

VITALITEITSPROGRAMMA'S OP DE WERKVLOER

Een kwalitatief onderzoek naar medewerkersparticipatie in het vitaliteitsprogramma HelloWellbeing en de motiverende- en demotiverende factoren die daarop van invloed zijn

door

Reno de Graaf

Masterscriptie

Sportbeleid & Sportmanagement

Universiteit Utrecht

Onder begeleiding van Dr. Michel van Slobbe

Tweede beoordelaar: Prof. dr. Maarten van Bottenburg

Juli 2023

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afstuderen van de studie Sportbeleid & Sportmanagement, aan de Universiteit van Utrecht. Ik heb de afgelopen twee jaar genoten van de studie, veel nieuwe ervaringen opgedaan, leuke mensen leren kennen en een hoop geleerd. Maar zoals traditie dicteert wil ik voor het bespreken van dit interessante onderzoek eerst mijn dank uitspreken aan de personen zonder wie deze scriptie hier niet zou liggen.

Ik wil ten eerste mijn begeleider Michel van Slobbe bedanken, die met zijn inzichten en ervaring als onderzoeker mij de nodige ondersteuning geboden heeft om mijn onderzoek uit te kunnen voeren. Je hebt mij meerdere malen de juiste weg gewezen als ik even door de bomen het bos niet meer zag. Ook dank aan studietoelichting Inge Claringbould voor de studiebijeenkomsten en kennisdeling met betrekking tot onderzoek doen, ik heb hier veel aan gehad.

Ik wil mijn ouders Lau en Ingrid bedanken, die met hun mateloze steun de stress en zorgen van mijn afstudeerperiode verlicht hebben.

Ook wil ik mijn vriendin, Mirjam, bedanken. Jij hebt mij gemotiveerd om ondanks een veelbewogen jaar de schouders eronder te houden en niet op te geven.

Ik wil ook HC Health bedanken. Ten eerste voor een onwijs leuke en leerzame tweejarige stageperiode. Ik denk dan aan de vele enorm gezellige en sportieve teamactiviteiten, maar ook het mooie werk dat we doen met de organisatie. Daarnaast wil ik HC bedanken voor de ruimte en tijd die ze mij gegund hebben bij het uitvoeren van mijn onderzoek en het opstellen van het rapport. Dit heb ik enorm gewaardeerd.

Ik wil ook de technologie bedanken, die het leven van een onderzoeker zeer vereenvoudigd heeft ten opzichte van onderzoekers van 10 jaar terug en daarvoor. Ik denk dan aan programma's zoals Research Rabbit, MAXQDA, google Scholar en meer. Ik hoop de niet-wetenschappelijke lezers van dit onderzoek niet uit te leggen hoeveel tijdsefficiënter men kan werken dankzij dit soort handige tools.

Dan rust mij nu enkel nog u veel leesplezier te wensen tijdens het doornemen van mijn scriptie.

Reno de Graaf
Juli 2023

Samenvatting

Aanleiding: Een stijgende AOW-leeftijd, krapte op de arbeidsmarkt en de gezondheidsrisico's van sedentair gedrag leiden ertoe dat meer bedrijven investeren in de duurzame inzetbaarheid (DI) van hun medewerkers. Dit doen zij doormiddel van vitaliteitsprogramma's op de werkvloer. Om resultaat te boeken op de DI is participatie van medewerkers in deze programma's noodzakelijk. Uit de literatuur is gebleken dat er nog te weinig bekend is over de betekenissen van medewerkers aan vitaliteitsprogramma's en wat hen motiveert en demotiveert om te participeren. In deze studie is hier onderzoek naar gedaan bij een bestaande, anonieme organisatie (genoemd: VitalityBank), waar het programma *HelloWellbeing* is uitgerold.

Methode: Deze kwalitatieve, interpretatieve studie heeft zich gericht op de betekenissen die medewerkers toekennen aan het vitaliteitsprogramma op de werkvloer, en wat motiverende- en demotiverende factoren voor hen waren om te participeren. De data is verzameld doormiddel van literatuurstudie, observaties en semigestructureerde interviews bij vijf deelnemers en vijf niet-deelnemers aan het programma *HelloWellbeing*. Aan de hand van de drie psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid uit de self-determination theory (Ryan & Deci, 2000), zijn de motiverende- en demotiverende factoren, benoemd door medewerkers, geïnterpreteerd en geanalyseerd.

Resultaten: De betekenissen die door medewerkers toegekend werden aan vitaliteit waren uiteenlopend, maar allen positief: fysieke- en mentale gezondheid, lekker in je vel zitten, sporten en bewegen, zin hebben om dingen te doen, werk-privé balans, veerkracht, voeding en jezelf in de hand houden. Als belangrijkste motiverende- en demotiverende factoren om te participeren die ervaren werden door medewerkers, werd gevonden:

- de behoefte aan plezier in sportactiviteiten en het gebrek hieraan in *HelloWellbeing*;
- de negatieve invloed van een laag zelfbeeld/zelfvertrouwen op participatie voor minder-sportieve medewerkers.
- de bevorderende werking van gezamenlijk sporten maar het gebrek aan verbinding tussen collega's om dit daadwerkelijk te doen.
- het belang van communicatie rondom het programma en de behoefte aan duidelijke afspraken rondom deelname aan de lessen.

Aanbevelingen: Op basis van de belangrijkste resultaten uit het onderzoek zijn er aanbevelingen gedaan aan VitalityBank om de participatie aan het vitaliteitsprogramma te bevorderen. Dit omvat het toevoegen van een plezier-aspect aan de sportlessen en het creëren van laagdrempelige activiteiten voor niet-sportende medewerkers. Het stimuleren van verbinding tussen collega's kan worden bereikt door sport- en beweegchallenges en teambuildingactiviteiten te organiseren, gekoppeld aan het vitaliteitsprogramma. Het belang van overzichtelijke communicatie en duidelijke regels met betrekking tot deelname aan het programma wordt benadrukt, samen met het bieden van ruimte voor feedback en inspraak van medewerkers. Ook wordt aanbevolen afspraken per afdeling binnen VitalityBank te maken over sporten onder werktijd om de participatie aan het programma te verhogen.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
1.1	Aanleiding van het onderzoek	5
1.2	Probleemstelling	6
1.3	Wetenschappelijke relevantie	8
1.4	Doel van het onderzoek.....	8
2.	Theoretisch kader.....	10
2.1	Self-determination theory	10
3.	Literatuurstudie	13
3.1	Grijze druk weerstaan met duurzame inzetbaarheid.....	13
3.2	Wat is vitaliteit en waarom is het belangrijk om te managen?	14
3.3	Vitaliteit versterken door een gezonde leefstijl.....	14
3.4	Vitaliteitsprogramma's: Een middel voor gezonde medewerkers?	15
3.5	Sportparticipatie en het motiveren om te gaan bewegen	16
3.6	Participatiefactoren in fysieke activiteiten	17
4.	Methoden	20
4.1	Onderzoekopzet	20
4.2	Onderzoeksmethoden	21
4.3	Data-analyse	22
5.	Resultaten.....	23
5.1	Vitaliteit: Een uiteenlopend begrip met diverse betekenissen.....	23
5.2	Motiverende factoren	26
5.3	Demotiverende factoren	34
5.4	Het belang van communicatie voor de participatie van medewerkers	39
5.5	Samenvatting resultaten	43
6.	Analyse	44
6.1	De rol van plezier en intrinsieke motivatie.....	44
6.2	De beleidsparadox van sportdeelname en zelfvertrouwen: uitdaging voor HelloWellbeing.....	45
6.3	Het belang van verbinding tussen medewerkers.....	46
6.4	Gebrek aan communicatie richting medewerkers en het ontbreken van heldere afspraken.....	47
7.	Discussie	49
8.	Conclusie.....	51
9.	Aanbevelingen	53
10.	Literatuurlijst.....	55
11.	Bijlagen	60

1. Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Het belang van duurzame inzetbaarheid

Sinds 2012 is de duurzame inzetbaarheid van medewerkers een belangrijk streven van de overheid (*Kamerbrief Arbeidsomstandigheden*, 2011; in Sax et al. 2019). Het is van belang voor de maatschappij als geheel en medewerkers dat zij in goede gezondheid en duurzaam inzetbaar tot hun pensioenleeftijd kunnen werken.

Door de verhoging van de AOW-leeftijd en de krapte op de arbeidsmarkt wordt het belang van langduriger inzetbaar personeel steeds groter (Sax et al. 2019). De AOW-leeftijd ligt op het moment van schrijven op 66 jaar en 7 maanden en dit neemt toe tot 67 jaar in 2024 (Ministerie van Algemene Zaken, 2022). Volgens het kenniscentrum sport en bewegen lopen medewerkers in een sedentair beroep verhoogde gezondheidsrisico's, die duurzame inzetbaarheid verlagen. Onder sedentair gedrag wordt verstaan het langdurig uitvoeren van activiteiten die weinig energie vergen (zitten en liggen). Ook mensen die vijf keer per week sporten kunnen gezondheidsrisico's lopen door sedentair gedrag tijdens werk. Volgens het kenniscentrum zijn er relaties gevonden tussen sedentair werk en vroegtijdig overlijden, diabetes, hart- en vaatziekten, kanker en overgewicht (Mol, 2015).

Naast de verhoogde AOW-leeftijd bevindt de arbeidsmarkt zich in een periode van krapte (CBS, 2022). Krapte op de arbeidsmarkt houdt in dat werkgevers meer vacatures open hebben staan dan dat er werknemers zijn die deze kunnen vervullen. Doordat vacatures niet gevuld kunnen worden, wordt er meer gevraagd van medewerkers die al in dienst zijn bij organisaties. Hierdoor is de werkdruk voor medewerkers hoog, met gevolgen voor de fysieke- en mentale gezondheid. Het aantal werk-gerelateerde klachten, zoals *burnout* en klachten aan het bewegingsapparaat nemen toe, wat leidt tot meer verzuim en een afgenomen inzetbaarheid (TNO, 2015). Meer verzuim leidt op zijn beurt weer tot hogere werkdruk op het niet-verzuimende personeel, wat tot nog meer gezondheidsklachten en verzuim leidt. Het is een neerwaartse spiraal waar iedereen in verliest; werknemers, werkgevers en de maatschappij.

Ondanks dat het belang voor de maatschappij en overheid aanzienlijk lijkt, legt de overheid de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid grotendeels neer bij de werkgevers en werkenden; *“Het is primair aan werkgevers en werkenden om tijdig de juiste maatregelen te nemen om de inzetbaarheid van de Nederlandse beroepsbevolking op peil te houden en te verbeteren”*. Aldus toenmalig minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Lodewijk Asscher in een Kamerbrief (*Kamerstukken II, 2015*). De overheid heeft enkel een adviserende en kennisgevende rol gehad richting het bedrijfsleven en werkenden om hen te helpen duurzame inzetbaarheid te vergroten. Deze rol is momenteel nog onveranderd gebleven en gezien de stijgende verzuimcijfers in Nederland niet effectief gebleken. Werkgevers zijn op zichzelf aangewezen om hun medewerkers duurzaam inzetbaar te maken/houden.

Vitaliteitsprogramma's als middel voor duurzame inzetbaarheid

Een gezonde leefstijl is belangrijk bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid van werknemers. Omdat medewerkers ongeveer de helft van hun dag op hun werk besteden, zou dit mogelijk een effectieve plek zijn om de gezondheid juist te verbeteren, in plaats van deze te laten verslechteren. Met die gedachtegang zijn vitaliteitsprogramma's als middel bedacht. Zoals de naam al aanduidt zijn vitaliteitsprogramma's - voornamelijk preventieve - interventies gericht op het verbeteren van de vitaliteit, met als doelgroep de medewerkers van een bepaalde organisatie. Voorbeelden van maatregelen in vitaliteitsprogramma's zijn het faciliteren en stimuleren van sport(deelname), het faciliteren van gezonde voeding in kantines, stressmanagement en stop-met-roken programma's (Goetzel & Ozminkowski, 2008).

In dit onderzoek zal het vitaliteitsprogramma *HelloWellbeing* onderzocht worden bij casusorganisatie VitalityBank. Dit wordt in de volgende paragraaf verder toegelicht. In een Amerikaanse review van de *Community Preventive Services Task Force* (2007) is aan de hand van 50 peer-reviewede studies gekeken naar de impact op medewerkersgezondheid en productiviteit van vitaliteitprogramma's. Daarin wordt geconcludeerd dat vitaliteitprogramma's meerdere positieve gezondheids- en productiviteitseffecten aantoonde. Ondanks dat deze effecten op individueel niveau klein waren, werden de effecten op populatieniveau als 'substantieel' bestempeld. Dit dient volgens Goetzel & Ozminkowski (2008) als bewijs dat vitaliteitsprogramma's potentie hebben als effectief middel ter bevordering van de gezondheid, en daarmee ook de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

1.2 Probleemstelling

Participatie aan vitaliteitsprogramma's

In de vorige alinea is duidelijk geworden dat vitaliteitsprogramma's een effectief middel kunnen zijn om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, door hun leefstijl te verbeteren en daarmee hun gezondheid/vitaliteit te vergroten.

Om invloed te hebben op de duurzame inzetbaarheid moeten vitaliteitsprogramma's effectief geïmplementeerd worden en een hoog participatieniveau hebben. Uit de literatuur is echter gebleken dat ondanks hun potentie, vitaliteitsprogramma's gericht op medewerkers regelmatig falen vanwege een gebrek aan adoptie binnen de organisatie, communicatie, of duurzaamheid, wat leidt tot een te lage participatie (Robroek et al. 2009). Een te lage participatie is problematisch omdat het niet leidt tot een verbetering van duurzame inzetbaarheid. Het gebrek aan participatie aan vitaliteitsprogramma's heeft volgens Robroek et al. (2009) onder andere te maken met het feit dat de programma's bestaan uit meerdere componenten, die uitgevoerd moeten worden op meerdere lagen binnen een organisatie. Door de complexiteit van het implementeren van een vitaliteitsprogramma binnen organisaties, worden medewerkers niet genoeg bereikt en gestimuleerd om deel te nemen. Volgens Wierenga et al. (2013) is er een gebrek aan aandacht voor de betekenissen en motivaties van medewerkers bij het evalueren van vitaliteitsprogramma's. Terwijl rekening houden met de beoogde doelgroep en wat hen motiveert en belemmert, een belangrijk onderdeel is van het uitrollen van een programma. Evaluaties van vitaliteitsprogramma's zijn tot op heden voornamelijk uitgevoerd met oog op de *return on investment* (financiële opbrengsten) voor de werkgever. Er wordt niet voldoende gekeken naar de betekenissen die medewerkers toekennen aan de programma's en wat hen motiveert.

Er zijn dus twee redenen bekend in de literatuur waarom vitaliteitsprogramma's falen door een gebrek aan participatie;

1. Gebrek aan adoptie, communicatie en duurzaamheid van programma's
2. Gebrek aan aandacht voor de betekenissen van medewerkers met betrekking tot vitaliteitsprogramma's en hun motivaties.

In dit onderzoek zal vooral gericht worden op probleem 2. Echter kan het aanpakken van het gebrek aan aandacht voor de betekenissen van medewerkers helpen bij het verbeteren van de adoptie, communicatie en duurzaamheid van het programma. Door het beter begrijpen van de betekenissen van het personeel kan duidelijker worden hoe er richting hen gecommuniceerd dient te worden om ze te stimuleren en hoe zij op langere termijn gebonden kunnen blijven aan het programma. Er zal tevens gekeken worden naar de huidige manier van communiceren omtrent het programma en hoe dit participatie beïnvloedt.

Zoals Goetzel & Ozminkowski (2008) concludeerden, hebben vitaliteitsprogramma's de potentie om de gezondheid en daarmee de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Echter is participatie van de medewerkers aan de programma's noodzakelijk om ze te laten slagen en impact te hebben. Om de participatie te verhogen is het belangrijk de betekenissen die medewerkers geven aan het vitaliteitsprogramma in kaart te brengen. In deze betekenissen moet gekeken worden naar de motiverende- en demotiverende factoren die de doelgroep ervaart. Dit is in deze studie onderzocht.

Vitaliteitsprogramma HelloWellbeing

In dit onderzoek is gekeken naar een bestaand vitaliteitsprogramma bij een Nederlandse financiële organisatie. In januari 2022 startte vitaliteitsbureau HC Health in samenwerking met deze organisatie het vitaliteitsprogramma HelloWellbeing. Omdat de organisatie anoniem wil blijven in dit onderzoek, zal in dit rapport naar de organisatie verwezen worden als *VitalityBank*. Het doel van het vitaliteitsprogramma is het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Het programma bestaat voor het grootste deel uit sport- en beweegaanbod (op locatie en online). Op de grotere locaties van VitalityBank heeft ieder kantoor zijn eigen rooster met sportlessen en vitaliteitsessies. Voorbeelden van sportlessen zijn yoga, bootcamp en boksfít. Voorbeelden van vitaliteitsessies zijn rek- en strekessies, ademhalingsoefeningen en mindfulness. Naast het sport- en beweegaanbod worden ook workshops gegeven met betrekking tot vitaliteit en kunnen medewerkers gebruik maken van een online platform. Deze lessen worden gedurende de hele dag, dus ook onder werktijd, georganiseerd. In dit onderzoek wordt gericht gekeken naar het sport- en beweegaanbod en de participatie hieraan door medewerkers van VitalityBank.

Uit participatiecijfers van HelloWellbeing is gebleken dat slechts 2027 medewerkers van in totaal 20.000, gebruik maken van het sportaanbod in het programma. Verder bleek dat van de 2027 die er gebruik van maken, slechts 18,2% dat regelmatig doet. Dit komt neer op 18 of meer sportlessen per jaar. Er is dus ook bij casusorganisatie VitalityBank een lage participatie aan het programma.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Er zijn eerdere onderzoeken geweest naar de ervaringen van medewerkers met betrekking tot vitaliteitsprogramma's die op het verbeteren van de leefstijl en gezondheid gericht waren. In het onderzoek van Master Sportbeleid & Sportmanagement alumnus Guus Janssen (2017) is onderzocht wat de heersende normen rondom gezondheid/vitaliteit in *Work site health promotion programma's* (WHPP's) waren en de consequenties daarvan. WHPP programma's zijn een andere benaming voor vitaliteitsprogramma's. Hieruit bleek dat medewerkers deelnamen aan WHPP's omdat ze het leuk vinden om samen te sporten en het belangrijk vinden om hun gezondheid/fitheid te vergroten. Janssen concludeerde dat met name de groep al gezonde medewerkers deelnam aan WHPP's en dat een stigmatiserende categorisering ontstond tussen 'gezondere' en 'minder gezonde/ongezonde' medewerkers. Daarnaast kwamen uit het onderzoek van Janssen een aantal redenen om niet mee te doen aan WHPP's naar voren, namelijk: niet de mogelijkheid krijgen van werkgever om mee te doen, werkgevers die te veel nadruk leggen op deelname aan de programma's, of medewerkers die vinden dat gezondheid hun eigen verantwoordelijkheid is en losstaat van werk. In het onderzoek van Janssen zijn echter alleen deelnemers van WHPP's bevroegd. In dit onderzoek zullen ook de betekenissen die niet-deelnemers van vitaliteitprogramma's uitgevraagd worden, om zodoende ook hun betekenissen in kaart te kunnen brengen.

Het onderzoek van een andere Sportbeleid & Sportmanagement alumnus, Inge van Bogerijen (2009), gaat in op de betekenissen die vrachtwagenchauffeurs geven aan gezondheidsstimulering op het werk en de omgevingsfactoren die volgens hen van invloed waren op hun gezondheid. Een belangrijke conclusie uit haar onderzoek was dat de fysieke en sociale omgeving van de chauffeurs van grote invloed is op hun beweeggedrag en gezondheid. Veelal ontbraken de faciliteiten om gedurende het werk een actieve leefstijl te kunnen realiseren. Daarnaast speelden ook factoren zoals werkdagen- en tijden een grote invloed. Vrachtwagenchauffeurs vallen onder sedentaire beroepen, wat de bevindingen van Van Bogerijen relevant maakt voor dit onderzoek. Echter zijn de werkzaamheden, werkgevers en omstandigheden in de transportsector dusdanig verschillend van financiële instellingen (waar veel personeel sedentair werkt), dat dit onderzoek nieuwe inzichten op kan leveren.

1.4 Doel van het onderzoek

Om bij te dragen aan een hogere participatie aan vitaliteitsprogramma's gericht op medewerkers in sedentaire beroepen, is het beter begrijpen van de motiverende- en demotiverende factoren die de doelgroep van vitaliteitsprogramma's ervaren, nodig. Hiervoor is inzicht nodig in de betekenissen die deelnemers en niet-deelnemers geven aan het vitaliteitsprogramma op de werkvloer en specifiek daarin welke factoren van invloed zijn op hun deelname. In dit onderzoek zullen aan de hand van een reeds lopend vitaliteitsprogramma bij casusorganisatie VitalityBank, deze betekenissen en factoren onderzocht worden. Met de kennis opgedaan uit dit onderzoek worden aanbevelingen gegeven aan VitalityBank, wat bij moet dragen aan een betere duurzame inzetbaarheid van werkenden in Nederland in een sedentair beroep. Een hogere duurzame inzetbaarheid heeft een positief effect op verzuim en productiviteit, wat in het belang is van de maatschappij. Daarnaast helpt hogere participatie mensen vitaler hun pensioen in te gaan.

Onderzoeksvragen

Centrale vraag:

Dit onderzoek zal gericht zijn op de volgende hoofdvraag:

Hoe verhouden de betekenissen die medewerkers in sedentaire beroepen geven aan een vitaliteitsprogramma zich tot het programma, en welke motiverende- en demotiverende factoren zijn hierin te onderscheiden?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zullen de volgende deelvragen gehanteerd worden:

Deelvragen:

- Welke inzichten bieden motivatietheorieën over participatie in vitaliteitsprogramma's?
- Welke betekenissen geven medewerkers aan vitaliteit op de werkvloer?
- Welke motiverende- en demotiverende factoren beïnvloeden participatie in vitaliteitsprogramma's op de werkvloer?
- Hoe beïnvloedt communicatie omtrent het vitaliteitsprogramma de participatie van medewerkers?

Begrippen

Duurzame inzetbaarheid: het verrichten van arbeid op een zodanige manier dat de toekomstige mogelijkheid tot het verrichten van (deze) arbeid er niet door wordt ondermijnd, of, positief geformuleerd, er zelfs door toeneemt (van der Klink et al. 2010).

Vitaliteit: Veel omschrijvingen van vitaliteit verwijzen naar de woord-stam *vita*, dat 'leven' betekent, zoals in levenskracht, levendigheid, levenslust, levensenergie, enzovoort. Het omvat het bewust ervaren dat men leeft (*aliveness*). Vitaliteit is meer dan de afwezigheid van ziekte. Vitaliteit is meer dan lichamelijk fit zijn en niet hetzelfde als gezond zijn en geen ongezonde leefgewoonten hebben, zoals roken, te weinig beweging hebben, te vet eten en te veel drinken. Vitaliteit is een combinatie van motivatie en energie. Vitaliteit wordt ook in verband gebracht met de mate waarin mensen duurzaam aan de arbeid kunnen deelnemen (Van Vuuren, 2012).

Motivatie: Alle interne processen die aansporen tot-, directie geven aan- en ondersteuning geven aan gedrag (Deci & Ryan, 1985).

Sedentair beroep: Werk waarin veel sedentair gedrag vertoont wordt. Men spreekt van sedentair gedrag als er activiteiten uitgevoerd worden die weinig energie vergen, terwijl je zit of ligt maar niet slaapt. Sedentair gedrag is dus niet hetzelfde als het ontbreken van voldoende lichaamsbeweging (bewegingsarmoede, dat wil zeggen het niet voldoen aan de beweegnorm), maar is een apart gedrag en kent eigen gezondheidsrisico's (Kenniscentrum sport&bewegen, 2015).

2. Theoretisch kader

2.1 Self-determination theory

Om de betekenissen die medewerkers geven aan het vitaliteitsprogramma HelloWellbeing te begrijpen en te kaderen, wordt gebruik gemaakt van de self-determination theory van Deci & Ryan (1997). In de kern is het een motivatietheorie en stelt het de vraag: waarom doen mensen wat zij doen? Volgens Deci & Ryan komen gedragingen voort uit de motivatie door drie psychologische basisbehoeften; competentie, autonomie en verbondenheid. Zij geloven dat elk persoon inherent nieuwsgierig is en wil leren, maar om deze nieuwsgierigheid aangewakkerd te houden en tot uiting te brengen, hebben mensen autonome motivatie nodig, wat bevordert wordt door de zojuist genoemde drie basisbehoeften.

Deci & Ryan beschrijven de self-determination theory (SDT) als een breed framework om de factoren die invloed hebben op motivatie en psychologisch welzijn te begrijpen. De SDT kijkt kritisch naar de factoren die vitaliteit, motivatie, sociale integratie en well-being faciliteren. Daarom kijkt de SDT ook naar de factoren die uitputting, fragmentatie, ongelukkigheid en antisociaal gedrag bevorderen (Ryan & Deci, 2017).

Volgens Kwasnicka et al. (2016) is de SDT relevant voor het begrijpen en onderhouden van langdurige gedragsverandering gericht op betere gezondheid. De SDT biedt namelijk de noodzakelijke mechanismen die ten grondslag liggen aan lange-termijn gedragsverandering voor een betere gezondheid. Door deze motivatietheorie te gebruiken als theoretisch kader voor dit onderzoek, zal getracht worden te achterhalen welke factoren met betrekking tot het vitaliteitsprogramma voor de respondenten stimulerend of belemmerend zijn. Met deze informatie kan de participatie van het personeel verhoogd worden en een groter resultaat behaald worden met het HelloWellbeing en mogelijk ook andere vitaliteitsprogramma's. Op deze wijze vormt de SDT de basis waarmee de verzamelde data uit de observaties en interviews geanalyseerd is. In de rest van dit hoofdstuk zal de SDT verder toegelicht worden en zullen de praktische implicaties voor dit onderzoek besproken worden.

Autonome vs. gecontroleerde motivatie

Deci & Ryan maken in hun theorie onderscheid tussen twee soorten motivatie: *autonoom* en *gecontroleerd*. Autonome motivatie beschrijft het gevoel van gewilligheid, vrijwilligheid en vrije keuze. Dit ontstaat bij activiteiten waar mensen oprechte interesse, plezier en waarde uit halen. Daartegenover staat gecontroleerde motivatie: iemand voert bepaald gedrag uit voor een beloning of om een straf te ontlopen, iemand heeft een gevoel van verplichting of druk om bepaald gedrag uit te voeren. Deci & Ryan (2017) hebben bevonden dat personen met autonome motivatie beter presteren, een hoger algemeen welzijn hebben en meer betrokken zijn dan personen met gecontroleerde motivatie. Autonome motivatie wordt dan ook als de motivatie met de hoogste kwaliteit gezien. Dit is de meest gewenste vorm van motivatie.

De SDT gaat er vanuit dat gedrag gedreven wordt door een continuüm aan motivaties. Zij stellen dat er diverse soorten motivatie zijn, die uiteenlopen in mate van autonomie en verschillen in kwaliteit (kwaliteit in deze zin betekend in hoeverre de vorm van motivatie kans biedt voor het uitvoeren van het beoogde gedrag). De verschillende

soorten van motivatie liggen aan de basis van de SDT en zijn daarom belangrijk om nader te bespreken, voordat de SDT zal worden toegepast in dit onderzoek om de motiverende en demotiverende factoren voor de doelgroep van HelloWellbeing te achterhalen.

Er zijn volgens Deci & Ryan twee verschillende types van autonome motivatie:

- *intrinsiek*; een persoon doet iets omdat hij/zij het interessant, leuk en waardevol vindt.
- *extrinsiek*; een persoon doet iets omdat het leidt tot positieve gevolgen los van de activiteit.

Ondanks dat intrinsieke motivatie als de motivatie met de hoogste kwaliteit en bij definitie als autonoom wordt gezien, kan ook extrinsieke motivatie autonoom zijn. Wat Deci & Ryan namelijk vonden gedurende hun onderzoeken is dat mensen externe motivatie kunnen integreren en zich eigen kunnen maken. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer iemand ondanks de beloning die hij/zij krijgt voor een activiteit, ook zelf de waarde van de activiteit inziet en zich ermee kan identificeren. Wanneer dat gebeurt is iemand alsnog autonoom gemotiveerd, ondanks dat het niet intrinsiek is. Een medewerker die deelneemt aan het HelloWellbeing programma zou dit bijvoorbeeld kunnen doen omdat een teamleider dit van hem/haar verlangt, wat een extrinsieke vorm van motivatie is. Echter als de medewerker zelf ook daadwerkelijk gelooft dat deelname aan het programma positieve gevolgen zal hebben en zich hiermee kan identificeren, is de medewerker alsnog autonoom gemotiveerd.

Zoals eerder benoemd is autonome motivatie wenselijker dan gecontroleerde motivatie en hier is ook sprake van bij gedragsverandering gericht op gezondheid/vitaliteit. Volgens Ng et al. (2012) is het namelijk onwaarschijnlijk dat men langdurige gezonde gedragsverandering realiseert, wanneer zij extern gecontroleerd gemotiveerd worden. In tegenstelling tot wanneer men intrinsiek of extrinsiek autonoom gemotiveerd worden. Samenvattend is motivatie van hogere kwaliteit naarmate deze meer autonoom is, met als toppunt intrinsieke motivatie. Daarom worden intrinsieke motivatie en autonome externe motivatie als wenselijk gezien, dus staan deze vormen van motivatie centraal in de SDT.

Psychologische basisbehoeften van self-determination theory

SDT gaat ervan uit dat mensen inherent gevoelig zijn voor psychologische groei en integratie, graag dingen leren en er goed in willen worden en een behoefte hebben voor connectie met anderen. Deze menselijke neigingen zijn volgens Deci & Ryan echter geen automatisch proces, maar hebben ondersteunende voorwaarden nodig om tot uiting te komen. Specifieker moet er volgens SDT zoals eerder besproken aan drie psychologische basisbehoeften voldaan worden; autonomie, competentie en verbondenheid.

- *Autonomie* heeft betrekking tot het gevoel van eigenaarschap en initiatief in iemands acties. Het wordt gevoed door ervaringen die als leuk, waardevol en interessant worden beschouwd en verminderd wanneer iemand extern gecontroleerd wordt door bijvoorbeeld beloningen en straffen.
- *Competentie* omhelst het gevoel van kunde, ergens in kunnen groeien en het gevoel van succes. Deze behoefte wordt het beste beantwoord wanneer personen voldoende uitgedaagd worden, positieve feedback ontvangen en groei mogelijkheden hebben.
- *Verbondenheid* omvat een gevoel van ergens bij horen en connectie hebben. Zowel naar anderen als bijvoorbeeld thema's zoals vitaliteit en sport. Dit gevoel wordt versterkt door het uiten en ontvangen van respect en geven om elkaar (Deci & Ryan, 2020).

Volgens Deci & Ryan zijn deze drie basisbehoeften belangrijk, omdat deze basisbehoeften ons laten begrijpen wat datgene is dat autonome motivatie in mensen bevordert. Wanneer medewerkers zich competent voelen, zich verbonden voelen met anderen en ze eigenaarschap/autonomie voelen in wat ze doen, zullen zij zich autonoom gemotiveerd voelen om deel te nemen aan het vitaliteitsprogramma.

Toepassing self-determination theory in dit onderzoek

Middels betekenisgeving hebben respondenten uitgedrukt wat belangrijk voor hen is in vitaliteitsprogramma's en wat voor hen motiverende- en belemmerende factoren waren om te participeren. Vervolgens zijn de betekenissen van respondenten herleidt tot de drie basisbehoeften van SDT en is gekeken naar hoe deze behoeften de betekenisgeving van medewerkers beïnvloedden. Aan de hand hiervan konden uitspraken worden gedaan over hoe de betekenissen zich verhielden tot de motiverende- en belemmerende factoren in participatie aan vitaliteitsprogramma's, zodoende de onderzoeksvragen beantwoordend. Middels het in kaart brengen van de beïnvloeding van de drie basisbehoeften van SDT is het tevens mogelijk geweest om aanbevelingen te geven aan VitalityBank, over hoe zij in kunnen spelen op de betekenissen van medewerkers en het verhogen van de motivatie, resulterend in hogere participatie.

3. Literatuurstudie

3.1 Grije druk weerstaan met duurzame inzetbaarheid

Van individuele waarde naar gedeelde verantwoordelijkheid

Interesse in het begrip *inzetbaarheid* is toegenomen sinds de jaren '90, maar het begrip bestond al langer. De eerste wetenschappelijke publicaties waarin het woord inzetbaarheid gedefinieerd werd, verschenen rond 1950. Toentertijd was inzetbaarheid hoofdzakelijk een belangrijke determinant voor financiële doeleinden en baanzekerheid (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). De jaren '70 brachten een veranderde situatie in de Nederlandse economie en daarmee veranderde ook het begrip inzetbaarheid. Door een stijgende werkloosheid gingen factoren als kennis en vaardigheden een steeds belangrijkere rol spelen. In de jaren '80 verschoof de term inzetbaarheid van het individu naar organisatieniveau: inzetbaarheid werd een middel voor functionele flexibiliteit van het personeel binnen organisaties (Bossink & Wognum, 2012). Vandaag de dag wordt inzetbaarheid gezien als 'een ontwikkelproces waar zowel werknemer als werkgever verantwoordelijk voor zijn' (Baruch, 2004).

Een krappere wordende arbeidsmarkt

Op het moment van schrijven van deze studie is de krapte op de arbeidsmarkt zichtbaar en voelbaar. Er zijn veel organisaties met openstaande vacatures die niet vervuld kunnen worden. Hoewel volgens economen de tekorten op korte termijn af zullen nemen, blijven de gevolgen van de krapte naar verwachting op lange termijn voelbaar in de maatschappij en markt (Olsthoorn et al. 2023). De grootste oorzaken van de krapte op de arbeidsmarkt zijn vergrijzing en ontgroening; het aandeel ouderen in de samenleving wordt steeds groter en het aandeel jongeren steeds kleiner. Tot 2040 neemt de leeftijd van de gemiddelde Nederlander toe. Dit verhoogt de druk op de verhouding tussen het aantal werkenden en het aantal AOW'ers, beter bekend als 'grije druk' (Garssen & Van Duin, 2007; in Van Vuuren et al. 2011). Een noodzakelijk gevolg van de hoge grije druk die Nederland ervaart, is dat men langer moet doorwerken. Zoals eerder benoemd in de inleiding van dit onderzoek stijgt de pensioenleeftijd geleidelijk naar 67 jaar in 2024 (Ministerie van Algemene Zaken, 2022).

Deze veranderingen op de arbeidsmarkt benadrukt het belang van inzetbaarheid van medewerkers op de langere termijn: inzetbaarheid van medewerkers moet duurzaam zijn. In zijn algemeenheid heeft duurzaamheid te maken met hoe er wordt omgegaan met (economische) hulpmiddelen, zodat zij langdurig mee kunnen gaan (Bossink & Wognum, 2012). Duurzaamheid in de context van arbeid gaat om het verrichten van arbeid op een zodanige manier, dat de toekomstige mogelijkheid tot het verrichten van arbeid er niet door wordt verminderd of er zelfs door wordt vergroot (Van der Klink et al. 2011; in Bossink & Wognum, 2012). Duurzaamheid is niet enkel voor medewerkers en organisaties van belang, maar ook voor de gehele samenleving. Inzetbaarheid moet duurzaam zijn om de kosten van vergrijzing op te kunnen vangen, voorziene structurele tekorten op de arbeidsmarkt te verminderen, het innoverend en mentaal vermogen van de beroepsbevolking optimaal te benutten en het draagvlak voor de sociale zekerheid op peil te houden (SER, 2009; in Bossink & Wognum, 2012).

3.2 Wat is vitaliteit en waarom is het belangrijk om te managen?

Volgens hoogleraar vitaliteitsmanagement Van Vuuren (2012) is vitaliteitsmanagement noodzakelijk om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten.

Vitaliteitsmanagement is het bevorderen van de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van werkenden. Het begrip stamt af van het Latijnse woord *vitalitatem*, wat 'noodzakelijke kracht en leven' betekent. Omschrijvingen van vitaliteit bevatten dan ook vaak termen zoals levenskracht, levendigheid, levenslust, levensenergie (Van Vuuren, 2012). In de literatuur is er geen absolute consensus over de definitie van het woord vitaliteit, het concept wordt namelijk gezien als een ervaring of gevoel (Lavrushcheva, 2020). Volgens Ryan & Frederick (1997) is vitaliteit te omschrijven als het bewust ervaren dat men leeft (*aliveness*), een gevoel van levendigheid en positieve energie. Volgens Diehl & Stoffelsen (2007) krijgen vitale mensen schijnbaar moeiteloos dingen voor elkaar, ogen ze opgewekt, herstellen snel, hebben geen of weinig klachten en hebben 's avonds nog energie voor tien. Ondanks dat deze beschrijving klinkt als een supermens, is het behalen van deze kenmerken van een vitaal persoon van Diehl en Stoffelsen niet het doel, maar liggen de opbrengsten voor welzijn al in het streven naar meer vitaliteit.

Vitaliteit is volgens Van Vuuren (2012) meer dan de afwezigheid van ziekte. Volgens haar verschilt vitaliteit dan ook van gezondheid en het ontbreken van ongezonde leefgewoonten, zoals roken, weinig beweging en slechte voeding. Vitaliteit is een combinatie van energie en motivatie en ligt daarom in verband met duurzame inzetbaarheid. Ondanks dat er in de literatuur geen duidelijke consensus is over de definitie van vitaliteit, is er wel consensus over de gezondheidseffecten die een goede vitaliteit met zich teweeg brengt. Vitaliteit verbetert namelijk het fysiologisch functioneren en versnelt het herstel van fysieke klachten (Greenglass, 2006). Verder vergroot een hoge vitaliteit de mentale gezondheid door het verminderen van stress- en angstgevoelens en het vergroten van zelfvertrouwen (Kark & Carmeli, 2007). Daarnaast helpt vitaliteit mensen in hun doelgerichtheid en creativiteit (Chen & Sengupta, 2014). Door de positieve gevolgen die een hoge vitaliteit kan hebben op mensen, is dit tevens de doelstelling van het vitaliteitsprogramma HelloWellbeing. De persoonlijke betekenissen van vitaliteit voor de respondenten zal daarom terugkomen en uitgevraagd worden in de topiclijsten voor de interviews.

3.3 Vitaliteit versterken door een gezonde leefstijl

Een gezonde leefstijl is van groot belang voor het hebben van een goede vitaliteit. Onder een gezonde leefstijl kan verstaan worden: een manier van leven die enerzijds de risico's op ziekten of vroeg overlijden verkleinen en anderzijds de fysieke, mentale- en sociale welzijn bevorderen (WHO, 1999). Gedrag dat bij een gezonde leefstijl hoort zijn voldoende fysieke beweging, een gezond dieet, geen tot gematigd alcoholgebruik, niet roken en voldoende ontspanning in de vorm van slaap en stressreductie (Olsen & Nesbitt, 2010). Er zijn meerdere bevindingen vanuit de literatuur die erop duiden dat een gezonde leefstijl bijdraagt aan een betere vitaliteit. Mavilidi et al. (2021) onderzochten de invloed van een beweegprogramma op scholen en concludeerden dat fysieke beweging een positieve invloed had op de vitaliteit van scholieren. Ook zorgt voldoende fysieke beweging voor het behoud van spiermassa. Het behouden van spiermassa heeft invloed op het afremmen van verouderingsprocessen en een goede vitaliteit (Witard et al. 2016). Daarnaast is volgens de WHO gezonde voeding een sleutelfactor voor een goede vitaliteit en

het behouden hiervan (WHO, 2020). Voeding heeft niet alleen een directe invloed op de gezondheid, maar heeft ook een significant effect op de hormoonhuishouding, wat op zijn beurt iemands gemoedstoestand en energiepijn beïnvloedt.

Een gezonde leefstijl heeft ook voordelen voor de mentale gezondheid; stress reductie, het verhogen van het zelfvertrouwen van personen, toename van sociaal contact, vermindering van symptomen van depressie en een algeheel beter mentaal welzijn (Dale, 2014). Tot slot zorgt een gezonde leefstijl ook voor een beter algeheel welzijn op een gevoelsmatige manier: mensen halen voldoening uit het hanteren van een gezonde leefstijl en ervaren een gevoel van trots, wat op zijn beurt veel energie geeft en invloed heeft op de vitaliteit.

3.4 Vitaliteitsprogramma's: Een middel voor gezonde medewerkers?

Bouwen aan een vitale organisatie

Uit voorgaande alinea is gebleken dat volgens wetenschappelijke literatuur een gezonde leefstijl voordelen heeft voor het voorkomen van ziekten en het verbeteren van de vitaliteit. Een goede vitaliteit heeft naast gezondheids- en welzijnsvoordelen ook een positieve invloed op werkprestaties en, zoals eerder besproken, op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het is om die reden dat organisaties door de jaren heen steeds actiever zijn gaan inzetten op het vergroten van de vitaliteit van hun personeel. Dit gebeurt onder andere doormiddel van vitaliteitsprogramma's. Deze programma's bestaan uit activiteiten die werkgevers aanbieden om hun werknemers te stimuleren tot een gezonde leefstijl, betere productiviteit, betere inzetbaarheid en meer werkplezier (Van Vuuren, 2011). De programma's zijn dus een middel om zowel individuen (werknemers) als de organisatie vitaal te houden/maken. De werknemer werkt aan zijn/haar vitaliteit en vergroot daarmee de kwaliteit van leven en de organisatie heeft langer en beter inzetbaar personeel, minder verzuim, kan beter inspelen op verandering en heeft een aantrekkelijker imago, wat bijdraagt aan een vitalere organisatie (Vaandrager et al. 2013).

Implementatie van programma's: succesfactoren en criteria

Vaandrager et al. (2013) beschrijven enkele criteria waar organisaties aan moeten voldoen wanneer zij vitaliteitsprogramma's willen implementeren. Ten eerste noemen zij het belang van inbedding en verankering in bestaand (HR) beleid van een organisatie. Als de programma's aansluiten bij de missie en het algemene beleid van een organisatie is de slagingskans groter. Ook moet er rekening gehouden worden met het leiderschap en de cultuur binnen een organisatie. Als tweede criterium benadrukken zij het belang van het betrekken/bereiken van de doelgroep en het management. Wanneer top-down vitaliteitsprogramma's uitgerold worden kan dit als ongewenst ervaren worden. Dit wordt tevens bevestigd in een onderzoek van Janssen (2017). Om meer draagvlak te krijgen voor vitaliteitsprogramma's is het belangrijk om medewerkersbetrokkenheid te creëren. Hierin spelen communicatie en leidinggevend een belangrijke rol. Er moet op dusdanige manier gecommuniceerd worden dat medewerkers het gevoel krijgen dat de programma's bedoeld zijn om hun vitaliteit te vergroten en niet om bijvoorbeeld aan wetgeving te voldoen. (Nishii et al. 2008; in Vaandrager et al. 2013). De betrokkenheid van medewerkers zal onderzocht worden in de observaties en interviews onder het verbondenheid aspect van de SDT, omdat ook hier betrokkenheid van belang is. Ten derde is financiering belangrijk voor de uitvoering van vitaliteitsprogramma's en geldt: des te meer middelen des te meer mogelijkheden. Financiering zal in dit onderzoek echter buiten beschouwing gelaten worden, omdat de medewerkers die geïnterviewd zullen worden hier geen kennis van hebben en geen invloed op hebben. Ten vierde raden Vaandrager et al. aan dat vitaliteitsprogramma's

maatwerkadvies bevatten en een combinatie zijn van activiteiten gericht op fysieke en mentale gezondheid. Het is al bekend uit welke activiteiten HelloWellbeing bestaat, echter zal in dit onderzoek gekeken worden welke betekenissen medewerkers geven aan de activiteiten en het aanbod. Hier wordt tijdens de observaties op gelet en in de interviews uitgevraagd. Tot slot benadrukken Vaandrager et al. het belang van een follow-up en evaluatie na afloop van het vitaliteitsprogramma. Een follow up heeft als doel nieuwe leefstijlgewoontes die medewerkers hebben opgedaan in het programma, blijvend te maken doormiddel van herhaling en herinnering. Evaluaties dienen volgens Carroll & Edmondson (2002) als onderdeel van het leerproces dat een organisatie doormaakt tijdens het aanbieden van vitaliteitsprogramma's, en zorgen voor kennisname en innovatie bij het doorlopend aanbieden van vitaliteitsprogramma's. De betekenissen die medewerkers geven aan de follow-ups zullen uitgevraagd worden tijdens de interviews. Dit is in observaties niet observeerbaar.

3.5 Sportparticipatie en het motiveren om te gaan bewegen

Er zijn een aantal onderzoeken gedaan naar vitaliteitsprogramma's waarin self-determination theory is gebruikt. In een studie naar de effecten van een zes maanden durend vitaliteitsprogramma op de motivatie en fysieke activiteit van deelnemers, hebben Texeira et al. (2012) Self-determination theory gebruikt om een systemische review uit te voeren. Zij bekeken 66 empirische studies die fysieke activiteit maten en analyseerden de invloed van de drie basisbehoeften; autonomie, verbondenheid en competentie. Zij vonden een positieve relatie tussen autonome motivatie en een hogere sportparticipatie/hogere mate van fysieke activiteit. Des te hoger iemand scoorde op de drie basisbehoeften, des te hoger de participatie aan fysieke activiteiten was.

In een ander onderzoek van Fortier et al. (2012) onderzochten zij drie grootschalige gecontroleerde studies die SDT testte als toepassing om fysieke activiteit te vergroten in deelnemers. Hierin vonden zij hetzelfde als Texeira et al. (2012), namelijk dat het voldoen aan de drie basisbehoeften leidt tot een hogere mate van autonome motivatie en een hogere sportparticipatie.

Vansteenkiste et al. (2015) voerden een onderzoek uit naar de invloed van de drie basisbehoeften uit de SDT op fysieke activiteit, onder 1.051 universitaire studenten afkomstig uit vier verschillende culturen. Het doel van dit onderzoek was om te kijken of de drie basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie universeel zijn of enkel in sommige culturen van toepassing zijn. Zij vonden dat studenten uit elke cultuur meer deelnamen aan sportactiviteiten wanneer in hogere mate aan de drie basisbehoeften voldaan werden. Vansteenkiste et al. concludeerden dan ook dat de drie basisbehoeften van de SDT voor optimaal functioneren en autonome motivatie universeel zijn.

Tot slot wordt een onderzoek van Williams et al. (2017) toegelicht. In deze studie testte de onderzoekers een vitaliteitsinterventie gericht op een 'onderbediende' bevolkingsgroep, gebaseerd op self-determination theory. Met onderbediende bevolkingsgroep doelden de auteurs op mensen die niet door landelijk sport- en gezondheidsbeleid bereikt werden. De interventie was gericht op het vergroten van de autonome motivatie voor fysieke activiteit en het ondersteunen van hun behoeften voor autonomie, competentie en verbondenheid.

Williams et al. vonden dat de interventie succesvol was op het ondersteunen van alle drie de basisbehoeften en bij het vergroten van de autonomie motivatie om te sporten.

Uit deze vier onderzoeken blijkt dat de self-determination theory als theorie succesvol kan zijn om de motivatie van de deelnemers en niet-deelnemers aan HelloWellbeing te begrijpen.

Zodoende kan de participatie aan het vitaliteitsprogramma's onder het personeel verhoogd worden.

3.6 Participatiefactoren in fysieke activiteiten

Toegankelijkheid van faciliteiten en esthetiek van sportomgeving

Om de participatie aan vitaliteitsprogramma's op de werkvloer te verhogen is gekeken naar eerdere studies en hun bevindingen. In een studie van Humpel et al. (2002) werd onderzoek gedaan naar de omgevingsfactoren die invloed hadden op fysieke activiteit onder volwassenen. Zij vonden dat toegankelijkheid tot sportfaciliteiten en apparatuur een positief effect hadden op de mate van fysieke activiteit van mensen. Hierin was ook de afstand tot de faciliteiten van belang; bij een grotere afstand tot de faciliteiten werd er minder gebruik van gemaakt.

Verder bleek uit het onderzoek van Humpel et al. dat bij het stimuleren van het maken van wandelingen, toegang tot een park met voetgangerspaden die als veilig bevonden werden, een zeer positief effect had. Humpel et al. vonden ook dat de esthetische omgeving invloed had op de mate van wandelingen die men ondernam; des te lager de esthetische omgeving gescoord werd, des te minder wandelingen men maakte. Ook in dit onderzoek naar vitaliteitsprogramma's werd door respondenten genoemd dat een mooie, natuurlijke omgeving aantrekkelijker is om in te sporten, dan bijvoorbeeld een kantoorruimte.

En de veiligheid van de omgeving had een grote invloed op mate van fysieke activiteit. Dit is te verklaren doormiddel van de SDT, aan de hand van de behoefte voor verbondenheid.

Wanneer iemand zich verbonden, veilig en prettig voelt in zijn/haar omgeving heeft dit een positieve invloed op de motivatie. De esthetiek van een omgeving draagt hier ook aan bij concluderen Humpel et al. (2002) Ook interessant is dat mensen met een hoger bewustzijn van de mogelijkheden tot sporten in de omgeving, ook een hogere fysieke activiteit vertonen.

Gezondheidsbewustzijn, begeleiding, type sport en werkstructuur

In de masterscriptie van Van Bogerijen (2009), heeft zij onderzocht welke factoren de fysieke activiteit van vrachtwagenchauffeurs beïnvloedden. Hierin vond ze dat gezondheidsbewustzijn van invloed was op de mate van fysieke activiteit, dus des te bewuster iemand met zijn gezondheid bezig was, des te actiever men was. Dit komt overeen met de bevindingen uit dit onderzoek naar HelloWellbeing, waar gezien werd dat medewerkers die een hoger belang aan vitaliteit toekenden vaker sportten.

Van Bogerijen vond ook dat professionele begeleiding participatie in fysieke activiteiten zou kunnen verhogen, omdat dit 'net dat steuntje in de rug geeft' die veel chauffeurs nodig hebben. Ook deze factor kwam overeen met deze studie.

Wat ook interessant was uit de studie van Van Bogerijen was dat 'losse' beweegvormen zoals wandelen, fietsen, spinnen of fitness beter bevielen onder chauffeurs dan sporten met vaste verplichtingen. Dit had te maken met hun onregelmatige werktijden. Echter lag de grootste crux in participatie in fysieke activiteiten voor chauffeurs bij de structuur van hun werk; ze maken lange werkdagen (14 a 15 uur per dag), hebben soms werkweken van 60 tot 70 uur, hebben wederom onregelmatige werktijden, zijn veel weg van huis, moeten pauzes langs snelwegen spenderen met een gebrek aan faciliteiten om te bewegen en hebben geen ruimte in hun werkschema om te sporten. Dit is allemaal een voorbeeld van een gebrek aan autonomie volgens de SDT, er zijn teveel externe invloeden die controle uitoefenen op het eigen vermogen van de chauffeurs om te kunnen sporten en bewegen.

Van Bogerijen zag wel een verschil in jongere en oudere chauffeurs, namelijk dat de jongeren chauffeurs meer met hun gezondheid bezig waren en ook een hogere fysieke activiteit lieten zien. Verder heeft de sociale omgeving van mensen invloed op hun fysieke activiteit; chauffeurs die aangaven dat hun collega's allemaal niet sporten, deden dat zelf ook niet. Wanneer chauffeurs omringd waren met actieve mensen, waren zij waarschijnlijker om wel te sporten. Tot slot benoemt Van Bogerijen dat er in de transportbranche veel mensen met een lage SES werkzaam zijn, wat een directe correlatie heeft tot lagere fysieke activiteit.

Stigmatisering van vitaliteit en gezondheid en het plezier van samen sporten

In het onderzoek van Sportbeleid & Sportmanagement alumnus Guus Janssen (2017) is onderzocht wat de heersende normen rondom gezondheid/vitaliteit in Work Site Health Promotion Programma's waren en de consequenties daarvan. De nadruk in dit onderzoek lag op de verhouding tussen werkgever en werknemer en de vraag bij wie de verantwoordelijkheid lag voor vitaliteit. Janssen vond dat de meningen van medewerkers hierover gepolariseerd waren. In dit onderzoek naar HelloWellbeing werd echter overwegend gevonden dat men vond dat vitaliteit hun eigen verantwoordelijkheid was, niet die van hun werkgever.

Daarnaast vond Janssen dat er door het aanbod van een vitaliteitsprogramma op de werkvloer categorisering en stigmatisering plaatsvonden onder medewerkers. Men behoorde of tot de 'al gezonde groep' medewerkers, de 'minder gezonde medewerkers', of de 'ongezonde medewerkers'. Deze categorisering had invloed op deelname van de minder gezonde groepen medewerkers. Janssen concludeerde dan ook dat met name de groep al gezonde medewerkers deelnam aan WHPP's. Dit is uit te leggen aan de hand van de SDT door een gebrek aan de behoefte aan verbondenheid. Door de categorisering die het vitaliteitsprogramma teweeg bracht voelden de minder gezonde groepen zich ongemakkelijk, ongewenst en niet verbonden tot organisatie. Een lagere verbondenheid leidt tot een gebrek aan autonome motivatie, wat resulteerde in een lage participatie onder deze groepen. Uit het onderzoek van Janssen bleek verder dat de medewerkers die deelnamen aan WHPP's, dat deden omdat ze het leuk vonden om samen te sporten en het belangrijk vonden om hun gezondheid/fitheid te vergroten. Deze groep was volgens de SDT van Deci & Ryan intrinsiek gemotiveerd, ze haalden plezier uit het sporten zelf of waren overtuigd van de waarden die sport voor hen teweegbracht, namelijk gezondheid/fitheid. Uit het onderzoek kwamen ook een aantal redenen om niet mee te doen aan WHPP's naar voren, namelijk; niet de mogelijkheid krijgen van de werkgever om mee te doen (door gebrek aan tijd of faciliteiten), werkgevers die teveel nadruk leggen op deelname aan de programma's, of medewerkers die vinden dat hun vitaliteit hun eigen verantwoordelijkheid is en losstaat van werk.

Steun leidinggevenden, werkcondities en zelfvertrouwen

In een studie van Noe & Wilk (1993) naar de factoren die participatie onder medewerkers aan ontwikkelprogramma's onderzocht, werden een aantal interessante factoren die stimulerend of belemmerend werkten bevonden. Medewerkers vonden het erg belangrijk dat hun werkomgeving ondersteunend was ten opzichte van deelname aan de ontwikkelprogramma's. Hiermee bedoelden de medewerkers dat leidinggevenden en managers sociale steun gaven en dat hun werkcondities ruimte gaven voor deelname aan het programma. Als de werkomgeving niet voldoende ondersteunend was, kreeg het personeel het gevoel dat zij gestraft werden door te moeten participeren.

Noe & Wilk vonden concludeerden ook dat de persoonlijke attitudes die personeel had ten opzichte van ontwikkelprogramma's correleerden met participatie. Als men een negatieve houding had ten opzichte van de programma's, was het waarschijnlijker dat zij niet meededen. Hetzelfde gold voor *self-efficacy*: het vertrouwen van een persoon in hun eigen vermogen om het gewenste gedrag te kunnen uitvoeren en volhouden. Wanneer men weinig vertrouwen had in hun eigen vermogen om deel te nemen aan het programma, deden ze dit ook minder. Dit is een belangrijke bevinding, die ook in het onderzoek naar HelloWellbeing gevonden werd. Ook zagen Noe & Wilk dat participatie hoger was wanneer medewerkers zelf geloofden persoonlijke voordelen uit de programma's te kunnen halen. Als laatste concludeerden de onderzoekers dat participatie hoger was wanneer zelf-rapportage door medewerkers als criterium van het programma werd gebruikt ten opzichte van het enkel gebruiken van objectieve doelen als criterium.

3.7 Samenvatting theorie en literatuur

Concluderend is het verbeteren van vitaliteit belangrijk om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verhogen. Vitaliteitsprogramma's zoals HelloWellbeing zijn bewezen middelen om dit te kunnen bewerkstelligen, echter is voldoende participatie een voorwaarde. Voor het verhogen van de participatie moeten vitaliteitsprogramma's aan enkele criteria voldoen zoals beschreven door Vaandeldrager et al. (2013) namelijk; overeenstemming tussen missie/visie van organisatie en doel van programma, betrokken medewerkers, divers aanbod en het belang van follow-up en evaluatie. Deze aspecten worden allen meegenomen in de topic lijsten voor dataverzameling in dit onderzoek. De self-determination theory (2000) van Deci & Ryan wordt in dit onderzoek gebruikt als theoretisch kader om de betekenissen te begrijpen die medewerkers geven aan het vitaliteitsprogramma HelloWellbeing. Dit is een motivatietheorie die stelt dat het gedrag van mensen voortkomt uit drie psychologische basisbehoeften, namelijk: competentie, autonomie en verbondenheid. Autonome motivatie is de motivatie met de hoogste kwaliteit, terwijl gecontroleerde motivatie wordt gedreven door beloning of straf. Er zijn twee soorten autonome motivatie: intrinsiek en extrinsiek. De SDT biedt een breed framework om de factoren die invloed hebben op autonome motivatie en psychologisch welzijn te begrijpen.

Er zijn eerdere studies gedaan naar de SDT en vitaliteitsprogramma's, die aantoonde dat het ondersteunen van de drie basisbehoeften bij mensen de autonome motivatie en participatie aan vitaliteitsprogramma's vergroot. Daarnaast is er in de literatuur gezocht naar andere participatiefactoren die van invloed zijn op deelname aan vitaliteitsprogramma's op de werkvloer. Zo is gebleken dat toegankelijkheid tot sportfaciliteiten en apparatuur, de afstand tot de faciliteiten, veiligheid en esthetiek van de omgeving, gezondheidsbewustzijn en professionele begeleiding positieve effecten hebben op de mate van fysieke activiteit van mensen. Daarentegen kunnen een gebrek aan autonomie, bijvoorbeeld door onregelmatige werktijden en gebrek aan faciliteiten, en een gebrek aan verbondenheid door bijvoorbeeld categorisering een negatief effect hebben op de participatie aan fysieke activiteiten. Tot slot heeft de sociale omgeving invloed op de fysieke activiteit, omdat mensen geneigd zijn zich aan te passen aan het gedrag van hun omgeving. Ook is bevonden dat al deze factoren herleidbaar zijn naar de drie basisbehoeften van de SDT. Deze koppeling zal ook gemaakt worden met de betekenissen die medewerkers geven in de observaties en interviews, om zodoende uitspraken te kunnen doen over de motiverende en belemmerende factoren die participatie aan HelloWellbeing beïnvloeden.

4. Methoden

4.1 Onderzoeksopzet

Wetenschappelijke benadering

Deze studie is uitgevoerd aan de hand van een kwalitatieve, interpretatieve benadering. Deze benadering is gebruikt om de subjectieve betekenissen van medewerkers toegekend aan vitaliteitsprogramma's te begrijpen en interpreteren. Interpretatief onderzoek berust op de aanname dat mensen hun eigen sociaal geconstrueerde realiteit hebben, welke door middel van interactie tussen respondent en onderzoeker verduidelijkt wordt (Andrade, 2014). Volgens organisatiewetenschapper Karl Weick (1996) construeren mensen deze realiteit door middel van betekenisgeving (*sensemaking*). Dit doen mensen wanneer zij met nieuwe ervaringen in contact komen, waarna zij hun eigen theorie of werkelijkheid bedenken over deze ervaring om hier betekenis aan te kunnen geven. Deze werkelijkheid heeft vervolgens invloed op iemands handelen (Sonnville, 2006). De betekenissen die medewerkers gaven aan vitaliteitsprogramma HelloWellbeing waren van belang, omdat hier de motiverende- en belemmerende factoren vanuit geïnterpreteerd zijn, welke hun handelen (oftewel: participeren) omtrent het programma beïnvloedde. Het doel van deze methode was om overeenkomstige en tegengestelde betekenissen te vinden die bij zouden dragen aan kennis over de motiverende- en demotiverende factoren voor participatie aan vitaliteitsprogramma's. De studie was empiristisch van aard; de data is waargenomen doormiddel van observaties en interviews.

Selectie observaties en respondenten

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van interviews en observaties om data te verzamelen. Zoals eerder benoemd wordt het sportaanbod in vitaliteitsprogramma HelloWellbeing op zes verschillende locaties van VitalityBank aangeboden, hiervan zijn drie locaties gekozen om te observeren: Amsterdam (hoofdkantoor), Utrecht en Amersfoort. De keuze voor de geobserveerde locaties is gemaakt op basis van informatie over 'hoe goed het programma liep' op de verschillende locaties. Deze informatie was afkomstig van vitaliteitsbureau HC Health, de organisatie die in samenwerking met VitalityBank HelloWellbeing opgestart heeft. Met deze informatie is er bewust gekozen voor één beter lopende locatie, één gemiddeld lopende locatie en één minder lopende locatie. Deze keuze werd gemaakt om te observeren of er bepaalde factoren van invloed zijn op waarom er op de ene locatie meer medewerkers participeerden dan op de andere locaties.

De respondenten voor interviews zijn geworven tijdens de observaties op de locaties van VitalityBank. Er werd hen eerst gevraagd of zij bekend waren met het vitaliteitsprogramma (omdat dit een voorwaarde was om een medewerker te kunnen interviewen over het programma). Als een medewerker niet bekend was met HelloWellbeing, kon hij/zij hier ook nog geen betekenissen aan geven. Zodoende zijn vijf deelnemers en vijf niet-deelnemers geworven voor een interview. De interview-werving verliep effectief door een hoge mate van welwilligheid onder de respondenten om deel te nemen aan een interview, bij zowel deelnemers als niet-deelnemers aan het programma.

4.2 Onderzoeksmethoden

Observaties

Volgens Weick (1995) beïnvloeden de betekenissen die men geeft aan de wereld om hen heen, hun handelen. Ook zegt Weick dat het tevens mogelijk is om uit het handelen van mensen hun betekenissen te herleiden. Met deze gedachtegang zijn observaties gebruikt om de betekenissen die medewerkers gaven aan vitaliteitsprogramma HelloWellbeing te kunnen waarnemen, om deze vervolgens door middel van self-determination theory (Ryan & Deci, 2000) te kunnen interpreteren.

De observaties zijn uitgevoerd op de volgende data: Amsterdam 20-04-2023, Amersfoort 02-05-2023, Utrecht 09-05-2023. Elke locatie heeft een vaste beweegcoach welke de sportlessen geeft en als activator rondloopt op de werkvloer van de kantoren. Zij werden van tevoren op de hoogte gebracht van de observatie waarna zij op niet participerende wijze geobserveerd zijn in hun werkzaamheden.

Vooraf aan de observaties is een topic lijst samengesteld op basis van de psychologische basisbehoeften uit de self-determination theory: autonomie, competentie en verbondenheid (zie bijlagen voor de topic lijst).

Interviews

Naast observaties zijn er semigestructureerde interviews gehouden met medewerkers van VitalityBank. De interviews zijn gehouden met zowel deelnemers als niet-deelnemers aan HelloWellbeing. Dit is gedaan omdat het belangrijk was ter aanvulling op het onderzoek van Janssen (2017), om de betekenissen van niet-deelnemers in kaart te brengen. Toch was het nog steeds belangrijk om ook deelnemers aan het vitaliteitsprogramma te interviewen, omdat zij konden vertellen over hoe ze het programma inhoudelijk ervaren en de betekenissen die zij daar aan gaven. Er zijn vijf deelnemers en vijf niet-deelnemers geïnterviewd, allen via Microsoft Teams. De respondenten bestonden uit vijf mannen en vijf vrouwen, van verschillende leeftijden (deze zijn niet uitgevraagd tijdens de interviews). Zij waren in verschillende functies binnen VitalityBank werkzaam, namelijk: data-analist, managementconsultant, IT-specialist, *financial crime*-analist (x3), administratief medewerker, secretaris, klantenservicemedewerker en investeringsadviseur.

Het interviewen via Teams had als voordeel dat het gemakkelijk was voor respondenten om vanuit hun eigen werkplek (thuis of op kantoor) deel te nemen. Het was ook makkelijker om een geschikt moment te kiezen in de agenda voor zowel respondent als onderzoeker, omdat er geen rekening hoefde te worden gehouden met reistijd. Daarnaast was het technische aspect van interviewen via Teams geen probleem voor respondenten, omdat zij in hun dagelijkse werkzaamheden gebruik maakten van de software.

Online interviewen had wel een aantal nadelen, namelijk: er is mindere mate van persoonlijk met de respondent, wat juist bij diepte-interviews waarin persoonlijke betekenissen van mensen ter sprake komen, belangrijk is. Ook was op enkele momenten sprake van ruis door storing of slechte verbinding, dit bemoeilijkte soms het interviewproces.

Zoals eerder benoemd zijn de respondenten benaderd tijdens de observaties op de kantoren van VitalityBank.

Gedurende de interviews is een topic lijst gehanteerd. De topics waren gebaseerd op de drie basisbehoeften uit de self-determination theory (zie bijlagen voor de topic lijsten). Omdat autonomie, competentie en verbondenheid te complexe begrippen zijn was het niet effectief geweest om deze behoeften letterlijk uit te vragen. Daarom zijn de begrippen geoperationaliseerd in de topic lijsten. Zo werd een respondent niet letterlijk gevraagd in

welke mate hij/zij autonomie ervaarde in participatie aan het programma, maar werd gevraagd in welke mate het hun eigen keuze was om te participeren. Uit deze vraag kon vervolgens de mate van autonomie herleid worden, wat het mogelijk maakte uitspraken te kunnen doen over motiverende- en belemmerende factoren op basis van de basisbehoeften.

Documentenanalyse

Om de vierde deelvraag met betrekking tot communicatie over het vitaliteitsprogramma te beantwoorden, zijn er ook websiteteksten van HelloWellbeing geanalyseerd. Deze websiteteksten waren afkomstig van de Intranetpagina van VitalityBank. Het doel van deze analyse was voornamelijk om de structuur en vindbaarheid van de websiteteksten te beoordelen, omdat er vermoedens waren dat dit van negatieve invloed zou zijn op de participatie van medewerkers. De analyse van deze websiteteksten wordt besproken in het resultaten hoofdstuk.

4.3 Data-analyse

De eerste stap van de data-analyse was het verwerken van het observatieverslag. In de topic lijsten zijn per observatiepunt de waargenomen handelingen van medewerkers genoteerd. Deze zijn ingedeeld per basisbehoeften van self-determination theory (2000), zodat hier in de analyse uitspraken over gedaan konden worden.

De interviews zijn ieder volledig getranscribeerd. De transcripten zijn vervolgens ingeladen in softwareprogramma NVIVO (v.14), waarin de overige codeerstappen ondernomen zijn ter analysering van de data. Eerst zijn betekenisvolle teksten gemarkeerd en gelabeld met open codes. Vervolgens zijn tijdens het axiaal coderen de open codes georganiseerd en gecategoriseerd tot de drie basisbehoeften uit SDT en andere bredere thema's die factoren waren voor participatie aan het programma. Daarna zijn gedurende het selectief coderen de meest relevante thema's verder verfijnd en geïnterpreteerd, om betekenisvolle conclusies te kunnen trekken uit de data (Baarda et al. 2013). Een aantal van deze selectieve codes worden gepresenteerd in het resultaten hoofdstuk. De codes zijn verwerkt in een codeboom, deze is toegevoegd in de bijlagen.

Reflectie op dubbelrol onderzoeker

Belangrijk om te vermelden is dat ik als onderzoeker werkzaam ben bij HC Health, het vitaliteitsbureau dat in samenwerking met VitalityBank het HelloWellbeing programma heeft uitgerold. Mijn functie bij HC Health is mogelijk van invloed geweest op het onderzoeksproces. Zo is er in zekere mate persoonlijk belang voor mij als onderzoeker bij medewerkersparticipatie aan het vitaliteitsprogramma: des te meer medewerkers deelnemen des te beter voor mijn werkgever HC Health. Wel moet vermeld worden dat ik geen persoonlijke verantwoordelijkheden/taken had in de samenwerking tussen HC Health en VitalityBank. Het was desondanks belangrijk om mijn dubbelrol niet van invloed te laten zijn op de dataverzameling en om neutraliteit te bewaren. Ik heb dit gedaan door naar objectiviteit te streven en het onderzoek compleet los te zien van mijn werk. Mede vanuit die gedachtegang zijn collega's bij HC Health niet inhoudelijk op de hoogte gebracht terwijl het onderzoek liep, om hun reacties en meningen op de inhoud niet van invloed te laten zijn op mij als onderzoeker en de data verzameling. Daarnaast heb ik geprobeerd altijd transparant te zijn richting respondenten over mijn dubbelrol. In de introductie werd ook altijd benoemd dat ik medewerker ben bij HC Health. Door transparant en integer te werk te gaan als onderzoeker is de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd.

5. Resultaten

Om erachter te komen hoe de motiverende- en demotiverende factoren invloed hadden op de participatie aan het vitaliteitsprogramma HelloWellbeing, zijn observaties en interviews uitgevoerd. In dit hoofdstuk wordt de belangrijkste data weergegeven die verzameld is tijdens deze observaties en interviews. De observaties zijn op drie verschillende kantoren van VitalityBank uitgevoerd, met drie verschillende beweegcoaches. De interviews zijn gehouden onder vijf deelnemers aan het vitaliteitsprogramma en vijf niet-deelnemers.

De paragrafen zijn opgebouwd op basis van de thema's die belangrijk zijn gebleken voor de respondenten met betrekking tot hun participatie aan het vitaliteitsprogramma, namelijk; vitaliteit, motiverende- en demotiverende factoren en communicatie. Deze drie thema's zijn belangrijk gebleken omdat zij ieder invloed hadden op motivatie om mee te doen aan het vitaliteitsprogramma. In de analyse zal aan de hand van de self-determination theory van Deci & Ryan (2000) dieper ingegaan worden op hoe deze betekenissen en factoren beïnvloedt worden door de basisbehoeften autonomie, competentie en verbinding. Tevens wordt stilgestaan bij welke implicaties dit heeft voor de praktijk.

5.1 Vitaliteit: Een uiteenlopend begrip met diverse betekenissen

Wat verstaan medewerkers onder vitaliteit?

De geïnterviewde medewerkers zijn ieder gevraagd naar de betekenissen die zij gaven aan het begrip vitaliteit. Dit was van belang, omdat om de betekenissen die zij aan het vitaliteitsprogramma geven te kunnen bevragen en begrijpen, er eerst vastgesteld moest worden welke betekenissen de respondenten gaven aan vitaliteit als begrip zelf.

Uit de interviews is gebleken dat de omschrijvingen en definities die men gaf aan het begrip vitaliteit uiteenlopend waren, maar wel allen positieve kenmerken bevatten. Betekenissen die aan het begrip vitaliteit gegeven werden waren: fysieke- en mentale gezondheid, lekker in je vel zitten, alles wat met sporten en bewegen te maken heeft, zin hebben om dingen te doen, het bewaken van de werk-privé balans, letten op je voeding en jezelf in de hand houden. Ook gaf een respondent aan dat vitaliteit voor hem veerkracht betekent en het omgaan met tegenslagen op het werk, hier zei de respondent het volgende over:

“Vitaliteit gaat grotendeels over hoe je je voelt. Dat je opstaat en zoiets hebt van nou gaan we onze schouders eronder zetten, en ja dat vind ik ook een stukje veerkracht. Want ik denk ja, weet je, het werk is niet altijd even leuk, maar als je vitaal genoeg bent, dan kun je ook daarmee omgaan, met die tegenslagen”. - Respondent D3.

De uitleg van deze medewerker aangevuld met de betekenissen van de andere respondenten komen grotendeels overeen met de definitie van vitaliteit beschreven in de inleiding van dit onderzoek, door bijzonder hoogleraar vitaliteitsmanagement Tinka van Vuuren (2012). Zij beschreef vitaliteit als het hebben van levenskracht, motivatie en energie, naast je fysiek en mentaal gezond voelen. Dit is tevens de definitie die gehanteerd werd in dit onderzoek. Ondanks dat de meerderheid van de respondenten aangaf dat vitaliteit voor hun gevoel een vrij uiteenlopend begrip was, lijken ze allen vergelijkbare associaties met het begrip te hebben met de definities die beschreven zijn in de literatuur.

De meest voorkomende associatie met vitaliteit die de medewerkers noemden, was die met sport en beweging. Wanneer men gevraagd werd in welke mate zij met vitaliteit bezig waren,

begonnen zij voor het overgrote deel direct over hoe vaak zij sportten in de week of hoeveel beweging zij kregen gedurende hun werkdag. Hier zou mogelijk een bepaald verantwoordingsgedrag aan ten grondslag kunnen liggen, wat ook geconstateerd werd tijdens de observaties. Geobserveerd werd hoe de beweegcoaches op de drie verschillende locaties van VitalityBank over de afdelingen liepen om medewerkers te activeren om in beweging te komen en om over het vitaliteitsprogramma te praten. De volgende observatie werd gemaakt op het hoofdkantoor van VitalityBank:

Observatievraag/topic	Notitie observatie
Hoe reageren medewerkers op de beweegcoach?	Bij het aanspreken van personeel over het vitaliteitsprogramma hebben medewerkers (niet-deelnemers) het gevoel zich te moeten 'verantwoorden' of ze wel of niet sporten/fit zijn. Wanneer medewerkers op de werkvloer gevraagd worden of zij al bekend zijn met het vitaliteitsprogramma en de sportlessen op locatie, reageren zij vaak met opmerkingen zoals 'oh maar ik ben al heel sportief hoor, ik heb vanochtend nog gesport', of 'ik heb net nog een lunchwandeling gedaan'. Vervolgens lopen zij weer door, het gesprek beëindigend.

- Observatie 1, 20-04-23, Amsterdam hoofdkantoor VitalityBank.

Het hoofdkantoor is overwegend een 'flexkantoor' waar medewerkers die normaal gesproken op andere locaties werken, een keer naar toe komen voor specifieke meetings. Ook veel nieuwe medewerkers doorlopen hun inwerkproces op het hoofdkantoor.

Het verantwoordingsgedrag uit de interviews en bovenstaande observaties zou te maken kunnen hebben met dat mensen zich snel 'getoetst' voelen wanneer iemand vraagt naar hun sport- en beweeggedrag en vervolgens het gevoel krijgen dat zij zich moeten verantwoorden, of zelfs verdedigen. De beweegcoach van de bovenstaande observatie gaf tijdens een gesprek aan dat dit volgens haar vaker voorkomt bij medewerkers die 'minder gezond' leken omdat zij bijvoorbeeld overgewicht hadden, dan bij sportiever ogende medewerkers. Deze bevinding zal verder besproken worden tijdens de analyse.

Hoe belangrijk vinden medewerkers hun vitaliteit?

Van de tien respondenten gaven er acht aan vitaliteit in kleinere of grotere mate belangrijk te vinden. Interessant was dat naast de algemene, verwachte opvattingen over waarom vitaliteit belangrijk voor hen was (gezond willen zijn, zich goed willen voelen, fit en sterk willen zijn, er goed uit willen zien/goed in hun vel willen zitten), een aantal medewerkers aangaven vitaliteit extra belangrijk te vinden vanwege het veelal zittende werk dat zij uitvoeren. In de interviews werd dan ook door driekwart van de respondenten aangegeven dat de invloed van hun werk op hun vitaliteit groot was. Gevraagd naar welke gevolgen sedentair werk had op hun vitaliteit antwoordden sommige medewerkers dat dit zich vooral in fysieke gevolgen uit, in de vorm van pijn of stijfheid of een gebrek aan energie. Een aantal andere medewerkers gaven aan dat het zittende werk vooral invloed had op hun mentale welzijn, in de vorm van zich uitgeblust voelen aan het einde van de dag of een onprettige gemoedstoestand krijgen door werk, in de vorm van stress. Het grote ervaren effect van het werk op de vitaliteit van de medewerkers, is een belangrijke bevestiging van de legitimiteit voor een vitaliteitsprogramma gericht op medewerkers. Zoals uitgelicht in de literatuur kan volgens Goetzel & Ozminkowski (2008) een vitaliteitsprogramma op de werkvloer namelijk gunstige effecten hebben op de vitaliteit van medewerkers, die op zowel fysiek als mentaal vlak verminderd lijkt te worden

door het uitvoeren van hun werk.

Elk van de tien geïnterviewde medewerkers gaf ook aan zich te beseffen dat hun overwegend zittende werk ongezond voor hen was, en dat meer beweging om dit te compenseren een positief effect op hun vitaliteit zou hebben. Dit bewustzijn is belangrijk omdat het de motivatie kan vergroten om stappen te ondernemen om de gezondheidsrisico's te verminderen en de vitaliteit te bevorderen. Dit komt terug in het volgende citaat van een medewerker:

“Vitaliteit is dat je gewoon aan je beweging komt, wat de mens hoort te doen eigenlijk. Want ons lichaam is natuurlijk niet gemaakt om elke dag achter een bureau te zitten. Dat heeft de mens zelf natuurlijk gemaakt allemaal, en van nature zijn wij gewoon bewegers, moeten we zelf ons eten zoeken en jagen. Daar komt heel veel beweging bij kijken en doordat het leven heel makkelijk is geworden, heb je het in dagelijks leven niet meer nodig. Maar heeft je lichaam het eigenlijk wel nodig”. – Respondent D5.

Deze medewerker geeft aan beweging belangrijk te vinden omdat zij de overtuiging heeft dat mensen van nature niet gemaakt zijn om te zitten en haar lichaam beweging nodig heeft. Deze overtuiging motiveert de respondent om regelmatig mee te doen met de rek- en streksessie die de beweegcoach op haar werkdienst verzorgt. Dit toont aan hoe positieve overtuigingen en betekenissen die men heeft betreft vitaliteit, sport en bewegen het waarschijnlijker maakt voor sommige mensen dat zij participeren. Ook andere medewerkers gaven aan sport en bewegen extra belangrijk te vinden als onderbreking van hun werk, vanwege de negatieve fysieke gevolgen van het langdurig zitten achter hun beeldscherm. De twee respondenten die vitaliteit niet belangrijk vonden gaven aan dat dit was omdat ze er zelf niet echt het belang van inzien. Deze respondenten deden beiden niet mee aan het vitaliteitsprogramma. Eén van deze medewerkers zei hier het volgende over:

“Ik had je al een soort van voorbereid dat ik daar bijzonder weinig mee doe. Ik sport niet en ik let ook niet echt op eten. Ik heb het niet echt nodig voor mijn figuur. Dus dan is het ook weer zoiets van waarom eigenlijk?”. - Respondent ND2.

In dit citaat geeft de respondent aan niet goed te weten waarom hij eigenlijk zou moeten sporten of op zijn voeding zou moeten letten, met als resultaat dat hij vitaliteit minder belangrijk vindt en ook niet participeert in het vitaliteitsprogramma. Dit is opnieuw een duidelijk voorbeeld van hoe de betekenis en het belang die iemand geeft aan vitaliteit, invloed heeft op zijn uiteindelijke handelen, zoals de eerder besproken *sensemaking* theorie van Weick (1995) dat beschrijft. In dit geval leidt het belang (of gebrek daar aan) tot het niet participeren in het programma, wat ook een vorm van handelen is.

Verder gaven enkele medewerkers aan dat zij vitaliteit extra belangrijk zijn gaan vinden na een bepaalde gebeurtenis of een belangrijk moment in hun leven. Een medewerker vertelde hier het volgende over:

“Een paar maanden geleden was ik op wintersport en toen ik had al heel veel last van mijn rug en volgens mijn fysio komt dat dus omdat ik teveel zit. En toen had ik blijkbaar overbelasting in mijn onderrug. Op een gegeven moment kon ik niet meer lopen, ik kon niet meer staan. Dus door die tijd ben ik het wel echt belangrijk gaan vinden om te bewegen. Ik heb daarom wel zoiets bij mezelf dat ik denk, ik moet wel echt elk half uur even bewegen.”.
- Respondent ND4.

Voor deze medewerker veranderde het belang van bewegen nadat zij serieuze rugklachten kreeg, tot op het punt dat zij niet meer kon bewegen. Dit leidde ertoe dat zij beweging belangrijker is gaan vinden en dit meer is gaan doen. Dit komt overeen met het eerder

besproken onderzoek van Van Bogerijen (2009) naar de betekenissen van vrachtwagenchauffeurs aan vitaliteit. Hier vond zij dat bepaalde signalen of gebeurtenissen voor sommige chauffeurs aanleiding waren om bewuster met hun vitaliteit om te gaan en meer te bewegen of beter op hun voeding te letten. Wel opvallend is dat deze medewerker niet deelneemt aan het vitaliteitsaanbod van het programma, ondanks hoe belangrijk zij bewegen is gaan vinden door haar rugklachten. De respondent deed niet mee omdat zij ten tijde van de sportmomenten de voorkeur geeft aan het afmaken van haar werk. Omdat ze het belangrijk vond om na de werkdag naar huis te kunnen gaan met het gevoel dat ze al haar taken afgekregen had. Dit toont aan hoe er naast de betekenis en het belang van vitaliteit ook andere factoren meespelen in het wel of niet participeren aan het programma. Deze factoren worden verder in dit hoofdstuk toegelicht, beginnend met de eerstvolgende paragraaf over de motiverende factoren.

5.2 Motiverende factoren

Om erachter te komen welke factoren invloed hebben op het wel of niet participeren aan het vitaliteitsprogramma door medewerkers, was het daarom van belang om de motivaties van de medewerkers te onderzoeken. De antwoorden op de vraag 'Wat motiveert je om aan het vitaliteitsprogramma mee te doen?' waren divers, de resultaten worden hier besproken.

Samen sporten (gezelligheid, teamspirit & competitie)

Er werd veruit het vaakst door medewerkers genoemd dat men **het gezellig vindt om met collega's te sporten**. Dit bleek belangrijk te zijn voor zowel deelnemers, als voor medewerkers die (nog) niet deelnamen. Niet-deelnemers gaven namelijk aan dat ze eerder geneigd zouden zijn om mee te doen als er meer collega's van hun team/afdeling mee zouden doen. Een respondent reageerde als volgt toen hij gevraagd werd naar wat het dan gezellig en leuk maakt om met collega's te sporten:

D4: "Ik vond het zelf heel gezellig, dus het is lachen ook met collega's die je kent en het zijn ook allemaal senior collega's, want ik ben de jongste op de afdeling, denk ik. Misschien ook de jongste van heel de afdeling en als je dan met zulke senioren..."

I: En je geeft aan... je vind het gezellig en je vindt het leuk ook om dat met je collega's te doen en met je seniors en waar zit dat hem in denk je, wat denk je dat dat leuk maakt?

D4: Ik denk een beetje... de teamspirit, want laten we zeggen, je werkt hier, je werkt hier in de bank, je werkt allemaal naar hetzelfde doel en als je dat dan zo gezellig kan zijn met senior collega's ook. Als je een beetje competitief bent of kan zijn dan is dat ook leuk, en ik denk dat zij dat zelf ook vinden". – Respondent D4.

Deze deelnemer haalt waarde uit het gevoel van **teamspirit** dat hij ervaart tijdens het gezamenlijk sporten met collega's, wat hem motiveert om mee te doen. Dit werd beaamt door respondent ND4, die ook teambuilding en het groepsgevoel benoemde als stimulans om met anderen te sporten. Verder is het interessant dat respondent D4 specifiek het sporten en **competitief** kunnen zijn met nadrukkelijk zijn senior collega's, benoemd als iets wat hem plezier geeft in het samen sporten. Dit zou mogelijk kunnen zijn omdat senior collega's hiërarchisch boven de respondent staan in de organisatie, maar tijdens het sporten deze hiërarchie verwatert ten opzichte van de normale werksituatie. Dit komt overeen met de positieve sociale uitkomsten van het gezamenlijk (competitief) sporten, die Bailey et al.

(2015) in hun *Human Capital model* beschrijven. Zij hebben in hun onderzoek gevonden dat sport teamwork, sociale cohesie en verschillen in status kan overbruggen tussen deelnemers aan een activiteit. Respondent D4 lijkt deze waarden te benoemen als wat hij als prettig ervaart gedurende het samen sporten met zijn senior collega's.

Een element van competitie werd ook door respondent ND3 als motiverende factor benoemd om te sporten. Deze respondent gaf namelijk aan plezier en motivatie te halen uit het zichzelf kunnen vergelijken met andere sporters en te kijken wie het beter doet en wie het meeste vooruitgang boekt. Op deze manier stimuleert de aanwezigheid van anderen om te sporten. Duidelijk is dat competitie of 'beter kunnen zijn dan anderen' een motivator is voor sommigen om te participeren aan het vitaliteitsprogramma.

Gezondheid

Een andere belangrijke beweegreden om te participeren aan het vitaliteitsprogramma die meerdere keren benoemd werd door medewerkers is **het bevorderen van hun gezondheid**. Dit komt overeen met een studie uitgegeven door het Mulier Instituut (2019) naar de motivatie van volwassenen om te sporten en bewegen. Hierin vonden zij dat het verbeteren van de gezondheid/ voldoende lichaamsbeweging krijgen de meest waargenomen motivatie was voor mensen om te sporten. Ook niet-deelnemers aan het vitaliteitsprogramma onderstreepten het belang van sporten en bewegen voor hun gezondheid. Dat zij niet deelnamen aan het programma betekende echter niet dat zij niet aan sport -en beweging deden, omdat zij vaak wel van alternatief aanbod gebruik maakte, dit wordt in de volgende paragraaf 'demotiverende factoren' nader toegelicht. Een medewerker zei het volgende over de verbinding tussen sporten en bewegen en gezondheid:

I: "Ja, want ben je veel met je vitaliteit bezig, zou je zeggen?"

D1: Ja.

I: Oké en waarom vind je dat belangrijk?"

D1: Ik merk gewoon dat ik meer energie heb als ik bijvoorbeeld een sportles gevolgd heb en gezond gegeten heb. Ik houd altijd keurig mijn stappen bij en als ik het niet red ga ik op het einde van de dag, dan loop ik nog een extra rondje. Ja en ik vind hier sporten erg leuk, dus daarvoor is dat ook belangrijk dat je je lichaam goed onderhoudt. Ik heb gewoon echt het idee dat het goed is voor je lichaam om gewoon te bewegen, en ook voor bloedsomloop en je stoelgang haha. Eigenlijk gewoon alles.

I: Ja, oké. Dus het is voor jou ook echt van ik wil fit zijn of gezond zijn zodat ik goed kan sporten?"

D1: Niet alleen dat het is meer zodat ik gewoon gezond kan bestaan. En sporten is daar een onderdeel van". – Respondent D1.

In dit citaat geeft de respondent zowel aan de gezondheidswinst die ze dankzij sporten behaald belangrijk te vinden, maar anderzijds geeft ze ook aan dat ze haar gezondheid belangrijk vindt om goed te kunnen sporten. Ze geeft aan dat dit is omdat ze sporten in het vitaliteitsprogramma erg leuk vindt en het daarom belangrijk is om hiervoor haar lichaam goed te onderhouden. Hier lijken de motivatie van de gezondheidswinst en het plezier uit (goed kunnen) sporten en bewegen elkaar te versterken.

Plezier

Zoals besproken in het theoretisch kader wordt het participeren in een activiteit omdat een persoon het leuk vindt, gezien als de beste vorm van motivatie die er is, aldus de self-determination theory (Ryan & Deci, 2000). Ook in de reacties van de geïnterviewde medewerkers kwam het thema **plezier** meerdere keren terug als belangrijke motivator om te sporten. Deelnemers van de boksfits en de yoga lessen gaven aan dit leuk te vinden om te doen, echter werd niet duidelijk of dit bijdroeg aan regelmatige participatie omdat zij ook veel andere motiverende factoren om te participeren benoemden. Ook tijdens de observatie van locatie Utrecht van VitalityBank werd plezier waargenomen tijdens de rek- en streksessie:

Observatievraag/topic	Notitie observatie
Wat gebeurt er tijdens een activiteit/sportles?	<p>Duidelijke instructie van de coach, neemt mensen mee in de uitvoering, doet zelf alles voor. Deelnemers kunnen goed mee doen. Er worden veel grapjes gemaakt en gelachen, er wordt gezegd: 'Hoe kunnen mensen nee zeggen hiertegen? Voelt heerlijk om mee te doen'.</p> <p>Coach benoemt de voordelen van het strekken en mensen reageren daar bevestigend en positief op. 'Voel me heerlijk altijd hierna'. 'Deze oefening is goed voor...'</p> <p>'Leuk zo hè jongens'. Zegt een medewerker.</p> <p>Coach daagt uit met wat moeilijkere coördinatie oefening. Lukt niet meteen bij iedereen maar mensen reageren daar met humor op. Veel gelach. Coach geeft instructies om hoe dit te doen. 'Dit is echt moeilijk hoor'. Mensen lijken het niet erg te vinden dat het niet lukt.</p> <p>Coach doet nu iets makkelijkere oefening, let goed op de uitvoering van de oefeningen door deelnemers.</p> <p>'Ik hoor wel het een en ander kraken haha' zegt een deelnemer.</p>

- Observatie 3, 09-05-23, kantoor Utrecht

Hier werd geobserveerd dat de participerende medewerkers plezier hadden tijdens het uitvoeren van de verschillende rek- en strekoefeningen en coördinatie-oefeningen. Echter viel het op dat het plezier voortkwam uit de onderlinge interactie tussen de medewerkers en niet uit de activiteit zelf. Bij de responses die gegeven werden over plezier ging dit voornamelijk over sporten en bewegen buiten het vitaliteitsprogramma om.

Respondent ND5 vertelde hier het volgende over:

ND5: "Ja, het is wel belangrijk om er plezier in te hebben. Daarom vind ik teamsporten zoals tennis ook het leukste inderdaad, om te trainen ook gewoon, en een beetje sociaal contact en tegelijkertijd beweging en gewoon dat plezier in het spel zelf. Als ik aan het sporten ben, is het ook wel van, het geeft je gewoon energie en dat geeft ook wel een stukje plezier. Ik vind het vooral belangrijk om er mee bezig te zijn en het leuk te vinden". – Respondent ND5.

Deze medewerker geeft aan het plezier in sport belangrijk te vinden en om deze reden aan tennis te doen. Belangrijk is wel dat deze medewerker ondanks het plezier dat hij uit sporten haalt niet participeert in het vitaliteitsprogramma. Wanneer de medewerker gevraagd werd waarom hij tennis boven het sportaanbod uit het programma verkoos, was dat omdat hij het

tennisen simpelweg al heel leuk vond om te doen en geen behoefte had aan ander aanbod. Dit kan te maken hebben met het verschil in de aard van sportactiviteiten die onderdeel zijn van het vitaliteitsaanbod (yoga, bootcamp, rek- en streksessies), en de sporten waar medewerkers buiten het werk om bij verenigingen aan participeren (tennis, voetbal, hockey). De sportsessies die opgenomen zijn in het vitaliteitsprogramma zijn allemaal overwegend activiteiten gericht op het verbeteren van iemands conditie, fitheid en gezondheid, zonder dat daar een spelelement of competitie-element aan te pas komen. Sporten die de medewerkers bij verenigingen doen zijn in tegenstelling daarvan overwegend balsporten met een team- en competitie-element, wat het waarschijnlijker maakt dat men er plezier aan beleefd. Dit is belangrijk omdat intrinsieke motivatie doormiddel van plezier enkel plaatsvindt wanneer men het uitvoeren van de activiteit zelf leuk vinden. Dit kan belangrijke implicaties geven voor het aanbod van het vitaliteitsprogramma met oog op participatie. Dit zal verder worden toegelicht in het analyse hoofdstuk.

Ontspanning & energie

Twee andere redenen om te participeren aan het vitaliteitsprogramma die benoemd werden door medewerkers waren **om te ontspannen** en **om meer energie te krijgen**. De personen die aangaven te sporten om te ontspannen waren deelnemers van de ochtend yoga les. Zij deden dit om ontspannen aan de werkdag te kunnen beginnen en 'een leeg hoofd te kunnen krijgen'. Een van deze respondenten benoemde dit vooral belangrijk te vinden omdat zij van haar werk veel stress ervaarde en de yoga lessen gebruikt om weer tot ontspanning te komen.

De medewerkers die aangaven meer energie te willen door middel van het participeren aan het programma gaven aan dat dit was omdat ze zich door hun werk geregeld moe en uitgeblust voelden, en van het vitaliteitsaanbod weer energie kregen. Voor de volgende respondent waren beide factoren belangrijk:

I: *"...hoe beïnvloedt het meedoen aan zo'n yogales dan jouw vitaliteit?"*

D2: *Ik zie het volgen van yogalessen als...aan de slag gaan met je lichaam, met je energieblokkades weghalen. En dat is natuurlijk niet in één keer... nou wat ik zei, Sandra ging toen met mij gericht aan de slag en die merkte ook wel dat het steeds beter ging en dat is ook wel een traject waar je in zit. En dat voel je zelf ook. Yoga is toch ook om meer te ontspannen. Dus dat ga je zelf ook ervaren, zeg maar."* – Respondent D2.

In dit citaat benoemt de respondent zowel het 'weghalen van energieblokkades', als 'yoga om te ontspannen'. Daarnaast is het interessant dat zij benoemde te merken en te voelen dat het steeds beter ging en 'in een traject te zitten'. Dat de respondent dit benoemde toont aan dat dit belangrijk voor haar was en een motiverende factor. Ook andere medewerkers benoemden dat vooruitgang en groei belangrijk voor hen was, dit wordt besproken onder het volgende kopje.

Verbetering & groei

Volgens de self-determination theory van Ryan & Deci (2000) is het beter willen worden in dingen en het willen groeien als persoon een inherente behoefte van mensen. Ook het verbeteren van sport- en beweegvaardigheden kan deze behoefte voeden. In de interviews is dan ook gebleken dat vooruitgang boeken een motiverende factor is om te participeren aan het vitaliteitsprogramma. Respondent D2 vertelde daar het volgende over:

“Ik vind het wel mooi dat je ziet dat je verbetering bereikt, zeg maar. En dat merk je wel, en dat zegt Sandra dan ook wel. In het begin heb je nog een kussentje nodig om ergens te compenseren en merk wel als je het gewoon echt consequent iedere week doet, dan is op een gegeven moment dat het kussentje weg, dat is ook wel mooi om te zien. Dat je dat bereikt hebt”. – Respondent D2.

In dit voorbeeld benoemt de deelnemer van de yoga les dat zij het kussentje wat zij als beginnend yoga-deelnemer nodig had als hulpmiddel voor een bepaalde oefening, niet meer nodig heeft omdat zij flexibeler geworden is door het regelmatig deelnemen aan de les. Vervolgens geeft zij aan ‘het mooi te vinden dat bereikt te hebben’. Wanneer die behoefte voldaan kan worden in een sportles geeft dat extra motivatie om te blijven participeren en zou het bij moeten dragen aan het algemeen welzijn. Echter is het interessant dat deze persoon specifiek benadrukte zich ondanks regelmatig te participeren en vooruitgang te merken in haar yogavaardigheden, zich niet vitaal te voelen. Zij gaf haar eigen vitaliteit namelijk het cijfer 4, op een schaal van 1-10. De respondent gaf aan zichzelf niet vitaal te vinden omdat ze ‘niet op haar plek zat en niet lekker in haar vel zat’, wat te maken had met het feit dat zij zich oriënteerde op een nieuwe baan. Dit is interessant omdat hieruit blijkt dat het voldoen aan één van de behoeftes uit de self-determination theory (in dit geval de behoefte voor competentie), geen garantie is dat medewerkers zich vitaler gaan voelen/beter welzijn hebben. Wel was opmerkelijk dat deze medewerker aangaf zich extra gemotiveerd te voelen om aan het vitaliteitsprogramma mee te doen, juist omdat ze slecht in haar vel zat en zichzelf een lage vitaliteit scoorde. Dit is mogelijk weer herleidbaar naar de behoefte voor verbetering en groei, omdat deze medewerker aangeeft van een slechte situatie (lage vitaliteit) naar een betere situatie te willen doormiddel van yoga. Hier zal dieper op ingegaan worden in het analyse hoofdstuk.

Beweegcoach (band, contact, toezicht)

Nog een belangrijk motivator die door meerdere respondenten werd genoemd is **de band met de beweegcoaches** die de sport- en beweegsessies verzorgen. Zoals benoemd in de inleiding zijn de beweegcoaches de uitvoerders van het vitaliteitsprogramma. Zij verzorgen namelijk de vitaliteitssessies/sportlessen en lopen rond op de werkvloer ter activatie, op deze manier staan zij het meest in contact met de medewerkers. Gedurende de observaties is er gelet op de interactie tussen medewerkers en beweegcoaches, om zodoende uitspraken te kunnen doen over de verbinding onderling, hier zijn de volgende waarnemingen over gemaakt:

Observatievraag/topic	Notitie observatie
Op wat voor wijze is er interactie tussen de medewerkers en beweegcoach?	De coach spreekt een vaste deelnemer aan op de werkvloer, zij onderbreekt haar werk voor de coach. Hun interactie is amicaal en alsof ze elkaar al lang kennen. De coach vraagt of de medewerker in de boksles van vanmiddag zal meedoen, waarop de medewerker reageert dat ze dat via de 'App' nog zal laten weten. (Er is een whatsapp groep met medewerkers die regelmatig deelnemen, wat communiceren makkelijk maakt).

- Observatie 1, 20-04-23, Amsterdam hoofdkantoor VitalityBank.

Observatievraag/topic	Notitie observatie
Op wat voor wijze is er interactie tussen de medewerkers en beweegcoach?	Tijdens de ronde over de werkvloer wordt de beweegcoach meerdere malen herkend door medewerkers. Met sommigen voert de beweegcoach een vriendelijk gesprek, details herinnerend zoals hoe iemands vakantie is geweest.

- Observatie 3, 09-05-23, Utrecht kantoor VitalityBank.

In bovenstaande observaties op locaties Amsterdam en Utrecht werd waargenomen hoe de beweegcoaches herkend werden door medewerkers die regelmatig deelnemen aan hun sportlessen. Bovendien werd waargenomen dat zij op zeer vriendelijke, persoonlijke wijze met elkaar omgaan. Hieruit blijkt hoe er een band ontstaat tussen de beweegcoaches en de medewerkers. Ook in de interviews met deelnemers kwam de band met de beweegcoach meerdere keren terug als belangrijk thema. Een deelnemer werkend op kantoor Amsterdam van VitalityBank vertelde hier het volgende over:

D2: "En nou ja, dan heb ik een klik met Sandra en dan weet ik dat dat je ook stimuleert, zeg maar.

I: En op welke manier stimuleert Sandra je dan precies?

D2: Ja ik denk ook omdat ze er voor je is. Ook omdat nou wel wat ik zeg als je alleen komt opdraven. Je weet van tevoren niet hoeveel mensen er komen. En, nou ja, ik denk als je naar sportclubs gaat kijken dat er vaak genoeg is als er een beperkt aantal is, dan gaat het niet door. En nou dat heb ik bij haar nooit meegemaakt, maar ook dan appte ze van joh ben iets later kom eraan of locatie is gewijzigd. Tja, dat vind ik gewoon mooi". – Respondent D2.

Belangrijk is dat de respondent benoemd dat ze het gevoel heeft dat de beweegcoach 'er voor haar is'. Dit is opvallend omdat het duidt op een vrij sterke band, iets wat men zegt over hun familie en vrienden of andere belangrijke personen. Dit lijkt uit haar uitleg voort te komen uit het feit dat zelfs als de respondent de enige deelnemer is, de sportles alsnog doorgaat. Bovendien lijkt ze het persoonlijke contact met de beweegcoach via WhatsApp te waarderen. Dit werd ook benoemd door respondent D1. Deze medewerkers vonden ook het feit dat ze na afloop van de sportsessie open gesprekken konden voeren met de beweegcoach en tips over gezond werken konden ontvangen, erg fijn. Dit is belangrijk omdat volgens de self-determination theory (Ryan & Deci, 2000) één van de basisbehoeften voor intrinsieke motivatie 'verbinding' is. Wanneer deelnemers een band met de beweegcoach ervaren

verhoogt dit hun verbinding met het vitaliteitsprogramma, wat een motiverende factor blijkt te zijn. Dit zal nader toegelicht worden in het analyse hoofdstuk.

Teamleiders (voorbeeldfunctie, druk)

Als laatste motiverende factor werd **de rol van teamleiders** zowel waargenomen in een observatie als genoemd door respondenten. Uit de observatie op kantoor Amersfoort van VitalityBank is namelijk gebleken dat naast de bewegcoaches ook de teamleiders een motiverende rol kunnen spelen bij participatie van de medewerkers aan het vitaliteitsprogramma. Het volgende werd geobserveerd:

Observatievraag/topic	Notitie observatie
Hoe zijn mensen uitgenodigd?	De teamleider van een afdeling spoort op enthousiaste wijze haar medewerkers aan om mee te doen aan de rek- en streksessie die de bewegcoach gaat geven. Vrijwel alle medewerkers gaan in op de uitnodiging en doen mee. Dit is een groep van 20 deelnemers. Slechts enkelen werken toch door en doen niet mee aan de sessie.

- Observatie 2, 02-05-23, kantoor Amersfoort VitalityBank.

In bovenstaande observatie werd waargenomen hoe een teamleider werkend bij VitalityBank haar team van circa 20 medewerkers elke dinsdag aanspoort om mee te doen aan de rek- en streksessie die door de bewegcoach gegeven wordt. De bewegcoach gaf aan veel meer deelnemers te hebben sinds de teamleider dit doet. Uit een gesprek met de bewegcoach bleek dat deze teamleider erom bekend staat zelf vitaliteit hoog in het vaandel te hebben staan en sportief te zijn, aldus de bewegcoach. Deze teamleider promoot het belang van vitaliteit ook bij haar team. Vanuit self-determination theory kan dit een interessante implicatie zijn, omdat volgens de SDT mensen naast intrinsieke motivatie, ook sterk gemotiveerd kunnen worden door motivatie vanuit anderen. Onder de voorwaarde dat iemand overtuigd wordt van de meerwaarde van de activiteit.

Gedurende een interview met een respondent (werkend op een andere locatie) gaf zij aan erg makkelijk nee te kunnen zeggen tegen collega's die haar meevroegen naar de sportles. Echter wanneer haar teamleider haar meevroeg was ze eerder geneigd ja te zeggen en te participeren. Uit de bevindingen van dit interview en de observatie blijkt dat teamleiders een motiverend effect kunnen hebben op participatie van medewerkers.

Dit mogelijke **'teamleider effect'** gevonden in dit onderzoek, zou op twee manieren motiverend kunnen werken op de participatie van medewerkers. Ten eerste zou dit kunnen komen doordat medewerkers bang zijn voor de reactie van hun teamleider (die vitaliteit zelf erg belangrijk vindt), wanneer zij niet deelnemen. Een andere mogelijkheid is dat de vitale, sportieve teamleider een inspirerend voorbeeld is voor haar medewerkers, wat tot meer motivatie leidt om te participeren. Dit zal verder toegelicht worden in het analyse hoofdstuk. Een soortgelijk effect werd waargenomen tijdens een observatie op locatie Utrecht van VitalityBank, maar dan met de bewegcoach als motivator. Bij deze locatie heeft de bewegcoach als aanpak om medewerkers te activeren 'gewoon brutaal aanspreken of ze even in beweging willen komen'. Opvallend was dat deze aanpak sterk verschilde met die van de bewegcoaches op de andere locatie, maar veel beter leek te werken in het daadwerkelijk laten participeren van de medewerkers. Dit zou mogelijk aan kunnen sluiten bij

de respondent die in een interview aangaf moeilijk nee te kunnen zeggen tegen haar teamleider, terwijl ze makkelijker nee zegt tegen collega's wanneer zij vragen om mee te doen. Dit zou net zoals bij de teamleider kunnen enerzijds kunnen komen door de druk van geen nee kunnen zeggen, of anderzijds doordat een persoon die vitaliteit belangrijk vindt hiermee anderen inspireert om dit ook te vinden.

Daar moet wel de kanttekening bij geplaatst worden dat nog steeds een grote groep medewerkers ontwijkend gedrag vertoont zodra de beweegcoach in de buurt komt ter activatie (wegkijken, niet reageren, druk met computer bezig blijven). Dit werd waargenomen bij de observatie op locatie Utrecht:

Observatievraag/topic	Notitie observatie
Hoe reageren medewerkers op de beweegcoach?	De beweegcoach spreekt een groep wat oudere, mannelijke medewerkers aan om mee te doen met rek- en streksessie. Er wordt in eerste instantie ontwijkend en lacherig gereageerd 'ik heb al gesport' of 'ik blijf liever heel'. Een aantal medewerkers kijkt één keer op maar gaan vervolgens verder met hun werk op hun beeldscherm, de beweegcoach verder negerend. Een medewerker geeft aan mee te willen doen en die spreekt zijn collega's bij naam aan om mee te doen. Sommige doen alsof ze het eerder niet hoorde en lijken nu zoiets te hebben van 'ik kom er niet meer onderuit'. Zij staan met wat tegenzin op. Anderen zeggen alsnog nee.

- Observatie 3, 09-05-23, kantoor Utrecht VitalityBank.

Dit ontwijkende gedrag werd ook bij locatie Amersfoort waargenomen.

Terugkomend op de manier waarop teamleiders kunnen motiveren. Een geïnterviewde medewerker zei het volgende over op welke manier vitaliteit gestimuleerd wordt op de werkvloer vanuit de teamleiding:

"...maar ook door het teamlead. Dus bij teamoverleggen, geven ze ook meerdere keren aan van hé, zorg wel voor dat je goed om jezelf denkt, want op de vorige afdeling waren ook een paar burnouts daar is wel gewoon serieus mee omgegaan en zorg wel dat je inderdaad gewoon ermee bezig blijft. Dat is wel redelijk reactief en achteraf, maar het is wel zo dat ze dat signaal opvangen en er mee bezig gaan. – Respondent ND5.

Uit dit interview met respondent ND5 blijkt dat vitaliteit gestimuleerd wordt door teamleiders, zonder hier het sport- en beweegaanbod bij te betrekken. Dit heeft zeer waarschijnlijk te maken met dat de teamleiders niet op de hoogte zijn van het vitaliteitsaanbod. Het is ook mogelijk dat een teamleider zelf weinig waarde hecht aan vitaliteit en het daarom dus niet stimuleert, of zelf werkdruk voelt en het gevoel heeft dat werk voor moet gaan. Daarnaast lijkt de respondent te benoemen dat de nadruk op vitaliteit van het teamlead 'reactief en achteraf' is, wat erop wijst dat dit voor de burn-out gevallen nog niet het geval was. Toch lijkt de medewerker de aandacht voor vitaliteit vanuit zijn teamlead wel te waarderen, al leidt het bij deze respondent niet tot participatie.

In deze paragraaf zijn de motiverende factoren om te participeren aan het vitaliteitsprogramma uitgelicht. Op het einde van dit hoofdstuk zullen deze motiverende factoren overzichtelijk gepresenteerd worden in een tabel. In de volgende paragraaf zal ingegaan worden op de demotiverende factoren die in de dataverzameling naar voren zijn gekomen.

5.3 Demotiverende factoren

Demotiverende factoren zijn het tegenovergestelde van motiverende factoren, en dus datgene dat individuen van handelen kan weerhouden. Daarom was het van belang om te achterhalen welke demotiverende factoren van invloed zijn op de participatie van de medewerkers. Vergelijkbaar tot de motiverende factoren zijn ook de demotiverende factoren genoemd door de respondent om aan het vitaliteitsprogramma te participeren divers.

Werkdruk, taakverantwoordelijkheid, privéverplichtingen

Een veel voorkomende demotiverende factor voor zowel deelnemers als niet-deelnemers om te kunnen participeren aan het vitaliteitsprogramma is dat men aangeeft **te druk te zijn** tijdens werk. Meerdere deelnemers geven aan sport- en beweeglessen te laten schieten omdat ze enerzijds een te volgeplande agenda hebben met veel meetings, of om verder te kunnen werken omdat ze niet het gevoel hebben genoeg tijd te hebben om iets anders te doen dan hun werk. Een niet-deelnemende medewerker vertelt hier het volgende over:

“Ik doe dus heel vaak niet mee, want het is ook... je moet gewoon wel.... Het is best wel druk en we moeten best wel veel doen, dus dan denk ik ja, ga ik nu in een half uur, of hoe lang is dat altijd kwartiertje dit doen of moet ik even doorwerken? Weet je wel, dus dat is altijd een beetje lastig balans zoeken misschien. Ik heb dat in ieder geval heel erg van. Oh, Ik wil wel even mijn werk af krijgen vandaag en ik wil wel gewoon dit nog even doen, dus dan schiet dat er gewoon bij in zeg maar”. – Respondent ND4.

Naast drukte op werk spelen ook **de taakverantwoordelijkheden** van medewerkers een rol op participatie. Een medewerker die werkt op de afdeling van klantondersteuning moet gedurende haar werktijd ‘in de lijn blijven’, wat betekent dat zij beschikbaar moet zijn voor bellende klanten en zij niet aan een sportles mee kan doen onder werktijd. VitalityBank is een service organisatie en hebben veel medewerkers die in een klantcontact functie werken, die dus net zoals deze respondent niet deel kunnen nemen aan het programma. Niet alleen het werk zelf maar ook **privéverplichtingen** kunnen invloed hebben op participatie aan het vitaliteitsprogramma, is gebleken uit een interview. Zo vertelt een respondent die recentelijk vader is geworden het volgende:

“Dus dat dat twee en drie is, ik heb ook een baby van nog geen jaar. En, ik weet ook, ja stel dat ik het wel echt ga doen. Ik heb er ook gewoon eigenlijk geen tijd voor, want uit mijn werk moet ik gewoon meteen naar huis, de baby ophalen enzo, verzorgen en noem het allemaal maar op”. – Respondent ND2.

Uit dit citaat blijkt hoe de respondent aangeeft geen tijd te hebben om aan het aanbod deel te nemen door zijn verplichtingen richting zijn baby. Ook een aantal andere respondenten benoemden verplichtingen in de privésfeer als belemmering om aan het vitaliteitsprogramma mee te kunnen doen.

Praktische belemmeringen

Wat nog meer als demotiverende factor werkt zijn praktische belemmeringen die medewerkers ondervinden rondom het vitaliteitsprogramma. Zo werd **de reistijd** die men kwijt is wanneer zij naar kantoor moeten komen om te sporten, ten opzichte van wanneer zij thuis zouden werken meerdere keren benoemd. Vrijwel alle respondenten werken de meerderheid van hun werkweek thuis. Wanneer zij ‘toch al op kantoor zijn’ is de drempel om

te sporten lager en doen zij regelmatig mee, dan wanneer men die dag eigenlijk thuis werkt en dus naar kantoor zou moeten komen enkel om aan de sportles mee te kunnen doen. Een medewerker die zelf erg graag sport, maar niet deelneemt aan het vitaliteitsprogramma zegt hier het volgende over:

“Ja, maar dan is het weer de overweging. Ik woon niet in Amsterdam, dus een soort van om dan van Hoorn ruim een uur te gaan reizen om naar Amsterdam te komen, en dit te gaan doen. Dat doe ik gewoon niet. Dat kost me gewoon, dat kost me gewoon twee uur om dan een soort van leuk te gaan zitten sporten, terwijl ja, hoe zeg je dat? Dat is omdat ik het aanbod zeg maar zelf heb. En dan nog zou ik het denk ik echt, zou ik echt mee doen om twee uur te gaan reizen? Om dan een beetje te gaan... Nee, dat is het dan gewoon niet waard”. – Respondent ND1.

Dit citaat weergeeft de overweging die een medewerker moet maken als zij op kantoor zou willen sporten, terwijl zij eigenlijk overwegend thuiswerkt. Door de reistijd van en naar kantoor geeft zij de voorkeur aan alternatief aanbod dichterbij huis. Naast de reistijd gaven ook een aantal niet-deelnemers aan dat zij het **teveel gedoe** vinden om sportspullen mee te moeten nemen naar kantoor, op werk zich om te moeten kleden, te douchen en zich weer aan te moeten kleden. Daarbovenop blijkt uit een interview met respondent D2 dat niet elk kantoor over douches en kleedruimtes beschikt, waardoor medewerkers na een sportles zonder te douchen weer aan het werk zouden moeten en zich in toiletruimtes zich moeten omkleden.

Online lessen: Gebrek aan ruimte, persoonlijke interactie en behoefte aan afwisseling van beeldscherm

Om de thuiswerkende medewerkers alsnog mee te kunnen laten doen aan het vitaliteitsprogramma zijn er ook online sportlessen opgenomen in het vitaliteitsprogramma. Echter blijkt uit de interviews dat ten eerste een groot deel van de medewerkers online lessen niet prettig vindt. Dit vinden zij omdat er **thuis geen ruimte** is – of het een gedoe is om ruimte te maken – om te kunnen sporten. Ook gaven de respondenten aan het contact met medesporters en de beweegcoach te missen, die minder (persoonlijke) interactie kan hebben gedurende online lessen ten opzichte van fysieke lessen. **Het verminderde toezicht van de beweegcoach** bij online lessen zorgt er ook voor enkele deelnemers die online lessen geprobeerd hadden, dat zij het gevoel hebben de kantjes ervan af te kunnen lopen, zonder dat dit opgemerkt werd door de lesgever. Dit had een demotiverend effect om te participeren in online lessen. Daarnaast werd meerdere keren benoemd dat medewerkers juist behoefte hebben om weg te kunnen gaan bij hun beeldscherm, in plaats van hun sportieve onderbreking van werk ook achter hun beeldscherm te moeten uitvoeren. Een niet-deelnemende medewerker zei daar het volgende over:

“Ja, ze probeerden het wel. Maar het is echt heel veel gewoon via de computer en dan denk ik ja, het is juist de bedoeling volgens mij dat je niet achter je computer blijft zitten. Ja, je moet juist van je laptop weg. En dan moet je ook... Ja je wilt juist van je laptop weg, want je wilt juist even zorgen dat je een andere omgeving gaat en dat je even in de beweging gaat.”
- Respondent ND1.

Naast dat veel respondenten de online lessen niet waarderen, waren er meerdere respondenten simpelweg niet op de hoogte dat er online aanbod is, waardoor zij er vanzelfsprekend ook geen gebruik van kunnen maken. De bekendheid van het vitaliteitsprogramma zal later in dit hoofdstuk aan bod komen.

Laag zelfbeeld / zelfvertrouwen

Verder bleek uit de interviews dat meerdere medewerkers weinig motivatie hebben om mee te doen omdat hun **zelfbeeld** of **inschatting van hun eigen kunnen laag is**. Dit kwam terug bij een niet-deelnemer, maar ook bij een medewerker die wel regelmatig deelneemt aan sessies met een beweegcoach. Zij gaf aan sporten en bewegen niet leuk te vinden en het daarom ook te weinig te doen. Bovendien noemde zij zichzelf meerdere keren te lui en iemand met uitstelgedrag. Interessant is dat zij wel aangaf te beseffen dat bewegen belangrijk is voor haar welzijn, toen zij gevraagd werd waarom bewegen dan belangrijk is voor haar zei ze het volgende:

“Omdat heel mijn leven gezegd wordt dat je veel moet bewegen. Op de basisschool, middelbare is altijd heel mijn leven is gezegd, Je moet bewegen, dus daarom weet ik dat het belangrijk is om te bewegen. Maar doe ik het gewoon niet op de een of andere manier”.

– Respondent D5.

Wat duidelijk terugkomt in dit citaat is dat haar vanaf jonge leeftijd door andere mensen verteld is dat het belangrijk is om te bewegen. Ze zegt ook nadrukkelijk dat ze het alsnog niet (genoeg) doet. Dit is een voorbeeld van wat in de self-determination theory (Ryan & Deci, 2000) externe motivatie genoemd wordt. Dit houdt in dat deze medewerker bewegen belangrijk vindt omdat anderen beweging belangrijk vinden, niet omdat ze daar zelf echt in gelooft. Dit zal nader besproken worden in het analysehoofdstuk. Interessant is wel dat de spontane vitaliteitsessies van de beweegcoach, waar deze respondent wel met enige regelmaat aan participeert, zo laagdrempelig zijn dat zij ondanks haar lage motivatie toch in beweging komt. Dit is een voorbeeld hoe het laagdrempelig maken van participatie een gedemotiveerde medewerker toch deel kan laten nemen. Hier zegt de respondent het volgende over:

“Ja vooral het stretchen inderdaad doe ik wel, want ja, ze komt toch langs weet je. Ik hoef er zelf niet extra moeite voor te doen om ergens heen te gaan. En als ik dan toch met collega's daar zit, dan ben ik al wat enthousiaster. En dan ben ik klaar en ja dan voel ik me daarna ook weer helemaal lekker en denk ik moet echt het vaker doen en dan doe ik het toch weer niet”.

– Respondent D5.

De invloed van een laag zelfbeeld op participatie komt ook terug bij een interview met een andere medewerker. Deze medewerker neemt niet deel aan het vitaliteitsprogramma, voornamelijk omdat hij volgens zichzelf de discipline ervoor mist en het toch niet volhoudt, hier zegt de respondent het volgende over:

ND2: “Ik heb in mijn jeugd gehockeyd maar daar kon ik helemaal niks van. In studententijd had ik een periode dat ik naar de sportschool ging en een hele periode dat ik ging hardlopen. Maar ik mis gewoon een stukje discipline daarin ofzo. Nee het is dus... Ik heb de discipline er niet voor en ik vind het niet zo heel leuk. En als ik het wel leuk begin te vinden, krijg ik er weer blessures van. Ik heb het niet echt nodig voor mijn figuur. Dus dan is het ook weer zoiets van waarom eigenlijk?”

I: Ja maar zou je zeggen dat je dat dan voor je gezondheid en vitaliteit belangrijk vindt?

ND2: Ja, naja met eten heb ik dat dan niet zo erg, maar sporten zou ik dan wel graag willen doen vanwege energieniveau en dat is dan weer fijn voor je gemoedstoestand, je humeur, concentratievermogen. Dus daar zou ik het wel graag wat meer voor willen. Maar dan weet ik wel van mezelf. Ja ik vind dat te moeilijk om het in mijn planning te krijgen, dat vol te

houden, dat leuk te vinden. Dus hè? Want dat weet ik gewoon uit ervaring dus dan doe ik het uiteindelijk maar niet". – Respondent ND2.

In de uitleg van de medewerker wordt hier duidelijk dat zijn geloof in zijn eigen kunnen om aan het vitaliteitsprogramma mee te doen dusdanig laag is, dat dit hem demotiveert om te participeren. Dit hangt samen met de behoefte voor competentie, die men volgens de SDT nodig heeft om voldoende gemotiveerd te zijn om te handelen. Het lage zelfbeeld van deze medewerker en de medewerker van het eerdere citaat, beïnvloedt nadelig hun mate van competentie, waardoor zij niet (of weinig) participeren. Wat overigens overeenkomt met de andere respondent van het citaat hiervoor, is dat ze beiden geen plezier halen uit sport en bewegen waardoor er geen sprake kan zijn van intrinsieke motivatie.

Schaamte

Naast een negatief zelfbeeld of laag zelfvertrouwen, blijkt uit de dataverzameling een gevoel van **schaamte** ook een demotiverende factor te zijn om niet te participeren aan het programma. Ook hier zijn verschillende redenen voor blijkt uit de interviews met de medewerkers. Zo geeft één medewerker die de voorkeur geeft aan ander sportaanbod aan het niet voor zich te zien om samen met collega's te sporten. Wanneer zij gevraagd werd naar wat zij zou verwachten van een vitaliteitsprogramma antwoordde zij namelijk als volgt:

I: "Wat zou jij verwachten van een vitaliteitsprogramma op de werkvloer? Hoe zou jij dat voor je zien?"

***ND1:** Nou ja, ik vind het eigenlijk wel een beetje lastig, omdat ik zie mezelf gewoon niet helemaal sporten met mijn collega's ofzo die ik vervolgens, vervolgens dan weer serieus tegenkom. Ik weet niet... Het is toch een beetje gek of zo, he je hebt een sportlegging aan en een sportshirt en soms wel met crossen dat je vaak gewicht hebt, doet dan een soort van halter ding, zeg maar, ja, Ik weet niet, Ik denk dat dat toch me ook wel een klein beetje tegenhoudt houdt. Denk ik? Ik zie mezelf gewoon niet met mijn collega's sporten dat hoeft van mij per se niet per se.*

I: Nee oké, dus voel je dan een soort van ongemak als je dan in sportkleding met collega's zou sporten?"

***ND1:** Ja Misschien wel. Toch een beetje de scheiding, denk ik misschien ook die ik dan zelf voel.*

I: De scheiding tussen je werkleven en privé?"

***ND1:** Werk privé.*

I: Oh ja oké en dan valt sport meer in dat privé?"

***ND1:** Ja ja ja". – Respondent ND1.*

In dit citaat legt de respondent uit dat zij het niet voor zich ziet om met collega's te sporten, enerzijds omdat ze zich ongemakkelijk voelt om met collega's te sporten vanwege het moeten dragen van sportkleding rondom collega's. Anderzijds omdat de scheiding tussen werk- en privéleven belangrijk is voor haar, waarbij sport voor haar onder privé leven valt. Dit benoemde zij meerdere keren in het interview. Ook interessant is dat zij later in het interview aangaf dat zij eerder zou overwegen met jongere collega's te sporten, dan met haar oudere collega's. Hierbij speelde ook hiërarchie een rol, omdat zij benadrukte dat ze niet met haar

leidinggevende zou willen sporten, maar wel met directe collega's.

Bovendien vonden meerdere medewerkers überhaupt het idee van zweten op werk, ook al is het tijdens een sportles, onwenselijk.

Uit een informeel gesprek met de bewegcoach tijdens een observatie van het hoofdkantoor in Amsterdam bleek het volgende:

Observatievraag/topic	Uit een informeel gesprek met een bewegcoach
Hoe reageren medewerkers op de bewegcoach?	'Onder collega's veel gene en schaamte richting andere collega's. Minder sportieve medewerkers vinden zichzelf te slecht/onsportief eruit zien en schamen zich dan voor hun collega's. "Ik zie er niet uit in een legging, sportkleding".

- Observatie 1, 20-04-23, hoofdkantoor VitalityBank Amsterdam.

Schaamte als demotiverende factor is belangrijk omdat hieruit blijkt dat sommige medewerkers zich niet veilig genoeg voelen op de werkvloer om te kunnen sporten zonder gene. Dit hangt samen met een gebrek aan de behoefte voor verbinding, omdat volgens de SDT voor verbinding een gevoel van veiligheid nodig is, hier zal in het analysehoofdstuk verder op ingezoomd worden.

Concurrerende alternatieven

Tot slot is er nog één belangrijke reden voor medewerkers om niet deel te nemen aan het vitaliteitsprogramma was omdat zij al actief buiten werk om sportten en aangaven om die reden geen verdere behoefte te hebben aan sport- en beweegaanbod van VitalityBank. Een respondent zegt hier het volgende over:

"Ja overwegingen... Er zijn niet echt overwegingen, want ik was wel lid van een sportschool hier bij mijn huis en dat is echt letterlijk op 5 minuten fietsafstand voor mij". – Respondent ND1.

In dit citaat geeft de respondent aan het vitaliteitsprogramma niet te overwegen omdat ze dichtbij haar huis al ander sportaanbod heeft. Ook drie andere niet-deelnemers gaven aan alternatief sportaanbod de voorkeur te geven boven het vitaliteitsprogramma.

Vanuit beleidsoogpunt zou beargumenteerd kunnen worden dat dit voor VitalityBank niet erg hoeft te zijn, het doel van een vitaliteitsprogramma is immers om de vitaliteit/gezondheid van hun medewerkers te vergroten. Wanneer de medewerkers buiten werk om actief al sporten zijn zij hun vitaliteit zelfstandig dus al aan het vergroten. Het vitaliteitsprogramma haalt in dat opzicht het meeste winst door sportief gezien inactieve medewerkers in beweging te krijgen. Wel is het zoals eerder benoemd in dit hoofdstuk stimulerend voor de nog niet deelnemende medewerkers als er meer collega's al gebruik maken van het aanbod. Wanneer meer medewerkers deelnemen gaat het programma meer leven, wanneer het programma meer leeft op de werkvloer is het ook verleidelijker om er deel van uit te willen maken.

5.4 Het belang van communicatie voor de participatie van medewerkers

Zoals besproken in het literatuurstudie hoofdstuk, is voor het implementeren van een vitaliteitsprogramma van belang dat er ook met andere voorwaarden rekening gehouden wordt. Volgens Vaandrager et. al (2013) is één van deze voorwaarden voor ... de communicatie rondom het vitaliteitsprogramma. Want voordat medewerkers kunnen handelen vanuit hun betekenis die ze aan het programma geven, moeten medewerkers eerst op de hoogte zijn dat het er is en waarom het er is. Daarnaast kan de manier van communiceren invloed hebben op de betekenissen die medewerkers geven en op die manier ook op hun participatie beïnvloeden.

Bekendheid programma

Uit alle drie de observaties is gebleken dat weinig tot zeer weinig medewerkers op de hoogte zijn van het vitaliteitsprogramma. Dit bleek uit de reacties van vele medewerkers op alle drie de locaties waar observaties gehouden zijn, dit is een voorbeeld uit één van de observaties:

Observatievraag/topic	Notitie observatie
Weten medewerkers van het HelloWellbeing programma af?	<p>Na verschillende rondes over de afdelingen met de beweegcoach leek uiteindelijk ongeveer 1 op de 8 van de aangesproken medewerkers van het vitaliteitsprogramma af te weten. Volgens de beweegcoach is het normaal nog minder voor haar gevoel. Wanneer medewerkers aangeven er vanaf te weten was dit omdat ze 'het wel eens voorbij hebben zien komen' of wel eens meegedaan hadden.</p> <p>Wanneer medewerkers aangaven niet van het programma af te weten, bespreekt de beweegcoach het aanbod met ze (met nadruk op de lessen op locatie) en laat ze hen de Intranet pagina openen om de site te bekijken. Vervolgens vraagt de beweegcoach of zij de mailadressen mag noteren om de medewerkers het aanbod nog na te sturen.</p>

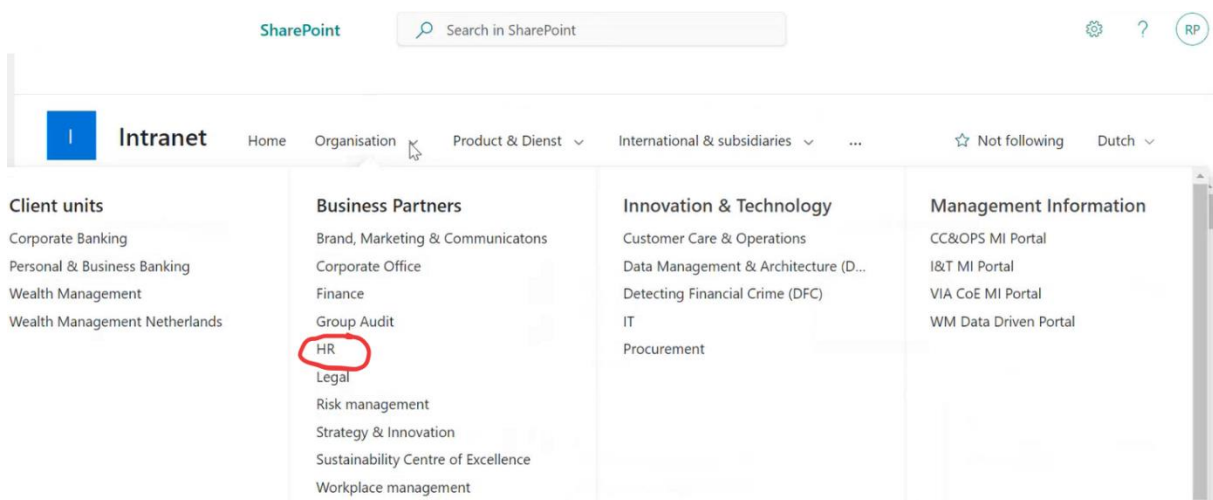
- Observatie 1, 20-04-23, hoofdkantoor Amsterdam VitalityBank.

De lage bekendheid van het programma werd ook bevestigd door de respons van veel van de niet-deelnemers die geïnterviewd zijn. Vier van de vijf had nog niet van het programma gehoord. Bovendien werd dit ook bevestigd door wel deelnemende medewerkers, die zich er zelf niet van bewust waren dat de sportlessen waar zij aan participeren, onderdeel zijn van een vitaliteitsprogramma. Deze lage bekendheid van het programma is een grote drempel om een hogere participatie te realiseren. Wat ook naar voren kwam tijdens de observaties was dat het vitaliteitsprogramma niet leeft op de locaties. Er wordt zeer beperkt onderling gesproken over het programma, terwijl juist het onderling stimuleren van medewerker op medewerker participatie positief kan beïnvloeden, zoals eerder bleek uit de responses van de deelnemers. Voordat het meer kan gaan leven zullen eerst meer deelnemers moeten participeren, hiervoor zou communicatie een oplossing kunnen zijn. Onder het volgende kopje zullen de resultaten met betrekking tot de communicatie gedeeld worden.

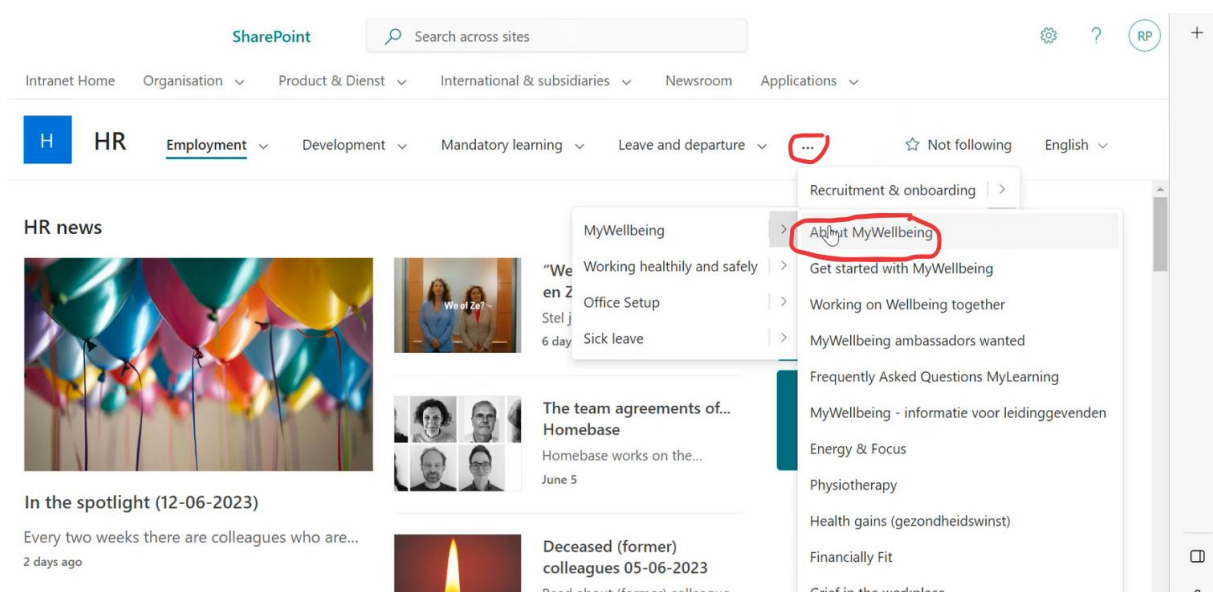
Intranet omgeving

Uit de vorige alinea is naar voren gekomen dat het vitaliteitsprogramma niet bekend genoeg is onder het personeel van VitalityBank. We weten ook uit de literatuur dat communicatie richting medewerkers een grote invloed kan hebben op participatie (Robroek et.al, 2009). Daarom was het belangrijk om te kijken via welk kanaal de informatievoorziening over het programma richting de medewerkers verloopt. VitalityBank maakt gebruik van Intranet om informatie met medewerkers te delen. Intranet is een besloten privénetwerk van een organisatie met als doel het delen van informatie. Naast werkzaken is ook HelloWellbeing opgenomen in de Intranetpagina. Aan de hand van de volgende schermopnamen wordt getoond waar HelloWellbeing zich bevindt en welke muisklikken medewerkers moeten doen om er te komen:

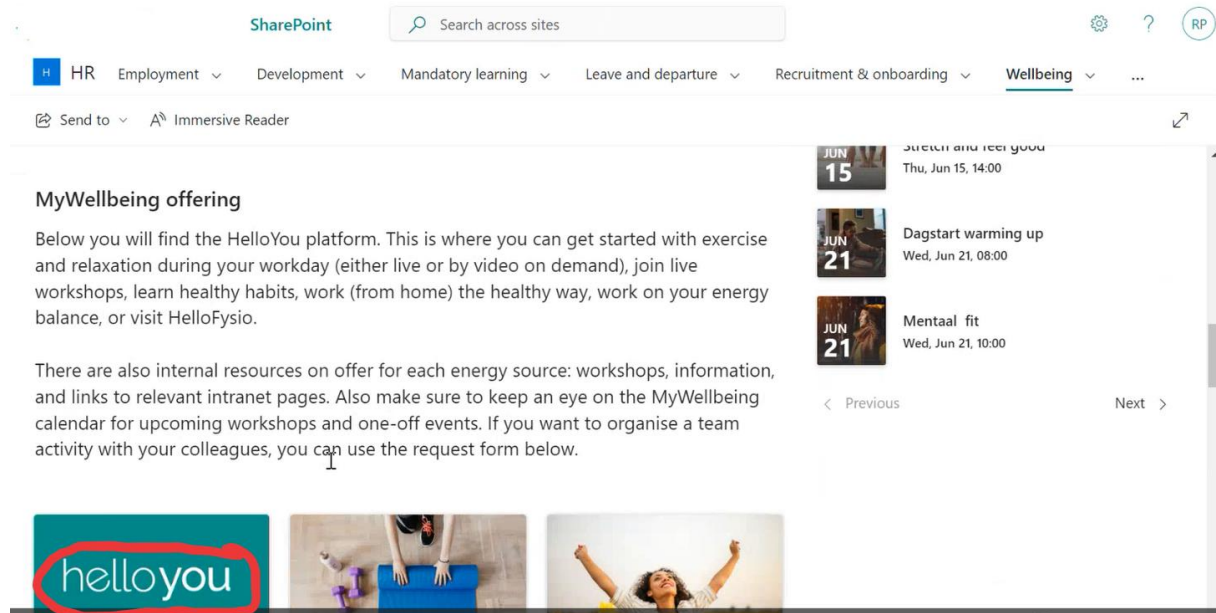
1) De Intranet welkomspagina. Medewerkers gebruiken de *drop-down* van het tabblad 'Organisation', waarna ze vervolgens op 'HR' moeten klikken.



2) De HR pagina. Medewerkers moeten op de drie puntjes klikken (rode cirkeltje), waarna er in een drop-down menu 'MyWellbeing' komt te staan. Vervolgens klikken zij op 'About MyWellbeing'. Waarna zij op de Wellbeing pagina komen.



3) De Wellbeing pagina. Medewerkers zitten nu op de algemene Wellbeing pagina. Hierin is het HelloWellbeing sportaanbod te vinden, maar zijn ook andere wellbeing aanbieders en thema's te vinden. Het personeel moet naar beneden scrollen om vervolgens op 'HelloYou' te klikken (rood omcirkeld). Zodra zij dit gedaan hebben krijgen zij het rooster te zien en kunnen zij zich aanmelden voor lessen.



De schermopnamen illustreren het pad dat een medewerker af moet leggen op Intranet om informatie over het programma te kunnen vinden. Hier kunnen 3 conclusies uit getrokken worden:

- Intranet bevat veel andere werk-gerelateerde informatie, wat de overzichtelijkheid vermindert.
- Het is niet vanzelfsprekend waar HelloWellbeing zou moeten staan. Medewerkers moeten er zelf achter komen dat dit onder 'HR' staat en vervolgens onder de drie puntjes (omcirkeld in afbeelding 2). Dit maakt het dat medewerkers moeten zoeken.
- Er zijn veel tussenstappen en muisklikken welke medewerkers moeten maken. Dit maakt het openen van informatie en het rooster minder laagdrempelig.

De interviews versterken de bovenstaande conclusies over Intranet en de HelloWellbeing pagina. Medewerkers geven aan moeite te hebben het platform te vinden, niet wetende waar ze het moeten zoeken. Een respondent zegt hier het volgende over:

"Ik weet niet heel goed de weg daar naartoe te vinden. Ja, we krijgen wel eens mails. Maar goed, dan is het, ja, dan moet je er heel actief naar op zoek gaan. Maar het ding is intranet is best wel groot en daar dingen in vinden is best een kunst. Ik bedoel er zijn best wel werk inhoudelijke dingen die ook gewoon ja waarvan je denkt, die moet je gewoon makkelijk kunnen vinden. Die kun je al niet vinden, dus ja, die minder werk relevante dingen... Ik wil niet zeggen dat het niet relevant is, maar de dingen die je voor werkzaamheden nodig hebt zijn dus ook gewoon niet altijd makkelijk te vinden". – Respondent D3.

Uit deze toelichting van de medewerker wordt duidelijk dat het **onoverzichtelijk** is waar op Intranet de informatie over het programma zich bevindt, waardoor men zelf heel actief er naar op zoek moet. Dit werkt demotiverend, aangezien de medewerker er in eerste instantie wel naar op zoek gaat, maar opgeeft omdat hij het niet kan vinden en er teveel moeite voor

moet doen. Een andere medewerker bevestigt de behoefte naar een overzichtelijkere manier om het aanbod van het vitaliteitsprogramma te kunnen vinden:

“Een goede vraag, nou moet ik eerlijk zeggen, ik heb het nog niet echt voor mij duidelijk langs zien komen dat ik even duidelijk een overzicht heb met een e-mail van joh... Dit gebeurt nu, dit gebeurt, dan schrijf je je in. Hou het bij met deze website, dus ik ja, het leeft voor mij ook niet ook zo. Het is niet dat ik elke dag even kan kijken van... nou waarschijnlijk kan dat wel maar ik zou niet weten waar. Maar de reden is dus dat ik het niet goed kan vinden”. – Respondent ND3.

Uit deze resultaten blijkt dat de communicatie omtrent het programma richting medewerkers niet lijkt te werken. Verdere implicaties zullen in het analysehoofdstuk toegelicht worden

Gebrek aan afspraken over participatie en bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor vitaliteit?

Een ander probleem dat uit de interviews naar voren kwam omtrent de communicatie, is dat er **geen of onduidelijke afspraken** zijn over gebruik van het vitaliteitsaanbod. De geïnterviewde medewerkers gaven ook diverse antwoorden op wat voor regels er gelden op de werkvloer rondom het programma. Zo vertellen meerdere medewerkers dat er naar hun weten geen afspraken zijn, en het over het algemeen gewoon geaccepteerd wordt als ze onder werktijd even gaan sporten. Al zijn er ook medewerkers die aangeven dat dit niet het geval is en ze gevoelsmatig sterk het gevoel hebben sporten onder werk te moeten compenseren. Een deelnemer van de yoga- en boksles vertelt daar het volgende over:

“Soms vind ik het zelf ook wel lastig hoor dat als ik ga boksen en ik ga daarna ook nog even lunchen of zo. Dan vind ik toch maar dat ik de lunch achter mijn bureau moet opeten, want ik ben ook wel weer wezen sporten dus je voelt toch... Mensen zeggen het niet, maar je voelt die ogen toch op branden, zeg maar”. – Respondent D2.

Hier bespreekt de medewerker dat ondanks dat er geen afspraken zijn over dat je sportlessen moet compenseren, zij toch de druk van collega's voelt om dit wel te doen. Later in het interview gaf deze respondent ook aan dat er veel verschillende afspraken zijn binnen de verschillende teams, omdat ze van andere collega's weet dat zij sporttijd wel moeten compenseren. Het **ontbreken van organisatie-breed regels en afspraken** lijkt dus voor onduidelijkheid te zorgen bij de deelnemers, wat van invloed is op de participatie aan het programma.

Tot slot zijn medewerkers gevraagd naar wie zij vinden dat de verantwoordelijkheid heeft over vitaliteit op de werkvloer, de werkgever of de werknemer. 7 van de 10 medewerkers gaf aan van mening te zijn dat vitaliteit op de werkvloer volledig de verantwoordelijkheid is van de medewerker zelf. Al gaven zij wel ook allemaal aan het vitaliteitsaanbod van VitalityBank te waarderen, maar ze vonden het geen 'must'. Zo vergeleek een medewerker het vitaliteitsaanbod met 'secundaire arbeidsvoorwaarden'.

Wel waren twee medewerkers van mening dat vitaliteit juist wel de verantwoordelijkheid is van hun werkgever. Eén van deze medewerkers stelt zelfs dat de werkgever volgens Arbowetgeving verplicht is om zich bezig te houden met de vitaliteit van hun medewerkers, daar zegt de respondent het volgende over:

“Nou, daar zeg ik op ja, want de werknemer is verantwoordelijk voor of de werkgevers van verantwoordelijk voor de werknemers gezondheid. Dat staat ook in de Arbowet, dus daar kun je het ook zeker uit te herleiden. Dan zeg ik ook weer, nee, want mensen kunnen ook wel zelf bepalen of ze willen trainen of niet”. – Respondent D4.

De opvattingen van medewerkers over de verantwoordelijkheid voor hun vitaliteit waren van belang, omdat het van invloed is op de betekenissen die zij geven aan het vitaliteitsprogramma. Deze en andere factoren die van invloed zijn op participatie aan het programma zijn in de volgende paragraaf overzichtelijk gepresenteerd. Eveneens zal dit resultaten hoofdstuk geconcludeerd worden met een samenvatting in de volgende paragraaf.

5.5 Samenvatting resultaten

De resultaten uit dit onderzoek tonen aan dat er diverse factoren op invloed zijn op de participatie van medewerkers aan het vitaliteitsprogramma op de werkvloer. Het overzicht van de motiverende- en demotiverende factoren is te vinden in onderstaande tabel (onder 5.5.1). In het volgende hoofdstuk zal aan de hand van de self-determination theory (Ryan & Deci, 2000) beschreven worden hoe deze factoren beïnvloedt worden door de drie basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid. Aan de hand van de samenhang tussen de factoren en de drie basisbehoeften uit de SDT, zullen implicaties gegeven worden aan de praktijk met betrekking tot het verhogen van participatie aan het vitaliteitsprogramma.

Overzicht motiverende- en demotiverende factoren voor medewerkers die invloed hebben op de participatie aan vitaliteitsprogramma HelloWellbeing.

Motiverende factoren	Demotiverende factoren	Andere factoren
Samen sporten met collega's, (gezelligheid, teamspirit en competitie)	Werkdruk, taakverantwoordelijkheden en privéverplichtingen	Bekendheid programma
Gezondheidsbevordering door deelname	Praktische belemmeringen	Onoverzichtelijkheid Intranet
Plezier uit sport	Online lessen: gebrek aan ruimte, toezicht en afwisseling beeldscherm	Interne afspraken
Ontspanning en energie door deelname	Zelfbeeld/ gebrek aan zelfvertrouwen	
Behoefte voor verbetering sportvaardigheden & groei	Schaamte	
Band met beweegcoaches	Concurrerende alternatieven	
Stimulerende teamleiders		

6. Analyse

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste factoren die van invloed zijn op participatie aan het vitaliteitsprogramma HelloWellbeing verdiepend geanalyseerd. Dit is gedaan door een koppeling te maken met de in de motivatietheorie onderscheiden behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid. Zoals beschreven in hoofdstuk 2 hebben mensen volgens de self-determination theory (Ryan & Deci, 2000), een inherente behoefte aan persoonlijke groei en ontwikkeling. Echter om dit vuurtje aan te wakkeren en gemotiveerd te zijn moet er aan de drie psychologische basisbehoeften voldaan worden. In deze analyse wordt geïnterpreteerd in hoeverre dit bij medewerkers het geval was en hoe dit hun motivatie om te participeren beïnvloedde. De aanbevelingen (hoofdstuk 9) zijn gebaseerd op deze analyse.

6.1 De rol van plezier en intrinsieke motivatie

Eén van de belangrijkste uitgangspunten van self-determination theory is dat wanneer mensen geïnteresseerd zijn in een activiteit en er plezier en voldoening uit halen, dit de hoogste kwaliteit van motivatie oplevert, namelijk intrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2000). Dit werd bevestigd in de resultaten van deze studie: respondenten gaven als één van de grootste motivators om te sporten en bewegen 'plezier' aan. Wat wel bleek is dat de meeste medewerkers hierbij doelden op een concurrerend, alternatief sportaanbod bij sportverenigingen, buiten het vitaliteitsprogramma; bijvoorbeeld voetbal, tennis of hockey. Dit zijn sporten in teamverband die ontstaan en ontwikkeld zijn door beoefenaars vanuit een belangrijke drijfveer: plezier in het spel. In de sportliteratuur spreekt men hier van 'sport als doel'.

Echter wanneer gekeken wordt naar het sportaanbod in het HelloWellbeing programma, kan opgemerkt worden dat dit aanbod niet zozeer gericht is op plezier, maar gericht is op het verbeteren van de gezondheid; dus *bootcamp*, *corefit*, *rek- en streksessies*. Hier is sprake van 'sport als middel', de lessen worden ingezet om de gezondheid van medewerkers te vergroten. Het resultaat hiervan is dat de kwaliteit van de motivatie om deel te nemen aan het vitaliteitsprogramma bij medewerkers, kleiner wordt door het ontbreken van het plezier-aspect.

In het resultatenhoofdstuk werd de observatie van locatie Utrecht gepresenteerd. Hier werd geobserveerd hoe een groepje medewerkers een rek- en streksessie volgde onder begeleiding van een beweegcoach. Wat opviel gedurende de observatie was dat de medewerkers onderling veel interactie hadden en daar plezier uit haalden. Er werd met veel humor gereageerd op de activiteit. Hier lag echter ook een probleem, het plezier was niet afkomstig uit het uitvoeren van de activiteit zelf, maar uit de gezelligheid onderling. Dit werd versterkt door één van de respondenten die deelnam aan deze rek- en streksessie. Zij gaf aan het 'heerlijk te vinden om te doen', maar het toch erg vaak over te slaan. Dit zou kunnen komen door het gebrek aan plezier in het uitvoeren van de activiteit zélf, wat tot onvoldoende motivatie leidt om het beweeggedrag te herhalen. Dit verklaart dan een lagere participatie onder medewerkers.

Als tegenargument vanuit de theorie self-determination theory kan gezegd worden, dat wanneer medewerkers genoeg geloven in de waarde van de sportlessen uit het programma, zij alsnog intrinsiek gemotiveerd zouden kunnen zijn. Uit de interviews bleek namelijk dat vrijwel elke respondent het belang van gezondheid hoog achtte. Dus volgens SDT zou dit moeten betekenen dat de medewerkers alsnog een hoge kwaliteit van motivatie zouden hebben. Echter is gebleken dat meerdere respondenten niet participeren, ondanks het

belang dat zij toekenden aan gezondheid. In deze gevallen bleken andere basisbehoeften (competentie of verbondenheid) niet voldoende gerealiseerd te worden bij de betreffende respondenten. Dit toont aan dat meerdere behoeften voldaan moeten worden, voordat medewerkers zullen participeren.

6.2 De beleidsparadox van sportdeelname en zelfvertrouwen: uitdaging voor HelloWellbeing

Competentie is de tweede psychologische behoefte in Deci & Ryan's self-determination theory (2000). Het houdt in dat mensen de vaardigheden, kennis en kunde hebben om de dingen zij doen, succesvol uit te kunnen voeren. Ook belangrijk is hoe mensen zelf aankijken tegen hun vaardigheden, kennis en kunde (zelfbeeld en zelfvertrouwen). Uit de resultaten is gebleken dat twee niet-deelnemers niet participeren omdat zij zichzelf 'te lui, onsportief of ongedisciplineerd' vinden. Eén van de respondenten benoemde hierbij wel vaker geprobeerd te hebben meer te sporten, maar dit 'toch niet vol te houden'. De respondent gaf ook aan om deze reden niet aan het vitaliteitsprogramma te willen beginnen. Hier komt in naar voren dat het zelfvertrouwen van deze medewerker laag is, waardoor aan de competentiebehoefte niet voldaan wordt, wat leidt tot onvoldoende motivatie om aan het programma mee te doen. Uit onderzoek naar sport is gebleken dat participeren in sportactiviteiten het zelfvertrouwen van mensen kan vergroten (Biddle & Mutrie, 2015). Zelfvertrouwen bestaat uit verschillende domeinen, zoals fysieke eigenwaarde en het geloof in eigen kunnen. De effecten van sport en bewegen blijken het grootst op het domein (fysieke) eigenwaarde, dus op het gevoel van iemand hoeveel hij of zij zelf waard is los van de mening van anderen. Dit komt doordat mensen nieuwe vaardigheden leren tijdens het sporten en daarbij meer gevoel van controle krijgen. Deze nieuwe vaardigheden, en het toegenomen gevoel van controle, leiden tot veranderingen in fysieke eigenwaarde, wat weer effect heeft op het algemene zelfvertrouwen. Daarmee kunnen sport en bewegen zowel direct als indirect, dus via fysieke eigenwaarde, een effect op zelfvertrouwen hebben.

Echter om het positieve effect op het zelfvertrouwen doormiddel van het sportaanbod in het vitaliteitsprogramma te ervaren, moeten medewerkers dus eerst participeren in de lessen. Vanuit beleidsoogpunt wordt voor VitalityBank de grootste vitaliteitswinst (en dus duurzame inzetbaarheidswinst) geboekt wanneer niet-sportende medewerkers gaan participeren aan het programma. Echter weten we vanuit de motivatietheorie (SDT) dat sportende medewerkers het zelfvertrouwen hebben om mee te doen, waar niet-sporters dat niet hebben. Dit werd dus ook bevestigd in de interviews met medewerkers. Hierdoor gebeurt het tegenovergestelde van het beoogde beleid. De al-sportende, vitalere medewerker participeert aan het programma, waar de niet- of minder sportende medewerker door een gebrek aan zelfvertrouwen dit niet doet. Er lijkt hier dus sprake van een 'beleidsparadox'. Dit houdt in dat het nastreven van een specifieke beleidsdoelstelling paradoxale of onbedoelde gevolgen met zich meebrengt die strijdig zijn met die doelstelling. Met andere woorden, het is een situatie waarin het beleid dat is ontworpen om een bepaald probleem op te lossen of een gewenst resultaat te bereiken, onverwachte negatieve effecten veroorzaakt of het tegenovergestelde effect heeft (Visser, 2001).

6.3 Het belang van verbinding tussen medewerkers

De behoefte aan verbondenheid verwijst volgens Ryan & Deci (2000) naar de menselijke drang om sociale relaties aan te gaan, te ervaren en te onderhouden. Het gaat om een gevoel van verbonden zijn met anderen, geaccepteerd en gewaardeerd worden en met een veilig gevoel deel kunnen uitmaken van een groep. De sociale context waar iemand zich in bevindt is hier belangrijk in om dit te ondersteunen. Het vitaliteitsprogramma HelloWellbeing vindt plaats op de werkvloer van de organisatie VitalityBank, dit is de sociale context waarin de medewerkers zich bevinden. Daarom was het belangrijk om te achterhalen hoe verbonden medewerkers zich voelden richting hun werk, collega's, teamleiders en hun werkgever.

Uit de interviews en observaties bleek het aspect van samen sporten belangrijk voor veel respondenten. Thema's die hierin terugkwamen waren gezelligheid, teamspirit en competitie met anderen. Dit was in overeenstemming met de eerdere onderzoeken naar vitaliteitsprogramma's gericht op medewerkers van Janssen (2017) en van Van Bogerijen (2009). Wat echter naar voren kwam in de interviews was dat waar men het idee van samen sporten leuk leek, zij er niet per se warm van werden om met hun collega's te sporten. Een niet-deelnemende respondent gaf aan erg van sporten te houden en dit ook graag met vriendinnen te doen. Echter wanneer zij gevraagd werd naar sporten met collega's gaf zij aan dit een 'gek idee' te vinden. Dit zat hem enerzijds in dat zij haar collega's niet goed kende. Zo zat zij geregeld naast collega's uit hetzelfde team, die zij nooit eerder gezien had. Wanneer zij aangesproken werd door collega's was dit altijd om werk-gerelateerde dingen. Ze gaf aan een gebrek aan oprechte interesse naar haar als persoon te ervaren op de werkvloer. Dit resulteerde erin dat ze zich niet verbonden genoeg voelde met haar collega's om samen te kunnen sporten.

De respondent gaf ook aan schaamte te voelen bij het idee van sporten met collega's. Het leek haar onprettig om een sportlegging te dragen waar haar teamleider bij was. Dit gevoel van schaamte betekende dat deze medewerker zich ook niet veilig genoeg voelde om te participeren in het vitaliteitsprogramma, terwijl veiligheid in de sociale context een belangrijke voorwaarde voor verbondenheid.

Ook een andere respondent gaf aan geen nauwe band te hebben met collega's bij VitalityBank. Hij vergelijkt de band met zijn collega's met die van zijn oude werkgever, waar hij op een nog grotere afdeling dan bij VitalityBank, tóch meer mensen kenden en een betere band had met veel van hen. De respondent gaf tevens aan toentertijd met collega's te sporten na werk, maar dat bij VitalityBank niet te doen omdat hij de band niet goed genoeg vindt.

Uit deze voorbeelden van geïnterviewde medewerkers blijkt hoe de verbinding met hun collega's en hun werk van invloed is op participatie aan het vitaliteitsprogramma. In studies naar de sociale opbrengsten van sport is gebleken hoe sport een verbinder kan zijn tussen mensen, en hun relaties kan versterken (Bailey et al 2015). Echter voordat de medewerkers deze positieve effecten van verbinding door middel van sport kunnen ervaren, moeten zij eerst participeren. Om dit te realiseren zullen eerst stappen moeten worden genomen door VitalityBank genoeg verbinding te creëren tussen collega's om het gezamenlijk sporten te stimuleren. Zodoende zal participatie aan het vitaliteitsprogramma toenemen.

6.4 Gebrek aan communicatie richting medewerkers en het ontbreken van heldere afspraken over deelname

De belangrijkste behoefte die invloed heeft op motivatie is volgens Deci & Ryan (2000) autonomie. Autonomie verwijst naar het verlangen naar een gevoel van controle, keuzevrijheid en zelfsturing in iemands leven. Deze behoefte aan autonomie kan van invloed zijn op de manier waarop medewerkers reageren op een gebrek aan communicatie en het ontbreken van afspraken omtrent het HelloWellbeing programma.

Zoals besproken in het resultaten hoofdstuk bleek uit de observaties dat slechts 1 op de 8 medewerkers niet op de hoogte was van het vitaliteitsprogramma. Ook uit de interviews bleek dat de meerderheid van de niet-deelnemers niet van het programma af wist en dat zelfs medewerkers die wél deelnamen aan de sportlessen, soms niet doorhadden dat dit onderdeel was van HelloWellbeing. De oorzaak voor de lage bekendheid van het programma lag in een gebrek aan communicatie vanuit VitalityBank richting medewerkers. Het is voor medewerkers onduidelijk gebleken waar zij informatie kunnen vinden over het programma. Dit leidde ertoe dat zij hier zelf naar op zoek moesten, wat een drempelverhogende werking had op hun participatie.

Omdat de medewerkers onvoldoende informatie en communicatie ontvangen over het vitaliteitsprogramma, tast dit mogelijk hun gevoel van autonomie aan. Dit kan leiden tot het gevoel dat ze geen controle hebben over hun eigen welzijn en dat beslissingen met betrekking tot hun vitaliteit op het werk buiten hun invloed liggen. Dit kan leiden tot een verminderde motivatie om deel te nemen aan het programma.

Het gebrek aan communicatie creëert ook onduidelijkheid over de beschikbare opties en mogelijkheden binnen het programma. Medewerkers hebben mogelijk geen volledig begrip van de doelstellingen, de inhoud van het programma, de beschikbare middelen en de verwachte resultaten. Terwijl uit onderzoek van Vaandrager et al. (2013) dit als belangrijk criterium voor het succesvol implementeren van een vitaliteitsprogramma werd gezien. Het gebrek aan informatie belemmert het vermogen van medewerkers om keuzes te maken met betrekking tot hun eigen vitaliteit, wat in strijd is met hun behoefte aan autonomie. Dit heeft wederom een negatief effect op hun motivatie om te participeren in het vitaliteitsprogramma. Naast een te lage bekendheid bleek er uit de interviews ook een gebrek aan afspraken binnen teams over participeren in het programma. Zo was er bijvoorbeeld onduidelijkheid over of het toegestaan is voor medewerkers om onder werktijd te sporten, wat juist één van de uitgangspunten en doelen van het programma is. Hier kwam in naar voren dat sommige medewerkers dit wel mochten van hun teamleider en anderen niet. Of sommige medewerkers moesten sporttijd onder werkuren later compenseren en anderen niet. Bovendien werken er medewerkers bij VitalityBank die vanwege hun functie geen mogelijkheid hebben om te sporten onder werktijd (bijvoorbeeld klantcontact). Er zijn volgens de respondenten geen afspraken om dit toch mogelijk te maken.

Het gebrek aan afspraken rondom deelname aan HelloWellbeing beïnvloedt mogelijk de behoefte voor autonomie op verschillende manieren. Als er geen duidelijke afspraken zijn over deelname aan het programma, kan dit leiden tot een beperking van de keuzemogelijkheden voor medewerkers. Ze voelen mogelijk dat ze geen zeggenschap hebben over de manier waarop ze kunnen deelnemen. Daarnaast omvat autonomie ook het hebben van voldoende informatie om weloverwogen beslissingen te nemen. Het ontbreken van afspraken zover deelname aan het vitaliteitsprogramma, gaat gepaard met het gebrek aan duidelijke informatie over de voordelen, doelen, verwachtingen en beschikbare opties. Hierdoor hebben medewerkers niet de benodigde informatie om een geïnformeerde beslissing te nemen over hun deelname, wat hun gevoel van autonomie kan aantasten. Het ontbreken van afspraken kan daarbovenop ook leiden tot een gevoel van ongelijkheid

onder medewerkers. Als er geen heldere richtlijnen zijn over wie wel of niet kan deelnemen aan het vitaliteitsprogramma, kan dit ervaren worden als oneerlijk door medewerkers. Dit kan het gevoel van autonomie aantasten, omdat medewerkers het idee kunnen krijgen dat de beslissingen buiten hun invloed liggen en zij hier geen inspraak op hebben. Al deze negatieve invloeden op de autonomie van medewerkers, leiden tot lagere participatie in het programma.

7. Discussie

Het doel van dit onderzoek was om te achterhalen hoe de betekenissen van medewerkers aan het vitaliteitsprogramma zich verhielden tot het programma, en welke motiverende- en demotiverende factoren daarin te onderscheiden zijn. In dit hoofdstuk zal op kritische wijze gekeken worden naar de methode gebruikt in dit onderzoek en de resultaten die het heeft opgeleverd.

Interpretatieve benadering

Zoals beschreven in het methode hoofdstuk is er in deze studie een interpretatieve onderzoeksbenadering gehanteerd. Deze benadering is gebruikt om de subjectieve betekenissen van medewerkers toegekend aan vitaliteitsprogramma's te begrijpen en interpreteren. Deze betekenissen zijn empirisch onderzocht doormiddel van observaties en interviews. Doormiddel van kennis uit de literatuur was het mogelijk om de betekenissen die medewerkers in sedentaire beroepen aan het vitaliteitsprogramma toekenden, in een theoretische context te plaatsen, wat tot betere interpretaties heeft geleid.

De interpretatieve benadering kwam wel met een aantal nadelen. Door het hanteren van deze benadering was het bijvoorbeeld lastig om volledig onbevangen en onbevooroordeeld te werk te gaan als onderzoeker. Volgens Baarda et al. (2013) ben je in interpretatief onderzoek als onderzoeker zelf een meetinstrument, omdat de interpretaties die je als onderzoeker maakt beïnvloedt worden door je eigen persoonlijke ideeën en opvattingen. Mogelijk zijn mijn interpretaties verschillend geweest aan die van een andere onderzoeker, wanneer die hetzelfde onderzoek zou uitvoeren. Dit heeft een negatieve invloed gehad op de betrouwbaarheid van de resultaten.

Replicatie-eis

Dit onderzoek is een casus-studie geweest: er is een specifiek vitaliteitsprogramma bij een bestaande organisatie onderzocht. Echter is er getracht uitspraken te doen over participatie aan vitaliteitsprogramma's in het algemeen, dus ook voor programma's bij andere organisaties (met sedentaire beroepen). Door toevalligheden en specifieke kenmerken van HelloWellbeing, zou het mogelijk kunnen zijn dat er bij replicatie van dit onderzoek andere resultaten gevonden worden. Geprobeerd is dit te voorkomen door duidelijke contextbeschrijving van de situaties waarin data verzameld is te noteren, echter is dit geen volledige garantie op een betrouwbare herhaling van het onderzoek.

Triangulatie

Om een hoge validiteit te realiseren is er tijdens deze studie gebruik gemaakt van triangulatie. Er zijn drie verschillende bronnen van data-verzameling gebruikt; literatuurstudie, observaties en semigestructureerde interviews. In deze verschillende bronnen van data-verzameling zijn overeenstemmingen gevonden, wat de geldigheid van de resultaten verhoogd (Baarda et al., 2013).

Observaties

Zoals aangegeven in het methode hoofdstuk zijn de drie observatielocaties gekozen op basis van hoe goed het programma daar liep volgens HC Health. Echter zijn er een aantal locaties buiten beschouwing gelaten omdat deze niet binnen een bepaald tijdsbestek geobserveerd zouden kunnen worden, in verband met beschikbaarheid van de beweegcoach. Er is dus uit een kleinere pool van locaties gekozen dan er daadwerkelijk was.

De tweede observatie op locatie Amersfoort bij VitalityBank, is uitgevoerd gedurende de meivakantie. Met als gevolg dat er veel medewerkers van VitalityBank op vakantie waren en het dus erg rustig was op de locatie ten tijde van de observatie. Dit heeft de kwaliteit van de data verminderd, omdat het een minder representatief beeld opleverde ten opzichte van hoe de medewerkers normaal gesproken handelden met betrekking tot het vitaliteitsprogramma. Ter improvisatie is er in plaats van het observeren van de sportlessen die op het rooster stonden, informele gesprekken gehouden met de beweegcoach aan de hand van de topic lijst voor observaties. Hierin is haar blik op het handelen van medewerkers omtrent het vitaliteitsprogramma uitgevraagd.

Interviews

Een uitdaging aan de interviews was om respondenten volledig het gevoel te geven dat ze oordeelvrij alles over hun vitaliteit en sport- en beweggewoonten konden vertellen. Het was dan ook moeilijk om de medewerkers te interviewen over hun gedrag, omdat mensen zichzelf verkeerd kunnen inschatten of het gevoel hebben zichzelf te moeten verantwoorden (Baarda et al., 2013). Gemerkt werd dat respondenten gauw geneigd waren 'gewenste' antwoorden te geven over hun eigen vitaliteit en gedrag. Als onderzoeker is geprobeerd dit te vermijden door een zo objectief mogelijke houding aan te nemen. In de introductie werd bijvoorbeeld niet vermeld dat de studie vanuit Sportbeleid & Sportmanagement gedaan werd, maar als organisatiewetenschapsstudie. Met het idee dat men zich dan minder door een 'sporter' geïnterviewd zouden voelen. Wel moet benoemd worden dat er gedurende interviews soms normatief geantwoord werd door mij als interviewer, wat juist weer een negatieve invloed heeft gehad op de mate waarin gewenste antwoorden gegeven zijn door respondenten.

Bij de eerste vier interviews is de introductie niet opgenomen, omdat pas aan het einde van de introductie de opname gestart werd. De introductie heeft echter invloed op de manier waarop respondenten reageren en moest dus kritisch bekeken worden na elk interview. Dit is na de eerste vier interviews dus echter niet gedaan.

8. Conclusie

In dit onderzoek is de betekenisgeving van medewerkers in sedentaire beroepen aan vitaliteitsprogramma's op de werkvloer onderzocht. Centraal stonden de motiverende- en belemmerende factoren die zij ervoeren om wel of niet te participeren aan het programma. In dit hoofdstuk zal concluderend teruggekomen worden op de onderzoeksvragen.

De hoofdvraag was als volgt: *Hoe verhouden de betekenissen die medewerkers in sedentaire beroepen geven aan een vitaliteitsprogramma zich tot het programma, en welke motiverende- en demotiverende factoren zijn hierin te onderscheiden?*

De hoofdvraag is beantwoord aan de hand van drie deelvragen, deze worden besproken.

De eerste deelvraag had betrekking op de betekenissen die medewerkers gaven aan vitaliteit op de werkvloer. Uit de interviews bleek dat de definities van vitaliteit verschilden, maar ze bevatten allemaal positieve kenmerken. Betekenissen die aan vitaliteit werden gegeven, omvatten fysieke en mentale gezondheid, zich goed voelen, sporten en bewegen, zin hebben om dingen te doen, werk-privé balans, voeding en veerkracht.

De meest voorkomende associatie met vitaliteit was sport en beweging. Medewerkers spraken voornamelijk over hun sport- en beweeggedrag wanneer hen werd gevraagd in hoeverre ze met vitaliteit bezig waren en op welke manier. Mogelijk heeft dit te maken met verantwoordingsgedrag, vooral bij medewerkers die als "minder gezond" worden gezien. Van de geïnterviewde medewerkers gaf het merendeel aan dat vitaliteit belangrijk voor hen was. Sommige medewerkers benadrukten het belang van vitaliteit vanwege hun zittende werk. Ze benoemden fysieke gevolgen zoals pijn, stijfheid en gebrek aan energie, of mentale gevolgen zoals uitputting en stress. Deze ervaren impact van het werk op vitaliteit benadrukt de legitimiteit van een vitaliteitsprogramma op de werkvloer en voor medewerkers het belang van vitaliteit. Alle medewerkers waren zich bewust van de ongezonde aspecten van hun zittende werk en erkenden dat meer beweging positieve effecten zou hebben op hun vitaliteit. Ook werd aangetoond hoe de betekenis en het belang dat aan vitaliteit werd gehecht door een medewerker, invloed had op zijn/haar handelen met betrekking tot het vitaliteitsprogramma. Sommige medewerkers gaven aan dat ze vitaliteit extra belangrijk zijn gaan vinden na een bepaalde gebeurtenis of belangrijk moment in hun leven. Dit kan een trigger zijn geweest om bewuster met hun vitaliteit om te gaan.

In de tweede deelvraag werd gezocht naar de factoren die als motiverend of demotiverend ervaren werden door medewerkers en waarom. Als belangrijkste factoren zijn hier uitgekomen:

- Het gebrek aan plezier in het programma, wat een negatief effect had op de motivatie van medewerkers om te participeren.
- De invloed van het zelfbeeld en zelfvertrouwen van minder sportieve medewerkers op participatie. Dit leidde ertoe dat voornamelijk al-sportieve medewerkers deelnamen aan het programma. Beleidsmatig gezien zou VitalityBank de meeste winst op duurzame inzetbaarheid bereiken wanneer juist de minder sportieve medewerkers deel zouden nemen aan het programma.
- De behoefte om samen te sporten met anderen, echter door een gebrek aan verbinding tussen medewerkers wordt dit niet als motiverende factor ervaren.
- Het gebrek aan communicatie en het ontbreken van afspraken over deelname in het programma leidden tot een gebrek aan autonomie bij medewerkers.

Tot slot werd in de laatste deelvraag gekeken naar hoe communicatie rondom het programma van invloed was op participatie van medewerkers. Het gebrek aan communicatie vanuit VitalityBank naar medewerkers resulteerde in een lage bekendheid van het programma. Medewerkers waren niet op de hoogte van het programma en wisten niet waar ze informatie konden vinden. Dit gebrek aan informatie en communicatie tastte mogelijk het gevoel van autonomie aan, omdat medewerkers het idee hebben geen controle te hebben over hun welzijn en geen invloed te kunnen uitoefenen op beslissingen met betrekking tot hun vitaliteit. Dit leidt tot verminderde motivatie om deel te nemen aan het programma. Daarnaast was er een gebrek aan afspraken binnen teams over deelname aan het programma. Onduidelijkheid bestond over zaken als sporten onder werktijd en compensatie van werkuren. Het gebrek aan afspraken beperkt de keuzemogelijkheden voor medewerkers en belemmert hun vermogen om geïnformeerde beslissingen te nemen. Dit heeft een negatief effect op hun gevoel van autonomie. Bovendien kan het gebrek aan afspraken leiden tot gevoelens van ongelijkheid, omdat er geen duidelijke richtlijnen zijn over wie wel of niet kan deelnemen aan het programma. Al met al beïnvloedt het gebrek aan communicatie en afspraken omtrent het vitaliteitsprogramma de behoefte aan autonomie van medewerkers op verschillende manieren. Deze factoren leiden tot lagere motivatie en participatie in het programma.

9. Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven aan VitalityBank om de participatie aan het vitaliteitsprogramma door medewerkers te bevorderen. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de belangrijkste resultaten in de conclusie. Tevens wordt er een aanbeveling gemaakt aan de wetenschap voor vervolgonderzoek.

Voeg het plezier-aspect aan de sportlessen in het vitaliteitsprogramma toe.

Plezier is een belangrijk sportaspect gebleken om de motivatie om te participeren te bevorderen. VitalityBank kan dit toevoegen in het vitaliteitsprogramma door te kijken naar de mogelijkheid om bedrijfssporten zoals voetbal, hockey en tennis onderdeel te maken van HelloWellbeing. Uit de interviews is immers gebleken dat medewerkers dit als sporten zien waar zij tijdens uitoefening plezier bij ervaren. Bedrijfssport kan tevens de verbinding tussen medewerkers vergroten.

Ook kan er gekeken worden naar het 'leuker maken' van de huidige HelloWellbeing sportlessen. Zijn er bepaalde spelelementen toe te voegen aan de lessen? Kan er een fun-factor toegevoegd worden aan een bootcamp les bijvoorbeeld? Dit kan in overleg met beweegcoaches besproken worden, die met hun sportopleidingen de kennis zouden moeten hebben om deze aanpassingen te maken aan hun lessen.

Neem niet-sportende medewerkers bij de hand bij introductie met het programma.

In de conclusie is besproken hoe een gebrek aan zelfvertrouwen bij sommige niet-sportende medewerkers, hen van participatie weerhoudt. De volgende aanbevelingen worden gedaan om deze demotiverende factor te verminderen.

Aanbevolen wordt om de HelloWellbeing sportlessen laagdrempelig te maken voor niet-sportende medewerkers. Dit kan gedaan worden door huidige lessen aan te passen of alternatieve lessen toe te voegen voor beginners.

Ook kan gekeken worden naar een buddy-systeem. Door niet-sportieve medewerkers aan elkaar te koppelen kunnen zij met collega's van gelijk niveau aan sportlessen meedoen en samen zelfvertrouwen opbouwen. Het deelnemen aan activiteiten met anderen kan tevens sociale steun bieden en zorgen voor een gevoel van verbondenheid en zodoende de motivatie om te participeren verhogen.

Tot slot kunnen niet-sportende medewerkers gestimuleerd worden door individuele begeleiding en ondersteuning te bieden. Dit zou ondergebracht kunnen worden in de activatie-uren van de beweegcoaches, die al x-aantal uur op locatie staan. Uit de interviews is immers gebleken dat deelnemers de band met de beweegcoach en het toezicht tijdens het sporten als motiverend ervaren.

Creëer verbinding onder collega's om gezamenlijk sporten te stimuleren.

Er is een grotere mate van verbinding noodzakelijk gebleken onder de medewerkers voordat zij motivatie zullen voelen om samen te participeren in het vitaliteitsprogramma. Er zijn verschillende manieren waarop de verbinding tussen collega's verbeterd kan worden:

Er kan gedacht worden aan het starten van *sport- en beweegchallenges*, waarin teams in groepen tegen elkaar strijden om bijvoorbeeld de meeste kilometers te lopen, of het vaakst

aan sportlessen uit het programma mee te doen. Het competitie-element is immers voor meerdere medewerkers een motiverende factor gebleken om te sporten. Dit zorgt voor verbinding en kan tegelijkertijd bijdragen aan een betere bekendheid van het programma. Er kunnen ook teambuildingactiviteiten gedaan worden om de verbinding tussen medewerkers te versterken. Deze zouden aan het vitaliteitsprogramma gekoppeld kunnen worden, door bijvoorbeeld als activiteit samen aan een sportles deel te nemen. Zo worden medewerkers geïntroduceerd aan de lessen en bouwen zij aan hun relaties met collega's.

Zorg voor overzichtelijke communicatie en stel regels op met betrekking tot participeren aan het programma.

Om de behoefte aan autonomie te ondersteunen en de bekendheid van het programma onder medewerkers te vergroten, is het belangrijk om actieve en overzichtelijke communicatie te bevorderen. Er kan begonnen worden met het geven van een prominentere plek aan HelloWellbeing op de Intranet pagina van VitalityBank. Makkelijk vindbare informatie is belangrijk gebleken voor de participatie aan het programma.

Communicatie hoeft niet enkel via Intranet. Ook managers en leidinggevenden kunnen duidelijk en regelmatig communiceren over het programma. Wanneer zij de doelen, de beschikbare middelen, de voordelen en de verschillende mogelijkheden met medewerkers bespreken zou dit positief zijn voor participatie. Dit stelt medewerkers namelijk in staat om geïnformeerde keuzes te maken en zich meer betrokken te voelen bij het programma. Bovendien is uit de literatuur gebleken dat het belangrijk is medewerkers ruimte te bieden om feedback te geven en hun ideeën en suggesties te laten uiten met betrekking tot het vitaliteitsprogramma. Dit geeft hen een gevoel van inspraak en versterkt hun gevoel van autonomie (Vaandrager et al. 2013).

Hier op aansluitend is het belangrijk om duidelijke afspraken te maken omtrent deelname van medewerkers in het programma. Aanbevolen wordt om per afdeling afspraken te maken over wanneer het wel of niet is toegestaan om te sporten onder werktijd, het wel of niet compenseren van sporturen onder werktijd en kan er gezamenlijk gekeken worden naar oplossingen voor functies waar de taken participatie vermoeilijken.

Vervolgonderzoek naar betekenissen van teamleiders

Tot slot wordt aanbevolen om diepgaander onderzoek te doen op de motiverende- en demotiverende factoren gevonden in deze studie naar vitaliteitsprogramma HelloWellbeing. In de analyse zijn enkele belangrijke factoren reeds verdiepend uitgewerkt, echter zijn er andere factoren naar voren gekomen gedurende de interviews, welke verdiepend onderzoek verdienen. Zo zou het interessant en nuttig zijn om voortbordurend op de betekenissen van medewerkers, de betekenissen die teamleiders en managers aan vitaliteitsprogramma's op de werkvloer toekennen te onderzoeken. In deze studie is namelijk gebleken dat teamleiders een belangrijke rol spelen bij de participatie van medewerkers en het communiceren van het programma. Echter zijn er naar verwachting ook voor hen motiverende en beperkende factoren die van invloed zijn op de rol die zij spelen in de vitaliteitsbevordering van hun team. Het in kaart brengen van de betekenissen, stimulansen en belemmeringen van leidinggevenden, kan bijdragen aan betere implementatie van vitaliteitsprogramma's in de toekomst.

10. Literatuurlijst

Andrade, A. D. (2014). Interpretive Research Aiming at Theory Building: Adopting and Adapting the Case Study Design. The qualitative report. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2009.1392>

Baarda, B., Bakker, E., & Fischer, T. (2013). Basisboek kwalitatief onderzoek : handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. <https://lib.ugent.be/nl/catalog/rug01:002057781>

Bailey, R and Cope, E and Parnell, D (2015) Realising the Benefits of Sports and Physical Activity :The Human Capital Model. Retos : Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación (28). pp. 147-154. ISSN 1579-1726

Baruch, Y. (2004). Managing Careers: Theory and practice. Pearson Education Limited. Harlow.

Biddle, S. J. H., & Mutrie, N. (2015). Psychology of physical activity: determinants, well-being and interventions. *Choice Reviews Online*, 53(03), 53–1338. <https://doi.org/10.5860/choice.192092>

Bossink, J., & Wognum, A. (2012). Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers : een onderzoek naar de invloed van fysieke en mentale gezondheid. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(3), 85–109. <https://ris.utwente.nl/ws/files/6917233/20123-07-duurzame-inzetbaarheid-ouderen.pdf>

Carroll, J.S. & Edmondson, A.C. (2002). Leading organisational learning in health care. *Quality and Safety in Health Care*, 11 (1), 51-56.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 11 november). Spanning op de arbeidsmarkt. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt>

Chen, F. Sengupta, J. Forced to be bad: The positive impact of low-autonomy vice consumption on consumer vitality. *Journal of Consumer Research*, 41 (4) (2014), pp. 1089-1107

Dale, H., Brassington, L., & King, K. (2014). The impact of healthy lifestyle interventions on mental health and wellbeing: a systematic review. *Mental Health Review Journal*, 19(1), 1–26. doi:10.1108/mhrj-05-2013-0016

Fortier, M. A., Duda, J. L., Guérin, E., & Teixeira, P. (2012). Promoting physical activity: development and testing of self-determination theory-based interventions. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9(1), 20. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-20>

Garssen, J. & Van Duin, C. (2007). Grijs druk zal verdubbelen. *De Actuaris*, januari, 14-19.

Goetzel, R. Z., & Ozminkowski, R. J. (2008). The Health and Cost Benefits of Work Site Health-Promotion Programs. *Annual Review of Public Health*, 29(1), 303–323. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090930>

Greenglass, 2006. *Vitality and vigor: Implications for healthy functioning. Stress and anxiety: Application to health, work place, community and education*, Cambridge Scholars Press (2006)

Humpel, N., Owen, N., & Leslie, E. (2002). Environmental factors associated with adults' participation in physical activity A review. *American Journal of Preventive Medicine*, 22(3), 188–199. [https://doi.org/10.1016/s0749-3797\(01\)00426-3](https://doi.org/10.1016/s0749-3797(01)00426-3)

Janssen, G. (2017). *Werk en gezondheid. Een gezonde combinatie?* [Masterscriptie]. Universiteit Utrecht.

Joosen, M. C. W., Stal, W., Swijnenburg, R. H., Sluiter, J. K., & Frings-Dresen, M. H. W. (2007). Evaluatie van een multidisciplinair vitaliteitsprogramma bij aanhoudende vermoeidheidsklachten. *Tijdschrift Voor Bedrijfs- En Verzekeringsgeneeskunde*, 15(10), 476–483. <https://doi.org/10.1007/bf03074672>

Kamerbrief Arbeidsomstandigheden, TK. 2011-2012, 25 883, nr. 209.

Kamerstukken II 2014-2015, 25 883, nr. 256. p, 1.

Kark, R. Carmeli, A. A longitudinal examination of the work – nonwork boundary strength construct. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (2009), pp. 785-804

Klink, J. van der et.al, (2010). DUURZAAM INZETBAAR: WERK ALS WAARDE. In <https://www.voion.nl/media/2864/duurzameinzetbaarheidwerkalswaarde.pdf>. ZonMw. Geraadpleegd op 22 januari 2023, van <https://www.voion.nl/media/2864/duurzameinzetbaarheidwerkalswaarde.pdf>

Klink, J.J.L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H. & Wilt, G.J. van der (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, p. 342-356.

Kwasnicka, D., Dombrowski, S. U., White, M., & Sniehotta, F. (2016). Theoretical explanations for maintenance of behaviourchange: A systematic review of behaviour theories. *Health Psychology Review*, 10(3), 277–296.

Lavrusheva, O. (2020). The concept of vitality. Review of the vitality-related research domain. *New Ideas in Psychology*, 56, 100752. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2019.100752>

Mavilidi, M.F., Mason, C., Leahy, A.A. et al. Effect of a Time-Efficient Physical Activity Intervention on Senior School Students' On-Task Behaviour and Subjective Vitality: the 'Burn 2 Learn' Cluster Randomised Controlled Trial. *Educ Psychol Rev* 33, 299–323 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09537-x>

Ministerie van Algemene Zaken. (2022, 10 november). AOW-leeftijd stijgt minder snel. Pensioen | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/toekomst-pensioenstelsel/aow-leeftijd-stijgt-minder-snel>

Mol, P. J. (2015). Langdurig zitten, een nieuw arbeidsrisico? Kenniscentrum sport & bewegen. Geraadpleegd op 2 februari 2023, van

https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl/kennisbank/publicaties/?langdurig-zitten-een-nieuwarbeidsrisico&kb_id=16035#:~:text=We%20spreken%20van%20sedentair%20gedrag,of%20ligt%20maar%20niet%20slaapt.

Ng, J. Y. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., & Williams, G. C. (2012). Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 325–340.

Nishii, L.H., Lepak, D.P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.

Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291–302. doi:10.1037/0021-9010.78.2.291

Olsen, J. M., & Nesbitt, B. J. (2010). Health Coaching to Improve Healthy Lifestyle Behaviors: An Integrative Review. *American Journal of Health Promotion*, 25(1), e1–e12. <https://doi.org/10.4278/ajhp.090313-lit-101>

Olsthoorn, M., Roeters, A., & Sociaal en Cultureel Planbureau. (2023). Reflectie SCP op Aanpak Arbeidsmarktkrapte: Krappe arbeidsmarkt vraagt om meer mensgerichte oplossingen. Geraadpleegd op 7 maart 2023, van <https://repository.scp.nl/bitstream/handle/publications/1362/Kennisnotitie%2bKrapte%2bArbeidsmarkt.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Task Force Comm. Prev. Serv. 2007. *Proceedings of the Task Force Meeting: Worksite Reviews*. Atlanta, GA: Cent. Dis. Control Prev.

Teixeira, P., Carraça, E. V., Markland, D., Silva, M. N., & Ryan, R. M. (2012). Exercise, physical activity, and self-determination theory: A systematic review. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9(1), 78. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-78>

Thijssen, J.G.L., Heijden, B.I.J.M. van der, & Rocco, T.S., (2008). *Toward the Employability Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives*. Florida International University.

TNO. (2015). *NATIONALE ENQUÊTE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN 2015: Methodologie en globale resultaten*. TNO. Geraadpleegd op 24 januari 2023, van <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/publicaties/nea-2015/>

Sax, M., Engelen, M., Witkamp, A., & Walz, G. (2019). *Gezond en veilig werken: Onderzoek naar het stelsel voor gezond en veilig werken sinds de beleidsagenda 2012*. In Rijksoverheid. *De Beleidsonderzoekers*. Geraadpleegd op 24 januari 2023, van <https://open.overheid.nl/repository/ronl-118deedb-80b5-4d1d-b1a4-bade5bc7b5b1/1/pdf/definitief-rapport-27-januari-dbo.pdf>

SER (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag, Sociaal Economische Raad.

Robroek SJ, van Lenthe FJ, van Empelen P, Burdorf A: Determinants of participation in

- worksite health promotion programmes: a systematic review. *Int J Behav Nutr Phys Act.* 2009, 6: 26-10.1186/1479-5868-6-26.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol 38. Perspectives on motivation* (pp.237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-7
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Publishing.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryan, R.M. & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529-565
- Weick, K. E. (1996). Sensemaking in Organizations. *Academy of Management Review*, 21(4), 1226. <https://doi.org/10.2307/259169>
- Wierenga, D., Engbers, L. H., Van Empelen, P., Duijts, S., Hildebrandt, V. H., & Van Mechelen, W. (2013). What is actually measured in process evaluations for worksite health promotion programs: a systematic review. *BMC Public Health*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-1190>
- Vaandrager, L., Peeters, J., Bosman, A., & Schouteten, R. L. J. (2013). Vitale Medewerkers in vitale organisaties: De resultaten van de sectoranalyse binnen het WO. In Radboud Universiteit. Den Haag : SoFoKles. Geraadpleegd op 13 maart 2023, van <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/145140/145140.pdf>
- Van Bogerijen, I. (2009). *Wat beweegt vrachtwagenchauffeurs?* [Masterscriptie]. Universiteit Utrecht.
- Vansteenkiste, M., Chen, B., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van Der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216–236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! *Gedrag & Organisatie*, 25(4), 400–418. https://www.gedragenorganisatie.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/GO-25-4-400/Vitaliteitsmanagement-je-hoeft-niet-ziek-te-zijn-om-beter-te-wordsen
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4). <https://doi.org/10.5117/2011.024.004.357>

Visser, M. (2001). De beleidsparadox: hoe regels hun eigen naleving verhinderen. *Liberaal Reveil*, 42, 34–36. <http://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/178152>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE.

Witard, O.C., McGlory, C., Hamilton, D.L. et al. Growing older with health and vitality: a nexus of physical activity, exercise and nutrition. *Biogerontology* 17, 529–546 (2016). <https://doi.org/10.1007/s10522-016-9637-9>

World Health Organization. Regional Office for Europe. (1999). *Healthy living : what is a healthy lifestyle?*. Copenhagen : WHO Regional Office for Europe. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/108180>

World Health Organization. (2020). *Decade of healthy ageing: baseline report*. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/338677>. License: CC BY-NC-SA 3.0 IGO

11. Bijlagen

Topic lijst interviews - Deelnemers

Topic	Vraag	Doorvraag
Opening algemeen		
	Kun je vertellen over je werk en hoelang je het al doet?	a. Wat zijn de leuke aspecten en minder leuke aspecten van je werk?
	Waar bestaat je werk precies uit? Welke handelingen? Wat versta jij onder vitaliteit?	a. In hoeverre beïnvloedt je werk je vitaliteit? <i>Def vitaliteit:</i> Vitaliteit is een combinatie van motivatie en energie. Het hebben van een gevoel van levenskracht.
	In hoeverre ben jij met je vitaliteit/ gezondheid bezig?	a. Waarom in deze mate?
	Maak je gebruik van het HelloWellbeing aanbod?	a. Aan welke sportlessen/ webinars/ coaching/ modules doe je mee?
	Wat vindt je positief aan het programma?	a. Waarom is dat belangrijk?
	Wat vindt je negatief aan het programma?	a. Hoe zou dit verbeterd kunnen worden?
Autonomie		
	Waarom doe je mee met het HelloWellbeing programma? Wat motiveert je?	a. Waarom is dit belangrijk voor jou?
	Wat verwacht je van het programma?	
	Hoe ben je in contact gekomen met het programma? Was dat een eigen keuze of ben je ook beïnvloed door andere?	In hoeverre kun je jezelf motiveren om mee te doen? Te sporten en te bewegen?
	Heb je het gevoel zelf controle te hebben over	a. Zo nee, hoe komt dit?

	deelname aan het programma?	b. Hoe zou dit gevoel vergroot kunnen worden?
Verbondenheid		
	Hoe belangrijk vind je het programma?	
	Hoeveel verbinding voel je met je collega's?	a. Zou je meer verbinding willen? b. Hoe uit deze verbinding zich?
	Hoe belangrijk is sport en bewegen voor je?	a. Zou je meer verbinding willen? b. Hoe uit deze verbinding zich?
	Voel jij je gesteund door je werkgever om mee te doen aan het programma/ te werken aan je vitaliteit?	a. Hoe ziet deze steun eruit?
	In hoeverre steunen je collega's of leidinggevenden je om mee te doen?	a. Doen jullie wel eens samen mee aan sportlessen of ander aanbod?
	Vind jij dat je werkgever (meer) verantwoordelijkheid moet nemen voor de vitaliteit jou en je collega's?	a. Zo ja, hoe zouden ze dit kunnen doen?
Competentie		
	Hoe vitaal vindt je jezelf?	Vind je het moeilijk om vitaal te zijn
	Hoe classificeer je jezelf als sporter?	a. Wat gaat je makkelijk en minder makkelijk af?
	Hoe moeilijk vind je sporten en bewegen?	
	In welke mate ben je naar jouw gevoel in staat om mee te kunnen doen aan HelloWellbeing?	a. Ervaar je weleens barrières om mee te kunnen doen?
	Heb je het gevoel dat je niveau goed genoeg is om met de lessen mee te kunnen doen?	a. Zo nee, hoe zou deze vergroot kunnen worden? b. Is het uitdagend genoeg?

	Moet je behalve het sporten ook andere dingen kunnen om deel te kunnen nemen?	
Afsluitend	Zijn er nog dingen die niet benoemd zijn en die je wel wilt bespreken?	

Topic lijst – niet-deelnemers

<i>Topic</i>	<i>Vraag</i>	<i>Doorvraag</i>
Opening algemeen		
	Kun je vertellen over je werk en hoelang je het al doet?	
	Uit welke activiteiten/handelingen bestaat je werk? (hoeveel bewegingen?) Wat versta jij onder vitaliteit?	a. In hoeverre beïnvloedt je werk je vitaliteit? <i>Def vitaliteit:</i> Vitaliteit is een combinatie van motivatie en energie. Het hebben van een gevoel van levenskracht.
	In hoeverre ben jij met je vitaliteit/ gezondheid bezig?	a. Waarom in deze mate?
	Hoe belangrijk is vitaliteit in jouw werk?	a. Vind je het zelf belangrijk om vitaal te zijn voor je werk?
	Doe je buiten werk aan sport?	
	Wat vindt jij van de volgende stelling: "Tijdens werk, werken aan jezelf, heel normaal"	
Autonomie		
	Om welke reden(en) doe je niet mee aan het programma?	a. Waarom is dit belangrijk voor jou?
	Heb je eerder wel deelgenomen aan dit programma of andere programma's?	a. Zo ja, hoe vond je dit? b. Waarom heb je besloten te stoppen/ niet meer mee te doen? c. Wat heeft je weerhouden om mee te doen?
	Wat verwacht jij van vitaliteitsprogramma's?	
	Denk je dat deelname aan het programma waardevol zou kunnen zijn?	a. Welke waarden levert het dan op?
	Wat zou jou kunnen stimuleren om toch deel te gaan nemen aan het programma?	a. Zou je werkgever hier iets in kunnen betekenen?

	Vind je dat je werkgever verantwoordelijkheid moet nemen voor jouw vitaliteit?	a. Zo ja, hoe zouden ze dit kunnen doen?
Verbondenheid		
	Doen collega's van je mee aan het programma naar jouw weten?	
	Hoe verbonden voel jij je met je collega's?	a. Wat zijn je behoeften daarin? b. Hoe zou jij het vinden om te sporten samen met collega's?
	Hoe belangrijk is sport en fysieke activiteit voor je?	a. Waarom is dat?
	Voel jij je gesteund door je werkgever om mee te doen aan het programma/ te werken aan je vitaliteit?	a. Hoe ziet deze steun eruit?
	In hoeverre steunen je collega's of leidinggevenden je om mee te doen?	a. Hoe ziet deze steun eruit?
Competentie		
	Hoe vitaal voel jij jezelf?	a. Waarom deze mate?
	Hoe zou jij jezelf classificeren als sporter?	a. Hoe moeilijk vind je sporten en bewegen? b. Wat gaat je makkelijk en moeilijker af?
	Heb je het gevoel over genoeg kennis te beschikken om je vitaliteit te kunnen vergroten?	a. Zo nee, hoe zou deze vergroot kunnen worden?
Afsluitend	Zijn er nog dingen die niet benoemd zijn en die je wel wilt bespreken?	

Topic lijst observaties

Topic	Observatievraag/punt	Notities observatie
<i>Voorafgaand aan activiteit</i>	Wat gebeurt er voor de les/ activiteit begint?	
	Hoe reageren medewerkers op aankomst van bewegcoach?	
	Weten medewerkers van het HelloWellbeing programma af?	
	Hoe zijn mensen uitgenodigd?	
	Zijn er mensen gepland die niet komen?	
<i>Autonomie</i>		
	Wat lijkt men te motiveren om mee te doen met de bewegcoach/ deel te nemen aan de activiteiten?	
	Op welke manier doen zij mee met de activiteit? (met plezier, tegenzin, anders)	
	Wat is de rol van bewegcoach? In hoeverre moet hij/zij medewerkers motiveren mee te doen?	
	Is het duidelijk wat de deelnemers moeten doen?	
<i>Verbondenheid</i>		
	Hoeveel personen doen er mee met de activiteit?	
	Op welke manier laten mensen weten dat ze wel of niet meedoen?	
	Op wat voor wijze is er interactie tussen de medewerkers? Stimuleren ze elkaar? Hoe doen zij dit? Hoe reageren anderen hierop?	
	Op wat voor wijze is er interactie tussen de medewerkers en bewegcoach?	

	Lijkt er sprake van een band tussen collega's?	
	Verbindt de bewegcoach mensen of doen ze dat zelf?	
Competentie		
	Is het niveau van de deelnemers genoeg om mee te doen aan de activiteit van de bewegcoach?	
	Lukt het/loopt het bij iedereen?	
	Wat doen deelnemers als het niet lukt?	
	Wat doet de bewegcoach als het niet lukt bij deelnemers?	
	Daagt de coach uit?	
	Is er een instructie?	
Na de activiteit		
	Wat gebeurt er na de les/ activiteit?	
	Bespreken medewerkers nog na? Gaan ze direct weer aan het werk?	
	Bespreekt de bewegcoach nog na? Gaat hij/zij direct verder?	
	Wordt er verwezen naar HelloWellbeing?	
Opvallendheden		
	Waren er opvallende gedragingen/gebeurtenissen?	
	Wat viel in positieve zin op in het algemeen?	
	Wat viel in negatieve zin op in het algemeen?	

Codeboom

Participatie aan vitaliteitsprogramma

Motiverende factoren

Demotiverende factoren

Communicatiefactoren

- Verbetering & Groei
- Team leider
- Ontspanning & Energie
- Samen sporten
- Plezier
- Gezondheid bevordering
- Beweeg coach

- Negatief zelfbeeld
- Concurrerende alternatieven
- Werkdruk, taken, privé
- Schaamte
- Praktische belemmeringen
- Online lessen

- Bekendheid programma
- Onoverzichtelijkheid Intranet
- Onheldere afspraken