



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.

Publication date
2014

[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.

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 zoveel 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 bracht. 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

betekkingen 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.