

De bindende kracht van bedrijfssport



Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis die werknemers van Goudsmit Magnetics geven aan het multisportprogramma GAUSS D'R OP!! en de invloed op de sociale interacties tussen collega's.

Jorik Reins

De bindende kracht van bedrijfssport

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis die werknemers van Goudsmit Magnetics geven aan het multisportprogramma GAUSS D'R OP!! en de invloed op de sociale interacties tussen collega's.



Universiteit Utrecht

2 juli 2018, Utrecht

Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)
Master Sportbeleid en Sportmanagement

Student: Jorik Reins
Studentnummer: S5780292
E-mail: J.n.reins@students.uu.nl

Afstudeerbegeleidster: Inge Claringbould
Tweede lezer: Michel van Slobbe

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie waarin ik de resultaten van het onderzoek dat ik heb gedaan naar de invloed van bedrijfssport op de sociale interacties binnen Goudsmit Magnetics presenteer. Na twee jaar vormt dit rapport de afsluiting van mijn deelname aan de masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement. Met dit eindverslag komt een einde aan mijn masterstudie, maar ook een einde aan mijn leven als student. Na het afronden van de Hbo-opleiding Sport, Gezondheid en Management te Nijmegen wist ik dat ik nog niet uitgeleerd was. Hoewel het met vallen en opstaan ging, kan ik met trots terugkijken op de afgelopen periode.

Via deze weg wil ik mijn dank uitspreken naar een aantal personen en organisaties. Mijn masterscriptie heb ik geschreven in het kader van mijn traineeship binnen sport&zaken. Een leuke club mensen, een mooie organisatie met succesvolle bedrijfssportprogramma's, waar ik veel geleerd heb, veel gelachen heb en onvoorwaardelijk veel steun heb gehad. In het bijzonder wil ik Pijke den Ambtman bedanken. Als vierde stagebegeleider kreeg hij de taak mij te begeleiden tijdens het afstuderen. Geen gemakkelijke taak, maar ik heb mij tijdens deze samenwerking altijd heel prettig en gehoord gevoeld. Via sport&zaken heb ik de mogelijkheid gekregen dit casuonderzoek binnen Goudsmit Magnetics uit te voeren. Ik wil alle deelnemers aan dit onderzoek bedanken voor hun openheid, en in het bijzonder Jeff Hagelen. De strakke planning en goede informatievoorzieningen hebben mij zowel voor, tijdens als na het onderzoek onwijs geholpen.

De begeleiding vanuit de studie heb ik ook altijd gewaardeerd. Met de nodige feedback heeft mijn scriptiebegeleidster, Inge Claringbould, een significante bijdrage geleverd aan het eindresultaat. Zowel tijdens de gehele studie als tijdens mijn masterscriptie kreeg ik van Inge altijd heldere feedback waarmee ik echt aan de slag kon.

Ook wil ik Bas Vriens bedanken. Van klasgenoot, naar kameraad, naar onderzoeksbuddy naar zwager. Naast de goede feedback hebben de vele avonden samenwerken mij ook veel plezier gebracht tijdens mijn scriptieperiode.

Ik wens u veel leesplezier en zie reacties graag tegemoet!

Jorik Reins

Utrecht, juli 2018

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleem- en doelstelling.....	8
1.3 Onderzoeksvraag.....	9
1.4 Begripsbepaling.....	9
1.5 Relevantie.....	10
1.6 Leeswijzer.....	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1 Bourdieu.....	12
2.2 Habitus.....	12
2.3 Field & Position-taking.....	13
2.4 Resumé.....	13
3. Literatuurstudie.....	15
3.1 De sociale dimensie van sport en bewegen.....	15
3.2 De veranderende arbeidsmarkt.....	16
3.3 De vitale werknemer.....	17
3.4 Bedrijfssport: Het wondermiddel?.....	18
3.5 Bedrijfscultuur en sport.....	18
3.6 Sociale interacties.....	19
3.7 Beïnvloeding.....	20
3.8 Resumé.....	20
4. Methode.....	22
4.1 Onderzoeksperspectief.....	22
4.2 Onderzoeksmethoden.....	22
4.3 Respondenten.....	23
4.4 Data-analyse.....	23
4.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	24
4.6 Positie van de onderzoeker.....	24
5. Resultaten.....	26
5.1 Karakterisering Goudsmit Magnetics.....	26
5.2 Eerste Strong Viking Run.....	28
5.3 Sport- en Beweegscan.....	30
5.4 Inschrijffase.....	32
5.5 De start.....	34

5.6	Sociale veranderingen	37
6.	Analyse	46
6.1.	Theoretisch kader	46
6.2	Literatuurstudie.....	48
7.	Conclusie	50
8.	Discussie	52
8.1	Beperkingen.....	52
8.2.	Vervolgonderzoek	52
8.3	Aanbevelingen.....	53
	Literatuurlijst	54
	Bijlage 1 – Topiclijst Deelnemers.....	58
	Bijlage 2 – Topiclijst Niet-deelnemers.....	61
	Bijlage 3 – Codeboom.....	64

Samenvatting

Voorgaande studies naar de effecten van een bedrijfssportprogramma hebben zich veelal gericht op de lichamelijke effecten voor werknemers en de positieve effecten op een organisatie: *“Werknemers worden gezonder, verzuimen minder en zijn in staat tot op een hogere leeftijd door te werken.”* (Van Wier, Van Dongen, Van Tulder, 2013). Binnen de bestaande literatuur worden de veranderingen die een bedrijfssportprogramma binnen een organisatie teweegbrengt buiten beschouwing gelaten. Met dit onderzoek is daarom getracht de effecten van een bedrijfssportprogramma op sociaal gebied te bevragen. De volgende hoofdvraag is leidend geweest tijdens de uitvoer van dit onderzoek:

Welke betekenissen geven werknemers van Goudsmit Magnetics aan het bedrijfssportprogramma GAUSS D’R OPI! en op welke wijze beïnvloedt dit de sociale interacties in deze organisatie?

Goudsmit Magnetics is een organisatie gevestigd in Waalre en is in 2017 gestart met een bedrijfssportprogramma. Aan de hand van dertien semigestructureerde interviews met werknemers die wel deelnemen, en werknemers die niet deelnemen aan het sportprogramma is bovenstaande vraag beantwoord.

Om in kaart te brengen hoe de sociale interacties binnen Goudsmit Magnetics worden beïnvloed door het bedrijfssportprogramma is eerst onderzocht hoe het sportprogramma tot stand is gekomen. Jeff Hagelen, Managing Director, enthousiasmeerde tien werknemers om gezamenlijk een Strong Viking Run te volbrengen. Met behulp van een bootcamptrainer werd getraind naar dit evenement: *“Dat gevoel, de euforie om gezamenlijk een doel te bereiken”* (Wel-deelnemer). De bootcamptrainingen werden doorgezet en de tien werknemers gingen als ambassadeurs door de organisatie om meer werknemers te informeren en te enthousiasmeren. De groep sporters groeide en er werd besloten het sportprogramma breder op te zetten. Er werd een Sport- en beweegscan uitgezet en het bleek dat ook wielrennen en hardlopen geschikt zijn als programmaonderdelen voor Goudsmit Magnetics. De werknemers kregen de kans zich in te schrijven voor de drie sportprogramma’s. Naast de bootcamptrainingen werden er binnen Goudsmit Magnetics nu ook hardlooptrainingen en wielrentrainingen georganiseerd.

De betekenis die werknemers geven aan het sportprogramma wordt bepaald door de beeldvorming over het sportprogramma en veranderde op een aantal momenten tijdens het programma. De tien werknemers die een Strong Viking Run volbrachten, werden door de respondenten geassocieerd met kracht, conditie en uithoudingsvermogen. Er werd aanvankelijk met een scheef oog gekeken naar de werknemers die vanuit de organisatie gingen sporten. De tien werknemers positioneerden zichzelf vervolgens als ambassadeurs voor het sportprogramma, dat binnen de organisatie een gevoel van openheid creëerde. Het uitzetten van de Sport- en beweegscan gaf de werknemers het gevoel dat zij hun inbreng konden doen. Toen ook het wielrennen en hardlopen startte nam meer dan een kwart van de werknemers van Goudsmit Magnetics deel aan één van de sportprogramma’s.

Al deze momenten hadden invloed op de sociale interacties die plaatsvonden binnen Goudsmit Magnetics. Uit dit onderzoek blijkt dat deze interacties te verdelen zijn in vier vormen. De eerste vorm van interactie vond plaats tussen werknemers die gezamenlijk gingen sporten, en tevens directe collega’s waren. Deze werknemers leerden elkaar beter kennen, ervoeren een diepere vorm van communicatie en het sportprogramma heeft bijgedragen aan de manier van samenwerken op de werkvloer. Een tweede vorm van interactie vond plaats tussen werknemers die gezamenlijk gingen sporten, maar werkzaam waren op andere locaties of andere afdelingen. Door de structuur van

Goudsmit Magnetics (drie afzonderlijke locaties in één straat in Waalre) kenden deze werknemers elkaar op een oppervlakkige manier. Het sportprogramma creëerde een setting waarin zij elkaar beter leerden kennen. Een derde vorm van interactie vond plaats tussen werknemers die wel deelnamen en werknemers die niet deelnamen. Het blijkt dat daarin weinig veranderingen plaatsvonden. Er werd weinig interesse getoond vanuit de niet-deelnemers in het sportprogramma en de beeldvorming over elkaar werd nauwelijks beïnvloed door het wel of niet deel te nemen. De sporters vonden het wel “*jammer*” dat bepaalde werknemers niet deelnamen. De laatste vorm van interactie vond plaats tussen werknemers die niet deelnamen aan het programma. Dit vormt ook de kritische blik op het bedrijfssportprogramma. Uit dit onderzoek blijkt dat werknemers die niet deelnamen aan het sportprogramma niet openlijk de ruimte ervaren om hun kritische blik op het sportprogramma te uiten. Er wordt aangegeven dat het sportprogramma duur is, de kans op blessures relatief groot is en dat door het sportprogramma mogelijk effectieve werktijd verloren gaat. Deze onderwerpen worden regelmatig onderling besproken in de wandelgangen. Daarentegen geldt dat het algemene en heersende beeld bij Goudsmit Magnetics over het sportprogramma uitsluitend positief is. Door de groei en ontwikkeling van het sportprogramma kan geconcludeerd worden dat het als vanzelfsprekend wordt gezien dat er gesport wordt, dat men het goed vindt dat het plaatsvindt, maar laat iedereen daarin zijn of haar eigen keuzes maken.

1. Inleiding

Dit onderzoek focust zich op de invloed van een bedrijfssportprogramma op de sociale interacties tussen werknemers van Goudsmit Magnetics. In hoeverre worden deze onderlinge sociale interacties beïnvloed en welke conclusies kunnen daaruit getrokken worden? In dit inleidende hoofdstuk komt allereerst de aanleiding van dit onderzoek aan bod. Vervolgens worden de probleemstelling, de doelstelling, de onderzoeksvraag, de begripsbepaling, de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie en de leeswijzer behandeld.

1.1 Aanleiding

Het investeren in het welzijn van werknemers geniet steeds meer aandacht. McGillivray (2005) laat binnen zijn onderzoek zien dat sinds de jaren '80 een toename zichtbaar is in het aantal organisaties die investeren in vitaliteitsprogramma voor werknemers. Ook Zoller (2003) ziet sinds de jaren '80 meer aandacht voor gezondheidsprogramma's binnen organisaties. Dit werd destijds gedreven door het verlangen om te besparen op de kosten van ziekte en verzuim. Ook uit het onderzoek 'Gezond Ondernemen' van ziektekostenverzekeraar Zilveren Kruis (2017) blijkt dat de gezondheid en vitaliteit van werknemers een steeds prominentere rol zijn gaan spelen in het organisatiebeleid van bedrijven. De motieven van organisaties zijn sinds het onderzoek van McGillivray uit 2005 wel veranderd.

De voornaamste reden om nu te investeren in het welzijn van werknemers is de duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid focust op het aanbieden van mogelijkheden aan werknemers, alsmede over het beschikken van voorwaarden om met behoud van gezondheid en welzijn te blijven functioneren (Akkers, 2015). Door vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt spelen veel organisaties in op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Een andere reden om te investeren in de gezondheid en vitaliteit van werknemers is het verlagen van het ziekteverzuim. Een zieke werknemer kost een werkgever gemiddeld €230,- per dag (TNO, 2016). Naast bovenstaande redenen investeren organisaties in de gezondheid en vitaliteit van hun werknemers om bijvoorbeeld de productiviteit te verhogen, de sociale cohesie te versterken of het aantrekkelijker maken van het imago.

Organisaties zien een sport- en beweegprogramma steeds vaker als een manier om te investeren in het welzijn van werknemers. Uit onderzoek van Verhoofdstad (2014) blijkt dat het aanbieden van sport- en beweegmogelijkheden voor werknemers steeds frequenter onderdeel uitmaakt van het totale vitaliteitsbeleid binnen organisaties. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) deden in 2015 onderzoek naar het sport- en beweeggedrag van werknemers. Uit dit onderzoek blijkt dat 55% van de werknemers tussen de 18 en 65 jaar voldoet aan de Nederlandse Norm Gezond Bewegen, 20% voldoet aan de Fitnorm en 60% van de werknemers sport wekelijks.

Bedrijfssport is dus theoretisch gezien bij uitstek de plaats waar het welzijn van individuen kan worden verbeterd. Wetenschappelijke studies, waaronder de onderzoeken van McGillivray (2005) en Verhoofdstad (2014), focussen op het fysieke kapitaal en de bijbehorende invloed op de gezondheid en vitaliteit. Er is echter nog geen onderzoek gedaan naar de invloed van bedrijfssport op het sociaal kapitaal van werknemers of een organisatie. Volgens Bailey et al. (2013) leidt samen sporten tot een vergroting van het sociale netwerk en tot de sociale inclusie van individuen. Elling (2003) stelt daarentegen dat sociale inclusie automatisch leidt tot sociale exclusie. Waar individuen een groep vormen, ontstaat een groep individuen die daartoe niet gerekend wordt. Hoe komt dit tot uiting binnen een bedrijfssportprogramma, waar collega's van dezelfde afdeling wel en niet aan deelnemen?

Hoe beïnvloedt dit de sociale interacties en beoordelingen ten opzichte van elkaar? De invloed van een bedrijfssportprogramma op een organisatie, wat is die eigenlijk?

Om antwoord te geven op bovenstaande vragen is Goudsmit Magnetics benaderd. Goudsmit Magnetics is een organisatie gevestigd te Waalre en in 2017 gestart met het vitaliteitsprogramma GAUSS D'R OP!! Een onderdeel van het totale vitaliteitsprogramma is de mogelijkheid voor werknemers om te sporten en bewegen. Goudsmit Magnetics staat binnen deze studie centraal.

1.2 Probleem- en doelstelling

Voldoende sporten en bewegen wordt in relatie gebracht met verschillende voordelen voor de mens. Uit een literatuurstudie van Bailey et, al. (2013) blijkt dat sporten en bewegen bijdraagt aan positieve ontwikkeling van een individu, waarbij onderscheid wordt gemaakt in zes vormen van kapitaal. Uit dit onderzoek blijkt dat sporten en bewegen een positieve invloed heeft op iemands fysieke kapitaal, en wordt de kans op diabetes, hart- en vaatziekten en kanker verkleind. Naast het fysieke kapitaal wordt gefocust op het sociaal kapitaal. Sporten en bewegen heeft een positieve invloed op het zelfvertrouwen, lichaamsbeeld en de sociale inclusie en acceptatie van individuen. Het Verwey-Jonker instituut deed in 2011 onderzoek naar de invloed van sport op sociaal vlak. Zij refereren aan de sociologische theorie van Robert Putnam (Siisiäinen, 2000), waarin onderscheid wordt gemaakt in bonding (contacten tussen en vertrouwen in mensen van dezelfde groep) en bridging (contacten tussen en vertrouwen in mensen met verschillende achtergronden). Elling (2004) omschrijft in haar onderzoek sport als een vrijwillige en sociaal neutrale activiteit: *“Een van de belangrijkste motieven die mensen noemen ten aanzien van sportdeelname is het leggen en onderhouden van sociale contacten.”* In de literatuur heerst een beleids- en publieksopvatting dat sport kan worden gezien als de plek voor sociale integratie.

Deze voordelen van sporten en bewegen worden steeds vaker als waarheid gezien door werkgevers, waarmee de investering in een sportprogramma wordt verantwoord. Ook blijkt uit de aanleiding dat onderzoek naar bedrijfssport vaak focust op het fysieke kapitaal en de invloed daarvan op de gezondheid van werknemers. Zo blijkt uit onderzoek van Van Wier, Van Dongen en Van Tulder (2013) dat sport- en beweegprogramma's op de werkvloer op korte termijn een verbetering van de lichamelijke fitheid biedt. In 2011 hebben De Nederlandse Organisatie voor Toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) en PricewaterhouseCoopers (PwC) in opdracht van het toenmalig Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) berekend of een beweegstimulerings-beleid geld kost of juist oplevert. Op basis van een database over beweeggedrag, gezondheid, sportblessures en arbeidsverzuim is een econometrisch model ontwikkeld. Wat blijkt, mocht het aantal medewerkers dat de Fitnorm haalt met een kwart toenemen, scheelt dat de BV Nederland al 380 miljoen euro op jaarbasis. Hun conclusie: *“Investeren in een actieve leefstijl betaalt zich dubbel en dwars terug! Werknemers die voldoende bewegen hebben minder risico op chronische ziekten zoals diabetes en verzuimen minder.”*

Samenvattend blijkt dat eerdere studies met betrekking tot bedrijfssport veelal focussen op de voordelen van bedrijfssport, waarbij het fysieke kapitaal of het financiële gewin vaak worden aangehaald. De manier waarop bedrijfssport wordt gepresenteerd doet vermoeden dat er tal van voordelen aanwezig zijn. Werknemers worden gezonder, het levert geld op en het ziekteverzuim wordt verminderd. Uit onderzoek van Zoller (2003) blijkt dat er vrij weinig bekend is over hoe werknemers een gezondheidsprogramma interpreteren of daarop reageren. Focussend op de lichamelijke voordelen wordt het sociaal kapitaal van werknemers buiten beschouwing gelaten. Welke invloed heeft een bedrijfssportprogramma binnen een organisatie? Hoe worden de huidige structuren en

relaties aangepast? Volgens de theorie van Bailey et, al. (2013) blijkt dat sport inclusief werkt, maar wat als veel werknemers niet willen deelnemen aan een bedrijfssportprogramma? Dit onderzoek zal moeten uitwijzen wat de invloed van een bedrijfssportprogramma is op de sociale interacties binnen een organisatie.

1.3 Onderzoeksvraag

Dit onderzoek focust op één organisatie die is gestart met een bedrijfssportprogramma. Binnen dit onderzoek staat Goudsmit Magnetics centraal. In de methode wordt de achtergrond van deze organisatie geschetst. Om in kaart te brengen welke betekenis de werknemers van Goudsmit Magnetics geven aan het bedrijfssportprogramma en daarmee een bijdrage te leveren aan de vraag hoe dit de organisatie beïnvloedt, luidt de leidende onderzoeksvraag als volgt:

Welke betekenissen geven werknemers van Goudsmit Magnetics aan het bedrijfssportprogramma GAUSS D'R OP!! en op welke wijze beïnvloedt dit de sociale interacties in deze organisatie?

Om deze onderzoeksvraag te verdiepen zijn er theoretische en empirische deelvragen opgesteld. In paragraaf 1.4 worden de kernbegrippen die voorkomen in de onderzoeksvraag en deelvragen toegelicht:

- *Hoe ziet het huidige bedrijfssportprogramma GAUSS D'R OP!! van Goudsmit Magnetics eruit en hoe is dit tot stand gekomen?*
- *Wat leert de wetenschappelijke literatuur ons over sociale interacties en hoe zijn deze van toepassing op de (bedrijfs)sport?*
- *Hoe ervaren de werknemers het bedrijfssportprogramma binnen Goudsmit Magnetics?*
- *Hoe draagt Goudsmit Magnetics met haar bedrijfssportprogramma bij aan de sociale interacties binnen de organisatie, volgens haar werknemers?*
- *Op welke manieren beïnvloeden werknemers van Goudsmit Magnetics elkaar met betrekking tot het bedrijfssportprogramma?*

1.4 Begripsbepaling

Om de hoofdvraag te verhelderen en sturing te geven aan het theoretisch kader en de literatuurstudie is het zinvol de centrale begrippen in de vraagstellingen toe te lichten:

Betekenis: Een sociaal proces dat individuen doorlopen wanneer zij een gebeurtenis die zij meemaken een bepaalde betekenis geven. Door deze gebeurtenissen te plaatsen binnen een bepaalde context interpreteren individuen hun wereld en wordt deze gevormd (Van Aggelen, 2012).

GAUSS D'R OP!!: Het vitaliteitsprogramma van Goudsmit Magnetics. Een onderdeel van het vitaliteitsprogramma is het aanbieden van bedrijfssport: De mogelijkheid om vanuit Goudsmit Magnetics deel te nemen aan wielrennen, hardlopen of bootcamp.

Sociale interactie: De beïnvloeding van andere individuen door middel van informatieoverdracht. Interactie is altijd tweezijdig. Een individu communiceert, waar een ander individu op reageert (Watzlawick, 2012).

Beïnvloeding: De macht om bepaalde waarnemingen, waarderingen en handelingen te beïnvloeden of te behouden (Siisiänen, 2000).

1.5 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek kan worden onderverdeeld in een maatschappelijke en een wetenschappelijke relevantie. Vanuit het maatschappelijk perspectief zal dit onderzoek, en soortgelijke studies op lange termijn bijdragen aan het in kaart brengen van de impact van een bedrijfssportprogramma. Op zowel groepsniveau als individueel niveau belooft dit nieuwe inzichten gericht op sociale interacties binnen organisaties en de invloed van bedrijfssport daarop. De boodschap tijdens een bedrijfssportprogramma is dat sporten gezond is en wordt gepresenteerd als een sociale aangelegenheid. Paradoxaal hieraan is dat in sporten in groepsverband uitsluiting in de hand kan werken met de bijbehorende (negatieve) effecten. De maatschappelijke relevantie is om te onderzoeken of het huidige bedrijfssportprogramma een zo hoog mogelijk inclusiviteitsgehalte uitstraalt, en welke mogelijkheden dit biedt voor andere sportprogramma's. Krijgen op dit moment de werknemers het gevoel dat iedereen welkom is tijdens de bedrijfssportprogramma's? Maatschappelijk gezien heeft dit invloed op de kijk op bedrijfssport van werknemers maar ook de beïnvloeding van de visie op sporten in het algemeen. Een tweede maatschappelijk element is de beïnvloeding van de sociale interacties binnen een organisatie dat een bedrijfssportprogramma aanbiedt. Blijven de sociale structuren in stand of heeft het initiëren en organiseren van een bedrijfssportprogramma ook invloed op de onderlinge verhoudingen binnen een organisatie? Welk beeld hebben mensen van de overige werknemers en wordt dit beïnvloedt door bedrijfssport?

Wetenschappelijk gezien is in algemene zin reeds veel bekend over de invloed van sport op de fysieke gesteldheid van individuen. Onderzoek naar de positieve of negatieve invloeden van een bedrijfssportprogramma op de sociale interacties binnen een organisatie is nog niet uitgevoerd. Elling deed in 2004 onderzoek naar de waarde van sociale integratie van sport, maar dat was in teamverband binnen een sportvereniging. Daarnaast zijn er verschillende theorieën, bijvoorbeeld die van Bourdieu en Putnam, over de sociologische processen binnen gevormde groepen. Het blijkt dat deze theorieën nog niet op de setting van een bedrijfssportprogramma zijn gelegd. Literatuur over sociologische processen is voldoende vindbaar, maar deze zijn nog niet op de sportwereld toegepast. Dit onderzoek tracht inzichten te verkrijgen in welke betekenis werknemers aan een sportprogramma geven, en in hoeverre de sociale interacties binnen een organisatie worden beïnvloed door het organiseren van een bedrijfssportprogramma. De focus ligt hierbij op de sociale veranderingen waarbij het fysieke aspect niet wordt onderzocht. Dit onderzoek poogt deze bevraging toe te voegen aan de huidige wetenschappelijke literatuur.

1.6 Leeswijzer

In bovenstaand hoofdstuk zijn de aanleiding, de probleemstelling, de doelstelling, de onderzoeksvragen, een toelichting op de kernbegrippen en de relevantie beschreven. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader toegelicht, waarbij er aandacht is voor de theorie van Bourdieu. Hoofdstuk 3 behelst de literatuurstudie van dit onderzoek. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de methode, waarbij aandacht is voor het onderzoeksperspectief, de methode van dataverzameling, de respondenten, de data-analyse, de betrouwbaarheid, de validiteit en de positie van de onderzoeker. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van de interviews beschreven die in hoofdstuk 6 worden geanalyseerd. Hoofdstuk 7 vormt de conclusie van dit onderzoek waar antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag en de deelvragen. Hoofdstuk 8 bevat de discussie waar de focus ligt op de beperkingen en de aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

Centraal binnen dit onderzoek staan de sociale interacties tussen werknemers van Goudsmit Magnetics die wel deelnemen, en werknemers die niet deelnemen aan het bedrijfssportprogramma. Tijdens het onderzoek wordt tevens de focus gelegd op de manier waarop werknemers elkaar voor, tijdens en na het sportprogramma beïnvloeden. De sociale interacties worden beïnvloed door de context waarin het plaatsvindt. Dit sluit aan bij de theorie van Bourdieu, die focust op het handelen van individuen binnen een bepaalde setting (Siisiäenen, 2000). Hierbij maakt Bourdieu gebruik van de begrippen 'habitus, field & position-taking'. Het vervolg van het theoretisch kader geeft uitleg over deze begrippen en beschrijft de relevantie voor dit onderzoek.

2.1 Bourdieu

De Franse socioloog Pierre Bourdieu (1930 – 2002) geldt als een van de grootste sociologen uit de twintigste eeuw. Zijn theorie focust zich op de klassieke tweedeling binnen de sociale wetenschappen. Enerzijds maakt Bourdieu onderscheid in subjectivisten, die de maatschappij zien als een eindproduct van het handelen en denken van individuen. Een subjectivist verklaart sociaal handelen vanuit de interpretaties die een individu geeft aan de contextafhankelijke situatie. Anderzijds ziet hij de objectivisten, die het handelen en denken van individuen koppelen aan de sociale structuren die heersen (Flinterman, 2008). De sociale handelingen van een objectivist zijn te verklaren door objectieve, onderliggende structuren die buiten het individu staan. De overtuiging bestond destijds dat het handelen en denken van individuen wordt gestructureerd door externe actoren die mensen in een bepaalde richting duwen of bepaalde beperkingen opleggen. Bourdieu daarentegen analyseert het gedrag van individuen vanuit een sociaalwetenschappelijk oogpunt en schrijft gedragingen toe aan de denkwijzen en opgedane, praktische kennis vanuit voorgaande situaties (Calhoun, et al., 2012). Dit wordt door Bourdieu omschreven als de habitus.

2.2 Habitus

De manier waarop een individu de wereld waarneemt, waardeert en daarnaar handelt binnen een bepaalde situatie is een onderdeel van wat Bourdieu ziet als *de habitus* (Calhoun et al., 2012). Dit kan worden gedefinieerd als een set van disposities, reflexen en vormen van gedrag die mensen verwerven door te handelen in de samenleving (Siisiäenen, 2000). De habitus omschrijft specifieke gewoonten, normen, waarden en levenswijze, aangeleerd door sociale interacties met bijvoorbeeld ouders, collega's of kennissen. Deze normen en opvattingen worden door Bourdieu omschreven als 'loose guidelines': Het gedrag en denken van een individu heeft invloed op de identiteit, activiteiten en keuzes van het individu. De manier waarop de habitus zich ontwikkelt, hangt onder andere af van de opvoeding die een individu heeft genoten. Door socialisatie, te omschrijven als het ervaren en handelen binnen de maatschappij, worden de gedragingen van een individu gestuurd, waarna deze als spontaan en vanzelfsprekend worden ervaren (Delabastita, et al., 2012).

Naast een individueel habitus onderscheidt Bourdieu ook een habitus specifiek voor situaties en groepen. Hierbij verwijst Bourdieu naar bereikte schema's en patronen binnen een bepaalde setting. Binnen dit onderzoek vormt Goudsmit Magnetics als organisatie een eigen habitus. Door vaste patronen binnen een organisatie wordt het gedrag van werknemers gestuurd waarna dit wordt omschreven als 'normaal, spontaan of vanzelfsprekend' (Delabastita, et al., 2012). Een beperkende, normerende invloed wordt door de werknemers niet meer herkend en de vaste omgangsvormen tussen werknemers conditioneert de habitus. Het gedrag dat kan worden omschreven als 'normaal,

spontaan of vanzelfsprekend' wordt gezien als de dominante norm. De habitus wordt door individuen meegenomen naar verschillende velden.

2.3 Field & Position-taking

Bourdieu ziet de maatschappij als een geheel van overlappende, autonome *velden* (Delabastita, et al., 2012). Een individu is actief op verschillende velden, bijvoorbeeld op het werk, thuis of tijdens vrijwilligerswerk. Elk veld wordt omschreven als een autonoom gebied met een eigen structuur, verschillende relaties en doelstellingen. Doordat elk veld verschillend is, worden de gedragingen van een individu bepaald door de context. Tussen de gedragingen van een individu binnen de werksetting of tijdens vrijwilligerswerk kunnen sterke verschillen zichtbaar zijn. De habitus is hetgeen een individu meeneemt richting zijn of haar velden. De gedragingen van het individu worden echter bepaald door de context.

Hoe langer een individu binnen een bepaald veld acteert, des te groter de invloed van de gewoonten en opvattingen op een individu. De maatschappij bestaat uit en wordt gevormd door verschillende individuen, maar niemand leeft op zichzelf. Binnen een maatschappij worden groepen gevormd om bepaalde doelen te bereiken. Deze doelen verschillen en worden op verschillende manieren bereikt. Bourdieu introduceerde het veldconcept om een verklaring te vinden voor het sociaal handelen op individuele basis en het handelen op groepsniveau. De gedachtegang was dat handelen op individuele basis niet structureel plaatsvindt, maar dat ook niet alles wordt bepaald door een hoger iets (Jansen, 2011). Het gaat hierbij om de vraag of individuen handelen op individuele basis, of bepaalde keuzes maken om te voldoen aan de dominante norm.

Op elk veld neemt een individu een plek of rol in. Binnen een veld worden de sociale dynamieken en machtsrelaties gereproduceerd door de individuen die participeren binnen die bepaalde context (Bourdieu, 1990; Hunter, 2004; Kay en Leberge, 2002; Claringbould & Adriaanse, 2015). Hierbij refereert Bourdieu aan de positie die een individu inneemt. De positie kan worden opgevat als een belichaming van de status, praktijk en betekenissen die een individu afleidt van de habitus. Hoe een individu de wereld waarneemt en interpreteert, beïnvloedt de manier waarop een individu zichzelf positioneert binnen een veld. Deze positie is relatief ten opzichte van andere individuen. Het innemen van een positie binnen een contextafhankelijke situatie omschrijft Bourdieu als het proces van *position-taking*. Het innemen van een positie omschrijft Bourdieu als het gedrag dat een individu vertoont binnen een bepaalde context.

Een gevolg van het position-taking is het afbakenen van een bepaald veld. Bourdieu omschrijft twee gevolgen van het position-taking. Het eerste zichtbare gevolg is de associatie van bepaalde personen binnen een context. Wanneer mensen met een bepaalde identiteit afkomen op een evenement, bestaat de kans dat dat evenement gelijk wordt geassocieerd met die identiteit. Een tweede gevolg hier is dat bepaalde velden worden gemarkeerd als zijnde behorend tot die bepaalde personen. De associatie met bepaalde personen, gebaseerd op hun gewoonten, denkbelden en normen, zorgt voor een dominante positie, waardoor het lastiger wordt voor 'buitenstaanders' om toe te treden (Puwar, 2004). Dit impliceert dat op den duur bepaalde sociale velden niet meer toegankelijk zijn voor diegenen die niet aan het stereotype voldoen.

2.4 Resumé

Door het gebruiken van de hierboven genoemde begrippen en perspectieven wordt het veld van bedrijfssport afgebakend. Het eerste begrip van Bourdieu focust op *de habitus* van een individu.

Binnen dit onderzoek wordt de habitus gevormd door de gewoonten en denkbeelden vanuit de opvoeding en sociale interacties met collega's. Hierbij wordt gefocust op het sport- en beweeggedrag uit het verleden en de interactie met collega's over het sportprogramma.

Het vitaliteitsprogramma GAUSS D'R OP!! is een onderdeel van de organisatie Goudsmit Magnetics. Dit is een belangrijk aspect van het veld waarin het vitaliteitsprogramma zich bevindt. Dit onderzoek focust zich op de invloed van het bedrijfssportprogramma, één van de onderdelen van het totale vitaliteitsprogramma, op de sociale interacties tussen werknemers van Goudsmit Magnetics. Gebaseerd op de theorie van Bourdieu wordt het bedrijfssportprogramma benaderd als *het veld* binnen dit onderzoek. De manier waarop werknemers elkaar benaderen, onderling contact hebben en elkaar beïnvloeden wordt beïnvloed door de huidige interacties binnen Goudsmit Magnetics. Dit bepaalt mede de positie die werknemers innemen binnen het veld van bedrijfssport.

De manier waarop een individu het bedrijfssportprogramma waarneemt binnen de context van Goudsmit Magnetics, zijn bepalend voor de habitus. Deze habitus is weer bepalend voor de positie die een individu inneemt. Volgt deelname of blijft diegene heel afwijzend tegenover het programma? De keuze om wel of niet deel te nemen, de manier waarop een werknemer het sportprogramma waarneemt en de veranderingen binnen de sociale interacties worden onderzocht aan de hand van de kernbegrippen van Bourdieu. De theoretische perspectieven functioneren dan als bril waarmee gekeken wordt hoe het bedrijfssportprogramma betekenis krijgt binnen Goudsmit Magnetics.

3. Literatuurstudie

Om meer inzicht te krijgen in het huidige aanbod van bedrijfssport en de veranderingen die teweeg worden gebracht binnen een organisatie, wordt binnen de literatuurstudie eerst gekeken naar de groeiende aandacht vanuit organisaties voor vitaliteit en gezondheid in algemene zin. Vervolgens wordt gefocust op de bedrijfssport binnen Nederland, waarna de verdiepende stap gemaakt wordt binnen een organisatie.

3.1 De sociale dimensie van sport en bewegen

Het kader waarbinnen dit onderzoek naar bedrijfssport plaatsvindt, is ingebed in een breder perspectief over sporten en gezondheid, wat in brede zin is geïnstitutionaliseerd in de Nederlandse samenleving. In Nederland zijn er verschillende overheidsinstanties die onderzoek doen naar de waarde van sporten en bewegen. Zo kennen we in Nederland De Nederlandse Gezondheidsraad, dit is een onafhankelijk wetenschappelijk adviesorgaan voor de regering en het parlement, dat het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) adviseert om mensen te stimuleren meer te bewegen en minder stil te zitten (Gezondheidsraad, 2017). De Gezondheidsraad ontwikkelde in 2017 een nieuwe beweegrichtlijn. Volgens de nieuwe beweegrichtlijn zouden volwassenen wekelijks minimaal 150 minuten, verdeeld over diverse dagen, matig intensief moeten bewegen. Daarnaast moeten volwassenen en ouderen minimaal tweemaal per week spier- en botversterkende oefeningen uitvoeren. In augustus 2017 voldeed 44% van de Nederlanders aan deze nieuwe beweegrichtlijnen van de Gezondheidsraad. De beweegrichtlijn geldt als opvolging van drie normen: de Nederlandse Norm Gezond Bewegen, de Fitnorm en de Combinorm. Op verzoek van de minister van het Ministerie van VWS zijn voorgenoemde normen geëvalueerd en is de nadruk in de nieuwe beweegrichtlijn op bewegen en het voorkomen van langdurig zitten komen te liggen (Gezondheidsraad, 2017).

Binnen het denken over sporten en gezondheid heeft zich in de afgelopen jaren een verschuiving voorgedaan waarbij de aandacht meer kwam te liggen op het bewegen en de risico's van langdurig zitten. Een zichtbaar onderdeel van deze verschuiving is Het Preventieakkoord van Kabinet Rutte III. De focus van Het Preventieakkoord focust meer op de preventie en gezondheidsbevordering van individuen. Het kabinet heeft hiervoor de samenwerking gezocht met patiëntenorganisaties, zorgaanbieders en -verzekeraars, sportverenigingen en -bonden, gemeenten, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Het overgewicht onder de Nederlandse bevolking moet worden teruggedrongen, waarop het kabinet besloten heeft €170 miljoen te investeren (Kenniscentrum Sport, 2018). Het akkoord laat zien dat het kabinet Rutte III in toenemende mate focust op preventie en gezondheidsbevordering, waardoor het ook in de samenleving een dominantere thema wordt.

Overigens staat niet alleen gezondheid centraal in het denken over sporten. Door het benadrukken van de positieve effecten van sport en bewegen wordt de waarde en betekenis van sport dominantier. Van Bottenburg en Schuyt (2001) koppelen gezamenlijke sportdeelname aan het opbouwen van sociale contacten, identiteit en de mogelijkheid om beter te leren samenwerken. Sport wordt binnen de huidige maatschappij door het NOC*NSF en het Ministerie van VWS steeds vaker ingezet als middel voor onderwerpen als integratie, emancipatie en individuele gezondheid (Knoppers, 2006). Daarnaast wordt de waarde van regelmatige lichaamsbeweging bewezen door de positieve effecten op de lichamelijke gesteldheid van een individu. De Gezondheidsraad (2017) koppelt regelmatige lichaamsbeweging aan verbetering van het uithoudingsvermogen en de spieren die worden versterkt. Daarnaast neemt het risico op hart- en vaatziekten en diabetes af en is een daling

zichtbaar in de kans op borst- en darmkanker. Door te blijven sporten en bewegen houdt een individu zijn hart, longen en bloedvaten dus in conditie.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat veel literatuur focust op de lichamelijke effecten van sport. Daarnaast wordt sport frequenter als toevormiddel gezien tegen allerlei problemen in de samenleving. Uit onderzoek van de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) en het Mulier Instituut (2018) blijkt dat sport- en beweegbeleid breder wordt opgezet waarbij de aandacht verschuift naar de sociale waarde van sport. Om de sociale invloed van sport en bewegen binnen bedrijfssport in kaart te brengen, wordt eerst de veranderende arbeidsmarkt beschreven.

3.2 De veranderende arbeidsmarkt

Vanuit de Nederlandse overheid wordt sinds 1999 gestimuleerd oudere werknemers langer in dienst te houden en meer aandacht te besteden aan hun gezondheid en vitaliteit (Van Vuuren, 2011). De verhouding tussen pensioengerechtigden en de (potentiële) beroepsbevolking zal de komende jaren drastisch veranderen. Vanuit verschillende perspectieven wordt op deze veranderingen geanticiperd. Enerzijds wordt de AOW-leeftijd periodiek verhoogd tot 68 jaar in 2030 (CBS, 2017). Anderzijds voelen organisaties een urgentie om zich aan te passen aan de veranderende beroepsbevolking. Volgens Koopman (1991) stellen veranderde marktomstandigheden nieuwe eisen aan een organisatie, waarbij de werknemer centraal staat. Door verdere automatisering en informatisering veranderen de werkomstandigheden en -eisen. De industriële maatschappij verschuift door technologische ontwikkelingen naar een kennis- en dienstenmaatschappij (Mentink, 2015). Routinematig werken en voorspelbare werkzaamheden worden in hoog tempo vervangen door hoogwaardige technologie, waarbij creativiteit en flexibiliteit vereist is. Deze verschuiving naar een kennis- en dienstenmaatschappij heeft twee gevolgen die relevant zijn voor organisaties.

Ten eerste blijkt dat organisaties te maken krijgen met een toename van het aantal werknemers met stressklachten. Wie niet aan de hogere productie-eisen kan voldoen, loopt het risico uit te vallen met een burn-out (Fleischmann & de Beer, 2016). Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2016 van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in samenwerking met TNO is gebleken dat in 2015 één op de zeven werknemers last had van burn-outklachten.

Een tweede gevolg van de dienstenmaatschappij is het toegenomen zitgedrag van werknemers. Uit onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) blijkt dat Nederlanders tussen de 12 en 64 jaar op een gemiddelde school- of werkdag 7,5 uur zittend doorbrengen (Tiessen-Raaphorst, 2015). Seghers en Bogaerts (2014) omschrijven dit als sedentair gedrag: Activiteiten met een zeer laag energieverbruik, in combinatie met een zittende of liggende houding. Uit onderzoek blijkt dat sedentair gedrag een onafhankelijk gezondheidsrisico is ten opzichte van sporten en bewegen. De gezondheid van een individu wordt negatief beïnvloed door te lang zitten, ongeacht de hoeveelheid fysieke activiteit (Ekblom, Hellénus & Ekblom, 2010).

Organisaties zien steeds vaker bedrijfssport als middel om eerdergenoemde gezondheidsproblemen te verhelpen of voorkomen (Verhoofstad, 2014). Daarnaast benoemt de onderzoeker de waarde die organisaties hechten aan de positieve effecten van sport en bewegen. Om die waarde te verklaren wordt binnen deze literatuurstudie een verdieping gemaakt op de motieven van werkgevers om te starten met een bedrijfssportprogramma.

3.3 De vitale werknemer

Niet alleen het onderzoek van Verhoofstad (2014) focust op de positieve effecten van bedrijfssport: De toegenomen waarde om te investeren in een vitale werknemer blijkt uit meerdere onderzoeken. Van Wier, Van Dongen en Van Tulder (2013) hebben onderzoek gedaan naar beweeg- en voedingsprogramma's op de werkvloer. Deze literatuurstudie is verdeeld in de effectiviteit met betrekking tot de gezondheid van de werknemers en de kosteneffectiviteit van het bedrijfssportprogramma. Hierbij werd uitsluitend gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur. Uit de literatuurstudie (Van Wier, Van Dongen en Van Tulder, 2013) blijkt dat landelijk 44% van de Nederlandse werknemers overgewicht heeft. Sport- en beweegprogramma's op de werkvloer creëren een korte termijn verbetering van de lichamelijke fitheid en activiteit, maar bewijs voor daadwerkelijk gewichtsverlies is beperkt en gebrekkig (Van Dongen, Proper & van Wier, 2013). Uit onderzoek naar de effectiviteit van bedrijfssport (Benedict & Arterburn, 2008) blijkt dat bedrijfssportprogramma's op korte termijn kunnen bijdragen aan de verbetering in lichaamsgewicht, maar dit op langere termijn niet bewezen is.

Uit het onderzoek van TNO & PwC (2011) blijkt dat er om verschillende redenen in gezondheidsbeleid en beweegprogramma's, en daarmee in een vitale werknemer, wordt geïnvesteerd. De eerste reden is de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Duurzame inzetbaarheid wordt door Van Vuuren (2011) omschreven als de mate waarin een werknemer in staat is zijn of haar huidige en toekomstige werk te kunnen en willen blijven uitvoeren. Volgens Van Vuuren (2011) moeten organisaties het personeelsbeleid aanpassen als ze op langere termijn geen problemen willen krijgen met de personeelsvoorziening, of het voorkomen van de uitval van werknemers.

Een tweede reden om te investeren in de vitaliteit van werknemers is de verlaging van het ziekteverzuim. Er is sprake van ziekteverzuim als een werknemer door een aantoonbare ziekte of gebrek niet in staat is zijn werkzaamheden uit te voeren (RIVM, 2017). Uit onderzoek van TNO en CBS (2017) in samenwerking met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) blijkt dat 45% van de Nederlandse werknemers in 2016 wegens gezondheidsredenen afwezig is geweest op het werk. Het langdurig verzuim (langer dan 18 weken) wordt bij de groep werknemers tussen de 25 en 45 jaar veroorzaakt door met name psychische aandoeningen. Het Netherlands Mental Health Survey and Incidence Study (NEMESIS) heeft in opdracht van het Ministerie van VWS (2010) onderzoek verricht naar de relatie tussen sporten, bewegen en psychische klachten. Individuen die wekelijks aan sport doen, hebben 50% minder kans op een psychische stoornis. Regelmatig sporten en bewegen draagt bij aan het herstel van een psychische stoornis.

Een derde argument voor de investering in vitaliteitsbeleid is het verhogen van de productiviteit van de werknemer. Gezondheid en vitaliteit van werknemers is niet alleen van belang voor hun welzijn, maar ook om de werknemers duurzaam en productief te houden. Daarnaast focust TNO (2014) op de verbetering van de gezondheid om hoge verzuim- en ziektekosten te voorkomen. De gezondheid van werknemers is een cruciale factor, omdat gezondheidsproblemen de belangrijkste reden zijn voor het verlaten van het arbeidsproces. De risicofactoren voor een verminderde arbeidsproductiviteit worden binnen het onderzoek verdeeld in vijf categorieën: fysieke- en psychosociale arbeidsomstandigheden, demografische factoren, leefstijlfactoren en de gezondheid.

Een trend die volgens McGillivray (2002) zichtbaar is, is de groeiende aandacht die organisaties hebben voor de gezondheid en vitaliteit van werknemers. Uit onderzoek van MKB-Nederland in samenwerking met Menzis (2017) blijkt dat meer dan de helft van de organisaties in Nederland een plan van aanpak heeft voor investeringen in de gezondheid, veiligheid en vitaliteit van werknemers.

Uit het onderzoek van Verhoofstad (2014) blijkt dat bedrijfssport steeds vaker onderdeel uitmaakt van het gezondheids- en vitaliteitsbeleid van organisaties. Volgens Van Wier, Van Dongen en Van Tulder (2013) investeert 30% van de organisaties in Nederland in beleid gericht op de leefstijl van werknemers. Motieven vanuit de organisatie hiervoor zijn het verbeteren van de algemene gezondheid, reductieverzuim, productieverhoging en financieel gewin.

3.4 Bedrijfssport: Het wondermiddel?

“Werknemers worden gezonder, verzuimen minder en zijn in staat tot op een hogere leeftijd door te werken.” (Van Wier, Van Dongen en Van Tulder, 2013). Uit dit citaat en de besproken literatuur in paragraaf 3.3 blijkt dat werkgevers een hoge waarde hechten aan de positieve effecten van een bedrijfssportprogramma. Concluderend wordt bedrijfssport, zowel in de wetenschappelijke literatuur als in de praktijksituatie, impliciet gekoppeld aan de positieve effecten. Hierbij wordt de focus gelegd op de invloed op de gezondheid van individuen, het financiële gewin met betrekking tot ziekteverzuim en de positieve invloed op een organisatie. Binnen de huidige literatuur worden eventuele (negatieve) neveneffecten onderbelicht.

Een effect van sport en bewegen is de waardering voor jezelf of voor een ander (Knoppers, 2006). Uit dit onderzoek blijkt een koppeling tussen sportdeelname en gezondheid. Enerzijds kan dit leiden tot een extra stimulans, maar kan ook een negatief effect te gevolg hebben. De drang om “gezond gedrag” te vertonen kan dominant worden voor alle werknemers. Schuld en schaamte worden door Knoppers (2006) als gevolgen beschreven, mocht een individu niet voldoen aan die norm. Het hanteren van een sportieve en gezonde leefstijl kan dominant worden, waardoor bijvoorbeeld individuen zonder sportieve aanleg of met een chronische blessure geconfronteerd worden met deze norm. Dit kan leiden tot een negatieve beïnvloeding van iemands zelfbeeld (Zandberg, 2015). Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt hierbij gerefereerd aan de vergelijkingstheorie van Festinger. De eerste vergelijking is de opwaartse vergelijking waarbij geschetst wordt hoe iemand zou moeten zijn. Een tweede vergelijking is de neerwaartse vergelijking waarbij je als het ware neer op één of meerdere personen kijkt (Stoutjesdijk, 2013).

Bovengenoemde effecten beïnvloeden de wijze waarop individuen elkaar beoordelen. Het niet voldoen aan de dominante norm kan leiden tot vergelijkingsdrang, het negatief beoordelen van derden of geconfronteerd worden met, maar niet voldoen aan de norm. Deze processen beïnvloeden de manier waarop individuen met elkaar omgaan. Goudsmit Magnetics fungeert binnen dit onderzoek als setting voor de invloed van een bedrijfssportprogramma op de organisatie. Vergelijkingsdrang, negatieve beoordeling en een dominante norm zijn processen die de onderlinge interacties binnen Goudsmit Magnetics kunnen veranderen. Om deze veranderingen in kaart te brengen wordt eerst de cultuur binnen een organisatie behandeld.

3.5 Bedrijfscultuur en sport

De omgang tussen de individuen binnen een organisatie wordt medebepaald door de cultuur die binnen een organisatie heerst. De bedrijfscultuur is het geheel van ongeschreven normen en waarden en het daaruit voortvloeiende gedrag (Lubbers & Hammelburg, 2014). Het komt tot uiting in de manier waarop een organisatie zakendoet en werknemers, klanten en de maatschappij behandelt. Het gaat om de vrijheid waarin individuen eigen keuzes maken, nieuwe ideeën inbrengen en zichzelf persoonlijk ontwikkelen. De cultuur beïnvloedt de manier van hiërarchie, macht en informatievoorzieningen en bepaalt hoe gecommitteerd werknemers zijn richting hun dagelijkse doelstellingen (Lubbers & Hammelburg, 2014).

De cultuur binnen een organisatie kan verschillen op bepaalde niveaus. Martin (2002) maakt in haar boek 'Organizational Culture' onderscheid tussen drie verschillende perspectieven van cultuur. Het eerste perspectief is het integratieperspectief. Hierbij is het kernwoord consensus. De onderlinge interpretaties van cultuur zijn vanuit dit perspectief gelijk en de hele organisatie staat achter het beleid, ongeacht vanuit welke hoek de cultuur bekeken wordt. Het tweede perspectief is het differentiatieperspectief. De consensus binnen een organisatie bestaat, maar is gebaseerd op 'subculturen' en verschilt op lagere niveaus van de organisatie. Binnen een subcultuur is alles duidelijk en deze culturen bestaan in harmonie, onafhankelijk of in conflict met elkaar. Het derde perspectief is het fragmentatieperspectief. Hierbij bestaat er geen consensus binnen de cultuur van een organisatie. De interpretaties van culturele manifestaties zijn dubbelzinnig waardoor onduidelijkheid centraal staat binnen de cultuur.

Binnen de organisatie zijn diegenen die de dagelijkse beslissingen nemen, van grote invloed op de cultuur van de organisatie. Uit onderzoek van Willemse (2014) blijkt dat niet de directeur, maar het topmanagement en managementlaag de grootste invloed hebben op de prestaties van een organisatie. De individuele kenmerken en ervaringen hebben zowel invloed op de keuzes van het management, als op het vertrouwen die de werknemers hebben in het beleid van de organisatie. De manier van dagelijks leidinggeven beïnvloedt de manier waarop een organisatie reageert op veranderingen. Hierbij ligt ook de focus op het draagvlak en de overredingskracht van een beslissingsnemer. Uit onderzoek van Van Breukelen (2016) blijkt dat een open beleidsvormingsproces de beste kans biedt om de sociale cohesie binnen een organisatie te verbeteren. Hierbij is het essentieel dat de beslissingsactor onderdeel uitmaakt van het proces en hier zelf een actieve rol inneemt.

Dit onderzoek heeft betrekking op één casus waarbij Goudsmit Magnetics centraal staat. Het sportprogramma en de sociale interacties is onlosmakelijk verbonden met de organisatie. Relevant voor dit onderzoek is een blik op de cultuur die heerst binnen het bedrijf, omdat de huidige manier van omgang grotendeels de sociale interacties binnen het sportprogramma bepaalt.

3.6 Sociale interacties

Een sociale interactie wordt door Watzlawick (2012) omschreven als de beïnvloeding van anderen door middel van informatieoverdracht. Het verschil tussen communicatie en interactie is de tweezijdigheid. Waar communicatie, bijvoorbeeld een boodschap of reclame, eenzijdig van aard is, is een interactie een tweezijdig fenomeen. Een individu geeft informatie waar de andere partij op reageert. Een term die vaak wordt gebruikt is de sociale cohesie tussen individuen. Met sociale cohesie wordt de manier van omgang tussen individuen uit verschillende groepen binnen verschillende contexten geduid (Weijers, 2016). Van der Kamp en Ottevanger (2003) omschrijven sociale cohesie als *"de mate waarin mensen in gedrag en beleving uitdrukking geven aan hun betrokkenheid bij maatschappelijke verbanden in hun persoonlijke leven, als burger in de maatschappij en als lid van de samenleving."* Uit dit onderzoek blijkt dat de sociale binding tussen individuen sterker is wanneer men gemeenschappelijke interesses deelt. Deze interesses kunnen leiden tot een gezamenlijke activiteit.

Putnam (Norris, 2002) verrichte verschillende studies naar sociale cohesie en groepsvorming. De ontwikkeling van sociale cohesie kan leiden tot verschillende vormen van kapitaal. Relevant voor dit onderzoek is de ontwikkeling van wat Putnam beschrijft als sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal (Steyaert, 2009) bepaalt de kwaliteit van de samenleving, waarbij het gaat om elementen zoals sociale netwerken, betrokkenheid, normen en waarden. Putnam maakt daarin onderscheid in Bridging Social Capital en Bonding Social Capital (Norris, 2002). Bridging Social Capital focust op de sociale netwerken

die mensen met verschillende achtergronden bij elkaar brengt: de uitwisseling van solidariteit tussen sociale groepen. Bonding Social Capital focust op het samenbrengen van mensen met overeenkomstige achtergronden: de interne cohesie binnen een sociaal homogene groep. Naast de ontwikkeling van sociaal kapitaal focust Putnam (Steyaert, 2009) ook op de vorming van groepen. Een component om groepsvorming te versterken is gebaseerd op vertrouwen. Putnam ziet onderling vertrouwen als de katalysator voor de oprichting van nieuwe, sociale groepen (Siisiäinen, 2000).

Groepsvorming en de manier waarop deze individuen zichzelf en anderen plaatsen is van groot belang binnen dit onderzoek. Groepsvorming kan volgens Anderson (2010) leiden tot sociale- en exclusie van individuen. Volgens Anderson is groepsvorming gebaseerd op een sociale constructie: een gecreëerd beeld waaraan men moet voldoen om bij een bepaalde groep te horen. De grens creëert een bepaald gevoel dat een individu aan een bepaalde 'norm' moet voldoen om opgenomen te worden in de groep. Het gaat hierbij niet om een fysieke grens of bepaalde standaard, maar de denkbeelden van betrokken individuen en de waarde die zij daaraan hechten. Het belang in de theorie van Anderson (2010) voor dit onderzoek focust op de geconstrueerde grens die ervaren wordt binnen Goudsmit Magnetics. Om de geconstrueerde grens in beeld te brengen, is het van belang de onderlinge beïnvloeding van werknemers te onderzoeken.

3.7 Beïnvloeding

De vorming van groepen is binnen dit onderzoek gebaseerd op de werknemers die wel en de werknemers die niet deelnemen aan het bedrijfssportprogramma. De doelstelling focust zich naast de invloed op de sociale interacties en op de manier waarop werknemers elkaar beïnvloeden. Binnen een organisatie bestaan er verschillende vormen van beïnvloedingstactieken (Vink, 2009) waardoor mensen zich volgens een bepaalde norm gaan gedragen. Een eerste vorm van beïnvloeding is het rationeel overtuigen van collega's. Het gaat hierbij om het gebruik van logische argumenten en feiten om aan te tonen dat een programma uitvoerbaar is door de andere werknemer, waarbij eigen gestelde doelen haalbaar zijn. Een tweede vorm is inspireren, waarbij het opwekken van enthousiasme door in te spelen op iemands idealen centraal staat. Het doel is om een collega te overtuigen dat diegene over de benodigde capaciteiten bezit om het doel te realiseren. Een derde vorm is het consulteren van anderen. De steun of assistentie wordt verlangd in het bedenken of ontwikkelen van een programma. Hierbij worden de belangen en suggesties van andere individuen meegenomen. Een vierde vorm van beïnvloeding is het sluiten van een coalitie. Met steun van collega's wordt geprobeerd een individu te overtuigen. Een laatste vorm is het uitoefenen van druk. Dwang, het stellen van eisen en het herhaaldelijk controleren zijn hier voorbeelden van.

Binnen dit onderzoek zijn er werknemers die wel deelnemen en werknemers die niet deelnemen. Om de invloed op de sociale interacties binnen Goudsmit Magnetics te onderzoeken wordt ook gefocust op de manier hoe werknemers elkaar beïnvloeden. Er wordt gekeken of er vormen van inspiratie, dwang of consultatie zichtbaar zijn. Allerlei beïnvloedingstactieken die van invloed kunnen zijn op de sociale interacties binnen Goudsmit Magnetics.

3.8 Resumé

Uit de literatuurstudie blijkt dat organisaties verschillende motieven hebben om aandacht te besteden aan vitaliteit en gezondheid. De doelstelling van het vitaliteitsprogramma van Goudsmit Magnetics is het creëren van de mogelijkheid voor de werknemers om een gezonde keus te maken (Vitaliteitsplan GAUSS D'R OP!!, 2017). Een onderdeel van het vitaliteitsprogramma is de mogelijkheid om deel te

nemen aan een sportprogramma. Voorgaande studies focussen veelal op de lichamelijke- of financiële effecten van bedrijfssport. Centraal binnen dit onderzoek staan de werknemers en de invloed van het sportprogramma op de sociale interacties tussen werknemers. Binnen het sportprogramma ontstaan groepen doordat werknemers wel- of niet deelnemen aan het sportprogramma. Op welke manier beïnvloedt deze vorming van groepen de sociale interacties binnen de Goudsmit Magnetics? Om dit in kaart te brengen zijn dertien semigestructureerde interviews uitgevoerd.

4. Methode

De keuze voor de methode komt voort uit het doel en de vraagstelling van dit onderzoek. Dit onderzoek focust op de invloed op de sociale interacties tussen werknemers met betrekking tot het sportprogramma. Dit onderzoek heeft een kwalitatief karakter omdat dit onderzoek focust op de waarden en betekenis die werknemers hechten aan het sportprogramma. Binnen dit kwalitatieve onderzoek wordt gekozen voor een interpretatief perspectief. Werknemers kennen bepaalde waarden toe aan het sportprogramma. Deze waarden beïnvloeden de keuze voor deelname, maar ook de invloed die het programma heeft op de interacties tussen werknemers.

4.1 Onderzoeksperspectief

Kwalitatief onderzoek focust niet op het verzamelen van cijfers en gegevens. Een belangrijk aspect van kwalitatief onderzoek is de waarde die wordt gehecht aan de betekenis die de respondenten geven aan bepaalde aspecten van het sportprogramma. Het gaat hierbij om een interpretatieve vorm van onderzoek. Volgens Verhoeven (2014) is interpretatief onderzoek de zoektocht naar de uitleg die personen geven aan een bepaalde setting. Het gaat om de interpretatie die personen of groepen geven aan een bepaalde situatie. De theorieën van Bourdieu en de wetenschappelijke literatuurstudie worden als basis gebruikt voor het kwalitatieve onderzoeksproces. De literatuur wordt geoperationaliseerd naar een topiclijst die is uitgevraagd bij dertien werknemers van Goudsmit Magnetics. Vanuit het perspectief van de werknemers wordt het onderliggende proces en de invloed van het initiëren en organiseren van een bedrijfssportprogramma onderzocht.

4.2 Onderzoeksmethoden

Voor de relevantie van dit onderzoek is gekozen één casusonderzoek te verrichten. Een casestudie focust zich op één of enkele gevallen, waarbij diepgang wordt bereikt door de bestudering van complexe relaties (Yin, 2003). Binnen dit onderzoek is gekozen voor Goudsmit Magnetics te Waalre.

4.2.1. Casusorganisatie

Goudsmit Magnetics Systems is opgericht in 1959 en produceert magneten die wereldwijd gedistribueerd worden. Het hoofdkantoor bevindt zich in Waalre, waar ook de ontwikkeling en productie van magneetsystemen plaatsvindt. Op de drie locaties te Waalre werken 130 werknemers. Daarnaast vindt een deel van de productie plaats in vestigingen in China en Tsjechië. De organisatie Goudsmit Magnetics is gekozen omdat in 2017 werd gestart met het vitaliteitsprogramma GAUSS D'R OP!!. Onderdeel van het vitaliteitsprogramma zijn drie bedrijfssportprogramma's: Bootcamp, hardlopen en wielrennen. Doordat het programma relatief nieuw is en de start nog vers in het geheugen van de werknemers zit, kan gedetailleerd in kaart gebracht worden welke invloed dit heeft op de sociale interacties binnen Goudsmit Magnetics.

4.2.2. Documentanalyse

Dit onderzoek start met een documentanalyse naar de geschiedenis van Goudsmit Magnetics en de huidige stand van zaken met betrekking tot het lopende bedrijfssportprogramma. Dit wordt uitgevoerd om antwoord te geven op deelvraag één die te vinden is op pagina 8. Er is gebruikt gemaakt van beleidsstukken, nieuwsberichten op de website en de statuten van de organisatie. Aan de hand van de uitkomsten van de documentanalyse zijn de eerste twee deelvragen beantwoord.

4.2.3. Semigestructureerde interviews

Semigestructureerde interviews bieden de mogelijkheid voor de onderzoeker verdiepende vragen te stellen. Aan de hand van het theoretisch kader en de literatuurstudie zijn topics opgesteld. Deze topics dienen als richtlijn tijdens de semigestructureerde interviews. Het eerste topic gaat over de organisatie Goudsmit Magnetics en wat de werknemers daarover kunnen vertellen. Het tweede topic is het huidige sport- en beweeggedrag van de respondent. Hierbij wordt gefocust op de frequentie, de disciplines en de motieven. Vervolgens wordt gesproken over het bedrijfssportprogramma in het algemeen. Wat kunnen de respondenten daarover vertellen, wat is hun mening over het programma en welke motivaties hebben zij om wel of niet deel te nemen? De start van programma en de focus op de werving, communicatie, sociale binding en onderling contact is het volgende topic. Daarna volgt de periode tijdens het bedrijfssportprogramma en betreft onderwerpen als de verandering op organisatieniveau, werksfeer, beeldvorming en de manier van omgang op de werkvloer. Het laatste gedeelte kijkt achteraf en betreft onderwerpen als deelname, veranderingen, aanbevelingen en de meerwaarde van het bedrijfssportprogramma. Afsluitend is gevraagd naar de leeftijd, functie en dienstverband. De topics zorgen voor de zekerheid dat binnen elke fase de benodigde informatie op tafel komt. Aan het eind van het interview wordt een conclusie geformuleerd en krijgen respondenten de kans met eigen inbreng te komen. Om antwoord te kunnen geven op de hoofd- en deelvragen zijn dertien interviews afgenomen.

4.3 Respondenten

De respondenten zijn te verdelen in twee groepen. De eerste groep bestaat uit werknemers die wel deelnemen aan het bedrijfssportprogramma. De tweede groep zijn werknemers die niet deelnemen aan het sportprogramma. Voor deze verdeling op basis van wel- en niet-deelnemers is gekozen om de invloed op de sociale interacties onderling goed in kaart te brengen. De vragen worden op verschillende manieren gesteld, maar de topics zijn voor beide groepen gelijk. De vragenlijsten zijn opgenomen in bijlage 1 en 2. De verdeling tussen werknemers die wel en werknemers die niet deelnemen is gemaakt om de deelvragen vier en vijf te kunnen beantwoorden. Het selecteren van de respondenten gaat in nauw overleg met Jeff Hagelen, Managing Director van Goudsmit Magnetics. Jeff heeft een oproep geplaatst en diegenen die interesse hebben in deelname binnen dit onderzoek hebben dit bij hem aangegeven. Daaruit kwamen dertien werknemers die aangaven interesse te hebben. Dat Jeff de werknemers zelf heeft benaderd kan van invloed zijn op dit onderzoek. Jeff weet welke werknemers hebben deelgenomen aan dit onderzoek, en hebben deelgenomen aan bepaalde sportonderdelen. Hierdoor bestaat de kans dat antwoorden te herleiden zijn tot een bepaalde werknemer. Dit leidde tot de beslissing om het onderzoek volledig te anonimiseren.

4.4 Data-analyse

Binnen dit onderzoek is gebruikt gemaakt van een inductieve analyse. Kenmerkend binnen een inductieve analyse is dat van tevoren geen categorie wordt uit- of juist ingesloten (Van Lanen, 2016). Dit onderzoek focust op werknemers die wel, en werknemers die niet deelnemen. De resultaten van de semigestructureerde interviews zijn na het transcriberen gecodeerd en geanalyseerd. De analyse van de codering bij een beschrijvend onderzoeksmodel kan worden vastgesteld met behulp de frequentie waarin bepaalde thema's terugkomen en welke lading daaraan hangt. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de twee groepen om te analyseren of bepaalde thema's in een groep vaker terugkomen (Baarda, 2014). Patronen kunnen worden geëxploreerd door vast te stellen welk thema vaak terugkomt binnen de verschillende groepen. Aan de hand van de theorie van Boeije (2005)

is op drie manieren gecodeerd: open, axiaal en selectief. Open coderen is het grofweg in beeld brengen van de resultaten waaruit een uitgebreide lijst komt. Middels de software MAXQDA werd aan bepaalde tekstfragmenten een code verbonden. Binnen dit onderzoek bestaat deze lijst na het open coderen uit ruim 800 codes. Vervolgens werd de focus gelegd op axiaal coderen: het onderbrengen van codes in clusters. Hierbij ligt de focus op het selecteren van waardevolle informatie en het bijeenbrengen hiervan. Deze clustering is opgenomen in bijlage 3 van dit onderzoek. De open codes werden onderverdeeld in negen onderwerpen met onderliggende thema's. De negen onderwerpen kwamen tot stand door de patronen, de waarde en de frequentie van de geselecteerde codes. Afsluitend werd er selectief gecodeerd. Hierbij werden veronderstellingen geanalyseerd en verbanden gelegd.

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

De validiteit (Tubbing, 2014), de mate waarin wordt gemeten wat wij daadwerkelijk willen meten, is binnen dit onderzoek gewaarborgd door de uitgebreide literatuurstudie. Wetenschappelijke literatuur en de analyse vanuit verschillende invalshoeken zorgt ervoor dat elk topic op een valide manier tot stand is gekomen. De betrouwbaarheid focust op de nauwkeurigheid en precisie van de onderzoeksmethode (Tubbing, 2014). De betrouwbaarheid van het onderzoek worden verhoogd doordat vooraf toestemming is gevraagd om de gesprekken op te nemen. Op die manier zijn bepaalde uitspraken terug te luisteren en wordt de kans op resultaatverlies beperkt.

Naast de aandacht voor de validiteit en betrouwbaarheid zijn ook kwesties als anonimiteit en vrijwilligheid behandeld. De werknemers konden bij Jeff aangeven of zij wilden deelnemen aan het onderzoek. Een werknemer die niet wilde meewerken kon dit ook aangeven. Binnen dit onderzoek is niet bekend wat de motieven zijn waarom sommige werknemers niet wilden deelnemen.

Daarnaast worden alle resultaten anoniem verwerkt. Hiervoor is gekozen om sociaal-wenselijke antwoorden te voorkomen. Ook is gekozen voor anonimiteit omdat bepaalde topics focussen op andere collega's en de beeldvorming daarover. Daarnaast is gekozen om de interviews af te nemen in een aparte, gesloten ruimte zodat respondenten het gevoel kregen dat zij vrijuit konden spreken.

4.6 Positie van de onderzoeker

Dit onderzoek is uitgevoerd door een student aan de opleiding Sportbeleid en Sportmanagement van de Universiteit Utrecht. Naast zijn opleiding is de onderzoeker ten tijde van dit onderzoek werkzaam geweest bij sport&zaken, en was in die rol verantwoordelijk voor de organisatie en implementatie van het bedrijfssportprogramma binnen Goudsmit Magnetics.

De positie van de onderzoeker is van belang doordat sport&zaken gelooft in de voordelen van sporten en bewegen op de werkvloer. Door middel van bedrijfssportprogramma's worden al jarenlang werknemers in beweging gezet. Deze overtuiging kan invloed hebben op het standpunt van de onderzoeker met betrekking tot bedrijfssport. Daarnaast is de positie van onderzoeker beïnvloed door de werkzaamheden voor Goudsmit Magnetics. De onderzoeker heeft zich tijdens de interviews opgesteld als onafhankelijke partij, waarbij werd aangegeven dat de antwoorden geen invloed hebben op de organisatie van het bedrijfssportprogramma. De onderzoeker neemt in acht dat de kans op sociaal-wenselijke antwoorden niet geheel uitgesloten is. Wanneer een werknemer graag bepaalde veranderingen binnen het bedrijfssportprogramma wil, zou dit invloed kunnen hebben op de antwoorden die gegeven worden. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat een werknemer die niet

deelneemt aan het sportprogramma de antwoorden negatiever insteekt om een bepaald beeld van het sportprogramma te schetsen.

De onderzoeker oordeelt dat de kans op sociaal wenselijke antwoorden, of antwoorden om een bepaald beeld te schetsen, klein is aangezien de onderwerpen zich niet inhoudelijk focussen op het bedrijfssportprogramma en daarbij behorende activiteiten. De topics focussen zich op het onderling contact en de sociale interacties tussen werknemers van Goudsmit Magnetics. Daarbij behorende kende de onderzoeker al een aantal respondenten van voorgaande ontmoetingen. Dit wordt als een voordeel ervaren aangezien deze respondenten vrijer en opener kunnen praten.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews besproken. Dit hoofdstuk zal in chronologische volgorde beschreven worden, omdat de invloed op de interacties tussen werknemers voor, tijdens en na het programma zijn onderzocht. In paragraaf 5.1 staat de omschrijving van de organisatie Goudsmit Magnetics en de veranderingen die de laatste jaren zijn doorgevoerd. Paragraaf 5.2 focust op het eerste initiatief om te gaan sporten vanuit Goudsmit Magnetics: de eerste Strong Viking Run en de daaropvolgende bootcamptrainingen. Een Strong Viking Run is een event waarbij hardlopen wordt gecombineerd met obstakels om de fysieke en mentale gesteldheid te testen. Paragraaf 5.3 focust op de Sport- en beweegscan en paragraaf 5.4 focust op de inschrijffase die volgde. Paragraaf 5.5 focust op de start en het inhoudelijke programma. Paragraaf 5.6 zoomt in op de veranderingen die het programma teweeg heeft gebracht binnen Goudsmit Magnetics.

5.1 Karakterisering Goudsmit Magnetics

Goudsmit Magnetics is opgericht in 1959 en is inmiddels een derde generatie familiebedrijf. In 2018 bestaat het bedrijf uit 115, verdeeld over zeven vestigingen in drie landen. Drie van deze locaties staan in Waalre. Het sportprogramma was toegankelijk voor de werknemers van deze drie locaties. Goudsmit Magnetics wordt door deze werknemers gezien als een open organisatie, waarbij de sfeer wordt omschreven als familiair en prettig. De werknemers benadrukken dat het een familiebedrijf is:

“Ik zie Goudsmit als een echt familiebedrijf. Het is al redelijk groot, we zijn gegroeid tot meer dan 100 man. De sfeer is heel familiair. Vind ik heel prettig. Familiair is toch wel het juiste woord. Prettig. Ik ben er nu een jaar of vijf werkzaam en het bevalt supergoed.” (Weldelnemer)

Goudsmit Magnetics in Waalre is verdeeld in drie locaties. Deze locaties liggen op loopafstand van elkaar in dezelfde straat. De werknemers geven aan de collega's binnen hun locatie goed te kennen, maar de collega's op andere locaties vaak alleen “van gezicht”. Per locatie verschilt de taakomschrijving en het aantal werknemers:

Locatie	Taakomschrijving	Aantal werknemers
Goudsmit Magnetics Systems B.V.	Verzorgt alles op het gebied van metaalseparatie en -detectie, magnetisch transport & handling, recycling, het heffen van lasten en het demagnetiseren van producten.	85
Goudsmit Magnetic Supplies B.V.	Levert permanente en elektromagneten in de breedste zin; Ferriet, Alnico, keramisch, Samarium-Cobalt en Neodymium magneetmateriaal, (elektro) potmagneten.	20
Goudsmit Magnetic Design B.V.	Ontwerpt, ontwikkelt en produceert standaard en custom-made magnetische producten voor de kantoor-, promotionele en onderwijsbranche. Inclusief bedrukking en verpakking.	10

5.1.1. Transitie naar zelfsturende teams

Van invloed op de werkzaamheden is de transitie die begin 2017 in gang is gezet. De essentie van deze transitie is het traject tot zelfsturing, ingezet onder leiding van Managing Director Jeff Hagelen. Het doel achter de transitie is de aanpassing van een top-down gestructureerde organisatie naar een organisatie die functioneert in cirkels. De werknemers kijken wisselend naar het voortgangproces van deze transitie, maar begrijpen het doel:

“Euh, heel dynamisch. Het is best wel rumoerig maar er komen uit eindelijk wel goede dingen uit. Het is vallen en opstaan [...] Ten opzichte van het oude was het gewoon meer strak geregeld en pas op de plaats. De manager zijn wil is wet. Nou had ik in mijn functie daar niet heel veel last van maar heel veel anderen konden daar wel last van ondervinden. Soms kwamen ook goede initiatieven niet tot bloei en nu dus wel. Daar is nu wel ruimte voor. Binnen Goudsmit is er nu wel voor initiatiefontplooiing en talentontwikkeling.”(Wel-deelnemer)

De gedachte achter de transitie is het spreiden van de verantwoordelijkheden binnen een bepaalde cirkel. Hierdoor komt het traditionele management te vervallen en kunnen ideeën en beslissingen volgens de werknemers veel efficiënter worden uitgevoerd. De werknemers geven wel aan dat invoering van deze transitie gaat *“met vallen en op staan”*. Werknemers geven aan dat zij staan achter de verandering van Goudsmit Magnetics, maar omschrijven het proces daarheen als langzaam en rumoerig. De start van deze transitie wordt gelinkt aan de komst van de Managing Director. Als aanjager van het traject wordt Jeff ook gelinkt aan de start van het sportprogramma. Het initiatief voor de start van het bedrijfssportprogramma wordt vaak gecombineerd met de innovaties die het bedrijf doormaakt:

“Ik werk hier nu 3,5 jaar en sinds zelfsturing is hierbinnen wel een revolutie geweest. Daarmee is alles radicaal anders geworden en daarmee ook het sportprogramma. Door die zelfsturing hebben zulke programma’s ook een kans gekregen om op te pakken. Mijn blik van een heel traditioneel bedrijf naar een best wel vernieuwend en vooruitstrevend bedrijf. Dat is wel, de afgelopen jaar veranderd.” (Wel-deelnemer)

5.1.2. Het sportprogramma GAUSS D’R OP!!

Goudsmit Magnetics is in 2017 gestart met het vitaliteitsprogramma GAUSS D’R OP!!. Met behulp van gratis fruit, fit-bits en stappenchallenges wordt geprobeerd de leefstijl van werknemers positief te beïnvloeden. Uit de literatuur (Verhoofstad, 2014) blijkt dat sporten en bewegen steeds vaker onderdeel uitmaken van het vitaliteitsprogramma’s van organisaties. Een onderdeel van het totale vitaliteitsprogramma is de mogelijkheid tot sporten binnen Goudsmit Magnetics.

De komende paragrafen beschrijven de ontwikkeling van het sportprogramma binnen Goudsmit Magnetics, waarbij de invloed op de sociale interacties binnen de organisatie zijn onderzocht. Het bedrijfssportprogramma is chronologisch te verdelen in een aantal fasen. De aanloopfase wordt gekenmerkt door de eerste Strong Viking Run. Managing Director Jeff Hagelen enthousiasmeerde een tiental werknemers en gezamenlijk namen zij deel aan deze Run. Na afloop werd het initiatief doorgezet en vonden bootcamptrainingen plaats waar werknemers van Goudsmit aan konden deelnemen. Vervolgens kwam het eerste initiatief voor een breder sportprogramma: De Sport- en beweegscan. Uit de resultaten die werden gepresenteerd tijdens een informatiebijeenkomst bleek dat er behoefte was om naast het bootcampen ook te gaan wielrennen en hardlopen. Daarop

volgde een schrijffase waarna de programma's werden gestart. Het bootcampprogramma met als indevenementen de Strong Viking Runs lopen het hele jaar door. Aan de hand van bovenstaande fasen is onderzocht welke veranderingen binnen de organisatie plaatsvonden door de opzet van het bedrijfssportprogramma.

5.2 Eerste Strong Viking Run

Het eerste initiatief om te sporten vanuit Goudsmit Magnetics was de mogelijkheid om deel te nemen aan de Strong Viking Run. Begin 2017 enthousiasmeerde Jeff een tiental werknemers om gezamenlijk een Strong Viking Run te gaan lopen. Door de werknemers wordt Jeff Hagelen, Managing Director, gezien als de oprichter van het sportprogramma.

“Ik denk dat Jeff hier de moderator achter is. Als hij wegvalt zal dat zeker invloed hebben. Ik denk zelfs dat als hij er niet was geweest dit nooit was begonnen. Ik denk, euh, dat iemand anders dat niet op poten had kunnen zetten. Je moet wel iemand met een bepaalde drive hebben en ook wel een bepaald aanzien om zover te komen. Ik denk niet dat iemand anders dat zo snel voor elkaar had gekregen.” (Wel-deelnemer)

In het citaat komt naar voren dat het initiatief van leidinggevende Jeff een cruciale rol speelde bij het opzetten van het sportprogramma. Uit onderzoek van Willemse (2014) blijkt dat leidinggevendenden van grote invloed zijn op de mate waarin initiatieven in organisaties tot ontwikkeling komen. Uit de reacties van de werknemers blijkt dat Jeff gezien wordt als de oprichter en aanjager van het sportprogramma. Om gedegen voorbereid de Strong Viking Run te volbrengen werden bootcamptrainingen georganiseerd voor de werknemers die willen deelnemen.

5.2.1. Bootcamptrainingen

De Managing Director regelt een bootcamptrainer en samen met tien werknemers wordt getraind naar de eerste Strong Viking Run. De reacties op de eerste sporters die wekelijks deelnemen aan een bootcamptraining vanuit Goudsmit Magnetics zijn wisselend. De werknemers die niet deelnemen aan de eerste trainingen zien een groepje mensen *“in een strak gypakkie op pad gaan” (Niet-deelnemer)*, of werknemers waren geïnteresseerd in het programma maar dachten dat het niet voor hen was weggelegd. *“Dat gevoel, de euforie om gezamenlijk een doel te bereiken” (Wel-deelnemer)*, wilde Jeff overbrengen op de rest van de werknemers van Goudsmit Magnetics. Eén van de werknemers gaf tijdens het interview aan dat hij een GoPro meehad tijdens deze Run. Dit filmpje is door het bedrijf verspreid.

“En, euh, helemaal toen er zo'n filmpje uitkwam dat je als team iedereen over de finish ziet komen en iedereen binnen het bedrijf kan dat zien en kan zich daarmee identificeren. Dat is echt supervet voor andere collega's. Zij kunnen zich daarmee vergelijken en denken: “Als hij het kan, kan ik het ook.” (Wel-deelnemer)

5.2.2. Deelname

Vanuit de eerste groep deelnemers werd het bericht verspreid dat iedereen welkom is deel te nemen aan de bootcamptrainingen. Deze werknemers gaan collega's benaderen om ook mee te doen met deze trainingen. Met informatie en enthousiasme worden werknemers benaderd met de vraag of het ook wat voor hen is. Het verstrekken van informatie wordt gezien als het rationeel overtuigen van

collega's (Vink, 2009). Het gaat hierbij om het delen van inhoudelijke informatie over het programma. Hierbij wordt ook gefocust op haalbare doelen die elke werknemer zelf kan stellen. De werknemers geven tijdens de interviews aan dat het programma voor iedereen haalbaar is, maar dat dit beeld niet leefde in het begin van het sportprogramma. Tien "jonge jongens" creëerde het beeld van kracht, uithoudingsvermogen en conditie. Uit de interviews blijkt dat de open benadering van de eerste deelnemers een gevoel van toegankelijkheid creëerde. Het gevoel dat iedereen mee kan doen begint gestaag bij de overige werknemers te leven. Hierbij wordt ook gefocust op het vertrouwen van de werknemers. Het vertrouwen groeit doordat continu wordt aangegeven dat het gezellig is en persoonlijke doelen leidend zijn. De groep werd groter en het beeld van het sportprogramma veranderde terloops. Een aantal werknemers geeft aan dat het niet voor hen is weggelegd of vinden de stap te groot.

"Ik werd, euh, toen wel actief benaderd in het begin. Het eerste clubje had toen, euh, de eerste Run is toen door een man of zes/zeven gedaan. Zij hebben geprobeerd te enthousiasmeren." (Wel-deelnemer)

Toch is niet elke werknemer vanaf het begin enthousiast over het sportprogramma. Tijdens de interviews wordt aangegeven dat er af en toe wat lacherig gedaan wordt. Een werknemer geeft aan dat een aantal collega's op het balkon stonden toen de rest aan het verzamelen was en er weleens wat wordt geroepen. Wel wordt aangegeven dat dit op een gemoedelijke manier gebeurt. Werknemers geven aan dat het iets nieuws is waarbij eerst vanaf de zijlijn gekeken wordt hoe het zich ontwikkelt.

"Iedereen was vanaf het begin toch wel een beetje met een scheef oog aan het kijken. Tien gasten die gaan bootcampen: Waar zijn ze mee bezig joh? Die hadden eerst allemaal nee gezegd in een hele behoudende stand. En, als je mensen na de trainingen ook zo positief ziet terugkomen of dat je ze tijdens werktijd ziet omkleden in zo'n strak pakje. Dat wekt zeker wel nieuwsgierigheid op." (Wel-deelnemer)

De groep werknemers die deelnemen aan de bootcamptrainingen en aan het trainen zijn voor de volgende Strong Viking Run groeit. Het filmpje van de eerste Strong Viking Run, het enthousiasme van de deelnemers en de boodschap dat de bootcamptrainingen voor iedereen toegankelijk en haalbaar zijn, zorgt voor een olievlek die zich gestaag over de organisatie verspreidt.

"Er viel toen iemand uit en ze vroegen of ik een keer wou meetrainen. Toen meegetraind en het was hartstikke leuk. Van daaruit is dat gaan groeien. Van daaruit is het hele plan erachter gekomen om meer mensen mee te krijgen. Dat was het moment dat voor mij het programma begon. Sindsdien heb ik meegedaan. Het was op dat moment dat andere collega's vroegen of ik mee wou doen." (Wel-deelnemer)

Deze olievlek bestaat niet alleen uit "jonge jongens met een sportieve achtergrond". Een aantal werknemers geeft aan dat de toegenomen diversiteit van de groep het programma toegankelijker doet ogen: "Zij kunnen zich daarmee vergelijken en denken: Als hij het kan, kan ik het ook. Zo is dat toen een beetje gaan lopen." Dit leidde ertoe dat ook werknemers zonder sportieve achtergrond besluiten zich in te schrijven voor de bootcamptrainingen.

“Heel gemixt, echt van jonge mensen in de productie tot het kantoorpersoneel. Ik denk dat dat later ook heeft geholpen met die verspreiding en die olievlek. Die gemengdheid was echt wel de banbreker. Van sommige mensen die nog nooit hadden gesport tot mensen die wel echt met sport bezig waren.” (Wel-deelnemer)

Na het succes van de eerste bootcamptrainingen en de Strong Viking Run werd besloten het programma breder op te zetten.

5.3 Sport- en Beweegscan

In augustus 2017 wordt de Sport- en Beweegscan uitgezet. Dit is een behoefte inventarisatie waarin de werknemers van Goudsmit Magnetics in 42 vragen hun wensen en eisen met betrekking tot het bedrijfssportprogramma kenbaar maken.

“Het was voor mij een eerste uitnodiging, een test, om te kijken of mensen überhaupt de interesse hadden om te gaan sporten binnen Goudsmit. Wat zij daar eventueel zelf voor wilden betalen en wat voor type sporten het moesten zijn.” (Wel-deelnemer)

Het uitzetten van de Sport- en Beweegscan wordt ervaren als een consultatiemoment. Werknemers krijgen de mogelijkheid om actief aan te geven waar zij behoefte aan hebben. Daarnaast werd de functie van CVO opgericht. CVO is een afkorting voor Chief Vitality Officer en is verantwoordelijk voor een deel van het sportprogramma. Van deze CVO's wordt steun of assistentie verlangd in het bedenken en ontwikkelen van het bedrijfssportprogramma. De functie van CVO was voor iedereen toegankelijk, waar zich uiteindelijk vier werknemers voor aanboden. Deze functie was onder werktijd en werd ingevuld door Marcel van Brunschot, Leander van der Palen, Eugène van den Boomen en Jeff Hagelen.

5.3.1. Resultaten

De Sport- en Beweegscan wordt in augustus 2017 door 66 werknemers ingevuld. Uit de resultaten blijkt dat 47% van de werknemers niet voldoet aan de Nederlandse Norm Gezond Bewegen. 94% van de respondenten geeft aan dat zij al aan het sporten is of de intentie heeft om meer te gaan sporten/bewegen. Naast competitief sporten is binnen de organisatie een grote behoefte aan laagdrempelig sporten. Uit de Sport- en Beweegscan blijkt dat een aantal werknemers een sportprogramma georganiseerd door Goudsmit Magnetics een mooi initiatief vindt, maar het aanbod van alleen bootcamptrainingen te beperkt vindt. De werknemers geven aan naast bootcamptrainingen het meest geïnteresseerd te zijn in wielrennen en hardlopen.

“Toen kwam uit de sportscan dat zij ook andere dingen gingen aanbieden. Daaruit is ook de spinning gekomen. Ze hebben les gehad voor boogschieten. Toen stond er weer een andere clinic op het programma. Ze gingen qua sportactiviteiten ook meer de andere kant op, de iets meer softere kant. In plaats van alleen die keiharde runs. Dat is denk ik voor enkelen weggelegd: de wat jongere garde.” (Niet-deelnemer)

Uit bovenstaande citaat blijkt dat het beeld van het sportprogramma verandert door de resultaten van de Sport- en Beweegscan. De focus wordt verbreed waarbij de onderdelen hardlopen en wielrennen ook worden opgenomen in het sportprogramma. De resultaten en verdere invulling worden gedeeld met de medewerkers tijdens een informatiebijeenkomst.

5.3.2. Informatiebijeenkomst

Op 25 oktober 2017 is een informatiebijeenkomst georganiseerd waar de resultaten uit de Sport- en Bewegescan worden gepresenteerd. Werknemers die geïnteresseerd waren in het sportprogramma kregen de mogelijkheid meer informatie te ontvangen tijdens deze informatiebijeenkomst. Voor Goudsmit Magnetics bestaat vitaliteit uit vier dimensies: Fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel moet met elkaar in balans zijn. Tijdens deze informatiebijeenkomst wordt ook het doel van het vitaliteitsprogramma gepresenteerd:

“Gemiddelde leeftijd Goudsmitters: 46,1 jaar. Gemiddeld dienstverband: 13,4 jaar. Binnen nu en 10 jaar is bijna 20% van het huidige personeelsbestand met pensioen. Binnen 20 jaar is dat bijna 40%! Langer willen én kunnen werken is dus belangrijker dan ooit! Duurzame inzetbaarheid.”

Het doel van het vitaliteitsprogramma is alle werknemers binnen Goudsmit Magnetics de gelegenheid geven de eigen gezondheid te verbeteren door vaker de gezonde keuze te maken. Een ambitie op de lange termijn bij Goudsmit Magnetics is om het fitste bedrijf van Nederland te worden. De organisatie gaat ervan uit dat samen een gemeenschappelijk (sport)doel nastreven positief werkt op het energieniveau. Je leert je collega's beter kennen. Ze zijn ervan overtuigd dat je elkaar dan meer helpt, elkaar coacht en dat je je beter voelt. De informatiebijeenkomst heeft invloed op de beeldvorming van de werknemers met betrekking tot het sportprogramma. Door het presenteren van de resultaten voelen de werknemers zich gehoord en krijgen zij het gevoel dat naar hun inbreng geluisterd wordt. Het creëert een gevoel van openheid en transparantie.

5.3.3. Beeldvorming

Het beeld van het sportprogramma blijft veranderen. Het sportprogramma begon onder leiding van Jeff met tien 'jongere jongens' die een Strong Viking Run zijn gaan lopen. Tijdens de informatiebijeenkomst staat teamwork centraal. Het sportprogramma wordt omschreven als een 'team-effort' waarbij een positieve benadering van gezondheid wordt gehanteerd. Het beeld van het sportprogramma veranderde ook naar aanleiding van de Sport- en Bewegescan. Uit de interviews blijkt dat er veel waarde wordt gehecht aan de Sport- en Bewegescan. Een werknemer geeft aan dat de ontwikkeling van een breder sportprogramma een "logisch voortvloeiende" is vanuit de resultaten. Het draagvlak van het sportprogramma wordt vergroot doordat de werknemers zelf hebben aangegeven welke sporten zij willen doen. Uit de interviews blijkt dat ook de Sport- en Bewegescan heeft bijgedragen aan de laagdrempeligheid van het sportprogramma.

“Je hoeft niet meteen de 40-kilometer marathon te lopen, maar je kunt ook de 5 kilometer of 10 kilometer doen. Dat vind ik echt het sterke van dit programma en dan wordt het ook open voor iedereen. Het is niet alleen voor de topsporters die elke dag met hun fiets naar het werk komen, maar ook voor de amateurs.” (Niet-deelnemer)

De werknemers geven tijdens de interviews aan dat middels de Sport- en Bewegescan naar hun inbreng is geluisterd. Dat de focus niet alleen meer op de bootcamptrainingen lag wordt versterkt door de resultaten. Het beeld veranderde van alleen Strong Viking Runs naar een breder, laagdrempeliger aanbod waarbij de input van de werknemers wordt gerespecteerd. Vanuit de Sport- en Bewegescan worden drie sportprogramma's ontwikkeld. Voor het wielrenprogramma worden spinninglessen

georganiseerd en start in het voorjaar van 2018 een Start-to-Bike-programma die wordt afgesloten met de mountainbike- en wielrentocht Limburgs Mooiste. De wekelijkse bootcamptrainingen gaan door waarbij de deelnemers de keus krijgen uit drie Strong Viking Runs. Het hardloopp programma bestaat uit een Start-to-run-programma in het najaar van 2017. Het programma krijgt in het voorjaar van 2018 een vervolg met als afsluiting deelname aan het hardloopevenement de Venloop.

Samenvattend kun je stellen dat de beeldvorming ten aanzien van het sportprogramma langzaam veranderde. Deze paragraaf heeft laten zien hoe het sportprogramma zich langzamerhand over de hele organisatie heeft verspreid, dat mensen enthousiast zijn over het programma, en dat de organisatie hoge verwachtingen heeft van het effect ervan. De volgende paragrafen focussen op de inschrijffase, de start van het programma en de veranderingen die het sportprogramma heeft op de onderlinge sociale interacties.

5.4 Inschrijffase

Na de informatiebijeenkomst van 25 oktober over de resultaten van de Sport- en Beweegscan en de verdere invulling van het sportprogramma, krijgen de werknemers de mogelijkheid om voor de drie sportprogramma's in te schrijven. Via een digitaal inschrijfformulier wordt gecommuniceerd welke onderdelen er zijn en wat de data zijn. Ook wordt op een website gepubliceerd welke werknemers aan welk sportprogramma deelnemen.

5.4.1. Onderling contact

Op de werkvloer wordt het sportprogramma onderling besproken. Tijdens de inschrijffase gaat het onderling contact vaak inhoudelijk over het sportprogramma of worden de deelnames van collega's besproken. De werknemers geven aan tijdens de interviews aan dat zij tijdens de inschrijffase op hoogte waren waaraan andere collega's deelnemen. Ook de niet-deelnemers zijn op de hoogte welke collega's meedoen aan de sportprogramma's. Enerzijds werd dit zichtbaar doordat het onderling besproken werd, anderzijds werd op een website gepubliceerd welke werknemers gingen deelnemen.

“Ja, ik weet sowieso binnen dit pand waaraan iedereen meedoet. Mijn buurman doet bijvoorbeeld mee met het spinnen en ik weet welke collega's trainen voor de Viking Run. Hiernaast in het pand weet ik ook wel ongeveer wie aan welke programma's meedoen.” (Niet-deelnemer)

Tijdens de interviews geven de werknemers aan dat tijdens het onderlinge contact over het sportprogramma zij niet het gevoel kregen dat zij 'actief benaderd' werden. Inhoudelijk ging het contact vaak over het sportprogramma of de deelnemers, maar de werknemers ervaren een groot gevoel van vrijblijvendheid. Een aantal deelnemers van het sportprogramma geven aan dat zij wel hebben geprobeerd niet-deelnemers over de streep te trekken. In dit sociaal verband wordt een duidelijk onderscheid zichtbaar in enthousiasmeren en het uitoefenen van (morele) druk. De deelnemers omschrijven dit als 'triggeren' of 'enthousiasme overdragen'. Deze benadering wordt door zowel de wel- als niet-deelnemers als vrijblijvend omschreven. Dit wordt door een deelnemer van het sportprogramma beaamd:

“Ik probeer de collega's die niet deelnemen ook weleens te triggeren. Ik probeer dat weleens maar dat wordt dan met een grapje weggewuifd. Ik snap het ook wel. Zij hebben het gewoon druk met hun gezin of geen tijd voor.” (Wel-deelnemer)

Door zowel de wel- als niet-deelnemers wordt tijdens de interviews aangegeven dat de communicatie over het sportprogramma vermindert nadat de inschrijffase voorbij is. Tijdens de interviews geven zij aan dat veel communicatie tijdens en na de inschrijving via e-mail en WhatsApp gaat. Niet-deelnemers geven aan dat zij nadien minder van het sportprogramma op de hoogte zijn. De werknemers die deelnemen bespreken onderling hun deelname maar dit wordt na de inschrijffase weinig besproken met werknemers die niet deelnemen. Collega's zijn van elkaar op de hoogte waarom iemand wel of niet deelneemt. De werknemers die deelnemen aan het sportprogramma van Goudsmit Magnetics doen dit vaak om hun conditie te verbeteren.

“Van de mensen hier weet ik het wel. Dan weet ik wel waar zij aan meedoen. We bespreken ook weleens wat hun motivatie is. Van een paar weet ik dat zij meedoen omdat zij aan hun algemene, fysieke gestel willen werken.”(Niet-deelnemer)

5.4.2. Motivaties

Uit de interviews blijkt dat elke werknemer een specifieke reden heeft om wel of niet deel te nemen. De motieven om niet deel te nemen verschillen per werknemer. Uit de interviews blijkt dat de meeste werknemers die deelnemen al sportief bezig zijn naast het bedrijfssportprogramma. Zij zien dit programma als een geschikte aanvulling op hun huidige sportgedrag. Werknemers sporten binnen Goudsmit Magnetics om sportief bezig te zijn en hun fysieke gesteldheid te verbeteren. Naast het fysieke aspect benoemen werknemers het beter leren van collega's ook als een motief om deel te nemen aan het sportprogramma. De werknemers verwachten door het sportprogramma directe collega's beter te leren kennen, of collega's van de andere locaties te leren kennen. Dit blijkt uit de volgende quote:

“I: Waarom ging jij toen alsnog meedoen aan het sportprogramma?”

R: Ik wou gewoon beter mijn collega's leren kennen en dat is nou echt een stuk beter.” (Wel-deelnemer)

Uit dit onderzoek blijkt dat gezamenlijke sportactiviteiten de samenwerking verbetert en bijdraagt aan het opbouwen van sociale contacten. Tijdens de interviews kunnen de niet-deelnemers probleemloos aangeven waarom zij niet deelnemen. Een scheiding tussen privé en werk is een reden die vaker terugkomt. Een aantal werknemers geeft aan dat sport en werk gescheiden moet blijven, hoewel zij wel aangeven te sporten in hun eigen tijd. Deze werknemers vinden sporten een privéaangelegenheid en zien het niet zitten te sporten met collega's. Een ander motief om niet deel te nemen is de combinatie tussen werk en privé, waarbij het gezinsleven als voorbeeld wordt benoemd. Zij geven aan te druk te zijn om aansluitend aan de werkdag te gaan sporten. Naast tijdsgebrek is het risico een blessure op te lopen een motief om niet deel te nemen. Ook sluit het huidige aanbod niet aan bij de wensen van een aantal werknemers.

“Hardlopen is sowieso niks voor mij. Het wielrennen, ik had er interesse in maar ik heb eigenlijk geen zin om in groepen te gaan. Daar zat ook het spinnen bij maar ik ga echt niet in een gymzaal staan trappen. Ik fiets liever op en neer naar mijn werk.” (Niet-deelnemer)

Uit de interviews blijkt dat de motieven waarom werknemers wel of niet deelnemen duidelijk kenbaar worden gemaakt aan collega's. De werknemers zijn in veel gevallen ook op de hoogte waarom anderen wel of niet deelnemen.

“Van de mensen hier weet ik het wel. Dan weet ik wel waar zij aan meedoen. We bespreken ook weleens wat hun motivatie is. Van een paar weet ik dat zij meedoen omdat zij aan hun algemene, fysieke gestel willen werken.” (Niet-deelnemer)

Focussend op de motieven waarom een werknemer niet gaat deelnemen aan het sportprogramma, blijkt uit de interviews dat dit gerespecteerd en geaccepteerd wordt. Werknemers kunnen op een vertrouwde manier aangeven wat voor hen de reden is niet deel te nemen aan het sportprogramma. Door de werknemers die wel deelnemen wordt dit vaak bestempeld als 'jammer' maar geven zij aan andermans keuze te respecteren. De groep werknemers die gezamenlijk deelneemt kan een wij-gevoel opbouwen, waarbij werknemers die niet deelnemen worden gecategoriseerd en gestereotypeerd.

5.4.3. Vrijblijvendheid

Uit de interviews blijkt dat de deelnemers altijd het gevoel hebben dat het deelnemen aan een sportactiviteit geheel vrijblijvend is. In de beginfase, vooral na de eerste Strong Viking Run, vond er een actieve benadering plaats waarbij werknemers die nog niet deelnamen werden geënthousiasmeerd en geïnformeerd. Deze vormen van benadering namen af nadat het sportprogramma breder werd opgezet, waarna het sportprogramma voornamelijk onderling werd besproken. Zowel wel- als niet-deelnemers geven aan dat vrijblijvendheid één van de belangrijkste aspecten van bedrijfssport is. De mogelijkheid tot sporten vanuit Goudsmit Magnetics wordt als positief bestempeld zolang werknemers in vrijheid de keuze tot deelname kunnen nemen:

“Bij iedere verplichting haak ik al af. Als het voor mij een verplichting wordt om na het werk nog rondjes te gaan rennen, haak ik af.” (Niet-deelnemer)

5.5 De start

Het initiatief om vanuit Goudsmit Magnetics de vitaliteit van de werknemers te verbeteren startte met de eerste Strong Viking Run. Vanaf dat punt werden bootcamptrainingen georganiseerd en volgde in augustus 2017 de Sport- en Beweegscan. Naar aanleiding van deze resultaten werd ook een wielrenprogramma en een hardloopp programma georganiseerd. Werknemers kunnen zich aanmelden voor de sportactiviteiten, waarbij de namen van de deelnemers werden gepubliceerd op een ontwikkelde website. Vanaf dit punt komt het onderscheidt binnen Goudsmit Magnetics tussen werknemers die wel, en werknemers die niet deelnemen aan het sportprogramma. Dit onderscheidt is ook leidend binnen het vervolg van dit onderzoek.

5.5.1. Deelnemers

Aan het bootcampprogramma gingen 25 werknemers deelnemen, aan het wielrenprogramma 15 en aan het hardloopp programma 11 werknemers. De groep deelnemers wordt tijdens de interviews omschreven als een heel gemixte groep werknemers die komen vanuit verschillende locaties en van verschillende afdelingen. Toch wordt aangegeven dat het beeld heerste dat het grootste gedeelte van de deelnemers al een sportieve achtergrond had. De deelnemers die buiten Goudsmit Magnetics ook sportief bezig zijn omschrijven het sportprogramma van Goudsmit Magnetics als een mooie aanvulling.

De eerste groep deelnemers die deelnam aan de Strong Viking Run was een groep werknemers met een sportieve achtergrond. Deze groep heeft vanaf het begin collega's geïnformeed en geïnspireerd over de mogelijkheden binnen Goudsmit Magnetics. Uit de interviews blijkt dat er een verschuiving ontstond toen het sportprogramma breder werd opgezet. Het deelnemersaantal nam toen waarbij ook werknemers zonder sportieve achtergrond zich inschreven voor het sportprogramma. Hierbij werd ook naar elkaar gekeken en vergeleken:

“Nou, qua niveau niet, maar toen kwamen er wat meer mensen en het begon te leven. Ik heb toen echt gedacht: “nou, als hij meedoet kan ik ook wel meedoen”. Dan doe ik ook mee. Tenminste, ik vond wel belangrijk dat het een haalbaar doel was.” (Wel-deelnemer)

Oorspronkelijk heerste het beeld dat alleen mensen met sportieve achtergrond konden deelnemen aan het sportprogramma. Het gaat hierbij om *“de constructie door de denkbeelden van de betrokken individuen en de waarden die zij aan bepaalde aspecten geven”* (Anderson, 2010). Dit blijkt uit de gemeenschappelijke, sportieve achtergrond van de eerste deelnemers aan de Strong Viking Run. Hun identiteit, *“jonge jongens”*, wordt gecorrespondeerd aan de sportactiviteiten waaraan zij deelnemen. Deze beeldvorming waarbij de focus ligt op een sportieve achtergrond, veranderde door de beïnvloedingstactieken die zichtbaar zijn. Werknemers werden rationeel overtuigd, geïnspireerd en geconsulteerd.

Nadat het sportprogramma een bredere insteek kreeg, gingen ook werknemers zonder sportieve achtergrond zich aanmelden. Tijdens de interviews blijkt dat het meeste respect wordt geuit voor de mensen zonder sportieve achtergrond die toch deelnemen aan een sportactiviteit. De winst voor het programma zit in de werknemers die nog nooit aan sport hebben gedaan. Volgens de respondenten hebben werknemers die nog niet sporten meer baat bij het sportprogramma dan werknemers die in hun vrije tijd al sporten. Wel wordt aangegeven dat de stap voor mensen die niet sportief aangelegd zijn misschien te groot was. Als mogelijke verklaring hiervoor wordt de relatie benoemd die men heeft met collega's. Uit de interviews blijkt dat binnen het sportprogramma van Goudsmit Magnetics zowel onder de werknemers die wel, als de werknemers die niet deelnemen het beeld heerst dat het programma op elk instapniveau haalbaar is. Wel wordt aangegeven dat dit beeld werd gecreëerd toen het programma breder werd opgezet en ook hardlopen en wielrennen een onderdeel werden.

“Ik zie weleens werknemers deelnemen die van nature helemaal niet sportief zijn. Ik denk zeker een man of vijf die meedoen, waarvan ik wel als laatste had verwacht dat zij mee zouden doen. Ik heb daar echt respect voor. Ik vind, die, die leveren een échte prestatie. Je kan wel misschien de snelste of de sterkste zijn, maar wat zij doen, daar heb ik echt respect voor.” (Wel-deelnemer)

Mocht de meerderheid van de deelnemers al een sportieve achtergrond hebben, wordt het sportprogramma door de werknemers die wel deelnemen als geslaagd bestempeld. Vanuit de niet-deelnemers wordt daar anders tegenaan gekeken:

“Als zij voor het programma al veel aan sport deden vind ik het programma niet echt geslaagd. Als je gaat kijken wat eigenlijk de inzet was, meer mensen aan het sporten krijgen, sla je de plank mis.” (Niet-deelnemer)

De niet-deelnemers bestempelen het programma als niet-geslaagd mocht blijken dat de meerderheid van de deelnemers al een sportieve achtergrond heeft. Kijkend naar de achtergrond van de deelnemers wordt daarin een nuance gemaakt: Volgens de respondenten zit de grootste winst in de groep werknemers die gaat deelnemen zonder een sportieve achtergrond.

5.5.2. Communicatie

De communicatie met betrekking tot het sportprogramma vindt op verschillende manieren plaats. Voor de deelnemers aan de verschillende sportprogramma's worden WhatsApp-groepen opgericht. Hierin worden foto's, verhalen en informatie gedeeld.

“Dat is vrij intensieve communicatie binnen dat [sport]-groepje en dat wordt gewoon een heel hecht clubje op den duur.” (Wel-deelnemer)

De deelnemers geven aan niet te weten hoe het zit en wat er wordt besproken in de andere WhatsApp-groepen. De werknemers die niet deelnemen en dus niet zijn opgenomen in een WhatsApp-groep, geven aan van het bestaan te weten maar zien dat niet als problematisch. Zij geven aan niet te weten hoe frequent of wat er exact in de WhatsApp-groep wordt gezegd. Uit de interviews blijkt dat het oprichten van een WhatsApp-groep de communicatiestroom naar overige collega's beperkt wordt:

“Er wordt over bepaalde zaken in de groepsapp gesproken en de rest weet het niet. Dan gaat er informatie alleen rond tussen de sporters terwijl het ook voor het bedrijf interessant kan zijn. Dat is jammer. Dat zou wel een verbeterpunt zijn.” (Wel-deelnemer)

Het effect hiervan is dat medewerkers die niet deelnemen aan een bepaald onderdeel veel informatie missen. Het gaat hierbij om zowel inhoudelijke informatie over een sportprogramma, als informatie over bijvoorbeeld persoonlijke prestaties. Vanaf de start van het sportprogramma focust de inhoudelijke informatiestroom zich op de werknemers die zich hebben ingeschreven op één van de programma's. Dat de werknemers bepaalde informatie missen wordt niet als een probleem te ervaren. Een aantal niet-deelnemers geeft aan daar ook geen behoefte aan te hebben.

“Het is een klein clubje mensen binnen mijn afdeling, twee van de vier deden mee. Wij vroegen nog weleens hoe het was. Dat gebeurt dan wel. Er wordt kort over gepraat that's it dan verder.” (Niet-deelnemer)

Naast de WhatsApp-groepen wordt er informatie rondgestuurd via de e-mail en worden posters en flyers op de locaties verdeeld. Op deze manier wordt inhoudelijke informatie over de sportprogramma's gedeeld, en wordt gecommuniceerd over nieuwe initiatieven.

5.5.3. Drempels

Uit eerdere resultaten blijkt dat de motieven om wel of niet deel te nemen aan het sportprogramma per persoon verschillen. Uit de interviews komen een aantal drempels die van invloed zijn op die keuze. De eerste drempel focust op het beeld van het niveau. Na de bekendmaking dat het wielrennen en hardlopen wordt toegevoegd aan het sportprogramma ontstaat het beeld elke werknemer op zijn of haar eigen niveau kan instappen. Uit het interview blijkt dat het breder opzetten van het

sportprogramma de toegankelijkheid verhoogde. De eerste Strong Viking Run werd volbracht door tien werknemers die het beeld hadden van een groep “jonge jongens” met een sportieve achtergrond. Binnen Goudsmit Magnetics heerste in eerste instantie het beeld dat je als ‘nieuwe’ toch moet aanzetten om op het huidige niveau te komen. Dit blijkt uit de volgende quote:

“Nu is het zeg maar, iedereen ziet dat deze groep al een jaar of anderhalf bezig is. Ik snap dat mensen dan denken: die zijn al zo goed, daar kan ik niet meer bij aansluiten.” (Wel-deelnemer)

Het niveauverschil blijkt voor veel werknemers een drempel te zijn. Uit de interviews blijkt dat de stap om later toch nog aan het programma deel te nemen groter wordt naarmate het programma langer duurt. Dit komt doordat het beeld overheerst, dat naarmate het sportprogramma vordert het niveau hoger wordt. Hoe langer de looptijd van het sportprogramma, hoe hoger het niveau van de deelnemers wordt ingeschat. Dit wordt beaamd door zowel de deelnemers als de werknemers die niet deelnemen. Werknemers geven aan dat het niveau waarop een groep wordt geschat van grote invloed is op de keus om wel of niet deel te nemen. Uit de interviews blijkt dat werknemers die later instapten dat vaak niet alleen deden. Uit onderstaande quote blijkt dat later instromen makkelijker wordt ervaren als je dat gezamenlijk doet:

“Bij mij hielp het heel erg dat daar een nieuwe, verse lichting bijkwam waar ik dan bij hoorde. Om als éénling bij dat bestaande groepje aan te sluiten, dan betwijfel ik of ik het ooit gedaan had. Ik denk het niet. Dan is die stap te groot en dan zijn er alleen maar ervaren mensen die al een bepaald niveau fitheid hebben. Als je daar dan als slappeling bij aan moet sluiten val het niet mee. Die nieuwe lichting was voor mij in ieder geval belangrijk.” (Wel-deelnemer)

Uit de interviews met de werknemers die deelnemen aan het sportprogramma blijkt dat het uitproberen van een les drempelverlagend werkt. Deelnemers geven aan dat zij het fijn vonden om te kijken of het eerst wat voor hen was. Op deze manier konden zij de inhoud, het niveau en de groep eerst leren kennen voordat zij structureel onderdeel uitmaakten van het een sportonderdeel.

“Ik heb even na moeten denken over het feit dat het trainingen waren voor een Obstacle Run. Ik had het nog nooit gedaan en vroeg mij echt af of ik het wel kon. Vind ik de lat niet te hoog liggen? Ik heb een paar trainingen meegedaan en was toen zeker overtuigd dat ik het leuk zou gaan vinden.” (Wel-deelnemer)

De drempel om te gaan starten met een sportprogramma wordt verlaagd als werknemers de kans krijgen om een les uit te proberen. Op die manier krijgen zij een reëel beeld van het niveau, de groep en de inhoud van het sportprogramma.

5.6 Sociale veranderingen

Binnen Goudsmit Magnetics is de laatste jaren veel veranderd. De grootste verandering dat werknemers benoemen is de transitie van een hiërarchische organisatie naar een werkwijze dat gebaseerd is op zelfsturende teams. Daarnaast is het sportprogramma opgezet waar een kwart van de organisatie structureel aan deelneemt. Deze paragraaf focust op de invloed die het sportprogramma teweeg heeft gebracht waarbij de sociale interacties centraal staan. Allereerst wordt gefocust op de positieve effecten van het sportprogramma. Teamwork, de sociale binding en het gezonder worden

van de werknemers zijn positieve effecten van het sportprogramma. Het verschil zit voor de werknemers het meest in de sociale interacties onderling. De tweede reactie met betrekking tot de positieve effecten van het sportprogramma focussen op het fysieke gedeelte. Dit blijkt uit de volgende quote:

“Ik zie ook wel verschil in de gezondheid van mensen. Teambuilding springt er voor mij wel uit. Ik denk op de tweede plaats dat de fysieke gezondheid van mensen echt vooruit is gegaan. Er zijn een aantal mensen die toch wat afgevallen zijn maar dat is toch wat minder merkbaar dan het sociale gedeelte. Je ziet het gewichtsverschil niet zo. Dat valt minder op dan de manier hoe collega’s met elkaar omgaan.” (Niet-deelnemer)

Uit de interviews blijkt dat de invloed op sociaal gebied, waarbij teambuilding regelmatig als voorbeeld wordt benoemd, direct worden toegeschreven aan het sportprogramma. Deze toeschrijving wordt ondersteund doordat veel van deze sociale interactie tijdens het sporten plaatsvindt. Toch zorgt het gezamenlijk sporten ook voor nieuwe vormen van interactie. Allereerst wordt de interactie omschreven met (1) collega’s waarmee wordt samengewerkt en gesport. Het gaat om werknemers die aan dezelfde discipline deelnemen en dagelijks samenwerken op een afdeling. De tweede vorm van interactie gaat over (2) collega’s waarmee samen wordt gesport maar die werkzaam zijn op verschillende afdelingen of locaties. De derde vorm van interactie vindt plaats tussen (3) wel-deelnemers en werknemers die niet deelnemen aan het sportprogramma. De laatste vorm van interactie dat blijkt uit de interviews is tussen (4) werknemers die niet meedoen aan het sportprogramma. Elke vorm van interactie wordt beschreven en met bijpassende quotes onderbouwd.

5.6.1. Deelnemende werknemers die elkaar al kennen

Directe collega’s geven aan dat het sportprogramma bijdraagt aan de manier waarop zij hun collega’s kennen. Het sportprogramma beïnvloedt de manier hoe zij met elkaar omgaan. Sporten met collega’s wordt omschreven als een stukje teambuilding waarbij ‘beter leren kennen’ veelvuldig terugkomt. Werknemers die elkaar kennen vanuit de werksetting communiceren tijdens het sporten op een andere manier. Tijdens de interviews wordt aangegeven dat de communicatie tijdens het sporten niet altijd werk gerelateerd is. De nieuwe setting creëert ruimte om elkaar persoonlijk beter te leren kennen. Dit wordt bevestigd door onderstaande quote:

“Ik vind, euh, de interactie tussen de werknemers heel belangrijk. Buiten alle sportactiviteiten om. Ik vind, euh, de interactie in een andere context dan de werkcontext vind ik goed. Vind ik altijd goed. En absoluut, het draagt ook bij aan hoe er gewerkt wordt binnen het bedrijf. Ja, zeker.” (Wel-deelnemer)

Samen sporten werkt drempelverlagend met betrekking tot interactie tussen directe collega’s. Als praktijkvoorbeeld wordt door deelnemers de moeilijke of kritische gesprekken genoemd. Door samen te sporten wordt het gemakkelijker om zulke gesprekken te voeren of kritisch te zijn naar een collega. Voorheen was de stap naar een collega groter als een project niet vlekkeloos liep. De deelnemers van het sportprogramma geven aan dat zij gemakkelijker op een collega afstappen nadat zij samen een sportonderdeel hebben volbracht:

“Door het bootcampen, ik heb ook weleens bepaalde collega’s aangesproken binnen een project dat niet liep. Tijdens het warmlopen vraag je dan toch even hoe het gaat en dat ik bepaalde dingen had gehoord. Die setting is heel anders. Dan hoor je of het niet of wel goed gaat. Dat zijn informele momenten en hangt er een hele andere lading aan. Voorheen was het lastiger.” (Wel-deelnemer)

Daarnaast vindt er ook een nieuw soort interactie buiten het sporten plaats. Er wordt aangegeven dat samenwerken tijdens het sporten op een positieve manier bijdraagt aan de manier waarop je samen een bedrijf runt. Een diepere vorm van communicatie ontstaat tussen de directe collega’s die samen sporten. Onderwerpen die normaliter niet op de werkvloer worden besproken vormen nu het onderwerp tussen collega’s:

“Dat gaat van “Goedemorgen” tot zelfs “waar heb jij die schoenen vandaan?” En vragen naar spierpijn of naar elkaars blessure. Dat gaat vanzelf weer over in andere gesprekken die je normaal helemaal niet zou hebben.” (Wel-deelnemer)

Bovenstaande vormen van interactie vinden vaak plaats tijdens het sporten. De focus lag hierbij op collega’s die elkaar al kenden voordat het sportprogramma werd opgezet. De volgende vorm van interactie die plaatsvindt tijdens het sporten is tussen werknemers die elkaar niet kennen.

5.6.2. Deelnemende werknemers die elkaar niet kennen

Naast de verbetering van het teamwork en de sociale interacties onderling wordt het sportprogramma’s ook organisatie breed beoordeeld. Goudsmit Magnetics bestaat in Nederland uit drie locaties: Goudsmit Supplies, Goudsmit Systems en Goudsmit Design. Het sportprogramma heeft de bedrijven meer naar elkaar toegetrokken. De volgende quote geeft het beeld rondom deze vorm interactie goed weer:

“Voorheen was het hier toch wel een strikte scheiding tussen het clubje wat hier zat en het clubje wat daar zat. Ik ken nou veel meer mensen en veel beter dan twee jaar geleden. Dat is zeker positief.” (Wel-deelnemer)

Volgens de werknemers die deelnemen is het sportprogramma een goede manier om collega’s van andere afdelingen of andere locaties te leren kennen. Het verschil tussen directe collega’s en werknemers van andere locaties wordt goed weergegeven door onderstaande quote:

“Nou, ik merk dat ik nieuwe collega’s zie en je komt meer over elkaar te weten. Het komt echt omdat het op een andere manier is, een heel ander sfeertje. Ik spreek heel veel collega’s die ik anders niet zou spreken. Maar ik merk ook dat de band met collega’s waarmee ik wel samenwerk ook beter is. Anders.” (Wel-deelnemer)

De volgende quote van een niet-deelnemer geeft weer hoe dit in de praktijk terugkomt:

“Dit kan door een activiteit na werktijd. Dan leer je elkaar beter kennen. Als hier een verkoper spullen zit te verkopen, heeft diegene bijna geen contact met iemand die het in elkaar zet. Als je dan samen een activiteit doet, of het nu sporten of whatever is, dan leer je mekaar sowieso

op een andere manier kennen. Zeker als je dan verschillende keren met elkaar optrekt. Ik kan dat wel als meerwaarde voor een bedrijf zien.” (Niet-deelnemer)

Het gezamenlijk sporten leidt ertoe dat een verkoper contact heeft met een werknemer die het product heeft ontwikkeld. Op deze manier krijgen de collega's onderling een beter beeld van elkaar. Dit wordt ook beaamd door de collega's die niet deelnemen. Zij zijn op de hoogte welke collega's deelnemen aan een bepaald sportonderdeel en zijn ook op de hoogte dat er ook collega's van andere afdelingen of locaties deelnemen:

“Hier in dit pand zijn wij met 16 man dus wij zitten al heel vaak bij elkaar en trekken veel met elkaar op. Ik merk wel dat de werknemers waarmee anderen minder contact hadden en nu samen sporten, dat dat gemakkelijker gaat. Ik merk wel dat je dat met dit soort acties voor elkaar krijgt.” (Niet-deelnemer)

Het beeld dat werknemers van overige werknemers van andere afdelingen of locaties hebben wordt ook beïnvloedt door het sportprogramma. Dit wordt toegeschreven aan het contact dat werknemers met elkaar hebben tijdens en na het sporten. Door het samen sporten en de interactie tijdens en na het sporten verbetert het imago en beeld van andere collega's. Het gaat hierbij niet alleen om collega's die wel deelnemen aan het sportprogramma. De manier waarop werknemers die niet deelnemen kijken naar de collega's die wel deelnemen krijgt ook een positieve impuls. Er heerst een vorm van respect voor niet-sportievelingen die aan een sportprestatie deelnemen. Deze positieve impuls wordt weergegeven in de volgende quote van een niet-deelnemer:

“Je merkt toch wel dat het teamverband wordt versterkt. Ik hoor ook van mensen dat zij een heel andere kijk van een ander persoon hebben gekregen. Dat zij iemand beter hebben en leren kennen en nu zeggen: Goh, dat is een heel ander persoon dan dat ik dacht.” (Niet-deelnemer)

5.6.3. Interactie tussen wel- en niet-deelnemers

De derde vorm van interactie vindt plaats tussen werknemers die wel en werknemers die niet deelnemen aan het sportprogramma. Allereerst gaat het vaak over de beeldvorming over elkaar. Uit de interviews blijkt dat met betrekking tot de beeldvorming er weinig veranderingen zichtbaar zijn. Deelnemers aan het sportprogramma geven aan dat het gezamenlijk sporten hun beeld over werknemers die niet deelnemen niet heeft beïnvloed. Dit wordt beaamd door werknemers die niet deelnemen:

“Ik denk dat zij heel goed weten dat ik niet meedoe, maar dat maakt mij persoonlijk niets uit. Ik heb zeker niet het gevoel dat ik een stempel op mijn voorhoofd heb met ‘niet-deelnemer’. Tuurlijk weet iedereen wel wie waaraan meedoet. Ik denk ook dat dat komt omdat wij vanuit hier vertrekken. Dan zien wij wie er vertrekt. Ik denk niet dat het bezwarend is. Ik heb nog nooit gemerkt dat, omdat ik niet meedoe, ik dat als bezwarend ervaarde.” (Niet-deelnemer)

Het ontstaan van twee groepen, in dit gevallen wel-deelnemers en niet-deelnemers, kan leiden tot individuen die zichzelf gaan identificeren met hun groep. Het gevolg is een 'wij-gevoel' dat kan leiden tot het negatief beoordelen van de andere groep. Uit de interviews blijkt dat dit niet plaatsvindt binnen Goudsmit Magnetics. Uit de interviews blijkt dat werknemers wel worden geïdentificeerd als groep.

Dit komt onder andere tot uiting in opgerichte WhatsApp-groepen, en het feit dat onderling bekend is welke werknemers aan de sportprogramma's deelnemen. Werknemers weten ook welke collega's niet deelnemen aan het sportprogramma. Deze identificering geen negatieve associaties op te wekken. De deelnemers aan het sportprogramma geven aan het 'jammer' te vinden dat andere collega's niet deelnemen aan het sportprogramma. Anderzijds geven de werknemers die niet deelnemen aan zich niet veroordeeld te voelen over het feit dat zij niet deelnemen aan het sportprogramma. Of vanuit de niet-deelnemers interesse wordt getoond in het sportprogramma en de geleverde prestaties van deelnemers verschilt per werknemer. Een werknemer die niet deelneemt geeft aan dat interesse tonen in iemands sportprestatie overeenkomt met het tonen van interesse in iemand persoonlijke situatie. De niet-deelnemers volgen het sportprogramma vanaf de zijlijn. Na een eindevenement wordt weleens interesse getoond in de sportprestatie om vervolgens weer tot de orde van de dag over te gaan. De werknemers die niet deelnemen geven aan op de hoogte te zijn waaraan de collega's deelnemen, maar geven aan inhoudelijk niet heel geïnteresseerd te zijn.

"Ik ben daar toch wel benieuwd naar. Het is toch wel 10 kilometer. Als je dan hoort dat hij het goed heeft gelopen vind ik dat echt leuk om te horen." (Niet-deelnemer)

De werknemers die niet deelnemen geven aan dat zij weleens interesse tonen in de prestaties van de deelnemers. Dit wordt door de deelnemers in mindere mate ervaren. Zij geven aan dat er af en toe interesse wordt getoond vanuit de niet-deelnemers, maar dat dit blijft bij oppervlakkige interesse:

"Ja, er wordt weleens interesse getoond. Ook hoe het zit met de blessures en of wij er al klaar voor zijn. Het is niet veel, maar je merkt het af en toe. Op zich wordt wel iets interesse getoond maar het is niet veel." (Wel-deelnemer)

Uit de interviews blijkt dat de sociale interacties tussen werknemers die wel en werknemers die niet deelnemen niet verslechtert door het sportprogramma. Dat de sociale binding tussen werknemers die wel deelnemen wordt versterkt, betekent niet dat de binding tussen de wel- en niet-deelnemers wordt verzwakt. Dit blijkt uit de volgende quote:

"De band onderling tussen de sporters wordt sterker. Ik moet dan wel zeggen, de band met collega's die niet deelnemen, daarin verandert niks. Je merkt dat iedereen elkaar zijn gang laat gaan en iedereen vindt het eigenlijk wel goed. Ik merk dat het sportprogramma best invloed heeft op het bedrijf." (Wel-deelnemer)

Kijkend naar de reacties op het sportprogramma vanuit de werknemers die niet deelnemen blijkt dat deze collega's niet veel waarde hechten aan het sportprogramma. Zij zien het sportprogramma als 'iets extra's' voor collega's die wel willen deelnemen. Uit de interviews blijkt dat deze groep werknemers, ondanks dat zij niet deelnemen, het initiatief ondersteunt en op een afstandje volgt. Er wordt sporadisch interesse getoond in het sportprogramma en de bijbehorende prestatie tijdens een eindevenement, maar het maakt werkinhoudelijk geen verschil of het programma wel of niet bestaat. Vanuit deze groep komen weleens reacties op het sportprogramma:

“Dat is toch een stuk minder. Die kijken toch naar ons van “haha, daar gaan ze weer”. Het kost geld, de sport. Er wordt veel geld aan uitgegeven. En, euh, zij zien dat wel zo. Je krijgt soms wat reacties vanuit de niet-sporters naar de wel-sporters.” (Wel-deelnemer)

De werknemers die wel deelnemen aan het sportprogramma geven aan dat zij deze reacties niet als vervelend hebben ervaren. Uit de interviews blijkt dat een lacherige reactie vooral in het begin van het sportprogramma plaatsvond. De deelnemers geven aan dat zij niet veel waarde aan deze reacties hechten. Dat blijkt uit de volgende quote van een deelnemer:

“Zoiets wordt überhaupt niet uitgesproken. Zoals ik het merk, zoals mensen zich naar mij uitspreken vinden mensen hartstikke leuk dat wij het doen. Ze verklaren ons voor gek, maar ze laten ons lekker gaan. Ja, dat wel.” (Wel-deelnemer)

Binnen Goudsmit Magnetics zijn er werknemers die wel en werknemers die niet deelnemen aan het sportprogramma. Uit de interviews blijkt dat het onderscheid in deze twee groepen geen invloed heeft op de organisatie. Volgens Anderson (2010) bestaat er een ‘in-group’ en een ‘out-group’. De verdeling van wel- en niet-deelnemers vindt niet plaats binnen Goudsmit Magnetics. Toch geven de werknemers wel aan dat zij vaker praten over het sportprogramma met de collega’s die wel meedoen. Dit komt overeen met de literatuur van der Kamp en Ottevanger (2003) dat de sociale binding sterker is wanneer men een gemeenschappelijke interesse deelt.

“De sporters onderling zullen iets meer met elkaar optrekken omdat zij meer van elkaar weten. Je hebt ook nog steeds een helft die niet meedoet maar dat mengt zich op een gewone werkdag. Daar merk je weinig van. Er zijn wel wat verschillen in de manier van omgang, maar of dat daadwerkelijk heel veel invloed heeft, dat niet.” (Niet-deelnemer)

Een andere vorm van interactie tussen wel- en niet-deelnemers is het vertellen over het sportprogramma. Hierbij zijn verschillende vormen zichtbaar. Na de Eerste Strong Viking Run gingen deelnemers anderen informeren en enthousiasmeren over het sportprogramma. Het benaderen en overtuigen om mee te doen werd gedurende het programma minder. Tijdens het sportprogramma worden de prestaties weleens besproken. Het beeld binnen Goudsmit Magnetics heerst dat als een collega niet wil deelnemen dat zijn of haar keus en verantwoordelijkheid is.

“Ik werd, euh, toen wel actief benaderd in het begin. Het eerste clubje had toen, euh, de eerste Run is toen door een man of zes/zeven gedaan. Zij hebben geprobeerd te enthousiasmeren.” (Wel-deelnemer)

Die verschillen in de manier van omgang komen op verschillende manieren terug binnen Goudsmit Magnetics. De deelnemers van het sportprogramma geven aan dat de omgang met collega’s waarmee zij sporten makkelijker gaat en dat zij elkaar anders leren kennen. De werknemers bespreken onderwerpen tijdens en na het sporten die zij normaliter niet zouden aanhalen. Daarnaast leren zij collega’s van andere afdeling en locaties beter kennen. Het wordt omschreven als ‘een beter beeld van de hele organisatie’. De interactie tussen wel- en niet-deelnemers verandert niet naar aanleiding van het sportprogramma. Vanuit de werknemers die niet deelnemen wordt sporadisch interesse getoond in de prestaties van de deelnemers. Voor de rest wordt het volgen van het sportprogramma

omschreven als ‘vanaf de zijlijn’ en wordt weinig aandacht besteedt aan het sportprogramma door de niet-deelnemers.

5.6.4. Interactie tussen niet-deelnemers

De laatste vorm van interactie vindt plaats tussen werknemers die niet deelnemen aan het sportprogramma. Goudsmit Magnetics organiseert naast de vaste sportdisciplines elke twee maanden een sportclinic. Een voorbeeld hiervan is de handboogclinic. Dit wordt onderling tussen de werknemers die niet deelnemen besproken:

“Nou, als er bijvoorbeeld zo’n clinic is, bijvoorbeeld boogschieten, dan hebben wij het er weleens over. Wie er mee gaat doen en wie niet.” (Niet-deelnemer)

Het contact dat werknemers die niet deelnemen onderling hebben gaat ook over de negatieve effecten van het sportprogramma. In de wandelgangen wordt er gesproken over de kosten van het programma, de verhoogde kans op blessures en de wijze waarop met werktijden wordt omgegaan. Deze gesprekken vinden zowel plaats tussen wel- als niet-deelnemers, maar wordt zelden hardop uitgesproken. Allereerst worden de kosten van het sportprogramma besproken. Tijdens de informatiebijeenkomst op 25 oktober 2017 werd aangegeven dat het totale sportprogramma €35.000 gaat kosten. Uit de interviews blijkt dat de meningen hierover verdeeld zijn:

“Het is toch €35.000 ongeveer. Ik merk intern dat mensen daar best veel moeite mee hebben. Je hoeft dit niet aan te bieden en als je ziet wat het kost. Mensen doen soms daarom ook om die reden niet mee. Er zijn ook niet-deelnemers die uit principe geen fruit pakken of die doen uit principe niet mee met sporten. Ik niet, het zal wel.” (Niet-deelnemer)

De kans op blessures is een tweede effect dat onderling besproken wordt. Uit de interviews blijkt dat zowel de deelnemers als de niet-deelnemers dit een belangrijk onderwerp vinden. Het organiseren van een bedrijfssportprogramma vergroot de kans op blessures bij werknemers. Tijdens de interview was oplopen van een blessure een negatief effect dat het vaakst benoemd werd. De kans op een blessure wordt afgewogen tegen de positieve effecten van het sportprogramma:

“Dat kan positief voor het bedrijf zijn, maar ook negatief. Als iemand de marathon heeft gelopen maar hij komt hinkelend binnen.” (Niet-deelnemer)

Uit de interviews blijkt dat de deelnemers en niet-deelnemers op twee manieren naar de kans op blessures kijken. De niet-deelnemers zien een blessure als een negatief effect van het sportprogramma. Zij koppelen dit tijdens de interviews aan een hoger ziekteverzuim en meer kosten voor de werkgever. De deelnemers nuanceren de blessures en koppelen er iets positiefs aan. Pijntjes horen erbij, dwingen jou om een stap extra te zetten, iemand leert zijn lichaam beter kennen of gaan er bewuster mee aan de slag. Verschillende argumenten waarmee deelnemers het oplopen van blessures wegstrepen met een positieve invalshoek. Dit blijkt ook uit de volgende quote:

“Er zaten natuurlijk ook wel dingen aan die minder leuk waren. Blessures die mensen hebben opgelopen. Soms een beetje overbelasting en dus een blessure. Maar goed, aan de andere kant kan dat ook positief zijn, komt het eruit en kun je eraan gaan werken. En, dan ga je er iets mee

doen. Ik vind dat niet per definitie negatief maar wel vervelend. Vooral omdat het voor sommige mensen ook wat langer kan gaan duren.” (Wel-deelnemer)

Tijdens de interviews blijkt ook dat de werktijd een probleem vormt voor een aantal werknemers die niet deelnemen. Werknemers die niet deelnemen geven aan dat het sporten regelmatig ten koste gaat van de effectieve werktijd. Niet-deelnemers geven aan dat sommige werknemers pas na het sporten uitklokken. Het gaat hierbij om het moment dat volgens het systeem de officiële werkzaamheden worden stopgezet. Het sportprogramma vindt in principe buiten werktijd plaats, maar uit de interviews blijkt dat niet-deelnemers daar anders tegenaan kijken. Dit blijkt uit de volgende quote van een werknemer die niet deelneemt:

“Nou, wat ik links en rechts weleens opvang is dat veel mensen zich toch irriteren aan het feit dat een deel van die activiteiten onder werktijd is. Dat er ineens een collega is die normaal tot 5 uur werkt, opeens om 4 uur ziet vertrekken. Misschien ligt er op dat moment nog iets wat nog afgewerkt moet worden. Dat is, euh, dat hoor ik weleens.” (Niet-deelnemer)

De kosten, de (kans op) blessures en de verloren werktijd komen uit de interviews naar voren als drie negatieve effecten van het bedrijfssportprogramma. Zowel de deelnemers als de werknemers die niet meedoen aan het sportprogramma geven aan op de hoogte te zijn hoe collega's over deze effecten denken. Ook wordt aangegeven dat het niet openlijk wordt uitgesproken en blijft daardoor relatief onzichtbaar. Het wordt omschreven als 'geroezemoes, in de wandelgangen en bij het koffiezetapparaat'. Dit betekent werknemers die niet deelnemen, niet de volledige vrijheid ervaren om hun ongenoegen te uiten. Opvallend is wel dat door beide groepen bij elk negatief effect een nuance geplaatst wordt. Er zijn hoge kosten, maar de gezondheid van de werknemers wordt verbeterd. Er is een grotere kans op blessures, maar een werknemer leert zijn of haar lichaam beter kennen. Het gaat weleens ten koste van de werktijd, maar men gaat ervanuit dat de tijd wordt gecompenseerd.

“Ik hoorde onderling weleens dat het soms ten koste gaat van de werktijd, maar dat heb ik zelf nog nooit zo ervaren. Maar, euh, het bedrijf staat daar open voor en als dan soms de werkzaamheden in knoop komen, tsja, daar hebben zij dan voor gekozen en dan vind ik het prima. Voor de mensen die het leuk vinden is het iets extra's en er wordt wat tijd in gestoken en dat gaat soms ten koste van de werkzaamheden. Ik heb daar geen problemen mee.” (Niet-deelnemer)

Het sportprogramma wordt omschreven als iets extra's voor de werknemers die deelnemen. Volgens de werknemers hoeft Goudsmit Magnetics niet iets extra's aan te bieden voor de werknemers die niet deelnemen aan het sportprogramma. Om de negatieve effecten te beperken wordt vanuit de groep niet-deelnemers aangegeven dat er behoefte is aan duidelijke afspraken. Volgens een aantal werknemers zijn heldere afspraken de oplossing om bijvoorbeeld het geroezemoes over de effectieve werktijd te beperken. Dit blijkt ook uit onderstaande quote:

“Daar (de fabriek) moet werk af, want als het niet af is kan de volgende afdeling niet verder. Ik kan mij voorstellen dat het daar af en toe tot enige wrijving leidt. Daar is een simpele oplossing voor. Gewoon duidelijke afspraken maken denk ik.” (Niet-deelnemer)

Aan de hand van de interviews is het ontstaan en verloop van het sportprogramma binnen Goudsmit Magnetics in kaart gebracht. Tijdens het verloop van het sportprogramma vonden verschillende vormen van interacties plaats. Uit de resultaten blijkt dat de interacties plaatsvonden tussen werknemers die wel- en niet deelnamen, maar ook tussen werknemers van de verschillende locaties. Op basis van deze resultaten worden conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

6. Analyse

In de analyse worden de resultaten uit het onderzoek verbonden met de literatuur (hoofdstuk 2 en 3). De centrale vraag is hier welke betekenis de werknemers van Goudsmit Magnetics geven aan het sportprogramma GAUSS D'R OP!!. De sociale interacties die plaatsvonden tijdens het sportprogramma zijn het focuspunt binnen de analyse. Hierbij is gebruikt gemaakt van de theorie van Bourdieu uit het theoretisch kader. De theorie over habitus, field en position-taking wordt gekoppeld aan de onderzoeksresultaten. Vervolgens worden de resultaten geanalyseerd aan de hand van bestaande studies beschreven in de literatuurstudie.

6.1. Theoretisch kader

De norm, het dominante beeld wat volgens Bourdieu wordt omschreven als "*normaal, spontaan of vanzelfsprekend*" (Delabastita, et al., 2012) veranderende gedurende het sportprogramma. Volgens Bourdieu (Sissiäinen, 2000) wordt de norm beïnvloed door de sociale interacties met bijvoorbeeld collega's. Het sportprogramma is gestart in 2017. De norm was destijds dat sporten via de werkgever niet tot de mogelijkheden behoorde. Dit veranderde door het initiatief van de Managing Director om met tien werknemers de Strong Viking Run te volbrengen. Aanvankelijk heerste de norm dat het sportprogramma was bedoeld voor jonge jongens met een sportieve achtergrond. Deze norm verschoof door de sociale interacties tussen werknemers. Collega's werden gevraagd of zij mee willen doen, kregen inhoudelijke informatie of werden overtuigd dat het sportprogramma voor iedereen haalbaar is. De verschuiving van de dominante norm werd ook versterkt door de Sport- en beweegscan. Uit de resultaten blijkt dat het dominante beeld van het sportprogramma verschoof toen duidelijk werd dat het sportprogramma breder werd opgezet. Door het toevoegen van een hardloopen wielrenprogramma werd de norm beïnvloed. Onder de werknemers werd duidelijk dat het sportprogramma niet alleen meer voor jonge jongens, maar voor iedereen toegankelijk is.

Tijdens de interviews werd een aantal keer het voorbeeld van 'de olievlek' aangehaald. Dit fenomeen heeft veel invloed gehad op de beeldvorming rondom het sportprogramma. In eerste instantie werd het programma lacherig en met een schuin oog bekeken. Het beeld heerste dat het voor de echte sportievelingen was doordat de Strong Viking Run wordt gekoppeld aan veel kracht en uithoudingsvermogen. Dit zorgde ervoor dat werknemers huiverig waren en niet vanaf het begin enthousiast over het sportprogramma. De benadering van overige werknemers door de eerste deelnemers, zorgde voor de eerste verschuiving. Meer werknemers gingen deelnemen en de olievlek werd groter. Dit beïnvloedde de gedachten van werknemers over het sportprogramma. De toevoeging van wielrennen en hardlopen zorgde ervoor dat meer werknemers gingen deelnemen aan een sportprogramma. De olievlek werd groter en het sportprogramma werd meer geaccepteerd als onderdeel van Goudsmit Magnetics. Dit blijkt ook uit de posities die wel- en niet-deelnemers innamen voor, tijdens en na het sportprogramma.

De posities die door deze collega's worden ingenomen verschillen onderling. Een deel van de werknemers reageert lacherig op de sportactiviteiten en neemt aanvankelijk een afwachtende houding in. Die afwachtende houding wordt ook ingenomen door collega's die wel interesse hebben in het sportprogramma. Dit komt tot uiting doordat zij een aantal lessen proberen om vervolgens de keuze te maken of zij wel of niet gaan deelnemen. Uit de resultaten blijkt dat meer werknemers zonder sportieve achtergrond gingen deelnemen aan het sportprogramma. Dit beïnvloedde ook weer de positie van werknemers die niet deelnemen tijdens het sportprogramma.

Deze werknemers nemen een afzijdige positie in. Vanuit deze werknemers werd sporadisch interesse getoond in het sportprogramma. De niet-deelnemers accepteerden het sportprogramma, maar namen daar bewust afstand van. Inhoudelijk werden zij niet meer de op hoogte gehouden en volgden het sportprogramma 'vanaf de zijlijn'. Uit de resultaten blijkt wel dat bepaalde onderwerpen onderling besproken werden, maar niet tot uiting werden gebracht. De werknemers die niet deelnamen merken op dat het programma volgens hen duur is, de kans op blessures groter is en effectieve werktijd verloren gaat. Toch pakken deze werknemers niet de ruimte hun ergernissen aan te kaarten. Dit laat zien dat de positieve betekenissen aan het sportprogramma in de afgelopen jaren de gangbare habitus en dominante norm zijn geworden binnen Goudsmit Magnetics. Hierbij ervaren werknemers niet de vrijheid openlijk kritisch te zijn over deze 'nieuwe' trend binnen de organisatie.

Binnen dit onderzoek zijn twee velden zichtbaar. Elk veld heeft een eigen structuur, verschillende relaties en doelstellingen (Delabastita, et al., 2012). Het eerste veld is de organisatie Goudsmit Magnetics, en bestaat al sinds 1959. Het tweede veld is het sportprogramma. Aangezien het sportprogramma onderdeel uitmaakt van de organisatie Goudsmit Magnetics, worden relaties en manieren van omgang die als "*normaal*" gedefinieerd worden binnen de organisatie meegenomen naar het veld van het sportprogramma. Uit dit onderzoek blijkt dat beide velden op verschillende manieren invloed op elkaar hebben.

Eerst wordt gefocust op de invloed van de organisatie Goudsmit Magnetics op het sportprogramma. De manier van omgang binnen het sportprogramma wordt beïnvloed door de structuur van Goudsmit Magnetics. De organisatie is verdeeld in drie locaties met verschillende afdelingen. Uit dit onderzoek blijkt dat werknemers die elkaar al kennen een diepere vorm van communicatie ervaren tijdens en na het sporten. Door de interacties buiten de werksetting worden onderwerpen besproken die normaliter niet aan bod komen en wordt op een manier samengewerkt tijdens het sporten die zich vertaalt naar de werkvloer. De interacties tijdens het sporten worden vertaald naar een sterkere sociale binding. Het gaat hierbij om werknemers van dezelfde afdeling of locatie. Daarnaast leren zij andere werknemers kennen die zij voorheen nog niet kenden. Het gaat hierbij om de interactie tussen werknemers van verschillende afdelingen of verschillende locaties. De introductie van het sportprogramma heeft zich ontwikkeld tot een setting waarbij sporten en bewegen vanuit Goudsmit Magnetics wordt gezien als structureel onderdeel van de organisatie. Daarbij draagt gezamenlijk sporten bij aan het sociaal kapitaal binnen een locatie, maar ook tussen de verschillende locaties.

Ook is de invloed van het sportprogramma op de omgangsvormen binnen Goudsmit Magnetics zichtbaar. Het gaat hierbij om de interacties die tijdens het sportprogramma ontstaan en worden meegenomen in de werksetting. Door de interacties die plaatsvinden tijdens het sporten veranderen de sociale structuren binnen Goudsmit Magnetics. Medewerkers leren elkaar beter kennen en stappen makkelijker op een collega af. Hierbij wordt het voorbeeld aangehaald van een moeizaam project dat beter besproken kan worden.

6.2 Literatuurstudie

Deze paragraaf focust op de analyse van de resultaten aan de hand van bestaande literatuur. Uit dit onderzoek blijkt dat de positieve effecten van sporten en bewegen, omschreven door Van Bottenburg en Schuyt (2001) herkend worden binnen dit onderzoek. Werknemers schrijven een bindende werking toe aan het sportprogramma. De theorie van Putnam over Bonding Social Capital, beschreven door Siisiäinen (2000) wordt zichtbaar aan de hand van directe collega's. De interne cohesie binnen een homogene groep wordt versterkt. Daarentegen worden er binnen een afdeling verschillende groepen geïdentificeerd.

Deze identificatie komt binnen Goudsmit Magnetics op verschillende manieren terug. Een eerste vorm is de identificatie van tien werknemers die de Strong Viking Run als "*jonge jongens*". Het beeld van kracht, competitie en uithoudingsvermogen creëerde het idee dat het sportprogramma alleen voor sportievelingen was. Uit de resultaten blijkt dat de drempels voor werknemers om op een later moment in te stromen in het sportprogramma hoger werd. Een tweede vorm van identificatie focust op het sportonderdeel waaraan de werknemers deelnemen. Door WhatsApp-groepen, het gegeven dat van elkaar bekend werd waaraan zij gingen deelnemen en de publicatie van de deelnemers op de website heeft ervoor gezorgd dat werknemers werden ingedeeld op basis van deelname. Deze identificatie is gebaseerd op wel- en niet-deelnemers, en de activiteit waaraan zij gingen deelnemen. Wel wordt aangegeven dat deze identificatie weinig implicaties heeft op de werkvloer. De gevolgen van deze identificatie wordt positief geconstrueerd. De werknemers geven aan een betere vorm van interactie te ervaren met werknemers waarmee zij gezamenlijk sporten. Uit onderzoek van der Kamp en Ottevanger (2003) blijkt dat de sociale binding tussen individuen sterker is wanneer men een gemeenschappelijke interesse deelt. Dit komt tot uiting binnen Goudsmit Magnetics doordat werknemers die gezamenlijk sporten aangeven dat de binding met collega's sterker wordt als zij samen aan een sportprogramma deelnemen.

Voorafgaand aan de start van het sportprogramma is een Strong Viking Run gelopen door tien werknemers. De Managing Director enthousiasmeerde tien werknemers om gezamenlijk deze Strong Viking Run te volbrengen. Zijn positie wordt door werknemers geïdentificeerd als initiatiefnemer en oprichter van het sportprogramma. Dit sluit aan bij de gedachte van Willemse (2014) over de invloed van de managementlaag. Hierbij wordt gefocust op het vertrouwen van de werknemers. Het overbrengen van vertrouwen, binnen dit onderzoek bijvoorbeeld de haalbaarheid van persoonlijke doelen of het niveau van de trainingsgroep, wordt gedaan door de tien werknemers die door Jeff zijn benaderd voor de eerste Strong Viking Run. Deze tien werknemers positioneren zichzelf als ambassadeurs van het sportprogramma. Dit komt tot uiting in het benaderen van andere werknemers van Goudsmit Magnetics om ook deel te gaan nemen.

Dat het programma breed gedragen wordt binnen de organisatie komt deels overeen met de literatuur van Martin (2002) over de perspectieven op cultuur. Goudsmit Magnetics wordt omschreven als een open organisatie waarbij de familieband vaak wordt aangehaald. Dit komt deels overeen met het integratieperspectief. De gehele organisatie staat achter het beleid, maar de interpretaties zijn verschillend. De interpretatie van werknemers met een sportieve achtergrond focust op het sportprogramma als een mooie aanvulling. De werknemers die niet deelnemen aan het sportprogramma geven een andere betekenis aan het sportprogramma. Zij vinden het 'prima' dat werknemers die willen sporten vanuit Goudsmit Magnetics die mogelijkheid krijgen, maar zien ook de negatieve kant van het sportprogramma. Zo blijkt uit de resultaten dat het programma door een aantal niet-deelnemers wordt omschreven als duur, is de kans op blessures groot en gaat het ten koste van effectieve werktijd.

De consensus dat het sportprogramma onderdeel uitmaakt van Goudsmit Magnetics is onderdeel geworden van de dominante norm. Volgens Martin (2002) wordt de dominante norm gezien als 'normaal' en conformeren de werknemers zich daaraan. De resultaten binnen Goudsmit Magnetics schetsen een ander beeld. De werknemers die niet deelnemen conformeren zich aan het programma door het te accepteren, maar ook de negatieve effecten te erkennen, maar niet uit te spreken. Uit de interviews blijkt dat de negatieve effecten veelal in de wandelgangen worden besproken. Deze negatieve effecten worden onderling besproken maar niet duidelijk tot uiting gebracht binnen de organisatie.

7. Conclusie

Dit onderzoek heeft als doel het in kaart brengen van de betekenis die werknemers van Goudsmit Magnetics geven aan het bedrijfssportprogramma GAUSS D'R OP!! middels een kwalitatief onderzoek. De focus binnen dit onderzoek ligt op de manier waarop de sociale interacties binnen de organisatie worden beïnvloed door het sportprogramma. Door middel van semigestructureerde interviews zijn dertien werknemers, zowel wel- als niet-deelnemers bevestigd en is inzicht verkregen in het centrale vraagstuk:

“Welke betekenissen geven werknemers van Goudsmit Magnetics aan het bedrijfssportprogramma GAUSS D'R OP!! en hoe beïnvloedt dit de huidige sociale verbanden in deze organisatie?”

Als eerste heeft dit onderzoek inzicht gegeven in de huidige visie op bedrijfssport. Uit dit onderzoek blijkt dat veel studies zijn gericht op bedrijfssport en de effecten daarvan, waarbij de focus ligt op de lichamelijke of de financiële kant van bedrijfssport. De verdieping in de wetenschappelijke literatuur laat zien dat organisaties onder andere investeren in gezondheidsbeleid en beweegprogramma's om de duurzame inzetbaarheid te verhogen, het ziekteverzuim te verlagen of de productiviteit te verhogen (NISB, 2011). Geconcludeerd kan worden dat organisaties meerwaarde hechten aan bedrijfssport, hoewel er hier geen wetenschappelijke onderbouwing voor gevonden is. De verdieping met betrekking tot de sociale invloeden van bedrijfssport op een organisatie blijven in de wetenschappelijke literatuur vaak onderbelicht.

Wat opvalt aan de totstandkoming van het sportprogramma GAUSS D'R OP!! zijn de manieren waarop het programma zich binnen Goudsmit Magnetics heeft verspreid. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat binnen het sportprogramma verschillende momenten zijn waarop het gecreëerde beeld van het sportprogramma veranderde. Het eerste moment stond in het teken van Managing Director Jeff Hagelen. Met zijn enthousiasme en overredingskracht kreeg hij tien werknemers overgehaald voor deelname aan de Strong Viking Run. De Managing Director die tien *“jonge jongens”* overhaalt voor de Strong Viking Run creëerde het beeld van competitie, kracht en uithoudingsvermogen. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de beeldvorming van enorme invloed is op de overweging om wel of niet deel te gaan nemen aan het sportprogramma.

De tien werknemers die de eerste Strong Viking Run volbrachten, werden ambassadeurs en benaderden overige collega's om ook deel te gaan nemen. Tien werknemers die als ambassadeurs door de organisatie gaan, creëerde een gevoel van openheid. De groep deelnemende werknemers groeide en uiteindelijk werd besloten om ook een wielren- en hardloopp programma te organiseren. Tijdens de inschrijffase werd het sportprogramma onderling tussen de collega's besproken. De toevoeging van wielrennen en hardlopen creëerde een beeld van laagdrempeligheid. De manier van benaderen, beïnvloeden en de boodschap die wordt meegegeven is van grote invloed op de beeldvorming rondom een sportprogramma. Daarnaast blijkt dat dit tijdens de verschillende periodes sterk kan veranderen. Echter, dit onderzoek laat zien dat een bepaalde boodschap ervoor kan zorgen dat werknemers die vanaf het begin aangeven niet deel te nemen, bij dit standpunt blijven.

Binnen het sportprogramma zijn verschillende manieren van beïnvloeding zichtbaar die het sportprogramma deden groeien. Het verstrekken van objectieve informatie over een sportonderdeel zorgt voor een bepaalde overtuiging dat het sportprogramma voor iedereen haalbaar is. Ook blijkt dat de tien werknemers die als ambassadeur optraden na de eerste Strong Viking Run zorgden voor een gevoel van vertrouwen bij werknemers die nog niet deelnamen. Het beeld werd gecreëerd dat het gezellig is en de doelen voor iedereen haalbaar zijn. Geconcludeerd kan worden dat deze manier van

communicatie drempelverlagend werkt. Ook is de mogelijkheid om een sportactiviteit uit te proberen voordat iemand definitief onderdeel uitmaakt van het sportprogramma een manier om werknemers het programma vrijblijvend te laten ervaren. De ontwikkeling van het sportprogramma heeft ervoor gezorgd dat werknemers het sportprogramma op verschillende manieren ervaren. Uit dit onderzoek blijkt dat het sportprogramma door de hele organisatie wordt gezien als 'een extraatje' waarbij een mate van vrijblijvendheid van grote waarde is. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de motieven voor het aanbieden van een sportprogramma, verschillen met de motieven om deel te nemen aan het sportprogramma. Goudsmit Magnetics initieerde het sportprogramma om elke werknemer een gezonde keus aan te bieden. Tijdens de informatiebijeenkomst op 25 oktober 2017 lag de aandacht ook op de duurzame inzetbaarheid en gezondheid van de werknemers. Uit dit onderzoek blijkt dat de eigen gezondheid niet de voornaamste reden is om deel te nemen aan bedrijfssport. De betekenis die werknemers geven aan het bedrijfssportprogramma kan omschreven worden als 'een extraatje'. Daarnaast participeren de meeste werknemers omdat ze sporten leuk vinden of hun collega's beter willen leren kennen.

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de onderlinge sociale interacties op vier manieren beïnvloed worden. De eerste vorm is zichtbaar tussen de werknemers die samenwerken op een afdeling en gezamenlijk sporten tijdens een sportactiviteit. De teambuilding versterkt en werknemers leren elkaar beter kennen. Een andere setting creëert ruimte voor een andere manier van communicatie die wordt meegenomen naar de werksetting. Een tweede vorm van interactie ontstaat tussen werknemers van verschillende afdelingen of locaties die gezamenlijk sporten. De drie locaties worden meer naar elkaar toegetrokken waarbij collega's onderling een beter beeld krijgen van elkaar. Dit ligt in lijn met de theorie over Bridging Social Capital: De focus op de sociale netwerken die individuen met verschillende achtergronden bij elkaar brengt (Siisiäinen, 2000). De derde vorm van interactie is tussen werknemers die wel- en niet-deelnemen aan het sportprogramma. Er ontstaat geen onderlinge, persoonlijke beeldvorming en er wordt tot minimale hoogte interesse getoond in de prestatie van de deelnemers. De onderlinge sociale binding verslechtert niet en werknemers die niet deelnemen hechten weinig waarde aan het sportprogramma, aangezien zij niet deelnemen. Het onderscheid tussen wel- en niet-deelnemers wordt niet zo ervaren, maar de gesprekken over het sportprogramma vinden vaak plaats tussen werknemers die wel deelnemen. Een laatste vorm van interactie gaat tussen werknemers die niet deelnemen aan het sportprogramma. Dit vorm ook gelijk de kritische blik vanuit dit onderzoek op het sportprogramma van Goudsmit Magnetics.

Het organiseren van een sportprogramma binnen een organisatie heeft invloed op de sociale interacties tussen werknemers van Goudsmit Magnetics. De werknemers van Goudsmit Magnetics laten zien dat veel van deze effecten positief worden ingeschat. Uit dit onderzoek blijkt dat er ook een aantal negatieve effecten voorkomt, maar die blijken minder zichtbaar te zijn. De negatieve geluiden met betrekking tot het sportprogramma kunnen niet openlijk worden besproken. Doordat het sportprogramma de dominante norm heeft aangenomen en wordt gewaardeerd als structureel onderdeel van Goudsmit Magnetics, blijkt dat werknemers die niet deelnemen aan het sportprogramma niet openlijk hun negatieve standpunt kunnen etaleren. Zo wordt aangegeven dat het sportprogramma volgens een aantal niet-deelnemers duur is, de kans op blessures is toegenomen en er een onderliggende frustratie heerst over de werknemers die ná het sporten uitklokken. Uit dit onderzoek blijkt dat de opvatting niet heerst dat werknemers dit openlijk kunnen uitspreken.

8. Discussie

De discussie vormt de afsluiting van dit onderzoek. Hier wordt dit onderzoek kritisch tegen het licht gehouden en gereflecteerd op de gemaakte keuzes. In paragraaf 8.1 worden de beperkingen van dit onderzoek aangegeven, waarna paragraaf 8.2 wordt afgesloten met de aanbevelingen aan Goudsmit Magnetics en sport&zaken, de organisator van het sportprogramma. Daarna volgen aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

8.1 Beperkingen

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op dit onderzoek. Een aantal aspecten wordt behandeld waarmee rekening gehouden dient te worden bij het interpreteren van de uitkomsten van dit onderzoek. De eerste beperking van dit onderzoek is de selectie van de respondenten. Dit onderzoek is opgezet in samenwerking met Jeff Hagelen, de Managing Director van Goudsmit Magnetics. Jeff heeft binnen zijn organisatie een oproep gedaan voor deelname aan dit onderzoek. De manier waarop de werknemers zijn benaderd, is buiten de onderzoeker om gegaan. Het kan zo zijn dat door deze manier van selecteren de werknemers die 'negatief' tegenover het sportprogramma van Goudsmit Magnetics staan zich niet hebben aangemeld. Dit zou impliceren dat de kritische kanttekening die over het programma naar voren komen, mogelijk groter zijn dan in dit onderzoek naar voren komt.

Een tweede beperking van dit onderzoek is de planning van de interviews. De dertien interviews zijn op twee achtereenvolgende dagen uitgevoerd. Door de veelheid aan informatie die uit de interviews kwam, bestaat de kans dat op bepaalde onderwerpen summier is doorgevraagd. Daarnaast bestaat het risico dat bepaalde patronen achteraf zichtbaar werden, waardoor er geen kans meer was daar verdiepende vragen over te stellen. Tijdens het coderen bleek dat er vier vormen van interactie zichtbaar waren. Mocht er meer tijd tussen de interviews hebben gezeten, had in daaropvolgende interviews meer aandacht aan besteedt kunnen worden.

Een derde beperking is dat andere werknemers mogelijk andere antwoorden kunnen geven. De conclusie is tot stand gekomen door het analyseren van de gegeven antwoorden door de werknemers die deelnamen aan dit onderzoek. Hieruit bleek dat het punt van informatieverzadiging is bereikt en dat de laatste interviews geen nieuwe inzichten opleverden. Hieruit concludeert de onderzoeker dat zijn onderzoeksresultaten voldoende valide is om uitspraken over Goudsmit Magnetics te doen.

8.2. Vervolgonderzoek

De conclusies van dit onderzoek bieden verschillende mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Het interessante aan een casusonderzoek is dat de antwoorden zeer specifiek zijn voor die organisatie. Een mogelijkheid voor een vervolgonderzoek is het uitzetten van deze vragenlijst binnen een andere organisatie. Goudsmit Magnetics is een organisatie van 130 werknemers, verdeeld over drie locaties te Waalre. Elke organisatie heeft een andere cultuur en een andere structuur. Hierdoor komen uit elk onderzoek andere resultaten.

Een andere mogelijkheid voor vervolgonderzoek is een verdieping van dit onderzoek. Uit de resultaten blijkt dat er vier vormen van interactie plaatsvinden en worden beïnvloed door het sportprogramma. Een vervolgonderzoek kan een verdiepingsslag zijn op dit onderzoek, waarbij de focus ligt op één van de vier interacties. Gekeken kan worden naar de diepere waarde van deze interactie, of de manier waarop het de organisatie, een bepaald team of bepaalde individuen

beïnvloed. Deze verdiepingsslag zou nieuwe inzichten kunnen opleveren over deze interacties en kunnen bijdragen aan de kwaliteit van een bedrijfssportprogramma.

8.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden op basis van dit onderzoek aanbevelingen aan Goudsmit Magnetics en Sport&zaken gedaan. Elke aanbeveling wordt onderbouwd aan de hand van resultaten uit het onderzoek.

De eerste aanbeveling focust op de vormgeving van een bedrijfssportprogramma. Uit dit onderzoek blijkt dat bepaalde momenten binnen een sportprogramma invloed hebben op de werknemers. Een eerste element hiervan is de Sport- en Beweegscan. Uit dit onderzoek blijkt dat het consulteren van de werknemers een vorm van draagvlak creëert. Ook wordt aan de resultaten een zekere waarheid aan gekoppeld. Werknemers zien de resultaten als het antwoord van de gehele organisatie waardoor het draagvlak wordt vergroot. Een tweede element is de communicatie van de resultaten. Uit dit onderzoek blijkt dat de resultaten van de Sport- en Beweegscan het beeld van het sportprogramma kunnen beïnvloeden. Door de resultaten te communiceren veranderde het beeld van het sportprogramma binnen Goudsmit Magnetics. Het opzetten van het wielren- en hardloopp programma kon worden verantwoord aan de hand van de resultaten. Een derde element van de vormgeving is de inhoudelijke communicatie over het sportprogramma. Het blijkt dat het beeld dat bij de werknemers wordt gecreëerd, bepalend is of werknemers wel of niet deelnemen. Door het communiceren over de haalbare doelen en het plezier tijdens een bootcamptraining, werd het beeld bij de overige werknemers beïnvloed. Daardoor breidde de olievlek zich gestaag uit over de organisatie. Wie de boodschap communiceert heeft veel invloed op het beeld bij de werknemers. De tien ambassadeurs die na de eerste Strong Viking Run werknemers gingen benaderen om ook deel te nemen, lieten zien dat het sportprogramma voor iedereen toegankelijk was. Een vierde element is de praktische invulling van het sportprogramma. Het blijkt dat het aanbieden van een probeer-les drempelverlagend werkt om werknemers structureel te laten deelnemen aan het sportprogramma. Het bieden van deze mogelijkheid biedt duidelijkheid bij de werknemer of het sportonderdeel aansluit bij hun wensen en behoeften.

De tweede aanbeveling focust op de werknemers die niet deelnemen aan het sportprogramma. Uit dit onderzoek blijkt dat een kritische blik heerst vanuit een aantal niet-deelnemers met betrekking tot het sportprogramma. Het gaat hierbij om de relatief hoge kosten van het sportprogramma, de verhoogde kans op meer blessures en de effectieve werktijd die verloren gaat. Om ruis en miscommunicatie te voorkomen is het raadzaam de kritische noot te horen en serieus te nemen. Door de negatieve geluiden bespreekbaar te maken laat je zien dat je luistert naar de inbreng van zowel wel- als niet-deelnemers. De kans is aanwezig dat het draagvlak voor het programma wordt vergroot onder de werknemers die niet de behoefte ervaren deel te nemen aan het sportprogramma.

Literatuurlijst

- Aggelen, S.M. van. (2012). *Betekenisgeving: een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die medewerkers geven aan organisatieverandering*. Geraadpleegd via <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/257584>
- Akkers, T. (2015). *Duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd via <https://www.ensie.nl/twan-akkers/duurzame-inzetbaarheid>
- Anderson, A. (2008). *Sport, Theory and Social Problems: A Critical Introduction*. Londen: Routledge.
- Arboned. (2017). *Langdurig Verzuim*.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Benedict, M.A. & Arterburn, D. (2008). *Worksite-based weight loss programs: a systematic review of recent literature*. *Health Promotion*, 22 (6), 408-416.
- Bernaards, C.M., Besten, L.A.A. den & Jansen, Y.J.F.M. (2015). *Determinanten van duurzame sportbeoefening bij deelnemers aan bedrijfssport*. *tsg*, 93(3), 102-108.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Boonstra, N. & Hermens, N. (2011). *De Maatschappelijke waarde van sport*.
- Bork, G.J. van, Delabastita, D., Gorp, H., Verkruijsse, P.J. & Vis, G.J. (2012). *Algemeen Letterkundig lexicon: veldtheorie*. Geraadpleegd via http://www.dbnl.org/tekst/dela012alge01_01/dela012alge01_01_04257.php
- Bottenburg, M. van & Schuyt, K. (1996). *De maatschappelijke betekenis van sport*.
- Bottenburg, M. van (2013). *Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld*. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.),
- Breukelen, E. van. (2016). *Gezonde verstedelijking. Een onderzoek naar hoe beleidsvormingsprocessen kansen voor sociale cohesie stimuleren*. Geraadpleegd via <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/337332/Masterscriptie%20Planologie%20Eindversie.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calhoun, C., Gerteis, J., Moody, J., Pfaff, S. & Virk, I. (2012). *Classical Sociological Theory*. Hoboken: John Wiley And Sons Ltd.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2012). *Potentiële beroepsbevolking blijft straks op peil dankzij 65-plussers*. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2012/50/potentiele-beroepsbevolking-blijft-straks-op-peil-dankzij-65-plussers>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2017). *Bevolking 15 tot 75 jaar*. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nlnl/achtergrond/2017/33/bevolking-15-tot-75-jaar>

- Claringbould, I. & Adriaanse, J. (2015). *'Silver Cups Versus Ice Creams': Parental Involvement With the Construction of Gender in the Field of Their Son's Soccer*. *Sociology of Sport Journal*, 32, 201-219.
- De Gezondheidsraad. (2017). *Beweegrichtlijnen 2017*. Geraadpleegd via <https://www.gezondheidsraad.nl/nl/taak-werkwijze/werkterrein/preventie/beweegrichtlijnen-2017>
- Ekblom, E., Hellénus, M.L. & Ekblom, B. (2010). *Are we facing a new paradigm of inactivity physiology?* *British Journal of Sports Medicine*, 44, 834-835.
- Elling, A. (2004). *'We zijn vrienden in het veld'*. *Grenzen aan sociale binding en 'verbroedering' door sport*. *Pedagogiek*, 24 (4), pp. 342-360.
- Fleischmann, M. & Beer, P. de (2016). *Goede relaties op het werk kunnen burnout voorkomen*. *Tijdschrift over Arbeidsverhoudingen*, 27 (2), 14-16.
- Flinterman, J. (2008). *De sociologie van Pierre Bourdieu*. Geraadpleegd via <https://flinterman.home.xs4all.nl/Pierre-Bourdieu-samengevat.html>
- Jansen, G. (2011). *Van toen, voor nu: Bourdieu*. Geraadpleegd via <https://www.bijgespijkerd.nl/bijgespijkerd/van-toen-voor-nu-bourdieu>
- Kindler, M. & Ratcheva, V. (2014). *Social Networks, Social Capital and Migrant Integration at Local Level: European Literature Review*. King Desk Research Paper 13. Birmingham: University of Birmingham.
- Kenniscentrum Sport. (2018). *Regeerakkoord Rutte III over sport en bewegen*. Geraadpleegd via <https://www.allesoversport.nl/artikel/regeerakkoord-rutte-iii-over-sport-en-bewegen/>
- Knoppers, A. (2006). *Wat brengt sport teweeg?!* Universiteit Utrecht
- Koopman, A.M. (1991). *De vitaliteit van arbeidsorganisaties*. Geraadpleegd via <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/6690306>
- Lanen, M. van. (2016). *Inductief én deductief analyseren bij kwalitatief onderzoek: het geheel is meer dan de delen*. *Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek*, 15 (1), 36-42.
- Lubbers, W.J. & Hammelburg, R. (2014). *Veranderende samenwerking in de zorg*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Netherlands Mental Health Survey and Incidence Study (NEMESIS). (2010). *Sportend Nederland heeft veel minder last van psychische klachten*. Geraadpleegd via <http://www.sportknowhowxl.nl/achtergronden/archief/nieuwsberichten/item/89902/>
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- McGillivray, D. (2002). *Health promotion in the workplace: a missed opportunity?* *Health Education*, 102 (2), 60-67.

- Mentink, R. (2015). *Leiderschap in een veranderend tijdperk*. Geraadpleegd via http://www.epsedean.nl/media/pdf/BSM_1507-2%20Mentinkveranderendtijdperk.pdf
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). 2017. *Nationale enquête Arbeidsomstandigheden 2016*.
- Nederlandse Organisatie voor Toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO). (2014). *Werkstress, burn-out & Verzuim in cijfers*. Geraadpleegd via http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100351&att_Id=4911
- Nederlandse Organisatie voor Toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO). (2016). *Zieke werknemer kost je 230 euro per dag*. Geraadpleegd via <https://www.mkb servicedesk.nl/10557/zieke-werknemer-kost-230-euro-per-dag.htm>
- Nederlands Instituut voor Sport & Beweging (NISB). (2011). *Investeren in een actieve leefstijl van uw personeel loont!*
- Norris, P. (2002). *The Bridging and Bonding Role of Online Communities*. Geraadpleegd via <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1081180x0200700301>
- Puwar, N. (2004). *Space Invaders. Race, Gender and Bodies Out of Place*. Londen: Bloomsbury.
- Seghers, J. & Bogaerts, A. (2014). *Langdurig zitten: een nieuw arbeidsrisico*. Prebes Veiligheidsnieuws, 185 (1), 32-35.
- Siisiäinen, M. (2000). *Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam*.
- Stoutjesdijk, M. (2013). *Sociale vergelijkingstheorie en de invloed van de media*. Geraadpleegd via <https://mstoutjesdijk.wordpress.com/2013/10/03/sociale-vergelijkingstheorie-en-de-invloed-van-de-media/>
- Tiessen-Raaphorst, A. (2015). *Rapportage Sport 2014*. Geraadpleegd via https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2015/Rapportage_Sport_2014
- Tubbing, L. (2014). *Validiteit en Betrouwbaarheid*. Geraadpleegd via <https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid/>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Verhoofstad, A. (2014). *Zonder twijfel. Bedrijfssport voor werknemers en het belang hiervan voor de werkgever*. Geraadpleegd via <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=3577&m=1422883347&action=file.download>
- Vink, D. (2009). *Effectieve beïnvloeding: Onderzoek naar invloedstactieken van middenmanagers en het effect daarvan op commitment bij organisatieverandering*. Geraadpleegd via <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/2859/1/mwDvinkmei09.pdf>

- Vuuren, T. van, Caniëls, M. & Semeijn, J.H. (2011). *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren*. *Gedrag & Organisatie*, 24 (4), 356-373.
- Watzlawick, P. (2012). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Wier, M.F. van, Dongen, J.M., & Tulder, M.W. van. (2013). *Beweeg- en voedingsprogramma's op de werkplek. Goed voor onze gezondheid en portemonnee?* *Nederlands Tijdschrift voor de Geneeskunde*, 157, 1-7.
- Willemse, C. (2014). *Het effect van veranderingen in de samenstelling van topmanagement teams op de prestaties*. Universiteit Hasselt.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Zilveren Kruis. (2017). *Nederlandse organisatiecultuur onvoldoende ingericht op de gezondheid en vitaliteit van medewerkers*. Geraadpleegd via <https://www.zilverenkruis.nl/zakelijk/nieuws/paginas/gezondheid-en-vitaliteit-in-nederlandse-organisatiecultuur.aspx>

Bijlage 1 – Topiclijst Deelnemers

<p>Introductie Voorstellen Toelichting onderzoek Tijdsplanning Opnames Eindvragen</p>	<p><i>Allereerst wil ik u bedanken dat u tijd heeft genomen om hieraan te schuiven. Dit onderzoek wordt uitgevoerd naar aanleiding van het afronden van mijn masteropleiding sportbeleid & Sportmanagement. Ik ben Jorik Reins, 25 jaar en loop 3 dagen per week stage bij stichting sport&zaken. Vanuit sport&zaken zijn wij verantwoordelijk voor de organisatie van de sportactiviteiten binnen Goudsmit.</i></p> <p><i>Dit onderzoek focust op de vraag in hoeverre het bedrijfssportprogramma invloed heeft op Goudsmit. Het interview zal ongeveer een uur duren. Voor de volledigheid en met uw toestemming neem ik dit interview graag op.</i></p> <p><i>Heeft u nog vragen voordat wij gaan beginnen?</i></p>
<p>Werkinhoudelijk De organisatie Werkverleden Werkinhoudelijk</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kunt u iets vertellen over het bedrijf Goudsmit? ➤ Hoelang werkt u al bij Goudsmit? ➤ Wat is uw functie binnen Goudsmit? ➤ Hoeveel uur per week werkt u?
<p>Sport- en Beweggedrag Huidig sportgedrag Frequentie Disciplines Motivaties</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sport u op dit moment? ➤ Sport u op dit moment ook buiten het programma van Goudsmit? ➤ Hoe vaak sport u per week? ➤ Welke sporten beoefent u? ➤ Waarom sport u wel/niet?
<p>Sportprogramma Goudsmit Algemeen Inhoudelijk Mening Motivaties</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kunt u iets vertellen over het bedrijfssportprogramma van Goudsmit? ➤ Waarom denkt u dat Goudsmit begonnen is met het programma?
<p>Sportprogramma Goudsmit Fase 1 - Vooraf Sport- en Bewegscan Werving Communicatie Sociale binding Collega's Inhoudelijk – Fase 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Heeft u de sport- en bewegscan ingevuld? ➤ Welk beeld van het programma kwam voor u daaruit naar voren? ➤ Op welke manier kwam u vooraf in aanraking met het programma? Heeft u daar voorbeelden van? ➤ Op welke manier bent u benaderd om deel te nemen aan het programma? Kan u de manier van communiceren omschrijven? ➤ Welke boodschap werd gecommuniceerd en hoe ervaarde u die?

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoe kwam die boodschap bij u over? ➤ Kan u omschrijven hoe het programma werd ontvangen onder de collega's? ➤ Op welke manier had u vooraf het programma contact met andere collega's en hun kijk op het programma? ➤ Werd besproken wie aan welk sportprogramma deel ging nemen? Kan u die gesprekken omschrijven? ➤ In hoeverre werden collega's aangesproken op wel of niet deelnemen? Heeft u daar voorbeelden van? ➤ In hoeverre vond u vooraf het programma toegankelijk voor iedereen? ➤ Wat zijn voor u redenen waardoor u wel hebt ingeschreven? ➤ Hoe omschrijft u uw rol als CVO vooraf aan het programma? ➤ Kan u voorbeelden benoemen hoe u de rol van CVO hebt ingevuld? ➤ Wat heeft u als CVO ondernomen om meer deelnemers te werven? ➤ Maakte u tijdens uw rol als CVO onderscheid in medewerkers op basis van fysieke/persoonlijke kenmerken?
<p>Sportprogramma Goudsmit Fase 2 - Tijdens Organisatieniveau Werksfeer Veranderingen Teamniveau Onderling contact Beeldvorming Voorkeuren Manier van omgang</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoe is de start van invloed geweest op de werkvloer? Wat heeft u daarvan gemerkt? ➤ Hoe is het vervolg van het programma op de werkvloer ontvangen? Wat heeft u daarvan gemerkt? ➤ Kan u omschrijven of er dingen zijn veranderd op de werkvloer? Heeft u daar voorbeelden van? ➤ In hoeverre ervaarde u verschillen tussen medewerkers die wel deelnamen en medewerkers die niet deelnamen? Kan u daar voorbeelden van benoemen? ➤ Kan u uw beeld omschrijven van de medewerkers die wel gingen deelnemen? ➤ Kan u uw beeld omschrijven van de medewerkers die niet gingen deelnemen? ➤ Heeft u gemerkt of deelnemers aan het programma een zekere vorm van voorkeur kregen? Heeft u daar voorbeelden van? ➤ Ervaarde u ook een andere manier van omgang met medewerkers die ook niet deelnamen aan het programma? ➤ Op welke manier kijkt volgens u het management naar de medewerkers die wel en niet deelnemen? Waaraan merkt u dat? ➤ Hoe omschrijft u uw rol tijdens aan het programma? ➤ Kan u voorbeelden benoemen hoe u die rol hebt ingevuld?
<p>Sportprogramma Goudsmit</p>	

<p>Fase 3 – Achteraf Reactie achter Deelname Veranderingen Aanbevelingen Meerwaarde</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoe is uw reactie na afloop van het programma? ➤ Kunt u omschrijven of u gaat deelnemen aan volgende programma's? Waarom wel of waarom niet? ➤ Welke dingen moet voor u veranderen dat u wel gaat deelnemen aan het programma? ➤ Op welke manieren ziet u een meerwaarde van het bedrijfssportprogramma? ➤ Welke verschillen ziet u achteraf ten opzichte van vooraf het bedrijfssportprogramma? ➤ Hoe omschrijft u uw rol tijdens aan het programma? ➤ Kan u voorbeelden benoemen hoe u die rol hebt ingevuld?
<p>Afrondende vragen Leeftijd Eigen vraag</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wat is uw leeftijd? ➤ Wilt u zelf nog iets toevoegen aan dit gesprek?
<p>Voorbeeld doorvragen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wat bedoelt u precies als u dat zegt? ➤ Op welke manier komt dat tot uiting? ➤ Waaraan merkte u dat? ➤ Kunt u daar een voorbeeld van geven? ➤ Hoe denkt u daar zelf over? ➤ Hoe reageerde u op....

Bijlage 2 – Topiclijst Niet-deelnemers

<p>Introductie Voorstellen Toelichting onderzoek Tijdsplanning Opnames Eindvragen</p>	<p><i>Allereerst wil ik u bedanken dat u tijd heeft genomen om hieraan te schuiven. Dit onderzoek wordt uitgevoerd naar aanleiding van het afronden van mijn masteropleiding sportbeleid & Sportmanagement. Ik ben Jorik Reins, 25 jaar en loop 3 dagen per week stage bij stichting sport&zaken. Vanuit sport&zaken zijn wij verantwoordelijk voor de organisatie van de sportactiviteiten binnen Goudsmit.</i></p> <p><i>Dit onderzoek focust op de vraag in hoeverre het bedrijfssportprogramma invloed heeft op Goudsmit. Het interview zal ongeveer een uur duren. Voor de volledigheid en met uw toestemming neem ik dit interview graag op.</i></p> <p><i>Heeft u nog vragen voordat wij gaan beginnen?</i></p>
<p>Werkinhoudelijk De organisatie Werkverleden Werkinhoudelijk</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kunt u iets vertellen over het bedrijf Goudsmit? ➤ Hoelang werkt u al bij Goudsmit? ➤ Wat is uw functie binnen Goudsmit? ➤ Hoeveel uur per week werkt u?
<p>Sport- en Beweggedrag Huidig sportgedrag Frequentie Disciplines Motivaties</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sport u op dit moment? ➤ Hoe vaak sport u per week? ➤ Welke sporten beoefent u? ➤ Waarom sport u wel/niet?
<p>Sportprogramma Goudsmit Algemeen Inhoudelijk Mening Motivaties</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kunt u iets vertellen over het bedrijfssportprogramma van Goudsmit? ➤ Waarom denkt u dat Goudsmit begonnen is met het programma?
<p>Sportprogramma Goudsmit Fase 1 - Vooraf Sport- en Bewegscan Werving Communicatie Sociale binding Collega's Inhoudelijk – Fase 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Heeft u de sport- en bewegscan ingevuld? ➤ Welk beeld van het programma kwam voor u daaruit naar voren? ➤ Op welke manier kwam u vooraf in aanraking met het programma? Heeft u daar voorbeelden van? ➤ Op welke manier bent u benaderd om deel te nemen aan het programma? Kan u de manier van communiceren omschrijven? ➤ Welke boodschap werd gecommuniceerd en hoe ervaarde u die? ➤ Hoe kwam die boodschap bij u over?

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kan u omschrijven hoe het programma werd ontvangen onder de collega's? ➤ Op welke manier had u vooraf het programma contact met andere collega's en hun kijk op het programma? ➤ Werd besproken wie aan welk sportprogramma deel ging nemen? Kan u die gesprekken omschrijven? ➤ In hoeverre werden collega's aangesproken op wel of niet deelnemen? Heeft u daar voorbeelden van? ➤ In hoeverre vond u vooraf het programma toegankelijk voor iedereen? ➤ Wat zijn voor u redenen waardoor u niet hebt ingeschreven?
<p>Sportprogramma Goudsmit Fase 2 - Tijdens</p> <p>Organisatieniveau Werksfeer Veranderingen Teamniveau Onderling contact Beeldvorming Voorkeuren Manier van omgang</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoe is de start van invloed geweest op de werkvloer? Wat heeft u daarvan gemerkt? ➤ Hoe is het vervolg van het programma op de werkvloer ontvangen? Wat heeft u daarvan gemerkt? ➤ Kan u omschrijven of er dingen zijn veranderd op de werkvloer? Heeft u daar voorbeelden van? ➤ In hoeverre ervaarde u verschillen tussen medewerkers die wel deelnamen en medewerkers die niet deelnamen? Kan u daar voorbeelden van benoemen? ➤ Kan u uw beeld omschrijven van de medewerkers die wel gingen deelnemen? ➤ Heeft u gemerkt of deelnemers aan het programma een zekere vorm van voorkeur kregen? Heeft u daar voorbeelden van? ➤ Ervaarde u ook een andere manier van omgang met medewerkers die ook niet deelnamen aan het programma? ➤ Op welke manier kijkt volgens u het management naar de medewerkers die wel en niet deelnemen? Waaraan merkt u dat?
<p>Sportprogramma Goudsmit Fase 3 – Achteraf</p> <p>Reactie achter Deelname Veranderingen Aanbevelingen Meerwaarde</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoe is uw reactie na afloop van het programma? ➤ Kunt u omschrijven of u gaat deelnemen aan volgende programma's? Waarom wel of waarom niet? ➤ Welke dingen moet voor u veranderen dat u wel gaat deelnemen aan het programma? ➤ Op welke manieren ziet u een meerwaarde van het bedrijfssportprogramma? ➤ Welke verschillen ziet u achteraf ten opzichte van vooraf het bedrijfssportprogramma?
<p>Afrondende vragen</p> <p>Leeftijd Eigen vraag</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wat is uw leeftijd? ➤ Wilt u zelf nog iets toevoegen aan dit gesprek?

Voorbeeld doorvragen	<ul style="list-style-type: none">➤ Wat bedoelt u precies als u dat zegt?➤ Op welke manier komt dat tot uiting?➤ Waaraan merkte u dat?➤ Kunt u aar een voorbeeld van geven?➤ Hoe denkt u daar zelf over?➤ Hoe reageerde u op

Bijlage 3 – Codeboom

- 1. Goudsmit Magnetics**
 - 1.1 De organisatie
 - 1.2 Familiebedrijf
 - 1.3 Zelfsturing
- 2. De start**
 - 2.1 Eérste Strong Viking Run
 - 2.2 Managing Director
 - 2.3 GoPro-filmpje
 - 2.4 Sport- en Beweegscan
 - 2.4.1 Deelname
 - 2.4.2 Resultaten
 - 2.4.3 Boodschap
- 3. Sport- en Beweegscan**
 - 3.1 Deelname
 - 3.2 Resultaten
 - 3.3 Boodschap
- 4. Organisatie Bedrijfssport**
 - 4.1 Vormen van sport
 - 4.1.1 Viking Runs
 - 4.1.2 Hardlooprogramma
 - 4.1.3 Wielrenprogramma
 - 4.1.4 Handboogclinic
 - 4.1.5 Eindevenement
 - 4.2 Vrijblijvendheid
 - 4.2.1 (Niet) verplicht
 - 4.2.2 Pushen
 - 4.2.3 Benaderd door collega's
 - 4.3 Communicatie
 - 4.3.1 Geschetst beeld
 - 4.3.2 Groepsapps
 - 4.3.3 E-mails
 - 4.3.4 Lacherig
 - 4.3.5 Onderling contact
 - 4.3.6 Overige communicatie
 - 4.4 Niveau
 - 4.4.1 Niveauverschil
 - 4.4.2 Toegankelijkheid
 - 4.4.3 Later instappen
 - 4.4.4 Competitief
 - 4.4.5 Prestatie
- 5. Verantwoordelijkheid**
 - 5.1 De organisatie
 - 5.2 De medewerkers

6. De medewerkers

- 6.1 Wel-deelnemers
- 6.2 Niet-deelnemers
- 6.3 Wel-sportief
- 6.4 Niet-sportief
- 6.5 Verschillen
- 6.6 In- en uitsluiting

7. Motivaties

- 7.1 Gezondheid | Fitheid
- 7.2 Verschillende motieven
- 7.3 Blessures
- 7.4 Kenbaar gemaakt

8. Veranderingen

- 8.1 Negatieve effecten
 - 8.2.1. Kosten
 - 8.2.2. Werkuren
 - 8.2.3. Blessures
 - 8.2.4. Roddelen
- 8.2 Positieve effecten
 - 8.2.1. Sociale binding
 - 8.2.2. Teamwork
 - 8.2.3. Samenwerking
 - 8.2.4. Gezonder worden
- 8.3 Interactie
 - 8.3.1. Betrokkenheid | Interesse
 - 8.3.2. Labeling

9. Drempels

- 9.1 Privésituatie
- 9.2 Blessures
- 9.3 Drempelverlagend
 - 9.3.1. Les uitproberen
- 9.4 Drempelverhogend
 - 9.4.1. Programma al gestart
 - 9.4.2. Beeld over niveau