzen hoeven de zelfde kant uit te gaan. Het zijn de specifieke contextualisaties die middels *framing* in communicatie worden geconstrueerd die bijdragen aan het verbinden van specifieke belangen aan de BeweegKuur. Zo draagt gemeenschappelijke contextualisatie bij aan het samenkomen van verschillende interpretaties en belangen in de BeweegKuur, zonder dat deze worden ondergraven.

Discussie

Uiteraard kunnen we op basis van deze studie geen generaliserende uitspraken doen over de betekenis van taal voor het verminderen en / of voorkomen van spanningen tussen eigen opvattingen en belangen binnen een complex samenwerkingsverband. Daartoe is de empirische basis van deze studie te smal. Om die reden hebben we onze conclusies besproken tegen het licht van eerdere studies die vergelijkbare resultaten laten zien. Het perspectief van de strategische communicatie is op zijn minst een rijke inspiratiebron gebleken voor een goed begrip van de aard en de betekenis van de ontwikkeling van relaties in een complex samenwerkingsverband. Studies naar de werking van discursieve strategieën in complexe samenwerkingsverbanden bieden daarmee een aanvullend perspectief op meer gangbare rationale perspectieven.

Meer algemeen biedt deze studie inzicht in de manier waarop mensen via gesprekken vormgeven aan een complexe samenwerking. Aan de hand van een innovatie in de gezondheidszorg hebben we laten zien hoe de spanning in gesprekken, tussen eigen opvattingen en belangen en de collectieve belangen en opvattingen, via taal wordt verminderd. Het doorslaggevende belang van discursieve strategieën die in de gesprekken de samenwerking concreet maken worden is daarmee met deze casus opnieuw bevestigd. Dat zelfde geldt voor de waarde van een interpretatieve

kwalitatieve inhoudsanalyse van interactieve framing als methode om de aard en het verloop van samenwerking beter te begrijpen. Onze bevindingen bouwen voort op onderzoek naar de betekenis van alledaagse communicatie bij planning van innovatie en communicatie bij complexe samenwerking (Pearce & Littlejohn, 1997; Ford et al., 2002; Gray, 2003; Stacey, 2007; Aarts 2009; Dewulf et al., 2009, 2011; Leeuwis & Aarts 2011). Het laat zien hoe in de gesprekken voor de samenwerking relevante contexten concreet worden. Hoe deze nieuwe, gezamenlijk gecreëerde werkelijkheid, steeds weer een nieuwe gemeenschappelijke referentie vormt voor het handelen van de deelnemers in de samenwerking. Onze bevindingen bevestigen daarmee tot slot de noodzaak van het erkennen van alternatieve planningsopvattingen (Whittington, 2001; Van Woerkum et al., 2011) waarin de context en ook de relatieve onvoorspelbaarheid die eigen is aan interactie, een plaats hebben. Naast rationale planningsopvattingen die gekenmerkt worden door doel-middel plannen kunnen we bijvoorbeeld denken aan contingentieplanning, waarbij van het ene moment naar het andere wordt gewerkt, of, hieraan verwant, aan incrementeel plannen, al lang geleden door Lindblom (1959) uitgedrukt met de plastische term 'voortmodderen'.

Referenties

- Aarts, N. (1998). *Een kwestie van natuur, een studie naar de aard en het verloop van communicatie over natuur en natuurbeleid*. Wageningen: Landbouwniversiteit.
- Aarts, N. & van Woerkum, C. (2002a). Omgaan met risico's en onzekerheden in interactieve beleidsvorming. In: *Tijdschrift voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek in de Landbouw* 17(2): 91-103.
- Aarts, N. & van Woerkum, C. (2002b). Dealing with uncertainty in solving complex problems. In: C. Leeuwis & R. Pyburn (eds.), *Wheelbarrows full of frogs, social learning in rural resource management*: 421-446. Assen: van Gorcum.
- Aarts, N. & van Woerkum, C. (2006). Frame construction in interaction. In: N. Gould (ed.), *Multi-organisational partnerships, alliances and networks*: 229-237. Pontypridd: University of Glamorgan.
- Aarts, N., van Woerkum, C. & Vermunt, B. (2007) Policy and Planning in the Dutch Countryside: The Role of Regional Innovation Networks. In: *Journal of Environmental Planning and Management* 50(6): 727-744.
- Aarts, N. & van Woerkum, C. (2008). *Strategische communicatie, principes en toepassingen*. Assen: van Gorkum.
- Aarts, N. (2009). *Een gesprek zonder einde, over strategische communicatie in een voortdurend veranderende omgeving*. Amsterdam: Vossius Pers.
- Aarts, N., van Lieshout, M. & van Woerkum, C. (2011). Perspectives on negotiation research and practice in communication. In: W. Donohue, R. Rogan & S. Kaufman (eds.), *Framing matters, perspectives on negotiation research and practice in communication*: 234-254. New York: Peter Lang.
- Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organisational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Baan, C. A., Schoemaker, C. G., Jacobs-van der Bruggen, M. A. M., Hamberg-van Reenen, H. H., Verkleij, H., Heus, S. & Melse, J.M. (2009). *Diabetes tot 2025: Preventie en zorg in samenhang*. Bilthoven: RIVM.
- Bateson, G. (1973). *Steps to an ecology of mind*. Londen: Paladin.
- Becker, H. & Faulkner, R. (2008). Studying something you are part of: The view from the bandstand. In: *Ethnologie française* 38(1): 15-21.
- Benford, R. & Snow, D. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. In: *Annual Review of Sociology* 26: 611-639.
- Berendsen, L. (2007). *Bureaucratische drama's. Publieke managers in verhouding tot verzekeringsartsen*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? In: *American Sociological Review*, 19(1): 3-10.
- Bryant, J. & Miron, D. (2004), Theory and research in mass Communication. In: *Journal of Communication* 54(4): 662-704.
- Castells, M. (1997). *The information age: Economy, Society and Culture Volume II, The Power of Identity*. Massachusetts, Oxford: Blackwell.
- Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter-power in the Network Society. In: *International Journal of Communication* 1(1): 238-266.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Chilchrist, A. (2000). The well-connected community: networking on the 'edge of chaos'. In: *Community development journal* 35(5): 264-275.
- Christakis, N. & Fowler, J. (2010). *Connected. Waarom geluk besmettelijk is en je vrienden je dik kunnen maken: hoe sociale netwerken bijna elk aspect van ons leven vormgeven*. Amsterdam: Balans.
- Coleman, P. T. R. V., Nowak, A. & Wrzosinska, L. (2007). Intractable conflict as an attractor. In: *American Behavioral Scientist* 50(11): 1454-1475.
- Delden, van P. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Delft: Eburon
- Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L., Lewicki, R., Aarts, N., Bouwen, R. & van Woerkum, C. (2009). Disentangling approaches to framing in conflict and negotiation research: A meta-paradigmatic perspective. In: *Human Relations* 62(2): 155-193.
- Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L. & Bouwen, R. (2011). An international approach to framing in conflict and negotiation. In: W. Donohue, R. Rogan, S. Kaufman (eds.), *Framing matters, perspectives on negotiation research and practice in communication*: 7-33. New York: Peter Lang.
- Elias, N. (1971) *Wat is sociologie?* Utrecht: Spectrum.
- Elias, N. (1994). A theoretical essay on established and outsider relations. In: N. Elias & J. Scotson, *The established and the outsiders*. Londen: Sage.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. In: *Journal of Communication Management* 43(4): 51-58.
- Fairhurst, G. & Putnam, L. (2004). Organisations as discursive constructions. In: *Communication Theory* 14(1): 5-26.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. In: *Qualitative Inquiry* 12(2): 219-245.
- Ford, J. D. (1999). Organizational change as shifting conversations. In: *Journal of Organizational Change* 12(6): 480-500.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. In: *Journal of Organizational Change* 15(2): 105-121.
- Gastelaars, M. (2011). Kritische analyse: organisatie-effecten van managementsystemen. In: M. Noordegraaf, Geuijen, K. & Meijer, A. (eds.), *Handboek Publiek Management*: 397-417. Den Haag: Boom Lemma.
- Gray, B. (2003). Freeze framing: The timeless dialogue of intractability surrounding Voyageurs National Park. In: R. Lewicki, Gray, B. & Elliot, M. (Eds.), *Making sense of intractable conflicts: Concepts and cases*: 91-125. Washington, DC: Island Press.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organisation of experience*. Harmondsworth: Penguin.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point, how little things can make a big difference*. New York, Boston: Little Brown and Company.

Haar, ter M., Aarts, N. & Verhoeven, P. (2012). Samen voor zichzelf, de ontwikkeling en implementatie van een gezondheid bevorderende interventie binnen een netwerk van organisaties in een complexe omgeving. In: *M&O* 66(4): 70-97.

Haar, ter M., Verhoeven, P. & Aarts, N. (2010). In Beweging! Over de ontwikkeling van de identiteit van een kennisorganisatie in een veranderende context. In: *Journal of Social Intervention: Theory and Practice* 19(3): 52-71.

Hajer, M. & Laws, D. (2006). Ordering Through Discourse. In: M. Moran, R. Martin & R. Goodin (eds.), *The Oxford Handbook of Public Policy*: 249-266. Oxford: Oxford University Press.

Herzele, A. van & Aarts, N. (2012). My forest, my kingdom. Small forest owners coping with government rules and tools. In: *Policy Sciences* 46: 63-81.

Horstman, K. & Houtepen, R. (2005). *Worstelen met gezond leven, ethiek in de preventie van hart- en vaatziekten*. Amsterdam: Spinhuis.

Lamerichs, J., Koelen, M., Molder, H.F.M. te, & Nierop, P. van (2006). *Life: de discursieve actie methode: jongeren ontwikkelen gezondheidsinterventies*. Wageningen: Communicatiemanagement, Wageningen UR, GGD Eindhoven.

Latour, B. (1987). *Science in Action, How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Latour, B. (1996). *Aramis or the Love of Technology*. Cambridge, Massachusetts, Londen: Harvard University Press.

Leeuwis, C., & Aarts, N. (2011). Rethinking communication in innovation processes: multiple modes of intermediation in complex systems. In: *Journal of Agricultural Education and Extension* 17(1): 21-36.

Leeuw, E. de, McNess, A., Crisp, B., & Stagnitti, K. (2008) Theoretical reflections on the nexus between research, policy and practice. In: *Critical Public Health* 18(1): 5-20.

Lewicki R., Gray, B. & Elliot, M. (2003). *Making sense of intractable environment conflict: Concepts and cases*. Washington, Washington DC: Island Press.

Lieshout, M. van, Dewulf, A. R. P. J., Aarts, M.N.C. & Termeer, C.J.A.M. (2011). Do scale frames matter? Scale frame mismatches in the decision making process of a 'mega farm' in a small Dutch village. In: *Ecology and Society* 16(1): 1708-3087.

Lindblom, Ch. E. (1959). The science of muddling through. In: *Public Administration Review* 19(2): 79-88

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy, dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.

Mastenbroek, W. (1996). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan de Rijn, Diegem: Samsom

Mintzberg, H. (1983). *Structures in Fives, designing effective organizations*. New Jersey: Prentice Hall

Neuvel, J.M.M. & Aarts, M.N.C. (2004). Voorbij de leek, de wetenschapper en de moralist...; Een onderzoek naar typen argumenten die mensen gebruiken om geloofwaardigheid op te bouwen in onderhandelingen over de herinrichting van het landelijk gebied. In: *Tijdschrift voor sociaalwetenschappelijk onderzoek van de landbouw* 19(4): 208-216.

Noordegraaf, M., Geuijen, K. & Meijer, A. (eds.) (2011). *Handboek Publiek Management*. Den Haag: Boom Lemma.

Noordegraaf, M. (2000). Professional sense-makers: managerial competencies amidst ambiguity. In: *International Journal of Public Sector Management* 13(4): 319-332.

Pearce, W. B., & Littlejohn, S. W. (1997). *Patterns of Expressing Difference. Moral conflict when social worlds collide*: 107-125. Thousand Oaks, California: Sage.

Pepper, G. L. (1995). *Communicating in Organizations: A Cultural Approach*. New York: McGraw-Hill.

Pleijter, A. R. J. (2006). *Typen en logica van kwalitatieve inhoudsanalyse in de communicatiewetenschappen*. Ubbergen: Tandem Felix.

Pruit, D. G. & Carnevale, P. G. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.

Snow, D., Rochford, B., Worden, S., & Benford, D. (1986). Frame alignment processes, microbilization, and movement participation. In: *American Sociological Review* 51(8): 464-481.

Stacey, R., & Griffin, D. (2005). Introduction: researching organizations from a complexity perspective. In: R. Stacey & D. Griffin (eds.), *A complexity perspective on researching organizations: Taking experience seriously*: 1-12. Londen: Routledge.

Stacey, R. (2007). The challenge of Human Interdependence: Consequences for thinking about the day practice of management in organizations. In: *European Business Review* 119(4): 292-302.

Taylor, J. & Robichaud, D. (2004). Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. In: *Organization Articles* 11(3): 395-413.

Twist, van M., Edelenbos, J. & van der Broek, M. (1998). In dilemma's durven denken. In: *M&O* 52(5): 7-23.

Vermunt, B., Aarts, N. & van Woerkum, C. (2002). *Gebieden der wijzen deel 2, een analysekader voor onderzoek naar leren en innoveren in netwerken*. Wageningen: Leerstoelgroep Communicatie en Innovatiestudies.

Vreese, de C. H. (2005). News framing: Theory and typology. In: *Information Design Journal + Document Design* 13(1): 51-62.

VWS, (2006). *Kiezen voor gezond leven 2007-2010*. Den Haag: VWS.

VWS, (2008). *Programmatische aanpak van chronische ziekten*. Den Haag: VWS.

Weerd, I. de, Broeders, I. & Butselaar, L. (2008). *Onderbouwing voor de ontwikkeling van de BeweegKuur, Samenvatting en conclusies van de voorbereidende fase*. Bennekom: NISB.

Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Londen: Sage.

Wevers, A., Renes, R. J. & van Woerkum, C. J. M. (2008). *Water en olie dat mengt niet vanzelf: Onderzoek naar theoriegebruik bij leefstijlcampagnes*. Den Haag: ZonMw.

Wink, G., van Woerkum, C. M. J. & Renes, R. J. (2007). Planning in de praktijk van gezondheidsbevordering: de FLASH!-case. In: *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen* 85(7): 379-385.

Whittington, R. (2001). *What is strategy and does it matter?* Londen, Routledge

Woerkum, van C.J.M., Aarts, N. & van Herzele, A. (2011). Changed planning for planned and unplanned change. In: *Planning Theory* 10(2): 144-160.

Yanow, D, & Schwartz-Shea, P. (2006). *Interpretation and method: Empirical research methods and the interpretive turn*. New York: Amonk.

Yin, R. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. California: Sage Publication

5

Finding common ground in implementation

Towards a Theory of Gradual Commonality

This chapter has been resubmitted after review to Health Promotion International, december 2013, as: Ter Haar, M., P. Verhoeven & N. Aarts (resubmitted after review). Finding Common Ground in Implementation. Towards a Theory of Gradual Commonality. In: *Journal of Health Promotion International*.

5.1 Introduction

The BeweegKuur is a combined lifestyle intervention aimed at promoting sufficient physical exercise and a healthy diet among people in the Netherlands who are overweight and have a diabetes risk. Initially, the former Minister for Health, Welfare and Sports wanted the intervention to be included in the basic Dutch national medical insurance scheme for all Dutch people by 2011. A key condition for including an intervention of this kind in the primary health care package is that it is available nationwide. Work on developing the BeweegKuur started in 2007, led by the Netherlands Institute for Sport and Physical Activity (NISB), on the basis of literature, experience of existing interventions and interviews with expert panels and people who are overweight and have an increased risk of diabetes.

The intensive collaboration in a variety of local contexts and for diverse groups across the nation makes the BeweegKuur an interesting case, as it is not easy to implement a national protocol in a variety of contexts and for diverse groups. In a short period of time, the BeweegKuur protocol was implemented via regional and local networks in which various experts developed a joint policy and combined the coordination of the implementation. The stakeholders depend on each other for effective implementation. The General Practitioner (GP) calls in the nursing practitioner from the GP's practice as a lifestyle advisor to coach BeweegKuur participants. Together with the participant, the nursing practitioner selects an appropriate exercise programme, which the participant follows twice a week for ten weeks at a local exercise, sports or physiotherapy centre. All participants see a dietician and are informed as a group about nutrition. That way, between 2007 and 2012, multi-disciplinary networks were set up around participating practices as an implementation structure for the BeweegKuur. Does BeweegKuur work?

Yes BeweegKuur does work. The monitor on the implementation showed its success (Helmink et al., 2010, 2011, 2012). It showed that the majority (80%) wants to continue the BeweegKuur cooperation even after the Dutch government changed its policy and rejected further financial support. Even 43% of the participants think that the networks continue in future. Recent research on the alliances in the BeweegKuur (Den Hartog et al., 2013) showed three general conditions for successful coordinated action: 1. flexible protocols and management that allow for contextual adaptations, 2. making success and challenges visible, 3. time and funding to overcome differences in culture between sectors, to build trust. We agree on these lessons and would add the experience of working together and in line with that the reflection on shared events and practices. The reflection on their co-creation helps to build on trust and space for differences as well as to build a shared practice based knowledge. The presence of scientists helps to build in translations from experiences to theory and vice versa.

This study is part of a series into the complex collaboration between sports and healthcare. The aim of this study is to understand the dynamic process of complex collaboration. In a Delphi study, a common perspective on implementing the BeweegKuur is constructed systematically and interactively. The idea is to create a basis for a practice-based theory on collaboration through the analysis of the interactions. The central question of this empirical study is: How can we reach common ground for effectiveness in the complexity of the implementation processes of a nationally developed, combined lifestyle intervention that leads to a collaboration for local implementation by various stakeholders in sports and healthcare?

5.2 Background

National and international public health policymakers are increasingly calling for a collaboration in implementation using research and practice in the domain of public health (Van Daele et al., 2012). The diverging accountability regimes the various collaborating stakeholders face make the sharing of knowledge is difficult.

The objective of joint learning based on shared knowledge has been the starting point in the collaboration between practice and science before (Leeuwis and Pyburn, 2002; De Leeuw et al., 2008; Wehrens, 2013). Although scientists acknowledge the importance of having a knowledge basis that is shared by both science and practice, the process for designing scientific models is often far removed from the practical field. It is therefore not surprising, says Bal, that poor, little or no use is made of this knowledge in practice (Bal, 2012: 8).

Wierdsma stresses the value of co-creation when looking for new forms of involvement that are the prerequisite for both shared changes and linking up with a specific context (Wierdsma, 2004: 2). Co-creation is based on the idea that states knowledge generated and applied through the interaction among actors in a network or community of practice will have high potential to be used recognized and to have impact on practice (Wenger, 2002). Wierdsma shares the view that reality, as we perceive it, is a reality that is interpreted, constructed and accepted (Wittgenstein, 1958; Elias, 1971).

Critical review on existing implementation theories

Almost half a century ago Wildavsky (1973) warned about neglecting local differences and avoiding the complex nature of policy implementation.

Reviewing the implementation literature since there three generations researchers can be distinguished. The first generation is focused on how a policy decision can be carried out as planned. Studies concentrate on suggestions for future research

with their modes of managing implementation as operational governance (Sabatier and Mazmanian, 1980; Hill and Hupe, 2009). Critiques lead to a new generation that paid more attention to an interactive relation with the local level (Lipsky, 1980; Scott, 1998) Bottom up should fill in top down gaps. Wandersman et al. (2008) as well as Meyers et al. (2012) discussed systematical step-wise approaches to build on (Quality) Implementation Frameworks: a synthesis of critical steps in the implementation process, relating to interactive systems for dissemination and implementation. This is similar to the dissemination of innovations as described by Rogers (2003). Even the third generation is sorting out the relative importance of explanatory variables (Wensing et al., 2010) without a comprehensive synthesis or a unifying theory to implementation analysis. The complexity, although almost in every research mentioned as very important, dealt with involving even more variables into the effectiveness research. It looks like we are stuck. Gradually, the implementation research is not only narrowing the possibilities to experiments, also the evidence based medicine tradition, dominates the art of effects that will be measured. The ambition is to distill theory and evidence and translate this knowledge into user-friendly innovations. Unexpected or unplanned effects are hardly considered. The interconnectiveness between management of change and effect research is having this effect (Bal et al., 2010).

Our aim is to get an advanced understanding of how the complexity of the implementation processes unfold, without narrowing down the complexity by choosing one perspective and simplify reality for the ability of research. The complexity of the combination of different professionals with various references, the mixed practices, the variety of contexts and fields gives serious doubts whether blue prints and evidence based steps give the hand-out in these complex settings to achieve diverse goals and empirical support. Since settings and people are changing, we could change our perception and approach all together to a more realist and constructionist one. From a scientific perspective it is more interesting to focus on the way actors create context and direction in their cooperation than to focus on theoretical evidence. We experience that categories are incomparable, old and much disputed and changing all the time. This explains our attempt to differ the approach: start from practice and build on experiments with new ways of cooperation between research and practice to come to new forms of knowledge building. It is an experiment with co-creation of knowledge between science and practice.

The starting point of this study is that reality and our understanding of it cannot be seen as something that can be explained by means of an underlying pattern or cause but that our knowledge about reality is a consequence of the process of attributing meaning in interaction (Knorr-Cetina, 1981; Weick, 1995). Practice is messy and

complex and cannot therefore be controlled by evidence-based rules, procedures and protocols that have been developed on the basis of theory.

Previous studies in this series suggest that possibilities for dealing with complexity have to be found by studying dialogues between stakeholders about their shared experiences and reflecting on them. The idea of generating theory by using empiricism as a starting point in order to achieve a more effective practice was elaborated by Glaser and Strauss in the 1960s and 70s with the Grounded Theory method (Glaser and Strauss, 1976). This study builds on this tradition. The aim is to construct a practice-based theory of collaboration, a theory that is accessible, recognisable and useful both for science and practice.

5.3 Grounded Theory

Grounded Theory is theory building based on empiricism using systematically obtained and analysed practice-based research data. The start is the reverse of the classical model in which theory is used as a search strategy for collecting empirical data that the theory must then verify or falsify. In the case of grounded theory, the theory is systematically constructed, via induction, on the basis of real events. The researcher moves back and forth between facts and analysis, an inductive process that is carried out in phases. Initially, open-coding data into categories, is based on the question: *'what do I see?'*, *'what is going on?'*. The coded concepts derived from the observations are then ordered by studying the codes on the basis of the question: *'What are the differences and the similarities that occur in specific circumstances and how can they be explained?'* In the process of comparing, during which the various data are ascribed meaning in the form of categories, it is possible to study which explanations clarify the relationships between the relevant categories. These explanations are the building blocks for the grounded theory. Because they are related to a specific practice and match experiences and mechanisms found there, not only researchers but also those involved in that practice can recognise them. This makes it a useful theory both for further theory development and for practical use (Glaser and Strauss, 1976: 78). Pandit defines the Grounded Theory method as a five-step process of research design, data collection, organisation, analysis, and comparison to literature (Pandit, 1996).

5.4 Method

Delphi study

Following Elias (Elias, 1971), Stacey argues that people find it easier to see themselves as individuals taking rational, logical steps rather than thinking about themselves in terms of interdependence with others (Stacey, 2007: 294). When people collaborate, many of the choices they make in order to arrive at decisions are tied up with their interaction. Working together, people choose from an infinite number of alternatives of what to say and how to say it. How and what you say depends on the effect you want to achieve (Te Molder and Potter, 2005). The idea that collaboration is the result of interaction is why the researchers opted for a Delphi study.

Linstone and Turoff describe a Delphi study as a method of structuring group communication processes for the purpose of studying the group's relationship with a complex problem (Linstone and Turoff, 1975: 3; Turoff & Linstone, 2002).

Interactively exploring an option in writing in various rounds, using carefully designed sequential propositions, gives the Delphi study shape and substance. People respond individually and anonymously and are informed about the responses from previous rounds in each following round.

The Delphi method helps to connect individual perceptions to those of the other stakeholders and therefore arrive at a shared perception of the problem.

Recruiting and informing participants

The participants for the Delphi study were informed and recruited from BeweegKuur networks all over the country; 35% from regional and 65% from local networks by the NISB, the National Association for Organised Primary Care (LVG) and the Regional Support Structure for Primary Health Care (ROS). A prerequisite for taking part in the survey was that stakeholders were involved in the implementation of the BeweegKuur or another combined lifestyle intervention. Participants were contacted by telephone and email four weeks before the first survey took place. 199 individuals received an invitation, individuals, not organizations, were selected on the basis of their participation in the Beweegkuur. The participants for the Delphi study were informed and recruited from regional and local BeweegKuur networks by the researcher. Through the networks of ROS, LVG and NISB people were asked for e-mail and phone numbers. They gave the e-mailaddresses of the regional networks that the researcher mailed with information on the Delphi method. When the reaction was low she phoned also to catch up with the local networks. Finally she mailed 199 participants all through their offices. Any double, incomplete

or prematurely aborted responses to the survey were removed. 107, 97 and 79 respondents, respectively, took part in the three rounds. Respondents varied in participation frequency; 53 of them took part three times, 43 twice and 37 once. As far as we can see there is no specific relation or pattern in how people were recruited and the response rate. What you could see though is that there were provinces that were more active than others. Then this was interpreted as a result of being more active from the start of the project. Although the distribution of the five categories varied a little over the three rounds, the representation of all categories in the three rounds was considered satisfactory (see table 1).

Table 5.1 | Respondent surveys

Respondent category	Survey 1 n (%)	Survey 2 n (%)	Survey 3 n (%)
Health service workers	17 (15.9)	16 (16.5)	14 (17.7)
Community services	21 (19.6)	22 (22.7)	18 (22.8)
Health professionals	27 (25.2)	20 (20.6)	18 (22.8)
Sports services	25 (23.4)	26 (26.8)	21 (26.6)
GP's/NP's	17 (15.9)	13 (13.4)	8 (10.1)
N	107 (100)	97 (100)	79 (100)

N = 199

The study design

Seven propositions about ways of implementing the BeweegKuur were formulated in the first round. These propositions were based on insights from previous studies and tested by a small group of stakeholders and adjusted based on their responses. It was decided to use a four-point scale in order to avoid a 'neutral' central proposition. In three rounds, stakeholders constructed a common perspective of implementing an intervention in a systematic way and through interaction. Respondents were given the opportunity to elaborate on each option. The arguments, considerations and circumstances underlying the opinions and expectations were analysed, with the result instigating the next round.

The invitation contained the link to the web-based Survey Monkey survey programme. Researchers and respondents sent each other anonymous feedback and responses, thereby excluding mutual interference. Any attempts to get unfair access

were identified, and the collected responses are not accessible to third parties. Data was collected through Survey Monkey and prepared for statistical analysis via SPSS. The variance analysis (ANOVA) was used to compare the expert groups. The T-test was used to compare the regional and local networks.

For the purposes of statistical processing, the participants were classified based on substantial and organisational similarities, resulting in five categories:

1. Healthcare service workers: Regional Support Structure staff, 16%.
2. Community policy organisations (community policy officers, community health services, community mental healthcare service professionals), 22%.
3. Health professionals (exercise therapists, physiotherapists, dieticians), 23%.
4. Sports and exercise professionals (social services, fitness, sports clubs, sports support services), 25%.
5. General practitioners (GPs, nursing practitioners), 14%. The participation level varied per round; dropping by 6% among GPs and by 2% among health professionals. There was a rise in the number of participants from sports organisations (3%), community policy organisations (2%) and healthcare service workers (2%).

Individuals who did not continue with the poll came from all expert groups. The reasons for this, stated in emails, varied. Some missed the second round, but then picked it up again in the third.

5.5 The Results

The questions and the results of the Delphi study are given in table 1. The Delphi study was designed around the following questions: How is the coordination of the distribution of the intervention organised and what role does the BeweegKuur protocol play? What is the significance of face to face meetings for the collaboration, and are the networks able to deal with the differences between the sports and healthcare organisations involved in the long term?

First round

The first round shows that all expert groups agree with the first six propositions (table 1). The respondents share the idea that the BeweegKuur protocol is implemented effectively and believe that the network around the BeweegKuur is worthwhile for other objectives. They also share the idea that over time and following concrete activities, the relationships in the network improved and that collaboration in the network is good and instructive and involves using each other's expertise. The experts recognise the ambivalence between the national protocol and

the local context, and that the participants in the network are not all equally important in the collaboration. The last proposition about openness in communication shows a significant difference (table 1). GPs rate communication higher than healthcare service workers, who were more unanimous in their perspective about the openness in the communication. Apart from the communication aspect, the T-test revealed no significant differences in response between local and regional networks. An analysis of the added comments shows that 'communication' is an important issue to all stakeholders. A walking trainer explains the tension between sports and care:

During a network meeting, it was found that the intentions of the healthcare people were quite different from those of the sports professionals. The cases selected for discussion were also so problematic that there was only room for caregivers and therapists.

The differences in expertise and working methods need attention and time to be paid to communication about the collaboration process. Stakeholders indicate that a flexible and open attitude and striving for equal participation encourages a good atmosphere and collaboration. They write about the tensions between sports organisations and physiotherapists.

Second round

In the second round, the average rating for all propositions was more positive than in the first round. The expert groups agree on the identity (table 1) of the BeweegKuur. The T-test shows one significant difference: local networks show more conviction in investing energy in the network. They also show a significant difference in terms of the greater willingness to invest in meetings compared to regional networks. The variance analysis (table 1) shows two significant differences in the rating of face to face contact when collaborating on implementation compared to the average idea on this subject. Sports clubs and other sports professionals such as fitness centre staff and social workers consider meetings more crucial than healthcare service workers do. Within the group of healthcare service workers, there is more variation in how they rate face to face contact. The second significant difference (table 1) concerns the extent to which meetings are expected to remain valuable in the future. Healthcare service workers are less positive about this than the GPs.

When explaining their choices, participants are very much in support of a flexible protocol simply because users themselves are very different. Stakeholders have different ideas about flexibility, with some in favour of full customisation, while others wanted to combine a fixed core with a flexible part that supports the match with the specific context. Physiotherapists very much favour customisation, but also warn against unbridled variety at the sports clubs. A community officer:

Table 5.2 | Delphi

	M	SD	Difference five groups	Difference local/regional
First Round (n=107)				
• The protocol was implemented effectively.	2.77	.638	n.s.	n.s.
• The network is valuable for other purposes.	3.34	.565	n.s.	n.s.
• The relationships improved	3.04	.548	n.s.	n.s.
• Collaboration is good and instructive	3.00	.614	n.s.	n.s.
• The network experiences some ambivalence between the national protocol and local context	2.97	.614	n.s.	n.s.
• Not all participants are equally important.	2.59	.629	n.s.	n.s.
• The communication is good and open.	3.01	.558	significant difference p <.05 GP practice (M=3.35, SD=.493)	t (69,386)=2.464, p <.05 local: (M=3.10, SD=.561), regional & care workers (M=2.82 (M=2.76, SD=.437)* SD=.521
Second Round (n = 97)				
1. Identity				
If it is to be effective, it has to be possible to flexibly adjust the protocol to the specific users and the contexts in which it is used.				
a. This proposition is how I view a successful implementation.	3.37	.681	n.s.	n.s.
b. I expect this is what will happen.	3.02	.595	n.s.	n.s.
c. I am going to put my energy into the network provided it uses a flexible protocol.	2.92	.656	n.s.	t (95)' 2.487, p <.05 local (M=3.03, SD=.585) regional (M=2.69, SD=.738)
2. Relationships				
Effective collaboration is not possible without regular face-to-face contact.				
a. This is how I view a successful implementation.	3.42	.592	significant difference p <.01 care staff (M=3.06), SD=.574 & sports staff (M=3.69, SD=.471)*	n.s.
b. I expect this is what will happen.	2.99	.621	significant difference p <.05 care staff (M=2.56, SD=.512) & GP practice (M=3.31, SD=.630)*	n.s.
c. I am going to put my energy into meetings such as these.	3.16	.589	n.s.	t (52,8) =2,21 p <.05. local (M=3.26, SD=.538) regional (M=2.97, SD=.647)
3. The processes (n=96)				
The BeweegKuur is a way of connecting with local partners and maintaining a dialogue with them about local practices.				
a. This is how I view a successful implementation.	3.24	.518	significant difference p <.05 no difference between specific groups	n.s.
b. I expect this is what will happen.	2.96	.597	n.s.	n.s.
c. I will continue investing in the dialogue.	3.05	.622	n.s.	n.s.
Third Round (n=79)				
4. Research preference				
a. Local practices are compared using measurable effects based on a strictly enforced protocol.	3.51		n.s	n.s
b. Corresponding approaches are compared based on accurate and systematic descriptions of local practices.	2.89		n.s	n.s
5. The importance of offline and online meetings				
a. Meeting face-to-face in the local network is of key importance for incorporating new practical developments in the network.	3.51	.575	n.s.	n.s.
b. online meetings are suitable for the role of ROSs and sports support in the networks.	2.89	.620	n.s.	n.s.
6. Limits to accommodating differences				
a. The diversity of sports providers is difficult to deal with in the local network.	2.37	.737	n.s.	n.s.
b. It is important to make an extra effort to make the best possible use of the diversity of and between network participants.	3.13	.463	n.s	n.s.

n.s. = not significant, * significant ANOVA, Post Hoc Scheffe

A number of commercial partners in the network tend to take a different approach if funding is involved, keeping hold of participants for longer so that their shops (physiotherapist's fitness area) are kept busy for longer. (...) If little money is available then it's more about the motivation and collaboration between the various parties. This means that there are often fewer possibilities and the protocol has to be more flexible.

Doubts about a loss of scientific evidence because the protocol is flexible support the call for strictly enforcing it. A healthcare service worker explains:

Of course if the protocol is more flexible you can't say anything much about its effectiveness. In practice, all kinds of forms of combined lifestyle interventions are now being provided; taking us back to the unbridled growth we had before the BeweegKuur was introduced.

Some healthcare service workers wonder whether aiming for face to face contact is realistic if there is no financial support.

Third round

In the third round, the results (table 2) from the variance analysis as well as the T- test shows no significant differences between and within groups (see table 3). In this final round, consensus is achieved about 1. the basis of the study into the effectiveness of local practices 2. how the interaction in the network is organised and 3. dealing with differences in collaboration.

Table 5.3 | Statements Round 3 on a 4 points scale and 5 categories

Respondent category	N	S1 M (SD)	S2 M (SD)	S3 M (SD)	S4 M (SD)
Health service workers	14	3.21 (.579)	2.64 (.633)	2.21 (.699)	3.21 (.579)
Community services	18	3.56 (.511)	3.00 (.343)	2.39 (.608)	3.17 (.383)
Health professionals	18	3.67 (.485)	2.72 (.669)	2.50 (.786)	2.89 (.471)
Sports services	21	3.57 (.676)	3.05 (.740)	2.29 (.902)	3.29 (.463)
GP's/NP's	8	3.38 (.518)	3.00 (.535)	2.50 (.535)	3.00 (.000)
Total	79	3.51 (.575)	2.89 (.620)	2.37 (.737)	3.13 (.463)

The differences between the categories are not significant.

The first proposition in the third round (table 2) was not included in the variance analysis because apart from being able to choose, respondents were also able to suggest an alternative. The respondents could indicate their preference for the nature of comparative research into the effectiveness of local practices. Do respondents want to compare local practices by means of measurable effects based on a strictly applied protocol or on the basis of exact and systematic descriptions? A greater number of panellists prefer comparisons on the basis of exact and systematic descriptions. However detailed analysis shows that actual reality is more subtle. The opinions of the expert groups about measuring the effects of local collaboration are very similar. In their explanations, proponents show a more quantitative approach in their preference for being more flexible in enforcing the protocol. The proponents of a descriptive approach, on their turn, indicate this approach as difficult and time-consuming. A community mental healthcare service worker:

'If you apply the protocol too strictly, you miss the connection with the target group. It's better to respond to their needs and take their resistance (e.g. against exercising) into account so that by going along with them first, you gain their confidence and support. Mind you, you have to give an accurate description of how everything goes.'

An exercise therapist:

'Describe measuring tools clearly and have a standard for everyone; a protocol is a means to an end, with a certain amount of flexibility.'

The alternatives given show that, in practice, both approaches are reconciled and linked up with each other. The response of a community official:

'Actually, I advocate a flexible protocol because so many different elements can come into play, and if you can take them all into account, you will get good results. Nonetheless, I still go for the quantitative option because I'm worried that otherwise it will involve an awful lot of written work, meaning time, for the local stakeholders. And there just isn't the time, and if there were, I'd prefer using it for something else. I'm also afraid that this option will involve a certain amount of subjectivity, though I do think that practices have to be compared.'

Linking up a quantitative with a qualitative approach is done by applying the protocol flexibly, advocating customisation or a combination of both perspectives,

the message here being: ‘Count what you can count and describe what you can’t measure’. The suggested combination of a protocol with a fixed core and a flexible part, that supports the match with the specific context, links both approaches. The ANOVA analysis (table 1) and the comments are in agreement about the value of face to face meetings in the local networks, with a view to absorbing new developments in the network’s practice. An illustration:

‘In local collaboration it appears that ‘knowing’ each other plays a far more important part than I would ever have realised. I’m now 57 years old and have been working in public health for over 30 years, but it’s becoming more and more obvious to me that you have to invest in getting to know and respect your discussion partners (their positions, opinions and possibilities). That takes time and you allow yourself too little!’

The explanations show that people see regular meetings, joint reflection and learning as essential elements in ensuring long-term collaboration. A small group calls for independent monitoring of the effects of the collaboration and organising the reflections so as to learn from this information. With a view to learning processes and dealing with different references, it is often suggested to designate someone to drive the network. Online encounters are considered supplementary to real-time encounters.

The ANOVA shows no differences in opinions about being able to handle the diversity among sports clubs and investing energy in this. This is qualified in the explanation. Diversity requires structure and balance between what it delivers and what it costs in terms of energy. Worried respondents note that the balance is precarious. Sports support services, which are secondary organisations, argue that they want to map the quality and quantity of the sports available or to act as intermediates. Remarkably, the number of respondents giving explanations for their standpoints increased as the Delphi went on, from 33 in the first round, 63 in the second to 92 in the last round. Given the drop in participation, this is a substantial increase, possibly revealing a growing commitment among respondents over the course of the Delphi.

The Delphi seen as a whole

From the onset, stakeholders show awareness of their mutual dependency in terms of achieving a result and wishing to respond to the context of the collaboration. In the Delphi, we see such commonality developing in relation to the basis for the implementation. In order to understand how this broad-based agreement has come about, we considered the following points when analysing the interactions:

1. The coordination of the collaboration and the role played by the protocol;

2. Communication during the collaboration, including the effect of face to face meetings on the level of commitment;
3. The networks’ ambitions and their development over time;
4. The context of the collaboration.
5. The connections between these elements form the ‘cornerstones’ which, interlinked, offer an explanation for the interactions in this specific practice. This explanation serves a theory about this specific practice.

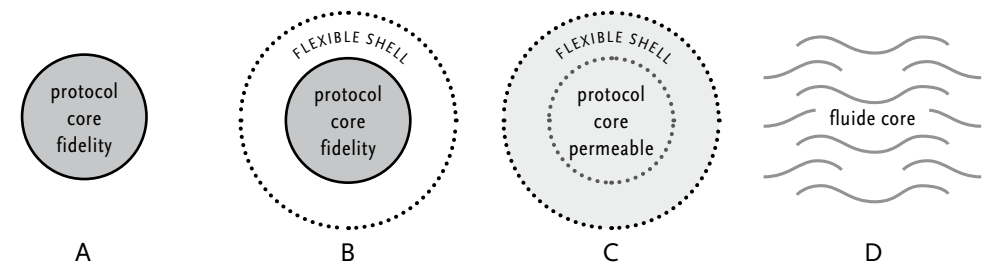
5.6 A theory of gradual commonality

We have observed two connected shifts in the practice of implementing the BeweegKuur, leading to what we call a theory of gradual commonality:

1. Over time, the coordination of the interaction in the network gradually shifts. At first, coordination consists of a strict adherence to the introduced protocol. Gradually, coordination shifts towards a mutual harmonisation of activities and, based on the shared ambition, towards concentrating on a match with the specific context. This creates room for differences in opinions, expertise and interests.
2. The better people get to know one another, the stronger and the more resilient the connections between them become. Stakeholders start adjusting to each other and their activities become more closely linked in the collaboration. The mutual ties and the identification with the shared perspective make it possible to connect to the specific context. The shared ambition is reinforced through the opportunities people create with one other, which in turn enhances the elasticity and resilience of their interactions with each other and with the context.

The first development concerns the emergence of commonality in the network in order to then achieve the connection with the specific context. Illustration c in the continuum of figure 5.1 illustrates this theory of gradual commonality, which forms the basis of the implementation process of the BeweegKuur.

Figure 5.1 | Gradual implementation development



The figure illustrates the interactions in the collaboration as they unfold over time. In figure 1, A, the coordination represents strict adherence to the protocol, with a centralising effect on the collaboration. Illustration C in figure 1 explicates the commonality in the collaboration. Illustration D shows that the intervention can become fully interlinked with the interaction in the context. The development of the implementation can be perceived as a gradually changing interaction.

The theory of gradual commonality covers the relationship between coordination, communication, ambition and context and is substantiated by providing a theoretical basis for the findings of the Delphi study.

Coordination

The unfamiliarity with new collaborations creates insecurity and a need for stability and predictability (Weick, 1995: 153). It has become clear in the study that at the start of the implementation process, the collaboration was coordinated by a protocol based on which the stakeholders harmonised their input, thus giving the collaboration clarity and direction. Care professionals are familiar with this way of working and set great store by strict adherence to the protocol. Policymakers in community organisations are also familiar with such rational, plan-based approaches. The sports organisations in the Netherlands, often local clubs, are not familiar with this kind of coordination, so that, socially speaking, they tend to become side-lined in the collaboration. Sports clubs are organised by volunteers and they have only been sporadically involved in BeweegKuur networks.

As soon as concrete mutual activities have to be harmonised in practice, the focus shifts from adjusting the protocol to aligning activities. Attention is needed when coordinating the stakeholders' diverging contributions to the collaboration, and when actually aligning activities, space is needed to accommodate the wide variety of ways of implementing the protocol. The study shows that at the local level there is so much variation and diversity among the sports clubs, fitness organisations and social workers providing sports that you cannot get a clear overview. A physiotherapist puts it like this:

'First of all, in our programme, we took stock of what was there already and what we might need. However, there is such a huge diversity in the field of regular sports. I don't really feel like looking into all the possibilities to which I could refer people to.'

It's not clear what the quality of the coaching offered by sports clubs would be. Because of this, sports clubs will eventually lose their connection to the network. In

specific contexts, physiotherapists get sports clubs involved in the collaboration by equipping them to meet the requirements demanded by the network. The sports clubs lose out in favour of the physiotherapists and to a lesser extent the fitness professionals. As their form of organisation is so alien to sports clubs, they cannot sufficiently connect with these practices. This tallies with Scott's estimate that a lot of knowledge is implicit and linked to specific actions that are rooted in certain practices (Scott, 1998).

Because of their shared experiences in the collaboration, the stakeholders more or less automatically adjusted to each other. In the collaboration, resilience and elasticity come about through the concrete actions the network takes to create opportunities for reinforcing itself and others. By making use of each other's potential, mutual understanding increases and people are energised and enjoy participating. By making better use of each other's potential, room is created for different and new contributions to the implementation process. In terms of theory, the development described here fits in with what Stacey and Griffin (Stacey and Griffin, 2005) describe as the adaptive capability to adjust to the context of the collaboration. This is about the development and evolution of an entity in dynamic, constantly changing environments. Variation is important in such contexts in order to successfully combine that entity and the environment in processes of communicative interaction (Stacey and Griffin, 2005: 5). That is also what we saw in our study. We conclude that the coordination of the collaboration shifts from a uniform implementation of the protocol towards interaction based on shared ambition. The interaction is geared towards adjusting joint activities in practice, harmonising and interacting with the specific context.

Communication

The growing appreciation the stakeholders had for one another is expressed in the way they make use of each other's potential and leave room for differences. This is in line with what Weick (Weick, 1995) and Stacey (Stacey, 2007) stress, namely that interaction helps to link up and identify with others, and create a shared ambition (Weick, 1995; Stacey, 2007). Face to face interaction helps to understand others' needs, interests, motives and intentions. Direct contact can create a feeling of safety; stakeholders know who they are dealing with and see the effects of the interaction. This is in line with the importance Gray ascribes to a good dialogue that creates mutual identification (Gray (1998): Problem setting requires identification of the stakeholders, mutual acknowledgement of these issues that join them, and building commitment to address these issues through face to face negotiation (Gray, 1989: 57). As we saw in the Delphi study, by communicating about shared experiences and learning processes, a joint implementation strategy develops where

partners speak the same language and understand one another. A sports support worker from the regional network:

'I found the face to face meetings with the network extremely important. It helped us to understand one another. That takes time because you all start out with a different frame of reference, with different words, different abbreviations, different contacts. In this way, we also really inspired each other.'

The study showed that traditional sports clubs did not take part in the discussions about harmonising activities in practice. The fact that the sports and fitness clubs hardly participate in face to face meetings explains why they were not able to sufficiently connect with the BeweegKuur intervention.

The saying *'unknown, unloved'* would seem to apply here. There is insecurity about how to harmonise regular sports offerings with the BeweegKuur. During the collaboration, stakeholders arrived at a joint solution based on their discussions about the situation. The physiotherapists decided to remove the insecurity by implementing the protocol in a flexible way. In local BeweegKuur sessions, they regularly conducted group-based sports activities, showing that they were capable of solving problems. Aarts and Van Woerkum conclude that this competence is a promising basis for the collective approach to complex problems (Aarts and Van Woerkum, 2002).

In terms of relationships, sports clubs lack sufficiently strong relationships with healthcare practices to be able to contribute. This leads to feelings of insecurity because it is difficult to overcome the large differences between them and the healthcare sector, as the study has shown. Sports clubs in the Netherlands have no close links with each other because each club provides a different sport. A community officer about the situation:

'I think that with the exception of a few highly organised sports providers, most find it extremely difficult to participate in networks like that. They are often well-meaning volunteers who simply enjoy their game/sport. And suddenly they find themselves in one of these networks and hear things that basically they'd never even considered before.'

Expecting local sports clubs to be able to link up with the BeweegKuur network would appear to be asking too much.

The study shows that by applying the protocol in a flexible way and taking things into their own hands, the physiotherapists' removed the insecurity in many local networks

about the group offerings. This enabled them to link their group sports offering to the demand arising from a specific context.

Ambition

The study shows that the collaboration evolves from a strict adherence to the protocol to a joint ambition that can be flexibly implemented. The separate ambitions of the network participants converge in discussions about harmonising concrete activities in the specific context. Weick characterises this process as a 'state of being in which an individual becomes bound by his actions and through these actions to beliefs that sustain the activities and his own involvement' (Weick, 1995: 157).

The commonality in the harmonisation of concrete activities is the basis for the link with one another in the specific context. The study shows that gradually, the internal link, 'bonding', offers more support and confidence in the collaboration. As confidence in what is shared grows, so too does the capacity to collaborate, to acknowledge and overcome the differences with specific contexts, 'bridging', (Putnam, 2000).

We can conclude from the Delphi study that the stakeholders embraced the BeweegKuur ambition. Municipalities are pleased with the new networks that can also be used for other purposes. Dieticians, physiotherapists and fitness professionals have tapped a new market. The involvement of these health providers is motivated by the funding of their role in the approach. GPs are satisfied with the broad-based and extensive referral possibilities the approach offers due to the coordinated efforts of physiotherapy, fitness and dietetics.

Context

The context in this study is the social and physical environment in which the collaboration becomes concrete. In the network's communication about the shared ambition, it is possible to highlight the various opinions about and interests in the collaboration. The social nature of the collaboration and being able to learn from one another connects the stakeholders with the shared ambition. The growing resilience of the network and the links support the interaction with the specific local context, so that activities are more or less automatically harmonised based on the interaction, replicating what happened initially in the network. A dietician:

'It took a while to get to know everyone, to speak each other's language and to trust each other. Getting started doing practical things together also helped.'

This observation ties in with Weick's assumption that: 'If people want to share meaning, then they need to talk about their shared experience in close proximity to where it happens and hammer out in a common way to encode it and talk about it' (Weick, 1995: 188). Stakeholders depend on each other when it comes to achieving harmonisation in the specific local situation. The learning that is interlinked with the communication between stakeholders accommodates the required connection between ambitions and context.

5.7 In conclusion

The findings in this study lead to what we have called a theory of gradual commonality. This theory offers an explanatory interpretation for developing commonality in the collaboration of the networks implementing the BeweegKuur. This theory covers two shifts: the first shift explains the emergence of commonality in the network, while the second explains how this commonality then supports the collaboration, creating links with specific contexts.

The insights gained from this study and this specific theory may form a starting point for research into other networks and domains so that we get a better idea of their value.

The theory of gradual commonality underlines the importance of research into interactive processes in complex collaborations. It shows that practice-based research can contribute towards the development of scientific insights that can act as a starting point for a shared knowledge basis for both science and practice. With large and complex projects such as the BeweegKuur, it is advisable to fully integrate the study in the collaboration, with a view to developing knowledge about such collaborations. It underlines the need to provide time and space in the practical field for nurturing relationships, for reflecting on the communication and the processes in order to learn together. After all, reflecting on interaction should be the first step towards future action.

5.8 Discussion

The main objections Wierdsma (2004), Gray (1998) and others have against theory-based research of complex collaborations is that it disregards the messy nature of such collaborations. Choosing theory-based research of collaboration implies choosing a simplification of the complexity and a disregard of coincidence and unplanned effects (Van Woerkum et al., 2011).

We have chosen a Delphi study methodology to gain deeper insight in the complexity

of collaboration processes. Delphi stems from the post war military concerns of the American Air force. 'Project Delphi' was the name of a research method to be able to see into all possible future options and movements that possible enemies could make. The Rand Corporation developed the tool.

This specific case shows interesting results that should be developed and tested further in other cases and contexts. It provides a basis for further development of the idea of a theory of gradual commonality. We think this theory might be relevant for other health promotion partnerships as well, but we also realize the problems and shortcomings of the current study. The main problem in this study is the dwindling response rates. Although all categories stayed represented in the third round we saw a bigger drop in response rates of health professionals and GP's/NP's. This might indicate a slight selection bias; the health professionals and GP's/NP's that are not so positive about the BeweegKuur might have dropped out. The consensus therefore might be a consensus among policy makers and supporting health care workers that is not fully backed up by health professionals. This possible divide in support for health promotion policies is an interesting aspect for further research.

Delphi studies are, as other methods, not free of bias and can have many difficulties. We have tried to overcome those with a careful execution of the study. First the selected respondents were actual professionals that work with the BeweegKuur and were involved in developing it. The main researcher of this study is part BeweegKuur network as well, preventing too much distance to the respondents. Second we provided timely (within two weeks) and adequate feedback (personal via e-mail) on the respondents answers in the several rounds. Thirdly the initial statements used in the research were as precise as possible and so were the statements in the second and third round containing the answers of the respondents. Fourth, to prevent superficial analysis of the data, we used a combination of qualitative and quantitative methods to analyze the data. The amount of respondents made statistical analysis possible. This does not account for the reasons that underlie the opinions of the respondents, we cannot know these different beliefs and attitudes on the basis of this research. This is a question for further research. Last but not least, the design of this Delphi study was informed by three earlier scientific studies (Ter Haar et al., 2010; 2012; 2014) about the BeweegKuur done by the researchers as well. This Delphi study was the last in a series of studies on this case and therefore the results of the earlier studies were used to design the Delphi.

Delphi is an interesting research tool Delphi is not a replacement of case study or interview based research, or discourse analysis. It is a valuable and interesting instrument because of its possibility to confront and stimulate anonymous interaction. When actors have different references and expertise in relation to a

central problem a Delphi can explore any opinion or any combination of those. Delphi can stimulate that possibilities are brought in for consideration and the impact and consequences of alternatives. The Delphi can give an impression about the acceptability of any particular option concerned. Group pressure or hierarchy in groups has no impact in the Delphi and it makes it easy to bring in opinions that could be left unspoken otherwise. The method serves the researcher to reveal ambitions, relations and communication patterns without group dynamical interferences. This Delphi research, although it is a real interactive strategy between partners in cooperation, gives only an impression about existing opinions of a short period in time. The question is how and why relationships develop over time and how they are connected with the context and how these relations proceed is important to learn about. A historical perspective is missing.

This being said, to gain a good understanding of collaboration, it is essential to recognise the messiness of the collaboration and its consequences. Thinking in terms of unambiguous causes and effects is not suitable. Ambitions are shaped by the many considerations and choices people make in the collaboration, with a view to the specific context. The collaboration emerges as a process without a clear beginning or end, and if we attempt to box it in, there is a major risk that this distracts our attention from what is really going on. And then we fail to know how what is happening now is heralding the changes to come. It is not possible to distance ourselves from the tendency to design, control or study the interaction from a distance. A greater commitment, literally and figuratively, would seem essential to really understand how the process of collaboration unfolds. The many varied perspectives that lead to choices in the interaction, the complexity generated by the diversity in the collaboration, the social processes and the influence people have on one another require a close look and a greater sensitivity to what is going on. Science and practice must constantly reflect on the interaction, and researchers must always be prepared to engage in critical description and self-examination. This form of research is accountable towards the subject and the question why certain choices are made in the process. In addition to the objections referred to above, theory-based study, so-called evidence-based research, has a strong tendency to generate preconceived results. That means that implicit theoretical premises or experiences that were gained elsewhere in similar processes and that may influence the choice remain unexamined. Therefore, the learning effect about how decision-making processes develop in a particular context is minimal.

To resolve this situation, studies into interaction are needed, and a more solid base needs to be established for the collaboration between practice and science. To make practice more evidence-based and science more practice-based, we

recommend permanently collaborating in joint projects. By allowing researchers to work more closely in practically implementing public health, they will experience issues of a different kind than those that theory-based observations normally focus on. This collaboration means that people in the practical field can benefit from the fresh perspective of outsiders, which forces them to explicate the often implicit, unconscious assumptions on which they base their decisions and actions.

Practice-grounded research allows science to be socially relevant. A Grounded Theory enhances the link to the practical field and encourages the use of this theory, thanks to the shared use of concepts that everyone in the practical field is familiar with. In this paper we suggest a Theory of Gradual Commonality as a perspective as a means to reflect on cooperation in practice. It maybe can serve as a handout to reflect on the experiences with coordination, communication, ambition and context. It is a practice based theory which has to prove itself in future, we don't know if we are able to resolve implementation problems better than the earlier described approaches that are on offer.

In conclusion we would like to add that if we indeed want to re-conceptualize the nature purpose of implementation as non-linear and capable of transformation by its participants through self-organization it demands a different role on science as well. To be able to effectively support implementation strategies we should also give more attention to discuss and elaborate on that role than we did so far. Production of knowledge and performing of reality become inextricably linked that gives rise to elaborate on the nexus between research, policy and practice (De Leeuw et al., 2008; Mantoura and Potvin, 2012). The idea of co-creation can ground a shared knowledge creation that stimulates shared implementation strategies (Wiener, 2007). It is just a beginning.

Reflecting for developing a better understanding, based on a close look without loss of detachment, as Strauss and Corbin had in mind, are still relevant today.

Referenties

- Aarts, N. and Van Woerkum, C. (2002). Dealing with uncertainty in solving complex problems. In: Leeuwis, C. and Pyburn, R. (eds.), *Wheelbarrows full of frogs, Social learning in rural resource management*: 421-436. Assen: Van Gorcum.
- Bal, R. (2012). Duurzame kennisontwikkeling in de publieke gezondheidszorg. In: *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen* 1: 8-9.
- Bal, R., Bont, de, A. and Mul, de M. (2010). *Implementatie op een tweesprong, analyse van de implementatie-structuur in Nederland*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Daele, T. van, Audenhove, C. van, Hermans, H., Bergh O. and van den Broucke, S. (2012). Empowerment implementation: enhancing fidelity and adaption in a psycho-educational intervention. In: *Health Promotion International*, first published online December 19, 2012.
- Elias, N. (1971). *Wat is Sociologie?* Het Spectrum, Utrecht/Antwerpen.
- Glaser, G. and Strauss, A. (1976). *De ontwikkeling van gefundeerde theorie*. Alphen aan den Rijn, Brussel: Samson.
- Gray, B. (1989). *Collaborating, Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Grol, R. and Wensing, L. (2011). *Implementatie, effectieve verbetering van de patiëntenzorg*. Amsterdam: Reed Business.
- Haar, ter M., Aarts, N. and Verhoeven, P. (2012). Samen voor zichzelf, de ontwikkeling en implementatie van een gezondheid bevorderende interventie binnen een netwerk van organisaties in een complexe omgeving. In: *M&O* 66(4): 70-97.
- Haar, ter M., Verhoeven, P. and Aarts, N. (2010). In Beweging! Over de ontwikkeling van de identiteit van een kennisorganisatie in een veranderende context. In: *Journal of Social Intervention: Theory and Practice* 19(3): 52-71.
- Haar, ter M., Aarts, N. and Verhoeven, P. (2014). Communicatiestrategieën bij complexe samenwerking, een interpretatieve kwalitatieve inhoudsanalyse over innovatie-ontwikkeling in zorgpreventie. In: *Tijdschrift voor Communicatiewetenschappen*
- Hill, M. and Hupe, P. (2009). *Implementing Public Policy, An Introduction to the Study of Operational Governance*. London: Sage Publications Ltd.
- Knorr-Cetina, K. (1988). The micro-social Order: Towards a reconception. In: Fielding, N. (eds.), *Actions and Structure: Research Methods and Social Theory*: 21-53. London: Sage.
- Leeuw, E. de, McNess, A. Crisp, B. and Stagnitti, K. (2008). In: *Critical Public Health* 1: 5-20.
- Leeuwis, C. and Pyburn, R. (2002). Social learning in rural resource management. In: Leeuwis, C. and Pyburn, R. (eds.), *Wheelbarrows full of frogs, Social learning in rural resource management*: 11-21. Assen: Van Gorcum.
- Linstone, H., and Turoff, M. (eds.) (1975). *The Delphi method: techniques and applications*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy, dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Mantoura, P. and Potvin, L. (2012) A realist-constructionist perspective on participatory research in health promotion. In: *Health Promotion International* 28: 61-72.
- Meyers, D.C., Durlak, J.A. and Wandersman, A. (2012) The quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process. In: *American Journal of Community Psychology* 1-19, published online 30 may 2012.
- Molder, te, H., and Potter, J. (2005). *Conversation and cognition*. Cambridge: Cambridge University Pres.
- Pandit, N. R. (1996). The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. In: *The Qualitative Report* 4. Retrieved June 10, 2004, from www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Sabatier, P. and Mazmanian, D. (1980). The Implementation of Public Policy: a framework of analysis. In: *Policy Studies Journal* 4: 538-560.
- Scott, J.C. (1998). *Seeing like a state. How certain schemes to improve the human conditions have failed*. New Haven: Yale University Press.
- Stacey, R., and Griffin, D. (2005) Introduction: researching organizations from a complexity perspective. In: Stacey, R. and Griffin, R. (eds.), *A complexity Perspective on Researching Organizations Taking Experience Seriously*: 1-12. London: Routledge.
- Stacey, R. (2007). The challenge of Human Interdependence: Consequences for thinking about the day practice of management in organizations. In: *European Business Review* 4: 292-302.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1994) Grounded Theory Methodology. In: Denzin, N. and Lincoln, Y. (eds.), *Handbook of Qualitative Research*: 217-285. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Turoff, M., & Linstone, H.A. (2002). *The Delphi method. Techniques and Applications*. Murray Turoff and Harold A. Linstone. E-book.
- Wandersman, A., Duffy, J., Flaspohler, P., Noonan, R., Lubell, K., Stillman, L., Blachman, M., Dunville, R., and Sail, J. (2008). Bridging the gap between prevention research and practice: The Interactive Systems Framework for dissemination and implementation. In: *American Journal of Community Psychology* 41: 171-181.
- Wehrens, R. (2013). *Beyond Two Communities. The co-production of research, policy and practice in collaborative public health settings*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.
- Wenger, E., McDermott, R., and Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- Wierdsma, A. (2004). Balanceren tussen broosheid en maakbaarheid : co-creatie van verandering. Filosofie in Bedrijf. In: *Tijdschrift voor Strategie en Organisatie* 3: 1-12.
- Wittgenstein, L. (1958). *Philosophische Untersuchungen. Philosophical Investigations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Wildavsky, A. and Pressman, J. (1973). *Implementation*. Berkeley.

Woerkum, C. van, Aarts, N. and Herzele, van A. (2011). Changed planning for plannend and un-plannend change. In: *Planning Theory* 2: 144-160.

Intermezzo

Hanteren van de chaos

In het begin van de implementatie van de BeweegKuur is veel discussie ontstaan over de omgang met het protocol. Er waren meningsverschillen in de stuurgroep over het tempo van implementeren de omgang en de omgang met de lokale variatie in de praktijk.

De meeste organisaties die uit de zorg afkomstig zijn pleiten voor strikte naleving van het protocol, terwijl NISB en LVG het proces in de lokale netwerken zijn gang willen laten gaan. De discussie zorgde voor onrust en chaos in de lokale netwerken. In de praktijk richten lokale partijen zich op wat er in de lokale context mogelijk en wenselijk is. Zij hanteren het protocol soepel, alleen door zo te handelen is het mogelijk de door VWS gewenste grote omvang in de implementatie te realiseren. De ruimte wordt gezocht in de toegang tot de interventie, het tempo van doorstromen en de keuze van de sportaanbieder. De soepele hantering van het protocol in de praktijk, leidt tot de doorbraken waarin nieuwe verbindingen en contexten worden gevonden.

In de stuurgroep leidt deze situatie eveneens tot chaotische discussies die soms hoog oplopen. Voor hen is het accepteren van de oplossingen in de praktijk op dat moment geen optie, andere oplossingen worden in onderzoek verkend en dat leidt uiteindelijk een jaar later tot het formaliseren van de gang van zaken in lokale praktijk. Het protocol wordt verruimd en soepel gehanteerd. Voor het lokale netwerk is de door hen gekozen werkwijze geen 'besluit' maar een integratie van allerlei inzichten die het mogelijk maken lokaal te doen waar vraag naar is en wat geboden kan worden. De werkelijkheid van de stuurgroep en de lokale netwerken is een andere, ze zijn door de BeweegKuur aan lokale praktijken verbonden.

Zelforganisatie maakt het handelen in de netwerken van de BeweegKuur mogelijk. Door het lokale netwerk leidt de integratie van inzichten afkomstig van de verschillende organisaties tot interactie en verbinding met de specifieke context. De Be-

weegKuur wordt soepel gevoegd naar wat lokaal gewenst en mogelijk is en door de betrokkenen geleverd kan worden. De chaos in de stuurgroep is bedwongen door in haar context geldende integrerende inzichten: het hanteren van een protocol waarmee de omvang van de implementatie binnen bereik komt en de BeweegKuur niet ter discussie staat.

Het risico op eenzijdige handelen waarbij geen interactie meer plaats vindt tussen de stuurgroep en de regionale en lokale netwerken is groot. Dan ontstaan er eenzijdige oplossingen die niet meer worden waargenomen, stagneert de samenwerking. Geen van de handelingen die gedaan worden zijn nog voorspelbaar. Als je werkende weg met elkaar in gesprek blijft is de kans dat er chaos ontstaat minder groot. Als de dynamiek en onrust benut wordt om meerdere alternatieve opties te verkennen en tijd te winnen voor experiment en het winnen van elkaars vertrouwen is de kans groot dat er nieuwe wegen gevonden worden.

Chaos is lokaal, en ze overheerst niet in het netwerk. De chaos in de stuurgroep geeft wel onrust in de lokale netwerken, maar het loopt daar niet vast omdat men daar gewoon verder gaat in de integrale benadering van de context. De erkenning van de kracht van deze praktijk door de stuurgroep leidt in de stuurgroep wel tot een weg uit hun chaos. De communicatie tijdens de evenementen, de dinertjes en de informele gesprekken hebben een belangrijke rol gespeeld. De stuurgroep wist in een kritische fase naar alternatieve oplossingen te zoeken en daarmee de cohesie in de aanpak te bewaren en de verbindingen met de lokale netwerken in beweging te houden.

6

Communiceren en Improviseren

Conclusie en discussie

6.1 Inleiding

In dit proefschrift is de aard en het verloop van complexe samenwerking bestudeerd rondom de ontwikkeling van de BeweegKuur in steeds veranderende contexten van deze gezondheidsinterventie.

De BeweegKuur is een nationaal ontwikkelde gecombineerde leefstijlinterventie gericht op het bevorderen van voldoende beweging en gezonde voeding voor mensen met overgewicht en risico op diabetes, in Nederland. De interventie zou, naar de wens van de toenmalige minister van Volksgezondheid Welzijn en Sport, aanvankelijk in 2011 opgenomen worden in de basiszorgverzekering voor alle Nederlanders. Een belangrijke voorwaarde voor het opnemen van een dergelijke interventie in het basispakket van de zorgverzekering is dat deze nationaal beschikbaar komt. Vanaf 2007 is onder leiding van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) aan de ontwikkeling van de BeweegKuur gewerkt op basis van literatuur, ervaring met bestaande interventies en gesprekken met expertpanels en mensen met overgewicht en verhoogd risico op diabetes. De ontwikkeling van de BeweegKuur is een interessant onderzoeksobject vanwege de intensieve samenwerking van vele actoren. Het is niet eenvoudig om een landelijk protocol in verschillende contexten voor diverse groepen vorm te geven. In korte tijd wordt de implementatie van het BeweegKuur protocol via regionale en lokale netwerken uitgevoerd. In deze netwerken is door verschillende experts gezamenlijk beleid ontwikkeld en is de afstemming van de uitvoering gecombineerd in één aanpak. Voor een effectieve implementatie zijn de betrokkenen van elkaar afhankelijk. Zo schakelt de huisarts de praktijkondersteuner uit de huisartsenpraktijk in om de deelnemers aan de BeweegKuur te coachen als leefstijladviseur. De praktijkondersteuner kiest samen met de deelnemer een passend beweegprogramma. Dit programma wordt tien weken lang, twee keer per week, gevolgd bij een lokale beweeg- of sportaanbieder of een fysiotherapeut. Alle deelnemers bezoeken een diëtist en krijgen groepsgewijze voorlichting over voeding. Zo ontstaan rondom deelnemende praktijken in de periode 2007-2012, multidisciplinaire netwerken, die functioneren als een implementatie structuur voor de BeweegKuur.

Mijn interesse gaat uit naar de communicatie tussen mensen in een samenwerking waarin verschillende belangen, visies en praktijken samenkomen afkomstig uit verschillende domeinen van de samenleving, die zich voor een gezamenlijke opdracht gesteld weten, en hoe kunnen we die processen begrijpen?

Hoe verloopt de communicatie

Gaandeweg het onderzoek zijn verschillende aspecten van een dergelijke samenwerking belicht. Ik ben nieuwsgierig naar de wijze waarop de verschillende betrokkenen betekenis geven aan de samenwerking en hoe zij daarin een gemeenschappelijke basis vinden. Hoe hanteren organisaties de complexiteit van de samenwerking tussen mensen met diverse achtergronden, belangen en verschillende referentiekaders? Wat betekent dat voor de identiteit van organisaties? Is samenwerking te plannen in een voortdurend veranderende context waarin professionals gezamenlijk effect willen sorteren? En hoe wordt resultaat verkregen én beoordeeld door betrokkenen? De vier empirische studies waar dit proefschrift op is gebaseerd zijn alle uitgevoerd met betrokkenheid van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB).

Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) is een kennisinstituut op het gebied van tot sport en bewegen met als doel het bevorderen van participatie, leefbaarheid en gezondheid. NISB concentreert zich op groepen in de samenleving die niet of nauwelijks actief zijn en ambiert daarbij een toonaangevende rol in het ontwikkelen, borgen en spreiden van kennis en kunde over sport en bewegen (www.nisb.nl/over-nisb.html). De organisatie bestaat vijftien jaar en heeft sindsdien, in wisselwerking met de omgeving, een aantal cruciale veranderingen doorgemaakt.

Het betreft vier deelonderzoeken die opeenvolgend en in elkaars verlengde zijn uitgevoerd. Het eerste onderzoek geeft inzicht in de wijze waarop NISB samenwerkt en via netwerken verweven is met verschillende werkvelden. Het onderzoek laat zien hoe de organisatie, in voortdurende interactie met steeds veranderende contexten, haar identiteit laat aansluiten bij de samenwerking (Ter Haar et al., 2010). In dat proces ontwikkelt de organisatie meer identiteiten om in meer contexten effectief te kunnen zijn. Omdat NISB een stabiele missie en robuuste werkwijze heeft, is zij in staat steeds haar identiteit aan te passen aan praktijken en communicatie in de verschillende beleidsterreinen.

De aard en het verloop van samenwerking in een netwerk van organisaties rondom een complex probleem is het onderwerp van het tweede onderzoek. Hierin wordt zichtbaar hoe aan de samenwerking gaandeweg continuïteit en richting wordt gegeven, terwijl de context waarin de samenwerking effect wil sorteren voortdurend verandert. Deze studie laat een groeiende bereidheid bij de betrokken organisaties zien om verschillen te accepteren of te overbruggen en compromissen te sluiten. Het onderzoek toont aan dat toegenomen sociale cohesie, in de BeweegKuur stuurgroep, het gevolg is van intensiever wordende samenwerking. Het verklaart dat bij duurzame samenwerking, respect en ruimte ontstaan voor verschillen in de aard van

de betrokkenheid, positie en ambitie en dat externe druk de sociale cohesie bevordert (Ter Haar et al., 2012). In het begin van de samenwerking dient het BeweegKuur protocol als anker in het gesprek over ambities en verwachtingen in het netwerk. In het verloop van de samenwerking verschuift de aandacht van het protocol naar de gezamenlijke ervaringen in de samenwerking. Deze ervaringen leiden tot het heroverwegen en opnieuw ordenen van hetgeen er aan de hand is en wat er gedaan moet worden. De uitkomsten van de gesprekken worden verweven in de hantering van de BeweegKuur in de samenwerking. Patronen in de communicatie laten zien dat betrokkenen vertrouwen hebben in de ander. Ze durven risico te nemen en accepteren andere denk- en handelwijzen. Het *boundary work*, de zorg voor elkaar en daarmee impliciet voor zichzelf, zijn in samenwerkingsprocessen verweven en worden er door versterkt.

In een derde studie zijn de discursieve strategieën in de alledaagse gesprekken van de samenwerking geanalyseerd. Dat levert een beter begrip op van de aard, het verloop en het effect van interactieprocessen in complexe samenwerking. Het strategisch gebruik van taal in interactie geeft richting en betekenis aan onderwerpen, processen en relaties en beïnvloedt de aard en het verloop van samenwerking in verschillende contexten en situaties (Ter Haar et al., 2014).

De vierde studie is een verdere verdieping en concretisering van het dynamische proces bij complexe samenwerking. De studie geeft vorm aan de toekomstverwachting van de regionale en lokale netwerken die intensief samenwerken aan de implementatie van de BeweegKuur. Het betreft hier een zogenoemd Delphi-onderzoek. Een Delphi-onderzoek is een interactief onderzoek waarbij deelnemers in interactie een kwestie van verschillende kanten belichten. In verschillende ronden van vragen - analyse - feedback en nieuwe vragen wordt een gemeenschappelijk idee gevormd. In dit Delphi-onderzoek wordt de totstandkoming van een toekomstidee over implementeren, op systematische wijze in interactie door een panel van deelnemers geconstrueerd. In de feedback na elke ronde worden de deelnemers geïnformeerd over de antwoorden. De stellingen waarover de meningen uiteenlopen, vormen de basis voor de vragen en stellingen in de volgende ronde. De deelnemers kunnen drie keer hun mening geven en twee keer reageren op de feedback die geschreven is op basis van de analyse van de reacties van het panel. De interactie laat zien hoe verschillende betrokkenen met uiteenlopende opvattingen over implementeren toch overeenstemming bereiken. De analyse van de interacties vormt de basis voor een praktijktheorie over de ontwikkeling van graduele gemeenschappelijkheid bij de samenwerking rond de implementatie van een interventie (Ter Haar et al., under review).

In de volgende paragraaf wordt een aantal overkoepelende conclusies gepresenteerd die op basis van de vier deelstudies kunnen worden geformuleerd en wordt de bijdrage aan de wetenschappelijke praktijk beschreven. De derde paragraaf bevat een terugblik op het onderzoeksproces, een reflectie op de rol van de onderzoeker en tot slot een reflectie op practice-based theorievorming.

6.2 Conclusies en discussie

Uit de afzonderlijke studies komt een beeld naar voren van continu veranderende speelvelden waarin getracht wordt bepaalde routines al duwend en trekkend in de samenwerking te brengen. Elke keer passen de betrokkenen de samenwerking aan bij nieuwe realiteiten en wijzigen zij besluiten als onvoorziene omstandigheden daarom vragen. Het is een vallen en opstaan in de verscheidenheid van standpunten, gewoonten, belangen in een continu veranderende context die telkens oproept tot de vraag: *'wat is er aan de hand', 'is er sprake van een risico', 'wat gaan we doen?'*. Steeds opnieuw ontstaan structuur, ordening en een beetje houvast in een als chaotisch ervaren situatie.

De algemene conclusie van de verschillende deelonderzoeken luidt dat samenwerking een complexe, rommelige en chaotische aangelegenheid is in een context waar steeds van alles tussen door komt: toeval, veranderde omstandigheden, een komen en gaan van mensen en veranderende betrokkenheid. Dit onderzoek past in de complexiteitsbenadering (zie hoofdstuk 3) van processen waarin mensen vanuit verschillende achtergronden en doelstellingen samenwerken om een bepaald resultaat te bereiken. Over complexe samenwerkingsprocessen zijn zowel op conceptueel niveau als op normatief niveau omvangrijke theoretische bijdragen geschreven (Morgan, 1989; Gilchrist, 2000; Taylor, 2004; Burnes, 2005; Stacey, 2007; Van Woerkum et al., 2011; Leeuwis en Aarts, 2011). De empirische basis van de complexiteitsbenadering is daarmee vergeleken nog weinig tot ontwikkeling gekomen. Bij dit promotieonderzoek is de empirie als vertrekpunt gekozen. Theorieën rondom complexiteit, netwerken en communicatie hebben bijgedragen aan het duiden en begrijpen van processen in de empirie die in dit onderzoek zijn blootgelegd. De theorie helpt te begrijpen waarom de processen zich ontwikkelden zoals ze zich voordeden. In het empirisch onderzoek zijn vier mechanismen gevonden die, in een door de deelnemende partijen als chaotisch ervaren situatie, de samenwerking structuur, ordening en een beetje houvast bieden:

1. Zelforganisatie,
2. Het ontwikkelen van meer identiteiten,
3. Het gezamenlijk ontwikkelen en hanteren van regels aan de samenwerking, en
4. Het hanteren van alternatieve planningsmodellen.

Deze concepten hebben een empirische basis in het onderzoek, hun bijdrage aan complexiteitstheorie wordt hier nader geëxpliciteerd.

Zelforganisatie

De BeweegKuur als idee biedt de samenwerking houvast en richting waardoor de samenwerking continuïteit ontwikkelt in een dynamische context. De ordening die door het BeweegKuur concept gerealiseerd wordt is vergelijkbaar met wat Van Mens-Verhulst (1992) en Gilchrist (2000) omschrijven als een systeem dat mensen zichzelf laten organiseren. In het geval van de BeweegKuur is de interactie met het concept de bron van sturing. Waarbij, vergelijkbaar met wat Chilchrist (2000) de *untidy creativity* noemt, onderdelen van de samenwerking afgestemd raken door golven van horizontale interactie in de samenwerking. Immers 30 regionale en 150 lokale netwerken zijn door het soepel hanteren van het protocol in korte tijd toegerust voor de uitvoering van de interventie. In dit onderzoek naar complexe samenwerking rondom de implementatie van een gezondheidsbevorderende interventie is de BeweegKuur, als concept, de attractor van de zelforganiserende processen. Coleman et al., 2007 en Leeuwis en Aarts (2007) veronderstellen dat Attractors zorgen voor rust en voorspelbaarheid in de samenwerking in dynamische en turbulente contexten. Dit idee wordt in deze thesis zichtbaar gemaakt. De houvast die het concept biedt wordt zichtbaar in drie patronen die zich in de samenwerking opdringen:

1. de BeweegKuur zorgt voor verbinding in de netwerken,
2. de BeweegKuur vergemakkelijkt contextualisatie, en
3. de BeweegKuur leidt door interactie met nieuwe contexten tot schaalvergroting.

1. De BeweegKuur verbindt de interne betrokkenen

De BeweegKuur biedt betrokken partijen gelegenheid zich te engageren aan een gemeenschappelijk preventie ideaal. In het begin van de samenwerking biedt het BeweegKuur protocol houvast. Aanvankelijk weten de betrokkenen nog niet wat er aan de hand is en wat er gedaan moet worden. Problemen en verwachtingen worden besproken. Een aangrijpingspunt voor een oplossing in de vorm van een protocol is daarbij een welkom baken. Gesprekken, feiten en ervaringen worden aan de hand daarvan geïnterpreteerd, passend gemaakt of verworpen. De sleutel in dergelijke betekenisgevende processen is de manier waarop mensen bepaalde interpretaties cultiveren (Weick, 1995). Mensen zijn op zoek naar betekenisvolle samenhangen, pikken die er uit en borduren daar in gesprek met anderen op voort. Deze interactieve betekenisgeving, van ordenen en herordenen is een proces dat resulteert in regels over de samenwerking en over de producten. Een bevinding van het onderzoek is dat dergelijke interpretaties gaandeweg verschuiven in aard, focus en resultaat. Deze flexibele ontwikkeling en toepassing van het idee vormt de basis voor de verbinding tussen de verschillende betrokkenen in de lokale netwerken.

Door intensievere interactie in de uitvoering ontwikkelt zich een grotere betrokkenheid bij elkaar en bij de BeweegKuur. Mensen ervaren steun en houvast aan de interacties over de gezamenlijke praktijkervaringen. Dit vergroot de onderlinge betrokkenheid en biedt ruimte en respect voor elkaar. Door positieve ervaringen en het plezier in de samenwerking wordt het bestaansrecht van de BeweegKuur erkend, zo was de conclusie uit het tweede onderzoek. Deze bevinding wordt in het derde en vierde deelonderzoek bevestigd. De sociale processen in de stuurgroep, de discussieve strategieën in de vergaderingen van het derde onderzoek en de patronen in het Delphi onderzoek onder de regionale en lokale netwerken, weerspiegelen dezelfde verbondenheid en houvast die aan de BeweegKuur ontleend wordt. De BeweegKuur is een black box geworden voor actoren met verschillende achtergronden en belangen op alle niveaus in het netwerk. Ze vormt een elastisch concept waaromheen betrokkenen elkaar vinden (Latour, 1996). De verbondenheid met elkaar via de BeweegKuur biedt veerkracht in het netwerk om externe druk op het project te hanteren en te anticiperen op de steeds onzekere politieke en maatschappelijke omgeving. Deze elasticiteit wordt zichtbaar in de samenwerking in de stuurgroep. Als de druk op het project toeneemt verstevigt de onderlinge binding en dat vergroot de mogelijkheden met deze druk om te gaan. Putnam spreekt hierover in termen van bonding. In de Delphi interactie is eenzelfde waarneming in de lokale netwerken zichtbaar. Daar geeft de interne binding vergelijkbare houvast in de samenwerking, de bonding. Dit ondersteunt het vermogen van de samenwerking om verschillen met anderen te overbruggen: dat wordt bridging genoemd (Putnam, 2000). De BeweegKuur biedt, zoals het in de theorie van de graduele gemeenschappelijkheid uitgedrukt wordt, interpretaties die de BeweegKuur in de rol als attractor bevestigen. Deze bevindingen laten een levendige praktijk zien van wat Castells (2009) interactieve identiteit-, inhoud- en resultaatontwikkeling in netwerken noemt.

2. De BeweegKuur stimuleert contextualisatie

De BeweegKuur is een concreet geworden compromis dat in elke contextualisatie opnieuw vorm krijgt in de interactie tussen betrokkenen en de context. Het concept stimuleert het herordenen van de interacties op de aansluiting met de context; verhalen die het handelen in verschillende contexten concreet maken, worden verhalen over de werkelijkheid. In het implementatieproces van de BeweegKuur wordt zichtbaar wat Knorr-Cetina (1988) beschrijft als een proces waarin de relatie tussen de situatie en de ordening in de samenwerking sterk congrueert. De ordening en de patronen krijgen betekenis in de context wanneer ze als zodanig herkend en gebruikt worden (p. 31). De interne binding zorgt voor goede betrekkingen die op hun beurt bijdragen aan grote ruimte voor verschillen. Het vierde onderzoek laat goed zien dat dit proces een proces is zonder einde, in de toekomstverkenning vallen de verschillen weg door daar in de samenwerking heel pragmatisch mee om te gaan. Derge-

lijke *spaces for change* ontstaan in de strategische communicatie tussen mensen en worden door Leeuwis en Aarts (2011) beschreven als *'window of opportunity'*. Weick stelt dat ruimte enactment het structureren door het handelen stimuleert, *'Managers construct, rearrange, single out, and demolish many 'objective' features of their surroundings. When people act they unrandomize variables, insert vestiges of orderliness, and literally create their own constraints.'* (1979, p. 243) In de interactie tussen betrokkenen en omgevingen is een nieuwe interactie gaande die creativiteit van beiden vraagt. Deze creativiteit is zichtbaar in de BeweegKuur praktijk, zo wordt duidelijk uit het onderzoek. De BeweegKuur vormt in de processen van ordening en herordening tussen betrokkenen en de context steeds opnieuw een antwoord op de lokale vraag en de aanwezige mogelijkheden. De processen zijn meer dan een spelletje 'ping pong' waarbij actie reactie uitlokt. De aard van de reactie brengt de verandering teweeg in hetgeen de reactie veroorzaakte. Men reageert immers niet alleen op wat de ander zegt maar ook op de betrekking die men heeft met die ander. Mensen zijn niet los van hun omgeving te beschouwen, de omgeving die in elke interactie opnieuw wordt gevormd (Weick, 1995).

In de BeweegKuur worden verschillende interpretaties door verschillende betrokkenen op hetzelfde moment en in verschillende omgevingen gerespecteerd, zo blijkt uit het tweede, derde en vierde onderzoek. In het verloop van het proces en door de gedeelde praktijken, de verhalen en de geïntensiveerde relaties dient de BeweegKuur als inspirator voor processen, regels en uitkomsten van contextualisatie. Dit onderzoek illustreert hoe een interventie 'besmettelijk' wordt doordat het zich leent voor verschillende interpretaties en contextualisaties in uiteenlopende contexten. De bevindingen in de deelonderzoeken maken dit zichtbaar. De resultaten van de processen van ordenen en herordenen voor het bereiken van een compromis worden in de samenwerking zichtbaar in de discursieve strategieën die de betrokkenen hanteren in de gesprekken van de stuurgroep en in de interacties van het Delphi-onderzoek. In het vierde onderzoek wordt het proces van herordening als richtinggevend mechanisme concreet gemaakt in de theorie van de graduele gemeenschappelijkheid. Het BeweegKuur concept laat zich in het onderzoek kennen als een toegankelijke inspiratie voor een transformatie naar de netwerken van de afzonderlijke betrokken organisaties en de uiteenlopende contexten. In de literatuur wordt het ordenen en herordenen in interactie voor het bereiken van compromissen in de samenwerking uitvoering beschreven (Ford, 1999; Aarts en Van Woerkum, 2002; Hajer & Laws, 2005; Leeuwis en Aarts, 2011). Weick onderscheidt dit sense making van interpreteren. Interpreteren beschrijft hij als het toe redeneren naar een bekende situatie, een *self-fulfilling prophecy*. *'People create and find what they expect to find'* aldus Weick (1995, p. 35). *Sense making* drukt zich uit in de consequenties van de interpretaties waardoor er eenduidigheid ontstaat over wat er gebeuren moet. In het geval van de BeweegKuur in de interactie een integrale oplossing creëren wanneer verschillende

opvattingen, belangen en relaties samenkomen. Het concept blijkt sticky voor velen, want het is eenvoudig uit te leggen in heel veel verschillende contexten en het werkt (Gladwell, 2000). In vijf jaar is het gelukt de aanpak tot bijna alle uithoeken van het land te verspreiden, waarmee haar rol als attractor wordt bevestigd.

3. De BeweegKuur leidt tot schaalvergroting

De implementatie van de BeweegKuur krijgt haar reikwijdte niet door het verspreiden van een 'kant en klare' interventie. De uitgestrektheid is tot stand gekomen dankzij voortdurende interacties tussen betrokkenen die tot betekenisvolle contextualisaties van de samenwerking leiden. Uit het tweede en vierde onderzoek blijkt dat de invloed en de kracht van knooppunten in de verschillende netwerken op de verspreiding onderling verschilt en kan veranderen in de loop der tijd. Dit is wat Goffman (1990) bedoelt wanneer hij opmerkt dat positionering van organisaties als knooppunten in een netwerk relatief is, omdat de competenties en de positie van een organisatie in elke interactie opnieuw betekenis krijgen.

In het onderzoek werd zichtbaar hoe specifieke mensen, objecten en bepaalde organisaties op een bepaald moment cruciaal zijn in het vermogen een beweging of een verandering vorm te geven. In het tweede, derde en vierde onderzoek wordt zichtbaar dat de netwerken zich concentreren rondom een beperkt aantal hechte verbindingen tussen organisaties.

Daaruit komen NISB, de huisartsen-organisaties, het ministerie van VWS en de LVG als knooppunten met impact naar voren. Zij maken het complexe geheel werkbaar, omdat zij door hun sterke verbinding met de BeweegKuur en de andere knooppunten in staat zijn richting te geven en de netwerken in een omvangrijk implementatienetwerk samen te brengen (Castells, 2007; Gladwell, 2000). Boutellier (2011) stelt dat instituties als de gezondheidszorg en de overheid het vermogen tot zwaarte en verticaliteit hebben, wat netwerken minder vloeibaar en vluchtig maakt. Iets vergelijkbaars wordt zichtbaar in het onderzoek. Omdat steeds meer betrokkenen belang hebben bij een succesvolle afloop van het project wordt het netwerk zelf een attractor dat zichzelf versterkt en in stand houdt. Wat begint bij zorg voor zichzelf verschuift naar zorg voor elkaar en wordt uiteindelijk zorg voor het netwerk dat daardoor bestaansrecht heeft. Dat is precies wat bij de BeweegKuur is gebeurd. De BeweegKuur praktijk is een voorbeeld van wat Castells (2007) opmerkt, namelijk dat een dergelijke grote impact verklaard wordt door het vermogen doelstellingen van netwerken te programmeren en verschillende netwerken met vergelijkbare doelen te verbinden.

Deze schaalvergroting die de BeweegKuur praktijk realiseert laat zien wat Granovetter introduceerde als sterke en zwakke verbindingen. Sterke verbindingen zijn verbindingen tussen knooppunten waarmee een sterke betrokkenheid bestaat. Zwakke verbindingen zijn relaties die minder sterk zijn en zowel sociaal als geografisch grenzen overstijgen. Zwakke verbindingen zijn in de verspreiding van de BeweegKuur van vitaal

belang gebleken voor een diverse stroom van informatie.

Het BeweegKuur verhaal was aantrekkelijk voor veel verschillende contexten en verspreidt zich daarom snel en gemakkelijk. In het laatste onderzoek is zichtbaar geworden hoe netwerken gaandeweg overeenstemming bereiken over de situatie waarin zij verkeren. Deze gang van zaken is illustratief voor wat Granovetter (1983) en Ford (1999) beschrijven over het belang van *weak ties*. De implementatie van de BeweegKuur illustreert het belang van veel zwakke verbindingen en enkele sterke connectors die in staat zijn contexten te verbinden en een idee snel en breed te verspreiden (Granovetter, 1985; Gladwell, 2000; Boutelier, 2011).

De BeweegKuur als concept is het sterkste knooppunt in het netwerk van betrokkenen. Ze verbindt alle betrokkenen uit verschillende contexten met verschillende achtergronden en belangen op alle niveaus aan het netwerk, zo is de conclusie in het tweede onderzoek. In het onderzoek blijkt de cruciale verbindende capaciteit, de *sticky factor*, van de BeweegKuur. Dit is onontbeerlijk voor grootscheepse implementatie in korte tijd (Gladwell, 2000). De *sticky* capaciteit drukt zich, ondermeer, uit in de warme belangstelling voor de uitvoeringspraktijk van de BeweegKuur bij deelnemers, professionals en beleidsmakers. Met het organiseren van gemeenschappelijke deskundigheidsbevorderende programma's, gezamenlijke evenementen, publiciteit en praktijkbezoeken binden de betrokkenen zich aan de BeweegKuur. Concrete activiteiten geven aanleiding tot identificatie, helpen bij het vormgeven van de eigen activiteiten en geven houvast bij de reflectie over de samenwerking die weer tot bijstellingen en aanpassingen leidt.

In de laatste twee jaren van de BeweegKuur genereert het concept een haast explosieve groei, zo is te lezen in de historische reconstructie in het tweede onderzoek. Het project krijgt trekken van wat volgens Barabasi (2002) sociologen een *giant* en wiskundigen een *community* noemen, die ontstaat wanneer het aantal verbinding in een netwerk exponentieel toenemen en wijzen op een transitie van het netwerk.

Het ontwikkelen van meer identiteiten

Lange tijd zijn wetenschappers uitgegaan van de idee dat mensen en organisaties een constante identiteit hebben en dat gedrag deze identiteit weerspiegelt. In dit onderzoek is het tegenovergestelde zichtbaar geworden, namelijk dat mensen en organisaties flexibel zijn, veranderlijk en niet consistent zijn in hun gedragingen. De interactieve processen in de samenwerking die bijdragen aan identiteitsvorming zijn in het onderzoek bestudeerd en hebben verschillende inzichten opgeleverd. In het eerste onderzoek is zichtbaar hoe NISB door de interactie met een nieuwe context haar identiteit verschuift in de richting van die nieuwe context. Het gaat om een graduele verandering die in de interactie zichtbaar wordt als reactie op dilemma's bij beslissingen in dat betreffende domein. Steeds worden de interacties zo geordend dat

identiteiten ontstaan die bij turbulenties een compromis of een effectieve verbinding met de context bieden. Dit vermogen verstevigt de positie van de organisatie in die context, is de conclusie uit het eerste onderzoek. Deze praktijken maken zichtbaar wat Stacey en Griffin (2005) beschrijven als variatie in identiteit die in sveranderende contexten een succesrijke match met de omgeving mogelijk maakt (2005, p. 5).

In de volgende onderzoeken is vergelijkbare interactieve identiteitsvorming rond het BeweegKuurproject gevonden. In het derde onderzoek komt uit de analyse van de discursieve strategieën *'de zorg voor elkaar'* naar voren als een cruciale waarde net als in het tweede onderzoek. Benford en Snow noemen een dergelijk centraal mechanisme de uitdrukking van collectieve identiteit (2000, p. 631). In het vierde onderzoek wordt deze waarde concreet in de transitie die de samenwerking door maakt. De implementatie heeft zich in de loop van de tijd ontwikkeld vanuit een strikte naleving van het protocol tot het verweven van aspecten uit het protocol met de context waarin deze gestalte moet krijgen teneinde de samenwerking te continueren. In de toekomstvisie uit het Delphi-onderzoek, valt de identiteit van de BeweegKuur volledig samen met de identiteit van de context. De identiteit is volledig fluïde geworden. Dit collectieve proces, dat zich onophoudelijk in meervoudige sociale netwerken op meer niveaus en in meer contexten gelijktijdig voltrekt, is kenmerkend voor de samenwerking aan de BeweegKuur. In de gelaagdheid en meervoudigheid van het netwerk en de gevarieerde contexten ontwikkelt het netwerk voortdurend tal van identiteiten waarmee zij zich stevig verbindt aan nieuwe praktijken in even zovele contexten. Op die manier verschaft de BeweegKuur, zichzelf organiserend, continuïteit.

Resumerende: bij de identiteitsvorming in de verschillende netwerken heeft de BeweegKuur een intermediaire invloed die tot uiting komt in drie processen. De BeweegKuur is referentie voor de identiteitsvorming tussen organisaties in het netwerk (1), de BeweegKuur dient als referentie voor de identiteitsvorming in de interactie tussen organisaties met het oog op een specifieke context (2) en de BeweegKuur ondersteunt de processen die de verbinding vanuit verschillende netwerken tot een collectieve identiteit mogelijk maken (3).

Het gezamenlijk ontwikkelen en hanteren van regels aan de samenwerking

Regels worden in dit verband opgevat als mechanismen die in samenwerking worden ingezet om chaos te verminderen. Regels voorkomen spanningen en zorgen dat tegenstellingen in de samenwerking geen belemmering vormen voor de continuïteit (van Mens-Verhulst, 1992; Snow & Benford, 2000; Chilchrist, 2000; Stacey et al., 2002; Gray, 2003; Burnes, 2005; Hajer & Laws, 2005). De regels zijn relatief omdat ze afhankelijk van het moment en de relatie met de context de samenwerking

houvast moeten geven, regels kunnen in dergelijke veranderende contexten geen generieke waarde genieten (Latour, 2002, p. 170).

In de BeweegKuur wordt dit idee bevestigd. In de samenwerking zijn geen gefixeerde regels gehanteerd, zo blijkt uit het onderzoek. Wel wordt in het onderzoek een flexibele hantering van het protocol zichtbaar teneinde de complexiteit en onvoorspelbaarheid van de samenwerking en haar dynamische context te hanteren. In de interacties in de netwerken zijn regels relatief. Regels worden afgeleid van de gebeurtenissen, de contexten en de tijd en regels hebben tot doel de complexiteit hanteerbaar te maken. Dit is in lijn met de regelgevende mechanismen die in het onderzoek zijn opgemerkt. Regels die zich gaande weg hebben ontwikkeld, en rust brengen in de samenwerking aan de BeweegKuur zijn:

1. van de zorg voor zichzelf naar de zorg voor elkaar,
2. van de eigen organisatie werkelijkheid naar interactie met de context,
3. van diffusie naar translatie.

1. Zorg voor elkaar

Het idee dat de eigen belangen gediend worden door de zorg voor de relaties kwam in het tweede onderzoek als mechanisme uit de analyse naar voren. Zorg voor elkaar in combinatie met zorg voor zichzelf heeft als resultaat dat de partners verbonden blijven aan de samenwerking en dat de BeweegKuur continueert. Het belang van het relatiewerk in strategische samenwerking is een breed gedragen bevinding in dit onderzoek (zie o.a. Pruitt & Carnevale, 1993; Aarts, 1998). In het tweede onderzoek wordt dit zichtbaar in nieuwe opstellingen en een verhoogd commitment, vergelijkbaar met wat Rogers beschreef (1995). Hoe sterker de band, hoe groter de bereidheid naar elkaar te luisteren en hoe meer dit aan elkaar bindt en verplicht. In het derde onderzoek wordt het belang van relatiebeheer voor de implementatie van de BeweegKuur bevestigd. De gezamenlijke zorg voor het relatienetwerk wordt als een cruciaal mechanisme geïnterpreteerd uit de analyse.

Het blijkt uit de discursieve strategie van het verruimen van frames, de uitruil van belangen en de zorg om de relaties. Dat draagt bij aan een goede sfeer waarin mogelijke spanningen worden voorkomen tijdens het proces. Het belang van de zorg voor elkaar komt eveneens uit de interactie in het Delphi-onderzoek naar voren.

2. Interactie met de context

Contexten worden tegelijkertijd met interventies geconstrueerd. Succes hangt niet af van de context van een project, maar van de mate waarin de betrokkenen de vernieuwing kunnen duiden en van betekenis en van context voorzien. Het feit dat alle betrokken professionals met een verhaal uit de voeten kunnen in hun eigen netwerk draagt bij aan de verbinding met tal van contexten. Ook de geografische contexten laten zich voegen in de BeweegKuur. Zowel in Delfzijl, als Tilburg en Denekamp heb-

ben de betrokken een verhaal met een eigen *colour locale*. Het geeft uitdrukking aan wat Mintzberg (1994) en Weick (1995) met de term *'enactment'* introduceren als het creëren van mogelijkheden tot betekenisvol handelen in een bepaalde context. In het vierde onderzoek wordt de kracht van de interactie met de context zichtbaar in de *Theory of Commonality*. De interactie en de gedeelde ervaring als uitgangspunt voor leren en verbeteren is, als het ware als lijm in de verbindingen. In de verbinding van het netwerk en de context spelen compromissen een belangrijke rol: *'The good scrabble player is not the one who uses permutations to get terrific words on his rack, but the one who succeeds in making good placements on the board, even if the words are shorter and less impressive'* (Latour, 1996, p. 99). Niet het inhoudelijke argument maar het pragmatisme is doorslaggevend in de BeweegKuur samenwerking. Daarvan getuigt het feit dat verschillen in opvatting naast elkaar in de samenwerking bestaan. Wat in de praktijk in de specifieke context het gemeenschappelijk onderhandelde resultaat kan boeken is het organiserende principe.

3. Van diffusie naar translatie

De samenwerking aan de implementatie van de BeweegKuur kenmerkt zich door een collectief interactief proces waarbij steeds door het netwerk in interactie met haar context actief gezocht wordt naar compromissen om voortgang te vinden in de implementatie van de BeweegKuur. Dat gebeurt niet door het verspreiden van 'evidence', als een diffusie van een innovatie. Het aanhoudende gesprek over wat er gaande is en waar het naar toe moet vormt de basis voor de kleine stappen die gezet worden in een samenwerking (Weick, 1995; Gildchrist, 2000; Leeuwis en Aarts, 2011). Niet zozeer het gelijk, het bewijs, maar wat in translatieprocessen acceptabel wordt en in de praktijk uitvoerbaar is, vormt het uitgangspunt, zo is de bevinding in het onderzoek. Dit is wat Weick (1995) omschrijft als: *'Sensemaking is about accounts that are socially acceptable and credible'* (p. 61). In het laatste onderzoek wordt het handelen in onderlinge afstemming en interactie, het translatieproces, als het belangrijkste coördinerend principe van de BeweegKuur genoemd waarmee tevens haar reikwijdte wordt geoptimaliseerd.

Het hanteren van alternatieve planningsmodellen

De BeweegKuur kent geen centrale regie en de betrokken organisaties vormen geen onderdelen van een rationeel samengesteld geheel, maar agents met eigen belangen en strategieën. Zo'n situatie vraagt, zo blijkt uit het onderzoek, om een planning die voortkomt uit een voortdurende consideratie met wat de samenwerking bedreigt en wat daar aan te doen is. In de onderzoeken wordt duidelijk dat het gezamenlijk construeren van wat er aan de hand is en wat moet gebeuren het uitvoeren van een vooraf zorgvuldig ontworpen projectplan steeds verdringt. De bevindingen uit alle vier de onderzoeken rechtvaardigen de conclusie dat rationele planningsmodel-

len gebaseerd op doel – middelen denken te kort schieten in complexe contexten. Dergelijke planningsmodellen veronderstellen kennis over toekomstige acties die bij complexe contexten niet gekend kunnen worden, omdat de omgeving dermate dynamisch en veranderlijk is dat de planning steeds achter de feiten aanloopt. In de praktijk van de BeweegKuur blijkt dat meerzijdige interacties van belang zijn voor de planning, dat ruimte voor verschillen de verbinding met verschillende contexten vergemakkelijkt en dat de planning gestalte krijgt door stappen en niet door marsroutes. Reflectie en leren, tenslotte, helpen het netwerk met de toekomst.

Meerzijdige interactie als basis voor netwerkplanning

Het BeweegKuur netwerk ontwikkelt een gemeenschappelijke geschiedenis zo blijkt uit de historische reconstructie uit het tweede onderzoek en uit de reflecties in de interacties in het derde en vierde onderzoek. De ervaringen, referentiekaders en belangen van betrokkenen raken onderling verweven bij het beoordelen van de gebeurtenissen. Men grijpt terug op de gezamenlijke ervaringen en ontwikkelt zo een gedeelde kennisbasis die meegenomen wordt in de interactie over beslissingen over welke kennis bruikbaar is. Een voorbeeld van dit proces zijn de interacties in de stuurgroep met betrekking tot het hanteren van het protocol. De hantering van het protocol heeft enige tijd voor spanning gezorgd en de samenwerking in gevaar gebracht. Het dwingend opleggen van een protocol is even ineffectief als het helemaal los laten ervan als dit tot groeiende ambiguïteit leidt. Een netwerk behoeft een werkbaar evenwicht en de BeweegKuur samenwerking bereikt dit, stapsgewijs, door een steeds flexibeler hantering van het protocol.. Deze praktijk laat zien wat Weick (1995) adviseert op basis van zijn theorie door in deze situaties in kleine stappen bij kleine onderdelen van het netwerk aan stabiliteit te winnen door aan de relaties in de eenheden te werken. Werkende weg kan in gesprek en in het gezamenlijk uitvoeren de twijfel over de juiste keuze overwonnen worden. Dit beschrijft zoals de praktijk van de BeweegKuur samenwerking gestalte krijgt. Steeds is gekeken welke relaties effectief ingezet kunnen worden en welk resultaat haalbaar is, gegeven de omstandigheden in een bepaalde context. In deze situatie zijn de verbindingen met de andere onderdelen zo losjes mogelijk om het netwerk veerkrachtig te houden. Dit mechanisme is in de BeweegKuur een beproefde methode gebleken om spanningen op te lossen (Ter Haar et al., 2010, 2012 en in druk).

Ruimte voor verschillen

Het tweede onderzoek maakt zichtbaar dat de interventie een bron is van gevarieerde contextualisatie die zich in interactie ontwikkelt tot een elastisch concept op alle niveaus. Het concept kan het herordenen van de interacties stimuleren en bijdragen aan stevige gemeenschappelijke en eigen verhalen die het handelen in verschillende contexten ondersteunen. De gedeelde ervaringen vormen de routeplanner en

raadgever voor de volgende stappen in de samenwerking. In het derde onderzoek laat de analyse van een aantal terugkerende verhalen uit de stuurgroep zien dat het discours doordoesemd is van het verlangen naar een compromis. In dat onderzoek wordt duidelijk dat het gezamenlijk construeren van wat er aan de hand is en wat moet gebeuren prevaleert boven het individuele perspectief in de opstelling van de betrokkenen. Het belang van relatiewerk en strategische communicatie bij planning in complexe samenwerking zoals dat eerder door Pruitt & Carnevale (1993) en Aarts (1998) beschreven is, krijgt in dit onderzoek een stevige empirische basis.

Stap voor stap

De verkenning van NISB naar samenwerking in nieuwe contexten, zo zagen we in het eerste onderzoek, is steeds gezet in kleine stappen. Overzichtelijke kleine veranderingen gaven steeds zicht op bedoelde en onbedoelde neveneffecten. In de interactie ontwikkelde NISB *werkende weg* verschillende identiteiten vanuit de interacties met verschillende contexten. Dat maakte NISB tot een geloofwaardige verbinding voor organisaties die in die context actief zijn (Mintzberg, 1989; Weick, 1995; Burnes, 2005). Door zich in meer domeinen te verbinden en te handelen wint NISB aan flexibiliteit en veerkracht. Een stabiele missie en werkwijze is de *attractor* bij de verkenning van nieuwe contexten. De BeweegKuur is een *attractor* met een vergelijkbaar stabiliserende werking.

Het derde onderzoek bevestigt het belang van discursieve strategieën die in de gesprekken de samenwerking door ordening en herordening concreet maken zodat de aard en het verloop van samenwerking beter begrepen kan worden. Het laat zien hoe in de gesprekken voor de samenwerking relevante contexten concreet worden. In de gesprekken wordt stap voor stap de nieuwe, gezamenlijk gecreëerde werkelijkheid een gemeenschappelijke referentie voor het handelen van de deelnemers in de samenwerking. De empirische bevindingen in het onderzoek illustreren de theorievorming over de betekenis van strategische communicatie bij planning van complexe samenwerking (Pearce & Littlejohn, 1997; Ford et al., 2002; Gray, 2003; Stacey, 2007; Aarts 2009; Dewulf et al., 2009, 2011; Leeuwis and Aarts, 2011). In het Delphi-onderzoek wordt zichtbaar dat de planning geleidelijk verschuift van sturing door een protocol naar onderlinge afstemming van de handelingen om vanuit een gemeenschappelijke ambitie verbinding te maken met de specifieke context. De bevindingen uit de gezamenlijke onderzoeken bevestigen de noodzaak van het erkennen van alternatieve planningsmodellen die min of meer spontaan, als zelforganiserende principes in de uitvoeringspraktijk benut blijken te worden. Planning die de context en de relatieve onvoorspelbaarheid die eigen is aan interactie, een *natuurlijke*, want voor de praktijk herkenbare, plaats geven.

Planning en reflectie

De kleine stapjes met te verwachten resultaten geven samen met de verhalen over de ervaringen met de keuzen en dilemma's die eraan voorafgaan richting aan een nieuwe fase. Door het gebruiken en vergelijken van de verhalen over de goede en slechte praktijken waarin deze kennis besloten ligt, kan een leergeschiedenis worden opgebouwd. Het leren is in de werkwijze geïntegreerd. Door het expliciteren van de tacit kennis is het mogelijk haar te verbeteren en haar robuust te maken (Nonaka en Takeuchi, 2003). Een gezamenlijke reflectie op de praktijk vormt de basis voor een beter begrip en helpt de ontwikkeling van een gezamenlijke toekomstvisie zo blijkt uit het Delphi-onderzoek. Alternatieve planningsmodellen krijgen op deze wijze vorm en inhoud in en door de praktijk. Latour (1996) beschrijft theoretische noties over de overlevingskansen van een netwerk die in het onderzoek zichtbaar worden. Het netwerk overleeft, zo stelt Latour, door interpretaties van patronen, objecten, teksten en dergelijke voortdurend bij te stellen op basis van wat zich in de omgeving voordoet Latour (1996).

Naast het realiseren van een empirische bevestiging van vier thema's die eerder beschreven zijn in complexiteitstheorie heeft het onderzoek een aanzet tot nieuwe theorie ontwikkeling geleverd: de theorie van ontwikkeling van graduele gemeenschappelijkheid.

6.3 Reflecties op het onderzoeksproces

Het onderzoeksproces in dit proefschrift is gevormd door onderzoeksstrategieën waarin de interactie in de samenwerking steeds onderwerp van studie en overweging is. Achter de zichtbare resultaten vier gepubliceerde artikelen verzameld in een proefschrift, gaat een onderzoekspraktijk schuil die zich kenmerkt door opmerkelijke parallellen met het onderwerp van studie. Toeval, veranderde omstandigheden, ongeplande effecten hebben invloed gehad op het onderzoek en veroorzaakten een rommelige praktijk waarin herhaaldelijk naar ordening werd gezocht. Toch leidt het onderzoeksproces, dat plaats vond tussen 2009 en 2013, tot logische opeenvolgende vragen en inzichten. De beschrijvingen van processen die bijdragen aan verklaringen van resultaten leiden door de keuze van een retrospectief tot logische en strakke, academische duiding over wat er gebeurde en hoe we dat kunnen begrijpen. Zoals Weick (1995) het uitdrukt: *'Retrospective decisiveness erases those false starts and dead ends. Although all of this erasing may look like distortion, it is actually nothing but learning in reverse'* (p. 184).

Een kwalitatieve interpretatieve benadering

Het vraagstuk van complexe samenwerking -het woord complex zegt het al- kenmerkt zich door de verwevenheid met veel verschillende en in de loop der tijd veranderlijke invloeden die niet van elkaar te (onder)scheiden zijn. Een dergelijk vraagstuk leent zich niet voor het identificeren van lineaire oorzaak en gevolg relaties, omdat deze niet voldoende verklaren wat er aan de hand is in complexe sociale situaties (Pepper, 1995; Mintzberg, 1994). Samenwerking in een veranderingsproces laat zich moeilijk terugbrengen naar een situatie die een begin en een einde heeft met een bepaalde ordening en relaties. Het succes van de implementatie van de BeweegKuur is niet te danken aan de uitvoering van een zorgvuldig ontworpen handelingsplan. Het succes van de ontwikkeling en verspreiding van de interventie wordt verklaard door de interacties tussen de betrokkenen en met de context waarbij de BeweegKuur als projectie diende. Dergelijke projectie van contexten en onverwachte gebeurtenissen aan de BeweegKuur is verwant aan wat Mintzberg (1983) *contingency planning* noemt. Een objectiverende benadering waarbij het object door de wetenschap wordt gekozen door zich er buiten te plaatsen en heldere afgebakende definities te geven op basis waarvan een kwantitatieve analyse kan plaats vinden, was geen optie. De verwevenheid van processen in de situatie werd bestudeerd in termen van gedetailleerde, concrete en ongestructureerde observaties. Dat gebeurde niet op basis van theorie gestuurde voorafgaand gemaakte waarnemings- of coderingsschema's. In plaats daarvan is vanuit de empirie gestart. Theorie heeft vervolgens onderdeel uitgemaakt van alle fasen en aspecten van het onderzoeksproces.

Onderzoeksperspectieven

Mensen worden niet geleid door een centraal mechanisme als waren zij onderdeel van een organisme, zij handelen vanuit zichzelf en doen dat niet louter onder invloed van externe krachten. Onderzoek daarnaar is per definitie contextueel en kan niet worden gereduceerd tot één of meerdere variabelen. De werkelijkheid wordt, zo goed als mogelijk, gereproduceerd zoals ze is: een sociale wereld van interacterende individuen (Wester, 1987). In dit onderzoek is niet gekozen voor het onderzoeken van gedragsdeterminanten met het oog op het verspreiden van een interventie. Het onderzoek is gericht op het begrijpen van de interacties in een complexe samenwerking over de ontwikkeling van een interventie in verschillende contexten. Een historische invalshoek werpt licht op hoe de situatie is ontstaan en hoe processen zich in de loop der tijd ontvouwen. Het begrip over de werkelijkheid is een gevolg van het proces van betekenisgeven in voortdurende interactie met anderen en met de context (Knorr-Cetina, 1981; Weick, 1995; Ford, 1999). Ambities, belangen en opvattingen krijgen vorm in de vele afwegingen en keuzen die mensen in de samenwerking met het oog op de specifieke context maken (Aarts en Lokhorst, 2012). Het sociologische en antropologische perspectief vestigt de aandacht op de wijze waarop mensen

met elkaar gemeenschappen vormen waarin dynamische processen tot patronen en structuren leiden. Het communicatie- perspectief legt de essentie van het onderzoek bij de interacties tussen mensen.

Hermeneutics

Het uitgangspunt in dit onderzoek is steeds geweest dat de interactie binnen het netwerk en met de context een diversiteit aan keuzen met zich mee brengt waarin beslissingen genomen worden over wat er aan de hand is en wat er gedaan moet worden. De uitkomst moet beschouwd worden als een optelsom van ontelbare voorkeuren, belangen en mogelijkheden (Elias, 1971). Het perspectief op samenwerken aan implementatie is een perspectief dat in interactie steeds opnieuw geconstrueerd wordt door betrokkenen. Mensen reageren niet alleen op externe omstandigheden, zij interpreteren de opdracht en wegen deze in het licht van allerlei informatie. Zij reflecteren op wie zij zijn, wat zij doen en wat daarvan de betekenis is voor henzelf en voor anderen.

Sociale wetenschappen zijn verwickeld in wat Giddens beschrijft als *double hermeneutics*. Giddens stelt dat concepten die de wetenschap gebruikt om de wereld te beschrijven niet onafhankelijk en los van die wereld bestaan en bovendien in die wereld betekenis creëren (Giddens, 1985).

Niet zelden worden in de sociale wetenschappen, net als in de natuurwetenschappen, betekenissen van relevante begrippen vastgelegd in een context overstijgende definitie. Dit is problematisch omdat door zo te doen gebeurtenissen en verschijnselen die context gebonden zijn beschouwd worden als zelfstandige en onveranderlijke krachten (Elias, 1970). Om dit probleem te hanteren heeft Wittgenstein het begrip 'familiegelijkenissen' bedacht. Begrippen worden soms gerechtvaardigd vanwege een groot aantal overeenkomstige eigenschappen die soms volledig overeenkomen en soms alleen op het niveau van details (Wittgenstein, 1958, p. 66-67). Definities van sociale verschijnselen hebben een vergelijkbare familiale overeenkomst, soms is de overeenkomst louter fysiek dan weer vooral in de aard, soms beide. Elias (1970) pleit voor deze benadering bij het bestuderen van sociale verschijnselen in de werkelijkheid, omdat deze voortdurend een dynamische ontwikkeling representeren en niet uitgedrukt kunnen worden in statische termen. Organisaties zijn voortdurend actief om veranderingen in de hen omringende omgeving te begrijpen en in te schatten wat de eventuele gevolgen zijn. Strategische communicatie speelt zich af in een context van dynamiek en verandering en betreft zowel de interne als de externe communicatie van organisaties (Aarts, 2009). Verhalen en interactieve *framing* zijn waardevolle middelen om invloed uit te oefenen. Door de taal wordt de sociale werkelijkheid subjectief geëxpliciteerd en kenbaar, bespreekbaar en bron voor het

vormgeven van een gemeenschappelijke verandering. De context heeft grote invloed op de samenwerking. De krijgt wel betekenis in de gesprekken van betrokkenen over wat daarin gebeurt en hoe daarop mogelijk een reactie gevormd kan worden. De BeweegKuur is, zo blijkt in de onderzoeken, een *sticky* interventie, een verhaal dat, mits goed vertelt, in veel contexten steun kreeg en verder werd verteld. Veel verschillende betrokkenen konden hun belangen verbinden aan het verhaal van de BeweegKuur. Onderzoek naar verhalen en interactieve *framing* zijn waardevolle aangrijpingspunten om de genuanceerde gelaagdheid van de sociale werkelijkheid te begrijpen. Giddens (1985) wijst op de verwevenheid tussen het handelen van het individu en de sociale instituties. In de samenwerking kunnen patronen ontstaan uit gewoonte, die een bepaalde mate van institutionalisering met zich meebrengen. Dit is het geval wanneer bepaalde gewoonten of gedragingen gemakkelijk doorverteld kunnen worden, het stimuleert tot het aansluiten bij de groep (Berger en Luckman, 1966). De structurende eigenschappen van instituties beïnvloeden het handelen en zijn tegelijkertijd het gevolg van handelende mensen.

De individuele betrokkene en de betekenis die hij geeft aan het handelen en de bedoelde en onbedoelde effecten daarvan vormen de dualiteit in de structuur. Castells (2007) en Boutelier (2011) benadrukken de zwaarte die instituties en zware verbindingen hebben bij veranderingsprocessen. Weick (1995) benadrukt dat de processen van betekenisgeving zich in interactie met anderen vormen en zich niet beperken tot gelijkgestemden. De gezamenlijke actie en de gedeelde ervaringen zijn een belangrijke bron voor wat hij *sense making* noemt. Taal en strategische communicatie hebben hierbij een bijzondere positie (Entman, 1993; Leeuwis en Aarts, 2011). Entman (1993) ziet communicatie als *master discipline* waarin dikwijls gefragmenteerde theorieën en concepten samen gebracht kunnen worden en tot omvangrijke inzichten kunnen leiden. Leeuwis en Aarts (2011) concluderen dat samenwerken aan een verandering herhaalde contextuele herschikking van relaties in de meervoudige netwerken inhoudt. Alledaagse communicatie speelt een belangrijke rol in deze processen van ontwerpen en verspreiden naast zelforganisatie. Als we de wereld beschouwen als een verzameling van steeds veranderende niet-lineaire systemen die uit talrijke en steeds wisselende verbindingen bestaat is het belang van onderzoek naar de interactie in de verbindingen logisch. Vandaar dat alle onderzoeken de strategische communicatie tussen dergelijke verbindingen betreft.

Samenvattend is het proces van complexe samenwerking de invalshoek van dit onderzoek waarin geen aannames gedaan zijn over verschillen in de bijdrage aan het succes van de samenwerking. Het geheel van samenwerking is als uitgangspunt genomen. Onderwerp van dit onderzoek is de identiteit van de betrokkenen, hun onderlinge relaties en de dynamiek in de omgeving waarin een implementatie gestalte krijgt.

Methodologische vormgeving

De keuze voor een interpretatieve, kwalitatieve invalshoek past bij het onderzoeken van complexe samenwerkingsprocessen en van hoe die processen leiden tot bepaalde opstellingen. Een dergelijke analyse komt het best tot zijn recht door onderzoek te doen dat zo dicht mogelijk op het onderwerp zit. Het alledaagse praktisch redeneren moet zo goed mogelijk tot zijn recht komen teneinde daarin zo goed en nauwkeurig mogelijk de perspectieven van betrokkenen te reconstrueren en interpreteren (Wester, 1987, p. 17 ev.). Dat kan in interpretatief onderzoek. Zoals gezegd is er geen objectieve, los van de context te definiëren, realiteit te onderzoeken. Dit houdt in dat de interpretatie van de realiteit beïnvloed wordt door de historische en culturele context waar de onderzoeker en de onderzochten deel van uitmaken (Yanow, 2006). In dit onderzoek betekent het dat de wijze waarop betekenis in de samenwerking ontstaat en hoe overeenkomsten en verschillen daarin een rol spelen centrale onderwerpen van het onderzoek zijn. De verschillen in achtergrond en expertise tussen de betrokkenen, de positie in het netwerk en hun ervaringen met de samenwerking kunnen bijdragen aan het verlenen van verschillende betekenissen aan dezelfde verschijnselen in de implementatieontwikkeling (Yanow, 2006). Hetzelfde geldt voor de rol van de context. Betekenissen zijn verweven en afhankelijk van de situatie en daarom is contextspecifiek interpretatief onderzoek geschikt om dat te onderzoeken. De contextspecifieke betekenissen hebben weer gevolgen voor het onderzoeksontwerp en de methoden. Het vraagt om intensief en diepgaand begrip van deze interpretaties en de dynamiek die dit oplevert in de netwerken en hun contexten. Dat maakt dat een case study als onderzoeksontwerp voor de hand lag.

Status van de bevindingen

Het is niet de bedoeling op basis van dit onderzoek uitspraken te doen over implementatiestrategieën in het algemeen. Wel is het mogelijk op basis van bevindingen uit de *case study* een basis te vinden voor wetenschappelijke generalisatie in de richting van theorie. Flyvbjerg (2006) stelt dat *case study research* zich kan beperken tot een enkele casus als deze een zorgvuldig geselecteerde illustratie is van het fenomeen dat bestudeerd wordt. Wetenschappelijke feiten rusten meestal op meerdere verschillende experimenten onder verschillende condities. *Case studies* kunnen, zo gezien, net als experimenten een basis vormen voor theoretische proposities (Yin, 2008, p. 15; Flyvbjerg, 2001, p. 72 ev.).

Flyvbjerg (2001); Weick (1995); Glaser en Strauss (1996) en Scott (1998) benadrukken het belang van context specifieke kennisontwikkeling en de bijdrage van goed gekozen case studies daaraan. Flyvbjerg omschrijft het verschil tussen context onafhankelijke en context afhankelijke kennis en de rol van cases als volgt: *'well-chosen case studies can help the student to achieve competence (level three in the learning pro-*

cess), while context independent knowledge will bring the student only to the beginner's level (levels one and two)' (p. 72). Het streven naar gezamenlijk leren van praktijk en wetenschap vanuit de processen van co-creatie met een gedeelde kennisbasis op basis van een case study onderzoek stimuleert de implementatie door de ontwikkeling van *Grounded Theory* (Wiener, 2007).

Binnen de case study 'Beweegkuur' is met verschillende onderzoeksmethoden gewerkt die tesamen bijdragen hebben aan systematisch en nauwgezet onderzoek. De afzonderlijke onderzoeken zijn uitgevoerd met de gebruikelijke kwalitatieve methode, waarin steeds de cyclus reflectie-waarneming-analyse-reflectie doorlopen wordt (Wester, 1987). In het kader van deze afsluitende beschouwing beperk ik me tot het noemen van de methoden die in de afzonderlijke onderzoeken uitgebreider beschreven zijn. Binnen de case study zijn naast historische reconstructie, inhoudsanalyse, statistische analyse, Delphi onderzoek, interactieve *framing* analyse, semigestructureerd interviews en literatuurstudie zijn benut. Uitgangspunt bij de keuze voor benaderingen en methoden van het onderzoek is het onderzoek zo dicht mogelijk in de werkelijkheid uit te voeren. Een belangrijk voordeel van de case study is dat in de werkelijkheid onderzoek gedaan wordt door zelf deel te nemen aan de context waarbinnen het onderzoek zich afspeelt. Om gedrag van mensen goed te kunnen duiden is het noodzakelijk te begrijpen hoe ze het gedrag bedoelen. De onderzoeker beschrijft het gedrag vanuit het perspectief van de actoren (Wester, 1987). Dat betekent dat de nadruk op processen in de tijd is gelegd, in relatie met de context en in de interactie, ten einde de complexiteit die zich moeizaam laat ontwarren in zijn geheel te benaderen.

6.4 De rol van de onderzoeker

Betrokkenheid én distantie

Naast een grondig begrip van de verschillende interpretaties en dynamiek in het Beweegkuur netwerk vraagt de interpretatieve benadering om bewustzijn ten aanzien van de rol die de onderzoeker zelf heeft in de opbouw van de resultaten van het onderzoek (Yanow, 2006). Onderzoekers leggen betekenis in de analyse van het materiaal door bepaalde categorieën aan te brengen en de keuzen te maken in de beoordeling van het materiaal. Resultaten zijn daarmee niet los te koppelen van de onderzoeker. De onderzoeker is onderdeel van de interactie die zij bestudeert (Yanow, 2006). Dat was hier ook het geval.

De afgelopen veertien jaar heb ik bij NISB gewerkt. De keuze om NISB in mijn onderzoek te betrekken lag voor de hand. Het maakte betrokkenheid, vertrouwen en een snelle toegang mogelijk tot relevante bronnen. Mijn promotoren hebben geen

betrekkingen met NISB waarmee de nodige distantie tot de vraag: *'hoe een organisatie als NISB zich ontwikkelt in een steeds veranderende omgeving waar zij zich van afhankelijk weet'*, bestaat om hem wetenschappelijk te kunnen blijven benaderen. Door de termen 'betrokkenheid' en 'distantie', als uitersten van een continuüm te beschouwen, wordt duidelijk dat veranderingen in de sociale relaties verschillende, maar niet van elkaar te scheiden verschijnselen zijn (Elias, 1982, p. 139).

Door de wisselende posities die ik in NISB bekleedde, aanvankelijk als lid van de driekoppige leiding van het instituut en later als kwaliteitsfunctionaris, ben ik geëfend in kwesties waarbij afstand en betrokkenheid moeten worden gebalanceerd. Deze ervaring kwam van pas voor mijn rol als onderzoeker en als *practitioner*. Ze vormen uitersten op een continuüm, de invulling van beide rollen wordt situationeel bepaald. Ik beschouw me zelf als bruggenbouwer *pur sang* met de missie de wereld van de praktijk en de wereld van de wetenschap te verbinden. Beide werelden zijn me door dit onderzoek vertrouwd geworden. Mijn missie heeft mij de afgelopen vijf jaar geïnspireerd. Het was mijn stip aan de horizon die het onderzoek mogelijk maakte. Deze ambitie was een knooppunt waarmee ik sterk verbonden ben. Het hielp mij boundaries te verkennen, bruggen te slaan en orde te vinden in de chaos van praktijk en onderzoek. Veelal door te doen en in gesprek te gaan en te blijven, door te zetten en niet op te geven, uren te maken, week na week, maand na maand, jaar na jaar.

6.5 Tot slot: naar practice-based theorievorming

Het streven naar gezamenlijk leren vanuit de processen van co-creatie en een gedeelde kennisbasis is een kansrijk uitgangspunt in de samenwerking tussen praktijk en wetenschap (Leeuwis en Pyburn, 2002; De Leeuw, 2008; Kok et al., 2012; Wehrens, 2013). Hoewel dit streven zowel in de wetenschap als in de praktijk van belang wordt geacht, wordt de wetenschappelijke theorievorming dikwijls ver van de praktijk vormgegeven. Ik heb plezier en geluk beleefd aan de permanente interactie met de praktijk, de reflectie er op en de inspiratie uit de theorie daarbij. Een aspect dat in toekomstig onderzoek meer aandacht verdient is de rol van instituties bij het ontwikkelen en implementeren van interventies. De toegenomen belangstelling voor evidence based interventies bij de overheid en bij landelijke kennisinstituten beschouw ik, in het licht van wat ik zojuist geschreven heb, als een zorg. *Evidence-based-practice* of *evidence-based-policy* zijn niet realistisch in een context van complexe samenwerking waarin processen van co-creatie centraal staan en niet de implementatie van 'evidence'. Onderzoeken naar de rol die dergelijke instituten en de overheid spelen in deze ontwikkelingen vormen een interessant vervolgperspectief. De vraag die gesteld kan worden is of deze instituties de attractor zijn in het sti-

muleren van de aandacht voor het *'evidence beast'* om in termen van prof. dr. Willem Koops en prof. dr. Micha de Winter te spreken. Zij brachten met hun debatserie *'Het evidence beast'* over de complexe relatie tussen sociaal-wetenschappelijk onderzoek en de praktijk van hulpverlening en beleid, in november 2008 het gesprek over *evidence based* werken op gang.

Het is – zeker ook vanuit wetenschappelijk oogpunt – interessanter te kijken naar de wijze waarop actoren met elkaar de werkelijkheid vormgeven dan te focussen op het doorgeven van theoretische evidence. Dit laatste heeft weinig zin omdat de categorieën op oude data gebaseerd zijn de situatie in de tussentijd al weer veranderd is, en de vergelijkbaarheid met de algemene categorie altijd beperkt is. Het ondersteunen van professionals en vrijwilligers door de interactie met hen over de praktijken aan te gaan is een interessante invalshoek voor verdere kennisontwikkeling. Het Delphi onderzoek laat zien dat onderzoek starten vanuit een praktijk kan bijdragen aan het ontwikkelen van wetenschappelijke inzichten.

Inzichten die een startpunt kunnen zijn voor een gedeelde kennisbasis voor wetenschap en praktijk. Het is raadzaam bij grote complexe projecten als de BewegingKuur onderzoek volledig te integreren in de samenwerking met de praktijk, dit met het oog op zinvolle kennisontwikkeling over dergelijke samenwerking. Het onderstreept de noodzaak in de praktijk tijd en ruimte te bieden aan de zorg voor de relaties, stil te staan bij de communicatie en te reflecteren op processen die een gezamenlijk leren bevorderen. In de reflectie op de interactie gloort immers het handelen van de toekomst.

Referenties

- Aarts, N. and Van Woerkum, C. (2002) Dealing with uncertainty in solving complex problems. In: Leeuwis, C. and R. Pyburn, (eds.), *Wheelbarrows full of frogs, Social learning in rural resource management*: 421-436. Assen: van Gorcum.
- Aarts, N. (2009). *Een gesprek zonder einde, over strategische communicatie in een voortdurend veranderende omgeving*. Amsterdam: Vossius Pers.
- Aarts, N., van Lieshout, M. and van Woerkum, C. (2011). Perspectives on negotiation research and practice in communication. In: W. Donohue, R. Rogan and S. Kaufman (eds.), *Framing matters, perspectives on negotiation research and practice in communication*: 234-254. New York: Peter Lang.
- Aarts, N. en Lokhorst, A. (2012). The Role of Governments in Environmental Land use Planning: towards an integral perspective. In: *Environmental Land Use Planning*. Open access publishers: 219-232.
- Benford, R. and Snow, D. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assesment. In: *Annual Review of Sociology* 26: 611-639.
- Berger, P.L., en Luckman, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Harmondsworth: Penguin.
- Boutellier, H. (2011). *De improvisatie maatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Den Haag: Boom/Lemma.
- Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter-power in the Network Society. In: *International Journal of Comunication* 1(1): 238-266.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Coleman, P. T. R. V., Nowak, A. and Wrzosinska, L. (2007). Intractable conflict as an attractor. In: *American Behavioral Scientist* 50(11): 1454-1475.
- Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L., Lewicki, R., Aarts, N., Bouwen, R. and van Woerkum, C. (2009). Disentangling approaches to framing in conflict and negotiation research: A meta- paradigmatic perspective. In: *Human Relations* 62(2): 155-193.
- Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L. and Bouwen, R. (2011). An international approach to framing in conflict an negotiation. In: W. Donohue, R. Rogan, S. Kaufman (eds.), *Framing matters, perspectives on negotiation research and practice in communication*: 7-33. New York: Peter Lang.
- Elias, N. (1971). *Wat is sociologie?* Utrecht: Spectrum.
- Elias, N. (1982). *Problemen van betrokkenheid en distantie*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Elias, N. (1994). A theoretical essay on established and outsider relations. In: N. Elias and J. Scotson, *The established and the outsiders*. Londen: Sage.
- Entman, R. M. (1993). Framing:Toward clarification of a fractured paradigm. In: *Journal of Communication Management* 43(4): 8.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. In: *Qualitative Inquiry* 12(2): 219-245.
- Ford, J. D. (1999). Organizational change as shifting conversations. In: *Journal of Organizational Change* 12(6): 480-500.
- Ford, J. D., Ford, L. W. and McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. In: *Journal of Organizational Change* 15(2): 105-121.
- Ghilchrist, A. (2000). The well-connected community: networking on the 'edge of chaos'. In: *Community development journal* 35(5): 264-275.
- Giddens, A. (1985). *Structuratietheorie en Empirisch Onderzoek*. Gastcollege Wageningen 27 april 1984. In: Q. Munters, E. Meijer, H.Mommaas, R. Rosendal and G. Spaargaren (eds.), *Anthony Giddens: Een kennismaking met de structuratietheorie*: 26-56. Wageningen: Landbouwhogeschool.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point, how little things can make a big difference*. New York, Boston: Little Brown and Company.
- Glaser, G. and Strauss, A. (1976). *De ontwikkeling van gefundeerde theorie*. Alphen aan den Rijn/ Brussel Samson.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organisation of experience*. Harmondsworth: Penguin.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited. In: *Sociological theory* 1(1): 203-233.
- Gray, B. (2003). Freeze framing: The timeless dialogue of intractability surrounding Voyageurs National Park. In: R. Lewicki, Gray, B. & Elliot, M. (eds.), *Making sense of intractable conflicts: Concepts and cases*: 91-125. Washington, DC: Island Press.
- Gray, B. (1989). *Collaborating, Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Haar, ter M., Aarts, N. and Verhoeven, P. (2012). Samen voor zichzelf, de ontwikkeling en implementatie van een gezondheid bevorderende interventie binnen een netwerk van organisaties in een complexe omgeving. In: *M&O* 66(4): 70-97.
- Haar, ter M., Verhoeven, P. and Aarts, N. (2010). In *Beweging!* Over de ontwikkeling van de identiteit van een kennisorganisatie in een veranderende context. In: *Journal of Social Intervention: Theory and Practice* 19(3): 52-71.
- Haar, ter M., Aarts, N. and Verhoeven, P. (2014). Communicatiestrategieën bij complexe samenwerking, een interpretatieve kwalitatieve inhoudsanalyse over innovatie-ontwikkeling in zorgpreventie. In: *Tijdschrift voor Communicatiewetenschappen*.
- Haar, ter M., Aarts, N. and Verhoeven, P. (submitted). Finding common ground in implementation, towards a Theory of Gradual Commonality. In: *Health Promotion International*.
- Hajer, M. & Laws, D. (2006). Ordering Through Discourse. In: M.Moran, R. Martin & R. Goodin (eds.), *The Oxford Handbook of Public Policy*: 249-266. Oxford: Oxford University Press.
- Herzele, van, A., and Aarts, N. (2012). My forest, my kingdom. Small forest owners coping with government rules and tools. In: *Policy Sciences* 46: 63-81.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kok, M.O., Vaandrager, L., Bal, R., and J. Schuit. (2012). Practitioner opinions on health promotion interventions that work: Opening the 'black box' of a lineait evidence-based approach. In: *Social Science & Medicine* 74(3): 715-23.

Knorr-Cetina, K.D. (1988), The micro-social order. Towards a reconception. In: N.G. Fielding (ed.), *Actions and structure*. In: *Research methods and social theory*: 21-53. London: Sage.

Lamerichs, J., Koelen, M., Molder, H.F.M. te, and P. van Nierop. (2006). *Life: de discursieve actie methode: jongeren ontwikkelen gezondheidsinterventies*. Wageningen: Communicatiemanagement, Wageningen UR, GGD Eindhoven.

Latour, B. (1987). *Science in Action. How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Latour, B. (1996). *Aramis or the Love of Technology*. Cambridge, Massachussets/Londen: Harvard University Press.

Leeuw, E. de, A. McNess, B. Crisp, en K. Stagnitti. (2008). Theoretical reflections on the nexus between research, policy and practice. In: *Critical Public Health* 18(1): 5-20.

Leeuwis, C., and Aarts, N. (2011). Rethinking communication in innovation processes: multiple modes of intermediation in complex systems. In: *Journal of Agricultural Education and Extension* 17(1): 21-36.

Leeuwis and R. Pyburn (eds.) (2002). *Wheelbarrows full of frogs, social learning in rural resource management*. Assen: van Gorcum.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. New York: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.

Nonaka, I. en H. Takeuchi (2003). *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum

Pearce, W. B., and Littlejohn, S. W. (1997). *Patterns of Expressing Difference. Moral conflict when social worlds collide*: 107-125. Thousand Oaks, California: Sage.

Pandit, N. R. (1996). The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. In: *The Qualitative Report* 4. Retrieved June 10, 2004, from www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html

Pepper, G.L. (1995). *Communicating in Organizations: A cultural approach*. New York, NY: McGraw-Hill.

Pruit, D. G. and Carnevale, P. G. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster, New York.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.

Scott, J.C. (1998). *Seeing like a state. How certain schemes to improve the human conditions have failed*. New Haven: Yale University Press.

Snow, D., Rochford, B., Worden, S., and Benford, D. (1986). Frame alignment processes, microbilitation, and movement participation. In: *American Sociological Review* 51(8): 464-481.

Stacey, R., and Griffin, D. (2005). Introduction: researching organizations from a complexity perspective. In :R. Stacey and D. Griffin (eds.), *A complexity perspective on researching organizations: Taking experience seriously*: 1-12. London: Routledge.

Stacey, R. (2007). The challenge of Human Interdependence: Consequences for thinking about the

day practice of management in organizations. In: *European Business Review* 119(4): 292-302.

Taylor, J. and Robichaud, D. (2004). Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. In: *Organization Articles* 11(3): 395-413.

Wehrens, R. (2013). *Beyond Two Communities. The co-production of research, policy and practice in collaborative public health settings*. Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York, NY: McGraw Hill.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Londen: Sage.

Wester, F. (1987). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Muiderberg: Coutinho.

Wevers, A., Renes, R. J. and van Woerkum, C. J. M. (2008). *Water en olie dat mengt niet vanzelf: Onderzoek naar theoriegebruik bij leefstijlcampagnes*. Den Haag: ZonMw.

Wiener, C. (2007). Making Teams Work in Conducting Grounded Theory. In: Bryant, A. and Char-naz, K. (eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory*: 293-310. London: Sage.

Wierdsma, A. (2004). Balanceren tussen maakbaarheid en broosheid, co-creatie van verandering. In: *Filosofie in Bedrijf* 15(3): 2-12.

Wittgenstein, L. (1958). *Philosophische Untersuchungen. Philosophical Investigations*. Translated by G.E.M. Anscombe. Oxford: Basil Blackwell.

Woerkum, van C.J.M., Aarts, N. and van Herzele, A. (2011). Changed planning for planned and unplanned change. In: *Planning Theory* 10(2): 144-160.

Yanow, D, and Schwartz-Shea, P. (2006) *Interpretation and method: Empirical research methods and the interpretive turn*. New York: Amonk.

Yin, R (2008). Case Study Research, Design and Methods. In: *Applied social research methods series* 5. Sage Publications Inc.

Samenvatting

In dit proefschrift is de aard en het verloop van complexe samenwerking bestudeerd rondom de ontwikkeling van de zogenoemde BeweegKuur in steeds veranderende contexten van deze gezondheidsinterventie:

De BeweegKuur is een Nederlandse gecombineerde leefstijlinterventie ontworpen om de leefstijl van mensen met diabetes en overgewicht te verbeteren. In de aanpak worden deelnemers door de huisarts verwezen worden naar een leefstijladviseur, meestal de praktijkondersteuner of een fysiotherapeut. Zij coachen de deelnemer gedurende een jaar bij de deelname aan een bewegingsprogramma en individuele en groepsessies bij een diëtist. NISB ontwikkelde en coördineerde de interventie en de verspreiding ervan via regionale en lokale netwerken. De samenwerking in deze netwerken is het onderwerp van de studie.

De interesse gaat uit naar de communicatie tussen mensen in organisaties met verschillende belangen, visies en praktijken, afkomstig uit diverse domeinen van de samenleving, die zich voor een gemeenschappelijke opdracht gesteld weten.

De vraagstelling

De centrale vraagstelling in het onderzoek luidt:

Hoe verloopt de communicatie tussen mensen in een samenwerking waarin verschillende belangen, visies en praktijken samenkomen afkomstig uit verschillende domeinen van de samenleving, die zich voor een gezamenlijke opdracht gesteld weten, en hoe kunnen we die processen begrijpen?

Gaandeweg het onderzoek zijn verschillende aspecten van dergelijke samenwerking belicht. Het onderzoek gaat in op de wijze waarop verschillende betrokkenen betekenis geven aan de samenwerking en hoe zij daarin een gemeenschappelijke basis vinden. Hoe hanteren organisaties de complexiteit van de samenwerking tussen mensen met diverse achtergronden, belangen en verschillende referentiekaders? Wat betekent dat voor de identiteit van organisaties? Is samenwerking te plannen in een voortdurend veranderende context waarin verschillende professionals, onderzoekers en beleidmakers gezamenlijk effect willen sorteren? En hoe wordt resultaat verkregen én beoordeeld door betrokkenen?

Alle onderzoeken zijn uitgevoerd met betrokkenheid van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). NISB is een kennisinstituut op het gebied van tot

sport en bewegen met als doel het bevorderen van participatie, leefbaarheid en gezondheid. De organisatie concentreert zich op groepen in de samenleving die niet of nauwelijks actief zijn en ambieert daarbij een toonaangevende rol in het ontwikkelen, borgen en spreiden van kennis en kunde over sport en bewegen. De organisatie bestaat vijftien jaar en maakt sindsdien, in wisselwerking met de omgeving, steeds cruciale veranderingen door.

De methodologische uitgangspunten

Praktijken zijn rommelig en complex, en ons begrip daarvan is niet te 'vangen' in termen van eenduidige oorzaken en gevolgen. Ambities, belangen en opvattingen krijgen vorm in de vele afwegingen en keuzen die mensen in de samenwerking met het oog op de specifieke context maken. De samenwerking tekent zich af als een proces zonder duidelijk begin of einde. Als we dit proces proberen te ordenen lopen we het risico dat dit alle aandacht vraagt en ons zodoende afleidt van hetgeen werkelijk aan de hand is.

Het begrip over de werkelijkheid is een gevolg van het proces van betekenisgeven in voortdurende interactie met anderen en de context. In de verschillende onderzoeken is vanwege deze ambiguïteit en contextuele samenhang gekozen voor een interpretatieve benadering. Betekenissen zijn verweven en afhankelijk van de situatie. Dat vraagt om intensief en diepgaand begrip van deze interpretaties en de dynamiek die dit oplevert in de netwerken en hun contexten. Daarom sluit een kwalitatieve case study als ontwerp voor het onderzoek goed aan. Binnen de case study is met tal van onderzoeksmethoden gewerkt die bijgedragen hebben aan systematisch, samenhangend en nauwgezet onderzoek.

Het eerste onderzoek geeft inzicht in de wijze waarop NISB samenwerkt via netwerken verweven met verschillende werkvelden. Het onderzoek laat zien hoe de organisatie, in voortdurende interactie met steeds veranderende contexten, haar identiteit laat aansluiten bij de samenwerking. In dat proces ontwikkelt de organisatie meer identiteiten om in meer contexten effectief te kunnen zijn. Omdat NISB een stabiele missie en robuuste werkwijze heeft, is zij in staat steeds haar identiteit te verschuiven naar de praktijken en de communicatie in de verschillende beleidsterreinen. De aard en het verloop van samenwerking in een netwerk van organisaties rondom een complex probleem is het onderwerp van het tweede onderzoek. Het betreft de stuurgroep van de BeweegKuur. Hierin wordt zichtbaar hoe aan de samenwerking gaandeweg continuïteit en richting wordt gegeven, terwijl de context waarin de samenwerking effect wil sorteren voortdurend verandert. Deze studie laat een groeiende bereidheid bij de betrokken organisaties zien om verschillen te accepteren of te overbruggen en compromissen te sluiten. Het onderzoek toont aan dat toegenomen sociale cohesie, in de BeweegKuur stuurgroep, het gevolg is van intensiever

wordende samenwerking. Het verklaart dat bij duurzame samenwerking respect en ruimte ontstaan voor verschillen in de aard van de betrokkenheid, positie en ambitie en dat externe druk de sociale cohesie bevordert. In het begin van de samenwerking dient het BeweegKuur protocol als anker in het gesprek over ambities en verwachtingen in het netwerk. In het verloop van de samenwerking verschuift de aandacht van het protocol naar de gezamenlijke ervaringen in de samenwerking. Deze ervaringen leiden tot het heroverwegen en opnieuw ordenen van hetgeen er aan de hand is en wat er gedaan moet worden. De uitkomsten van de gesprekken worden verweven in de hantering van de BeweegKuur in de samenwerking. Patronen in de communicatie laten zien dat betrokkenen vertrouwen hebben in de ander. Ze durven risico te nemen en accepteren andere denk- en handelwijzen. Het boundary work, de zorg voor elkaar en daarmee impliciet voor zichzelf, zijn in samenwerkingsprocessen verweven en worden er door versterkt.

In een derde studie zijn de discursieve strategieën in de alledaagse gesprekken van de samenwerking geanalyseerd. Dat levert een beter begrip op van de aard, het verloop en het effect van interactieprocessen in complexe samenwerking. Het strategisch gebruik van taal in interactie geeft richting en betekenis aan onderwerpen, processen en relaties en beïnvloedt de aard en het verloop van samenwerking in verschillende contexten en situaties.

De vierde studie is een verdere verdieping en concretisering van het dynamische proces bij complexe samenwerking. De studie geeft vorm aan de toekomstverwachting van de regionale en lokale netwerken. In een Delphi-onderzoek wordt de totstandkoming van een toekomstidee over de implementatie, op systematische wijze in interactie geconstrueerd. In drie ronden van vragen - analyse - feedback en nieuwe vragen wordt een gemeenschappelijk idee gevormd. In de feedback worden de deelnemers geïnformeerd over de antwoorden. Zij kunnen twee keer hun stelling betrekken ten opzichte van de standpunten van het collectief. De constructie laat zien hoe verschillende betrokkenen uiteenlopende referenties hanteren en toch een gezamenlijke visie voor implementatie ontwikkelen. De analyse van de interacties vormt de basis voor een praktijktheorie over de ontwikkeling van geleidelijke gemeenschappelijkheid bij de samenwerking rond de implementatie van een interventie.

Dit onderzoek past in de complexiteitsbenadering van processen waarin mensen vanuit verschillende achtergronden en doelstellingen samenwerken om een bepaald resultaat te bereiken. Over complexe samenwerkingsprocessen zijn zowel op conceptueel niveau als op normatief niveau omvangrijke theoretische bijdragen geschreven. De empirische basis van de complexiteitsbenadering is daarmee vergeleken nog weinig tot ontwikkeling gekomen. Bij dit promotieonderzoek is de empirie als vertrekpunt gekozen. Theorieën rondom complexiteit, netwerken en communicatie

hebben bijgedragen aan het duiden en begrijpen van processen in de empirie die in dit onderzoek zijn bestudeerd. De theorie helpt te begrijpen waarom de processen zich ontwikkelden zoals ze zich voordeden.

De algemene conclusie op basis van de verschillende deelonderzoeken luidt dat samenwerking een complexe, rommelige en chaotische aangelegenheid is in een context waar steeds van alles tussen door komt: toeval, veranderde omstandigheden, een komen en gaan van mensen en de daarmee veranderende betrokkenheden. De deelnemende partijen vinden in dit proces houvast door:

1. Zelforganisatie,
2. Het ontwikkelen van meer identiteiten,
3. Het gezamenlijk ontwikkelen en hanteren van regels voor de samenwerking en
4. Het hanteren van alternatieve planningsmodellen.

De onderzoeken leveren additionele inzichten op. In het hanteren van complexiteit raken ervaringen, referentiekaders en belangen van betrokkenen bij de BeweegKuur onderling verweven bij het beoordelen van gemeenschappelijke gebeurtenissen. Meervoudige identiteiten worden in de samenwerking geconstrueerd en zij raken, in de loop van de tijd, in de samenwerking verweven. De werkelijkheid wordt uitgedrukt in sociaal geconstrueerde betekenissen die door taal en framing in voortdurende interactie door co-creatie ontstaan, en zo bijdragen aan gemeenschappelijkheid. De gemeenschappelijkheid wordt gestimuleerd door elkaar versterkende processen: het succes van de samenwerking, de verhalen daarover in de verschillende contexten en de BeweegKuur die gaandeweg een sterke attractor vormt in het netwerk en de grote diversiteit samenbrengt.

Practice-based theorievorming

Het streven naar gezamenlijk leren vanuit de processen van co-creatie en een gedeelde kennisbasis is een kansrijk uitgangspunt in de samenwerking tussen praktijk en wetenschap. Hoewel dit streven zowel in de wetenschap als in de praktijk van belang wordt geacht, wordt de wetenschappelijke theorievorming dikwijls ver van de praktijk vormgegeven. De permanente interactie met de praktijk, de reflectie erop en de inspiratie uit de theorie daarbij hebben in dit proefschrift hun waarde bewezen.

Een aspect dat in toekomstig onderzoek meer aandacht verdient is de rol van instituties bij het ontwikkelen en implementeren van interventies. De toegenomen belangstelling voor evidence based interventies bij de overheid en bij landelijke kennisinstituten beschouw ik, in het licht van dit proefschrift, als een zorg. Evidence-based-practice of evidence-based-policy zijn niet realistisch in een context van complexe samenwerking waarin processen van co-creatie centraal staan en niet de implementatie van 'evidence'. Onderzoeken naar de rol die dergelijke instituten en de overheid spelen in deze ontwikkelingen vormen daarom een interessant vervolgtraject.

Summary

This PhD thesis is a study of the nature and development of complex collaboration in terms of how the BeweegKuur evolves in the continually changing contexts of this health intervention.

The BeweegKuur is a Dutch combined lifestyle intervention designed to improve the lifestyle of people who are overweight and have diabetes. Participants are referred by their GP to a lifestyle consultant, often a GP medical assistant or physiotherapist. For one year, they coach the participant who partakes in an exercise programme plus individual and group sessions with a dietician. NISB developed and coordinated the intervention and its distribution via regional and local networks. The collaboration in these networks is the subject of this study.

The focus is on the interaction between the people in organisations with different interests, views and practices, coming from various domains of society and faced with a shared task.

Question

The central research question is as follows:

How does communication develop between the people in a partnership in which various interests, views and practices merge, who come from different domains of society and are faced with a shared task? How can we understand those processes?

The study, which highlighted different aspects of that partnership, addresses the way in which the various people involved give meaning to the collaboration and how they find a shared basis in it. How do organisations handle the complexity of the collaboration between people with different backgrounds, interests and frames of reference? What does this mean for the identity of organisations? Can collaboration be planned in a constantly changing context in which the various professionals, researchers and policymakers jointly aim to produce an effect? And how is the result obtained and assessed by those involved?

The Netherlands Institute for Sport and Physical Activity (NISB) was involved in all the studies. NISB is a national knowledge institute in the field of sport and exercise that aims to promote participation, liveability and health. The organisation focuses on groups in society that are barely active (if at all) and aspires to play a leading role in developing, safeguarding and disseminating knowledge and expertise relating to

sport and exercise. The organisation has been around for 15 years, and in this time it has repeatedly undergone crucial changes in response to changes in its environment.

The methodological premises

Practices are messy and complex and our understanding of them cannot be 'captured' in terms of simple causes and effects. Ambitions, interests and views are reflected in the many decisions and choices that people make in the given context of the collaboration. The collaboration unfolds as a process without a clear beginning or end. If we attempt to create order in these processes we run the risk of this becoming the focus, which will distract us from the actual issue.

Any understanding of reality is a consequence of the process of giving meaning in constant interaction with others and the context. Given this ambiguity and the contextual relationship, the various studies take an interpretive approach. Meanings are intertwined and situation-dependent. This calls for an intense and deep understanding of these interpretations and the resulting dynamics in the networks and their contexts. That is why a qualitative case study is a good basis for the research. The case study used many research methods that have contributed to a systematic, coherent and accurate study.

The first study provides insight into the manner in which NISB collaborates in networks intertwined in various disciplines. The study shows how the organisation, in continually changing contexts, adapts its identity to the collaboration. In the process, the organisation develops more identities to be able to be effective in more contexts. Given its fixed mission and robust way of working, NISB is able to constantly shift its identity to suit the practices and communication in the various policy areas.

The nature and development of collaboration in a network of organisations in terms of a complex problem is the subject of the second study. This concerns the steering group of the BeweegKuur. Showing how the collaboration is gradually given continuity and direction, while the context in which the partnership aims to produce an effect is constantly changing, this study also bears witness to the increasing willingness on the part of the organisations involved to accept or bridge differences and reach compromises, and demonstrates that increased social cohesion in the BeweegKuur steering group is the result of intensifying collaboration. It explains that long-term collaboration fosters respect and room for differences in the nature of involvement, position and ambition, and that outside pressure enhances social cohesion. During the early stages of the collaboration, the BeweegKuur protocol serves as the basis for discussions about ambitions and expectations in the network. During the course of the collaboration, attention shifts from the protocol to shared experiences in the partnership. These experiences lead to reconsidering and re-ordering of the issue

and how it should be tackled. The results of these discussions are incorporated into how the BeweegKuur is interpreted in the collaboration. Patterns in communication show that those involved have faith in one another. They dare to take risks and accept different ways of thinking and acting. The boundary work, the care for each other and as such the care for oneself are interwoven with and reinforced by collaborative processes.

The third study has analysed the discursive strategies in everyday conversations of the collaboration. This results in a better understanding of the nature, development and effect of interaction processes in complex collaboration. The strategic use of language in interaction gives direction and meaning to subjects, processes and relationships, and impacts the nature and development of collaboration in different contexts and situations.

The fourth study provides a deeper and more concrete understanding of the dynamic process associated with complex collaboration. The study outlines the future expectations of the regional and local network participants. A Delphi study posits developing future ideas about the implementation in a systematic, interactive manner. A shared idea is conceived in three rounds of questions, analysis, feedback and new questions. The participants receive feedback on their answers. They can put forward their position twice in relation to the points of view of the group as a whole. The construction shows that the various people involved employ divergent reference points and still manage to formulate a joint vision for implementation. The analysis of the interactions forms the basis of a practice-based theory, on the development of gradual commonality in collaboration in terms of the implementation of an intervention.

This study fits in with the complexity approach to processes in which people with different backgrounds and objectives collaborate to achieve a specific result. Considerable theoretic contributions have been written on complex collaboration processes at both a conceptual and a normative level. Compared to these, the empirical basis of the complexity approach has not yet matured much. This thesis starts from practice. Theories about complexity, networks and communication have contributed to interpreting and understanding processes in practices that have been studied in this research. The theory contributes to understanding why the processes developed the way they did.

The general conclusion based on the various sub-studies is that collaboration is a complex, messy and chaotic practice that takes place in a context of constant interruption and change: coincidence, changing circumstances, people coming and going and the associated changing forms of involvement. The collaborating actors find a footing in this process by:

1. Self-organisation
2. Developing more identities
3. Jointly developing and using rules for collaboration
4. Using alternative planning models

The studies provide additional insights. In dealing with complexity, the experiences, frames of reference and interests of those involved in the BeweegKuur become intertwined when assessing joint events. The collaboration generates multiple identities, which become interwoven over time. The reality is expressed in socially constructed meanings that are co-created by language and framing in constant interaction, thereby contributing to commonality. This commonality is encouraged by mutually reinforcing processes: the success of the collaboration, the related stories in the various contexts and the BeweegKuur that is gradually becoming a major attractor in the network and pooling the great diversity.

Practice-based formulation of theory

The ambition of joint learning from within the processes of co-created and a shared knowledge base is a promising premise in the collaboration between practice and science. Although both science and practice agree on the importance of this ambition, academic formulation of theory tends to happen far from the practical domain. The permanent interaction with and reflection on practice and the inspiration from theory have proved their value in this PhD thesis.

One aspect that warrants more attention in future research is the role that institutions play in developing and implementing interventions. In light of this PhD thesis, I view the increased interest in evidence-based interventions from the government and national knowledge institutes as a concern. Evidence-based practice or evidence-based policy are not realistic in a context of complex collaboration in which processes of co-creation rather than the implementation of 'evidence' are pivotal. As such, research into the role that these institutes and the government play in these developments would be an interesting subject for further research.

Curriculum Vitae

Marian ter Haar is op 25 mei 1956 in Almelo geboren. In de jaren zeventig studeerde zij jeugd en jongerenwerk aan de 'Kopse Hof' in Nijmegen. Daarna is ze aan de slag gegaan in het jongerenwerk in Utrecht. Vandaaruit kwam ze terecht bij landelijke kennisinstituten waaronder de Nederlandse Federatie voor Jeugd en Jongeren werk, het Nederlands Instituut voor Natuurvrienden werk (NIVON) en het NIZW, het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn. In die tijd al vormden innovatie en werkontwikkeling de rode draad in haar werk. Via de IVABO, de voortgezette opleiding voor sociaal agogische beroepen studeerde zij Algemene Sociale Wetenschappen aan de Universiteit van Utrecht. Haar afstudeeronderwerp betrof de handelingsrepertoires van jongerenwerkers en meer specifiek meidenwerkers.

In de jaren negentig werkte Marian als docent en onderwijsontwikkelaar bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. In die periode verscheen bij van Gorcum haar boek voor het HBO onderwijs: 'Professionals in de beleidsarena'. In 2001 ontwikkelde zij samen met Micha de Winter, pedagoog, voor het VSB fonds Den Haag, masterclasses voor jongerenwerkers.

Sinds 2000 werkt Marian bij het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB), eerst als lid van het managementteam en vanaf 2009 als staffunctionaris kwaliteit. Zij is in dat jaar haar werk gaan combineren met een promotieonderzoek naar complexe samenwerking in steeds veranderende contexten.

In 2009 maakte zij bovendien als vrouwenvertegenwoordiger deel uit van de koninkrijk delegatie naar de algemene leden vergadering van de VN, alwaar zij de algemene vergadering toesprak over empowerment van vrouwen door sport en bewegen.

Marian is moeder van twee volwassen kinderen, die haar bij de verdediging als paranimfen begeleiden.

