

# Communicatiestrategieën bij complexe samenwerking: een casestudy naar innovatie in zorgpreventie

*Ter preventie van diabetes type 2 werken partijen met verschillende belangen en opvattingen samen aan een leefstijlinterventie. Zij praten toe naar de ontwikkeling en implementatie ervan. De gesprekken waarin dat gebeurt, vormen een strategische discursieve praktijk waarin gemeenschappelijkheid wordt geconstrueerd. Deze studie naar gebruik en effect van discursieve strategieën draagt bij aan beter begrip van strategische communicatieprocessen bij complexe samenwerking.*

## 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 resultaatgerichte 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

---

\* Dr. Marian ter Haar is staffunctionaris kwaliteit bij het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen. E-mail: marian.terhaar@nisb.nl. Tel: +31 6 21649577.  
Prof. dr. Noelle Aarts is universitair hoofddocent Strategische Communicatie aan Wageningen Universiteit. E-mail: noelle.aarts@wur.nl. Tel: +31 646325895.  
Dr. Piet Verhoeven is verbonden aan de onderzoeksgroep Corporate Communicatie van de Amsterdam School of Communication Research (ASCoR) van de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam (UvA) als docent en onderzoeker. E-mail: p.verhoeven@uva.nl.

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 ermee 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 onder-

zoek 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.

### **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 erop 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 bruusken (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 macromobilisatieprocessen, 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, *allignment*, tussen *frames* te omschrijven. Wij zijn geïnteresseerd in de wijze waarop *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 bepaalde 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 organisatie, 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 en 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 en 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 inachtneming 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 en 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 vormgeven (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 erdoor gevormd.

## 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 1).

Tabel 1. Model voor frame-herkenning

Frames	Aspecten van frames in conversatie
<b>1. Inhoudframes</b> 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?
<b>2. Identiteitsframes</b> 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.
<b>3. Karakteriseringframes</b> 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.

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 navolgend kader is achtergrondinformatie over de BeweegKuur beschreven.

### 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), Neder-

landse 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 directeuren 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 uur 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 en LVG). Tien organisaties woonden op 15 november van 13.00-15.00 uur 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 sleutelkwesties in de samenwerking wordt beantwoord.



In de eerste analyseronden zijn de transcripten geanalyseerd op basis van het model voor *frame*-herkenning (Gray, 2003). Zie tabel 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 opriepen: de BeweegKuur als referentie voor alle gecombineerde leefstijlinterventies, 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 veertig en negentig 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. Beide vergaderingen 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 2 is een overzicht opgenomen van de dataverzameling, onderzoeksmethoden en onderzoeksproces.

Tabel 2. Overzicht van dataverzameling, onderzoeksmethoden en onderzoeksproces

Type data	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 <i>frame</i> -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 <i>framing</i> . Codering d.m.v. kleur op aspecten van het identificatie model.	5 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 <i>framing en reframing</i> 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.

## 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 contextgevoelige leefstijlinterventies.
3. De BeweegKuur als belangwekkende interventie voor betrokkenen in de stuurgroep en voor externe partijen.

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 Box 1 geduid en geïnterpreteerd.

**Box 1**

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 oproept 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 af en 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 contextgevoelige 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 box 2 illustreert dit.

**Box 2**

Is de BeweegKuur een geïsoleerde interventie of een toetssteen met een implementatiestructuur voor contextgevoelige 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 zo veel 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 omkleden 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 gebruuskeerd. LHV hanteert dezelfde 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 hetzelfde 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 contextonafhankelijke 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. Uitruielvoorbeelden 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 allen 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.

Uitruilen 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 verbreiding 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 (box 3) heeft de stuurgroep het plan de samenwerking uit te breiden met enkele grote patiëntenorganisaties.

### Box 3

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 BeweegKuur-project. 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 cliëntfocus 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 diabeten 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 voor-

komen dat de suggestie wordt gewekt dat andere keuzes niet mogelijk zouden zijn. De DVN verwoordt haar waardering voor de keuze van VWS voor het cliëntperspectief 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 stuurgroepleden 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 en 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 zorg dragen voor de relaties levert wederzijds respect en ruimte op. Het belang van relatiewerk in strategische samenwerking zoals dat eerder door Pruitt en Carnevale (1993) en Aarts (1998) is beschreven wordt in dit onderzoek bevestigd. Benford en 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 veranderingen die voortdurend plaatsvinden, 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 innovatieprocessen. 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 leiden tot de conclusie dat de nadruk die in veel samenwerkingsprojecten wordt gelegd op overeenstemming over de koers niet terecht is. Niet alle neuzen hoeven dezelfde 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 samenwer-

kingsverband. 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 rationele 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. Datzelfde 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 rationele 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'.

## Literatuur

- Aarts, N. (1998). *Een kwestie van natuur, een studie naar de aard en het verloop van communicatie over natuur en natuurbeleid*. Wageningen: Landbouwwuniversiteit.
- Aarts, N. & Woerkum, C. van (2002a). Omgaan met risico's en onzekerheden in interactieve beleidsvorming. *Tijdschrift voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek in de Landbouw*, 17(2), 91-103.
- Aarts, N. & Woerkum, C. van (2002b). Dealing with uncertainty in solving complex problems. In C. Leeuwis & R. Pyburn (Eds.), *Wheelbarrows full of frogs, social learning in rural resource management* (pp. 421-446). Assen: van Gorcum.
- Aarts, N. & Woerkum, C. van (2006). Frame construction in interaction. In N. Gould (Ed.), *Multi-organisational partnerships, alliances and networks* (pp. 229-237). Pontypridd: University of Glamorgan.
- Aarts, N., Woerkum, C. van & Vermunt, B. (2007). Policy and Planning in the Dutch Countryside: The Role of Regional Innovation Networks. *Journal of Environmental Planning and Management*, 50(6), 727-744.
- 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: Vossius Pers.
- Aarts, N., Lieshout, M. van & Woerkum, C. van (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* (pp. 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. *Ethnologie française*, 38(1), 15-21.
- Benford, R. & Snow, D. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assesment. *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? *American Sociological Review*, 19(1), 3-10.
- Bryant, J. & Miron, D. (2004). Theory and research in mass Communication. *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. *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'. *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. *American Behavioral Scientist*, 50(11), 1454-1475.
- Delden, P. van (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Delft: Eburon.
- Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L., Lewicki, R., Aarts, N., Bouwen, R. & Woerkum, C. van (2009). Disingtangling approaches to framing in conflict and negotiation research: A meta-paradigmatic perspective. *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* (pp. 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. *Journal of Communication Management*, 43(4), 51-58.
- Fairhurst, G. & Putnam, L. (2004). Organisations as discursive constructions. *Communication Theory*, 14(1), 5-26.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Ford, J.D. (1999). Organizational change as shifting conversations. *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. *Journal of Organizational Change*, 15(2), 105-121.
- Gastelaars, M. (2011). Kritische analyse: organisatie-effecten van managementsystemen. In M. Noordergraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Eds.), *Handboek Publiek Management*, (pp. 397-417). Den Haag: Boom Lemma.
- Gray, B. (2003). Freeze framing: The timeless dialogue of intractability surrounding Voyageurs National Park. In R. Lewicki, B. Gray & M. Elliot (Eds.), *Making sense of intractable conflicts: Concepts and cases*, (pp. 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, M. ter, 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. *M&O*, 66(4), 70-97.
- Haar, M. ter, Verhoeven, P. & Aarts, N. (2010). In Beweging! Over de ontwikkeling van de identiteit van een kennisorganisatie in een veranderende context. *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* (pp. 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. *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, England: Harvard University Press.
- Leeuwis, C. & Aarts, N. (2011). Rethinking communication in innovation processes: multiple modes of intermediation in complex systems. *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. *Critical Public Health*, 18(1), 5-20.
- Lewicki R., Gray, B. & Elliot, M. (2003) *Making sense of intractable environment conflict: Concepts and cases*. 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. *Ecology and Society*, 16(1), 1708-3087.



- Lindblom, Ch.E. (1959). The science of muddling through. *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.
- Masterbroek, W. (1996). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan de Rijn, Diegem: Samson.
- 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. *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. *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* (pp. 107-125). Thousand Oaks, CA: 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.
- Pruitt, 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, microbization, and movement participation. *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* (pp. 1-12). Londen: Routledge.
- Stacey, R. (2007). The challenge of Human Interdependence: Consequences for thinking about the day practice of management in organizations. *European Business Review*, 119(4), 292-302.
- Taylor, J. & Robichaud, D. (2004). Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. *Organization Articles*, 11(3), 395-413.
- Twist, M. van, Edelenbos, J. & Broek, M. van der (1998). In dilemma's durven denken. *M&O*, 52(5), 7-23.
- Vermunt, B., Aarts, N. & Woerkum, C. van (2002). *Gebieden der wijzen deel 2, een analysekader voor onderzoek naar leren en innoveren in netwerken*, Wageningen: Leerstoelgroep Communicatie en Innovatiestudies.
- Vreese, C.H. de (2005). News framing: Theory and typology. *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.
- Weerdt, 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. & Woerkum, C.J.M. van (2008). *Water en olie dat mengt niet vanzelf: Onderzoek naar theoriegebruik bij leefstijlcampagnes*. Den Haag: ZonMw.
- Wink, G., Woerkum, C.M.J. van & Renes, R.J. (2007). Planning in de praktijk van gezondheidsbevordering: de FLASH!-case. *TSG Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 85(7), 379-385.
- Whittington, R. (2001). *What is strategy and does it matter?* Londen, Routledge.
- Woerkum, C.J.M. van, Aarts, N. & Herzele, A. van (2011). Changed planning for planned and unplanned change. *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*, 3rd edition. California: Sage Publication.