

Journal of Social Intervention: Theory and Practice –  
2010 – Volume 19, Issue 3, pp. 52–71  
URN:NBN:NL:UI:10-1-100963

ISSN: 1876-8830

URL: <http://www.journalsi.org>

Publisher: Igitur, Utrecht Publishing & Archiving  
Services in cooperation with Utrecht University of  
Applied Sciences, Faculty of Society and Law

Copyright: this work has been published under a  
Creative Commons Attribution-Noncommercial-No  
Derivative Works 3.0 Netherlands License

**Drs. Marian ter Haar** is staff member quality at The  
Netherlands Institute for Sport and Physical Activity (NISB)  
and is working on a PhD. Correspondence to: Nederlands  
Instituut voor Sport en Beweging, Horapark 4, 6717 LZ /  
Postbus 643, 6710 BP, Ede. T: + 31(0) 31 849 0900.

E-mail: [marian.terhaar@nisb.nl](mailto:marian.terhaar@nisb.nl).

**Prof. Dr. Noelle Aarts** holds the endowed chair  
Strategic Communication at the Amsterdam School  
of Communication Research (ASCoR) and is associate  
professor at Communication Science, Wageningen  
University. Research interests: strategic communication,

conflict and negotiation, dialogues and storytelling.

Correspondence to: Universiteit van Amsterdam,  
Kloveniersburgwal 48, 1012 CX Amsterdam.

E-mail: [noelle.aarts@wur.nl](mailto:noelle.aarts@wur.nl).

**Dr. Piet Verhoeven** is a researcher at the Amsterdam  
School of Communication Research (ASCoR). He  
is also managing director of SWOCC – Foundation  
for Fundamental Research on Brands and Brand  
Communication. Both ASCoR and SWOCC are part  
of the department of Communication Science of  
the University of Amsterdam. Research interests:  
corporate communication and brands, scientific  
communication. Correspondence to: Amsterdam  
School of Communication Research (ASCoR),  
Universiteit van Amsterdam, Kloveniersburgwal  
48, 1012 CX Amsterdam, T: + 31 (0) 20 525 3130.

E-mail: [p.verhoeven@uva.nl](mailto:p.verhoeven@uva.nl).

Received: 11 March 2010

Accepted: 18 May 2010

Review Category: Research

## IN BEWEGING! OVER DE ONTWIKKELING VAN DE IDENTITEIT VAN EEN KENNISORGANISATIE IN EEN VERANDERENDE CONTEXT

MARIAN TER  
HAAR, NOELLE  
AARTS, PIET  
VERHOEVEN

### ABSTRACT

#### **On the move! About organizational identity formation in a changing context**

How does the identity of an organization develop in a permanently changing environment on which it depends and with which it is intertwined through networks? This question forms the

subject of a case study performed by the Netherlands Institute for Sport and Physical Activity (NISB). Tackling problems and attaining goals requires the exchange and combination of goods, services and expertise. To achieve that, organizations work together in networks. Social problems, however, tend to be complex because they involve different parties with different backgrounds and different interests. Moreover, constant changes in the environment constantly require a response from organizations to safeguard their position. Confronted with changes, organizations are faced with dilemmas. These dilemmas reveal value contrasts that organizations have to deal with and that lead them to constantly reconsider their identity.

Dilemmas and decision-making have been selected as the starting point for data collection in the study, the results of which show that, in order to preserve its mission, the NISB is constantly adapting its identity to suit the environment. In other words, a robust working method and a stable mission constantly create a new interactive identity.

### **Keywords**

Identity, organizational change, complexity, networks, sports and physical activity

### **SAMENVATTING**

#### **In beweging! Over de ontwikkeling en handhaving van de identiteit van een kennisorganisatie in een veranderende context**

Hoe ontwikkelt de identiteit van een organisatie zich in een permanent veranderende omgeving waarmee zij via netwerken verweven is en waarvan zij afhankelijk is? Deze vraag is onderwerp van een casestudy, uitgevoerd bij het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB).

Bij de aanpak van problemen en het realiseren van doelstellingen is uitwisseling en bundeling van goederen, diensten en expertise noodzakelijk. Daartoe werken organisaties samen in netwerken. Maatschappelijke problemen zijn dikwijls complex omdat verschillende partijen vanuit uiteenlopende achtergronden en belangen betrokken zijn. Daar komt bij dat voortdurende veranderingen in de omgeving steeds vragen om een reactie van organisaties, dit met het oog op het behoud van haar positie. In de confrontatie met veranderingen stuiten organisaties op dilemma's. Deze dilemma's maken waardetegenstellingen zichtbaar, waar organisaties niet omheen kunnen en die vervolgens leiden tot een vrijwel permanente heroverweging van de identiteit van de organisatie.

Dilemma's en besluitvorming zijn gekozen als aangrijpingspunt voor de dataverzameling in het onderzoek. De resultaten laten zien hoe NISB, met behoud van haar missie, voortdurend haar

identiteit aanpast aan haar omgeving. Met andere woorden, er is steeds sprake van interactieve identiteitsvorming die mogelijk gemaakt wordt door een robuuste werkwijze en een stabiele missie.

### **Trefwoorden**

Identiteit, organisatieverandering, complexiteit, netwerken, sport en bewegen

### **INTRODUCTIE**

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

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

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

kan bijdragen dat organisaties bewuster reageren op de veranderende omgeving en beter in staat zijn daarin mee te bewegen.

Eerder werd in dit tijdschrift aandacht besteed aan interventiepraktijken in complexe en dynamische contexten zie onder andere van Mens-Verhulst & Radtke, 2009a,b. Daarbij ging het om kwesties van identiteit bij individuele problemen. In dit artikel is de manier waarop een organisatie omgaat met haar identiteit in een veranderende omgeving het onderwerp van studie. We beginnen met een toelichting op theorieën over identiteit van organisaties. Vervolgens wordt de keuze voor kwalitatief, interpretatief onderzoek toegelicht. Dan volgt een beschrijving van het onderzoeksontwerp met de presentatie van de belangrijkste bevindingen. Tot slot presenteren we een aantal conclusies die in de discussie in een bredere context worden geplaatst.

## THEORETISCHE VERKENNING

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

Aarts en Van Woerkum stellen dat mensen, in plaats van een gegeven identiteit op basis van de bekende categorieën (afkomst, klasse, leeftijd, gender, en dergelijke) in toenemende mate hun eigen identiteit construeren (Aarts & van Woerkum, 2008, p. 86). De relatie tussen de sterk

veranderde samenleving en de toenemende complexiteit ervan maakt dat de relaties tussen mensen en organisaties niet meer zo eenduidig zijn als ze oorspronkelijk waren. Waar traditionele organisatievormen en arbeidsrelaties zich kenmerkten door betrekkelijk vaste institutionele verbanden, zijn huidige organisaties heterogeen, diffuus en veel in beweging (Bax, 1978, p. 19). De context waarin ook kennisorganisaties opereren is complex en veranderlijk, en daarmee moeilijk vast te leggen.

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

De betekenis van de continue stroom van veranderingen in de omgeving voor de identiteit van de organisatie vormt het onderwerp van dit onderzoek. De interdependentie tussen de organisatie en context vormt het uitgangspunt om de complexe en dynamische relatie tussen organisatie en omgeving te bestuderen. Een organisatie is afhankelijk van haar omgeving voor het uitoefenen van haar functie. De netwerken waarin een organisatie beweegt vormen een belangrijk referentiepunt voor het positioneren van de organisatie in de omgeving. De opgave waar organisaties voor staan is zich te voegen naar regels en overtuigingen die dominant zijn in de netwerken waar zij deel van uitmaken, echter met behoud van missie en een in de richting van de wensen verlegde identiteit. Dit versterkt de legitimiteit van haar functie in die netwerken waardoor de omgeving wordt bepaald. Vervlechtingen, interdependenties en dynamiek tussen organisatie en omgeving worden behalve door mensen, gevormd door beleid, technologie, dingen of streefbeelden (Latour,

1987). Wanneer een organisatie zich vaak, veel, tegelijkertijd en steeds weer opnieuw moet voegen naar ontwikkelingen in verschillende contexten, bestaat de kans dat ze zich verliest in alle veranderingen. Fragmentatie, ofwel uiteenvallen, is dan het gevolg (Gilchrist, 2000). Als een organisatie niet voldoende inspeelt op de veranderde context, "verkalkt" ze. In elke organisatie schuilt echter eerder de neiging de eigen identiteit en grenzen te reproduceren dan deze bij te stellen (Aarts, 2009). Dit valt te begrijpen vanuit de neiging tot zelfreferentialiteit die elk levend systeem, en dus ook elke organisatie, kenmerkt (Luhmann, 1990). Zelfreferentialiteit verwijst naar de eigenschap van mensen en organisaties om de omgeving te bezien vanuit een volstrekt eigen idee over wat belangrijk is en wat niet (Van Mens-Verhulst, 1992). De verleiding een succes te willen herhalen in nieuwe contexten is voor een organisatie moeilijk te weerstaan. Het gevolg is dat eerder succes een dwangbuis kan worden (Ten Bos, 2002) waardoor niet meer wordt gereageerd op mogelijk relevante signalen uit de omgeving. Het probleem is dat daardoor op een zeker moment de aansluiting met de omgeving wordt gemist en de organisatie haar functie verliest.

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

De hierboven beschreven benadering waarvan 1) de verwevenheid met en afhankelijkheid van de netwerken waar de organisatie deel van uitmaakt en 2) de ontwikkeling van identiteit als resultaat van de interactie met een dynamische context de uitgangspunten zijn, vormt het startpunt van dit onderzoek. Dit betekent dat identiteitsontwikkeling in dit onderzoek niet

wordt gereduceerd tot een beperkt aantal van de context te isoleren, meetbare aspecten. In plaats daarvan hanteren we een contextuele en interpretatieve benadering van identiteit die congrueert met de dagelijkse complexe realiteit van een organisatie. In een dergelijke benadering is onderzoek met strak gedefinieerde concepten niet opportuun (Blumer, 1954; Elias, 1971; Blok, 1975). Meer algemeen geldt dat de meeste concepten die we in de sociale wetenschappen gebruiken om de alledaagse relaties te beschrijven – denk aan culturen, sociale structuren, samenlevingen, organisaties, rollen of identiteit – specifiek zijn in hun verschijningsvorm en daarmee niet stabiel van aard. Zoals Blumer het verwoordt: “We recognize that what we are referring to by any given concept shapes up in a different way in each empirical instance. We have to accept, develop and use the distinctive expression in order to detect and study the common” (Blumer, 1954, p. 8).

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

Samengevat beschouwen we identiteit van een organisatie, uitgedrukt in rollen, doelstellingen en activiteiten, als het resultaat van de interactie van de organisatie met de omgeving.

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

## **ONDERZOEKSBENADERING**

### **De onderzoekssetting**

Dit onderzoek is, zoals gezegd, uitgevoerd bij NISB. De stichting NISB is opgericht in 1999 en sinds die tijd gegroeid van veertig medewerkers naar honderd in 2010. De begroting is gestegen van 2,5 miljoen euro naar 20 miljoen euro. Waren de middelen aanvankelijk alleen afkomstig van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), momenteel dragen ook andere ministeries en commerciële partijen bij. Het relatienetwerk en de bekendheid van NISB zijn in

de loop der tijd aanzienlijk toegenomen. De organisatie heeft een lichte matrixstructuur en is programmatisch ingericht. Er is een Raad van Toezicht en een directeurbestuurder die leiding geeft aan de organisatie. Sinds 2008 functioneert een bv, NISB consult genaamd, als dochter onder de Stichting.

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

### **Single casestudy**

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

### **Dilemma's bij besluitvorming**

Mogelijke reacties van organisaties op de steeds veranderende omgeving zijn in de meeste gevallen allesbehalve eenduidig. Besluitvormingsprocessen die eraan vooraf gaan worden nogal eens gekenmerkt door pogingen om tegenstellingen te overbruggen, standpunten te verbinden en belangen uit te ruilen. Bovendien wordt er gelaveerd tussen talrijke gevoeligheden om compromissen te zoeken en te vinden. Beslissingen kunnen veranderingen teweegbrengen in de context, de interdependenties en het netwerk van de organisatie, waarmee de relatieve positie van de organisatie in het netwerk anders wordt. Een en ander gaat gepaard met strategische afwegingen waarbij de organisatie zich niet zelden geplaagd ziet voor dilemma's waarin



## IN BEWEGING! OVER DE ONTWIKKELING VAN DE IDENTITEIT VAN EEN KENNISORGANISATIE

fundamentele waardetegenstellingen zijn verdisconteerd. Op die manier is de identiteit van een organisatie bij belangrijke beslissingen telkens opnieuw aan de orde. Het denken in dilemma's wordt getriggerd doordat organisaties werken in netwerken en in nieuwe heterogene diffuse en complexe situaties. Dilemma's zijn geen aansporing tot blauwdrukken maar stimuleren een manier om met spanningen en complexiteit om te gaan. Deze denkwijze helpt spanningen niet helemaal te willen beheersen maar een beetje mee te bewegen, sensitief te zijn voor posities van anderen. Organisaties zijn zich in toenemende mate bewust dat ze te maken hebben met zaken die niet direct te beïnvloeden zijn zoals bijvoorbeeld gebeurtenissen, toeval, calamiteiten, de politiek.

In dit onderzoek zijn om die reden drie dilemma's, die op verschillende momenten van besluitvorming telkens een rol bleken te spelen, gekozen als eerste aanknopingspunt voor dataverzameling (Van Twist, Edelenbos & Van der Broek, 1998). Aan de hand van de *sensitizing concepts* context, interdependenties en netwerken is in de managementteamverslagen, bestuursverslagen, werkprogramma's en jaarverslagen gezocht naar besluiten met grote impact op de identiteit van de organisatie. Vervolgens is één topiclijst met twintig besluiten samengesteld. Deze topiclijst is in twee vraaggesprekken voorgelegd aan zes respondenten: vijf medewerkers en één bij NISB betrokken expert. Deze medewerkers komen uit verschillende programma's, bekleden uiteenlopende functies en zijn kort en langer in dienst. Op basis van consensus zijn vijf besluiten gekozen die grote impact hebben gehad op de identiteit en zijn er drie dilemma's benoemd die bij elk van deze vijf besluiten aan de orde waren. De geselecteerde besluiten en dilemma's zijn samengebracht in Figuur 1.

1999	oprichting NISB	aanpak met sport of bewegen	generieke of contextuele aanpak	commerciële of idealistische aanpak
2002	implementatie SBG nota (VWS, 2001)			
2003	leefstijlcampagne NNGB <sup>1</sup>			
2007	nieuwe directeur			
2009	inrichting BV			

**Figuur 1: Besluiten en dilemma's.**

## Interviews

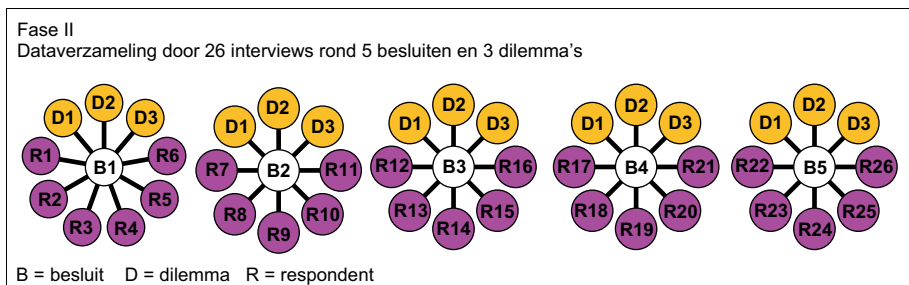
Met 26 respondenten is gesproken over de vijf beslissingen en de dilemma's die daarbij een rol hebben gespeeld. Alle geïnterviewden waren ofwel betrokken bij de voorbereiding ofwel bij de implementatie van een van de besluiten.<sup>2</sup> De positionering van NISB, in de dynamiek van de wisselwerking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

## Analyse en interpretatie

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

## BEVINDINGEN

De resultaten van het onderzoek worden in eerste instantie beschreven aan de hand van de drie dilemma's die in de verschillende besluiten een rol hebben gespeeld. Vervolgens worden de



Figuur 2: Schematische weergave van de dataverzameling.

patronen die op basis van analyse en interpretatie van de bevindingen zijn gevonden hieronder beschreven.

### **Dilemma 1: sport of bewegen?**

Het dilemma: "Is NISB van de sport of is ze van bewegen?" speelt vooral een rol in de eerste jaren en dan vooral wanneer het gaat om de relatie met de sportsector. De toegang tot het netwerk van NOC\*NSF<sup>3</sup> (N\*N) wordt belemmerd doordat NISB niet expliciet anticipeert op de belangen van de sport als sector, zo blijkt uit de reactie van de directeur van de Verenigde Sport Gemeenten:

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

In de eerste jaren van haar bestaan speelt NISB een belangrijke rol bij het implementeren van het beleid van het ministerie van VWS. Het betreft dan met name projecten en programma's die in het verlengde liggen van de Nota Sport Bewegen en Gezondheid (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2001). NISB stemt de werkwijze af op zorg en welzijn, ontwikkelt kennis over activerende bewegingsstrategieën die in deze specifieke context cruciaal zijn en doet daar ervaring mee op (Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen [NISB], 2002). Naast het ontwikkelen en implementeren van *community-based* interventies wordt de landelijke leefstijlcampagne, die eerst door N\*N werd vormgegeven, in 2003 door VWS aan NISB gegund. Deze campagne heeft tot doel de beweegnorm (de zogenoemde NNGB-norm<sup>4</sup>) te verspreiden (NISB, 2003). Gaandeweg vormen opdrachten in de gezondheidsbevordering en op het terrein van een actieve leefstijl een steeds groter deel van de activiteiten. Daarmee groeit de expertise van NISB op dit gebied. Ook in doelstellingen en interventies wordt vaker aansluiting gezocht bij de oriëntatie op het dagelijkse bewegen van mensen. Zo wordt de identiteit van NISB er in toenemende mate één van een organisatie die zich richt op het bevorderen van bewegen als dagelijkse activiteit, zoals ook een onderzoeker van Wageningen Universiteit die vanaf 2003 met NISB te maken heeft constateert:

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

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

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

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

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

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

## **Dilemma 2: een generieke of een contextuele aanpak?**

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

Een landelijke kennisfunctie vraagt echter om generieke uitspraken en standaarden die op verschillende momenten en in verschillende omstandigheden geldig en toepasbaar zijn. Als NISB, vanaf 2002 in het kader van de implementatie van de nota SBG (VWS, 2001) en in 2003 via haar leefstijlcampagne samenwerking met de zorgsector zoekt, levert dit in eerste instantie spanningen op. De interventieontwikkeling in de zorg kent namelijk een *evidence-based* oriëntatie die niet past bij de contextuele benadering die NISB voorstaat. Het landelijke samenwerkingsnetwerk in de zorg stimuleert deze *evidence-based* oriëntatie in de kennisontwikkeling. Veelvuldige interactie

in het samenwerkingsnetwerk vergroot de urgentie bij NISB om te komen tot een geëxpliciteerde generieke werkwijze met oog voor contextuele verschillen. NISB komt tegemoet aan de in de zorg gevoelde behoefte aan standaarden en voegt deze dimensie toe aan de bestaande contextuele benadering. Met andere woorden, wat zich eerst aandient als een tegenstelling ontwikkelt zich gaandeweg tot een compromis. De oplossing van het dilemma uit zich opnieuw in het uitbreiden van de identiteit. De Directie Sport van VWS herkent het dilemma rond de kennisfunctie van NISB, inclusief de manier waarop het is opgelost:

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

Op verzoek van VWS ontwerpt NISB vervolgens samen met partners,<sup>5</sup> TNO, universiteiten, experts in referentiegroepen en vertegenwoordigers van het werkveld de publiekscampagne FLASH!, een acroniem voor Fietsen, Lopen, Actiemomenten, Sport en Huishoudelijke activiteiten (NISB, 2003). NISB vindt het moeilijk om aan de verwachtingen van de opdrachtgever van deze publiekscampagne, de Nederlandse organisatie voor gezondheidsonderzoek en zorginnovatie (ZonMw), te voldoen, zo blijkt uit een onderzoek naar de theoretische onderbouwing van leefstijlcampagnes (Wink, Van Woerkum & Renes, 2006; Van Vree, Van der Kemp, Plas & Bokdam, 2008). Tegelijkertijd wordt binnen het netwerk gerelateerd aan preventie en zorg wel de nieuwsgierigheid gewekt naar de implementatiestrategie die bij NISB met betrekking tot bewegen bestaat. "Dat je zaken los moet laten en laten gebeuren, daar was veel nieuwsgierigheid naar en leidde tot vragen en dat leek kritiek, maar het heeft bij jullie misschien tot aanscherpen van jullie gedachten geleid" (R. 15).

In de samenwerking komt de theoretische onderbouwing van de praktijkgerichte kennisontwikkeling op de agenda te staan. NISB legitimeert de interventieontwikkeling door een "eigen" theorie te ontwikkelen op basis van ervaringen in lokale contexten. Daarbij wordt ze gesteund door de leefstijlcommissie van ZonMw en Wageningen Universiteit. De betekenis van monitoring- en evaluatieonderzoek neemt vanaf dat moment toe. NISB richt gilden<sup>6</sup> in om de competenties van de medewerkers af te stemmen op campagnevoeren en methodiekontwikkeling. Dit leidt tot het "werkende weg" expliciteren van de werkwijze. Een directeur van een GGD formuleert het zo:

De wijze van kennis delen en verspreiden; niet alleen de leefstijlcommissie profiteerde ervan maar ook andere campagnes; jullie gaven een extra dimensie aan campagnevoeren (...) wat

ik zo goed vind aan jullie werkwijze is de *community* basis, het samen uitvoeren met GGD's, Sportraden, en ook kijken wat werkt lokaal. (R. 14)

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

In de *community* benadering is de verbinding tussen de landelijke kennisfunctie en de lokale context expliciet aanwezig. Dat is uiteindelijk het fundament geworden van de werkwijze van NISB waarmee zij aan haar identiteit de rol van netwerkmakelaar toevoegt. Zo biedt NISB de sportsector een connectie aan met andere sectoren en daarmee de mogelijkheid om dichter aan te sluiten bij de lokale vraag. Ook de directie Sport van VWS raakt door de activiteiten van NISB verbonden met andere directies wat haar positie binnen VWS fundamenteel verandert. Een bedoeld neveneffect, aldus de toenmalige staatssecretaris:

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

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

### **Dilemma 3: commercieel of idealistisch?**

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

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

Het dilemma commercie versus idealen leidt tot de vraag of de commerciële belangstelling de idealistische identiteit niet gaat verdringen. Deze vraag speelt zowel binnen de eigen gelederen

## IN BEWEGING! OVER DE ONTWIKKELING VAN DE IDENTITEIT VAN EEN KENNISORGANISATIE

als bij externe relaties. Vooral het Voedingscentrum ziet hier spanningen. De ervaringen in 2003 rond de leefstijlcampagne FLASH! hebben NISB het vertrouwen gegeven dat zij ook vanuit een meer commercieel perspectief goed kan werken. Een zorgvuldige communicatie met de omgeving draagt bij aan het afnemen van de weerstand in de omgeving. De medewerker van ZonMw memoreert:

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

Met de komst van een nieuwe directeur-bestuurder in 2007 en de netwerken die zij voor de organisatie ontsluit, wordt de tendens om commercieel te werken extra versterkt. Concrete ervaringen laten vervolgens zien dat NISB in staat is haar missie pragmatisch te combineren met goed betaalde opdrachten. Met het geld dat op die manier de organisatie binnenkomt, ontwikkelt NISB activiteiten die bijdragen aan wat zij belangrijk vindt. Zo constateert een medewerker van ZonMw:

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

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

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

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

## CONCLUSIES

De manier waarop NISB de drie terugkerende dilemma's heeft opgelost, heeft geresulteerd in een zichzelf versterkend proces, waarin zij, in samenhang met vraag en aanbod uit de omgeving, een toenemend aantal identiteiten heeft ontwikkeld. Deze identiteiten vormen samen een veelkleurig palet, waarmee verschillende partijen naast elkaar kunnen worden bediend. Niet alleen is daarmee het aantal netwerken waar NISB deel van uitmaakt uitgebreid, ook de organisatie zelf heeft in de tijdspanne van tien jaar een enorme groei doorgemaakt. De wisselende identiteiten zijn het resultaat van ontwikkelingen in de omgeving van NISB, de keuzes die op basis daarvan zijn gemaakt en die hebben geresulteerd in samenwerkingsverbanden die telkens vroegen om beslissingen ten aanzien van de identiteit. Opvallend is dat de missie van NISB al die tijd ongewijzigd is gebleven. Tegelijkertijd heeft de missie bij elk dilemma en elk besluit een expliciete rol gespeeld: door trouw te blijven aan de missie is steeds gekozen, niet voor vervanging, maar voor toevoeging aan reeds bestaande identiteiten. En zo is de organisatie niet alleen gegroeid, maar heeft zij ook aan veerkracht gewonnen vanwege een spreiding van afhankelijkheden. Kortom, om de missie te kunnen behouden heeft NISB haar grenzen verlegd. En zo is NISB in staat gebleken om met behoud van de missie functies te blijven vervullen in een voortdurend veranderende context (Burnes, 2005; Aarts, 2009). De missie is ongewijzigd, en vormt een stabiele *backbone*, een referentiepunt, en krijgt door te inspireren tot nieuwe doelstellingen en nieuwe interventies, steeds opnieuw betekenis in nieuwe contexten.

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

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



Een mogelijk risico van deze werkwijze is dat de organisatie zelf gaandeweg te groot wordt. Niet alleen kan de ontwikkelde sensitiviteit voor de relatie tussen de organisatie en de specifieke context alsnog verloren gaan, ook bestaat de kans dat werknemers niet meer zeker zijn van hun rol binnen de organisatie, zichzelf niet meer herkennen in de organisatie en hun loyaliteit verliezen. Om voldoende veerkracht te behouden is het niet alleen noodzakelijk om met verschillende groepen in de omgeving relaties te ontwikkelen en te onderhouden, er moet ook structurele aandacht bestaan voor de dynamiek binnen de organisatie. Dat kan door altijd oog te blijven houden voor de fundamentele behoeften van de mensen die de organisatie dragen. In kleine organisaties waarin mensen elkaar kennen en voor elkaar zorgen is dit gemakkelijker te realiseren dan in grote organisaties. Wanneer een organisatie zo omvangrijk wordt dat leden van de organisatie het gevoel krijgen dat ze de controle verliezen en dat niet meer aan fundamentele sociale behoeften zoals interne binding wordt voldaan, dan ontbreekt de voorwaarde voor een goede externe verbinding, namelijk een sterke interne organisatie (De Waal, 2005).

Meer algemeen kunnen we concluderen dat organisaties zich met het behoud van de missie, doelstellingen en organisatiestrategieën kunnen aanpassen aan verschillende contexten. Dit onderzoek laat zien dat de vitaliteit van organisaties besloten ligt in een stabiele missie, gecombineerd met de mogelijkheid via interacties in de netwerken vorm en inhoud te geven aan verschillende identiteiten. Kortom, interactieve identiteitsontwikkeling helpt organisaties bij een stevige positionering in een voortdurend veranderende context.

### NOTEN

- 1 De uitvoering van de Leefstijlcampagne gericht op het verspreiden van de Nederlandse Norm Gezond Bewegen (NNGB).
- 2 De externe geïnterviewden zijn beleidsmakers van VWS, een (voormalig) staatssecretaris van VWS, diverse managers van partnerorganisaties: Voedingscentrum (VC), GGD, Verenigde Sport Gemeenten (VSG), Huis voor de Sport, WoonZorg NL. Onderzoekers van WUR, TNO, ZonMw, DSP en NISB bestuurders en medewerkers variërend van directeuren tot medewerkers uit verschillende geledingen.
- 3 Nederlands Olympisch Comité & Nederlandse Sport Federatie.
- 4 NNGB is de Nederlandse Norm Gezond Bewegen, een door de WHO vastgestelde norm van een half uur per dag, vijf keer per week matig intensief bewegen voor volwassenen. Voor kinderen geldt dat alle dagen per week een uur matig intensief bewegen de norm is.
- 5 Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW), GGD, NIGZ.
- 6 Gilden gaven vorm aan NISB deskundigheidsprogramma's waar vaardigheidstrainingen en kennisoverdracht plaats vond, ze hebben ongeveer drie jaar gefunctioneerd, van 2002 tot 2005.

**LITERATUUR**

- Aarts, N. (1998). *Een kwestie van natuur* [A Matter of Nature]. Wageningen: Wageningen Universiteit.
- Aarts, N. (2007, June). *Self-organisation in public space: of open networks and closed communities*. Paper presented at the The 14th International Conference on Multi-Organisational Partnerships, Alliances & Networks (MOPAN).
- Aarts, N., & Woerkum, C. van (2008). *Strategische Communicatie, principes en toepassingen* [Strategic Communication, principles and Applications]. Assen: van Gorcum.
- Aarts, N. (2009). *Een gesprek zonder einde, over strategische communicatie in een voortdurend veranderende omgeving* [A Neverending Dialogue, about Strategic Communication in a Continuous Changing Environment]. Amsterdam: Oratiereeks 336 Vossiuspers UvA.
- Bax, M. (1978). *Jaap, Joop, Mies, leesplank van de netwerkanalyse* [Jaap, Joop, Mies, Reading Tool of Network Analysis]. Assen: van Gorcum.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory. *American Sociological Review*, 18, 3–10.
- Blok. (1975). *Wittgenstein en Elias: een methodische richtlijn voor de antropologie* [Wittgenstein and Elias: A Methodological Guideline for Anthropology]. Assen: van Gorcum.
- Boeije, H. (2006). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen* [Analysis in Qualitative Research. Thinking and Acting]. Amsterdam: Boom.
- Bos, R. ten (2002). *Modes in management*. Amsterdam: Boom.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73–90.
- Castells, M. (2004). *The power of identity. The information age: Economy, society and culture (vol. 2)*. Cambridge: Blackwell.
- Elias, N. (1971). *Wat is sociologie* [What is Sociology]. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Frietman, J., & Meijer, K. (2008). *Keurmerk NISB* [Quality Mark NISB]. Nijmegen: KBA.
- Gilchrist, A. (2000). The well connected community: networking to the 'edge of chaos'. *Oxford University Press and Community Development Journal*, 35(3), 31.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point, how little things can make a big difference*. New York/ Boston: Little Brown and Company.
- Hall, S. (1990). Cultural identity and diaspora. In J. Rutherford (Ed.), *Identity: Community, culture and difference* (pp. 222–237). London: Lawrence and Wishart.

- Kolner, C. (2002). *CBI gezonde en actieve leefstijl* [CBI Healthy and Active Lifestyle]. Amsterdam: DSP.
- Latour, B. (1987). *Science in action, how to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Luhmann, N. (1990). *Essays on self-reference*. New York: Columbia University Press.
- Meyer, J. W., & Scott, R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, California: Sage.
- Mens-Verhulst, J. van (1992). Over zelfproductie van organisaties en chaosmanagement [About Self-reference in Organisations and Managing Chaos]. In C. van Dijkum & D. d. Tombe (Eds.), *Chaos; onzekerheid en orde in de menswetenschappen* [Chaos; Uncertainty and Order in Social Science] (pp. 138–151). Bloemendaal: Aramith.
- Mens-Verhulst, J. van & Radtke, L. (2009a). Intersectionaliteit en sociale inclusie: het Ei... van Troje. Deel 1: Het Ei van Columbus [Intersectionality and Social Inclusion: The Egg... of Troy. Part 1: The Egg of Columbus]. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 18(3), 4–22.
- Mens-Verhulst, J. van & Radtke, L. (2009b). Intersectionaliteit en sociale inclusie: Het ei...van Troje. Deel 2: Het paard van Troje [Intersectionality and Social Inclusion: The Egg... of Troy. Part 2: The Trojan Horse]. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 18(4), 18.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in fives, designing effective organisations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Morgan, G. (1989). *Images of organization*. London: Sage.
- Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen. (2002). *Transparant en Integraal* [Transparent and Integral]. Arnhem: NISB.
- Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen. (2003). *Effectief in interactie* [Effective Interaction]. Arnhem: NISB.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Riel, C. van (1992). *Identiteit en Imago: een inleiding in de corporate communicatie* [Identity and Image: An Introduction in Corporate Communication]. Schoonhoven: Academic Service.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Stacey, R. (2007). The challenge of human interdependence: Consequences for thinking about the day practice of management in organizations. *European Business Review*, 19(4), 292–302.
- Stacey, R., & Griffin, D. (2005). Introduction: researching organizations from a complexity perspective. In R. Stacey & D. Griffin (Eds.), *A complexity perspective on researching organizations taking experience seriously* (pp. 1–12). London: Routledge.

- Twist, M. van, Edelenbos, J., & van der Broek, M. (1998). In dilemma's durven denken [Dare to Think in Dilemmas]. *M&O*, (5), 7–23.
- Vree, F. van, van der Kemp, S., Plas, L., & Bokdam, J. (2008). *Landelijke leefstijlcampagnes. Analyse leefstijlcampagnes 2003–2006* [National Lifestyle Campaign. Analysis Lifestyle Campaigns 2003–2006]. Zoetermeer: Research voor Beleid.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2001). *Naar een actief kabinetsbeleid ter vergroting van de gezondheid door en bij sport en bewegen* [Toward an Active Government Policy to Improve Health by Sports and Physical Activity]. Regeringsnota Sport, Bewegen en Gezondheid, Tweede Kamer vergaderjaar 2000–2001, 27.841, nr.2. Den Haag: VWS.
- Waal, F. de (2005). *Our inner ape: A leading primatologist explains why we are who we are*. New York: Riverhead/Penguin
- Wink, G., Woerkum, C. van, & Renes, R. J. (2006). *De Flash! campagne: een aanpak in beweging* [The Flash! Campaign: An Approach in Physical Activity]. Wageningen: Wageningen Universiteit.