WAGENINGEN UNIVERSITEIT

WAGENINGEN UR

De FLASH! – campagne: een aanpak in beweging

maart 2006

Ir. G. Wink

Prof. dr. C.M.J. van Woerkum

Dr. R.J. Renes

Leerstoelgroep Communicatiemanagement, Wageningen

H1 Inleiding

FLASH! is een nationale beweegcampagne. De campagne loopt van 2003-2006 en wordt hoofdzakelijk uitgevoerd door het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). De letters FLASH! staan voor Fietsen, Lopen, Actiemomenten, Sporten en Huishoudelijke klussen. De naam reflecteert de filosofie van de campagne dat matig intensief bewegen op allerlei manieren kan. Niet alleen door te sporten, maar ook door te stofzuigen of naar het werk te fietsen. De campagne heeft als doel Nederlanders meer te laten bewegen, ter verbetering van de gezondheidssituatie.

Van april 2005 - maart 2006 is het FLASH! onderzoek uitgevoerd. Beoogd resultaat van dit onderzoek was:

> Een wetenschappelijk verantwoord rapport met daarin een heldere beschrijving van de werkwijze van de FLASH! campagne en (waar mogelijk) een wetenschappelijke onderbouwing van de campagne aanpak.

Voor het NISB was de FLASH!-campagne een nieuwe uitdaging. Mede hierom was het NISB geïnteresseerd in een nadere reflectie op hoe ze deze campagne hebben aangepakt.

Het NISB is opgericht in voorjaar 1999, door ministerie van VWS, NOC*NSF en VNG/LC. De missie van NISB is om zoveel mogelijk maatschappelijke winst met sport en bewegen te genereren. Ambitie is een kennis- en innovatiecentrum voor sport en bewegen te ontwikkelen, werkzaam ten behoeve van de georganiseerde, anders georganiseerde en ongebonden sport beoefening. (Werkprogramma NISB, 2005:9).

1.1 Aanleiding van dit onderzoek

Aanleiding is het idee dat FLASH! weliswaar veel teweeg brengt, maar dat minder duidelijk is hoe dit gebeurt en waaraan de resultaten kunnen worden toegeschreven. Het bezwaar is dat zo geen ‘body of knowledge’ wordt opgebouwd. Een ‘body of knowledge’ die voor het Gezondheidsvoorlichting en –opvoeding (GVO) veld als model voor een bepaalde aanpak kan dienen.

Hoewel de werkwijze bij FLASH! niet ideaal is gedocumenteerd, leeft wel de gedachte dat er volgens een bepaald strategisch concept wordt gewerkt, dat men niet ‘zomaar wat doet’. Maar

deze strategie is gegrond op veronderstellingen die niet alle expliciet zijn gemaakt. Het is interessant en komt tegemoet aan een intern gevoelde behoefte om deze veronderstellingen op papier te krijgen zodat deze kritisch beschouwd kunnen worden. De beschrijving van deze wellicht nieuwe manier van campagnevoeren zou een aanvulling kunnen bieden op de in de hedendaagse gezondheidscommunicatie literatuur beschreven werkwijzen.

1.2 Vraagstelling

De vraagstelling is tweeledig:

1. Hoe werkt de FLASH! campagne?
    - 1.1 Welke planningsaanpak wordt gehanteerd?
    - 1.2 Welke werkstijl hanteren campagne medewerkers?
    - 1.3 Welke (impliciete) veronderstellingen liggen ten grondslag aan de campagne?

2. Hoe sluit de gevonden aanpak aan (of niet aan) bij in literatuur beschreven inzichten?
    - 2.1 Welke kenmerken van verschillende wijzen van campagne aanpak worden beschreven?
    - 2.2 Waar sluiten deze inzichten aan bij de FLASH! campagne aanpak en kan die deze onderbouwen?

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is te vatten in een intern en een extern deel:
Intern biedt een heldere beschrijving en het proces voor het NISB de mogelijkheid te leren van deze campagne. Waar er onduidelijkheden, dilemma's of inconsistenties aanwezig zijn kunnen deze worden verhelderd ten bate van een vervolg op FLASH! En ten bate van de ontwikkeling van meer expertise op dit gebied bij het NISB.

Extern, levert een heldere beschrijving van de werkwijze van de FLASH! campagne aanpak met een wetenschappelijke onderbouwing interessant vergelijkingsmateriaal op voor andere partijen in het GVO-veld.

1.4 Leeswijzer

Het nu volgende hoofdstuk (2) gaat in op de theoretische insteek. Hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van de FLASH! campagne die als basis dient voor Hoofdstuk 4, de gehanteerde Methoden en Hoofdstuk 5-7, waarin de Resultaten van dit onderzoek worden beschreven. In hoofdstuk 8 tot slot, Discussie en Conclusies, worden resultaten in een breder (wetenschappelijk) kader belicht.

H2 Theoretische achtergronden

2.1 Inleiding

De FLASH! campagne laat zich op verschillende manieren benaderen. Enerzijds is het een strategisch concept, waarbij massamediale en lokale activiteiten worden geïntegreerd. Anderzijds kan de FLASH! campagne worden getypeerd aan de hand van hoe gewerkt is.

De nadruk in deze studie ligt op de gekozen werkwijze. Toch willen we ook enige aandacht schenken aan het strategische concept, de integratie van massamediale en lokale activiteiten. Dit is namelijk ook voor de werkwijze van belang. We willen hiermee in dit hoofdstuk beginnen en dan vervolgen met de werkwijze.

We willen drie, onderling gerelateerde sporen volgen om FLASH! als campagneaanpak, te analyseren, respectievelijk planningsaanpak, werkstijlen en impliciete veronderstellingen.

2.2 Massamediaal en lokaal

Het idee dat een massamediale aanpak kan profiteren van lokale activiteiten, en andersom, is een van oudsher bekend gegeven. Al in de vijftiger jaren van de vorige eeuw wist men dat de media zeker invloed kunnen uitoefenen op bepaalde individuen, maar dat veel veranderingen toch vooral tot stand komen na interpersoonlijke interactie (Katz en Lazarsfeld, 1955).

Dit idee kan op verschillende manieren onderbouwd worden. De kracht van de massamedia ligt in de agenda-setting, het kunnen lanceren van een thema. Bepaalde media bezitten een zekere autoriteit en ook bepaalde instanties en personen kunnen bijdragen aan de status van een boodschap. Daarnaast kan ook een hoeveelheid deugdelijke kennis ter beschikking komen die inhoudelijk beantwoordt aan ‘the state of the art’ en die professioneel kan worden overgebracht: helder en prikkelend. Dit betekent een investering in tijd en talent, maar per saldo kan een massamediale benadering zeer efficiënt zijn (zie ook Noar, 2006). Als met de boodschap verder wat gebeurt, als mensen met de boodschap wat doen, met name: als ze er met elkaar verder over praten. Het zijn juist de interpersoonlijke kanalen die vaak hoger scoren op het punt van directe beïnvloeding. In face-to-face contact kan een boodschap veel beter afgestemd worden, maar kunnen er ook opinies worden gevormd en afspraken worden gemaakt. Veel alledaagse beslissingen hebben een sociale

component.

Rogers heeft erop gewezen dat massamedia interessant kunnen zijn in eerdere stadia van adoptie, waar het gaat om het zich bewust zijn van ideeën en om kennis daarover. Verderop in het proces, als het gaat om beïnvloeding, besluitvorming of implementatie, zijn de interpersoonlijke kanalen van meer belang (Rogers, 1995). Interessant in zijn model is de gedachte dat niet iedereen door de massamedia bereikt behoeft te worden; het kan gaan om een geïnteresseerde minderheid (de 'early adopters') die al pratende het nieuwe idee verspreiden, maar zo doende tegelijk invloed uit kunnen oefenen. Ook dit mechanisme zou de efficiëntie van een massamediale aanpak kunnen illustreren: je bereikt een groep actievelingen en de rest gaat als 'vanzelf' mee.

Tegen deze voorstelling van zaken is zeker het een en ander in te brengen. Lang niet altijd is het vanzelfsprekend dat mensen via kennis geïnteresseerd raken en uiteindelijk hun gedrag gaan veranderen. Precies die eerste fase, die van bewustwording, kan een bottleneck zijn. In een concurrerend model, dat van probleemoplossing, is juist de interpersoonlijke communicatie van belang in het eerste stadium, om mensen tot het besef te brengen dat er iets aan de hand is, en dienen de massamedia eerder om (later) behulpzaam te zijn bij het vinden van oplossingen. In het probleemoplossend model verschijnen ze met name als consultatiemedia, voor wie actief met een bepaalde vraag aan de gang wil. In deze zin kunnen de media het laatste zetje geven, voor gedragsverandering, door concreet aan te geven wat er gedaan kan worden, aannemende dat men dit gedrag op zichzelf wel zou willen vertonen. De media fungeren hier als een katalysator voor mensen 'to act on attitudes they already have', 'om het realiseren van een wens' (Van den Ban, 1979), p. 119).

Een andere kanttekening is dat de media misschien wel mensen kunnen interesseren en dat ze zoeken naar mogelijkheden voor het ook door hen gewenst gedrag, maar dat de lokale condities gunstig moeten zijn om tot dit andere gedrag te komen. Deze gedachte vinden we bijvoorbeeld terug in het zogenaamde super-project. Mensen weten wel dat ze gezond moeten eten, maar in de supermarkt en in veel andere plekken (kantines en bedrijven en scholen) wijzen de 'incentives' in een andere richting. In een zogenaamde community-approach wordt vervolgens met meerdere lokale stakeholders geprobeerd om de omstandigheden substantieel te verbeteren, om zo een beter handelingsperspectief te ontwikkelen (Vaandrager, 1995).

Het idee dat er lokaal iets georganiseerd moet worden vinden we ook in een aantal studies rond 'intermediaire kaders' (Van Riel, 1986). De laatste jaren overheerst de opvatting dat deze lokale actoren niet beschouwd kunnen worden als doorgeefluik van centraal ontwikkelde boodschappen, maar dat ze (liefst vanaf het begin van een campagne) betrokken moeten worden bij het bedenken van een effectieve aanpak. Het zijn geen tussenpersonen die meewerken, maar

partners waarmee men - in een co-productie – samenwerkt.

Dit geheel overziende valt niet bij voorbaat vast te stellen hoe de verhouding tussen massamediale en lokale activiteiten ('het strategische concept') eruit moet zien, wat de sterkste draad van het weefsel, schering óf inslag, moet worden. Er zijn vele intermediaire factoren in het geding. Een belangrijk punt lijkt de vraag in hoeverre gewenst gedrag eenvoudig in de bestaande omgeving uit te voeren is, dan wel een aanzienlijke interventie in dezelfde omgeving vereist. In het eerste geval kan het accent meer op het massamediale liggen, in het tweede meer op lokale activiteiten.

Bij deze discussie dient overigens de volgende kanttekening gemaakt te worden. Massamedia worden – ook hier – veelal gesitueerd op een hoog schaalniveau, bijvoorbeeld een land. Het woord 'massa' staat dan voor 'heel veel mensen'. Een meer principiële definitie is echter dat het bij massacommunicatie niet gaat om het aantal ontvangers, als wel 'dat niemand van ontvangst is uitgesloten'. Dit betekent dat massacommunicatie ook plaats kan vinden bij weinig, of zelfs geen ontvangers. (De schipbreukeling die vanaf een onbewoond eiland een fles met noodkreet de zee ingooit; helaas zijn krachten verzwakt, de kurk krijgt hij er niet vast op, de fles zinkt; maar hoe graag zou hij *iedereen* willen bereiken).

Wanneer er sprake is van massacommunicatie, die gefocussed is op een specifieke groep spreken we van categoriale massacommunicatie (Van Woerkum, 1989). Dit is het geval bij lokale media die voor het FLASH!-project worden ingezet. Anderen niet-inwonenden *kunnen* deze ontvangen, maar voor hen is de relevantie vaak gering. Toch zijn deze media zeer interessant in het kader van FLASH! en wel om de volgende reden. Waar de 'grote media' falen in het aangeven van concrete actieperspectieven in een bepaalde sociale omgeving, scoren de lokale media juist op het punt hoog. Het gebrek aan 'mobilising information' is door Lemert als een van de grote bezwaren tegen veel massamedia genoemd (Lemert, 1989). Maar op lokaal niveau, in de ten onrechte vaak verguisde regionale of zelfs huis-aan-huisbladen, vinden we een ruime hoeveelheid informatie over wat je kunt doen, als consument natuurlijk (de aanbiedingen van de plaatselijke fietswinkel), maar evengoed als burger (nieuws over activiteiten van allerlei NGO's) of als iemand die gezond wil leven.

In zekere zin vormen deze lokale media de (noodzakelijke) brug tussen de grote media en wat er lokaal georganiseerd wordt. Ze brengen de actieperspectieven dichtbij en maken daarmee concrete stappen – letterlijk – gemakkelijker. Hun 'mobilizing information' is van grote waarde voor FLASH! en daarmee verdienen de lokale media ook veel, zorgvuldige aandacht. Dat geldt voor de kranten en krantjes, maar evengoed voor de lokale of regionale omroep, voor posters, spandoeken of lokaal te verspreiden folders.

We willen nu overgaan tot de gevolgde werkwijze bij een geïntegreerde campagne als FLASH!. Achtereenvolgend bespreken we de planningsaanpak, de verschillen in werkstijlen en de gehanteerde (impliciete) veronderstellingen.

2.3 Planningsaanpak

Veranderingen ontstaan op vele manieren en er zijn vele mogelijkheden om erop in te grijpen. De laatste decennia is er meer en meer aandacht gekomen voor verschillende vormen van planning. MDF (2002) definieert een plan als volgt: Een plan is het resultaat van een mentale exercitie die samenvat met welke methodes, met welke middelen en op welke termijn men een situatie die men als minder gewenst beschouwt in een voordeliger situatie wil veranderen. Een plan zet als het ware het scenario neer voor de film die men wil gaan draaien. Dit scenario kan zeer nauwkeurig zijn ingevuld (zie de thrillers van Hitchcock) of meer globaal, vanuit een kernidee (zie de experimentele films van Herzog). Juist deze variatie is voor ons interessant.

Het maken van plannen kan op verschillende, elkaar eventueel aanvullende manieren worden aangepakt. Whittington (2001) en Van Woerkum *et al.* (2005) beschrijven naast de klassieke doel-middel planning, ook de evolutionaire, de procesmatige en de systemische planningsaanpak.

In de klassieke manier van plannen is het halen van precieze, expliciete, vaststaande doelen belangrijk. Middelen en acties om de doelen te bereiken volgen logischerwijs uit de doelen. De manager heeft een belangrijke, sturende rol in het ‘top-down’ plannen. In de klassieke planningsaanpak zit het ideaal van ‘de rationeel economische man’ die zijn situatie kan overzien. Het plannen is vervolgens een gecontroleerd, bewust denkproces.

In de *evolutionaire planningsaanpak* staat het creëren van diversiteit en vervolgens zien wat overleeft centraal. Differentiatie en experimenteren zijn kernwoorden van deze aanpak. De markt, ofwel de omgeving bepaalt de uitkomsten en de manier van plannen, de omgeving selecteert. Zo zette Sony in de tachtiger jaren meer dan 160 walkman versies in de Amerikaanse markt, de omgeving deed in dit geval de selectie, niet de marketing specialisten. Het idee is dat vooraf moeilijk overzien kan worden hoe de (complexe) omgeving zal reageren.

De *procesmatige aanpak* ziet het maken van plannen als een stap voor stap proces, van idee, naar actie, naar reflectie, naar nieuwe ideeën. Na elke stap wordt bekeken welke volgende stap de meeste kansen biedt. De aanpak accepteert de beperkte rationaliteit van een mens/manager en zijn

gebrekkige kijk op de dynamiek in zijn omgeving. Gaandeweg leren, wel vanuit een strategische visie, is een kernpunt in deze aanpak.

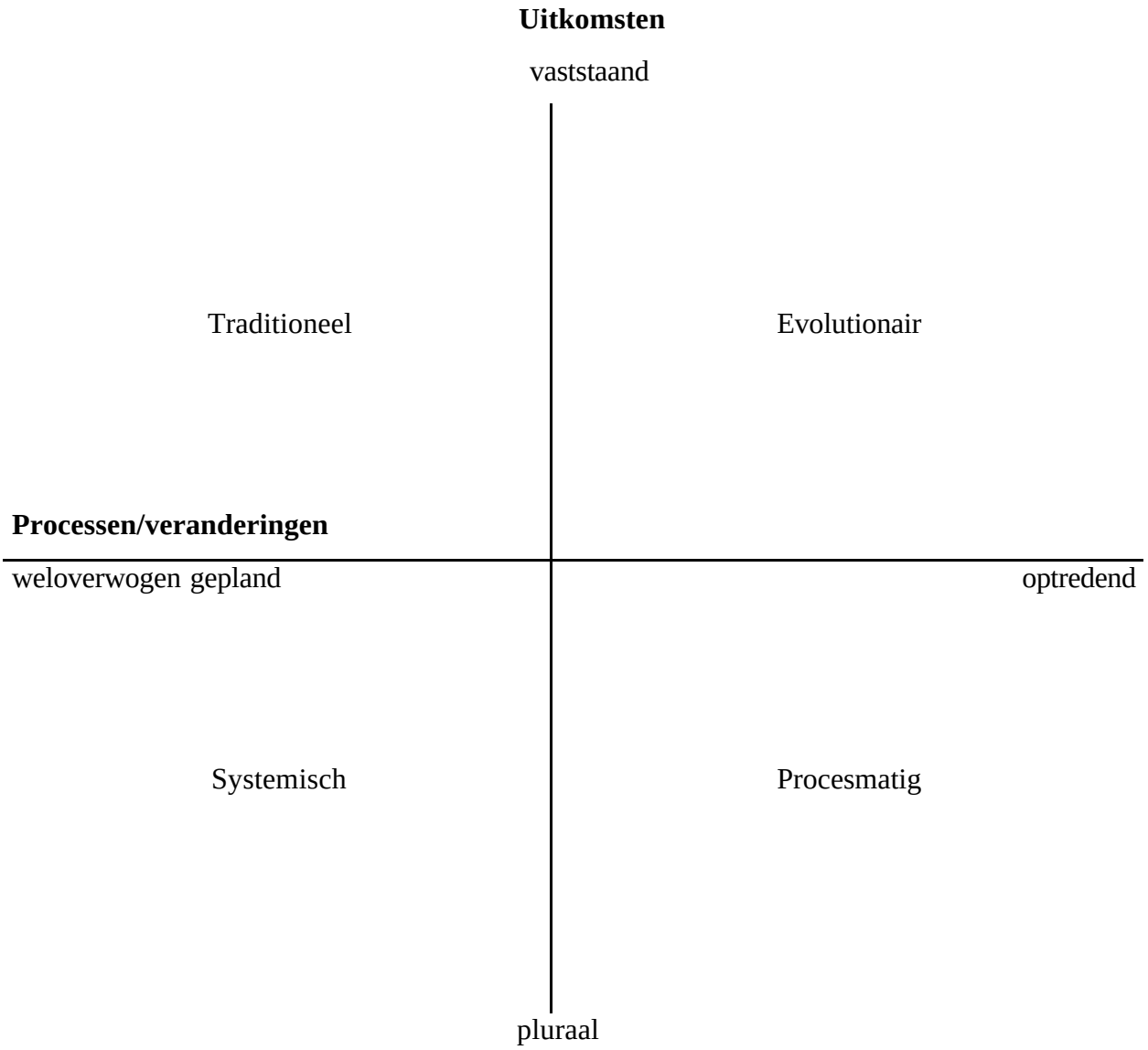
Volgens de *systemische planningsaanpak* zijn doelen en middelen onlosmakelijk verbonden met de locale cultuur en macht van het locale sociale systeem waar de plannen gerealiseerd moeten worden. Bij de implementatie van plannen is men van de verantwoordelijken in een specifieke setting afhankelijk. Daarmee moet dus samengewerkt worden. Het maken van plannen gebeurt dientengevolge volgens lokale regels. De term bottom-up wordt hier gebruikt. De term bottom-up wordt vaak in één adem gebruikt met de term participatie.

Deze planningsaanpak is in de wereld van de preventieve gezondheidszorg zeker geen gemeengoed. Toch zijn er daar aanzetten die bij een dergelijke aanpak aansluiten, bijvoorbeeld in de community-approach (Koelen en Van den Ban, 2004) . Interessant is de gedachte van Horstman en Hontepen dat een plan voor preventie vaak wel in de – wat zij noemen – rationalistische stijl wordt geschreven, maar dat het er in de praktijk anders aan toe gaat, en zulks met reden. De rationalistische stijl past bij een 'specifieke legitimatiestijl', waarbij men probeert maximaal accountable te zijn t.o.v. een opdrachtgever, door naar analogie van de curatieve zorg, 'evidence based' te werken. "Alleen op die manier zou men kunnen 'bewijzen' of de aanpak werkte en of de financiële middelen goed besteed waren" (Horstman en Hontepen, 2005, p. 41).

In de praktijk gaat het, volgens beide auteurs, anders. Wetenschappelijke kennis over gezond leven, zo zeggen zij, verspreidt zich niet vanzelf onder de mensen, maar komt alleen daar waar rails zijn gelegd. Men heeft een 'netwerk van verbindingen' nodig (Ibiden, p. 200). Maar met het tot stand komen van dit netwerk vindt tegelijkertijd en noodzakelijk ook een vertaling plaats van de wetenschappelijke ideeën over gezond leven, om deze voor privé-levens relevant te maken. En zo worden deze ideeën ook bijgesteld. 'Het netwerk dat nodig is om ideeën te verspreiden is … tegelijkertijd een bron van verandering van die ideeën' (Ibiden, p. 200). Maar de afhankelijkheid van die verbindingsketens betekent wel het verlies van controle. Voor de mensen die gezond gedrag moeten praktiseren is dit wellicht een zegen: zij krijgen invloed, ze bepalen waar er rails gelegd worden, in welke richting. Zo ontstaat een levensvatbaar project, waarvan echter vooraf het precieze resultaat moeilijk te plannen is. Wat aan relevantie gewonnen wordt, gaat verloren aan controle (gezien vanuit de opdrachtgever, welteverstaan).

De bijdrage van sociale wetenschappen in het planningsproces is uiteraard in deze nieuwe benadering niet minder, maar wel anders. Als de omgeving minder voorspelbaar wordt is het vaststellen van communicatieve predisposities (kennis, houding, interesse) en het daarop ontwikkelen en implementeren van interventie, voor een langere periode, weinig zinvol. Ook het strategische denken, gebaseerd op gedragsdeterminanten, loopt hier tegen grenzen op, omdat de

context steeds verandert (en het moeilijk in te schatten is waar en hoe precies; dat is juist een onderdeel van het project). Maar empirisch onderzoek naar de mogelijkheden die in een situatie aanwezig zijn, naar de procesdynamiek tijdens de uitvoering en – uiteindelijk – naar korte en lange termijn effecten, blijft uiterst nuttig. Dit soort onderzoek moet geïnspireerd zijn door die theorie die de dynamiek en contextualiteit van sociale verandering als uitgangspunt neemt.



Figuur 2.1 Perspectieven op planning, aangepast en vertaald van Whittington (2001:3)

We willen de draad hier weer oppakken. Zoals te zien in figuur 2.1, kunnen de vier planningsaanpakken in een kwadrant geplaatst worden met op de y-as de zienswijze op de uitkomsten van de planningsbenadering en op de x-as de zienswijze op de geplande processen/veranderingen.

Deze indeling van Whittington (2001) zal in dit onderzoek als ordening worden gebruikt.

We willen zien welke planningsaanpak het beste past bij de praktijk van FLASH! en waar deze haar werkwijze kan onderbouwen.

2.4 Werkstijlen

Er is een stroming gaande in het toegepaste onderzoek, die minder vanuit normatieve modellen redeneert, hoe het vanuit de theorie gezien 'zou moeten', maar daarentegen het handelen van de professional als uitgangspunt neemt. Professionals hebben veelal een vergelijkbare wetenschappelijk geïnspireerde scholing genoten, maar ontwikkelen zich in de praktijk verder volgens verschillende lijnen, doordat ze al handelende bepaalde ervaringen opdoen en van daaruit weer keuzes maken. Zo zet zich een bepaalde routine vast, een 'werkstijl'.

Het idee van een werkstijl is reeds met vrucht toegepast op uiteenlopende professies als de agrariër (Van der Ploeg, 1996) of de huisarts (Van Dillen, 2005). Het resultaat van dergelijk onderzoek is de beschrijving van professionele stijlen, die in een bepaalde context de rationaliteit van de professional weergeven en kan verklaren waarom deze in een bepaalde context – op deze wijze – effectief kan opereren. Van der Ploeg *et al.* (1996: 12-15) beschrijven een agrarische bedrijfsstijl als: een strategisch ontwikkelde samenhang in het boerenbedrijf. Sommige agrariërs leggen de nadruk op de financiële huishouding van een bedrijf, anderen zijn veel meer gefocussed op technische innovaties, op marktkansen of om het eigen vakmanschap bij het telen van planten of houden van dieren ('koeienboeren'). Dit alles in de context van een bepaalde economische ontwikkeling en een bepaald overheidsbeleid.

Dit onderzoek betreft niet een boerenbedrijf, maar de FLASH! campagne, en niet een boer, maar het FLASH! Team: de campagneleider en de sectormanager. In plaats van landbouwbeleid is in deze context het beleid van het ministerie van VWS van toepassing. In plaats van bedrijfsstijl, gebruiken we het in dit onderzoek meer van toepassing zijnde 'werkstijl'.

Werkstijlen worden over een langere tijd opgebouwd. Een professional heeft door de jaren heen positieve en minder positieve feedback op zijn handelen gekregen, en positieve en minder positieve praktijk ervaringen opgedaan. Positieve en minder positieve feedback en ervaringen maken dat iemand zich in een bepaalde context prettig kan gaan voelen bij een bepaalde werkstijl, die de realiteit van deze context reflecteert.

We willen met deze manier van kijken, onderzoeken of we ook bij FLASH! kunnen spreken van bepaalde werkstijlen, met een in de context gegroeide eigen rationaliteit.

2.5 Veronderstellingen

Een professional hanteert in een praktijk al doende veronderstellingen, die niet alle expliciet gemaakt worden (daarvoor ontbreekt ook vaak de tijd), maar die voor een legitimatie van zijn handelen wel belangrijk zijn. Veronderstellingen kunnen teruggevoerd worden op (impliciet) gehanteerde theoretische noties, maar ook op ervaringsgegevens. Professionals experimenteren voortdurend, en reflectie op 'wat werkt' brengt hen steeds verder in de ontwikkeling naar een allround competente professional. Veel van die reflecties zijn echter weinig uitgewerkt en kritisch doordacht.

Om de veronderstellingen die gemaakt zijn in de planning en uitvoering van de campagne te onderscheiden en naar voren te brengen, willen we hiernaar kijken op verschillende interventieniveaus, zoals weergegeven in figuur 2.2.

Interventieniveaus en interventielogica	
Overstijgend(e) doel(en)	Een doel op hoog niveau, bijv. nationaal beleid, waaraan het projectdoel bijdraagt
Projectdoel	Het doel van de interventie (de opbrengst van de interventie voor de doelgroep)
Resultaten	Uitkomsten van de activiteiten die leiden tot het project doel
Activiteiten	Wat het project (hoe) doet of gaat doen
Middelen	De middelen nodig om de activiteiten te kunnen uitvoeren

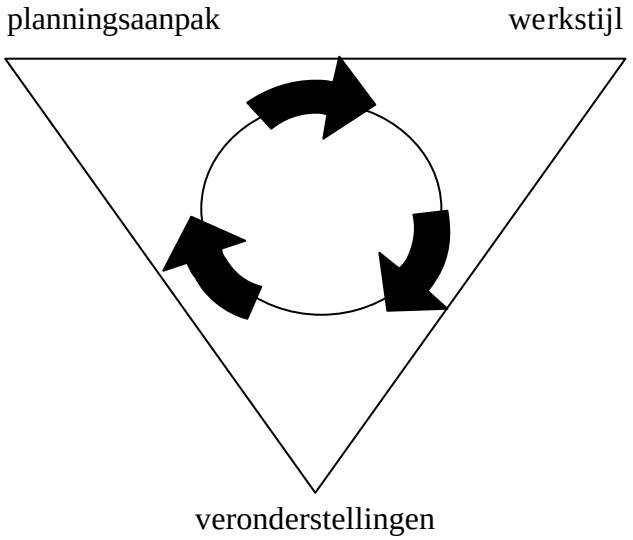
Figuur 2.2 Interventieniveaus en interventielogica, aangepast en vertaald van MDF (2003:13)

De verschillende niveaus zijn verbonden met elkaar middels de interventielogica, die MDF (2003:13, Objective Oriented Project Planning) als volgt beschrijft: door de beschikbaarheid van middelen, kunnen activiteiten worden ondernomen; door de activiteiten worden de resultaten bereikt; deze resultaten leiden naar het project doel; door het realiseren van het project doel, draagt de interventie bij aan het (project of interventie) overstijgende doel. We nemen aan dat we deze niveaus en logica als zodanig kunnen onderscheiden in de FLASH! campagne en weer kunnen geven in een zogenaamd 'logisch kader', een schematische weergave van de kern van project en de project logica in enkele pagina's. Het op deze wijze beschrijven van deze niveaus kan inzicht geven

in de aanpak van de campagne en de keuzes voor bepaalde activiteiten. Het geeft een antwoord op de vraag ‘hoe wil je wat bereiken, op welke manier?’. Daarnaast, door veronderstellingen op verschillende niveaus te expliciteren, staan we deze open voor een zorgvuldige en algemene intercollegiale toetsing.

2.6 Samenhang

Planningsaanpak, veronderstellingen en werkstijlen hangen onderling samen (zie figuur 2.3). Een plan heeft betrekking op een gewenste verandering in de toekomst in een situatie en is dus onlosmakelijk verbonden met veronderstellingen met betrekking tot het optreden van veranderingen. Veronderstellingen maken, impliciet of expliciet deel uit van een plan en zeggen iets over het (nog) onbekende, dat wat men niet controleren kan. In de uitvoering van een plan kan men niet alles feitelijk onderbouwen. We moeten accepteren dat een belangrijk deel van de nodige gegevens ontbreekt. In zo’n situatie baseren we ons op veronderstellingen. Ook iemands werkstijl is deels gebaseerd op, vaak impliciete, veronderstellingen. Een bepaalde werkstijl zal bovendien in meer of mindere maten een bepaalde planningsaanpak reflecteren.



Figuur 2.3 Planningsaanpak en werkstijl zijn beide gebaseerd op veronderstellingen en hangen samen

We verwachten dat deze drie sporen samen een goed beeld geven van de specifieke FLASH! campagne aanpak.

H3 FLASH! Algemene campagne beschrijving

3.1 Inleiding

Alvorens wordt overgegaan tot een nadere beschrijving van de onderzoeksmethoden wordt in dit hoofdstuk de algemene doelstellingen, en brede opzet en organisatie van de FLASH! Campagne beschreven. Het eerste deel van dit hoofdstuk (3.2) geeft een beschrijving van de campagne als geheel. Het tweede deel (3.3) beschrijft de vijf verschillende deelcampagnes van FLASH!

3.2 De FLASH! campagne

In 2001 kwam de regeringsnota Sport, Bewegen en Gezondheid van het ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) uit. NISB kreeg hieruit de opdracht een drie jarige campagne Bewegen en Actieve leefstijl uit te voeren. Deze campagne kreeg de naam FLASH! en begon in november 2003. Aansluitend bij de nota, beoogt de campagne Nederlanders te stimuleren tot gezond beweeggedrag. De doelstellingen van de campagne hebben zowel betrekking op het veranderen van (1) kennis, (2) gedrag en (3) intentie van de Nederlandse bevolking als ook op (4) het versterken van bestaande 'gezond beweeggedrag initiatieven'. De centrale boodschap die gecommuniceerd wordt in deze campagne is de Nederlandse Norm Gezond Bewegen[1] (NNGB). Mede door deze campagne moet de normactiviteit toenemen van 40% in 1998 tot 50% medio 2006.

De doelstellingen vertalen zich binnen FLASH! in verschillende activiteiten, zowel op massamediaal als op lokaal niveau. FLASH! werkt samen of heeft contact met verschillende (inter)nationale partijen. In het 'Meerjarenkader 2003-2006 Campagne Bewegen en Actieve leefstijl' (2005:11) staan de precieze doelstellingen van de campagne met bijbehorende kwantitatieve indicatoren als volgt uitgewerkt:

- Meer bekendheid aan (de betekenis van) de NNGB
  Indicator: medio 2006 kent 50% van de volwassen bevolking de NNGB en 30% zoekt of krijgt informatie op de website, radio, tv, geschreven pers e.d.

[1] *Nederlandse Norm Gezond Bewegen:
- voor volwassenen; ten minste vijf dagen per week gedurende een half uur matig intensief bewegen
- voor kinderen en jongeren; een uur per dag matig intensief bewegen, zeven dagen per week

- Aantoonbare verandering van het bewegingsgedrag, te meten naar de mate van activiteit
  Indicator: De inactiviteit van de Nederlandse bevolking is teruggebracht van 12% in 1998 tot 10% in 2006
- Bewerkstelligen van een positieve attitudeverandering ten aanzien van bewegen en het aangeven van eenvoudige manieren om bewegen in het dagelijkse leven in te passen
  Indicator: Toename van 10% van het aantal mensen dat voornemens is binnen 6 maanden meer te willen gaan bewegen (40-50% naar 50-60%)
- Meer impulsen geven aan bestaande initiatieven die gezond beweeggedrag beogen, samen met de organisaties die hier landelijk, provinciaal, regionaal en lokaal op gericht zijn
  Indicator: naast alle sportorganisaties is 50% van de welzijns- en gezondheidsorganisaties inclusief huisartsen en paramedici betrokken bij de coördinatie en uitvoering van bestaande projecten

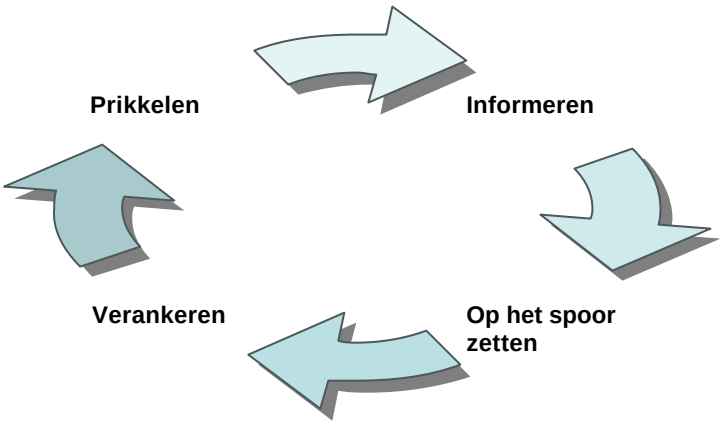
De basisdoelstellingen dienen behaald te worden met activiteiten gefinancierd uit het budget van ZonMw (Zorgonderzoek Nederland Medische Wetenschappen). In geval van sponsoring of financiële partnerships, kunnen extra activiteiten uitgevoerd worden. Vóór de uitvoering van elke deel campagnes dient NISB aparte goedkeuring te vragen van ZonMw. ZonMw ziet namens het Ministerie van VWS toe op de besteding van subsidies. De aanvankelijke insteek van NISB was om het campagnebudget te verdubbelen door middel van sponsoring. Deze insteek is in het laatste campagnejaar minder prominent geworden.

In de regeringsnota worden doelgroepen genoemd die specifieke aandacht behoeven, te weten: gezinnen met kinderen in de basisschoolleeftijd, werkgevers en werknemers, jongeren/VMBO-scholieren, 55-plussers en mensen met een chronische aandoening. De FLASH! campagne sluit hier bij aan door zich met vijf deelcampagnes specifiek op deze groepen te richten.

Gedurende de hele campagne is er ook massamediale aandacht voor het onderwerp bewegen. Op de landelijke tv werden in de periode augustus – oktober 2004 en januari en februari 2005 ‘Postbus 51’ spotjes uitgezonden. Ook werden reportages over gezond beweeg- en eetgedrag uitgezonden binnen het televisieprogramma ‘Nederland in Beweging’ (NIB). Ook via Internet is er informatieaanbod van FLASH!.

Gaandeweg de campagne is het campagnewiel concept ontstaan (zie figuur 1). De interventies in FLASH! zijn gelieerd aan vier fasen in dit wiel die in het Meerjarenkader 2003-2006 (2005:31, 37-47) als volgt worden beschreven:

- Prikkelen: via televisie en buitenreclame bereiken van een groot deel van de Nederlandse bevolking met de boodschap dat dagelijks bewegen aantrekkelijk, gezond en gemakkelijk in te passen is.
- Informeren: via laagdrempelige informatie mensen informeren over de NNGB.
- Op het spoor zetten: middels interactieve interventiemethoden feitelijk beleven en doen, dit vormgeven in concrete situaties, de settingbenadering op lokaal niveau.
- Verankeren: zorgen dat lokale initiatieven een meerjarig karakter krijgen, vastgelegd worden in beleidsplannen, voorzien van de noodzakelijke begeleiding en budgetten.



Figuur 3.1 Het campagne wiel

In de campagne is dit wiel gebruikt om verschillende activiteiten te ordenen. In de verschillende deelcampagnes is geprobeerd om telkens voor elke fase van het wiel met een activiteit te komen. Bijvoorbeeld ‘Prikkelen’ via Postbus 51, ‘Informeren’ via internet, ‘Op het spoor zetten’ via een lokale beweegweek en ‘Verankeren’ door na een beweegweek scholing aan te bieden gericht op een vervolg.

3.3 De FLASH! deelcampagnes nader beschreven

Activiteiten binnen de deelcampagnes worden georganiseerd in een per deelcampagne gekozen ‘setting’: een plek of het verband waar de doelgroep bij elkaar komt. Voor de doelgroep gezinnen

met kinderen in de basisschoolleeftijd is dit bijvoorbeeld de setting basisschool.

Bij elke deelcampagne worden op lokaal en regionaal niveau persberichten en uitnodigingen gestuurd naar lokale/regionale media (kranten/radio/tv) om aandacht te vestigen op gezond beweeggedrag. De verschillende deelcampagnes verspreiden ook informatie via voor de doelgroep specifieke sites op het internet. Daarnaast heeft elke deelcampagne zijn eigen specifieke activiteiten.

3.3.1 De deelcampagne gezinnen

De deelcampagne gezinnen richtte zich op gezinnen met kinderen van 4-9 jaar. Binnen deze deelcampagne werd gekozen voor de basisschool setting en het thema 'Dagelijks bewegen is leuk en gezond'. Rondom dit thema werden diverse activiteiten georganiseerd:

In de winters van 2003, 2004 en 2005, rond Sinterklaas, werd een leskrant verstuurd naar docenten van ruim 8000 Nederlandse basisscholen. De leskrant bevatte informatie over een Sinterklaas(beweeg)soap op video en tv en informatie over de FLASH! klok (een placemat met beweegideeën). De krant bevatte ook allerlei beweeglijke ideeën voor Sinterklaasactiviteiten, verwijzingen naar hiervoor via Internet te downloaden materiaal en een voor ouders te kopiëren nieuwsflits. Ook waren er Sintclips van liedjes over een gezonde en actieve leefstijl op tv en kon er een Sinterklaasliedjes-cd besteld worden.

In samenwerking met McDonald werd aan 26 scholen een Sport en beweegshow van Ronald McDonald (de clown) aangeboden. Dit werd gedaan onder voorwaarde dat de basisschool een structureel beweegplan opstelde.

In samenwerking met beweegcentra, dansscholen en fitnesscentra werd in de kerstvakantie op 3 en 4 januari 2004, een Family Fit Festival opgezet met de bedoeling als gezin tot een beweegcontract te komen om aan de beweegnorm te voldoen. Dit sloot aan bij de goede voornemens die mensen jaarlijks maken om meer te bewegen. Hiervoor was landelijk geadverteerd, aanmelden kon via Internet. Vanwege weinig aanmeldingen is dit festival toen niet van de grond gekomen.

3.3.2 De deelcampagne jongeren/VMBO scholieren

De deelcampagne jongeren/VMBO scholieren startte in september 2004 en liep tot juni 2005. In de VMBO setting vindt men relatief veel allochtonen en jongeren uit gezinnen met een lage sociaal

economische status. Door middel van deze deelcampagne besteedde FLASH! bijzondere aandacht aan deze groep. De deelcampagne kreeg de naam 'FLASH! Energy op het VMBO' mee. De deelcampagne bevatte de volgende activiteiten:

Ruim 550 scholen werden geïnformeerd over de campagne. De informatie had tot als doel hen te overtuigen om het CITO lespakket met voor elk vak lessen rondom bewegen en gezondheid, te bestellen. Op 230 scholen werd een CITO lespakket met als thema 'actieve leefstijl' uitgevoerd. Een deel van deze scholen organiseerde een beweegweek rond dit pakket. Op 13 scholen vond een FLASH! Energy Tour (FET) plaats. Hierin werd onder andere samengewerkt met Coca Cola. De FET was een dans/beweeg evenement van één dag met diverse beweeg 'clinics' en afsluitend een 'dance party' op school. Op de party was het onderwerp 'bewegen' in het programma verwerkt en traden leerlingen op voor hun medescholieren.

Op Internet verscheen een aangepaste beweegwijzer. Tot 1 juni 2005 werd de beweegwijzer door 7000 jongeren bezocht. Circa 70 scholen hebben één of meer vervolgactiviteiten op touw gezet in samenwerking met partners als Sportraden, GGD'en en sportverenigingen. Na het 'einde' van de deelcampagne voerde NISB nog een vervolgproject uit op VMBO scholen. Daarbij gebruikmakend van het netwerk en de ervaringen die via FLASH! waren opgedaan.

3.3.3 De deelcampagne bedrijven

De FLASH! deelcampagne bedrijven liep van september 2004 tot augustus 2005 en werd grotendeels uitgevoerd door het NIGZ. Deze deelcampagne voor bedrijven richtte zich op werkgevers én werknemers. De nadruk lag op zittende beroepen. De volgende activiteiten werden uitgevoerd:

Bedrijven konden de FLASH! campagnebus inzetten. Deze kwam dan langs bij het bedrijf. Bij in totaal 40 bedrijven kwam de beweegtour langs: de FLASH! campagnebus of een beweegexpo. De beweegexpo was een kant-en-klare tentoonstelling over voordelen en noodzaak van meer bewegen. Deze expo was voor een week te huur.

Meer dan 6000 bedrijven kregen informatie over FLASH! toegestuurd. Door 15 bedrijven werd een promotiepakket aangevraagd met posters, FLASH!-scorekaarten voor beweegactiviteiten, T-shirts en stickers. Dertig bedrijven hebben een informatieve en actieve lunchworkshop over hoeveel er bewogen moet worden gekregen.

3.3.4 De deelcampagne ouderen/55-plussers

Van januari 2004 tot maart 2006 liep de 55 plussers deelcampagne in samenwerking met Woonzorg Nederland. Deze deelcampagne had als setting de woonzorgvoorzieningen. Vanaf maart 2006 werkt FLASH! samen met de ouderenbonden en de vrouwenverenigingen, om bewegen in de recreatieve voorzieningen te stimuleren. 'Bewegen met plezier' staat centraal in deze deelcampagne en is ook de naam die aan deze deelcampagne is gekoppeld.

Van maart tot en met december 2005 organiseerde FLASH! op 40 locaties in heel Nederland een beweegweek, voor ouderen in de woonzorgvoorzieningen en ouderen uit de wijk. Hierbij werd actief samengewerkt met lokale organisaties en partners. Verder ontvingen 1300 woonzorginstellingen informatiekranten en werden er 2D-beweegwijzers gedistribueerd. Er was, en is, een toolkit beschikbaar voor bewonerscommissies en afdelingen van ouderenbonden.

In 2005 draaide een pilot trainingsmodule ofwel werkconferentie beweegbeleid, voor stafleden van zorginstellingen. Deze werkconferentie besteedde o.a. aandacht aan het creëren van randvoorwaarden en een budget met het oog op bevordering van continuïteit van activiteiten.

Ook via internet is er nieuws en informatie over bewegen beschikbaar gesteld voor diverse groepen: professionals in de ouderenzorg, (lokale) afdelingen van ouderenbonden, en 55-plussers.

3.3.5 De deelcampagne mensen met een chronische aandoening

De deelcampagne voor mensen met een chronische aandoening draait van maart 2006 tot december 2006. Voor deze doelgroep zijn gezondheidscentra als setting gekozen. De deelcampagne heeft als thema 'Zorg voor bewegen'. Het plan is om in 15 gezondheidscentra een beweegevenement op te zetten in samenwerking met zowel de disciplines in het gezondheidscentrum als met lokale organisaties en verenigingen.

Er is in samenwerking met NebasNsg[2] en CG-raad speciaal voor deze groep een internetsite ontwikkelt. Waar onder meer een op maat gemaakte beweegwijzer staat. Een beweegwijzer aangepast voor mensen met diabetes, hart- en vaataandoeningen, COPD, astma en artrose.

Via de wachtkamers van huisartsen wordt in samenwerking met het NHG een informatiefolder over bewegen verspreid.

[2] Zie bijlage 1 voor de betekenis van afkortingen

H4 Opzet van het onderzoek

4.1 Inleiding

Voor het beschrijven en wetenschappelijk onderbouwen van de werkwijze van de FLASH! campagne is gekozen voor het bestuderen van de drie sporen planningsaanpak, werkstijlen en (impliciete) veronderstellingen. Door middel van semi-gestructureerde interviews met personen die direct betrokken waren bij de opzet en/of uitvoering van de campagne is getracht zoveel mogelijk informatie rondom deze drie sporen te verzamelen. Daarnaast is ter aanvulling en/of validering van de interviews gebruik gemaakt van andere bronnen. In dit hoofdstuk bespreken we achtereenvolgens de respondenten, opzet van de interviews, en andere gehanteerde bronnen.

4.2 De respondenten

Bij de keuze van de respondenten is geprobeerd om een zo groot mogelijke diversiteit te creëeren. Diversiteit in campagneactiviteiten en diversiteit in formele betrokkenheid bij de campagne. In totaal zijn er 15 interviews gehouden met personen die nauw betrokken waren bij (delen) van de FLASH! campagne. Het betreft hier allemaal relatieve 'insiders'. Drie van de geïnterviewde personen waren nauw betrokken bij (de opzet van) de campagne als geheel (de campagneleider FLASH!, de sectormanager Welzijn en Gezondheid, en de communicatie medewerker FLASH! – NISB). Drie van de geïnterviewden gaven leiding aan een deelcampagne (respectievelijk de deelcampagne Gezinnen, de deelcampagne VMBO, en de deelcampagne Ouderen). Daarnaast zijn er negen personen geïnterviewd die vooral betrokken waren bij activiteiten die onder de paraplu van één van de drie deelcampagnes vielen (o.a. Family Fit festival, Ronald McDonald Beweegshow en FLASH! Energy Tour). Deze negen personen werkten formeel niet voor FLASH!, maar hebben vanuit hun functie wel te maken gehad met FLASH! gerelateerde activiteiten (zie voor een precieze beschrijving van de 15 respondenten de appendix).

De deelcampagne Bedrijven, die deels met het NIGZ uitgevoerd is, en de deelcampagne voor mensen met een Chronische aandoening, die eind 2005 van start is gegaan, zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. In tegenstelling tot deze twee deelcampagnes werden de in dit onderzoek betrokken deelcampagnes grotendeels door NISB zelf uitgevoerd en zijn ze afgerond binnen de onderzoeksperiode.

4.3 De interviews

De interviews werden gehouden aan de hand van een onderwerpen/vragenlijst waarbij de onderzoekster de geïnterviewde de ruimte gaf te praten over wat voor hem of haar belangrijk was. Op de door de interviewer aangesneden onderwerpen werd doorgevraagd om zoveel mogelijk inzicht in het onderwerp te krijgen. De interviews werden opgenomen met een voice-recorder. Alle interviews, op twee na, zijn door één interviewer gedaan. De 'regisseurs' van FLASH! (de campagneleider en de sectormanager) zijn ieder apart door drie interviewers (de auteurs van dit rapport) tegelijk geïnterviewd. Deze twee interviews zijn woordelijk uitgeschreven. Bij de overige respondenten is de opname gebruikt als aanvulling op de tijdens de interviews gemaakte aantekeningen.

Zoals in de inleiding is aangeven, om te achterhalen hoe de FLASH! campagne werkt is er voor gekozen de campagne vanuit drie theoretische sporen (planning, werkstijl en veronderstellingen) te bevragen. Tijdens de 15 interviews zijn alledrie de sporen expliciet aan bod gekomen. Per spoor wordt nu nader beschreven op welke wijze in de interviews informatie is verzameld.

4.3.1 De planningsaanpak

Aan alle respondenten werden de verschillende planningsaanpakken voorgelegd (zie figuur 4.1). Aan de respondenten werd gevraagd in hoeverre men deze aanpak terugzag in de werkwijze van FLASH!.

Uitkomsten

vaststaand

Traditioneel	Evolutionair
‘analyse, plan and command’ Controle, rationeel, top-down, lange-termijn. Manager speelt belangrijke rol en bepaalt expliciete vaststaande doelen, door een bewust denkproces; middelen en acties volgens logisch uit doelen. Individualisme, ‘ideaal van de rationeel economische man’	‘keep your costs low and your options open’ Differentiatie, experimenteren, creëren van diversiteit en zien welk product het beste overleeft. De markt/omgeving bepaalt de uitkomsten, de omgeving selecteert.
Systemisch	**Procesmatig**
‘play by the local rules'; de manier van werken reflecteert de regels van het sociale systeem. Bottom up, leren. Doelen en middelen onlosmakelijk verbonden met de locale cultuur en macht van het locale systeem waar het plannen zich afspeelt. Vertrouwen in capaciteit van organisatie om binnen hun omgeving vooruit te plannen.	‘stay close to the ground & go with the flow’ Plannen is een stap voor stap proces, na elke stap bepaal je welke stap/richting nu kansrijk is. De beste stap volgt uit de naaste betrokkenheid in de alledaagse activiteiten en de basis sterkten van de organisatie. Acceptatie van beperkte rationaliteit. ‘Muddling through’ met een ‘strategic intent’. Experimenteren, leren, aanpassing.

Processen/veranderingen

weloverwogen gepland — optredend

pluraal

Figuur 4.1 Perspectieven op planning (aangepast, aangevuld en vertaald van Whittington, 2001:3)

Daarnaast werd daar waar mogelijk het interview wat meer op scherp gezet door respondenten soms te laten kiezen tussen dimensies die in meer of mindere mate gerelateerd waren aan bepaalde planningsaanpakken (zie figuur 4.2). Deze dimensies waren samengesteld op basis van een

literatuurstudie en onderlinge discussies tussen de onderzoekers en hadden voornamelijk tot doel te voorkomen dat de gesprekken vaag en abstract bleven. Zo werd bijvoorbeeld aan een geïnterviewde gevraagd om aan te geven in hoeverre de opzet van de FLASH! campagne heel rigide was (klassieke planning) of juist flexibel (systemisch).

Precies	Vaag
Rigide	Flexibel
Participatief, met veel partijen	Zelfstandig opererend
Weg van het negatieve	Naar het positieve toe
Precies op één doel gericht	Meerdere uitkomsten mogelijk
Actiegericht	Reflectief

Figuur 4.2 'Extremen' van dimensies van planningsaanpak

4.3.2 De werkstijl

De werkwijze bij een interventie of campagne kan nauw samenhangen met de werkstijl van mensen met een grote sturende rol hierin. Om meer te weten te komen over de invloed van werkstijlen op de wijze waarop FLASH! is vormgegeven, is er voor gekozen twee mensen met een belangrijke sturende rol in deze campagne uitgebreid te interviewen. De campagneleider en de sectormanager zijn, afzonderlijk, door de drie onderzoekers gezamenlijk geïnterviewd. Daarnaast is aan de andere respondenten die op een of andere manier te maken hadden gehad met de campagneleider of sectormanager gevraagd te reflecteren op de werkstijl van deze twee mensen. Ook hier werden de interviews soms op scherp gezet door daar waar mogelijk respondenten te laten kiezen tussen extremen van dimensies (zie figuur 4.3). Uit voorbereidende gesprekken en discussies tussen de onderzoekers en leden van de referentiegroep werden deze dimensies relevant geacht voor de gehanteerde werkstijlen binnen FLASH!

Rigide met planning om gaan	Flexibel met planning omgaan
Intrinsiek gemotiveerd	Extrinsiek gemotiveerd
Intuïtief	Cognitief/Rationeel
Heldere toekomst visie (filosofie, principes)	Vage toekomst visie (filosofie, principes)
Gericht op flexibiliteit	Gericht op controle
Intern georiënteerd	Extern georiënteerd
Ervarend (al doende) leren	Leren door reflecteren
Lessen toepassen	Analyseren/discussiëren
Personeelgericht	Productgericht
Proceduregericht	Strategiegericht
Holistisch	Reductionistisch
(Gebruikmakend van) lokale kennis	(Gebruikmakend van) wetenschap. kennis
Interne validatie	Externe validatie

Figuur 4.3 ‘Extremen’ van dimensies van werkstijlen

4.3.3 De (impliciete) veronderstellingen

Aan de referentiegroep, waar ook de campagneleider en de sectormanager deel van uit maakten, werd de vraag voorgelegd: Wat zijn typische, wellicht unieke, kenmerken van de FLASH! werkwijze, hoe werkt FLASH!? Hierbij kwamen diverse veronderstellingen naar voren (zie figuur 4.4). Deze veronderstellingen zijn vervolgens ter reflectie aan de respondenten voorgelegd.

Daarnaast is de campagne aan de hand van de interventielogica beschreven in een logisch kader en zijn veronderstellingen op het goede niveau geplaatst.

1. Diverse campagne activiteiten versterken elkaar

2. Landelijk massamediaal werken creëert draagvlak voor lokale activiteiten

3. FLASH! richt zich op het vormen van netwerken en het bij elkaar brengen van partijen op lokaal niveau, dit leidt tot continuïteit en verankering

4. FLASH! heeft in sterke mate aandacht voor prioriteiten en doelen van lokale partijen, beweegactiviteiten hebben een sterke lokale kleur

5. Het thema bewegen is positief, daarom is het relatief eenvoudig om mensen in beweging te krijgen

6. Mensen worden verleid om mee te doen met het aantrekkelijke, het inpasbare en het laagdrempelige

7. FLASH! is creatief en flexibel in de vermelding van de afzender

Figuur 4.4 Veronderstellingen die naar voren kwamen in de referentiegroep

4.4 Andere geraadpleegde bronnen

Naast de interviews zijn ook informele gesprekken met de respondenten en andere FLASH! betrokkenen een bron van informatie geweest. Gedurende de onderzoeksperiode is vier maal een referentiegroep bijeengekomen, bestaande uit geïnteresseerden vanuit NISB, NIZW, Consument en Veiligheid, ZonMw en de onderzoekers van de leerstoelgroep Communicatiemanagement. Daarnaast is er (participerend) geobserveerd tijdens een campagneoverleg en een overleg tussen NISB en een vertegenwoordiger van Zon/Mw.

Er zijn werkdocumenten van de campagne verzameld en bestudeerd. Eveneens is informatie op internet met betrekking tot de campagne geraadpleegd.

H5 Resultaten planningsaanpak

5.1 Inleiding

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 zijn er vier manieren van plannen te onderscheiden (Whittington, 2001; Van Woerkum et al., 2005): de klassieke doel-middel aanpak, de evolutionaire aanpak, de procesmatige aanpak en de systemische aanpak (zie figuur 4.1 in Methode hoofdstuk voor een schematische weergave van de kenmerken van deze indeling).

De vraag die we in dit hoofdstuk willen beantwoorden is in hoeverre (aspecten van) deze verschillende aanpakken te onderscheiden zijn in de realiteit van de FLASH! campagne. In dit hoofdstuk proberen we de aspecten van planning te expliciteren die, al dan niet impliciet, aanwezig zijn in FLASH! Hiertoe zijn aan direct betrokkenen de verschillende aanpakken van planning voorgelegd en is hen gevraagd, in hoeverre deze aanpakken overeenkwamen met de wijze waarop zij de werkwijze van FLASH! in hun situatie ervaren hebben (zie Hoofdstuk 4 voor een gedetailleerde beschrijving van de methode). In dit hoofdstuk worden de resultaten per planningsaanpak beschreven.

5.2 Klassieke doel-middel planning

De klassieke aanpak onderscheidt zich op de volgende aspecten: (1) uit een analyse volgen expliciete vaststaande doelen, (2) beslissingen worden rationeel onderbouwd (3) er is sprake van een top-down werkwijze. Op welke wijze deze aspecten binnen de realiteit van FLASH! naar voren kwamen is hieronder per aspect uitgewerkt.

5.2.1 Uit een analyse volgen expliciete vaststaande doelen

Kenmerkend voor de klassieke aanpak is dat uit een grondige analyse, expliciete vaststaande doelen volgen. Binnen de campagne FLASH! zijn zowel op algemeen niveau als op deelcampagne niveau doelstellingen geformuleerd. De algemene doelstellingen zijn direct afgeleid uit de beleidsdoelstellingen van de regeringsnota van VWS (2001). Deze doelstellingen zijn door NISB

heel precies geformuleerd, een voorbeeld: *De inactiviteit van de Nederlandse bevolking is teruggebracht van 12% in 1998 tot 10% in 2006* (zie Hoofstuk 3 voor een gedetailleerde beschrijving van deze doelstellingen).

Uit het interview met de campagneleider kwam naar voren dat hij duidelijk affiniteit heeft met expliciete vaststaande doelen die gebaseerd zijn op een rationele analyse:*'We hebben nu de zwaarte van de doelen telkens bijgesteld, dat is niet positief, je zou er eerst zo goed over nagedacht moeten hebben dat dat niet nodig is, je moet accountable zijn voor je primaire doelstellingen. Dit kunnen we niet, maar dit kunnen we wel, en dat gaan we doen. En dan hebben wij de bijdragen die we ook met de overheid zijn overeengekomen geleverd.'*

De campagneleider is van mening dat de doelen gedurende de campagne niet vast bleven staan. In zijn beleving veranderden de doelen onder invloed van zowel kritiek van financier ZonMw *'ZonMw is mee gaan wegen over de doelstellingen'* als onder invloed van de aard van NISB. Hij ziet NISB als een organisatie met andere doelen dan alleen klassiek campagne voeren. Ook de sectormanager wijst op dit punt: '*het punt van debat* [met ZonMw] *was ook altijd die beleidsdoelstellingen en de campagne doelstellingen.'* Andere direct betrokkenen benadrukken dat tijdens de campagne de doelen niet zijn bijgesteld als wel de zwaartepunten van de interventie. De hoofddoelen stonden volgens hen nooit ter discussie. Wel geven zij aan dat er accent wijzigingen hebben plaatsgevonden in de gehanteerde middelen om de doelen te bereiken. Als voorbeeld wordt de verschuiving binnen de FLASH! campagne van meer aandacht voor lokaal en minder aandacht voor massa mediaal genoemd.

Voor elke deelcampagne is een apart plan met specifieke doelstellingen geschreven. Dit plan deed tevens dienst deed als financieringsaanvraag bij ZonMw. Ter voorbereiding van deze plannen zijn vaak onderzoeken uitgevoerd en analyses gemaakt om te achterhalen welke middelen het meest vruchtbaar zouden zijn met betrekking tot de geformuleerde doelen.
Zo zijn bijvoorbeeld in de deelcampagne Gezinnen producten zoals de leskrant en de FLASH! klok uitgebreid getest en gepretest. In de VMBO deelcampagne is een studie gedaan naar de belangrijkste determinanten voor het wel of niet bewegen van jongeren. De start van de deelcampagne Ouderen is voorafgegaan door een kwalitatief onderzoek van een student naar de behoeften van ouderen en zorgmanagers in woonzorgcombinaties.

Bij de uitvoering van de drie deelcampagnes is het van te voren geformuleerde plan, inclusief de hierin vastgelegde doelstellingen, leidend geweest in de uitvoering van de deelcampagne. De deelcampagneleider Ouderen geeft dit ook aan: *'de aanvraag* [het plan] *is heel leidend geweest in*

de uitvoering'.

Wat betreft FLASH! lijken de doelen in veel gevallen van te voren vastgelegd en bindend te zijn. Wat betreft de middelen om een doel te bereiken zijn soms accenten verschoven daar waar dat nodig werd geacht. In hoeverre de doelen voortkomen uit een grondige analyse is lastig vast te stellen. Het lijkt er op dat in sommige gevallen de doelen meer voortkomen uit het streven te voldoen aan de wensen van externe financiers dan uit een intrinsiek, autonoom denkproces. Wel zijn er op deelcampagne niveau initiatieven geweest, in de vorm van onderzoeken en (pre)testen die de effectiviteit van de in te zetten middelen zoveel mogelijk probeerden te waarborgen.

5.2.2 Beslissingen worden rationeel onderbouwd

De klassieke aanpak verondersteld een rationele manier van werken, keuzes zouden wetenschappelijk onderbouwd moeten zijn. In hoeverre heeft de wetenschappelijke manier van kijken de overhand gehad in de opzet van de FLASH! campagne?

Bij bestudering van de aanwezig documenten wordt duidelijk dat er aandacht is geweest voor een wetenschappelijke onderbouwing van FLASH!; het meerjarenkader (2005) en de deelcampagneplannen worden gestaafd met citaten, wetenschappelijke inzichten en cijfers. In het deelcampagneplan Gezinnen wordt bijvoorbeeld een overzicht gegeven van determinanten voor bewegen van 4-9 jarigen. In het meerjarenkader (*id.*: 21) wordt de keuze voor een settingbenadering onderbouwd met verwijzingen naar vijf (wetenschappelijke) referenties. Het campagnewiel wordt in dit meerjarenkader onderbouwd door een procesmodel van gedragsverandering door voorlichting (*id.:* 19,31). Op papier lijkt de rationele onderbouwing voor de wijze waarop de campagne is vormgegeven in ruime mate aanwezig.

Tijdens de interviews werd door de betrokkenen weinig verwezen naar een wetenschappelijke onderbouwing. Het FLASH! team lijkt in de praktijk weinig vanuit wetenschappelijke rationaliteit te handelen. Bevlogenheid en enthousiasme lijken in de praktijk een grote rol te spelen. De communicatiemedewerker FLASH! over het FLASH! team:*'Rationeel? Mensen zijn meer bevlogen en enthousiast, het onderwerp zit hen in de genen.'* De wetenschappelijke logica is ook in de contacten met het werkveld vrijwel onzichtbaar. Daar waar NISB in aanraking komt met haar klanten, waarmee ze een samenwerkingsverband moeten zien te ontwikkelen, komen de wensen van de klanten centraal te staan. Deze wensen kunnen het denken over wat er moet of kan gebeuren sterk beïnvloeden. Zo zegt een respondent van een woonzorgcombinatie: *'Als sociaal cultureel werker ga je voor de wens van de klant, voor het geven*

van een goed gevoel.' Uit de interviews komt naar voren dat veel campagne medewerkers zich sterk persoonlijk betrokken voelen bij het thema van de campagne en bij de belevingswereld van de klant. Veel beslissingen vloeien voort uit die betrokkenheid.

Ten aanzien van de rationele onderbouwing van FLASH! ontstaat een wat gemengd beeld. Enerzijds is voor de opzet en planning van de campagne geput uit allerlei wetenschappelijke literatuur die fundament geven aan de keuzes die vooraf en op papier gemaakt worden. Anderzijds kenmerkt de praktijk en de realiteit van de campagne zich door een sterke behoefte aan te sluiten bij de wensen van de klant en betrokken partners. In de praktijk lijken beslissingen meer voort te komen uit enthousiasme, pragmatisme en opportunisme dan op basis van wetenschappelijke logica.

5.2.3 Er is sprake van een top-down werkwijze

Binnen een traditionele planningsbenadering is er sprake van een top-down werkwijze. Een top-down werkwijze kenmerkt zich door professionele interventies volgens een van te voren vastgesteld plan en doelen, zonder dat de leden over het programma zijn geraadpleegd of inspraak hebben gehad.

In een presentatie over de campagne noemt de campagneleider de FLASH! campagne een combinatie van top-down (massamediale uitingen zoals spotjes op tv) en bottom-up krachten. Waarbij de kracht van top-down het grote bereik, de globale boodschap en de kennis en agendasetting van partners is. De kracht van bottom-up is volgens de campagneleider, de persoonlijke benadering en effectiviteit in gedragsbeïnvloeding.

In het begin van de campagne worden Postbus 51 spotjes uitgezonden op tv en is er buitenreclame met de beweegboodschap. Deze massamediale uiting heeft een hoog eenrichtingsgehalte; namelijk van FLASH! naar de 'massa', in dit geval de Nederlandse bevolking inclusief partners.

Bij het Family Fit Festival, een activiteit in de deelcampagne Gezinnen, is de landelijke werving van gezinnen met name via landelijke kranten en internet gedaan. *'Van bovenaf opgelegd, met weinig provinciale en lokale samenwerking'* zoals een betrokkene het verwoord. Deze werving leverde een gering aantal deelnemers op.

Binnen FLASH! was over het algemeen geen sprake van een 'zuivere' top-down werkwijze, dat wil zeggen, een interventie zonder dat de leden over het programma zijn geraadpleegd of inspraak hebben gehad. Een massamediale uiting zoals de leskrant voor basisscholen, is eerst getest met basisschooldocenten (de intermediairen) en met de doelgroep, gezinnen met kinderen. De

massamediale uitingen leverden vaak veel vragen op van de buitenwereld, *'door de massamedia komen veel vragen op je af, soms wel 60 mails of telefoontjes per dag!'* aldus de FLASH! communicatiemedewerker. Hiertoe is bij voorbaat een speciaal telefoonnummer in het leven geroepen en ook kon men via een website reageren op de campagne. Er was dus voorzien in een reactie van de doelgroep naar het FLASH! campagneteam. Toch lijkt het erop dat het NISB FLASH! team soms moeite had met de vele vragen van de buitenwereld die op hen af kwamen, of zoals de communicatiemedewerker het verwoord *'mensen houden niet erg van chaos'*.

Het top-down karakter van de campagne was het meest aanwezig in het begin van de campagne FLASH!. Naarmate de campagne vorderde verschoof de aandacht steeds meer van massamediaal naar lokaal. De afname in gebruik van massamediale uitingen lijkt het gevolg van weinig 'know-how' en vertrouwen van de meerderheid van het NISB FLASH! team[3] in een pur sang massamediale topdown aanpak. Het wantrouwen in de effectiviteit van een dergelijke aanpak en de schroom om het met alle middelen in te zetten, lijkt te zijn versterkt door de magere opkomst voor het Family Fit Festival én de kritiek van zowel de GGD-en als ZonMw op het minimaal en te laat betrekken van GGD-en in de deelcampagne Gezinnen. Ondanks het afnemende enthousiasme voor een top-down aanpak wordt er door betrokkenen ook met begrip naar deze aanpak gekeken. Een respondent die vanuit een GGD betrokken was bij de VMBO deelcampagne zei hierover: *'Vanwege de factor tijd is het ondoenlijk alle GGD-en te vragen wanneer een activiteit schikt'*. Daar waar mogelijk lijken de meeste betrokkenen een, bijna natuurlijke, voorkeur te hebben voor een bottom-up benadering, maar de voordelen van een top-down aanpak worden wel degelijk gezien.

5.3 Evolutionaire planningsaanpak

De evolutionaire planningsaanpak wordt hieronder uitgewerkt op de aspecten (1) kansen grijpen, (2) creëren van diversiteit en de omgeving laten selecteren en (3) experimenteren.

[3] We hebben er voor gekozen van het NISB FLASH! team en van het FLASH! team te spreken. Met het NISB FLASH! team bedoelen we iedereen die binnen NISB aan FLASH! werkt, exclusief de sectormanager en de campagneleider. Met het FLASH! team bedoelen we het NISB FLASH! team plus campagneleider en sectormanager.

5.3.1 Kansen grijpen

Een kenmerkende samenvatting van de evolutionaire planningsaanpak is: houd de kosten laag en de opties open. Kansen worden gecreëerd, open gehouden en kansen worden gegrepen. Hoe gaat het FLASH! team om met het grijpen van kansen?

Een zekere mate van opportunisme, zoals al eerder opgemerkt, is de FLASH! campagne niet vreemd. Met '*De kansen van vandaag, die zijn overmorgen weg*' refereert de campagneleider aan de campagne ervaring, dat er soms snel besloten dient te worden als een kans zich voor doet. Hij opereert daarbij soms zelfstandig, zonder dit eerst campagnebreed te besluiten: '*Ik doe dat wel een beetje opportunistisch af en toe ja*'.

In de campagne zijn voorbij komende kansen gegrepen, zoals de Ronald McDonald beweegshow. De campagnesponsor McDonalds, gaf op een gegeven moment aan met een onderbezetting van de Ronald McDonald clowns te kampen. Een kans die het FLASH! team aangreep; samen met de clowns werd een Ronald McDonald beweegshow opgezet. Deze show werd aan 26 scholen aangeboden, maar onder voorwaarde dat de scholen een structureel beweegplan opstelden. Hierdoor kon op een aantal basisscholen een impuls gegeven worden aan het beklijven van gezond beweeggedrag. Het beklijven had in de deelcampagne Gezinnen tot dan toe weinig aandacht gekregen.

Bij het werven van sponsoren hield de campagneleider verschillende opties open. *'Ik heb er altijd drie … ik ben ook bij Adidas geweest … om twee redenen, het kan altijd mis gaan én voor de onderhandelingen heb je gewoon iets nodig.'* Zo bezocht hij Adidas, Nike en Coca Cola voor de VMBO deelcampagne en wist hij uiteindelijk sponsor Coca Cola aan zich te binden.

De activiteiten van het FLASH! team leidde tot de volgende observatie van een campagnemedewerker '*Het NISB en de campagneleider springen op kansen in, volgens ZonMw leek dit soms het enige plan. ZonMw wil dat er een bepaald kader is, een bepaalde planning.'* Dit citaat laat zien dat de opportunistische aanpak volgens sommigen soms op gespannen voet lijkt te staan met de hiervoor besproken klassieke planningsaanpak. De campagneleider denkt hier echter anders over: *'je moet het doel heel erg vastleggen en er moet heel veel gebeuren wil je daarvan afwijken … en dan kun je heel ruim zijn in het kijken van waar liggen mijn kansen om die doelen te bereiken' 'Als dan de telefoon gaat en de ANWB belt, kun je het afwegen, van; draagt het aan die doelen bij. En dan weet je hoe je moet reageren.'*

Daar waar mogelijk worden binnen FLASH! kansen gegrepen, echter die moeten wel in dienst staan van de van te voren beschreven doelen. Een vastomlijnd kader of een duidelijk richting

vergroot naar de mening van de campagneleider de mogelijkheid adequaat te reageren op kansen. In hoeverre FLASH! hier succesvol in is geweest, is moeilijk vast te stellen. Wel is de Ronald McDonald beweegshow een mooi voorbeeld waarbij een kans wordt gegrepen (onderbezetting van de clowns) om een vooraf gesteld doel (beklijven van beweeggedrag) te bewerkstelligen.

5.3.2 Creëren van diversiteit en de omgeving laten selecteren

De evolutionaire benadering gaat er vanuit dat de omgeving te onvoorspelbaar is om effectief op te kunnen anticiperen. Bij de ontwikkeling van interventie technieken moet de omgeving dan ook niet genegeerd worden, maar juist actief betrokken worden. Het is de omgeving die selecteert en mede de uitkomst bepaalt. Door diversiteit te creëren geef je aan de omgeving de mogelijkheid te kiezen wat bij hen past en hen aanspreekt.

Het creëren van diversiteit en de omgeving laten selecteren is enigszins te herkennen in de eerste deelcampagne voor gezinnen. Voor deze campagne werd een leskrant ontwikkeld die naar 8000 basisscholen werd gestuurd. De leskrant, ontwikkeld voor docenten van basisscholen, stond boordevol tips en ideeën om iets met het thema Sinterklaas en bewegen te doen. De basisschooldocenten bepaalden zelf wat ze hiervan wilden gebruiken; de omgeving selecteerde.

De communicatiemedewerker van de campagne verwoordt als volgt wat door meerdere mensen uit het FLASH! campagne team naar voren werd gebracht: *'de leskrant bij basisscholen is een goed voorbeeld van deze manier van plannen. Wel was het moeilijk na te gaan wat daar nou mee gebeurde op die scholen, dat was niet te verantwoorden terwijl dat wel van ons werd gevraagd.'* Het probleem wat optrad en wat debet lijkt aan deze benadering, was de moeilijkheid precies na te gaan wat het resultaat was van het versturen van de leskranten. Het evalueren was moeilijk omdat het nabellen van scholen hierover niet veel duidelijkheid gaf; vaak wist men niet bij welke docent de leskrant terecht gekomen was en wie er wat mee gedaan had. Aldus werd er wel diversiteit gecreëerd, maar kon achteraf niet worden vastgesteld wat de omgeving selecteerde. Dit sloot de mogelijkheid uit succesvolle, aansprekende tips en ideeën gefundeerd nog een keer in te zetten.

Betrokkenen gaven aan dat om intermediairen (lokale partners) zich meer partner te laten voelen en betrokkenheid te creëren, er soms werd gewerkt met 'halffabrikaten': deelproducten die door een eindgebruiker (bijv. een basisschool) tot een 'eigen', op maat gesneden campagne omgezet kunnen worden. Geïnteresseerden kunnen die delen selecteren die zij willen en daar zelf een eindproduct van maken. De binnen FLASH! geboden mogelijkheid om via internet beweegideeën

en materiaal te downloaden, is hiervan een goed voorbeeld. Uit de referentiegroep kwam naar voren aan dat '*meer aandacht moet komen voor dit soort modellen waarbij wordt gewerkt met halffabrikaten*'.

Het creëren van diversiteit kwam ook terug in andere FLASH! activiteiten. In de beweegactiviteiten op VMBO scholen en in Woonzorgcombinaties is het aanbod van beweegmogelijkheden heel divers geweest. Scholieren en ouderen konden kiezen welke workshop hen aansprak. Daarnaast was er voor de lokale organisatie (de sociaal cultureel werkster bij de woonzorgcombinatie of de docent lichamelijke oefening bij de VMBO school) veel ruimte voor eigen inbreng. FLASH! bood een bepaald aantal beweegmogelijkheden aan en daarnaast was veel eigen keuze mogelijk. Zo nodigde de geïnterviewde VMBO docent de landmacht uit om een workshop te geven en liet hij zand op een deel van het schoolplein storten om beachvolleybal te kunnen spelen. Dit naast de activiteiten die standaard deel uit maakten van het programma. Ook binnen de beweegweken in de woonzorgcombinaties was er alle mogelijkheid om naar eigen inzichten programmaonderdelen in te passen, zoals een beweegworkshop van een lokale vereniging. Van deze mogelijkheid werd volop gebruik gemaakt. FLASH! creëerde diversiteit in activiteiten en gaf keuze vrijheid voor zowel de einddoelgroep als voor het intermediaire kader. Echter door het ontbreken van een goed evaluatie systeem, werd niet in alle omstandigheden optimaal geleerd van de omgeving. Het was in het geval van de leskrant niet goed mogelijk hard te maken wat aansprak en wat niet en wat eventueel op grotere schaal of op een later moment nog een keer ingezet zou moeten worden. Binnen FLASH! ziet men wel duidelijk de kracht van deze aanpak en lijkt er behoefte te zijn om meer aandacht te schenken aan deze aanpak.

5.3.3 Experimenteren

Experimenteren staat voor 'uitproberen', waarbij de uitkomst of succes niet van tevoren vast staat. Het is vaak niet goed duidelijk waar aan wordt begonnen.

In alle bestudeerde deelcampagnes is sprake van het zoeken van partners en sponsors op experimentele evolutionaire wijze, in het bijzonder door de deelcampagneleider. Bij geen van de sponsoren, respectievelijk McDonalds, Coca Cola en Woonzorg Nederland, stond (de wijze van) samenwerking met FLASH! bij voorbaat vast.

In reactie op de vraag of de evolutionaire benadering past bij de manier van campagnevoeren in haar deelcampagne, was de reactie van de VMBO deelcampagneleider: *'in de voorfase ben je misschien nog aan het experimenteren…Een eenmaal aangemaakt product, zoals de*

FLASH! Energy tour, daar kan je nog wel wat aan bijschaven, maar… er zitten zoveel kosten in de ontwikkeling van zoiets, … zoveel aanvangskosten, dat experimenteren zit wel in het pretesten van de concepten,… maar als je eenmaal een productkeuze hebt gemaakt, dan moet je er wel mee door eigenlijk.' Experimenteren lijkt vooral geassocieerd te worden met de voorfase van een campagne en minder geschikt geacht voor de daadwerkelijke campagne. Of zoals de deelcampagneleider Ouderen het verwoord '*Je hebt maar een jaar voor de deelcampagne, je hebt deadlines, het moet meteen raak, je hebt geen geld om te experimenteren. De FLASH! campagne is er niet om een plan uit te testen. Ook het werken met sponsoren, die resultaten willen zien, laat weinig ruimte over voor experimenteren.*' Ook een geïnterviewde woonzorgcombinatie respondent zag weinig ruimte voor experiment '*voor ons was het geen experiment, we hebben op onze ervaring gevaren'*. De communicatie medewerker verwoordt de ongewenst aspecten van het experimenteren als volgt '*Het evolutionaire past niet bij een campagne. De campagne duurt maar drie jaar en in die periode wil je wat bereiken, je moet dat ook rapporteren in de tussenrapportages. Bovendien werk je met externe partners waarmee je een contract hebt, dat geeft niet veel ruimte voor experimenteren.'* Toch lijkt ook FLASH! volgens een van de betrokkenen niet vrij te zijn van (kleine) experimenten *'wij hebben veel, voor ons nieuwe dingen uitgeprobeerd, zoals sportief debat, sportief wandelen, beweegmarkt en een avondactiviteit.'*

Het experiment lijkt bij FLASH! vooral te zitten in de keuze van partners en sponsoren. Daar waar het de activiteiten binnen de campagne betreft, lijkt men toch vooral te varen op ervaring en zekere uitkomsten.

5.4 Systemische planningsaanpak

De systemische planningsaanpak wordt hieronder uitgewerkt op de aspecten (1) doelen en middelen reflecteren sociale regels van het lokale systeem en (2) bottom-up benadering.

5.4.1 Doelen en middelen reflecteren sociale regels van het lokale systeem

Systemisch werken is werken volgens de lokale regels; de doelen en de middelen, de manier van werken reflecteren de sociale regels van het lokale systeem waarin men zich begeeft. In de praktijk betreft dat vaak meerdere systemen met elk hun eigen regels.

De campagnedoelstellingen reflecteren de sociale regels van VWS en ZonMw. De

campagne doelstellingen sluiten aan bij de Nota Sport, Bewegen en Gezondheid van VWS (Meerjarenkader, 2005:11). Naar aanleiding van kritiek van financier ZonMw besloot FLASH! haar deelcampagnes te onderbouwen met een (wetenschappelijke) determinanten analyse en werden GGD-en en sportraden meer betrokken bij de deelcampagnes. Ook de regels van sponsoren spelen een rol in de campagne. FLASH! is met verschillende sponsoren een contract aangegaan dat moet worden nageleefd. Sommige sponsoren checken actief of voldaan is aan gestelde voorwaarden. De ouderendeelcampagnemedewerker illustreert dat als volgt: *' … stelt zich nu ook echt controlerend op vind ik …de programmafolders willen ze iedere keer zien of hun logo daar wel op staat … op een stuurgroep vergadering krijg je dan bijvoorbeeld terug dat de vlag een beetje teveel uit het zicht hing … die dingen komen voort uit een exposure belang.'*

De deelcampagnes passen ieder op eigen wijze binnen de sociale regels van de verschillende lokale systemen: o.a. basisscholen, VMBO-scholen en woonzorginstellingen. Het ter plekke kijken wat mogelijk is vormt een belangrijk uitgangspunt in de wijze van campagnevoeren. De sectormanager geeft dit ook aan: *'Het campagneconcept is het laten ervaren van beweegmogelijkheden op maat, passend in de culturele setting, beweegmogelijkheden die matchen met wat de groep wil. Dit doe je in zowel de ouderencentra als op het VMBO. Het gaat om respect en erkenning van de specifieke behoeften van de groep waar het om gaat.'* Een medewerker van de ouderen deelcampagne illustreert dat ad hoc inspelen op lokale behoeften soms moeilijk samen gaat met het vooraf vaststellen van doelen zoals in de klassieke aanpak wordt nagestreefd: *'We hadden wel resultaten gepland, maar die werden anders, we zijn flexibel, om de activiteit aan te laten sluiten bij lokale belangen, maar hierdoor is het moeilijk te voorspellen wat er gaat gebeuren op lokaal niveau'.*

In alle drie de deelcampagnes is gewerkt met paneldiscussies en pre-testen van producten zoals bijv. de leskrant bij de Gezinnen deelcampagne. Op deze manier moest duidelijk worden of een ontwikkeld product aan zou sluiten bij de sociale regels van het systeem. De naam van de deelcampagne Ouderen werd aan de hand van een vooronderzoek aangepast aan de doelgroep; in plaats van FLASH! werd het 'Bewegen met plezier'. Op de zelfde wijze ontstond de naam FLASH! Energy Tour, met een speciaal voor de VMBO deelcampagne ontwikkeld logo. De campagneleider zegt hierover: *'Bewegen met plezier, zie je dat heel erg door de ouderen gekozen is en in paneldiscussies spontaan genoemd, … dat geeft dan dus ook aan, dat past bij ons. En jongeren op het VMBO, die waren toen we ze aan de gang zetten, ik weet dat nog goed, die gingen echt massaal in zo'n school zelf logo's ontwerpen, om ons uit te leggen dat we niet het goede logo hadden. Dan ben je dus kennelijk met iets bezig wat aanspreekt.'*

Binnen de Gezinnen deelcampagne waren de activiteiten rondom Sinterklaas een mooi

voorbeeld van activiteiten die naadloos aangesloten bij een lokaal systeem (de basisschool). Er werd gebruik gemaakt van een bestaande autoriteit (Sinterklaas), die zeer goed paste binnen de beleefwereld van gezinnen met jonge kinderen. FLASH! bood scholen een mogelijkheid om het thema bewegen te integreren in de Sinterklaas festiviteiten.

Ook de deelcampagne voor VMBO scholieren sloot met haar activiteiten aan bij de sociale regels en het lokale systeem van het VMBO: Binnen de FLASH! Energy Tour werden clinics gegeven in manieren van bewegen die scholieren niet kende van de wekelijks lichamelijke oefening. Workshops breakdance en dans werden gegeven door aantrekkelijke, jeugdig geklede en soms bekende (o.a. Idols) clinic leid(st)ers. Ook traden de scholieren met het geleerde weer op voor hun klasgenoten en functioneerden op deze wijze als rolmodel voor hun medescholieren.
Ook het CITO lespakket van FLASH! sloot mooi aan bij de reguliere VMBO lessen. Een opdracht voor de scholieren was bijvoorbeeld uit te rekenen hoe vaak je de trap op en neer moet lopen om net zo veel calorieën te verbranden als je binnen krijgt door een Mars te eten.

De beweegweek voor ouderen kenmerkte zich door een streven naar flexibiliteit en aanpassingsvermogen: *'Het raamwerk is een week met het thema bewegen met een aantal vaste onderdelen. Verder is er heel veel vrijheid om het programma naar wens in te vullen.'* De zorgprofessionals bevestigden dit met: *'Ze waren er gevoelig voor als hun ideeën niet strookten met de onze'* en *'Er is gekeken naar wat gebeurt hier al'*.

De behoefte binnen FLASH! om aan te sluiten bij het lokale systeem wordt ook duidelijk uit de opmerking van een van de betrokkenen bij de opzet van de nieuwe deelcampagne voor mensen met een chronische aandoening *'We gaan geen blauwdruk gebruiken, want je doet het toch overal anders. Maar vaak maken wel telkens bepaalde activiteiten, zoals dansen, onderdeel uit van het programma'* .

De doelen en middelen van de FLASH! campagne reflecteren de regels van lokale systemen. De lokale systemen verschillen van elkaar wat soms leidt tot tegenstrijdige belangen. De deelcampagneleider verwoord dat als volgt: *'Sponsors, die stoppen geld in de campagne voor exposure, die hebben mat aan werkontwikkeling. Terwijl voor ons zeg maar, in feite die werkontwikkeling*[4] *het allerbelangrijkste is, want daar zijn wij voor, dat spanningsveld, daar zit je toch wel in'*. Ook was er soms spanning tussen wat ZonMw wil en de behoeften van lokale settings. ZonMw die vraagt om verantwoording van gestelde doelen, versus lokale settings met ieder hun eigen doelen en belangen, waardoor de resultaten op iedere setting anders zijn. De alom aanwezige wens, behoefte en realiteit van FLASH! om aan te sluiten bij de sociale regels van diverse lokale

[4] Werkontwikkeling is hoe NISB haar reguliere manier van werken noemt, het ontwikkelen van producten/interventies in samenwerking met partners uit het (persoonlijke) netwerk.

systemen leidt soms tot spanning tussen partijen met tegengestelde verwachtingen.

5.4.2 Bottom-up benadering

Allereerst een opmerking bij het begrip bottom-up: 'zuivere' bottom-up betekent zelfmobilisatie, daarvan is in een campagne in principe geen sprake. Een campagne intervenieert en mobiliseert. Op het moment dat een groep zichzelf organiseert naar aanleiding van een toenemende bewustwording als gevolg van veel aandacht in de lokale media voor FLASH!, is er geen sprake meer van louter zelfmobilisatie. De mate van participatie kan echter wel variëren; van deelname van de doelgroep aan de activiteiten, tot deelname van de doelgroep in alle fasen van het project.

Het ideaalbeeld van campagnevoeren van de campagneleider lijkt het dichtst tegen zelfmobilisatie aan te liggen. De campagneleider ziet de rol van het NISB FLASH! team als minimaal ondersteunend. De campagneleider geeft aan dat de Gezinnen deelcampagne het meest volgens zijn visie verlopen is en de Ouderen deelcampagne veel minder. *'Ja, het is eigenlijk wel redelijk gegaan zoals ik zou willen, op de basisscholen. Daar heeft NISB zelf geen goed gevoel aan over gehouden, omdat de eigen rol daar alleen maar is; het beschikbaar stellen van faciliteiten en het inventariseren van good-practices.'* Bij de Ouderendeelcampagne daarentegen wordt lokaal veel ondersteuning gegeven maar wordt veel minder massamediale aandacht aan de campagne gegeven. In de visie van de campagneleider zou de massamediale uitingen de rest van Nederland erbij moeten betrekken en een legitimering moeten zijn voor lokale initiatieven. Een lokale betrokkene in de deelcampagne Gezinnen geeft aan: *'Ik denk dat de rol van de deelcampagneleider is om mij te back-uppen in de goede dingen die ik doe, ik gebruik hiervoor van FLASH! afkomstige materialen.'* Deze lokale betrokkene verwachtte geen uitgebreide ondersteuning van het FLASH! team, maar was wel enthousiast over de mogelijkheid gebruik te kunnen maken van FLASH! materialen en aan te kunnen sluiten bij het grote geheel van FLASH!. De sectormanager kijkt hier als volgt tegenaan: *'In de Ouderen deelcampagne organiseren we 40 keer een week lang beweegworkshops in woonzorgvoorzieningen. Niet door het zelf over te nemen maar als een katalysator de centrale organisatie te versterken met prikkelende ideeën, informatie en voorbeelden om ouderen in beweging te laten komen.'* De sectormanager ziet de rol van het NISB FLASH! team als katalysator: *'Volgens ons is het belangrijk zoveel mogelijk partijen, die volgens ons belangrijk waren, bij de deelcampagne te binden.' 'Wat je kunt doen als NISB is anderen die lokaal wel de sleutelfiguren kennen, contacten hebben en in netwerken zitten, te verleiden om te kijken en te zien wat ze daar teweeg kunnen brengen'*. De benadering in de VMBO-deelcampagne is hiermee in lijn.

De communicatiemedewerker zegt hierover: *'in elke deelnemende school wil men het liefst een adviseur en liefst elke week een adviesgesprek, bij de VMBO-deelcampagne hebben we besloten tot één adviesgesprek per school'.*

Bij de deelcampagne Ouderen lijkt relatief veel ondersteuning gegeven te worden. Daar lijkt het verder te gaan dan alleen faciliteren. De communicatiemedewerker met betrekking tot de Ouderen deelcampagne:*'we laten het niet helemaal van het lokale initiatief afhangen, want zeg je, we beginnen een projectgroep, dan schrikt mensen dat af, want dat betekent in hun oren veel werk, of ze zijn er onzeker over of ze dat kunnen. Maar presenteren de mensen van NISB zich als coördinator, dan willen mensen wel meedoen, in die zin is het dus ook wel wat sturend vanuit NISB en niet volledig uit het lokale'.* De ouderendeelcampagnemedewerker: *'Wij bieden lokaal veel ondersteuning, lokale partners vinden dit heel prettig'* en *'De beweegweek is mooi, maar wil dat doorgaan moet er toch een beetje druk op blijven staan.'*

Lokale partners (VMBO docenten, zorgprofessionals) en de mensen uit het FLASH! team die met deze partners samenwerken, geven aan dat er behoefte is aan ondersteuning van lokale partners. Een lokale partner gaf bijvoorbeeld aan dat hij herhaling van activiteiten en ondersteuning miste. In de Ouderendeelcampagne wordt relatief veel intensieve ondersteuning gegeven. Dit lijkt tegenstrijdig te zijn met de visie van de campagneleider, die voor minimale ondersteuning pleit. De sectormanager pleit met name voor het mobiliseren van een lokaal netwerk en te kijken wat die teweeg kunnen brengen. Het lijkt er op dat er verschillende behoeften zijn binnen de FLASH! campagne in de mate en wijze van ondersteuning die men wenst te geven en te ontvangen. De campagneleider pleit bijvoorbeeld voor minimale ondersteuning. De lokale partners en mensen van FLASH! die hiermee samenwerken pleiten voor een intensievere ondersteuning. De sectormanager pleit in het bijzonder voor het creëren van netwerken, waar NISB als organisatie mee verder kan en te zien wat deze netwerken teweeg kunnen brengen. In de denkwijze van de campagneleider zou FLASH! dicht bij zelfmobilisatie moeten liggen (massamediale uitingen als katalysator voor lokale initiatieven). Op lokaal niveau hoeft er alleen nog maar een klein duwtje gegeven te worden om mensen in beweging te krijgen. De praktijk lijkt echter te zijn dat er relatief weinig sprake is van zelfmobilisatie en dat er in veel gevallen op lokaal niveau meer wordt gedaan dan het geven van een klein duwtje.

5.5 Procesmatige planningsaanpak

De procesmatige planningsaanpak wordt hieronder uitgewerkt op de aspecten: (1) stap voor stap en (2) acceptatie van beperkte rationaliteit.

5.5.1 Stap voor stap

De procesmatige planningsaanpak kenmerkt zich door het stap voor stap zoeken naar kansrijke situaties. Er wordt actief gezocht naar kansrijke situaties, gereflecteerd op het resultaat en vervolgens de volgende meestbelovende stap gezet. Een belangrijke voorwaarde binnen deze aanpak is dat men weet waar men naar op weg is (‘strategic intent’).

Nauw verweven met de systemische aanpak lijkt FLASH! door de tijd heen steeds meer een procesmatig karakter te hebben gekregen. Dit karakter lijkt nauw aan te sluiten bij hetgene waar men bij NISB goed in is, namelijk vanuit naaste betrokkenheid bij partnerorganisaties te komen tot het uitzetten en implementeren van nieuwe producten. Dit komt onder andere tot uiting in de opmerking van de sectormanager met betrekking tot de aanvraag van de FLASH! campagne bij VWS: *‘je moet vooral doen waar je goed in bent en dat hebben we ook verweven in die aanvraag.’* Daar waar de deelcampagne Gezinnen zichtbaar klassieke en evolutionaire elementen bevat lijken de deelcampagnes VMBO en Ouderen vooral ingebed in de systemische en procesmatige aanpakken. In de ogen van de campagneleider is de deelcampagne Ouderen geworden tot *‘40 kleinschalige projecten’*, met intensieve lokale begeleiding en weinig massamediale ondersteuning.

Er lijkt binnen FLASH! weinig discussie te bestaan over waar men naar op weg is, namelijk: mensen meer aan het bewegen te krijgen, bewegen is leuk! Of zoals de communicatiemedewerker aangeeft: ‘*iedereen kan het FLASH! verhaal goed vertellen*’. Hoe dit echter precies moet gebeuren is niet altijd even helder.

De meerwaarde van een stap voor stap aanpak wordt door alle betrokkenen erkend en de implementatie er van is ook zichtbaar in de realiteit van FLASH!. Waar men naar op weg is, lijkt ook voor iedereen duidelijk. Echter over welke stappen waar en op welk moment genomen moet worden, lijkt wel enige discussie te bestaan tussen de diverse betrokkenen. Daar waar de een kiest voor grote stappen ‘snel thuis’ (bijv. samenwerken met McDonalds; placemats in heel Nederland), ziet de ander meer in kleine stapjes (bijv. ondersteuning organisatie beweegweek in en rond een woonzorgcombinatie) ‘langzaam thuis’.

5.5.2 Acceptatie van beperkte rationaliteit

De procesmatige planningsaanpak accepteert een beperkte rationaliteit. Het is niet mogelijk alles van te voren te weten en te plannen. De mens is in zijn planning deels aangewezen op zijn intuïtie en wat hij al doende aantreft.

Rationaliteit kwam al ter sprake bij de bespreking van de resultaten ten aanzien van de klassieke planningsaanpak. Hier werd al aangegeven dat naast rationaliteit ook bevlogenheid en enthousiasme een rol spelen binnen het FLASH! campagneteam. De campagneleider bracht naar voren dat naast goed doordenken, intuïtie ook van belang is: *'De vraag of mensen aan de FLASH! Energy Tour mee doen hangt echt af van hoe goed doordacht maar ook hoe leuk dat gemaakt is en hoe hip, hoe eigentijds. Dat degene die muziek maken en zingen er in feite toe doen of je de boodschap overkrijgt. En dat je daarbij met je neus mensen moet inhuren die daar verstand van hebben. Dat je niet in een lijst moet kijken van, nou ja, laat ik dat bandje maar nemen, die prijs staat me wel een, maar dat je echt gewoon … ik bedoel de twee boegbeelden die we binnen gehaald hebben; Lange Frans en Baas B, die toen nog onbekend waren. En daarna ook Kaliber. Die nog net begon en nog niks was en die alle twee gewoon een hit geworden zijn.'*
Naast goed doordenken, vetrouwt de campagneleider ook op zijn intuïtie of in zijn eigen woorden op zijn '*neus'*. Ook de sectormanager gebruikt volgens een campagnemedewerker haar intuïtie: *'ze doet veel op gevoel'*. Een citaat van de sectormanager zelf wijst op hetzelfde: '*ik heb meerdere keren het gevoel gehad, hier moet ik mee oppassen, maar toch, dan durf je niet op je intuïtie te vertrouwen'*.

Niet alleen speelt intuïtie een belangrijke rol, ook word er in de campagne geleerd van wat men al doende aantreft. Het aantal dagen waarop beweegactiviteiten bij gezondheidscentra plaatshebben wordt inmiddels niet meer vastgelegd, maar is nu afhankelijk gemaakt van wat de zorgcentra willen. Dit is een les die getrokken is uit eerdere deelcampagnes. Ook kwam men er tijdens de ouderenbeweegweken achter dat het organiseren van avondactiviteiten voor ouderen de moeite niet loont, de ouderen komen eenvoudigweg niet naar een avondactiviteit toe.

Het proberen met interventies aan te sluiten bij dat wat voor de doelgroep goed voelt (bijvoorbeeld veiligheid voor ouderen of prikkelende nieuwe uitdaging voor jongeren) kan een rationele keuze zijn met betrekking tot gevoel. Met andere woorden in de planning van een campagne kan bewust gebruik gemaakt worden van intuïtie. Door diverse betrokkenen wordt dit onderkend en bevestigd. Men geeft aan graag de ruimte te hebben om beslissingen te kunnen nemen op gevoel in plaats van rationaliteit. In de weerbarstige praktijk lijkt rationaliteit vaak van beperkte

waarde. Deze behoefte lijkt echter op gespannen voet te staan met de binnen NISB ervaren wens van ZonMw om gemaakte keuzes te onderbouwen met wetenschappelijke inzichten. Wetenschappelijke onderbouwing lijkt vooral belangrijk in de voorbereidende fase van FLASH! en bij het schrijven van een campagne plan. In de interviews waarbij de realiteit van FLASH! aan bod komt, neemt wetenschappelijke kennis maar een zeer beperkte plaats in. In die zin speelt in de voorbereidende fase van FLASH! de rationaliteit een belangrijkere rol dan in de uitvoering. Er is aldus sprake van acceptatie en in zekere zin zelfs 'omarming' van een beperkte rationaliteit in de FLASH! campagne. Ook word er veelvuldig lering getrokken uit wat men al doende aantreft. Echter dit laatste wordt vrij zelden geëxpliciteerd en op papier gezet.

5.6 Conclusie

De FLASH! campagne kenmerkt zich door een hybride planningsaanpak. Klassieke massamediale uitingen (bijv. Postbus 51) worden aangevuld met systemische interventies op lokaal niveau (bijv. Sinterklaas activiteiten). Grootschalige activiteiten (beweegplacemats bij alle McDonalds in Nederland) vinden plaats naast meer kleinschalige projectjes (zoals de ondersteuning van een beweegactiviteit van Woerden Actief). Door middel van een breed arsenaal aan middelen wordt getracht een beperkt aantal welomschreven doelen te bereiken.

Hoewel we in de realiteit van FLASH! alle vier de beschreven planningsaanpakken terugzien, zijn ze niet evenredig aanwezig. De klassieke en systemische manieren van plannen nemen, zowel op papier als in de praktijk, een duidelijker positie in dan de procesmatige en evolutionaire aanpakken. De laatst twee lijken vooral intuïtief en ad hoc te worden toegepast, terwijl de andere twee meer uitgesproken en bewust gepland plaatsvinden. Proces- en evolutionaire gerelateerde activiteiten gaan vooral goed samen met lokale, systemische initiatieven en sluiten minder goed aan bij de klassieke doel-middel aanpak. Zo zijn er binnen FLASH! veel lokale projecten (bijv. beweegweken deelcampagne ouderen) die stap voor stap met intensieve begeleiding worden vormgegeven en werd er regelmatig vrij pragmatisch en opportunistisch omgesprongen met kansen die voorbijkwamen (bijv. McDonalds beweegshow). Ook probeerde men soms een breed scala aan keuzes voor interventies lokaal aan te bieden (bijv. leskrant basisschool), waarbij men de selectie overliet aan de omgeving zelf.

De keuze voor een combinatie van massamediaal en lokaal is duidelijk bewust gemaakt en in een aantal gevallen ook zeer zichtbaar, zowel in de praktijk als op papier. Wel zien we in het begin van de campagne een grotere nadruk op massamediaal dan aan het eind. Daarnaast neemt de

neiging om vooral in te zetten op lokale initiatieven toe naarmate de campagne vordert. Dat laatste is voor een deel toe te schrijven aan de onzekerheid binnen het campagne team over het succes van FLASH!. Naar het eigen gevoel is FLASH! zeer succesvol, maar is er moeite om dat naar buiten toe hard te maken en goed te verwoorden. Vooral met betrekking tot het massamediale deel is het lastig aan te tonen wat er precies mee is bereikt. Op lokaal niveau daarentegen kan eenvoudig verwezen worden naar de diverse initiatieven die zijn gerealiseerd. De synergie die er in theorie wel is tussen massamediaal en lokaal en ook wel wordt erkend door de betrokkenen, wordt onvoldoende daadwerkelijk als zodanig ervaren. Een gebrek aan vertrouwen en ervaring met massamediaal campagne voeren heeft er toe geleid dat men meer en meer terugviel op vertrouwde kennis en ervaring. Datgene waar men goed in is (bouwen van netwerken en opzetten van lokale activiteiten) en waar succes ook bijna meteen zichtbaar is, ging men steeds meer doen. De lijn met het massamediale werd daarbij steeds dunner.

De voordelen van een hybride aanpak zijn zichtbaar in de FLASH! campagne. Er is een relatief groot arsenaal aan middelen beschikbaar, en meerdere wegen worden bewandeld om hetzelfde doel te bereiken. Echter, de nadelen van een hybride aanpak zijn ook zichtbaar. Net als een hybride fiets die op meerdere terreinen te gebruiken is, heeft een hybride campagne de mogelijkheid soms te schakelen tussen de diverse middelen die beschikbaar zijn. Een dergelijke campagne heeft in principe de flexibiliteit om, naar gelang de behoefte, op diverse situaties in te spelen. Die flexibiliteit kan echter een nadeel worden als niet voor iedereen precies duidelijk is waar FLASH! precies voor staat en wat FLASH! beoogt. Ieder middel wat wordt ingezet moet een duidelijke koppeling hebben met het uiteindelijke doel. De vraag rijst of de doelen voor iedereen binnen FLASH! voldoende herkenbaar waren en of ze bij iedere keuze die is gemaakt voldoende centraal stonden. In ieder geval is duidelijk dat achteraf vaak moeilijk was vast te stellen wat de bijdrage van een activiteit was ten aanzien van het behalen van de vooraf vastgestelde doelen. Door de grote diversiteit in activiteiten en grote verschillen in aanpak wordt de beperkte zicht op efficiency en effectiviteit alleen maar vergroot. Het gemis aan een professioneel feedback en evaluatiesysteem doet zich hier voelen. Hieraan gerelateerd worden de mogelijkheden die de evolutionaire en procesmatige aanpakken in zich herbergen binnen FLASH! beperkt (h)erkend. Er zijn wel initiatieven en activiteiten die aansluiten bij deze aanpakken, maar vaak zijn deze onvoldoende uitgewerkt en beschreven. De mogelijkheden van een massamediale aanpak worden daarentegen wel (h)erkend, maar er is relatief weinig vertrouwen en interne expertise om deze aanpak gedurende de hele campagne op volle sterkte in te zetten. Als gevolg van een breed gedragen vertrouwen en aanwezige expertise in de systemische aanpak neemt deze aanpak een centrale rol in bij FLASH!

H6 Werkstijlen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen we de vraag beantwoorden welke werkstijlen in de campagne terug te vinden zijn en hoe deze manieren van werken de campagne hebben beïnvloed. Daarbij hebben we ons geconcentreerd op de twee 'hoofdrolspelers', de sectormanager en de campagneleider, die verantwoordelijk waren voor respectievelijk de lokale en de massamediale component van FLASH! Al vanaf het begin was duidelijk dat deze professionals andere werkstijlen hanteerden. Het leek ons goed deze zorgvuldig in kaart te brengen en te typeren. Daartoe zijn twee uitgebreide interviews afgenomen, met de beide 'regisseurs' afzonderlijk, en wel door het volledige onderzoeksteam. Ook uit de interviews met andere NISB-ers is (aanvullende) informatie verkregen.

Bij onze analyse past een kanttekening. Wij willen er op wijzen dat het ons bij de uitwerking van de interviews niet zozeer gaat om de twee personen, die hier aan het woord zijn, maar om twee representanten. In menig opzicht kunnen beiden gezien worden als prototypen van een bepaalde soort professionals, die in het spectrum van de preventieve gezondheidszorg aanwezig zijn. Veelal werken zij gescheiden in òf massamediaal campagnewerk, òf lokale acties. Wanneer ze in één project samenkomen, zoals hier, is een zorgvuldige bestudering van de overeenkomsten en verschillen in praktische aanpak op zijn plaats.

We willen starten met de werkstijl van de campagneleider. Daarna volgt een typering van de werkstijl van de sectormanager. We eindigen met een conclusie wat de gevonden verschillen betekenen voor een campagne als FLASH!

6.2 Kenmerken van de werkstijl van de campagneleider

De campagneleider is als zelfstandige extern aangetrokken, vanwege zijn massamediale ervaring met campagnes in onderwijs, cultuur en sport. Hij is vanaf het begin betrokken bij de FLASH! campagne, d.w.z. vanaf de eerste brainstorm voor het bij VWS ingediende campagneplan.

Wegens persoonlijke omstandigheden is de functie van FLASH! campagneleider na de zomer NISB intern overgenomen. Wij beperken ons tot de 'eerste' campagneleider, die vanaf 2003 actief is geweest. Over wie praten we dan?

De campagneleider over zijn achtergrond: *'Ik heb 25 jaar in het onderwijs en in de uitgeverij*

*gewerkt. Op een gegeven moment ben ik zelfstandig gaan werken en als zelfstandige heb ik diverse opdrachten voor bijvoorbeeld provincies gedaan. In '99 ben ik met NOC*NSF in zee gegaan en heb ik gewerkt aan de WhoZnext campagne.'* De campagneleider is afgestudeerd in de psychologie en deed ervaring op met massamediaal campagnevoeren, o.a. bij WhoZnext en de Hartstichting.

De campagneleider is creatief en ziet overal mogelijkheden; de sectormanager: '*Z ijn kracht is ..., zijn creativiteit en overal een gat inzien'*. Op creatieve wijze geeft hij de campagne vorm. Hij wijkt hierbij wel eens af van de gebaande paden, bijvoorbeeld door in zee te gaan met McDonalds en hiermee een placemat te ontwikkelen. McDonalds is een nogal ongebruikelijke partner in de GVO sector waarop niet direct enthousiast wordt gereageerd. Maar zo'n alliantie is ook op te vatten als 'gezond opportunistisch', als een creatief idee om van ontstane mogelijkheden gebruik te maken.

De campagneleider weet te verleiden: *'Je laat je verleiden, hij is een verleider'*. Dit gaat op voor de einddoelgroep, het intermediaire kader en samenwerkingspartners in de campagne. Bij dit verleiden gaat het niet alleen om een mooi verhaal dat steeds wordt afgestoken. Hij past zich wel degelijk aan. Binnen de campagne vertaalde dit zich op verschillende manieren. In de gesprekken die hij met de verschillende partijen voert, heeft hij aandacht voor en vraagt hij naar hun doelen en prioriteiten. Hij herkent en erkent de specifieke behoeften van de (mogelijke) samenwerkingspartij, zoals het probleem sociaal isolement van ouderen in woonzorgcombinaties, de wens van GGD-en om iets met het VMBO te doen en de behoefte van Coca Cola aan positieve exposure. Hij verkent de markt van mogelijke partners en is nieuwsgierig naar wat hij aantreft. '*Ik vind het interessant wat de GGD-en vinden.'*

Een andere manier is het groot neerzetten van de FLASH! campagne en/of NISB en hiermee mensen enthousiasmeren. Volgens een campagnemedewerker: *'De campagneleider is echt van het deuren openen, mensen enthousiast krijgen.'* In gesprek met bijvoorbeeld Coca Cola zet de campagneleider zich groot, sterk neer: *'… ik ben ook bij Adidas geweest … voor de onderhandelingen heb je gewoon iets nodig. …Als ik binnenkom weten ze niet waar je vandaan komt, niemand heeft van NISB gehoord, nooit, dus je hebt toch iets anders nodig om jezelf wat sterker te maken.'* Ook het inzetten van Postbus 51 spotjes hebben dit effect. Deze laten zien dat de FLASH! campagne niet zomaar een campagne is, maar een campagne met tv-spotjes waarvoor landelijke overheidsaandacht is. Dit biedt een legitimatie voor en enthousiasmeert intermediairen om aan te haken bij de campagne.

Een derde manier tot slot is aandacht voor de juiste vorm en afzender van de boodschap. De inhoud kan nog zo nuttig lijken, het is toch vaak de verpakking waarop men in de overvoerde informatiemarkt als eerste reageert. Daarnaast is de afzender van cruciale betekenis om 'binnen te

komen'. FLASH! moet gekoppeld worden aan zenders met een sterk, positief appeal. Zo was men in geïnterviewde woonzorgcombinaties erg enthousiast over het *'heel professioneel'* uitziende materiaal wat met FLASH! mee kwam tijdens de beweegweken. Zo wist hij Kaliber en Lange Frans en Baas B te betrekken bij de FLASH! Energy Tour op het VMBO. Een afzender die VMBO leerlingen aansprak. Ook bij de ouderendeelcampagne was dit het geval, de sectormanager: *'hij weet weer voor die ouderen de juiste cabaretières die het debat organiseren'.*

De campagneleider was sterk extern gericht in zijn handelen en deed moeite om internationaal werkende bedrijven en bekende nationale organisaties bij de FLASH! campagne te betrekken. Zo benaderde hij bijvoorbeeld Adidas, Coca Cola, McDonalds, de ANWB en Woonzorg Nederland voor een samenwerkingsverband met FLASH!. De campagneleider: *'en dan vind ik het hartstikke leuk als … de staatssecretaris en de directeur van de ANWB samen de bedrijvencampagne presenteren … omdat je dan volgens mij coalities bakt die niemand bedacht had.'*

De campagneleider over zijn externe oriëntatie: *'Ik heb [in de twee dagen die ik had] erg de prioriteit naar buiten gelegd.'* Hierdoor besteedde hij relatief minder aandacht aan de aansturing van het FLASH! campagneteam, NISB intern.

De campagneleider voert de massamediale doelstellingen van de campagne zelfstandig uit. Het netwerk en de uitvoering van het massamediale campagnevoeren lagen met name bij de campagneleider. Communicatiemedewerker: [in de FLASH! campagne] *'heeft het massamediale bij de campagneleider gelegen, ik heb niet mee kunnen leren.'* De campagneleider hechtte, als enige binnen het FLASH! campagneteam leek het hem soms, veel waarde aan het bereiken van de massamediale doelstellingen van de campagne. Tekenend is zijn houding ten opzichte van de deelcampagne voor ouderen, waarin volgens de campagneleider te weinig met massamedia wordt gewerkt: '*Dat is geen campagne meer, dat zijn 40 kleinschalige projecten waarvan je hoopt dat die projecten doorgang vinden. Maar het hele idee dat je wilde, van de ondersteuning vanuit massamediale aandacht…Probeert duidelijk te maken dat dat in een nationale context staat, dat we bezig zijn met een plan om iedereen van 65+ de schellen van de ogen te laten vallen. Ik klop het maar expres even op. Ja, dat idee is gewoon weg.'* De campagneleider zou gekozen hebben voor minder lokale beweegweken, maar hieraan veel massamediale aandacht geven: *'10 of 20 voorbeelden zou je natuurlijk door de omroep MAX prachtig kunnen laten oplichten tot dingen met massamediale exposure.'*

De campagneleider is doelgericht en besluitvaardig: *' We hebben de campagnedoelen en daar gaat het om' 'je moet het doel heel erg vastleggen en er moet heel veel gebeuren wil je daarvan afwijken.'* Hij ziet doelgerichtheid en besluitvaardigheid als belangrijke vaardigheden in

campagne voeren. *'De kansen van vandaag, die zijn overmorgen weg.'* De werkstijl van de campagneleider is: de kansen benutten die bijdragen aan de gestelde doelen. Campagneleider: [door doelgerichtheid] '*kun je heel ruim zijn in het kijken van waar liggen mijn kansen om die doelen te bereiken. … Als dan de telefoon gaat en de ANWB belt, kun je het afwegen, van: draagt het aan die doelen bij. En dan weet je hoe je moet reageren.'* Doelgerichtheid draagt op deze manier dus bij aan besluitvaardigheid.

Ook zien we bij de campagneleider een rendementsdenken. Het bewerkstelligen van lokale activiteiten kan volgens hem met '*minimale inspanningen van het NISB'* en ' *het is eigenlijk wel redelijk gegaan zoals ik zou willen, op de basisscholen. Daar heeft NISB zelf geen goed gevoel aan over gehouden, omdat de eigen rol daar alleen maar is; het beschikbaar stellen van faciliteiten en het inventariseren van good-practices. Maar er zijn eigenlijk met minimale inspanningen van het NISB … ín 250 gemeentes, … scholen met het concept aan de gang gegaan. En ze hebben daar een plan bij gemaakt en uitgevoerd en geëvalueerd. En eigenlijk allemaal onder aanvoering van clubs die dat volgens mij heel goed kunnen; GGD-en, Sportraden, die niet zoveel steun nodig hebben.' 'Ik geloof niet dat jij* [het campagneteam] *trekker hoeft te zijn'*. Ook het volgende citaat illustreert het rendementsdenken: *'het is leuk als er een samenwerkingsverband in Enschede ontstaat, maar als ik daar twee dagen aan besteed heb, dan heb ik het niet goed gedaan. Dan had ik beter voor Almelo kunnen kiezen als het daar makkelijker ging.'* De campagneleider geeft de voorkeur aan het geven van minimale aansturing door het campagneteam, zodat zoveel mogelijk bereikt kan worden met beschikbare tijd.

Wat hierin past is het werken met mensen die willen. '*Ik vind dat je met die campagne in principe ook welwillende omgevingen moet opzoeken en niet de moeilijke. Je zult eerst moeten laten zien bij degenen die graag willen. Ik krijg ook niet alle 600 VMBO-scholen met praktijk opleidingen mee. Maar ik kan er wel 200 vinden, waar we het kunstje kunnen flikken.'* Door welwillende omgevingen te zoeken kan met minimale inspanning veel worden bereikt.

Samengevat: de werkstijl van de campagneleider lijkt als volgt te typeren. Creatief en mogelijkheden zien, (ge zond) opportunistisch. Hij weet doelgroepen, intermediairen en samenwerkingspartners te verleiden met aandacht voor hun doelen en prioriteiten, te enthousiasmeren door de campagne en NISB groot neer te zetten en veel aandacht voor de juiste vorm en afzender van boodschappen. De campagneleider was sterk extern gericht en relatief minder NISB intern en deed moeite om internationaal werkende bedrijven en organisaties op nationaal niveau bij de FLASH! campagne te betrekken. Het netwerk en de uitvoering van de massamediale campagneuitingen komen uit de koker van de campagneleider, hij heeft hierin zelfstandig

geopereerd. Besluitvaardig door doelgerichtheid. Als laatste werkstijlkenmerk: rendementsdenken, zoveel mogelijk (mensen) bereiken met beschikbare tijd en middelen.

6.3 Kenmerken van de werkstijl van de sectormanager

De sectormanager 'Welzijn en gezondheid' ofwel ‘manager sector ontwikkelaar’ heeft zo'n 27 jaar werkervaring, waarvan o.a. tien jaar in een derdelijns Welzijnorganisatie, zeven jaar in het onderwijs en een aantal jaren als opbouwwerker in een achterstandswijk. Ze studeerde af op Planning, beleid en organisatie, naast haar werk bij het NIZW. Vanuit haar werkervaring en het bestuurslidmaatschap van BRES is ze voor haar huidige functie gevraagd bij het NISB. De sectormanager is de functioneel verantwoordelijke voor FLASH! vanuit het NISB managementteam.

Zij is, evenals de campagneleider, vanaf de brainstorm voor het campagneplan betrokken bij de campagne. En eigenlijk al daarvoor: zij reageerde met een artikel op de nota Sport, Bewegen en Gezondheid van VWS (2001), waarin ze als kritische beschouwing op deze nota noteerde dat de lage sociaal economische status (SES), meer aandacht verdient. Op dat aspect heeft NISB, naast de FLASH! campagne, ook een specifieke Community based aanpak (CiB – Communities in Beweging) met bewegen ontwikkeld.

De sectormanager is sterk gemotiveerd voor lokaal werken. Vanuit haar ervaring in het welzijnswerk is zij dit ook gewend:*‘ik was het ook vanuit het welzijnswerk, lokale campagnevoering gewend, Deventer met de wijkaanpak, … in* [Utrecht] *Overvecht deed ik ook meer van dat soort wijkgerichte aanpakken’.* Een belangrijk punt voor de sectormanager is: *‘ik vind het derdewereldproblematiek als je tien jaar verschil in levensverwachting hebt in dezelfde stad en dan hebben we het nog niet eens over de kwaliteit van leven.’* Dit bracht ze ook naar voren in de beschouwing op de VWS nota. Volgens de sectormanager is lokaal werken de manier om deze situatie te veranderen: *‘als je wat wilt verbeteren aan de enorme* [verschillen] *… Dan moet je dus daarheen en dan moet je erachter komen wat je met die mensen moet doen. En dan kun je niet in je ivoren toren blijven, dan moet je die mensen op gaan zoeken.’* Hier wordt dus duidelijk gekozen voor relevantie en niet zozeer voor de gemakkelijkste weg naar succes.
Het lokale werken komt in de FLASH! campagne naar voren in de aandacht voor de setting in de verschillende deelcampagnes, voor de omgeving van doelgroepen.

De sectormanager heeft sterke affiniteit met het betrekken, uitbreiden, versterken en gebruik maken van het netwerk van NISB. Dit gebeurt in de campagne bijvoorbeeld als volgt. De

sectormanager: '*We bieden twintig scholen een beweegtour aan. Die scholen die volgens ons een goed plan voor structurele aandacht voor bewegen hebben konden daarnaar dingen. NISB probeert dan die school en haar lokale netwerk in te zetten bij het organiseren van een week lang beweegworkshops die uitmondt in een grote presentatie op een school feest met een VJ. In de ouderencampagne doen we dat in veertig beweegweken in een woonzorgvoorziening. Niet door het zelf over te nemen maar als een katalysator de centrale organisatie te versterken met prikkelende ideeën, informatie en voorbeelden om ouderen in beweging te laten komen. We bewerken ons netwerk en vinden dat van primair belang. Via hen krijgen we weer informatie.'* Tot haar werkstijl behoort duidelijk dat die directe ondersteuning van lokale actoren en het faciliteren van hun werk cruciaal zijn. NISB versterkt of ondersteunt in feite de lokale actoren, werkt facilitair.

Bij het organiseren van een beweegweek worden allerlei andere organisaties betrokken. Organisaties uit het netwerk in de setting zelf, zoals de VMBO docent die de Landmacht betrok bij de beweegactiviteit op zijn school. Bij de beweegweken wordt bij bijvoorbeeld standaard een vertegenwoordiger van de gemeente uitgenodigd, die aan een debat kan deelnemen. Maar ook schakelt men organisaties uit het netwerk van NISB in, bijvoorbeeld '*via het welzijnswerk kennen we ook de steunfunctie en hebben we de namen doorgekregen en ook vanuit het landelijke netwerk krijg je suggesties, tips over wie daar degenen zijn die je erbij moet hebben.'* Niet verwonderlijk heeft het NISB een netwerk in de sportwereld, waarvan gebruik gemaakt wordt. Bij de Woonzorgcombinaties wordt het NISB geïntroduceerd door Woonzorg Nederlanden.

De redenering achter het betrekken van verschillende partijen en deze ondersteunen is dat je als NISB met beperkte mogelijkheden niet alles zelf kan organiseren, en dat het ondersteunen van partijen lokaal bovendien bijdraagt aan de continuïteit van beweegactiviteiten ter plekke. De provinciale sportraden waren voor de sectormanager een belangrijke partij voor het geven van lokale ondersteuning: *'ik wilde dus ook de provinciale sportraden een heel grote rol geven.'* Het betrekken van de sportraden vergde een behoorlijke inspanning van NISB *'want dat is toch meer werk van de lange adem en volhouden en equiperen'*. Maar '*wat we ons voorstelden was dat je een situatie creëerde dat daar waar wij niet goed zouden kunnen ondersteunen, dat zij dat dan zouden kunnen doen, je kunt niet naar Zeeland voor een campagne.*

' Het bereik van de campagne wordt vergroot door andere partijen te equiperen lokaal aan de slag te kunnen. NISB kan niet elke plek bereiken, maar *'je kunt als NISB wel anderen die lokaal wel die sleutelfiguren kennen en die contacten hebben en in het netwerk zitten, die kan je wel verleiden om te kijken en te zien wat ze daar teweeg kunnen brengen.''En om die [die lokale sleutelfiguren en professionals] te betrekken moet je toch weer andere dingen doen dan wat je doet om die uiteindelijke beweging in de gedragsverandering van die lokale mensen* [de einddoelgroep]

te bereiken ... daar moet je gewoon ook extra dingen voor doen, scholingen, trainingen, ...'

Niet alleen de intermediaire partijen maar ook de einddoelgroep speelt een rol in de continuïteit van aanbod van beweegactiviteiten. We nemen als voorbeeld de beweegbalk. De sectormanager: *'Ik wil daarna dat het doorgaat, dus mijn mensen zijn heel erg gefocused op het activeren van een bewonersgroep bijvoorbeeld. Want je moet daarna Fikkie hebben die in de kuiten bijt, zo van: je hebt dat ons toen beloofd dat we door zouden gaan, het moet wel doorgaan. Dus daar spelen die bewoners een belangrijke rol in.'* De bewoners van een woonzorgcentrum zijn *'een organiserende factor, die kunnen een soort van counter vailing power vormen, in die aanpak.'*

De sectormanager ziet het werken met en aan netwerken van vitaal belang voor het goed lopen van de campagne en koppelt dit ook aan de verschillende deelcampagnes: *'Ja, ik denk dat die gezinscampagne minder gelopen is omdat we gewoon onvoldoende ingangen in het netwerk hadden.' 'En bij VMBO was het er niet en is er toch uiteindelijk … een netwerk ontstaan. Bij de ouderen was het ook maar ten dele en is het heel stevig uitgewerkt.'*

Het lokaal betrekken van partijen heeft in ogen van de sectormanager de volgende voordelen: het bevorderen van de continuïteit van beweegactiviteiten en het vergroten van het bereik van de campagne. Door samen te werken met een setting kun je gebruik maken *'van de kennis, expertise en de contacten en het netwerk'* hiervan. Daarnaast: *'levert het [de professionals bij ons] ontzettend veel inspiratie op, omdat ze heel erg naar buiten toe aan het werken zijn, ze komen ontzettend veel mensen tegen, ze kunnen hele snelle inschattingen maken of dit netwerk iets voor ons is'*. En *'als het gaat om die VMBO campagne hebben we nu een netwerk in dat VMBO land en er komen nu ook vervolgvragen, van dit was hartstikke leuk en kunnen we nu ook verder en dat is ook voor je werkontwikkeling, voor je permanente functie, een hele belangrijke.' ' zij* [de deelcampagneleider VMBO] *moet dus met dat netwerk verder, dan gaat het ook niet om onze kennis daar over te dragen, het gaat om iets te ontwikkelen waar zij, op hun termen hun kennis kunnen ontwikkelen, of hun aanbod kunnen doen. En als ze dat regionaal willen doen met elkaar, dan moet je dat ondersteunen. Willen ze het lokaal, dan moet je kijken wat je daar aan kan schakelen.'*

Het 'buiten' werken aan netwerken levert dus ook inspiratie op en netwerken waar NISB als organisatie weer mee verder kan werken als onderdeel van haar reguliere werk. Verder *'het geeft toch een stukje creativiteit'* en *'het genereert een werkhouding van hard werken en veel samenwerken'* en *'het zet heel erg aan tot nadenken en reflectie'*.

Het werken aan en met netwerken maakt onderdeel uit van wat de sectormanager verstaat onder een 'contingentie benadering': *'Een netwerkstrategie die rekening houdt met de lokale verscheidenheid. Bijvoorbeeld bij ouderendeelcampagne, willen we veertig lokale beweegweken*

verzorgen met Woonzorg. We willen Woonzorg versterken zodat die de woonweken vorm geeft. Per locatie is het verschillend hoe men die woonweek vorm geeft, per plek speelt een contingent aan factoren. Contingent staat voor couleur lokale, geen blauwdruk. Ik denk dan aan organisatieliteratuur zoals van Mintzberg, Peter & Watersburg. ZonMw gebruikt de term ook.' Het is belangrijk om iets aan te passen wat ter plekke past *'onze rol is vooral … dat aan te bieden wat men lokaal kan, wil, wat daar past. Zodat het er in Dokkum inderdaad anders uitziet dan in Amsterdam-West, en in Sappermeer en in Hilversum. Dat je ook niet in Dokkum iets multicultureels gaat doen als daar alleen maar witte mensen wonen. Dat je gewoon doet wat daar kan en wat daar voor handen is.'* Elke doelgroep, maar ook elke setting en iedere plek vraagt een andere activiteit. Dit is duidelijk terug te zien in de VMBO en ouderen beweegweken, waarin voor de lokale partners heel veel ruimte is de beweegweken zo vorm te geven als ter plekke past, mogelijk en effectief is.

De sectormanager is sterk gericht op mensen iets leren en rekent het welzijn van het FLASH! team tot haar taken. In het voorgaande kwam al naar voren hoe het 'mensen iets leren' ook in de werkwijze van de campagne naar voren komt: sportraden worden geëquipeerd en voor intermediaire professionals is er scholing. Ook NISB intern komt het werkstijlkenmerk 'mensen iets leren' naar voren. Met het oog op een interne professionaliseringsslag werden er drie gilden opgestart waaronder een gilde met betrekking tot campagne voeren. De sectormanager rekent het welzijn van het FLASH! team tot haar taken *'Ik ben vooral van het welzijn van hen.'* Hier binnen past ook het beperken van het nemen van risico's voor NISB als organisatie: *'ik speel toch meer op zeker, wat dat betreft'*. Haar manier van mensen iets leren is ook door mensen naar elkaar of naar een artikel te verwijzen: *'waar het dikwijls dan volgens mij op neer komt is dat je even iemand moet hebben die met je er naar kijkt en een nieuw gezichtspunt ziet.'* [Onderzoeker: En hoe deed je dat dan?] Sectormanager: *'we doen het heel veel doordat mensen bij elkaar binnen lopen. Omdat ik mensen aan elkaar koppel, dat ik zeg, goh ga eens met … praten, die heeft hetzelfde gehad. Ik kan mensen ook wel vrij snel verwijzen naar een artikel of zoiets ... Dat zijn de manieren waarop je dat moet doen, volgens mij.'* Volgens een campagnemedewerker is de sectormanager eveneens: *'een drijfveer in enthousiasmeren.'*

Dit enthousiasmeren moet vervolgens leiden tot een open en direct contact met partijen in het land, vanuit het idee dat NISB actiegericht is en wel in dubbele zin: men wil bewegen stimuleren maar wil dit ook doen vanuit een activerende instelling. De volgende uitspraak typeert haar daadkracht en de manier waarop ze soms insprong in de campagne: *'En dan denk ik, gewoon gaan joh'*.

Samengevat: de sectormanager heeft sterke affiniteit met het betrekken, uitbreiden, versterken en

gebruik maken van het netwerk van NISB. Ze hecht belang aan het aanpassen van een activiteit aan wat lokaal mogelijk is en past, de contingentie benadering. De sectormanager is sterk gericht op mensen iets leren en rekent het welzijn van het FLASH! team tot haar taken. De werkstijl van de sectormanager kenmerkt zich eveneens door openheid, directheid en daadkracht.

Zoals gezegd hebben de werkstijlen van de beide regisseurs de FLASH!-campagne sterk beïnvloed. Daarbij moet wel aangetekend worden dat dit afhankelijk was van de periode van de campagne. In het begin was de massamediale component vrij sterk en was ook het FLASH! NISB team nog relatief onbekend met het campagnevoeren, waardoor men vrij algemeen de werkstijl van de campagneleider volgde. Langzamerhand daalde de massamediale input, gepaard gaande met een stijging van de lokale benadering, waarin door NISB ook meer zelfvertrouwen en deskundigheid werd opgebouwd.

6.4 Conclusie

Als we beide hoofdrolspelers qua werkwijze met elkaar vergelijken zien we dat ze op belangrijke punten uit hetzelfde hout gesneden zijn. Zo zien ze beide snel allerlei mogelijkheden, staan ze open voor nieuwe kansen, weten ze zich ook afhankelijk van anderen (en willen ze dus aanpassen) en bezitten ze een forse dosis daadkracht en slagvaardigheid.

Maar er zijn ook treffende verschillen. Zo is de campagneleider vooral uit op een gunstige 'deal' met externe partners, terwijl de sectormanager veel meer denkt in termen van relaties, van 'netwerken'. Dit hangt samen met de tijdshorizon, waar men vanuit gaat. Bij de campagneleider moet het rendement van de actie hoog zijn en wel nu. De maatschappij volgt wel. De sectormanager ziet meer iets groeien op termijn, waarbij gaandeweg – vanuit een duurzame ontwikkeling – meer en meer winst geboekt wordt. Juist daarvoor dient het netwerk. De sectormanager is daarmee ook meer een teamplayer, terwijl de campagneleider eerder als een autonome deskundige functioneert, die wat te zeggen heeft. Dit doet hij met een aantrekkelijk verhaal (het 'verleiden'). De sectormanager denkt eerder in leerprocessen. De lokale partners moeten ook al doende tot overtuigde collega's uitgroeien. De achtergronden van beide professionals zijn uiteraard aan deze verschillen niet vreemd.

De vraag komt nu op in hoeverre deze verschillen functioneel zijn of niet. Voor een deel lijkt dit zeker het geval.

De campagneleider lijkt goed op zijn plaats in de massamediale sfeer, zijn specialisme. Hij heeft

een goed verhaal, een sterke presentie, is doelgericht en zakelijk en weet dat met massamedia op ‘alles of niets’ gespeeld moet worden en dat vorm en afzender daarbij beslissende zaken zijn. De sectormanager past wonderwel bij de lokale pendant, bij het ‘netwerken’, het ontwikkelen van een (duurzame) beweging, waarbij wederzijdse leerprocessen cruciaal zijn. Natuurlijk heeft ook zij een ‘verhaal’, maar voor haar is belangrijker dat de partners ontdekken wat er moet en kan in hun omgeving (ook de uiteindelijke cliënten overigens).

Toch zijn er verschillen die minder functioneel lijken. Die hebben te maken met het basisidee ‘waarom zo’n campagne werkt’. De campagneleider heeft het idee dat er niet veel nodig is om mensen aan het bewegen te krijgen. Zoals in het theoretische gedeelte is genoemd zou de functie van de media kunnen zijn om mensen een zetje te geven (‘to act on attitudes they already have’). Goed voorbeeld doet daarbij volgen. Massamedia kunnen dus de hoofdmoot vormen van een campagne. Lokale activiteiten kunnen daarbij ondersteunen. Te sterke nadruk op lokale activiteiten rendeert niet (kost relatief teveel geld). De sectormanager daarentegen denkt dat er lokaal veel meer nodig is, zeker om een beklijvende beweegcultuur op gang te helpen. De massamedia dienen eerder als hulp bij het agenderen van lokale activiteiten. Ze geven die activiteiten herkenning en wellicht wat meer status. Maar op den duur moet je het daar niet van hebben.

Deze verschillen zijn nogal belangrijk voor essentiële strategische vragen over de campagne, o.a. voor de kernvraag waar het geld en de menskracht naar toe moet. En op dit punt was de discrepantie hinderlijk voor een goede samenwerking.

In het volgende hoofdstuk komen we terug op dit onderwerp. We spreken daar over de veronderstellingen achter de FLASH!-campagne.

H7 Veronderstellingen

7.1 Inleiding

Een professional hanteert in een praktijk al doende veronderstellingen, die niet alle expliciet gemaakt worden (daarvoor ontbreekt vaak de tijd), maar die voor een legitimatie of verklaring van zijn handelen wel belangrijk zijn. Veronderstellingen kunnen teruggevoerd worden op (impliciet) gehanteerde theoretische noties, maar ook op ervaringsgegevens. Veronderstellingen hebben betrekking op dat wat niet helemaal zeker is of niet in eigen hand te houden is ('you can lead a horse to water, but you can not make it drink'). Professionals experimenteren voortdurend, en reflectie op 'wat werkt' brengt hen steeds verder in de ontwikkeling naar een allround competente professional. Veel van die reflecties zijn echter weinig uitgewerkt en vaak niet kritisch doordacht.

In dit hoofdstuk worden een aantal in de FLASH! campagne gehanteerde veronderstellingen nader bekeken en besproken.

Tijdens de tweede bijeenkomst van de onderzoeksreferentiegroep (8 juni 2005) is de aanwezigen de vraag voorgelegd welke kenmerken de FLASH! werkwijze onderscheiden van andere leefstijl gerelateerde BRAVO (staat voor (meer) **B**ewegen, (stoppen met) **R**oken, (matig gebruik van) **A**lcohol, (gezonde) **V**oeding en (voldoende) **O**ntspanning) campagnes.

Uit de discussie van de referentiegroep zijn een 7-tal veronderstellingen over specifieke kenmerken van de werkwijze van FLASH! gedestilleerd. Deze veronderstellingen zijn grotendeels door de sectormanager en de campagneleider naar voren gebracht. De volgende veronderstellingen met betrekking tot specifieke kenmerken van de FLASH! werkwijze kwamen naar voren:

1. Diverse campagne activiteiten versterken elkaar
2. Landelijk massamediaal werken creëert draagvlak voor lokale activiteiten
3. FLASH! richt zich op het vormen van netwerken en het bij elkaar brengen van partijen op lokaal niveau, dit leidt tot continuïteit en verankering
4. FLASH! heeft in sterke mate aandacht voor prioriteiten en doelen van lokale partijen, beweegactiviteiten hebben een sterke lokale kleur
5. Het thema bewegen is positief, daarom is het relatief eenvoudig om mensen in beweging te krijgen
6. Mensen worden verleid om mee te doen met het aantrekkelijke, het inpasbare en het

laagdrempelige

7. FLASH! is creatief en flexibel in de vermelding van de afzender

Deze veronderstellingen zijn tijdens de interviews voorgelegd aan alle respondenten. In dit hoofdstuk worden de stellingen telkens eerst toegelicht aan de hand van de discussie in de referentiegroep waaruit zij ontstonden en vervolgens wordt beschreven hoe de FLASH! betrokkenen hierop reageerden. Hierdoor ontstaat een beeld van in hoeverre de veronderstellingen campagnebreed gedragen worden en herkenbaar zijn voor alle betrokkenen.

7.2 Diverse campagne-activiteiten versterken elkaar

In de referentiegroep werd het volgende beeld geschetst. Verschillende activiteiten, zoals Postbus 51 spotje (landelijk massamediaal), placemats met beweegtips bij McDonalds (landelijk) en de beweegweek op VMBO-scholen (lokaal), zijn zo gepland dat ze op elkaar in kunnen werken. De campagneleider: *'Het slim op elkaar inwerken daarvan, dat proberen we te plannen.'* De sectormanager geeft aan dat de verschillende activiteiten elkaar versterken: '*de combinatie van massamediaal en lokaal werken en dat daar een goede dynamiek tussen mogelijk is, … dat ben ik op die manier tegengekomen, dat vind ik specifiek …* [het is] *niet alleen combineren, het doet ook wat met elkaar'*.

De sectormanager en campagneleider gingen beide uit van een positieve dynamiek tussen massamediaal en lokaal. Dit was in de campagne op verschillende wijzen terug te zien. Lokaal werden beweegplannen opgezet, deze plannen waren weer zichtbaar via het internet of andere (lokaal) massamediale kanalen. Ook werden in het boekje 'De FLASH! campagne, overal volop in beweging' verschillende lokale plannen en activiteiten beschreven en via deze publicatie weer verder verspreid. In de brochure 'good practices' FLASH! werden diverse lokale projecten beschreven, waarvan met verwachtte dat ze anderen zouden inspireren.

De GVO functionaris (GGD) onderschrijft de veronderstelling dat diverse campagne activiteiten elkaar versterken, maar stelt ook vast dat in de praktijk van FLASH! de meerwaarde onvoldoende is gerealiseerd. Vooral via massamedia aandacht genereren voor FLASH! had beter gekund: *'Ik vind de combinatie* [van activiteiten] *positief, … maar het zou nog meer mogen, mensen kennen FLASH! nog niet. Het had van mij nog meer gemogen. Er waren te weinig spotjes. Je moet meerdere prikkels krijgen, dit doet je ook de ogen openen, "wéér dat begrip FLASH!". Ik heb de billboards gezien, dat was ook goed. Alleen massamediaal is niet voldoende, maar het is toch de*

hoeveelheid van prikkels die 't doet. Via diverse kanalen; vanuit de sportvereniging, op tv, in je omgeving, overal moet je die prikkels tot je krijgen. Je kunt geen stap doen of je krijgt het weer op je netvlies, dat is de ideale situatie. Herhaling, om iets levendig te houden.' Ook de medewerker van Woerden Actief vindt de combinatie op zich ideaal, maar in de praktijk van FLASH! onvoldoende uitgebuit: *'Door herhaling blijft de boodschap hangen. Massamediaal en lokaal, het moet allebei, ... Ik vind het jammer dat FLASH! beperkt is tot een bepaalde periode. Het was te kortdurend, had meer gemogen.'*

Meerdere respondenten brachten naar voren dat het over een lange periode herhalen van activiteiten het effect van de campagne versterkt. Bedrijfshouder Move2Care: *'Je moet een boodschap meerdere malen herhalen, herhalen is kracht'*. Basisschool leraar: *'De spotjes op tv, dat was wel leuk, dat trok kinderen ook aan, dat viel ze op, daar praatten ze nog over in de klas, maar het idee was ook snel weer weg, je moet het wel herhalen.'* Ook de deelcampagneleider Gezinnen geeft aan: *'Ik vond het eigenlijk nog lang niet genoeg.'*

Niet iedere betrokkene reageert positief op het massamediale aspect binnen FLASH!, de beleidsmedewerker jeugdsport: *'Mijn eerste verwachting bij de kennismaking met FLASH! was, "daar komt weer zo'n campagne", zoveel toeters en bellen en het zag er zo gelikt uit, zonde van het geld en dat was het eerst ook, ik kon er gewoon niks praktisch mee, het zag er allemaal een beetje te mooi uit, maar krijg je daar nou mensen mee in beweging"*. Op het moment dat de link met de lokale praktijk zichtbaarder wordt lijkt de aanpak van FLASH! in aanzien te stijgen: *'Later toen het wat praktischer werd ging het voor ons meer leven.'* Massamediale aandacht alleen wordt onvoldoende geacht *'Om mensen in beweging te krijgen moet je wel concreter iets doen: beweegdingen organiseren, niet al die foldertjes.'*. Opvallend is de opmerking dat er van het massamediale vooral een 'doorrol' effect wordt verwacht *'Ik verwacht dat deze campagne doorrolt, dat zie je vaker bij deze landelijke campagnes, ze beginnen vaak pas goed als het afgelopen is'*.

De sportraadmedewerker maakt het punt dat ze niet verwacht dat de einddoelgroep meer gaat bewegen door massamediale aandacht en dat ze hiervoor vooral behoefte heeft aan concrete beweegactiviteiten. Ook de deelcampagneleider Ouderen heeft zijn vraagtekens bij het effect van massamedia op de einddoelgroep: *'Of tv uitzendingen die een beperkt aantal keren worden uitgezonden nu echt de boodschap over brengen? Daarvoor is het te kortdurend. …Een artikel in de Telegraaf is leuk, maar het werkt niet op pure bewustwording.'* Hij verwacht dat een eenmalig artikel in de Telegraaf niet zal leiden tot bewustwording bij de einddoelgroep.

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat mensen veel en langdurig aan de campagne boodschap blootgesteld dienen te worden en dat de boodschap van verschillende kanten (massamediaal en lokaal) dient te komen. Massamediaal alleen is te beperkt om daadwerkelijk

effect te hebben. Dit pleit voor een grote intensiteit aan campagne activiteiten, zowel massamediaal als lokaal.

7.3 Landelijk massamediaal werken creëert draagvlak voor lokale activiteiten

Landelijk massamediaal werken creëert draagvlak voor lokale activiteiten. De waarde van het massamediale hierin, is dat het fungeert als bewijs voor de professionals op lokaal niveau. Het legitimeert het handelen van de professionals *'zíe, het is op de Postbus* [51] *… wij doen daar aan mee'* (sectormanager). De campagneleider heeft deze veronderstelling getoetst in de WhoZnext campagne; *'we hadden geen televisie maar bioscoop spotjes en daar hebben we onafhankelijk en kritisch laten navragen: "wat is nou het objectief voor jou als lokale trekker en als jongere om mee te doen." En dan is het* [antwoord] *met kop en schouders: "Het feit dat ik meedoe aan iets waar ook landelijke pers aandacht voor is, iets wat ook in de bioscoop te zien is."* De campagne leider ziet hetzelfde effect ook bij FLASH!: *'… dat hebben we hier naar doorgetrokken en dat krijgen we nu wéér terug.'* De referentiegroepdeelnemer van Consument en Veiligheid heeft dezelfde ervaring: *'ik ben nu een overheidscampagne aan het voeren en dat is grotendeels ook omdat het veld zegt, … wanneer gaan jullie campagnevoeren want wij willen ook een spotje… ze willen een spotje op tv, daarbij horen.'*

Volgens de sectormanager moet het Postbus 51 spotje FLASH! *'van iedereen en allemaal'* maken. De massamediale aandacht heeft op mensen het effect van *'erbij willen horen.'* De campagneleider: *'We hebben geprobeerd de naam FLASH! ook zo te kiezen dat die een optelsom is waar je ook al weer iets in kan vinden, dus wij gaan fietsen naar het werk, of de schoolbus doen met ouders.'*

Dat massamediale boodschappen draagvlak kan creëren bij intermediairen om mee te doen en dat het ondersteunend kan zijn voor intermediairen, wordt zowel NISB breed als door externe FLASH! partners bevestigd. Communicatiemedewerker FLASH!: *'Er wordt wel onderkend dat het* [massamediale boodschappen] *heel erg steunend is in de campagne, dat is wel een aantal keren gezegd en dat werd ook bevestigd in het gilde: als je kan zeggen, gisteren waren we op Postbus 51 en stonden we in de Telegraaf, dat is leuk binnenkomen. Want je partners zien dat als een betrouwbare afzender en die gaan dan net iets makkelijker met je in gesprek, of kunnen aanhaken bij de campagne, dat wordt echt wel bevestigd.'* En: *'Fantastisch dat er overheid achter staat, dat vinden ze* [partners waarmee we samenwerken] *fantastisch. Gesterkt door een overheidscampagne,*

dat vinden mensen leuk.' De communicatiemedewerker geeft aan dat met een massamediale boodschap in krant of tv, partners net iets makkelijker in gesprek gaan met FLASH!. Partners zien Postbus 51 als een betrouwbare afzender. Daarbij vinden partners het leuk om in hun activiteiten gesteund te worden door een overheidscampagne. Ook de deelcampagneleider Ouderen geeft aan dat het voor FLASH! medewerkers in gesprek met (potentiële partners) een voordeel is om te kunnen verwijzen naar een massamediale boodschap in de krant: *'Een artikel in de Telegraaf is leuk, het voordeel is, je kunt iets laten zien, dat werkt als een katalysator op het intermediaire niveau, op zorgprofessionals.'*

Ook de intermediairen zelf geven aan dat landelijke massamediale aandacht hen ondersteunt. De betrokkene van Woerden Actief*: 'Iets landelijks is belangrijk, als ondersteuning, om bij aan te haken.'* Basisschool leraar: *'Het komt uit onszelf, het meedoen, maar het spotje helpt'.*

De GVO functionaris geeft aan dat het voor de GGD belangrijk is dat ze kunnen laten zien dat hun activiteiten breder gedragen worden en in een groter geheel passen:*'Ja, het is een stukje erkenning ook, roept dat op, en geeft herkenning, "ik wil er meer over weten" en dat het binnen een groter geheel past, dat het niet is "daar komt de GGD weer". Dat het landelijk gedragen wordt daar spreekt een stukje professionaliteit uit, 't ziet er goed uit, dat heeft ook zo z'n uitstraling. Dat is het goede ervan, dat mensen zien dat 't heel breed gedragen wordt. Nog even of heel Nederland beweegt of doet mee.'*

Landelijke massamediaal werken creëert draagvlak voor lokale activiteiten. Met behulp van een massamediale boodschap in de krant of op tv lijken partners net iets gemakkelijker in gesprek te gaan met FLASH!. Daarbij voelen sommige partners zich ondersteund in hun activiteiten door een landelijke overheidscampagne. Het geeft aan dat hun activiteiten breder gedragen worden en in een groter geheel passen. Er spreekt professionaliteit uit de massamediale aandacht en het creëert nieuwsgierigheid naar FLASH!.

Een kanttekening bij de massamediale aandacht is dat het veel geld kost en dat men verwacht dat het weinig direct effect heeft op het in beweging brengen van de einddoelgroep.

7.4 FLASH! richt zich op het vormen van netwerken en het bij elkaar brengen van partijen op lokaal niveau, dit leidt tot verankering en continuïteit

Een FLASH! campagnemedewerker gaf tijdens de referentiegroepbijeenkomst aan: '*Uniek van de FLASH! Campagne is het binden van lokale partijen in de campagne, zoals scholen, sportraden en*

-verenigingen.' Een uitspraak van de referentiegroepdeelnemer van Consument en Veiligheid sluit hier bij aan: *'Volgens mij is dit echt het unieke van de campagne: die community benadering; dat bij elkaar brengen van partijen op lokaal niveau. Samen een activiteit tot stand brengen om op lokaal niveau een soort van continuïteit te waarborgen.'* De gevormde netwerken van betrokken partijen, leiden naar de mening van de referentiegroep tot continuïteit en verankering van bewegingsbevorderende activiteiten. FLASH! gaat lokaal betrekkingen aan, onderhoud deze en gaat hier mee verder. Door de lokale FLASH! interventies ontmoeten de betrokkenen nieuwe mensen. Regelmatig organiseert FLASH! ontmoetingen tussen verschillende mensen in het veld rond een bepaald thema. Deze ontmoetingen faciliteren nieuwe verbindingen. Bijna alle respondenten geven aan dat ze door de betrokkenheid bij een FLASH! interventie nieuwe mensen hebben leren kennen, zo ook de GVO functionaris (GGD): *'Door FLASH! is mijn netwerk uitgebreid, ja. Ik heb de deelcampagneleider leren kennen, het NGP, de mensen van de sportraad, andere GGD mensen op dit onderwerp en mensen van het VMBO.'* En ook de medewerker sportstimulering SWO geeft aan: *'Mijn netwerk is uitgebreid, bij NISB en verenigingen binnen Zwolle, naast de naam ken je nu ook het gezicht.'*

Dat het vormen van netwerken niet een doel op zich is, maar in dienst staat van verankering van FLASH! activiteiten wordt bevestigd door de beleidsmedewerker jeugdsport: *'Dat is sowieso mijn insteek, altijd de gemeente erbij betrekken als er dingen in hun gemeente gaan gebeuren. De ene gemeente gaf geld en wilde er een verslagje van, de andere ging enthousiast mee om tafel.'t Idee is om continuïteit te realiseren, ... de school vindt het ... heel belangrijk, continuïteit. Sportverenigingen worden ook altijd overal bij betrokken, altijd, dat is het 'Drents sport model'. We denken dat dat de manier is om continuïteit te krijgen in de sportactiviteiten, met de sterkere sportverenigingen, we denken dat dat de kans is'.*

Veel van de respondenten gaven aan dat nieuw contacten bijdragen aan de continuïteit van FLASH!. De sociaal cultureel werker woonzorginstelling verteld *'Een nabij gelegen verzorgingshuis heeft* [tijdens de beweegweek] *meegeholpen met bussen, daar willen we* [in een vervolg hierop] *meer mee doen. ... We hebben weer nieuwe contacten met de zitgymclub, hiermee kunnen we het pakket uitbreiden.'*. Wel ben je voor continuiteit soms afhankelijk van lokale factoren die moeilijk te plannen zijn. Continuïteit valt of staat vaak met de aanwezigheid van enthousiaste mensen en geld. De beleidsmedewerker jeugdsport illustreert dit met de volgende uitspraak: *'Op één van de scholen komt er weer een activiteit volgend jaar, dan neemt de gemeente het over, zolang er nog subsidie is. Hier helpt mee dat er een sportieve wethouder is en een actieve kartrekker op de school'*. Ook de medewerker deelcampagne Ouderen stelt vast: *'Of iets wel of niet continuïteit krijgt heeft te maken met het gemeentelijk beleid, of dit bevorderend of belemmerend is, of er subsidies*

komen. Het is afhankelijk van hoe enthousiast wordt een locatie, hoe succesvol is een week, ... het moet klikken in de samenwerking tussen al die partners.'

De sectormanager geeft aan dat naast de partners ook de einddoelgroep een belangrijke rol speelt in het enthousiasmeren en blijvend binden van intermediairen of zorgprofessionals: '*… mijn mensen zijn heel erg gefocused op het activeren van een bewonersgroep bijvoorbeeld. Want je moet daarna Fikkie hebben die in de kuiten bijt, van, "je hebt dat ons toen beloofd dat we door zouden gaan, het moet wel doorgaan." Dus daar spelen die bewoners een belangrijke rol in.'* Andere betrokkenen bevestigen dat dit soms zo kan werken; de sociaal cultureel werker woonzorginstelling: '*Op meerdere locaties zijn het Management Team of directeur(en) enthousiast geworden door de activiteit. En de bewoners gaan zelf daarna vragen stellen, wat gebeurt er nou? We willen verder. Hun wensen zijn duidelijk geworden. We krijgen enthousiaste reacties, van de bewoners en van de medewerkers.'*. Eigenlijk zijn alle betrokkenen er wel over eens dat voor continuïteit zowel enthousiasme bij de einddoelgroep belangrijk is als ook bij de partners op lokaal niveau. Een basisschool leraar verwoord het als volgt: *'Voor regelmaat in activiteiten moet 't van bovenaf komen, bijvoorbeeld ondersteuning van de gemeente ...of financieel mogelijk maken, tijd vrijmaken voor docenten om meer contacten te leggen met sportverenigingen, of sportverenigingen er financieel in tegemoet komen om scholen te betrekken…. Twee korte activiteiten is te kort om het vervolg bij scholen te laten, voor continuïteit, dan leg je het te veel en te makkelijk bij scholen neer.'*

Een andere manier waarop FLASH! probeert continuïteit in beweegactiviteiten te bewerkstelligen is deze verweven te krijgen in de doelstellingen en de jaarplannen van de intermediaire partners. Dit blijkt echter niet eenvoudig te zijn. Soms gaat het tijdig informeren van partners over FLASH! activiteiten moeilijk samen met de beslistermijn van ZonMw: de deelcampagneleider Gezinnen: '*Het definitieve ja van ZonMw kwam te laat om onze plannen nog in de plannen van de partners te krijgen.'* Ook is het soms lastig om de FLASH! activiteiten aan te laten sluiten bij de plannen van de lokale partner. Of zoals de sportraadmedewerker het verwoord: *'Bij ons staan er niet altijd uren gereserveerd voor het meewerken in zo'n campagne, dat kan ook pas gebeuren als de praktische implicaties van zo'n project duidelijk zijn.'* Op ad hoc basis is lokaal veel mogelijk en is men ook vaak zeer enthousiast, maar de bereidwilligheid om initiatieven een structureler karakter te geven stuit nog vaak op veel weerstand. De deelcampagneleider VMBO geeft aan: *'Ik vind op zich de bereidwilligheid om mee te werken positief. Men ziet FLASH! grotendeels als een campagne waarvan ze de interventies zien zitten en hebben de bereidheid om mee te willen werken. Maar wat aan de andere kant finaal mist is dat, op een aantal sportraden na, ze het niet zo in hun plannen hebben dat ze zeggen, dat gaan we nu eens structureel ondersteunen.'*

Samenvattend, het vormen van netwerken en het bij elkaar brengen van partijen op lokaal niveau is een belangrijke component in het opzetten van beweegactiviteiten. FLASH! slaagt erin lokaal verbindingen te leggen en lokale netwerken te versterken. Deze netwerken zijn in principe geen doel op zich, maar zijn er voor om de FLASH! activiteiten te continueren. Nieuwe contacten dragen bij aan de continuïteit van activiteiten. Belangrijke factoren met betrekking tot de continuïteit van activiteiten zijn geld en enthousiaste mensen. Naast intermediairen kan ook de einddoelgroep een belangrijke rol spelen. Echter het opzetten van lokale netwerken alleen is niet voldoende waarborg voor continuïteit. Er zal ook aandacht moeten zijn voor lokale prioriteiten en behoeften.

7.5 FLASH! heeft in sterke mate aandacht voor prioriteiten en doelen van lokale partijen, beweegactiviteiten hebben een sterke lokale kleur

Er wordt verondersteld dat FLASH! in de keuze van haar interventies meer dan andere campagnes aansluit bij prioriteiten en doelen op lokaal niveau. De campagneleider over een debat met andere campagneleiders: '*daaruit was het signaal: "jullie zeggen sterker tegen een lokale partij, wat is nou in jouw beleidsplan voor komend jaar prioriteit?"… en dan krijg je bijvoorbeeld* [waneer we dit vragen]*: "als sportraden proberen we al jaren die VMBO scholen te bereiken." En dan merken we, dat we vaak al wel iets in ons koffertje hebben, waarmee we hen een stapje verder kunnen helpen, en dat krijgen we ook wel vaak terug. En voor iedereen is er materiaal, informatie, folders, acties die passen, bijna heel Nederland wordt gedekt!'* FLASH! activiteiten lossen een bestaand probleem op. Per doelgroep en plek wordt gekeken en gezocht aan welke activiteiten het meeste behoefte is. De sectormanager: *'Het is in Zaandam anders dan in Dokkum'*. Hierbij past ook het concept van deelcampagnes. Elke doelgroep vraagt een andere aanpak. Aansluiting bij lokale behoeften en wensen draagt naar de mening van de campagneleider ook bij aan de continuïteit van de activiteiten '*van de GGD-en heeft 60% in de doelstelling staan; ik wil me meer op het VMBO richten. En iedereen die je spreekt in die wereld zegt, "maar het is ontzettend moeilijk, ik weet niet hoe ik het moet doen." Als ik dan in staat ben om iets aan te reiken waardoor dat wel kan, heb ik er vertrouwen in dat ze dat middel blijven gebruiken.'*

Een gevolg van het aan laten sluiten van bewegingsbevorderende activiteiten bij de lokale context is dat er uiteenlopende activiteiten en plannen tot stand komen. De campagneleider: *'Het plan wat ze maken, als je dat vergelijkt op onze website op het moment, is dat echt heel uiteenlopend, de accenten liggen soms op voeding, op overgewicht soms ligt dat op meer mensen lid*

van de sportvereniging, ze hebben hele eigen doelen, waar ze ons voor gebruiken'.

In de praktijk van de meeste deelcampagnes komt geen duidelijk beeld naar voren met betrekking tot het rekening houden met de lokale doelen en partijen. Veel respondenten geven aan dat de intentie er wel is, maar dat het lastig is het ook daadwerkelijk te realiseren. De deelcampagneleider Gezinnen verwoordt het als volgt: '*In het begin van de campagne was het moeilijk om in te spelen op lokale doelen/partijen. Partijen waar je mee werkt, hebben vaak andere speerpunten over een jaar of meerdere jaren,* [het is] *moeilijk om daar op korte termijn iets mee te doen. ... Ik vind dat we niet echt in hebben kunnen spelen op lokale doelen. We hebben wel rekening kunnen houden* [met de lokale doelen] *maar na de pretesten pas'.* De Kartrekker Woerden Actief met betrekking tot de deelcampagne Ouderen: '*ik denk van wel,* [sterke aandacht voor prioriteiten en doelen lokale partijen] *bij sommige woonzorgcombinaties wordt de beweegweek met een week verlengd, dat is heel positief'.* De deelcampagneleider Ouderen zelf geeft echter aan: *'De prioriteiten van zorginstellingen liggen op dit moment absoluut niet bij bewegen. De zorgsector is nu behoorlijk in beweging, maar niet lichamelijk. Woonzorg doet dit voor de goede relatie met bewoners.'*

Heeft FLASH! in sterke mate aandacht voor prioriteiten en doelen van lokale partijen? We kunnen hier geen vergelijking trekken met hoe dit in andere campagnes is geweest, (dat was niet de focus van dit onderzoek) en hier dus geen uitspraken doen of FLASH! dit in meer om minder sterke mate doet dan andere campagnes. Wat wel opvalt is dat men in alle onderzochte deelcampagnes een beeld heeft van de doelen en prioriteiten van partijen waarmee men samenwerkt. Men heeft in ieder geval aandacht heeft voor de lokale doelen en partijen.

Iets anders wat opviel was dat de geïnterviewde intermediairen op lokaal niveau relatief vaak hetzelfde doel voor ogen hadden als FLASH!. Een docent lichamelijke oefening VMBO: *'Zij* [FLASH!] *hebben als doelstelling jongeren meer te laten bewegen en gezonder te laten eten en dat hebben wij ook. ... De samenwerking met de mensen van FLASH! verliep positief, we hebben een gezamenlijk doel, namelijk gezondere sportievere leerlingen.'* En de beleidsmedewerker jeugdsport: *'De missie van de sportraden is dat de mensen in hun provincie bewegen. Dat is aansluitend op de missie van FLASH!'* De basisschooldocent gaf aan dat hij persoonlijk ook sportief is en dat hij zich ook van daaruit betrokken voelde bij de doelstellingen van de campagne. Sociaal Cultureel Werker Woonzorginstelling: *'Bewegen met plezier is ook ons motto.'* Medewerker sportstimulering SWO: '*De doelstelling van de campagne is ook mijn persoonlijke doelstelling, daar wil ik voor gaan, al 30 jaar'.*

Concluderend: beweegactiviteiten worden sterk lokaal ingekleurd, maar het is lastig vast te stellen in hoeverre ze echt aansluiten bij lokale prioriteiten. De intentie vanuit FLASH! is aanwezig,

maar het is lastig dit ook daadwerkelijk te doen. FLASH! heeft aandacht voor prioriteiten en doelen van lokale partijen, en in een aantal gevallen is er ook wel degelijk een mooie match tussen FLASH! prioriteiten en lokale prioriteiten. De doelstelling van FLASH! is dermate breed en aantrekkelijk dat veel lokale partijen wel iets van hun gading uit (het 'koffertje' van de campagneleider) kunnen halen. De vraag is echter of FLASH! ook voldoende actief aansluit bij problemen die echt leven op lokaal niveau. Zoekt FLASH! inderdaad de lokale problemen op en probeert ze die daadwerkelijk via maatwerk op te lossen, of biedt FLASH! toch voornamelijk een standaard setje aan leuke, lokaal gekleurde activiteiten aan? Dit laatste lijkt nu het geval te zijn.

7.6 Het thema bewegen is positief, daarom is het relatief eenvoudig om mensen in beweging te krijgen

FLASH! vraagt om gedrag waar de mensen al toe neigen. Bewegen is iets positiefs. In tegenstelling tot bijvoorbeeld roken hoeft er niks afgeleerd te worden. Mensen krijgen er juist iets leuks bij. De veronderstelling is dan ook dat FLASH! een leuk en positief verhaal te vertellen heeft en dat er maar weinig voor nodig is om mensen in beweging te krijgen. De campagneleider: *'hierin wijkt deze thema af van andere campagnes, je geeft mensen iets, je wilt ze niet iets afnemen, en daardoor is in deze campagne ook meer mogelijk dan in andere campagnes … bewegen gaat, in tegenstelling tot andere campagnes niet over het verbieden van iets maar over iets positiefs. Het heeft ook weer veel positieve effecten. Het bevordert bijvoorbeeld het school klimaat, wat je bijvoorbeeld ziet bij een VMBO school in Den Haag. Andere campagnes waar ZonMw zich mee bezighoudt gaan over dingen die niet mogen zoals roken en drinken. Het is heel complex om dat te beïnvloeden. Wij zien heel positieve resultaten. Wellicht denkt ZonMw vanuit die andere campagnes te zwaar over de complexiteit van het mensen in beweging brengen.'* De sectormanager over bewegen: *'Het is leuk, een verleidelijk thema.'*

Vanuit het veld wordt tegengas gegeven aan het idee dat bewegen vooral leuk is. De GVO functionaris stelt: *'VMBO scholieren zien dat helemaal niet zo, dat zullen ze aan den lijve moeten ondervinden.'* Volgens deze functionaris vindt deze groep dat je van sporten gaat zweten en stinken. Het is ook saai en je wordt er ook moe van. Het imago van bewegen is niet positief: '*Het is niet stoer, op de brommer is beter dan op de fiets*'. Ook hebben ze vaak geen tijd: *'te druk, teveel huiswerk.'* De GVO functionaris merkt op dat bepaalde factoren er toe kunnen bijdragen dat VMBO jongeren wel sporten. Ze vinden sport bijvoorbeeld leuk als ze progressie kunnen boeken, of als ze het van huis uit hebben meegekregen. Ook het sociale aspect kan daarbij een belangrijke factor zijn:

‘Als het er niet is [mis je het] *ook sociaal, dat is een cirkeltje wat stimuleert,* [dat het] *deel uitmaakt van een vast leefpatroon.’* De docent lichamelijke oefening VMBO ziet ook mogelijkheden, zolang je maar voldoende aansluit bij de leefwereld van de doelgroep:*'De juiste vorm van bewegen vinden motiveert. Meiden vinden dans leuk, maar sporten met een bal niet.'* Of zoals de basisschoolleraar het verwoord: *‘zulke activiteiten organiseren dat kinderen dat zelf willen, bewegen’*. De beweegclinics die gegeven werden tijdens de FLASH! Energy Tour zijn volgens de docent lichamelijke oefening een mooi voorbeeld waarin bewegen op de juiste manier aan de man werd gebracht: *'De uitdagende vorm van sporten geeft iets extra's, anders' dan reguliere lessen. Dat het wat anders is motiveert leerlingen.’* De beleidsmedewerker jeugdsport bevestigt dat leuke en diverse activiteiten aanzetten tot beweging ‘*dit waren zulke leuke activiteiten dat iedereen daar wel aan mee wilde doen. Ze hadden vrije keuze, en het was heel uitdagend gemaakt, circus, tae kwondo, frisbee en dansen voor de meisjes.’*

De basisschoolleraar geeft aan dat enthousiasme uitdragen dat bewegen leuk is, een goede strategie kan zijn om bewegen te bevorderen: *…door een dusdanig enthousiasme uit te stralen als team, dat kinderen zelf enthousiast worden en dit wellicht zelfs terugbrengen bij de ouders. En sporten moet leuk zijn voor kinderen, dat is een vereiste. Je moet uitgaan van het plezier van bewegen,’* Echter deze leraar ziet toch ook nog een rol weggelegd voor de ouders, waarbij dan vooral aandacht moet komen voor kennis rondom voeding: *'Door een stukje voorlichting naar de ouders, de knowhow wordt opgepikt, bijvoorbeeld met betrekking tot de negatieve gevolgen van bepaalde voeding, voeding kan je niet los zien van bewegen.’*

Samenvattend: er zijn vooral voor jongeren veel redenen om niet te willen bewegen. Bewegen is zeker niet alleen maar leuk. Toch kan het goed zijn dit wel uit te dragen. Mensen zijn in beweging te brengen mits ze het juiste aansprekende beweegaanbod voorgeschoteld krijgen. De volgende veronderstelling sluit aan bij deze veronderstelling en gaat over het verleiden van mensen om te bewegen.

7.7 Mensen worden verleid om mee te doen met het aantrekkelijke, het inpasbare en het laagdrempelige

Volgens de campagneleider worden mensen verleid met het aantrekkelijke en het inpasbare van de campagne en de campagneactiviteiten. Er is in de campagne minder dan in andere campagnes, sprake van opgelegde moraliteit. Opgelegde moraliteit in de zin, dat NISB met de opgeheven vinger wijst waar het probleem is. In plaats daarvan is er een verleidingsstrategie.

VMBO scholieren werden verleid tot bewegen met (anders dan alledaagse) breakdance en dans workshops en spectaculaire spelen door aantrekkelijke (jonge, eigentijds geklede of van tv bekende) workshop leiders. De campagneleider: '*Uit evaluatie van de bedrijvencampagne blijkt dat de trendy uitstraling erg motiverend voor mensen is geweest, juist dat 'jongerenmotief van Coca Cola'. De psychologie van jong willen blijven speelt hier doorheen.'* Intermediaire organisaties en settings worden verleid door massamediale spotjes, zij doen mee aan iets waar landelijke aandacht voor is.

Activiteiten zijn inpasbaar in het dagelijkse leven en laagdrempelig, daardoor kan bijna iedereen meedoen. FLASH! heeft een brede opvatting van bewegen: bewegen is niet alleen sporten maar ook fietsen, wandelen en klusjes in huis, waardoor veel mensen mee kunnen doen en je weinig mensen buitensluit. De naam FLASH! is zo gekozen dat iedereen er wel iets in kan vinden. Er is diversiteit in doelgroepen en settings.

Bijna alle respondenten vonden de campagne FLASH! aantrekkelijk. Vooral de positieve en prikkelende wijze waarop de boodschap was verpakt sprak aan en werd door veel respondenten geïllustreerd met voorbeelden. De deelcampagneleider VMBO: *Tijdens de FLASH! Energy Tour kregen leerlingen 's ochtends clinics in o.a. electrics en acrobatiek en 's middags werd dan door deze leerlingen opgetreden voor de hele school op een podium, hier is heel bewust voor gekozen, met de gedachte dat we binnen willen komen in de 'mind' van leerlingen die volledig a-sportief zijn. Eén van de manieren waarop we bij hen een attitude verandering wilden bereiken is om een heel positieve sfeer rondom bewegen te creëren. Leerlingen traden op in het halfdonker, in een uitgaansachtige sfeer. Prikkelen op mininiveau, je wilt ze prikkelen, verleiden om ook in beweging te komen.* De Kartrekker Woerden Actief het verwoord: *'De verschillende activiteiten komen leuk over en materialen worden goed gebruikt. Het enthousiasme komt heel goed over. De beweegshows waren heel leuk, de clowns verleidden tot bewegen.'* De basisschool leraar: *'De clown had charme. ... Het verleiden om te bewegen, juist dat sluit helemaal aan bij de insteek.'* De GVO functionaris GGD: *'De Sinterklaas-actie had een informatieve, kleurrijke folder, bol van de doe-activiteiten, dat sprak scholen aan.'* De docent lichamelijk oefening VMBO: *'Zo'n dag is leuk, lessen zijn saai, het is met andere mensen, dat motiveert hen meer'.* Medewerker sportstimulering SWO: *'Opvallend vond ik het moment dat de beweegweek begon. Toen kwam de vrachtwagen, het was één groot Sinterklaasfeest, er was van alles bij, grote schermen, men pakte van alles uit, heel professioneel,'* Sociaal Cultureel Werker Woonzorginstelling: *'Het mooie van de beweegcampagne waren ook de materialen, het huis werd aangekleed, er waren fittesten. Er was ook een videozuil met informatie en het spotje tijdens de week, die is veel gebruikt. Het was één en al siddering als je het huis in kwam lopen.'*

Het aspect verleiden in de campagne FLASH! levert veel positieve respons op. Alhoewel sommige ook wel wat moeite hebben met de grote nadruk op de verpakking en de aankleding: de beleidsmedewerker jeugdsport *'Nee, ik heb niks met verleiden, dat is onvoldoende, je moet stimuleren, voor bewegen moet het sterker, dat is niet genoeg, met een folder ga je niet bewegen, er moet echt iets bij, een actie. Er is ook door mijn collega's behoorlijk kritisch gereageerd op al het prachtige promotiemateriaal.'*

De beleidsmedewerker jeugdsport schetst evenwel dat zowel de leerlingen (einddoelgroep) als de leraren (intermediair kader) enthousiast werden door de activiteiten en dat er zelfs behoefte was aan meer: *'De doelgroep heeft de week heel leuk gevonden, die hebben een enorme succeservaring opgedaan, ik denk dat dat belangrijk is geweest. Ze hebben ook nog gezond gekookt, zelf een show gegeven dat was positief voor het zelfvertrouwen. Ze hebben het heel leuk gehad.* En over het intermediaire kader: *'De leraren hebben naar aanleiding van het succes besloten het nog een keer te doen. Zo'n succeservaring is doorslaggevend voor de continuïteit, de directie staat daar ook achter.'* De docent lichamelijk oefening VMBO komt met een vergelijkbaar verhaal: *'Iedereen vond het feest top, de directie wil volgend jaar weer zoiets.'* Uit de interviews wordt duidelijk dat mensen door FLASH! inderdaad worden verleid om te gaan bewegen. De deelcampagneleider VMBO vertelt: *'Ook leraren reageerden heel enthousiast: "Die jongen heb ik nog nooit in de les gezien en die staat hier gewoon te hiphoppen!" of "die is normaal altijd heel angstig en is nu* [door op te treden] *de bink van de avond!"*

Naast dat men de boodschap over het algemeen zeer aantrekkelijk verpakt vond, gaf vrijwel iedereen aan dat de activiteiten van FLASH ook zeer laagdrempelig waren. De deelcampagneleider Gezinnen: *'ja, daar draait het alleen maar om,* [laagdrempelige activiteiten] *iedereen kan meedoen.'* De Kartrekker Woerden Actief: *'FLASH! is in positieve zin anders* [dan andere campagnes] *met goede, laagdrempelige goedkope producten en motiverende projecten als de FET beweegshow.'* Bedrijfshouder Move2care : *'De FLASH! activiteiten zijn absoluut laagdrempelig. Bij kinderen moet je het leuk maken en ze moeten het kunnen betalen.'* Beleidsmedewerker jeugdsport:*'Het lespakket en de FET zijn laagdrempelig, de praktische dingen zijn praktisch.'*

Het laagdrempelige vertaalde zich zowel in eenvoudige, niet moeilijke activiteiten die iedereen kon doen of die op maat waren gesneden, als ook in betaalbare activiteiten. Medewerker sportstimulering SWO:*'Het aanbod in de beweegweek was heel gevarieerd, van fitness voor de sportieve senioren tot zitgym voor 80+, die kwamen met de rollator. ... Laagdrempelige activiteiten hebben altijd twee kanten vind ik, dat 1. de kosten laag zijn, dat is toch een heet hangijzer bij ouderen, laagdrempelig maakt ook bijvoorbeeld een keer gratis koffie, een stukje gezelligheid, 2. heel erg richten op de doelgroep, heel gedifferentieerd werken, dat is de kunst ook van de docent,*

mensen in hun waarde laten, en laten doen wat ze nog kunnen en ook het gevoel geven dat dat voldoende is.' Als er al kritiek was zat die vooral in de kosten, de GVO functionaris GGD: *'De sinterklaas aanpak was heel laagdrempelig, maar de bus inzetten kostte EUR 1500, dat was soms wel een bottleneck.'*

Naast de mooie verpakking en het laagdrempelige werd soms ook gebruik gemaakt van een ander verleidingselement, het rolmodel. De deelcampagneleider VMBO legt uit hoe dit is toegepast: *'We hebben bewust voor een rolmodel systeem gekozen en die rolmodellen zaten eigenlijk ook in die clinics, die hebben we laten verzorgen door jonge mensen die er helemaal 'hot' uit zien, nou dat merk je ook elke keer op de FET's, "ooohhh, die lui zijn gaaf! Heel anders dan onze eigen leraar". Je wilt dat bewegen een positieve lading mee krijgt en dat doet dat gewoon.'* Ook in de deelcampagne ouderen is het verleidingselement 'rolmodel' gebruikt. Sociaal Cultureel Werker Woonzorginstelling: *'De gymgroep liet zien aan de anderen wat ze al deden, en een aantal anderen ook. Deze mensen waren heel trots hierop, dat ze aan anderen mochten vertellen over hun activiteit.'* In dit geval sneed het mes aan twee kanten ouderen werden over de streep getrokken door andere ouderen met wie ze zich konden identificeren en de ouderen die mochten laten zien wat ze konden kregen weer positieve aandacht voor wat ze deden.

Tot slot merkte de sociaal cultureel werker woonzorginstelling op dat naast identificatie ook vertrouwen en vrije keuze belangrijke factoren zijn om mensen over de streep te trekken: *'Je verleid door er zelf te staan, ze kennen je, en de locatiemanager stond er ook bij. Het is door een stukje vertrouwdheid van de bewoners met de medewerkers. Typisch voor dit huis is: niets moet, alles mag. Ouderen uiten zich vrij. Zo was er ook geprogrammeerd, mensen konden kiezen.'*

Samenvattend: Verleiding is een belangrijke factor binnen FLASH! en wordt als zodanig door iedereen herkend. Het veld reageert zeer positief op het feit dat door middel van verleiding mensen in beweging moeten komen. Door de boodschap aantrekkelijk te verpakken en laagdrempelig te maken worden diverse groepen verleid. De activiteiten moeten echter wel betaalbaar zijn en er moet goed gekeken worden naar hoe de boodschap wordt verpakt. Daarnaast is het belangrijk wie de boodschap communiceert en welke rolmodellen worden gekozen. Verder is het van belang dat niks moet en veel kan.

7.8 FLASH! is creatief en flexibel in de vermelding van de afzender

FLASH! gaat creatief en flexibel om met het gebruik van de FLASH! naam en logo. Er is niet één oneliner en één logo dat bij elke activiteit dient te prijken. Bij ouderen heet FLASH! 'bewegen met

plezier' (sublogo) en voor zowel de VMBO jongeren als met Coca Cola werd een speciaal logo ontworpen. De campagneleider: '*Het begint dus bij de erkenning dat jij niet zelf de afzender bent om de boodschap te communiceren.'* De naam FLASH! is niet heilig (zie 'bewegen met plezier'), en ook wie gebruik mag en wil maken van FLASH! ligt min of meer compleet open. De keuze van de afzender wordt bepaald door de doelgroep. Als de ANWB voor 8 miljoen mensen de meest betrouwbare afzender is, wordt de ANWB graag gebruikt als afzender voor de FLASH! boodschap.

De deelcampagneleider gezinnen: *'Voor mij is FLASH!: iedereen mag het gebruiken, iedereen mag de afzender zijn. Ik denk dat het daarom ook makkelijker opgepikt werd. GGD-en kunnen het oppikken en willen ze er met heel veel scholen iets mee doen, dan mag dat, kunnen ze gewoon zeggen dat het van hun is. '* Kartrekker Woerden Actief: *'Dit* [hoe men omgaat met de afzender] *is één van de beste dingen van heel FLASH!. Ik kan overal FLASH! opzetten, daar zijn ze heel blij mee, ik hoef nooit te vragen, heb nooit het gevoel hier toestemming over te hoeven vragen.'* Hij geeft ook aan: *'Binnen de organisatie van Woerden Actief geeft het wel eens wroeging, van: wij zijn heel actief, en zij roepen dit is FLASH!, maar 't gaat twee kanten op, wij gebruiken FLASH! waar we kunnen. En je wilt mensen in beweging brengen, je hebt een gezamenlijk doel, dus het maakt niet uit.'* Bedrijfshouder Move2care: *'Bij de (FLASH!) activiteiten die ik heb georganiseerd is Move2care de afzender, ik maak promotie voor FLASH!'.* De GVO functionaris (GGD): *'Het was allemaal voor handen, vlaggen, dingen van internet, dat konden we allemaal gebruiken, dat was een goede zaak.'* Docent lichamelijke oefening VMBO: *'We hebben de naam FLASH! wel overal bij gebruikt, alle brieven, activiteiten.'*

Het flexibel omgaan met de naam FLASH! vergroot de zichtbaarheid van FLASH! en stimuleert het gebruik van de naam FLASH!. Daarentegen kan het ook de herkenbaarheid en begrip van FLASH! tegengaan. Het wordt lastiger te definiëren waar FLASH! precies voor staat als diverse groepen de naam ongecontroleerd gebruiken. Ook kan het zijn dat wanneer een groep de naam claimt (bijvoorbeeld VMBO jongeren) dit er toe bijdraagt dat hij minder aantrekkelijk wordt voor andere groepen (bijvoorbeeld ouderen). Het is echter wel goed om te merken dat in dat geval de campagne FLASH! in staat is de naam los te laten en een andere naam voor die groep te gebruiken. Wel kan het gebeuren dat de waarde van de claim die FLASH! in zich herbergt (kwaliteit interventies rondom bewegen) afneemt, wanneer veel groepen en initiatieven zich de naam toe-eigenen (als iedere ei een eko keurmerk krijgt wordt de waarde van het keurmerk minder).

7.9 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn een zevental veronderstellingen geëxpliciteerd en getoetst op draagvlak bij de verschillende respondenten.

Dat (1) diverse campagne activiteiten elkaar versterken (2) landelijk massamediaal werken draagvlak voor lokale activiteiten creëert en (3) FLASH! zich richt op het vormen van netwerken en het bij elkaar brengen van partijen op lokaal niveau, met als doel continuïteit en verankering, wordt door de respondenten bevestigd. Veronderstelling 4: FLASH! heeft in sterke mate aandacht voor prioriteiten en doelen van lokale partijen, beweegactiviteiten hebben een sterke lokale kleur, was moeilijker vast te stellen. De vraag blijft of FLASH! inderdaad de lokale problemen op zoekt en probeert die via maatwerk op te lossen, of dat FLASH! toch voornamelijk een standaard set aan leuke, lokaal in te kleuren activiteiten aanbiedt. Dat beweegactiviteiten lokaal worden ingekleurd, wordt bevestigd. De veronderstelling (5) dat bewegen positief is en dat het vandaar relatief eenvoudig is om mensen in beweging te krijgen roept de reactie op dat bewegen zeker niet alleen maar leuk is, met name voor jongeren, maar dat mensen in beweging te krijgen zijn, mits ze het juiste aansprekende beweegaanbod voorgeschoteld krijgen. Verleiding (6) is een belangrijke factor binnen FLASH! en wordt als zodanig door iedereen herkend. Het veld reageert hierop zeer positief. Het flexibel omgaan met FLASH! (7) als afzender wordt bevestigd, dit vergroot de zichtbaarheid van FLASH! en stimuleert het gebruik van de naam FLASH!. Daarentegen kan het ook de herkenbaarheid en begrip van FLASH! tegengaan.

Wat opviel is dat veel van der veronderstellingen waarover men in de organisatie praat niet expliciet terug te vinden zijn in projectdocumenten. Hierdoor roept het beeld wat door projectdocumenten geschetst wordt nog veel vragen op met betrekking tot het waarom van gemaakte keuzes. Een middel wat hierin behulpzaam kan zijn is het logisch kader met daarin de interventielogica schematisch weergegeven. In het theoretische hoofdstuk (2) schetsten we deze interventielogica met de niveaus (zie figuur 2.2). De link met veronderstellingen is dat de veronderstellingen op de verschillende niveaus (Project doel, Resultaten, Activiteiten en Middelen) geplaatst kunnen worden. Het hogere niveau wordt bereikt als de activiteiten uitgevoerd worden én de veronderstellingen juist blijken. Je kunt als FLASH! bijvoorbeeld alle activiteiten gericht op het krijgen van medewerking van sportorganisaties hebben uitgevoerd, maar als deze organisaties daartoe niet bereid zijn, wat vooraf wel werd verondersteld, is het resultaat (gerelateerde organisaties betrokken bij coördinatie en uitvoering van bewegingsbevorderende projecten) niet bereikt.

Kunnen we in FLASH! de verschillende niveaus en aannames per niveau onderscheiden? Ondanks dat we merken dat het niet eenvoudig is om FLASH! op deze wijze te vatten hebben we het wel geprobeerd (zie tabel 7.1). De overstijgende doelen zijn overgenomen uit het Meerjarenkader (2005). Het projectdoel is hieruit gededuceerd. We hebben geschoven met de (4) campagne doelstellingen, deze leken niet allemaal op éénzelfde niveau te horen. De doelstelling met betrekking tot gedragsverandering bijvoorbeeld, zien we meer als een indicator voor het bereiken van het projectdoel (meer mensen bewegen) dan als één van de te bereiken resultaten.

Een vraag die opkwam tijdens het 'invullen' van het schema was: Wat is de link van het campagnewiel met de te bereiken campagnedoelstellingen? Geïnterviewde respondenten brachten naar voren dat zij het campagnewiel niet zozeer als lineaire fasen zagen, maar eerder als functies, elementen om aan te denken per deelcampagne. In het meerjarenkader en ook in resultaten rapportages naar de financier, werden de FLASH! activiteiten geclusterd per fase van het campagnewiel. Er werd dus beschreven met welke activiteiten men gepoogd heeft te prikkelen, informeren, op het spoor te zetten en te verankeren. In tabel 7.1 is te zien dat we ook met de fasen van het campagnewiel geschoven hebben en deze nu op verschillende niveaus zijn terug te vinden. De veronderstellingen die in dit hoofdstuk besproken zijn hebben een plek gekregen in dit logisch kader. We denken dat het op deze wijze weergeven van de interventieniveaus van FLASH!, een handvat kan bieden voor het beschrijven, structureren en toetsbaar maken van veronderstellingen. Het invullen van het logisch kader 'dwingt' hiertoe.

Tabel 7.1 Interventielogica weergegeven in logisch kader.
Deel a: Overstijgende doelen, Project doel en Resultaten niveaus

Interventie niveaus	**Toelichting niveaus**	**FLASH!**	**Indicatoren**	**Meetmethode**	**Veronderstellingen**
Overstijgend(e) doel(en)	Een doel/Doelen op hoog niveau, bijv. nationaal beleid, waaraan het projectdoel bijdraagt	1. Vermindering kosten door ziekteverzuim en medische consumptie 2. Positieve bijdrage aan omgaan met, preventie van en beheersbaar krijgen van sommige ziektes en chronische aandoeningen 3. Meer bewegen levert een positieve bijdrage aan positieve ontwikkeling van de sociale omgeving 4. Toename van algemene gezondheid / verbetering van de gezondheidssituatie			
Project doel	Het doel van de interventie (de opbrengst van de interventie voor de doelgroep)	Meer voldoende (= voldoen aan NNGB) bewegende Nederlanders, ontdekken het plezier van bewegen en blijven bewegen	1 De normactiviteit van Nederlanders is toegenomen van 40% in 1998 naar 50% medio 2006. 2 De inactiviteit van de Nederlandse bevolking is teruggebracht van 12% in 1998 tot 10% in 2006	1. … … 2. - Maandelijks trendonderzoek TNO - Consumentenpanel	- Bewegen geeft naast voeding een heel belangrijke bijdrage aan gezondheid.
Resultaten	Uitkomsten van de activiteiten die leiden tot het project doel	1. Meer bekendheid aan (de betekenis van) de NNGB (KENNIS) 2. Bewerkstelligen van een positieve attitudeverandering ten aanzien van bewegen en het aangeven van eenvoudige manieren om bewegen in het dagelijkse leven in te passen (POSITIEVE ATTITUDE) 3. Deel van gerelateerde organisaties betrokken bij coördinatie en uitvoering van bewegingsbevorderende projecten (BREDER WERKVELD BETROKKEN) 4. 'Weinig actieve Nederlanders' een positieve beweegervaring geven (POSITIEVE BEWEEGERVARING)	1. Medio 2006 kent 50% van de volwassen bevolking de NNGB en 30% zoekt of krijgt informatie op de website, radio, tv, geschreven pers e.d. 2. Toename van 10% van het aantal mensen dat voornemens is binnen 6 maanden meer te willen gaan bewegen (40-50% naar 50-60% in 2006) 3. Naast alle sportorganisaties is 50% van de welzijns- en gezondheidsorganisaties incl. huisartsen en paramedici betrokken bij de coördinatie en uitvoering van bestaande projecten 4. Deelname van x scholen, bedrijven, instellingen etc. aan campagneactiviteiten (setting niveau)	1. - Maandelijks trendonderzoek TNO - Tracking onderzoek NIPO 2. - Maandelijks trendonderzoek TNO - Tracking onderzoek NIPO - Consumentenpanel 3. - lokale en regionale rapportages op de website 4. - participatie kan worden vergeleken tussen 'wel bereikt' en '(nog) niet bereikt' - TNO-onderzoek per setting	- Bewegen is leuk, mensen ontdekken het plezier, bewegen genereert een intrinsieke waarde. De beweegnorm biedt daarbij een richtlijn. - Bewegen is eenvoudig inpasbaar in het dagelijks leven. - Blijvende gedragsverandering vraagt dat de omgeving hiervoor bevorderend is. - FLASH! richt zich op het vormen van netwerken en het bij elkaar brengen van partijen op lokaal niveau, dit leidt tot verankering en continuïteit

Tabel 7.1 Interventielogica weergegeven in logisch kader.
Deel b: Activiteiten (per resultaat) en Middelen Niveaus

		Resultaat 1	**Resultaat 2**	**Resultaat 3**	**Resultaat 4**	**Veronderstellingen**
Activiteiten (per resultaat)	Wat het project (hoe) doet of gaat doen	1. KENNIS VAN NNGB - informeren via massamedia - communicatie via betrouwbare afzenders - ontwikkelen van eigen website - ontwikkelen van opvallende informatieproducten	2. POSITIEVE ATTITUDE TAV BEWEGEN - Prikkelen via massamedia (bestaande tv programma's, Postbus 51, buitenreclame) met boodschap dat dagelijks bewegen aantrekkelijk, gezond en gemakkelijk in te passen is en belangrijk - Impulsen geven aan bestaande initiatieven die gezond beweeggedrag beogen, samen met de organisaties die hier landelijk, provinciaal, regionaal en lokaal op gericht zijn	3. BREDER WERKVELD BETROKKEN - Koppelen van initiatieven in settings aan professionele ondersteuningsorganisaties - Vastleggen van afspraken in meerjarige contracten - Volgen van verloop van samenwerking via website en belonen van geboekte resultaten	4. POSITIEVE BEWEEGERVARING - ondersteunen van activiteiten in gemeenten, wijken, scholen, bedrijven en 'aankleden' van evenementen met FLASH! instrumentarium - ontwikkelen van laagdrempelig stimulerend beweegaanbod voor specifieke groepen	- Mensen worden geprikkeld door de campagneuitingen en gaan hierdoor informatie zoeken. - Lokaal moeten mogelijkheden tot bewegen aangeboden worden - Alleen massamediaal werken heeft geen, weinig effect op gedragsniveau - Alle sportorganisaties en 50 % van de welzijns- en gezondheidsorganisaties incl. huisartsen en paramedici zijn hiertoe bereid - Een boodschap kan je het beste communiceren via een betrouwbare afzender, hoef je niet per se zelf te doen - Diverse campagneactiviteiten versterken elkaar - Landelijk massamediaal werken creëert draagvlak voor lokale activiteiten - Mensen worden verleid om mee te doen met het aantrekkelijke, het inpasbare en het laagdrempelige
Middelen	De middelen nodig om de activiteiten te kunnen uitvoeren	Personeel - … Investeringen - … Operationele kosten - …	Personeel - … Investeringen - … Operationele kosten - …	Personeel - … Investeringen - … Operationele kosten - …	Personeel - … Investeringen - … Operationele kosten - …	- Het budget zal deels (…) worden aangevuld met sponsoring.
						Noodzakelijke veronderstellingen; voorwaarden om te kunnen starten: - financiering rond

H8 Conclusies en Discussie

Wat kwam naar voren in dit onderzoek: wat zijn sterke punten in de FLASH!-formule en welke inconsistenties/dilemma's kwamen we tegen?

De formule van FLASH! kenmerkt zich door een combinatie van massamediaal en lokaal werken. We moeten ingaan op de vraag of dit nu wel zo'n gelukkige combinatie is. Verder willen we ingaan op de drie basisconcepten: de planningsaanpak, de werkstijlen en de gehanteerde veronderstellingen. Zoals we schreven in het theoretische hoofdstuk (Hoofdstuk 2) zijn deze met elkaar verbonden. Als gevolg daarvan worden onderwerpen zoals netwerken in het hiernavolgende soms bij een ander kopje besproken dan in het resultaten hoofdstuk.

Massamediaal en lokaal

De combinatie massamediale en lokale aanpak lijkt een combinatie die elkaar wederzijds versterkt. Landelijke massamediale aandacht creëert draagvlak voor lokale activiteiten bij (potentiële) samenwerkingspartners; het maakt mensen bewust van het thema, agendeert dit, ook voor informele discussies, het creëert nieuwsgierigheid en betrouwbaarheid, laat zien dat de campagne in een groter geheel past en ondersteunt in die zin de lokale activiteiten. De lokale activiteiten voeden weer het massamediale werken, zoals de lokale plannen die op Internet geplaatst zijn. En vooral: de lokale activiteiten geven handen en voeten aan de massamediale boodschap, creëren een context waarin bewegen gemakkelijker en aantrekkelijker wordt, waarbij mensen (ook van elkaar) kunnen zien dat meer bewegen maar een kleine stap is. Dit sluit aan bij het idee wat we in de Theoretische achtergronden schetsten (Hoofdstuk 2), dat een massamediale aanpak kan profiteren van lokale activiteiten.

In het onderzoek kwam het beeld naar voren dat het massamediale werken binnen NISB/het FLASH! team, met enige scepsis bekeken werd, als een nu eenmaal noodzakelijk buitenbeentje. Wij veronderstellen dat het massamediale werken meer geïntegreerd zou kunnen worden in de werkwijze, wellicht door deze interne scepsis gezamenlijk tegen het licht te houden, te onderzoeken. Anderzijds lijkt het van belang om de massamediale boodschap meer van binnenuit NISB te laten komen. Het is van belang de personen die deze boodschappen gaan verzorgen, mee te laten draaien in interne discussies. Om deze discussie handen en voeten te geven en om een brede draagvlak te creëeren voor de vorm waarin de massamediale boodschap wordt gegoten, zou het bijvoorbeeld goed zijn samen met deze personen de belangrijkste succesfactoren van een

massamediale gezondheidsbevorderende campagne zoals geïdentificeerd door Noar (2006) te bespreken (zie Theoretische achtergronden, tabel 2.1, voor een overzicht van deze succesfactoren).

In het onderzoek werd wel naar voren gebracht dat de massamediale aandacht te 'licht' was, niet voldoende massief en continu. Hier zien we wel een dilemma. De massamediale inspanning moet een drempelwaarde overschrijden om echt overal op te vallen. En moet over een redelijk lange periode volgehouden worden willen de lokale initiatieven ervan kunnen profiteren. Dit kost echter veel inspanning (Postbus 51 spotjes moeten voor allerlei pro-sociale doelen ingezet kunnen worden; er is veel concurrentie) en/of geld, wat ook lokaal benut kan worden. Een optie lijkt om de campagnes een zeer heldere en begrijpelijke boodschap mee te geven, met een meer beklijvend effect, dat ook cognitief kan worden verankerd. Dat zou bijvoorbeeld de beweegnorm (een half uur per dag) kunnen zijn, met varianten die steeds dit idee versterken. De uitdagingen liggen in het zoeken van simpele, relatief goedkope uitingen, die toch attentiewaarde bezitten en in een multi-mediale aanpak, met ook minder kostbare media dan TV. Zeker moet hierbij aan free publicity worden gedacht.

De massamedia zou wellicht nog meer kunnen spiegelen wat er lokaal al aan de gang is. Hier zou een (rol) modelwerking van uit kunnen gaan met betrekking tot bewegen, 'iedereen doet 't'. Ook het regionale massamediale werken kan hier een belangrijke rol in nemen. Hierin kan gewezen worden op de plaatselijke activiteiten van FLASH! Daarover kan weer gerapporteerd worden, etc. Het effect wat je hiermee wilt bereiken is dat mensen bewegen als iets vanzelfsprekends gaan beschouwen.

Planningsaanpak

In dit onderzoek naar de FLASH! werkwijze is gekeken naar de planningsaanpak van FLASH!. De werkwijze van FLASH! heeft kenmerken van de klassieke doel-middel planningsaanpak maar daarnaast ook kenmerken van de systemische, evolutionaire en procesmatige planningsaanpak (Hoofdstuk 5).

De klassieke doel-middel planning weg is bewandeld, aansluitend op de wens van de financier. Doelen zijn gesteld en er is naar gestreefd deze te realiseren. De te bereiken resultaten zijn echter niet van te voren uitgedacht tot op activiteiten niveau. Dit is ook voor de hand liggend gezien het feit dat campagnevoeren een vrij nieuwe en onbekende 'tak van sport' was voor NISB als organisatie. Maar het levert ook de nodige flexibiliteit op om met de vele mogelijkheden in de verschillende settings om te kunnen gaan en de gevonden kansen te benutten.

De systemische planningsaanpak is duidelijk herkenbaar in de wijze waarop FLASH! met haar partners omgaat. De wens, behoefte en realiteit van FLASH! om aan te sluiten bij sociale

regels en prioriteiten van partners waarmee zij samenwerken, leidt tot vruchtbare samenwerkingsverbanden. Het aansluiten bij wensen van lokale partners, heeft wel als gevolg dat moeilijk te voorspellen is wat de precieze uitkomsten zijn, wat minder aansluit bij de wens van de financier. Anderzijds ontstaat zo wel een geactiveerd netwerk dat potentieel de campagne kan verduurzamen.

De evolutionaire planningsaanpak zien we bij FLASH! in het grijpen van kansen en het creëren van keuzevrijheid en diversiteit bij activiteiten. Voor de einddoelgroep is er (bijvoorbeeld bij beweegweken) veel keuze en diversiteit in beweegactiviteiten. Men werkt met 'halffabrikanten', die wel of niet vervolmaakt worden. Voor het intermediaire kader (bijvoorbeeld VMBO docenten) is er veel keuze om een programma naar eigen keuze neer te zetten, naar eigen wens. Een kanttekening die we willen plaatsen bij deze benadering is dat wanneer men meerdere mogelijkheden creëert en de omgeving hierin laat selecteren (leskrant), het van belang is om dit te evalueren, hier de lessen uit te trekken: wat werkte goed, wat werkte minder.

De procesmatige planningsaanpak zien we bij FLASH! in het werken met richtlijnen, met niet heel specifieke vaststaande doelen. Meer mensen aan het bewegen krijgen, bewegen is leuk, is deze richtlijn. Bij elke stap (bijvoorbeeld elke deelcampagne) is geleerd, lessen werden meegenomen. Het is echter aan te bevelen de geleerde lessen meer te expliciteren en beschikbaar te maken voor anderen.

FLASH! heeft een ruimer planningsidee gevolgd dan de klassieke doel-middel planningsaanpak. We denken dat deze bredere visie op plannen ook interessant is voor het bredere GVO-veld. Er wordt veel ruimte gegeven aan samenwerkingspartners om 'halffabrikaten' van FLASH! naar eigen situatie, wensen en prioriteiten vorm te geven, waardoor veel uiteenlopende 'eindproducten' ontstaan. We raden aan deze werkwijze vast te houden, ook al is het hiermee moeilijk om van te voren vast te stellen welke resultaten precies behaald zullen worden. Ditzelfde gaat op voor het benutten van kansen, onderdeel van de evolutionaire planningsaanpak. Het stap voor stap leren aan de hand van een richtlijn (procesmatige planningsaanpak) is een voor de hand liggende werkwijze geweest gezien de beperkte ervaring die NISB aanvankelijk had met (massamediaal) campagne voeren. Bij deze situatie paste het van te voren volledig uitgedachte plan (klassiek) veel minder.

Werkstijlen

De beide 'campagne regisseurs', hier gepresenteerd als prototypen voor een bepaald soort professional, hebben in meerdere of mindere mate affiniteit met de verschillende planningsaanpakken.

De campagneleider, die vooral verantwoordelijk was voor het massamediale deel, heeft sterke affiniteit met de klassieke planningsaanpak, hij is doelgericht, werkt zelfstandig en heeft affiniteit met top-down massamediaal campagnevoeren. Zijn werkstijl reflecteert ook de evolutionaire planningsbenadering, de leskrant voor basisscholen, met allerlei mogelijkheden, was het idee van de campagneleider en een goed voorbeeld van een evolutionaire manier van werken. De systemische aanpak past minder bij de campagneleider, alhoewel hij wel goed de behoeften van de doelgroep weet te erkennen en te herkennen en daar met interventies op inspeelt. De ideeën van Sinterklaas als autoriteit bij kinderen op de basisschool, hippe VBMO clinics en geschikte cabaretières voor ouderen, kwamen tot stand via de campagneleider. Deze interventies sloten aan bij de sociale regels van het systeem. De kenmerken van de procesmatige planningsaanpak hebben ook minder raakvlakken met de manier van werken van de campagneleider. Hij heeft oog voor kansrijke situaties, maar denkt erg 'in het nu'.

De werkstijl van de sectormanager heeft uitgesproken kenmerken van de systemische planningsaanpak. Vooruit plannen binnen de omgeving, met veel oog voor lokale regels, mogelijkheden en onmogelijkheden. De procesmatige aanpak staat haar echter ook op het lijf geschreven. Ze heeft oog voor kansrijke situatie, staat volop open voor het leren van nieuwe situaties en heeft een duidelijke 'strategic intent' voor ogen, namelijk meer mensen aan het bewegen krijgen en houden en dit door het bouwen van netwerken te faciliteren. Het stap voor stap leren en koersen op nieuwe kansrijke situaties, lijkt dichter bij haar werkstijl te liggen dan het klassieke vastzetten van doelen en middelen en dit pad aflopen. Ook de evolutionaire aanpak heeft raakvlak met de werkwijze van de sectormanager. Ze staat open voor het uitproberen van nieuwe methoden, hoewel ze hierin iets minder risico lijkt te willen nemen dan de campagneleider. In die zin heeft ze meer oog voor de bredere belangen van NISB als organisatie, wat ook past bij haar functie.

Wat kunnen we leren uit de beschrijving van de werkstijlen van de twee belangrijke campagneregisseurs? We willen er voor pleiten dat de slagvaardigheid, het netwerken en het aanpassen naar het lokale worden behouden. Tegelijk moeten de gevonden verschillen in werkwijze meer aandacht krijgen en onderwerp zijn van goed intern debat. Nu ontstaan fricties waar het gaat om het leggen van prioriteiten, ook m.b.t. de besteding van geld. Beide typen professionals, elk met hun specialiteit, zouden meer als besluitvormende eenheid moeten opereren. Dit betekent ook dat hun veronderstellingen veel meer op tafel moeten komen en expliciet gemaakt moeten worden, met de opzet hierover tot consensus te komen. Dit alles met behoud van de specifieke expertise die het werken in nogal uiteenlopende velden (massamediaal, lokaal) vereist.

Veronderstellingen

We zagen dat het creëren van netwerken door de sectormanager inderdaad een vervolg op FLASH! beweegactiviteiten faciliteert. FLASH! slaagt erin mensen aan elkaar te verbinden, netwerken te versterken. We denken dat het van belang is om dit netwerken in de campagne te behouden, met de kanttekening dit af te wisselen met prikkelende massamediale boodschappen om de attentiewaarde hoog te houden. De sectormanager zet in op het ontwikkelen van duurzame omgevingen die pro-bewegen zijn. Maar daarbij ontbreekt het aan urgentie. Je moet aan de andere kant ook iets hebben wat de noodzaak tot 'iets doen' benadrukt. In de keuze van activiteiten moet geschakeld worden tussen lokaal en massamediaal werken. Het netwerken moet, voor het beklijven. Het massamediale moet ook blijven om de urgentie hoog te houden. Het slim combineren, zoals de eerste veronderstelling luidde, is hierbij van belang!

Een ander belangrijk streven van de campagne is het realiseren van lokale plannen. Lokale beweeginitiatieven worden ondersteund. Betrokken organisaties stellen beweegplannen voor de toekomst op. Zoals we al aangaven in het planningsaanpak hoofdstuk hebben FLASH! betrokkenen, de medeorganisatoren van FLASH! activiteiten, in verschillende mate ondersteuning nodig. Vanuit kostenoogpunt is het interessant er in ieder geval naar te streven die 'groep' erbij te betrekken die enthousiast is over (de missie van) FLASH! en die weinig ondersteuning nodig heeft.

Wat in dit onderzoek niet helemaal duidelijk is geworden, de tijd ontbrak om hier uitvoerig aandacht aan te besteden, is de plek van de lokale plannen ten opzichte van de campagnedoelen. Is het realiseren van de lokale plannen een operationalisering van de laatste doelstelling die gaat over het stimuleren van lokale initiatieven of is het een vijfde campagne doelstelling? Het realiseren van (300) lokale plannen leek in ieder geval een campagnedoel te zijn. De geïnterviewde lokale FLASH! partners waren niet onverdeeld enthousiast over de wijze waarop deze lokale plannen moesten worden ingevuld en over de effectiviteit hiervan. Te ingewikkeld, werd aangegeven. 'Dat doen partners alleen voor de subsidie en het plan komt daarna in een la terecht en doen ze niks meer mee.' Het zou in het draaiboek van scholen moeten komen, zo gaf men aan, dan wordt het ook echt gebruikt. Wanneer de intentie van lokale plannen met name is om de ondersteuning van partijen in het werk aan te tonen (naar de financier), lijkt het een goede optie hierin minder gebruik te maken van uitgebreide in te vullen plannen, maar gebruik te maken van eenvoudiger notities waarmee de betrokkenen een groter gevoel van eigendom hebben, evengoed dienend als 'bewijs'. De huidige lokale plannen werden vaak door stagiaires ingevuld omdat dit door de partners als teveel werk ervaren werd en lijken op deze manier het doel van 'verankering' voorbij te schieten. NISB intern

leek er ook weerstand te zijn tegen de lokale plannen. Het zou interessant zijn hier nader na te kijken. Het duidelijk positioneren van deze 'doelstelling' in het logisch kader (Hoofdstuk 7) zou de plek van de lokale plannen in de campagne kunnen verduidelijken.

Interessant was de bevinding dat men op nationaal niveau wel flexibel kan plannen, maar dat e.e.a. niet garandeert dat er lokaal even flexibel meebewogen wordt. Ook lokaal zit men vaak vast in doel-middel planning, met geoormerkte budgetten en een gefixeerd programma. Deze lokale inertie om snel te kunnen ingaan op FLASH!-initiatieven moet terdege meegenomen worden in de keuze voor lokale partners (het moet niet *te* vastliggen) en in de uitwerking ter plaatse. Anderzijds, een zekere verankering van FLASH! in een jarenlang lokaal programma is op zichzelf i.v.m. de continuïteit weer een goede zaak.

De verleidende, niet moralisende aanpak van FLASH! leidt bij de einddoelgroep en het intermediaire kader tot veel enthousiasme. De verleiding bestaat uit aantrekkelijke, laagdrempelige activiteiten, vrije keuze hiervoor en rolmodellen, van buiten (clinic docenten) en vanuit de eigen groep (leerlingen) en uit het enthousiasme van de FLASH! mensen. Het verleiden (in plaats van moraliseren) zat grondig verweven in alle deelcampagnes en we zouden willen aanbevelen dit ook in een vervolg zo te houden.

Dat er steeds meer aandacht komt voor verleidende in plaats van moraliserende aanpakken blijkt ook uit bijvoorbeeld de belangstelling voor technieken als motiverende gespreksvoering in bijvoorbeeld preventieve diabeteszorg (UMC Nijmegen); motiverende gespreksvoering heeft als een van haar uitgangspunten dat de hulpverlener niet moraliserend, oordelend in gesprek gaat met de cliënt, maar juist probeert deze te verleiden, te motiveren tot gedragsverandering (Schippers *et al.* 2002). Dat er bredere belangstelling is voor verleiden in plaats van moraliseren blijkt bijvoorbeeld ook uit het feit dat NIGZ kondigde in haar elektronische nieuwsbrief (3/3/'06) een nieuw boek aankondigt over motiverende gespreksvoering. Wel is het waarschijnlijk zo dat niet alle personen even gevoelig zijn voor deze benadering. Dit is echter nog nauwelijks geanalyseerd. Ook voor het vervolg van deze campagne is het een interessant thema voor nader onderzoek.

Verder leek in de campagne soms de veronderstelling naar voren te komen dat het relatief eenvoudig is om mensen in beweging te zetten, wat op zichzelf goed aansluit bij een massamediale aanpak. De media kunnen het laatste zetje geven. Daarnaast of daar tegenover kwam de veronderstelling naar voren dat het wel of niet voldoende bewegen afhankelijk is van vele (een contingent aan) factoren. Dat bijvoorbeeld ook de omgeving van mensen, zowel sociaal als fysiek (accommodatie, plek om te spelen) een belangrijke rol speelt met betrekking tot het wel of niet

voldoende bewegen. Dit is weer een andere insteek. We willen ervoor pleiten dat er een sociaal psychologische verdiepingsslag wordt gemaakt op dit punt. Het bewijs dat bewegen goed is voor de gezondheid is reeds geleverd (zie o.a. Proper, et al., 2005). Bewegen geeft zeker een aantal positieve impulsen. Je voelt je fitter, sterker, meer ontspannen. Maar er zijn ook negatieve reacties denkbaar: je wordt er moe van (en die energie heb je voor andere zaken nodig), je gaat zweten (en dat ruikt niet lekker), en je moet al zoveel in het dagelijkse leven. Verder is het wel of niet bewegen verweven met allerlei andere routines: het is onderdeel van een leefstijl. Dit thema verdient meer aandacht. Belangrijk is het dat er een uniformiteit in denken is of komt binnen het NISB. De basisveronderstellingen moeten expliciet zijn, hier moet bewust mee worden omgegaan. Over de veronderstellingen onder de campagne moet men het eens zijn.

Wat we niet ter discussie willen stellen is dat het per doelgroep en locatie verschilt wat het vergt om mensen in beweging te krijgen. De settingbenadering sluit hier heel goed bij aan. FLASH! heeft aandacht voor de prioriteiten en doelen van lokale partijen waar mee men samenwerkt. Intermediaire partners beschouwen het als positief dat ze vrij met de FLASH! naam om kunnen gaan, dat men de naam FLASH! naar wens wel of niet kan gebruiken.

Voor de continuïteit van de campagne wordt deels gezorgd door het vormen van netwerken. Ook het geven van scholingen bij woonzorgcombinaties en een vervolgproject voor het VMBO binnen het reguliere werk van NISB draagt hieraan bij. De continuïteit van lokale activiteiten lijken voor een belangrijk deel af te hangen van enthousiaste kartrekkers. Belangrijk is om aandacht te houden voor deze mensen en wat hen beweegt. Ook een enthousiaste doelgroep kan een belangrijke rol spelen door te stimuleren dat intermediaire kaders met nieuwe initiatieven komen.

Werkt FLASH! nu wel of niet? Deze vraag is moeilijk eenvoudig te beantwoorden en was ook niet object van dit onderzoek. Toch willen we er even bij stilstaan. FLASH! heeft veel mensen op de been gebracht, zoveel is zeker. Maar het heeft ook veel geld gekost. Hiervan moeten we uitgaan: is er een goede verhouding tussen in- en output, is het rendement voldoende groot? Een van de problemen bij de beantwoording is dat bij het loslaten van het doel-middel denken een precieze meetlat ontbreekt. Zoals in het theorie-gedeelte is gesteld: wat men wint aan relevantie, verliest men aan controle. Toch moet er geëvalueerd worden, zowel om de volgende strategisch verantwoorde stappen te zetten (wat geheel binnen een alternatieve planningsaanpak zou vallen) als om de inzet van publieke middelen te rechtvaardigen. Het lijkt dringend gewenst om in dergelijke situaties criteria te ontwerpen, die voor de beoordeling van effectiviteit bruikbaar zijn.

Tegelijk willen we benadrukken dat – meer dan bij FLASH! gebeurd is – de cruciale

beslissingen meer bewust en geëxpliciteerd genomen moeten worden. Beslissingen die door deskundige buitenstaanders te controleren zijn. Men kan denken aan een externe toetsingscommissie, wat verder gaat dan een begeleidingscommissie, die een dergelijke campagne beproefd op zijn professionele rationaliteit. Tracking en tracing, zou men kunnen zeggen, maar dan m.b.t. de genomen besluiten en de veronderstellingen die daaraan ten grondslag lagen, ondersteund met tussentijds onderzoek, waar dit nodig lijkt. Een planningsmodel zoals weergegeven in de conclusie van het hoofdstuk Veronderstellingen (7), kan hierbij behulpzaam zijn.

Met het onderhavige project heeft het FLASH!-team in ieder geval aangetoond open te staan voor een grondige reflectie op de gekozen route. Dit zou een vervolg moeten krijgen. En mogelijk zou het idee van een continue toetsingscommissie ook voor andere GVO-campagnes die een alternatieve planningsbenadering volgen, interessant kunnen zijn.

Bijlage 1 Afkortingen

BRES	
BRAVO	Voldoende Bewegen, niet Roken, matig Alcoholgebruik, gezonde Voeding, Veiligheid en Veilig Vrijen, voldoende Ontspanning
CiB	Communities in Beweging
CG-raad	Chronisch zieken en Gehandicapten Raad
COPD	Chronic Obstructive Pulmonary Disease, een verzamelnaam voor chronische obstructieve longziekten waaronder bronchitis en emfyseem
FET	FLASH! Energy Tour (voor VMBO scholieren)
GALM	Groninger Actief Leven Model
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
GVO	Gezondheidsvoorlichting en –opvoeding
HAN	Hogeschool v. Arnhem & Nijmegen
Lage SES	Lage sociaal economische status
MBvO	Meer Bewegen voor Ouderen
NebasNsg	Nederlandse sportorganisatie voor mensen met een beperking
NHG	Nederlandse Huisartsen Genootschap
NIB	Nederland in Beweging (tv programma)
NIGZ	Nationaal Instituut voor Gezondheidsbevordering en Ziektepreventie
NISB	Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen
NIZW	Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn
NOC*NSF	Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie
SWO	Stichting Welzijn Ouderen
VNG/LC	Vereniging van Nederlandse Gemeenten / Landelijk contact - Nederlands instituut voor Lokale sport & Recreatie
VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WUR	Wageningen Universiteit en Research
ZonMw	Zorgonderzoek Nederland Medische Wetenschappen