

# ‘Pak uit, sportschoenen aan’

*Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die Human Resource managers toekennen aan bewegingsstimulering op het werk*



Maartje Snelders  
Amsterdam, juli 2010



Universiteit Utrecht

**SPORT  
& ZAKEN**

# 'Pak uit, sportschoenen aan'

*Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die Human Resource managers  
toekennen aan bewegingsstimulering op het werk*

Opleiding: Universiteit Utrecht  
Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisationswetenschap  
Master Sportbeleid en Sportmanagement

Eerste begeleider: Drs. N. van Amsterdam

Tweede lezer: Dr. I.E.C. Claringbould

Auteur: Maartje Snelders  
Orteliuskade 54-h  
1057 AK Amsterdam  
[maartje85@yahoo.com](mailto:maartje85@yahoo.com)  
Studentnummer 3199169

Amsterdam, juli 2010

## Woord vooraf

Voor u ligt het resultaat van ruim een half jaar onderzoek dat de afsluiting vormt van de masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement. Aan het begin van het laatste studiejaar ben ik gaan nadenken over het onderwerp waarop ik zou afstuderen. Na bijna twee jaar stage bij de pijler bedrijfssport van Sport & Zaken kwam het onderwerp van dit onderzoek niet uit de lucht vallen, namelijk bewegingsstimulering dat georganiseerd wordt vanuit de werkgever. Een onderwerp waar ik een goede wetenschappelijke afstudeervraag uit kon ontwikkelen en dat tevens een meerwaarde heeft voor Sport & Zaken. Na diverse overleggen werd besloten dat het onderzoek zou gaan over de betekenissen die Human Resource managers toekennen aan bewegingsstimulering op het werk. Dit rapport omvat de resultaten en conclusies die ik naar aanleiding van diverse interviews over dit onderwerp heb getrokken.

Zonder de hulp van een aantal personen was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Daarom wil ik graag diverse personen bedanken. Allereerst de (oud) medewerkers van stichting Sport & Zaken. Twee jaar geleden kwam ik binnen op Papendal voor de eerste dag van mijn stage en werd ik direct opgenomen in de hechte groep mensen die Sport & Zaken is. Uiteraard wil ik speciaal mijn stagebegeleider Eric van der Veer bedanken voor zijn begeleiding. Ook al liet je me de eerste drie weken van mijn stage alleen achter op kantoor, ik heb erg veel geleerd door nauw met je samen te werken. Ik heb de zelfstandigheid en vrijheid die ik van je kreeg als erg prettig en uitermate leerzaam ervaren.

Daarnaast wil ik op deze plek Noortje van Amsterdam, mijn afstudeerbegeleidster, bedanken. Ik heb veel gehad aan je immer positieve, maar kritische houding ten opzichte van mij en mijn schrijfsels. De betrokkenheid die je toonde was voor mij een stimulans om er vol voor te blijven gaan en niet op te geven. Ik vond het erg prettig om met je samen te werken.

Grote dank gaat uit naar mijn ouders die mij onvoorwaardelijk tijdens mijn beide studies gesteund hebben. Zonder deze steun had ik het nooit gered om twee studies succesvol af te ronden.

Maar laat ik vooral de personen die eigenlijk de totstandkoming van dit onderzoeksrapport mogelijk hebben gemaakt niet vergeten. Mijn grote dank gaat uit naar de elf personen die ik heb mogen interviewen. Als jullie geen tijd voor mij hadden willen vrijmaken was dit rapport nooit geschreven. Bedankt voor jullie moeite en interesse. Jullie gaven allemaal aan dit rapport graag te willen ontvangen en waren erg benieuwd naar de uitkomsten, ik hoop dat het aan jullie verwachtingen voldoet.

Dan rest mij alleen nog u veel plezier te wensen bij het lezen van dit rapport.

Maartje Snelders  
Amsterdam, juni 2010

## Samenvatting

Sporten en bewegen is gezond! Met de komst van het Olympisch Plan 2028 wordt hier maar weer eens de nadruk op gelegd. Meer Nederlanders moeten in 2016 sporten. Dit moet bewerkstelligd worden door binnen verschillende settings sport en bewegen te stimuleren. Één van deze settings is werk. Door sport via de werkgever te stimuleren wordt een groot gedeelte van de Nederlandse bevolking bereikt. Stichting Sport & Zaken is als partner genoemd in het Olympisch Plan 2028 om hier uitvoering aan te geven. Via de pijler Bedrijfssport, waar bedrijven bedrijfssporttrajecten af kunnen nemen van de georganiseerde sport (sportbonden en sportverenigingen), moet het aantal sportende werknemers stijgen.

Dit onderzoek richt zich op het vergroten van de kennis die momenteel aanwezig is over het onderwerp bewegingsstimulering op het werk. Door meer kennis te creëren over de behoeften die werkgevers op dit gebied hebben, kan het aanbod van onder andere Sport & Zaken en de sportbonden beter afgestemd worden op de wensen van de bedrijven. De Human Resource manager heeft binnen veel organisaties een belangrijke rol als het gaat om bewegingsstimulering. Deze managers hebben vaak een beslissend vermogen als het gaat om het organiseren van bewegingsstimulering.

De vraag waarmee dit onderzocht wordt luidt als volgt: "*Welke betekenissen geven Human Resource managers aan bewegingsstimulering op het werk?*" Om deze vraag goed te beantwoorden, is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met een interpretatieve en kritische benadering. Er zijn elf semi-gestructureerde interviews gehouden met Human Resource managers van verschillende bedrijven. Deze bedrijven zijn onder andere werkzaam in de voedingsbranche en zakelijke dienstverlening.

Uit de interviews komt onder andere naar voren dat bewegen door de Human Resource managers als een onderdeel van een gezonde leefstijl gezien wordt. De meeste organisaties organiseren naast bewegingsstimulering, ook gezond voedsel, een health check en stoelmassages. De verantwoordelijkheid om hier gebruik van te maken ligt bij de werknemers, maar de Human Resource managers vinden het wel belangrijk om dit te faciliteren en stimuleren. Gezondheid bestaat volgens de Human Resource managers uit een mentale en fysieke component, waarbij de mentale component belangrijker wordt geacht dan de fysieke. Om deze initiatieven te laten slagen is het belangrijk dat de directie achter de initiatieven staat en dat de initiatieven aansluiten bij de wensen van de werknemers.

De betekenissen die de Human Resource managers toekennen aan bewegingsstimulering komen voort uit hun eigen ervaringen. De Human Resource managers vinden sporten zelf leuk om te doen en ze bewegen voor hun ontspanning en gezondheid. Daarom zetten ze bewegen veelal in als middel voor de werknemers: omdat sporten leuk is, om de gezondheid van de werknemers te verbeteren en om ze te laten ontspannen. Hoewel de Human Resource managers dit allemaal erg belangrijk vinden, blijven ze wel van mening dat het de verantwoordelijkheid van de werknemer blijft om hier ook daadwerkelijk iets mee te doen.

Bewegingsstimulering heeft zeker een toekomst. Zowel de werkgevers als de werknemers zien de voordelen van bewegen via de werkgever. De uitdaging voor organisaties als Sport & Zaken ligt in het meetbaar maken van de initiatieven zodat deze makkelijker te legitimeren zijn. Ook het samenwerken met andere partijen die vergelijkbare initiatieven aanbieden is aan te bevelen.

## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Woord vooraf .....                                       | 1  |
| Samenvatting.....  | 2  |
| 1. Inleiding .....                                       | 5  |
| 1.1 Aanleiding .....                                     | 5  |
| 1.2 De opdrachtgever: Sport & Zaken .....                | 6  |
| 1.3 Doelstelling .....                                   | 7  |
| 1.4 Wetenschappelijke relevantie .....                   | 8  |
| 1.5 Opbouw van het rapport .....                         | 8  |
| 2. Literatuurstudie .....                                | 10 |
| 2.1 Maatschappelijke trends .....                        | 10 |
| 2.2 Betekenissen die aan gezondheid gegeven worden ..... | 14 |
| 2.3 Verantwoordelijkheidsissue .....                     | 16 |
| 2.4 Bewegingsstimulering op het werk .....               | 16 |
| 2.5 Resumé .....   | 21 |
| 3. Theoretisch kader .....                               | 22 |
| 3.1 Wetenschapsfilosofie .....                           | 22 |
| 3.2 Betekenisconstructie .....                           | 23 |
| 3.3 Gebruik van discourses .....                         | 25 |
| 4. Onderzoeksvragen.....                                 | 27 |
| 4.1 Probleemstelling.....                                | 27 |
| 4.2 Definities van de belangrijkste begrippen.....       | 27 |
| 5. Methodologie .....                                    | 29 |
| 5.1 Onderzoeksperspectief.....                           | 29 |
| 5.2 Onderzoeksinstrument: de onderzoeker.....            | 29 |
| 5.3 Onderzoekspopulatie.....                             | 30 |
| 5.4 Onderzoeksmethode .....                              | 31 |
| 5.5 Validiteit.....                                      | 32 |
| 6. Resultaten.....                                       | 34 |
| 6.1 Algemeen.....  | 34 |
| 6.2 Bewegingsstimulering.....                            | 34 |
| 6.3 Gezondheid.....                                      | 39 |
| 6.4 In de praktijk.....                                  | 43 |
| 6.5 Resumé .....   | 48 |

|  |    |
|--|----|
| 7. Discussie .....                             | 49 |
| 7.1 Bewegingsstimulering op het werk .....     | 49 |
| 7.2 Gezondheid en gezond gedrag .....          | 53 |
| 7.3 Verantwoordelijkheid .....                 | 55 |
| 8. Conclusie .....                             | 57 |
| 8.1 Beantwoording deelvragen .....             | 57 |
| 8.2 Beantwoording hoofdvraag.....              | 59 |
| 9. Aanbevelingen.....                          | 60 |
| 9.1 Reflexie op het onderzoeksproces .....     | 60 |
| 9.2 Aanbevelingen vervolgonderzoek .....       | 60 |
| 9.3 Aanbevelingen stichting Sport & Zaken..... | 61 |
| Literatuurlijst .....                          | 63 |
| Bijlagen .....                                 | 68 |
| 1. Topic lijst.....                            | 68 |

## 1. Inleiding

*“Wie zich in het zweet werkt, werkt harder” (Kreule, 2010)*

*“Hoe meer sport hoe beter. Ik denk dat de meeste werkgevers in Nederland dat nu wel beseffen”*

*(Terpstra, 2009)*

*“Sporten en bewegen: goed voor de baas!” (Oosterwijk, 2009)*

*“Werknemers moeten meer sporten” (Internet, 2009)*

*“Zorgverzekeraar zet sportclinics in tegen verzuim” (Baroncini, 2008)*

*“Samen bewegen, Rabobank Arnhem onderneemt actie”(Drijfhout, 2008)*

*“Sporten goed voor gezondheid én carrière”(Redactie nu.nl, 2010)*

De hierboven staande zinnen zijn koppen uit verschillende media<sup>1</sup>. De boodschap is duidelijk, als je gezond wilt zijn moet je sporten. Voor de werkgever geldt, wil je personeel dat harder werkt en minder verzuimt, zorg dat ze gaan sporten. Deze gedachtegang over gezondheid overheerst momenteel de Nederlandse samenleving. Met de komst van het Olympisch Plan 2028 is hier nog eens extra de nadruk op gelegd, in 2016 moet Nederland op Olympisch Niveau zijn. Hiervoor zijn verschillende ambities opgesteld. Het stimuleren van sporten en bewegen valt onder de breedtesport- en de welzijnsambitie. De breedtesportambitie houdt in dat Nederland in 2016 een samenleving is waarbij het beoefenen en beleven van sport voor jong en oud een belangrijke kwaliteit van hun leven en dat minimaal 75% van de Nederlanders, uit alle lagen van de (multiculturele) samenleving, in 2016 regelmatig aan sport doet. De welzijnsambitie houdt in dat Nederland in 2016 een gezonde bevolking heeft: fitte werknemers, vitale ouderen en minder mensen (vooral kinderen) met overgewicht en dat voldoende beweging en gezonde voeding de norm zijn.

### 1.1 Aanleiding

Met het oog op het binnenhalen van de Olympische Spelen wil NOC\*NSF Nederland op Olympisch niveau brengen. Één van de doelstelling daarin is de sportdeelname verhogen. De huidige sportdeelname ligt op 65%. NOC\*NSF wil in 2016 de sportdeelname verhoogd hebben naar 75%. Mensen die nu niet of niet voldoende sporten zullen dus overgehaald moeten worden om te gaan sporten (OP2028). De doelgroepen die volgens NOC\*NSF kansrijk zijn, zijn scholieren/studenten (14-22 jaar), ouders van jonge kinderen, jonge ouders (25-34 jaar), herintreders/oud sporters (45-54 jaar) en de definitieve afhakers/ouderen (60+). Deze doelgroepen moeten op verschillende manieren gestimuleerd worden om weer te gaan sporten. Het werk is een goede plaats om sporten en bewegen voor de doelgroep jonge ouders en herintreders te stimuleren. NOC\*NSF heeft om deze reden sporten via het bedrijf als één van de speerpunten benoemd (Expertrapport NOC\*NSF 2009). NOC\*NSF wil een echte breedtesportcultuur creëren, te beginnen door werknemers (weer) te laten sporten door bedrijfssport te bevorderen.

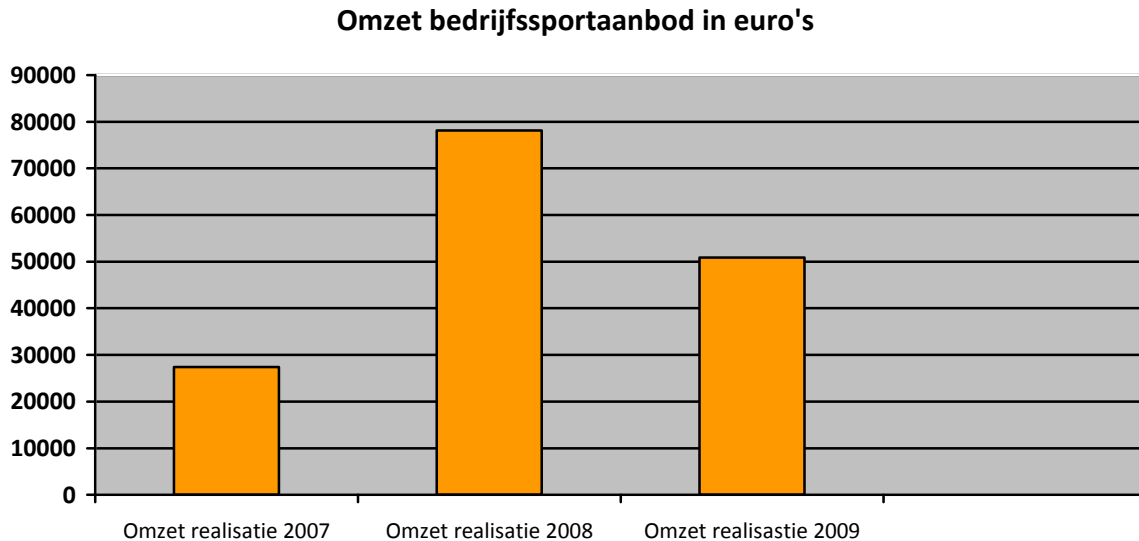
---

<sup>1</sup> AD weekend, Vno-ncw.nl, SB&M, Forum, P&O actueel, Health in Bedrijf, nu.nl

Ook kan sporten via het bedrijf bijdragen aan de welzijnsambitie. Door meer werknemers te laten sporten, wordt de bevolking gezonder (fitted werknemers) en door gezonde voeding te stimuleren onder werknemers wordt voldoende beweging en gezonde voeding de norm.

Sport & Zaken wordt in het Expertrapport van NOC\*NSF genoemd als één van de partners om bedrijfssport verder te ontwikkelen. De pijler bedrijfssport valt nu drie jaar onder de vlag van Sport & Zaken. Eind 2009 heeft Sport & Zaken geconstateerd dat er in 2009 minder bedrijfssport trajecten zijn afgenomen dan in 2008 (zie figuur 1.). Sport & Zaken denkt dat dit voornamelijk door de economische crisis komt, maar er kunnen meer factoren verantwoordelijk zijn voor deze afname. Sport & Zaken constateert namelijk dat bepaalde sporten, waaronder hardlopen en mountainbiken, veel afgenomen worden. Een aantal andere sporten wordt niet of nauwelijks afgenomen. Waarom de ene sport beter verkoopt dan de andere is voor Sport & Zaken niet geheel duidelijk. Er zijn wel vermoedens, maar of deze kloppen is niet bekend.

Één van de vragen die er ligt is of het bedrijfssport-aanbod van Sport & Zaken wel aansluit op de wensen van de werkgevers en werknemers. Mede met dit onderzoek wil Sport & Zaken beter inzicht krijgen in de wensen en behoeften van werkgevers op het gebied van bewegingsstimulering. Met deze inzichten kan het bedrijfssport-aanbod van Sport & Zaken beter op de markt worden afgestemd. Sport & Zaken kan de sportbonden beter adviseren over het soort bedrijfssport-aanbod dat aanslaat bij de werkgevers en kan haar marketing beter afstemmen op de wensen van de werkgevers. Hopelijk leidt dit er toe dat er meer bedrijven bedrijfssport voor haar werknemers gaan organiseren, waardoor er meer gesport gaat worden in Nederland.



*Figuur 1.: Omzet bedrijfssport 2007, 2008 en 2009*

## 1.2 De opdrachtgever: Sport & Zaken

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van stichting Sport & Zaken. Sport & Zaken is in 2003 opgericht naar voorbeeld van de stichting Kunst & Zaken. Het doel van de initiatiefnemers, NOC\*NSF, VNO-NCW, ING en Boer & Croon was om een stichting op te richten die de sport duurzaam kan



versterken door het bedrijfsleven bij de sport te betrekken. In de stichting Kunst & Zaken vonden zij het perfecte voorbeeld.

Toen Sport & Zaken in 2003 werd opgericht, was de enige pijler advies. Bij deze pijler zijn bedrijven aangesloten die kosteloos hun expertise beschikbaar stellen voor vraagstukken van sportbonden en verenigingen. In 2007 kwamen hier de pijler Bedrijfssport en de sportbestuurdersdatabase bij. Voor de pijler Bedrijfssport wordt het sportaanbod van diverse sportbonden verkocht aan het bedrijfsleven. In de sportbestuurdersdatabase staan mensen die interesse hebben in een bestuursfunctie bij een sportbond. Sport & Zaken zoekt bij een aanvraag van een sportbond in haar eigen database en zet één van de aangesloten searchbureaus aan het werk om een geschikte kandidaat te vinden. In 2009 is de laatste pijler Goud op de Werkvloer opgestart. In samenwerking met Randstad zoekt de programmamanager bedrijven die een topsporter met een A, B, of *high potential* status in dienst willen nemen.

Dit onderzoek wordt in opdracht van de pijler Bedrijfssport gedaan. NOC\*NSF is in 2006 met het concept Bedrijfssport begonnen, maar heeft dit in 2007 overgedragen aan Sport & Zaken. Bij deze pijler zijn geen bedrijven maar bonden aangesloten. Op het moment van schrijven zijn vijftien sportbonden aangesloten bij het bedrijfssport-portaal. Bonden bieden via Sport & Zaken hun bedrijfssport-aanbod aan, aan het bedrijfsleven. Het sportaanbod van de bonden is samengevat in de Sport & Zaken menukaart en wordt door Sport & Zaken aangeboden aan het bedrijfsleven. Bonden genereren hier extra inkomsten uit en creëren een nieuwe mogelijkheid om leden te werven. Sport & Zaken ziet in deze dienstverlening de mogelijkheid om iets terug te doen vanuit de sport voor het bedrijfsleven. De bedrijven die kosteloos hun expertise beschikbaar stellen, kunnen nu immers gebruik maken van de expertise op het gebied van verantwoord sporten dat de bonden bezitten.

### 1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. De opdrachtgever, Sport & Zaken wil meer inzicht verkrijgen in de beweegredenen van bedrijven om al dan niet bewegingsstimulering aan te bieden aan haar werknemers. Met deze kennis kunnen het beweegaanbod en de interventies die verschillende organisatie aanbieden, beter afgestemd worden op de daadwerkelijke vraag vanuit het bedrijfsleven. De pijler bedrijfssport binnen Sport & Zaken is zelfvoorzienend, wat betekent dat er naast de te ontvangen subsidies, geld uit de trajecten gegenereerd moet worden om de pijler te financieren. Jaarlijks moeten er dus voldoende trajecten worden georganiseerd en overige diensten worden verleend om voldoende omzet te genereren. Hoe meer er bekend is over de wensen van het bedrijfsleven op dit gebied, hoe beter het aanbod hierop kan worden afgestemd. Dit moet leiden tot meer verkochte bedrijfssport-trajecten

Uit dit onderzoek zal eveneens blijken of bedrijven behoefte hebben aan organisaties die interventies op het gebied van bewegen aanbieden. Mocht uit dit onderzoek blijken dat deze behoefte er niet is, moeten organisaties als het NISB en Sport & Zaken bij zichzelf te rade gaan of het aanbieden van interventies op deze manier nog toekomst heeft. Er zullen dan andere manieren gevonden moeten worden om werknemers meer aan het sporten te krijgen.

Tevens vormt dit onderzoek mijn masterthesis voor de opleiding Sportbeleid en Sportmanagement. Met dit onderzoek toon ik aan voldoende kennis te bezitten om een onderzoek op wetenschappelijk niveau uit te voeren en af te studeren.

#### 1.4 Wetenschappelijke relevantie

Uit de paragraaf hierboven wordt duidelijk wat de praktische relevantie van dit onderzoek is. Organisaties als Sport & Zaken, het NISB en Olympisch Vuur zijn gebaat bij meer kennis over de betekenissen die Human Resource (HR) managers toekennen aan bewegingsstimulering op het werk. Maar welke wetenschappelijke relevantie heeft dit onderzoek? Wat kan dit onderzoek toevoegen aan de al bestaande literatuur?

In de literatuur is veel te vinden over de positieve effecten van bewegen en sporten. Deze effecten zijn onder andere het voorkomen van hart- en vaatziekten en andere chronische aandoeningen (Bouchard, Shephard & Stephens, 1994). Op het mentale vlak liggen de voordelen in het verminderen van mensen met depressies, woede, cynisch wantrouwen en stress (Hassmén, Koivula & Uutela, 2000). Ook economisch gezien heeft bewegen een positief effect. Werknemers verzuimen minder, zijn productiever en de zorgkosten zijn lager. De bewegende Nederlander heeft dus voor de maatschappij en het bedrijf een groot voordeel (Gilmartin, 2002 in Downey & Sharp, 2007).

Volgens Gilmartin (2002); Arneson & Ekberg (2002); Coulter (2006) en Atlantis et al. (2006) (in Downey & Sharp, 2007) is werk een goede plek om bewegen te stimuleren. Het grootste gedeelte van de bevolking is immers werkzaam. Uit onderzoek blijkt dat de HR manager een beslissend vermogen heeft in het wel of niet organiseren van bewegingsstimulering. Weinig onderzoek is er te vinden naar welke betekenissen ze aan bewegingsstimulering toekennen. Één onderzoek geeft de motieven van HR managers weer om bewegingsstimulering te implementeren in de organisatie (Downey & Sharp 2007). De algemene motieven zijn hiermee bekend, maar welke betekenissen, voorwaarden, ideeën en gedachten ze hier over hebben is hiermee allerminst duidelijk. Verder onderzoek is nodig om deze betekenissen te verduidelijken. Daarmee kan verduidelijkt worden hoe het komt dat bedrijven bewegingsstimulering wel belangrijk vinden, maar het niet implementeren in de organisatie.

#### 1.5 Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 wordt de relevante literatuur besproken in de literatuurstudie. Hieruit komen de concepten naar voren waar ook tijdens de interviews mee gewerkt wordt. In verschillende paragrafen worden onder de andere de huidige maatschappelijke trends besproken die van toepassing zijn voor dit onderzoek, de verschillende betekenissen die aan gezondheid gegeven worden en wordt het verantwoordelijkheidsissue besproken.

Hoofdstuk 3 omvat het theoretisch kader. Hierin worden de wetenschapsfilosofie (3.1) van dit onderzoek besproken en ook waarom de keuze gemaakt is voor deze filosofie. Vervolgens wordt het begrip betekenisgeving uitgelegd (3.2). Aan de hand van voorbeelden wordt duidelijk gemaakt wat de zeven kenmerken van betekenisconstructie voor invloed hebben op dit onderzoek. In paragraaf 3.3 wordt het gebruik van de kritische benadering toegelicht.

In hoofdstuk 4 wordt de probleemstelling (4.1.) van dit onderzoek geschetst. Waarom is het nodig dat dit onderzoek gedaan wordt en tot welke hoofd- en deelvragen leiden de literatuurstudie, het theoretisch kader en de probleemstelling. In paragraaf 4.2 wordt een toelichting gegeven op de belangrijkste begrippen uit de hoofd- en deelvragen.

Hoofdstuk 5 bevat de methodologie van dit onderzoek. In paragraaf 5.1 wordt onderzoeksperspectief besproken. Zowel het voorkeursperspectief van de onderzoeker als het perspectief dat voor dit onderzoek gehanteerd wordt komen hierin ter sprake. Paragraaf 5.2 omvat de uitleg van de onderzoeksmethoden die gehanteerd zijn. In paragraaf 5.3 wordt beschreven hoe de respondenten geselecteerd zijn en aan welke criteria ze moesten voldoen. In de laatste paragraaf (5.4) worden de verschillende kenmerken van validiteit besproken. Deze kenmerken worden vervolgens gekoppeld aan dit onderzoek.

In hoofdstuk 6 worden de resultaten beschreven. De resultaten bestaan uit vier verschillende paragrafen waar onder andere ingegaan wordt op hoe er invulling wordt gegeven aan bewegingsstimuleringen op het werk. Later wordt het gezondheidsmotief van de HR managers verder uitgediept. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een stuk dat gaat over de praktische invulling van bewegingsstimulering op het werk.

Hoofdstuk 7 bevat de discussie van dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden de resultaten vergeleken met de theorie uit de literatuurstudie. De resultaten en literatuur worden bediscussieerd op drie punten; bewegingsstimulering op het werk, gezondheid en verantwoordelijkheid.

In hoofdstuk 8 worden de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek beantwoord. Allereerst wordt een antwoord op de deelvragen geformuleerd, om vervolgens met de antwoorden op de deelvragen de hoofdvraag te beantwoorden.

In hoofdstuk 9 worden de aanbevelingen die naar aanleiding van dit onderzoek naar voren komen beschreven. Deze aanbevelingen bestaan uit een reflexie op dit onderzoek, aanbevelingen voor een vervolgonderzoek en praktische aanbeveling voor stichting Sport & Zaken die ik opgesteld naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek.

## 2. Literatuurstudie

De literatuurstudie vormt de basis van dit onderzoek. In hoofdstuk 1 heeft u kunnen lezen waarom dit onderzoek gedaan wordt en waarom het relevant is. In de literatuurstudie wordt gekeken welke bestaande literatuur aansluit bij dit onderzoek. Het schetst een beeld van de kennis die er momenteel al is en waar nog verheldering nodig is. De literatuurstudie is de basis voor de interviews met de HR managers en de resultaten zullen met deze literatuur vergeleken worden. De concepten waarmee in de rest van dit onderzoek gewerkt worden, komen eveneens uit de onderstaande literatuurstudie.

### 2.1 Maatschappelijke trends

#### 2.1.1 Sport & gezondheid

In de media wordt tegenwoordig vaak de link gelegd tussen sport en gezondheid. Er wordt veelal verondersteld dat iemand om gezond te zijn moet sporten of bewegen. Volgens Paté et al. (1995, in Jans, de Kraker & Hildebrandt, 2005) moet men minimaal vijf dagen per week tenminste 30 minuten matig intensief bewegen. Sommige onderzoekers beweren zelfs dat dit niet voldoende is. Om het maximale aerobe uithoudingsvermogen te vergroten moet iemand minimaal 3 keer per week, tenminste 20 minuten intensief bewegen (Blair & LaMonte, 2007, in Hildebrandt, Ooijendijk & Hopman-Rock, 2007). Door volgens deze norm te bewegen wordt iemand fitter en verlaagt zijn sterfterisico. Ook draagt sporten en bewegen volgens Bouchard, Shephard en Stephens (1994) positief bij aan het voorkomen van hart en vaatziekten en andere chronische aandoeningen zoals diabetes. Blair en Brodney (1999) erkennen dit effect van bewegen. In hun onderzoek komt naar voren dat mannen die niet fit zijn een relatief hoger risico hebben op diverse doodsoorzaken dan mannen met overgewicht.

Het verminderen van de kans op hart- en vaatziekten, andere chronische aandoeningen (Bouchard et al., 1994) en het verlagen van de sterftekans (Blair et al., 1999) zijn niet de enige positieve voordelen die sport en bewegen volgens vele onderzoekers bieden. Ook op het mentale en geestelijke vlak kan sport en bewegen een positieve invloed hebben (Dishman, 2003; Fox, 1999, in Henderson, 2009). Zo is aangetoond dat mensen die minimaal twee dagen per week sporten minder last hebben van depressies, woede, cynisch wantrouwen en stress (Hassmén, Koivula & Uutela, 2000).

Toch zijn er mensen die sporten ongezond vinden. De meest bekende tegenstander van sport in Nederland is Midas Dekkers. Hij betreft bij zijn argumentatie het dierenrijk. Volgens Dekkers (Hielkema, 2006) is dagelijks wandelen meer dan voldoende lichaamsbeweging. In het dierenrijk bewegen dieren ook alleen voor het hoognodige, de rest van de tijd bewegen ze amper. De redenering dat je moet sporten om te verbranden, vindt Dekkers onzin. Wie niet beweegt, verbrandt aardig wat calorieën en zet zijn lichaam ook aan het werk. Door te sporten wordt het lichaam alleen maar afgebeeld en ver voorbij zijn limieten geduwd met alle gevolgen van dien zoals blessures en soms de dood. Deze argumenten zijn niet teruggevonden in wetenschappelijk onderzoek, maar geven wel aan dat het idee dat sporten gezond is, niet door iedereen erkend wordt.

Ondanks de grote hoeveelheid media-aandacht die besteed wordt aan de relatie tussen sport en gezondheid voldoen veel Nederlanders niet aan de combinorm die door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport wordt gehanteerd. Om aan de combinorm te voldoen moet iemand of vijf keer per week 30 minuten bewegen of drie keer per week 20 minuten sporten. In 2007 voldeed 64% van de Nederlanders aan deze norm (Hildebrandt, Ooijendijk & Hopman-Rock, 2008).

Bewegen heeft een positief effect op de gezondheid volgens vele onderzoekers. Dit betekent ook dat een sedentaire leefstijl als ongezond gezien wordt. Mensen met een sedentaire leefstijl en inactieve mensen lopen een groter gezondheidsrisico dan andere mensen (Hildebrandt et al., 2008). De gemiddelde Nederlander is 14 uur per dag sedentair ten opzichte van 3 uur actief (bewegen en sporten). 5,2% van de Nederlanders behaalt geen enkele dag van de week de door het ministerie vastgestelde normen. Dit wordt door de maatschappij als een steeds groter wordend probleem ervaren. Één van de problemen die hier volgens onderzoek uit voorkomt is obesitas.

### *2.1.2 Obesitas probleem*

In vele onderzoeken is te lezen dat het aantal mensen met obesitas snel aan het stijgen is. De World Health Organization (WHO) European Regions heeft vastgesteld dat in de laatste 20 jaar het aantal obese mensen verdriedubbeld is (Tsai, Ahmed, Wendt, Bhojani & Donnelly, 2008). Als deze stijging zo doorgaat zijn er in 2010 ongeveer 150 miljoen obese mensen. In 2005 hadden 62% van de mannen en 55% van de vrouwen in Nederland een BMI hoger dan 25, dat betekent dat ze overgewicht of obesitas hebben. Het aantal obese mensen is van 4% in 1981 gestegen naar 10% in 2004 (Tsai et al., 2008). Tsai et al. (2008) vinden deze stijging verontrustend, aangemerkt dat obesitas en fysieke inactiviteit de grootste risicofactoren zijn voor depressiviteit en overlijden (Mathers, Vos, Stevenson & Begg, 2001; Murray & Lopez, 1997, in Atlantis, Chow, Kirby & Fiatarone Singh, 2006). Het U.S. Department of Health and Human Services heeft de relatie tussen het hebben van obesitas, te weinig fysieke activiteit en afgeleide ziekten zoals diabetes, cardiovasculaire ziektes en sommige typen van kanker aangetoond in onderzoek uit 1996 (in Piko & Bak, 2006).

Wereldwijd gezien worden de kosten van obesitas geschat op 2% tot 7% van de nationale gezondheidskosten (Tsai et al., 2008). Uit onderzoek van Katzmarzyk, Gledhill en Shephard (2000) blijkt dat in Canada obesitas verantwoordelijk is voor 2,5% van de zorgkosten. Dit komt neer op 2,1 biljoen dollar. Hetzelfde patroon constateren ze in de Verenigde Staten, waar obesitas 2,5 biljoen dollar kost. In Nederland gaat het om 140 miljoen euro op jaarbasis (Proper, Chorus & Hildebrandt, 2004). Gabel et al. (2009) geven aan dat mensen in de leeftijd van 18 tot en met 65 jaar met obesitas 37% meer aan zorg kosten dan mensen met een normaal gewicht.

Door de grote stijging van het aantal mensen met obesitas, wordt soms gesproken over een obesitas epidemie. De stijging van het aantal obese mensen is een even groot probleem als het klimaat probleem volgens het Foresight Report uit 2007 (Butland et al., 2007, in Inthorn & Boyce, 2010). Als hier niets aan gedaan wordt zal in 2050 60% van de mannelijke bevolking en 40% van de vrouwelijke bevolking obese zijn..

Om het ontstaan van de obesitas epidemie te verklaren werd veelal het afnemende beweegpatroon van mensen aangevoerd. Westerterp & Speakman (2008) hebben onderzocht dat juist het veranderde eetpatroon van belang is voor het verklaren van de stijging van het aantal obese mensen. Ook volgens Jonas (2002, in Evans, 2003) is het juist fout om alleen maar naar gewicht te kijken. Zowel obesitas, anorexia als boulimia worden gezien als een probleem dat alleen maar met

het gewicht te maken heeft. Door deze problemen te reduceren tot een gewichtsprobleem wordt voorbij gegaan aan de sociale, culturele, psychologische en economische complexiteit van het probleem. De reden dat er steeds meer mensen met obesitas komen is het resultaat van globale invloeden, verhoogde welvaart, een sedentaire leefstijl en veranderde eetgewoonten (Evans, 2003). Zelfs als bepaald wordt waar de drempel tussen normaal en overgewicht ligt, dan kan niet direct geclaimd worden dat deze conditie causaal gerelateerd is aan de gezondheidsproblemen van een persoon (Evans, 2003).

Er kan dus niet zomaar van een obesitas epidemie gesproken worden en ook is er niet één reden aan te wijzen waarom het aantal obese mensen de laatste jaren zo stijgt. Maar is het wel juist om van een obesitas epidemie te spreken? Wordt hierdoor niet juist een probleem gecreëerd dat er eigenlijk niet is? Als het aantal obese mensen zo dramatisch stijgt als door sommige onderzoekers wordt beweerd, moeten ook de bedrijven en HR managers hier iets van merken. Voor dit onderzoek is het interessant om te bekijken of de HR managers dezelfde trend constateren als Tsai et al. (2008) en of zij zich even grote zorgen maken. En als ze zich hier zorgen over maken, wat doen ze dan om het aantal obese werknemers terug te dringen?

### *2.1.3 Discoursen over gezondheid*

Er wordt veel aandacht besteed aan de gezonde mens. Er zijn programma's op de televisie die aanbevelen om meer te gaan bewegen, er zijn reclamespotjes die tips geven om je cholesterol laag te houden en er zijn honderden boeken te koop over het bereiken van een gezond gewicht. Al deze aanbevelingen worden gedaan vanuit het heersende discours over de gezonde mens. Gezondheid wordt in dat geval gezien als een toestand van subjectief welbevinden op geestelijk, lichamelijk en maatschappelijk gebied (World Health Organization, 2009). Dit is echter maar één manier om gezondheid te definiëren. In de literatuur zijn meerdere definities te vinden, die verschillende aspecten van gezondheid al dan niet omvatten. De dominante opvatting over een begrip, wordt in de literatuur ook wel het heersende discours genoemd. Dit discours is terug te zien in de manier waarop er in televisieprogramma's, kranten, tijdschriften, beleidsplannen enzovoort over gezondheid wordt gesproken. Ook de HR managers die centraal staan in dit onderzoek worden beïnvloed door dominante opvattingen die bestaan over gezondheid. Bewegingstimulering op het werk kan vanuit het discours over gezondheid gelegitimeerd worden. Om te onderzoeken welk betekenis de HR manager aan gezondheid geeft, is het van belang te weten welke discoursen zij gebruiken.

Gezondheid is een begrip dat moeilijk te definiëren is. Wat gezondheid voor iemand betekent wordt namelijk door de sociale context van deze persoon bepaald. Geen context is hetzelfde en daarom verschilt de invulling van het begrip gezondheid van samenleving tot samenleving. Verder geeft elke persoon een eigen invulling aan het begrip gezondheid. Deze invulling wordt mede bepaald door de individuele ervaringen en ideeën van deze persoon (Nielsen Natapoff, 1978). Hierdoor zal het begrip gezondheid nooit vrij zijn van de waarden die mensen zelf toekennen aan het begrip (Evans, 2003).

Nordenfelt heeft in 2006 een artikel gepubliceerd waarin hij deze verschillende definities van gezondheid bespreekt en bekritiseert. Nordenfelt geeft aan dat er op verschillende manieren naar gezondheid gekeken kan worden. De eerste manier is door te meten of een persoon gezond is. Hierbij wordt de gezondheid van iemand 'objectief' gemaakt door het gebruik van wetenschappelijk goedgekeurde methodes om ziektes in een lichaam te ontdekken. De tweede manier is door breder

te kijken naar gezondheid. Er moet niet alleen gekeken worden naar de aan- of afwezigheid van ziektes, maar ook naar de algehele toestand van een persoon. Ook de lichamelijke en mentale toestand moet meegenomen worden, met andere woorden voelt iemand zich gezond of ziek. Voor de derde manier haalt Nordenfelt Wakefield aan. In 1992 schreef Wakefield dat gezondheid zowel een objectief als een subjectief element heeft. Er moet objectief (met medische tests) gekeken worden of iemand ziek of gezond is, maar ook subjectief, door middel van evaluaties moet de lichamelijke en mentale toestand van de persoon vastgesteld worden.

De definitie van Nordenfeldt (2006) representeert volgens Evans (2002) het huidige discours dat de samenleving hanteert. Dit discours wordt gepresenteerd als de stem van de biomedische wetenschap. Hierdoor heeft het discours autoriteit en authenticiteit. Het is moeilijk om tegenstrijdigheden of onzekerheden in het discours te ontdekken, omdat hier weinig onderzoek naar gedaan wordt of dit onderzoek wordt niet gepresenteerd aan de mensen. Hierdoor worden mensen gevraagd dit discours van gezondheid te accepteren als een gegeven (Evans, 2003). Er zijn wel tegenstrijdigheden of onzekerheden in de literatuur over het biomedische discours, maar deze zijn moeilijk te vinden. Zo beschrijft Ian Macdonald dat het Body Mass Index (BMI) een tool is dat door veel onderzoekers gebruikt wordt om trends in de samenleving te bepalen. Echter, het BMI houdt geen rekening met leeftijd, sekse, ras, de fitheid van een persoon, hoeveel vet iemand heeft en waar het vet zit (Hann, 2002, in Evans, 2003). Het punt waarop onderzoekers vinden dat overgewicht de gezondheid bedreigt, varieert van 5% tot 30% van het ideale gewicht (Brownell, 1995a in Evans 2003). De gezondheid van iemand wordt niet alleen beïnvloed door genetische en lichamelijke factoren. Ook sociale factoren, zoals slechte behuizing en economische ongelijkheden, beïnvloeden de gezondheid van een persoon. Onderzoek toont aan dat mensen met een lager inkomen meer ziektes hebben dan mensen met een hoger inkomen, dat ze wanneer ze ziek zijn, zieker zijn dan mensen met een hoger inkomen en een slechtere levensverwachting hebben (Robertson, 1998).

Het biomedische discours is één van de discoursen die bestaan over gezondheid. Robertson & Minkler (1994, in Robertson, 1998) beschrijven een ander discours in Canada, namelijk 'the new health promotion'. 'The new health promotion' wordt gekarakteriseerd door een breed sociaal-omgevingsgerichte conceptualisatie van gezondheid. De sociale determinanten van gezondheid staan in dit discours centraal. Om de gezondheid van mensen te verbeteren moet volgens dit discours de sociale en economische omgeving van mensen veranderd worden. Dit discours wordt gebruikt in het Lalonde Report (in Robertson, 1998). In dit rapport werd het 'Health Field' concept geïntroduceerd. Dit is een verklarend model dat uitleg geeft over de verschillende factoren die samen gezondheid bepalen. Het belangrijkste argument van dit concept is dat de mate waarin iemand aansluiting heeft tot de gezondheidszorg niet de enige en misschien ook niet de meest belangrijke determinant van gezondheid is. De andere determinanten die volgens dit model van invloed zijn, zijn leefstijl, omgeving en iemands genetische kenmerken (Robertson, 1998). Ook de 'McKeown thesis' (in Robertson, 1998) legt de relatie tussen gezondheid en sociale en economische factoren. De 'McKeown thesis' zegt dat betere medische zorg weinig te maken heeft met het verhogen van de levensverwachting van mensen. De groei van het bruto binnenlands product van een land heeft meer invloed op het stijgen van de levensverwachting (Wilkinson, 1992, in Robertson, 1998). De aanbeveling die Evans et al. (1994b, in Robertson, 1998) doen strookt met de 'McKeown thesis'. Deze is dat om de gezondheid van mensen te verbeteren, je geld moet weghalen bij de gezondheidssector en dit moet verspreiden over meerdere sectoren. Zo kan het bruto nationaal

product verhoogd worden. Dit zal leiden tot meer rijkdom en dit resulteert weer in een betere algehele gezondheid.

In de literatuur zijn meerdere discoursen te vinden over gezondheid. Er bestaat dus niet één waarheid over gezondheid. Doordat het ontstaan van discoursen over gezondheid altijd ontstaat terwijl er andere belangen en agenda's (professionele, politieke, culturele en ideologische) spelen, zal de manier waarop we spreken en schrijven over gezondheid en het begrip conceptualiseren, nooit alleen over gezondheid gaan. Het discours kan gezien worden als een spiegel van de ideeën en overtuigingen over de mensheid, de huidige situatie en de maatschappij die we willen creëren (Robertson, 1998).

Welk discours de HR manager hanteert bij de legitimering van bewegingsstimulering is dus nog maar de vraag. Interessant is ook welk discours de HR manager die werkt in een organisatie waar niets gedaan wordt aan bewegings- of gezondheidsstimulering gebruikt. Dit discours kan mogelijk afwijken van de hierboven beschreven discoursen en het huidige dominante discours.

## 2.2 Betekenissen die aan gezondheid gegeven worden

### 2.2.1 Betekenissen maatschappelijke organisaties

Er zijn veel maatschappelijke organisaties die mensen stimuleren om meer te gaan bewegen. Deze organisaties gaan veelal uit van het heersende discours over gezondheid en reproduceren dit discours weer. Zo wordt het heersende discours versterkt en lijkt het voor mensen of dit de enige waarheid is die bestaat over gezond gedrag. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB), Olympisch Vuur en het convenant overgewicht zijn organisaties die een duidelijke boodschap over gezondheid verkondigen.

Alle van de hierboven genoemde organisaties geven aan bewegen een belangrijk of het belangrijkste onderdeel van een gezonde leefstijl te vinden. Door te bewegen kan overgewicht tegengegaan worden en kunnen allerlei gezondheidsproblemen voorkomen kunnen worden. Zowel het ministerie van VWS, Olympisch Vuur en het convenant overgewicht benoemen verder als gezond gedrag het eten van gezonde voeding. Als laatste onderdeel van een gezonde leefstijl wordt door het ministerie van VWS en Olympisch Vuur het met mate gebruiken van genotsmiddelen genoemd.

De betekenissen die de vier hierboven genoemde organisaties toekennen aan bewegen komt overeen met de definitie van Nordenfelt (2006). Alle zaken die zij benoemen als gezond, dragen bij aan een gezond lichaam. Het dominante discours komt hier duidelijk naar voren. Door te proberen om de levensstijl van mensen op deze manier te beïnvloeden, wordt het dominante discours verder versterkt.

### 2.2.2 Campagnes

Door deze organisaties zijn verschillende campagnes opgezet om het bewustzijn onder Nederlanders te vergroten. Denk aan de 30 minuten bewegen campagne van het NISB en de campagnes van het diabetes fonds. Het Nationaal Actieplan Sport en Bewegen (NASB), de 30 minuten bewegen campagne en het BRAVO kompas worden hieronder verder besproken.

In alle drie de campagnes staat bewegen centraal of is het één van de speerpunten. Als het BRAVO kompas gevolgd wordt, wordt er ook aandacht besteed aan roken, alcohol, voeding en ontspanning. De andere twee campagnes richten zich alleen op het stimuleren van bewegen.



Deze campagnes zijn voorbeelden van acties die tegenwoordig ondernomen worden om mensen gezonder te krijgen. Dit gebeurt vooral door op de geijkte paden actie te ondernemen. Mensen moeten meer bewegen, gezonde voeding consumeren en met mate genotsmiddelen gebruiken. Ook hier komt het dominante discours over gezondheid duidelijk naar voren. Gezondheid heeft een fysieke en een mentale component. De sociale determinanten van gezondheid spelen bij de campagnes geen rol. Waarschijnlijk weten alle HR managers van één of meerdere organisaties of campagnes hoe ze tegenover gezondheid staan. Voor dit onderzoek is het interessant om te bekijken of de visie van HR manager aansluit bij de visie van de maatschappelijke organisaties. Pas als deze visie overeenkomt, zal de HR manager de interventies die de organisaties voorschrijven omarmen en proberen te implementeren in de organisatie.

### *2.2.3 Gedrag van mensen*

Tot nu toe zijn de betekenissen van organisaties die gezond gedrag stimuleren besproken. Maar de betekenissen die individuen geven zijn net zo of misschien wel belangrijker. Als deze betekenissen teveel afwijken van de betekenissen van de organisaties en campagnes, slaan deze niet aan. Simpelweg omdat over het begrip gezondheid anders gedacht wordt. Hieronder worden de betekenissen en het gedrag van individuen besproken. Pas als dit duidelijk is kan verklaard worden hoe het komt dat mensen niet het gezonde gedrag naleven dat door de maatschappelijke organisaties en campagnes wordt gepromoot.

Mensen geven verschillende betekenissen aan gezondheid. Ook het gezondheidsgedrag van mensen verschilt. Er zijn verschillende modellen gecreëerd die dit verschil in gedrag moeten verklaren. Één van die modellen is het health belief model. Dit model bestaat uit vier elementen die het gezonde of ongezonde gedrag van een persoon verklaren (Wouters, van Nunen, Vingerhoets & Geenen, 2009). Het eerste element is het erkennen van de risico's van ongezond gedrag. Het tweede element zijn obstakels zoals risico's van bewegen, geen sportief type zijn of zich schamen om gezien te worden tijdens het sporten. Het derde element zijn de voordelen. Voordelen worden hier gezien als verwachte voordelen van gezond gedrag ter beperking van gezondheidsrisico's. Het laatste element zijn de signalen om actie te ondernemen zoals ziekteverschijnselen (Wouters et al., 2009).

Courtanay (2000) heeft onderzoek gedaan naar de verschillen in gezond gedrag tussen mannen en vrouwen. Mannen vertonen namelijk vaker ongezond gedrag dan vrouwen. Dit komt volgens Courtanay door de betekenissen die mannen geven aan mannelijkheid. Mannen die dominante ideeën over mannelijkheid hebben, ontwikkelen ongezonder gedrag en hebben grotere gezondheidsrisico's dan mannen die minder traditionele normen aanhangen (Eisler, 2008; O'Neil, Good & Holmes, 1995, in Courtenay, 2000).

De media draagt bij aan het in stand houden van deze ideeën over mannelijkheid en vrouwelijkheid. Tijdens prime-time televisie in de Verenigde Staten zijn 3 keer meer mannen met obesitas te zien dan vrouwen (Gerbner, Gross, Morgan & Signorelli, 1981, in Courtenay, 2000). Er roken 3 tot 6,5 keer meer mannen dan vrouwen en deze personen ondervinden bijna nooit negatieve consequenties van roken (Hazan, Lipton & Glantz, 1994, in Courtenay, 2000). Vrouwenbladen geven meer berichten af over gezond en fit blijven. Mannenbladen promoten voornamelijk alcohol gebruik (Signorielli, 1993, in Courtenay, 2000). Deze representaties van mannelijkheid en vrouwelijkheid dragen bij aan de slechtere gezondheid van mannen (Hazan et al, 1994; Heintz-Knowles, 1995; Wallack et al., 1987, in Courteney, 2000).

Het wel of niet naleven van gezond gedrag kan dus verklaard worden. Zowel de eigen ideeën en ervaringen over gezond gedrag, als de door de maatschappij uitgedragen beelden hebben invloed op gezond gedrag. Om ongezond gedrag aan te pakken is het erkennen van de risico's erg belangrijk. Om deze risico's onder de aandacht te brengen, is het van belang dat de media beseft welke beelden van mannelijkheid en vrouwelijkheid ze uitstralen en wat voor invloed deze beelden hebben op het gedrag van mannen en vrouwen. De kans bestaat dus dat er een verschil zal zijn in betekenisgeving tussen de mannelijke en vrouwelijke HR managers met betrekking tot gezondheid en bewegen.

## 2.3 Verantwoordelijkheidsissue

### 2.3.1 *Verschuivingen in verantwoordelijkheid*

Onderzoekers constateren een verschuiving in de verantwoordelijkheid met betrekking tot de gezondheid. Vroeger zag je dat patiënten gezien werden als passieve ontvangers. De zorgsector verleende zorg aan de patiënt en deze onderging de zorg. Tegenwoordig wordt van de patiënt een meer actieve houding verwacht (Giddens, 1991, in Inthorn & Boyce, 2010). De overheid zorgt dat de patiënt toegang heeft tot informatie over gezondheidsproblemen. Hierna wordt verwacht dat het individu zelf de verantwoordelijkheid neemt om zijn problemen op te lossen. Hiermee neemt de overheid steeds minder verantwoordelijkheid om iets te doen aan de grotere structurele problemen, zoals de rol van de voedings- en advertentie-industrie (Inthorn & Boyce, 2010).

Deze verschuiving is terug te zien in de media. Een centraal thema dat door prime-time televisieprogramma's loopt is dat overgewicht te maken heeft met zelfcontrole. De rol van de overheid, die de verantwoordelijkheid heeft voor het welzijn van de inwoners, wordt nauwelijks genoemd. Het is het individu dat actie moet ondernemen om zijn probleem op te lossen. De media houdt hiermee het idee van de 'actieve patiënt' in stand. Dit idee is ook terug te zien in de huidige overheidsbenadering ten opzichte van gezondheid (Inthorn & Boyce, 2010).

Als deze verschuiving doorgaat, is het de vraag of het bedrijf wel de juiste plaats is om zich met de gezondheid van mensen te bemoeien. Michel Foucault (Lupton, 1997, in McGillivray, 2005) heeft beschreven dat de mogelijkheid bestaat dat individuen weerstand bieden aan dominante structuren om hen te disciplineren. De boodschap die verzonden wordt is dat de het individu zelf verantwoordelijk is voor zijn gezondheid. Zitten de werknemers wel te wachten op interventies vanuit de werkgever, als in alle media weergegeven wordt dat het individu zelf de verantwoordelijkheid moet nemen voor zijn gezondheid?

## 2.4 Bewegingsstimulering op het werk

### 2.4.1 *Werk als geschikte setting*

Zowel in het Olympisch Plan 2028 als in het BRAVO kompas is het werk één van de settings waar veel gezondheidswinst behaald kan worden. Dat werk en daarmee werkgevers een belangrijke rol kunnen spelen in het ondernemen van acties ter bevordering van de gezondheid wordt ook door meerdere onderzoekers erkend (Gilmartin, 2002; Arneson & Ekberg, 2002; Coulter, 2006; Atlantis et al., 2006, in Downey & Sharp, 2007). Proper et al. (2003) constateren dat de implementatie van bedrijfsbewegingsprogramma's een positief effect hebben op de mate van lichamelijke activiteit van de werknemers. In zijn onderzoek uit 2000 concludeerde Proper al dat bedrijfsbewegingsprogramma's een positief effect hebben op de leefstijl, de fitheid en de

gezondheid van werknemers. Deitz, Cook en Hersch (2005) erkennen een soortgelijk effect, namelijk dat op het werk preventieprogramma's ter bevordering van de gezondheid positieve effecten hebben op de lange termijn, maar plaatsen daarbij wel als kanttekening dat de effecten van zulke programma's moeilijk te meten zijn. Misschien is dit ook de reden dat hoewel de positieve effecten wel onderzocht zijn, nog weinig bedrijven de stap hebben genomen om een gezondheids- en/of bewegingsbeleid te implementeren (Verheijden & Hildebrandt, 2005, in Jans, de Kraker & Hildebrandt, 2005). Daarom is het interessant om verder in te gaan op de redenen waarom werkgevers er wel of niet voor kiezen om meer bewegen en een goede gezondheid te stimuleren en te faciliteren. Dit wordt mede gedaan door dieper de literatuur in te duiken, maar ook door HR managers te interviewen. Door dieper de literatuur in te gaan wordt duidelijk welke redenen al bekend zijn en kan hier op doorgevraagd worden tijdens het interview.

#### 2.4.2 Redenen

Werknemers worden steeds meer gezien als de spil van de organisatie. Organisaties richten zich dan ook steeds meer op de ontwikkeling van het *human capital* (Becker, 1962; Martini & Petit, 2004, in Burlot et al., 2009). De werknemers worden gezien als de sleutel tot het succes van een organisatie op elk organisatieniveau. De kwaliteit van de werknemer bepaalt de productiviteit en de kennis van een organisatie. Ook de klantenrelaties en productkwaliteit zijn afhankelijk van de kwaliteit van de werknemer (Burlot, Pierre & Pichot, 2009).

Om dit *human capital* te ontwikkelen wordt steeds meer de link gelegd met sport. Sportactiviteiten worden gezien als een oplossing voor meerdere problemen. Door te sporten verbetert de productiviteit van een werknemer met als gevolg dat de concurrentiepositie van de werkgever verbetert. Ook de communicatie tussen werknemers (Le Goff, 1995, in Burlot, Pierre & Pichot, 2009), het uitwisselen van kennis, het verhogen van het werkplezier, het verbeteren van de legitimiteit van de organisatie (Laufer, 1996, in Burlot et al., 2009) en het creëren van een eigen en gedeelde identiteit (Laufer & Ramanantsoa, 1982, in Burlot et al., 2009) wordt volgens de onderzoekers door sport ontwikkeld en verbeterd.

Door samen te sporten kunnen unieke netwerken worden gecreëerd. Werknemers vanuit alle lagen van de organisatie kunnen samen sporten en op dat moment verdwijnen de verschillen tussen hoge en lagere functies. De perceptie van werknemers tegenover het topmanagement kan daardoor positief veranderen. Doordat werknemers vanuit verschillende lagen van de organisatie elkaar via het sporten leren kennen, zijn ze eerder geneigd kennis met elkaar te delen (Burlot et al., 2009). Door de mogelijkheid tot sporten aan te bieden worden ook de arbeidsvoorwaarden voor werknemers verbeterd. Dit leidt tot meer binding met de organisatie, waardoor werknemers langer voor dezelfde werkgever blijven werken. Deze arbeidsvoorwaarden worden verder gebruikt om topwerknemers naar het bedrijf te trekken en ze aan het bedrijf te binden (Burlot et al., 2009).

Werkgevers geven aan dat de mate waarin ze het belangrijk vinden om bewegen en gezondheid te stimuleren, afhangt van hun bezorgdheid voor hoge ziektekosten, ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en het verlies van productiviteit (Gabel et al., 2009). De belangrijkste reden dat werkgevers arbo-beleid hebben binnen de organisatie is dan ook de gezondheid en het behoud van de werknemers. Deze zorgen sluiten aan bij de opbrengsten van gezondheidsstimulering volgens Chapman (2005). Chapman heeft een meta-evaluatie gedaan van verschillende wetenschappelijke onderzoeken die ingaan op de opbrengsten van gezondheidsstimulering op het werk. Hij concludeert

dat door de gedane interventies, het ziekteverzuim gemiddeld daalt met 26,8% en dat de medische kosten dalen met 26,1%. Het bewijs dat de gedane interventies een positief effect hebben op het ziekteverzuim en de medische kosten, moeten volgens Chapman voldoende reden zijn voor het instationaliseren van geschikte gezondheidsbevorderende programma's voor de werkzame bevolking overal ter wereld. Ook TNO (Boshuizen et al., 2003) heeft onderzoek gedaan naar de voordelen van een bewegende werknemer. Zij constateren ten eerste een daling in het ziekteverzuim. Sportende werknemers verzuimen minder dan hun niet-sportende collega's. Over vier jaar gezien verzuimen sportende werknemers 25 dagen minder dan werknemers die niet sporten en zelfs 50 dagen minder dan werknemers die nooit sporten. Andere voordelen voor de werkgever zijn minder uitval door rugklachten en RSI, meer ontspannen, meer tevreden en minder gestrest personeel, gezonder, fitter en productiever personeel, minder verloop, een positief imago van het bedrijf en de binding van de werknemers met het bedrijf is groter (Boshuizen et al., 2003). Tsai et al. (2008) constateren dat werknemers met overgewicht of obesitas vaker en meer dagen afwezig zijn door ziekte dan werknemers met een normaal gewicht.

Het argument dat sportende werknemers meer geld kosten door blessures, wordt weerlegd door Proper et al. (2004). Uit dit onderzoek blijkt dat de kosten van blessures de maatschappij jaarlijks 140 miljoen euro kosten. Deze kosten zijn echter vele malen lager dan de kosten van een hoog ziekteverzuim. Deze worden geschat op 10,8 miljard op jaarbasis volgens de European Sick Leave Index (Internet, 2010).

De redenen die aangevoerd worden om bewegen te stimuleren zijn talrijk. Aan deze redenen wordt veel aandacht besteed door media en de maatschappelijke organisaties die bewegen stimuleren. Interessant is of deze argumenten gebruikt worden door de HR managers om bewegingsstimulering op het werk te implementeren en welke het belangrijkste gevonden worden. Misschien zijn er nog vele andere redenen die gebruikt worden om bewegen op het werk te legitimeren. Welke argumenten organisaties gebruiken om bewegen niet te stimuleren is minder duidelijk in de literatuur of worden direct weerlegd. Uit de interviews met organisaties die niets aan bewegingsstimulering doen moet blijken welke argumenten zij hanteren.

#### *2.4.3 Betekenissen HR managers*

De voordelen van fitte en gezonde werknemers voor een bedrijf zijn talrijk. Maar voordat er gestart wordt met een gezondheids- of bewegingsprogramma moet er wel geconstateerd worden dat het ziekteverzuim te hoog is, de productiviteit te laag, dat de werknemers niet zo gezond zijn of zoveel bewegen dat ze de positieve effecten van bewegen ervaren. Voor de werkgever is dit moeilijk te beoordelen, omdat deze, zeker in grote bedrijven, minder dicht bij de werknemers staat. De HR manager staat dit wel en is daarmee de aangewezen persoon om de gezondheid en het beweegpatroon van de werknemers onder de aandacht van de werkgever te brengen (Downey, 2000, in Downey & Sharp, 2007).

De HR manager is dus de sleutelfiguur als het gaat om gezondheidsprogramma's voor werknemers. De HR manager is namelijk de persoon binnen een bedrijf die het meeste zicht heeft op de consequenties van een slechte gezondheid van een werknemer, welke zich vertaalt in veel verzuim en een verminderde productiviteit. Zij zijn dan ook de personen die verantwoordelijk zijn voor het plannen en beheren van programma's ter bevordering van bewegen en/of gezondheid (Downey, 2000, in Downey & Sharp, 2007).

Downey en Sharp hebben in 2007 een onderzoek afgerond waarin onder andere naar voren kwam wat de redenen van HR managers zijn om gezondheids- of bewegingsprogramma's aan te bieden. De belangrijke reden volgens hen is de afweging tussen de mogelijk positieve en negatieve uitkomsten van de interventie. In dit geval gaat het om de kans dat bij verhoogde uitgaven aan de programma's ook de gewenste uitkomsten vergroot worden en de afweging tussen mogelijke positieve en negatieve uitkomsten van de programma's. Verder is van belang dat de HR manager het idee heeft dat hij controle heeft over eventueel stijgende uitgaven van het programma. Er is een aantal zaken wel van belang voor de werkgever, maar niet voor de HR manager. Dit geldt bijvoorbeeld voor de morele verantwoordelijkheid. HR managers vinden niet dat het bedrijf verantwoordelijk is voor het welzijn van werknemers. Ook het idee dat het bedrijf een morele verplichting heeft om het welzijn van de medewerkers te verbeteren en het ondersteunen van gezondheid van de werknemers omdat andere bedrijven dat ook doen, nemen ze amper mee in hun beslissing (Downey & Sharp, 2007).

De eerste keuze die gemaakt moet worden is het wel of niet aanbieden van bewegingsstimulering. Als ervoor gekozen wordt dit wel te doen, moet er een keuze gemaakt worden tussen de verschillende interventies die aangeboden kunnen worden. Uit de interviews moet blijken welke redenen de HR manager voor zichzelf hanteert om bewegingsstimulering op het werk te legitimeren. Deze kunnen hetzelfde zijn als de redenen van de werkgever, maar dit hoeft niet zo te zijn. De HR manager heeft immers geen direct financieel belang bij onder andere een lager verzuimpercentage.

#### *2.4.4 Wijzen van interveniëren*

Uit de campagne voor het gebruik van het BRAVO kompas blijkt al dat er veel verschillende gebieden zijn om te interveniëren. Elke HR manager moet zelf bepalen welke interventie voor de werknemers het best geschikt is en welke interventie het best bij zijn of haar beeld van gezondheid past.

Tsai et al. (2008) geven aan dat de eerste stap in het implementeren van interventies voor gezondheidsbevordering ligt bij het kenbaar maken van het 'feit' dat de ongezonde werknemer een lagere productiviteit heeft bij zowel het management als de persoon in kwestie. Dit bewustwordingsproces is de eerste stap. Pas als zowel de werkgever als de werknemer zich bewust zijn van de gevolgen van overgewicht en obesitas, te weinig bewegen en een slechte gezondheid, is er draagvlak voor het implementeren van de interventies. McGillivray (2005) heeft onderzocht hoe werknemers denken over gezondheidsinterventies op het werk. Hij constateert dat de houding die iemand heeft ten opzichte van lichaam en gezondheid, beïnvloed wordt door de sociale status van een individu. Mensen met hogere functies zijn meer geneigd te investeren in hun lichaam en gezondheid. Zij zullen eerder deelnemen aan de interventies dan werknemers met een lagere functie.

Er zijn een aantal voorwaarden waaraan een succesvolle interventie moet voldoen. Henderson (2009) geeft aan dat er niet één type interventie bestaat om mensen fysiek actief te krijgen die voor iedereen succesvol is. Sommige interventies werken beter voor de één, bij een ander werkt een ander type interventie. Hij beveelt dan ook aan om veel verschillende strategieën en mogelijkheden aan te bieden, om iedereen te bereiken. Kahn et al. (2002) stellen dat een op een individu aangepast gedragsveranderingprogramma met advies op maat een positief effect heeft op de mate van lichamelijke activiteit. Dit wordt door Seefeldt, Malina en Clark (2002) nog uitgebreid

door de nuance aan te brengen dat de programma's afgestemd moeten worden op de individuele behoeften en de fitheid van de persoon, dat de persoon zelf controle moet kunnen houden over de activiteit en dat ervoor gezorgd moet worden dat de persoon ondersteund wordt door mensen uit de directe omgeving. Lupton (1997, in McGillivray, 2005) geeft aan dat werknemers verschillend reageren op interventies op het gebied van een gezonde leefstijl. De werknemers die een grotere waarde toekennen aan gezondheid en fitness, zullen meer profiteren van deze interventies dan werknemers die er minder waarde aan toekennen. In meerdere artikelen (Fielding, 1990; Shephard, 1992; Springett & Dugdill, 1995, in McGillivray, 2005) zijn vergelijkbare resultaten gepubliceerd, namelijk dat mensen die het meeste risico lopen door een slechte leefstijl het minst vaak deelnemen aan initiatieven op de werkvloer ondanks dat ze het meest te winnen hebben.

Toch zijn er wel interventies die voor meerdere mensen of groepen werken. Zo kiezen werknemers die het advies krijgen om meer te gaan bewegen dan ze nu doen, vooral voor fietsen, lopen, huishoudelijke klussen en recreatief sporten als middel om meer te bewegen (Jans, de Kraker & Hildebrandt, 2005). Jans et al. (2008) geven ook aan dat bij interventies die gericht zijn op het stimuleren van bewegen bij volwassenen, de focus moet liggen op gemakkelijk uitvoerbare en goedkope beweegactiviteiten. Één van de onderzochte interventies die zowel in- en semiactieve werknemers bereikt is bedrijfssport (Bernaards & Hildebrandt, 2008).

Mensen met overgewicht geven zelf aan het fijn te vinden om samen met iemand anders te gaan bewegen, om zo een stok achter de deur te hebben en steun aan elkaar te hebben. (Jans et al., 2005). Het werk is een goede plek om dit systeem in de praktijk te brengen, door de interventies zo te organiseren dat het samen met collega's gedaan kan of moet worden. Voor inactieven en mensen met overgewicht geldt dat ze behoefte hebben aan informatie en persoonlijk advies over geschikte beweeg- en sportmogelijkheden. Ook inactieve mensen willen graag samen bewegen of sporten met een "maatje" (Jans et al., 2005). Uit de behoefte-inventarisaties die Sport & Zaken bij verschillende bedrijven heeft gedaan, blijkt dat werknemers bedrijfssport willen gebruiken voor het verbeteren van de lichamelijke conditie en de algemene gezondheid. Op al deze wensen moet ingespeeld worden om de interventie zo succesvol mogelijk te maken, want zonder de inzet van de werknemer zelf is de kans van slagen nihil.

Er bestaan veel verschillende interventies. De meest favoriete interventies voor gezondheidsverbetering van werkgevers zijn het aanbieden van gezonde snack machines, korting geven op of gratis aanbieden van fitnessabonnementen, informatie over voeding in kantines, beoordeling van gezondheidsrisico's, coachprogramma's gericht op gezondheid en het *in-company* aanbieden van beweegfaciliteiten (Gabel et al., 2009).

In de literatuur zijn twee aanbevelingen te vinden voor het verder ontwikkelen van beleid en interventies gericht op gezondheid en bewegen. De eerste aanbeveling is van Jans et al. (2005). Het is aan te bevelen dat de sportwereld programma's ontwikkelt waarin deelnemers kennis kunnen maken met meerdere beweeg- en sportmogelijkheden en kunnen ervaren wat hen het best ligt. Dit sluit aan bij de behoefte van werknemers aan informatie over geschikte beweeg- en sportmogelijkheden. De tweede aanbeveling gaat over de samenwerking tussen de bedrijfsarts en de zorgverzekeraars. Zorgverzekeraars moeten meer aandacht besteden aan hun rol in het stimuleren van een gezonde leefstijl. Als ze deze rol naar behoren invullen, dan kan de bedrijfsarts een rol spelen in het doorsturen van de werknemer naar de zorgverzekeraar.

Er is niet één interventie te vinden die volgens alle onderzoeken over dit onderwerp het beste resultaat oplevert. De HR manager zal zelf moeten kijken welke interventie het best bij zijn of haar beeld van gezondheid past en welke het best aansluit bij de doelen die de organisatie heeft met betrekking tot bewegingsstimulering op het werk. In de interviews zal ingegaan worden op de interventies die HR managers hanteren, waarom deze wel of niet werken en wat de voor- en nadelen van een interventie zijn. Zo kan een breder aanbod aan interventies ontwikkeld worden en kan elke HR manager zelf bepalen welke interventie hij of zij het meest geschikt vindt.

## 2.5 Resumé

Door verschillende instanties, campagnes, onderzoekers en de media wordt verteld dat een gezonde levensstijl bestaat uit voldoende bewegen, gezonde voeding, weinig genotsmiddelen en ontspanning. De meeste van deze onderdelen voor een gezonde leefstijl sluiten aan bij het discours dat volgens Evans (2003) in de huidige maatschappij dominant is. Het gaat hierbij vooral om een goede fysieke gezondheid. Bij alternatieve discourses bestaat gezondheid niet alleen uit de fysieke gezondheid, maar spelen ook de mentale gezondheid en sociale determinanten als opleiding een rol. Organisaties als het NISB en het convenant overgewicht gebruiken het dominante discours bij de verantwoording van hun activiteiten en geven hiermee meer autoriteit aan het dominante discours. Deze organisaties dragen uit dat mensen vooral meer moeten bewegen en daarnaast ook gezond moeten eten.

In de literatuur wordt een verschuiving in verantwoordelijkheid geconstateerd. Waar vroeger de patiënt alleen verantwoordelijk was voor het ontvangen van zorg, is deze nu ook verantwoordelijk voor het oplossen van zijn problemen. De overheid hoeft er alleen voor te zorgen dat de patiënt toegang heeft tot voldoende informatie om zijn problemen zelf op te kunnen lossen.

Werk lijkt een goede plek te zijn om bewegen te stimuleren. Het grootste gedeelte van de bevolking is immers werkzaam. Ook kan binnen organisaties gemakkelijk geconstateerd worden of er veel of weinig wordt bewogen. Weinig bewegen heeft volgens Burlot et al. (2009) een negatieve invloed op onder andere de productiviteit van werknemers. De werkgever heeft dan een direct belang bij het voldoende bewegen van zijn werknemers. Binnen de organisaties is de HR manager het meest geschikt om interventies te organiseren op beweeg- of gezondheidsgebied. De HR manager heeft een goed overzicht van de gezondheid van de werknemers omdat deze dagelijks bezig is met het welzijn van de werknemers (Downey, 2000, in Downey & Sharp, 2007).

Uit de interviews moet blijken hoe over al deze zaken gedacht wordt door de HR managers. Welk discours gebruiken ze bij het organiseren van bewegingsstimulering en op welke manier gebruiken ze dit discours? De hierboven beschreven literatuur zal in de discussie gekoppeld worden aan de resultaten uit de interviews. Hieruit zal blijken of de HR managers het dominante discours gebruiken of juist de alternatieve discourses gebruiken bij het organiseren van bewegingsstimulering.

### 3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de wetenschapsfilosofie van dit onderzoek beschreven en wordt het begrip betekenisgeving van Weick uitgelegd. De wetenschapsfilosofie geeft aan waarom er gekozen is voor een kwalitatief onderzoek om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Verder worden de keuzes voor de interpretatief constructivistische en de kritische benadering beschreven. Daarna worden de zeven kenmerken van betekenisconstructie beschreven en welke invloed deze hebben op dit onderzoek.

#### 3.1 Wetenschapsfilosofie

Om een goed onderzoeksdesign neer te kunnen zetten is het van belang om te weten vanuit welke wetenschapsfilosofie ik onderzoek doe. Er bestaan twee verschillende manieren van onderzoek doen. De positivistische onderzoeker gebruikt experimenten, vragenlijsten of andere statistische methodes om onderzoeksresultaten te verkrijgen. Een positivistische onderzoeker gaat er vanuit dat objectief onderzoek doen mogelijk is. De kwalitatieve onderzoeker ziet de wereld als complex en genuanceerd. Er bestaat niet één waarheid, maar deze verschilt van persoon tot persoon, omdat iemand betekenis aan iets geeft door middel van zijn eigen ervaringen. En deze verschillen immers van persoon tot persoon (Rubin & Rubin, 2005). In dit onderzoek ga ik op zoek naar de betekenissen die HR Managers geven aan bewegingsstimulering op het werk. Voor dit onderzoek is een kwalitatieve benadering het meest geschikt, omdat de omgeving van de HR Manager complex is. Er zijn veel verschillende partijen, zoals de media, overheid en andere maatschappelijke organisaties, die invloed hebben op de manier waarop bewegen door de HR Manager gezien kan worden. Het huidige discours dat gehanteerd wordt door de media en politiek over gezondheid en bewegen kan van invloed zijn op de betekenis die de HR Manager geeft aan bewegingsstimulering op het werk. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om dieper in te gaan op de totstandkoming van de betekenissen en de betekenissen zelf. Kwalitatieve onderzoeksmethoden bieden mij de mogelijkheid dieper in te gaan op wat de HR Manager vertelt en hier ook op door te vragen.

Er zijn verschillende filosofieën van waaruit kwalitatief onderzoek gedaan kan worden. Rubin & Rubin (2005) beschrijven vier benaderingen. Onderzoekers die de kritische benadering volgen, richten zich op het ontdekken en rectificeren van sociale problemen. Onderzoekers die de tweede benadering, de feministische benadering, hanteren zijn vooral op zoek naar dominantie en onderdrukking. Bij de postmoderne benadering, gaat de onderzoeker er vanuit dat de realiteit niet in zijn geheel te kennen is en dat de waarheid onmogelijk te definiëren is. Hoe mensen een voorwerp of gebeurtenis zien en de betekenis die ze daar aan geven is voor interpretatief constructivistische onderzoekers van belang. Ik hanteer allereerst de interpretatieve constructivistische benadering. Voor mijn onderzoek betekent dit dat ik de denkbeelden van de HR Managers over de wereld, hun werk en de ervaringen die ze hebben meegemaakt wil achterhalen. Doordat de HR Managers een takenpakket hebben wat met elkaar overeenkomt, zich met dezelfde arbo-regelingen bezig houden, met in- en uitdiensttreding en het welzijn van de medewerkers bezighouden kan gezegd worden dat ze in een zelfde 'culturele arena' werken. Hierdoor is het mogelijk om zowel de gedeelde als de verschillen in betekenissen te onderzoeken en hier uitspraken over te doen. Deze uitspraken kunnen bijdragen aan het debat rond bewegingsstimulering op het werk.



De tweede benadering die ik hanteer is de kritische benadering. Hierbij richt ik me op het sociale debat rondom gezondheid en bewegen. Zoals in de literatuurstudie te lezen is, bestaan er discourses in de samenleving over dit onderwerp. Vanuit deze benadering is het interessant om te bekijken hoe de betekenissen van de Human Resource Managers tot stand zijn gekomen en welke discours ze gebruiken. Wie of wat is er van invloed geweest op hun denkbeelden over dit onderwerp? En in hoeverre gebruiken ze het dominante discours dat momenteel gehanteerd wordt door de media, overheid en organisaties als het NISB en Olympisch Vuur.

Door beide benaderingen te hanteren, wordt een gelaagdheid van de betekenissen duidelijk. Het gebruik van de interpretatieve constructivistische benadering betekent dat de waarheid ligt in wat de HR managers vertellen. Dit is hun waarheid en wordt in dit onderzoek als waarheid gezien. Door het gebruik van de kritische benadering worden deze waarheden verder geanalyseerd en wordt gekeken waar en welke discours de HR managers hanteren bij het geven van hun betekenissen. Er bestaan verschillende discourses rondom bewegen. De HR managers kiezen zelf welke discours ze op welk moment hanteren. Met zowel het gebruik van de interpretatieve constructivistische als de kritische benadering, worden dus zowel de betekenissen als de onderliggende discourses geanalyseerd die een kader scheppen om het handelen van de HR managers te begrijpen.

Deze benaderingen betekenen wel dat de onderzoeker het instrument wordt waarmee data verkregen wordt. Objectief onderzoek doen is daardoor onmogelijk, de ervaringen van mijzelf spelen mee bij de interpretatie van de betekenissen van de HR Managers. Ook in de verwerking van de data vindt opnieuw interpretatie van de data plaats en spelen ook mijn eigen ervaringen en ideeën over het onderwerp mee. Ik zal voor de interviews mij goed bewust moeten zijn van mijn eigen ideeën over bewegingsstimulering op het werk en gezondheid, zodat ik deze zoveel mogelijk uitschakel tijdens het interviewen en het analyseren van de data.

### 3.2 Betekenisconstructie

Om te begrijpen welke betekenissen HR Managers toekennen is het van belang om te begrijpen wat betekenisgeving nu eigenlijk is. Hoe construeren mensen betekenissen, waarom en met welk effect? Weick (1995) onderscheidt zeven kenmerken waarmee het verschil tussen betekenisgeving en andere processen zoals begrijpen en interpreteren duidelijk gemaakt wordt. Deze kenmerken geven een beeld van wat betekenisgeving is, hoe het werkt en waar het kan mislukken. Elk kenmerk wordt hieronder uitgelegd en waar mogelijk wordt de link gelegd met bewegingsstimulering op het werk.

#### 3.2.1 *Grounded in identity Construction*

Betekenisgeving begint bij de betekenisgever. In dit onderzoek zijn de HR Managers de betekenisgevers. Weick (1995) stelt dat een persoon een verschillende identiteit kan aannemen naar gelang de situatie waarin de persoon zich bevindt. Mensen nemen een identiteit aan waarvan ze denken dat deze toepasselijk en geschikt is voor een bepaalde situatie. Voor dit onderzoek betekent dit dat de HR Managers een identiteit aannemen die ze geschikt achten voor het gesprek met mij als onderzoeker. Tijdens een andere situatie waar over hetzelfde onderwerp gesproken wordt kan de HR Manager een andere identiteit aannemen en misschien andere betekenissen toekennen aan het onderwerp. Dit neemt niet weg dat de betekenis die de HR Manager tijdens het interview geeft, voor hen op dat moment de waarheid is.

### 3.2.2 *Retrospective*

Het begrip *retrospective* betekent terugkijken. De betekenisgever gebruikt ervaringen uit het verleden om huidige betekenissen toe te kennen aan een situatie. Wat de HR Manager in het verleden heeft meegemaakt speelt dus mee bij de huidige betekenisgeving. Ieder mens heeft een ander verleden en dus zullen betekenissen per persoon verschillen. Een mislukte implementatie van bewegingsactiviteiten op het werk kan een voorbeeld zijn van een ervaring die de betekenisgeving beïnvloedt.

### 3.2.3 *Enactive of sensible environments*

Betekenisgeving vindt plaats in interactie met de omgeving. Mensen creëren gedeeltelijk de omgeving waarmee ze geconfronteerd worden. Deze omgeving beïnvloedt het handelen van de persoon zelf ook. De handeling die iemand uitvoert kan daarna de kans of de belemmering vormen waarmee hij of zij geconfronteerd wordt. De omgevingsfactoren hebben invloed op het gedrag van de HR Manager. In de interviews moet dus aandacht besteed worden aan deze omgevingsfactoren. Bij omgevingsfactoren kan gedacht worden aan het huidige arbo-beleid of de moeilijkheid van onregelmatige diensten.

### 3.2.4 *Social*

Betekenisgeving is een sociaal proces. Het wordt beïnvloed door de omgeving van iemand, door de personen met wie je omgaat. De betekenisgeving kan beïnvloed worden door de fysieke aanwezigheid van een persoon, maar dat hoeft niet. Ook indirecte sociale interacties zijn van invloed. Hoe er binnen het gezin wordt gedacht over gezondheid en bewegen speelt bijvoorbeeld ook een rol bij hoe de HR Manager denkt over bewegen op het werk.

### 3.2.5 *Ongoing*

Betekenisgeving heeft geen begin, geen startpunt. Het is een proces dat continu doorgaat. Betekenissen worden mede toegekend door de ervaringen die iemand heeft. Ook het opdoen van ervaringen is een continu proces. De betekenis die iemand aan een onderwerp geeft verandert dus ook. Op het moment van interviewen geeft de geïnterviewde de betekenis weer die op dat moment voor deze persoon geldt. Deze betekenis kan echter binnen korte tijd weer veranderd zijn. Dit geldt ook voor de betekenis van de HR Manager. Tijdens het interview geeft de HR Manager de huidige geldende betekenis voor hem of haar. Deze betekenis blijft echter wel een momentopname.

### 3.2.6 *Focused on and by extracted cues*

Betekenisgeving gebeurt overal en is een continu proces. Om erachter te komen wanneer er betekenis gegeven wordt aan iets moet er gelet worden op kleine en simpele aanwijzingen die door Weick *extracted cues* worden genoemd. Vanuit deze *cues* geven mensen een grotere betekenis aan wat er gebeurt. De context bepaalt wat een *extracted cue* wordt en hoe de *cue* geïnterpreteerd wordt. Voor de HR Manager kan dit betekenen dat één sportblessure van een medewerker een negatief beeld ontstaat over het sporten van medewerkers. Tijdens de interviews is het belangrijk dat ik als onderzoeker goed doorvraag, zodat deze kleine gebeurtenissen die belangrijk zijn voor de betekenisgeving naar boven gehaald worden.

### 3.2.7 *Driven by plausibility rather than accuracy*

Tot slot stelt Weick dat mensen zoeken naar een logische samenhang. De logische samenhang is belangrijker dan dat het verhaal feitelijk klopt. Ook hier geldt dat het verhaal dat beredeneerd wordt persoonsgebonden en dus subjectief is. Voor de HR Manager kan dit betekenen dat ze bijvoorbeeld verschillende artikelen over de voor- en nadelen van bewegingsstimulering op het werk hebben gelezen. Het ene artikel nemen ze niet als waarheid aan terwijl het andere artikel wel als waarheid aangenomen wordt, omdat deze volgens hen een logischer in elkaar zit.

De bovenstaande kenmerken scheppen een kader om het proces van betekenisgeving te begrijpen en herkennen. Uit het bovenstaande blijkt dat betekenissen altijd persoonsgebonden zijn en relatief snel kunnen veranderen. Dit idee sluit goed aan bij de hierboven beschreven wetenschapsfilosofie. Er bestaan niet één werkelijkheid, deze is per persoon, per moment en per context verschillend. Ook de sociale context waarbinnen iemand zich bevindt is van invloed. Bij het analyseren van de data moet er rekening gehouden worden met deze context. Deze context wordt onder andere beïnvloed door de heersende discourses over bewegen en gezondheid. De HR Manager is onvermijdelijk in aanraking gekomen met deze discourses en deze zullen van invloed zijn op de betekenis die de HR Manager toekent aan het stimuleren van bewegen op het werk.

## 3.3 Gebruik van discourses

Naast de betekenisconstructie van Weick (1995) die aansluit bij de interpretatieve constructivistische benadering, wordt ook de kritische benadering gebruikt om de data te interpreteren en analyseren. Dit betekent dat er gekeken wordt naar de discourses die bestaan over en rondom een onderwerp, in dit geval bewegen en bewegingsstimulering op het werk. Bij een discoursanalyse wordt gekeken naar het dominante discours, de alternatieve discourses en waar deze discourses vandaan komen. In de literatuurstudie komen een aantal van deze discourses naar voren. Deze discourses kunnen een rol spelen in de betekenissen die de HR managers toekennen. Het idee dat bewegen goed is voor de gezondheid, kan een discours zijn wat ze gebruiken bij het organiseren van bewegingsstimulering.

Er zijn twee manieren waarop de discourses in dit onderzoek een rol spelen. Ten eerste worden de dominante discourses door veel organisaties uitgedragen. In de media komt bijna alleen het dominante discours over een onderwerp naar voren, in dit geval het discours dat bewegen gezond is. Ook is er veel meer literatuur te vinden dat de hegemonie van dit discours laat zien, dan literatuur waarin wordt gewezen op mogelijk alternatieve discourses. Het is daarmee ook te verklaren dat veel mensen dit discours als de waarheid zien. Doordat er weinig tot geen andere discourses door de media en andere partijen wordt gebruikt, lijkt het dominante discours 'de waarheid' te zijn. De partijen die dit dominante discours gebruiken, zijn eveneens partijen met veel autoriteit, waardoor het dominante discours eerder als waarheid wordt aangenomen.

Ook de HR managers worden beïnvloed door dit dominante discours. Ook zij verkrijgen via de media, politiek en wetenschap vooral de boodschap van het dominante discours door. Dit kan de betekenisgeving van de HR managers beïnvloed hebben, waardoor ze het dominante discours als de waarheid zien. Maar het is ook mogelijk dat één of meerdere HR managers een ander discours gebruiken. Waarom ze juist dit discours hanteren en niet het dominante discours, is dan de vraag.

De tweede wijze waarop het dominante discours gebruikt kan worden is ter legitimering van het stimuleren van bewegen. Het dominante discours over bewegen zegt dat bewegen goed is voor de gezondheid en dat je ongezond bezig bent als je niet beweegt. Minimaal 5x per week 30 minuten bewegen is hierbij de norm. Diverse organisaties gebruiken dit discours om hun acties te legitimeren. Het Nationaal Actieplan Sport & Bewegen wat in de literatuurstudie besproken is, is hier een goed voorbeeld van. Zij gebruiken de gedachte dat bewegen gezond is om mensen via dit plan te laten bewegen. De HR manager kan deze “waarheid” gebruiken om het stimuleren van bewegen te legitimeren tegenover de directie en de werknemers.

Ten slotte heeft een gehanteerd discours nog een effect. Het werkt disciplinerend. Mensen gebruiken het dominante discours bijvoorbeeld bij het geven van betekenis aan gezond leven. Ze horen vanuit het dominante discours dat een normaal BMI hebben gezond is. Vervolgens gaan ze op de weegschaal staan en zien dat ze geen normaal BMI hebben. Ze gaan hun gedrag aanpassen om een normaal BMI te krijgen. Ze disciplineren zichzelf dus aan de hand van het discours dat ze op dat moment gebruiken. De beweeginterventies die de HR managers ontplooiën, kunnen vanuit het dominante discours over gezondheid gelegitimeerd worden. Wanneer dit het geval is, komen de werknemers die aan deze interventies meedoen extra in aanraking met het dominante discours. De kans bestaat dat de werknemers zichzelf gaan disciplineren om aan de normen die het discours uitdraagt te voldoen.

De kritische benadering wordt dus gebruikt om de discoursen te herkennen die gebruikt worden bij het betekenis geven en het legitimeren van bewegingsstimulering op het werk. Samen met de betekenisgeving van Weick (1995) worden de betekenissen van de HR managers hiermee in een breed kader geplaatst, waarin zowel de betekenissen die de HR managers er aan geven als de achterliggende redenen die hieraan verbonden zijn onderzocht worden.

## 4. Onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk worden de hoofd- en deelvragen behandeld. Er wordt gestart met het beschrijven van het probleem dat geleid heeft tot de onderzoeksvraag. Daarna worden de hoofdvraag, deelvragen en toelichting op de belangrijkste begrippen gegeven.

### 4.1 Probleemstelling

Vele onderzoekers hebben het voordeel van een sportende werknemer voor de organisatie aangetoond. Een sportende werknemer verzuimt 25 dagen minder dan een niet sportende werknemer en 50 dagen minder dan een nooit sportende werknemer (Hildebrandt, 2003). Toch blijft het aantal bedrijven dat sporten of bewegen stimuleert gering. In 2006 waren er 32 bedrijven die wel iets aan bewegingsstimulering deden. Er moet een reden te vinden zijn waarom bedrijven er niet voor kiezen hun werknemers hierin te stimuleren. Deze redenen worden uit de literatuur echter niet duidelijk.

Uit de literatuur komt wel naar voren dat de HR manager een beslissende rol speelt in het al dan niet organiseren van bewegingsstimulering (Downey, 2000). Toch zijn de betekenissen van deze doelgroep amper onderzocht. Dit onderzoek richt zich dan ook op deze doelgroep. Welke motieven hebben zij voor het wel of niet organiseren van bewegingsstimulering en welke doelen willen ze hiermee bereiken. Deze probleemstelling plus de literatuurstudie en theoretisch kader leiden tot de volgende onderzoeksvraag:

***“Welke betekenissen geven Human Resource managers aan bewegingsstimulering op het werk?”***

De hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen. Deze deelvragen dragen bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag

1. *Welke betekenissen geven Human Resource managers aan sport?*
2. *Welke betekenissen geven Human Resource managers aan te-weinig-activiteit onder werknemers?*
3. *Waarom moet een interventie voldoen om succesvol te zijn volgens Human Resource managers?*
4. *Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor bewegen volgens de Human Resource manager?*

### 4.2 Definities van de belangrijkste begrippen

Hieronder worden de belangrijkste begrippen uit de hoofd- en deelvragen besproken. Hierdoor wordt een helder beeld gecreëerd wat er onder de verschillende begrippen verstaan wordt in dit onderzoek.

*Bewegingsstimulering:* Activiteiten die gestimuleerd worden door een persoon of organisatie en bijdragen aan het behalen van de Combinorm door een persoon. Dus iemand moet of minimaal 5x

per week 30 minuten matig intensief bewegen (NNGB) of minimaal 3x per week 20 minuten zwaar intensief bewegen (fitnorm).

*Human Resource managers:* Managers van de Human Resource afdeling die verantwoordelijk zijn voor het gezondheidsbeleid binnen bedrijven.

*Sport:* Alle activiteiten die als een fysiek spel of een fysieke activiteit gekwalificeerd worden. Hieronder vallen de *physical games* (tennis, voetbal, volleybal) en de fitnesssport (cardiotraining, krachttraining, aerobics) (Tamboer & Steenbergen, 2000).

*Betekeningen:* Betekenisgeving begint bij de betekenisgever. Betekenisgeving is een continu proces waarin mensen door terug te kijken op hun handelen betekenis geven aan de werkelijkheid. Betekenissen zijn altijd persoonsgebonden en kunnen relatief snel veranderen. Betekenisgeving komt altijd voort uit sociale interactie met de omgeving (Weick, 1995)

*Interventie:* Tussenkomsst van een persoon of organisatie om de gewoonten van een persoon te veranderen. Elke planmatige en doelgerichte aanpak om het gedrag van een persoon te veranderen en hun omstandigheden te beïnvloeden, met als doel de kwaliteit van het leven of het samenleven te vergroten (definitie Encyclo).

*Te weinig actieven:* Mensen die niet voldoen aan de Nederlandse Norm Gezond Bewegen of fitnorm (definitie Nationaal Actieplan Sport en Bewegen).

## 5. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van dit onderzoek besproken. Het onderzoeksperspectief van de onderzoeker geeft aan vanuit welke bril de onderzoeker naar de data kijkt. Dit bepaalt welke data er wel of niet van belang worden geacht voor het schrijven van de resultaten. Ook de onderzoeksmethode en de verantwoording voor deze methode wordt in dit hoofdstuk behandeld. Vervolgens worden de gekozen respondenten besproken en wederom waarom de keuze is gevallen op juist deze respondenten. Dit hoofdstuk eindigt met een bespreking van de validiteit van dit onderzoek en hoe deze validiteit zoveel mogelijk gewaarborgd is.

### 5.1 Onderzoeksperspectief

In hoofdstuk 3 is besproken welke wetenschapsfilosofie gehanteerd wordt tijdens dit onderzoek. Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek, waarbij een interpretatieve en kritische benadering gecombineerd wordt. Voordat er gestart wordt met interviewen en analyseren is het belangrijk om inzicht te verkrijgen in de gevolgen die dit onderzoeksperspectief met zich meebrengt.

Het uitgangspunt van een interpretatieve benadering is dat er meerdere waarheden naast elkaar bestaan. Elke HR manager creëert zijn eigen werkelijkheid, waardoor de kans bestaat dat niet over alle onderwerpen een eenduidige mening bestaat. Deze hoeft niet overeen te komen met de werkelijkheid van de onderzoeker. De kunst is dan ook om als onderzoeker deze betekenissen voor waarheid aan te nemen en hier met een zo neutraal mogelijke blik naar te kijken.

De kritische benadering gaat uit van de invloed die discourses hebben op de werkelijkheid van de HR managers. Als er over onderwerpen gedeelde betekenissen bestaan, is het mogelijk dat deze voortkomen uit een heersend discours. Ook de onderzoeker is bekend met deze discourses. Door deze van tevoren te beschrijven kan de onderzoeker van een afstand naar de discourses die in de interviews voorkomen kijken en deze met een neutrale blik beschrijven.

Het gebruik van een interpretatieve en kritische benadering betekent automatisch dat de interpretaties van de onderzoeker onderdeel vormen van het onderzoek. De onderzoeker gebruikt zijn eigen interpretaties tijdens de interviews en het analyseren van de data. Dit is onvermijdelijk en creëert een zekere mate van subjectiviteit. Dit is geen probleem, doordat met een goede verantwoording en het duidelijk beschrijven van de genomen stappen de validiteit van het onderzoek gewaarborgd kan worden. Hierover meer in paragraaf 5.5. Het doel van dit onderzoek is dan ook niet om generaliserende uitspraken te doen, maar om door gedeelde en tegenstrijdige betekenissen te ontdekken, een beeld te scheppen van de betekenissen die HR managers toekennen aan bewegingsstimulering op het werk. Hierdoor kunnen de keuzes die HR managers maken met betrekking tot bewegingsstimulering op het werk beter verklaard worden.

### 5.2 Onderzoeksinstrument: de onderzoeker

Tijdens de interviews en de analyse ervan moet rekening gehouden worden met het kader dat de onderzoeker heeft. Het verleden, ervaringen, opleiding, opvoeding enzovoort hebben allemaal invloed op het kader van waaruit de onderzoeker denkt. Doordat ik op zoek ga naar

discoursen die niet altijd overeen zullen komen met mijn eigen ideeën, kan mijn kader invloed hebben op de interpretatie van de data. Door dit kader van te voren in kaart te brengen en bewust te zijn van het bestaan, kan ik een zo neutraal mogelijke houding aannemen.

In mijn geval geldt dat ik erg betrokken ben bij de sportwereld. Ik heb een HBO opleiding in sport gevolgd, ben vervolgens doorgegaan met de sportmaster en ik sport zelf al mijn hele leven. Ik beschouw mezelf als een *sportminded* persoon. Tijdens interviews kan het voorkomen dat de geïnterviewde helemaal niets met sport heeft of hier geen waarde aan toekent. In dat geval moet ik ervoor waken dat ik de redenen van deze persoon toch serieus neem en deze ook meeneem in de analyse van de data. Ook mijn stage bij Sport & Zaken kan van invloed zijn. Na ruim anderhalf jaar stage bij de pijler bedrijfssport, vind ik het belangrijk dat werkgevers werknemers stimuleren om te gaan sporten. Dit hoeft niet te betekenen dat elk bedrijf dat ik interview hier hetzelfde over denkt. Tijdens de interviews moet ik ervoor zorgen dat mijn mening niet doorschemert in het stellen van de vragen maar dat de mening van de geïnterviewde centraal blijft staan.

Verder kan van invloed zijn dat ik een student van 25 ben die mensen in een hoge managementfunctie ga interviewen. De mogelijkheid bestaat dat de geïnterviewde mij niet serieus neemt als onderzoeker en daardoor niet serieus ingaat op mijn vragen. Ook als een geïnterviewde een afstandelijke houding aanneemt moet ik goed doorvragen, om op deze manier toch verdiepende antwoorden te krijgen.

### 5.3 Onderzoekspopulatie

Uit onderzoek blijkt dat 75% van de werkgevers iets aan bewegingsstimulering wil doen, 25% doet er daadwerkelijk iets mee (NIGZ/TNO, 2004). Het verschil tussen iets ambiëren en het daadwerkelijk uitvoeren is groot. De HR afdeling binnen een bedrijf, die verantwoordelijk is voor het welzijn van de medewerkers, heeft bij veel organisaties een beslissende rol in het wel of niet opstarten van bedrijfsbewegingsprogramma's. Vinden zij het belangrijk genoeg om het idee van bewegingsstimulering op het werk voor te leggen aan de directie. Door deze beslissende rol is het interessant om de HR manager van een bedrijf naar de motieven te vragen. Waarom vinden ze bewegen wel of niet belangrijk en welke doelen willen ze behalen met het stimuleren van bewegen?

Voor dit onderzoek zijn 11 HR managers van diverse bedrijven geïnterviewd. De bedrijven die geïnterviewd zijn, zijn werkzaam in diverse branches, waaronder de voedingsbranche, de zakelijke dienstverlening, verzekeringsbranche en de detailhandel. De mogelijkheid bestaat dat bedrijven uit de ene branche anders tegen bewegingsstimulering aankijken dan bedrijven uit een andere branche. Door diverse branches in dit onderzoek op te nemen, wordt een algemeen beeld van de betekenissen uit het bedrijfsleven gecreëerd, en niet het beeld van één enkele branche.

De bedrijven die geselecteerd zijn voor dit onderzoek, komen allemaal uit het Sport & Zaken netwerk. Dit zijn bedrijven die aangesloten zijn als adviseur, al bedrijfssport programma's afnemen bij Sport & Zaken of één of meerdere malen interesse getoond hebben in het bedrijfssport-portaal. De reden dat er gekozen is voor bedrijven uit het netwerk van Sport & Zaken is dat deze makkelijker te bereiken zijn. Binnen deze bedrijven heeft Sport & Zaken een contactpersoon die over het algemeen bereid is om de HR manager van organisatie te vragen deel te nemen aan het onderzoek. Door de HR manager via een bekende te benaderen, blijkt dat ze eerder geneigd zijn deel te nemen dan wanneer een buitenstaander van een onbekende organisatie vraagt om medewerking.



De geselecteerde bedrijven hebben allemaal meer dan 350 werknemers, vaak verspreid over meerdere vestigingen of meerdere landen. Bedrijven met minder dan 250 werknemers hebben vaak te weinig massa, om bewegen via het werk te stimuleren. Doordat verschillende werknemers een verschillende sport willen beoefenen, komt het per sport aan op een kleine groep, wat het voor een bedrijf erg duur maakt om een trainer in te huren. Bedrijven met meer dan 250 werknemers zijn beter in staat om een groep werknemers bij elkaar te krijgen die groot genoeg is, zodat de kosten per deelnemer lager zijn.

De keuzes voor de selectie van juist deze respondenten moet nu duidelijk zijn. De reden dat de bedrijven die geïnterviewd zijn niet bij naam genoemd worden, is om de anonimiteit van de geïnterviewden te waarborgen. Hierdoor is het mogelijk dat zij zich vrijer voelen om zich over bepaalde onderwerpen uit te laten en kon er gesproken worden over vertrouwelijke informatie.

## 5.4 Onderzoeksmethode

### 5.4.1 Diepte-interviews

Kwalitatief onderzoek kan gedaan worden op verschillende manieren of een combinatie van deze manieren. Voor dit onderzoek zijn diepte interviews de meest geschikte manier van onderzoeken. Diepte interviews bieden de mogelijkheid om achter persoonlijke betekenissen van geïnterviewden te komen. De onderzoeker neemt immers zelf de interviews af en kan doorvragen waar nodig zodat er een bepaalde mate van diepte in de interviews komt. Door goed door te vragen wordt de geïnterviewde uitgenodigd om goed na te denken over wat hij of zij precies bedoeld en niet in algemeenheden te vervallen zoals “het is belangrijk dat een werknemer gezond is”.

De interviews zijn semigestructureerd, wat betekent dat er volgens een topic lijst wordt gewerkt. De topic lijst bestaat uit thema's uit de literatuurstudie. Tijdens de interviews zijn de vragen uit de topic lijst aangehouden als voorbeeldvragen. De geïnterviewde bepaalde in welke volgorde de onderwerpen aan bod kwamen en ook op onderwerpen die niet in de topic lijst voorkwamen werd dieper ingegaan. Het voordeel van het gebruik van de topic lijst op deze manier is dat alle onderwerpen uit de literatuur aan bod komen. Mocht de onderzoeker tijdens het interview vast komen te zitten, dan kunnen de voorbeeldvragen handzaam zijn. De onderwerpen die in de topic lijst aan bod komen zijn bewegingsstimulering op het werk, verantwoordelijkheid voor gezondheid, gezondheid, bewegen en sporten. De gehele topiclijst is terug te vinden in bijlage 2.

De interviews worden afgenomen op de werklocatie van de geïnterviewden. Dit zorgt voor een bekende en vertrouwde situatie, waardoor de geïnterviewde zich meer op zijn of haar gemak voelt dan op een onbekende plek. Ik verwacht dat geïnterviewde zich makkelijker uit zal laten over de te bespreken onderwerpen als het interview op een vertrouwde plek plaatsvindt. Toch kan het ook voorkomen dat dit niet het geval is, omdat er gepraat wordt over situaties die plaatsvinden op diezelfde werkplek. Tijdens de interviews is de anonimiteit van de geïnterviewde duidelijk aangegeven, zodat er een ongedwongen sfeer wordt gecreëerd waarin de geïnterviewde vrijuit kan spreken. Ook de confidentialiteit, het weglaten van passages die naar de organisatie kunnen verwijzen, is besproken.

#### 5.4.2 Data analyse

De afgenomen interviews zijn opgenomen met een audio recorder en nadien woord voor woord uitgewerkt. De data analyse wordt gedaan via het *grounded theory model*. Bij dit model zijn het coderen, het herkennen van concepten en thema's en het ontwikkelen van theorieën een geïntegreerd proces. De concepten en thema's moeten ontstaan vanuit de data, zonder het gebruik van de literatuurstudie die vooraf aan de interviews gemaakt is. Het voordeel van dit model is dat de resultaten rijk en fris zijn, doordat de literatuur van waaruit de topic lijst ontstaan is los gelaten wordt. De onderzoeker geeft bij gebruik van het *grounded theory model* iedere passage uit het interview een term die weergeeft wat de passage bij haar oproept. Later wordt gekeken of meerdere van deze termen in één thema te vangen zijn. Het nadeel van dit model is dat het coderen erg veel tijd vergt, omdat iedere passage met een open blik bekeken wordt. Dit kan er toe leiden dat er na de eerste codering, opnieuw gecodeerd moet worden, om tot een samenhangend thema te komen (Rubin & Rubin, 2009).

De codering van de interviews wordt gedaan met het programma MAXQDA. MAXQDA is een kwalitatief analyse programma, waarin de transcripties van de interviews geïmporteerd worden. Met dit programma is het gemakkelijk om de transcripties te coderen. Via MAXQDA zijn de transcripten die onder de code vallen bij elkaar gevoegd en uitgeprint. Deze transcripten zijn geanalyseerd en vormen de basis voor het hoofdstuk resultaten. In het hoofdstuk resultaten wordt gewerkt met pseudoniemen, om de anonimiteit van de geïnterviewden te waarborgen.

#### 5.5 Validiteit

Validiteit is een moeilijk onderwerp als het op kwalitatief onderzoek aankomt. Kirk & Miller (1986, in Henn, Weinstein & Foard, 2006) beschrijven één van de zorgen over kwalitatief onderzoek. Is een kwalitatief onderzoek wel valide? In hoeverre benaderen observaties en diepte interviews de waarheid? Wordt de betekenis van de geïnterviewde over een onderwerp wel goed weergegeven of interpreteert de onderzoeker deze betekenis niet goed? Dit zijn een aantal vragen die uitgesproken kunnen worden als het om de validiteit van een kwalitatief onderzoek gaat. Toch kan een kwalitatief onderzoek valide zijn. Er zijn namelijk een aantal punten die de validiteit kunnen beïnvloeden, maar door deze voor, tijdens en na het onderzoek goed te beschrijven en te documenteren, wordt de invloed van deze punten voor een groot deel ondervangen.

Het eerste punt is de reactie van mensen als ze weten dat ze meedoen aan een onderzoek. Mensen kunnen bewust of onbewust hun gedrag en uitspraken wijzigen als ze weten dat ze onderzocht worden. Tijdens interviews bestaat de kans dat mensen sociaal wenselijke antwoorden gaan geven. Één manier om dit te ondervangen is door vertrouwen te kweken. In dit onderzoek kan dat niet door langdurig met mensen om te gaan, maar wel door duidelijk uit te leggen waar het onderzoek over gaat en aan te geven dat de geïnterviewden anoniem blijven en dat alle namen uit de transcripties verwijderd worden.

Subjectiviteit is inherent aan kwalitatief onderzoek. De zorg die hierover heerst is dat alleen de onderwerpen die de onderzoeker relevant en belangrijk vindt naar voren komen in een interview. De keuzes die de onderzoeker hierin maakt beïnvloeden de data. Zo beslist de onderzoeker waar het onderzoek plaats vindt, wie er wordt geïnterviewd, welke data er wel en niet in de analyse worden meegenomen en welke interpretaties er aan de data gegeven worden. Deze keuzes moet de

onderzoeker goed kunnen verantwoorden. Door een goede verantwoording wordt er weinig ruimte voor kritiek gelaten en krijgen de resultaten een serieuzere uitstraling.

Ethiek is een belangrijk punt bij kwalitatief onderzoek. Door het persoonlijke contact kunnen onderzoekers bewust of onbewust psychologische schade berokkenen aan de geïnterviewden. In dit onderzoek wordt de ethiek bewaakt door de data anoniem te verwerken. Zo kunnen de antwoorden van de geïnterviewden later niet gekoppeld worden aan deze persoon.

Het laatste punt is reflexiviteit. Door het kader van de onderzoeker, keuzes die gemaakt worden en strategieën die gebruikt worden goed te documenteren is het mogelijk om het onderzoek op ongeveer dezelfde wijze nogmaals uit te voeren. Alle wijzigingen in de originele onderzoekopzet en de reden van de wijziging worden in dit rapport beschreven.

Door al de bovenstaande punten in acht te nemen, wordt de validiteit van dit onderzoek zo goed mogelijk gewaarborgd. Door het hele rapport worden de gemaakte keuzes uitgelegd, waardoor het voor de lezer duidelijk is waarom juist deze keuzes gemaakt zijn. Deze manier van werken maakt dat dit onderzoek als valide beschouwd kan worden.

## 6. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van dit onderzoek weer. Na het afnemen van de interviews zijn deze gecodeerd. Door een koppeling te maken tussen verschillende codes zijn de thema's tot stand gekomen die de basis vormen van dit hoofdstuk. Dit hoofdstuk geeft de betekenissen weer die de ondervraagden toekennen aan bewegingsstimulering op het werk. Deze worden ondersteund door toepasselijke citaten uit de interviews.

### 6.1 Algemeen

De interviews zijn afgenomen bij HR managers van diverse bedrijven. De bedrijven zijn werkzaam in verschillende sectoren, namelijk de voedselbranche, de zakelijke dienstverlening, de overheid, de verzekeringsbranche en de detailhandel. Er zijn interviews afgenomen met vier vrouwelijke en zeven mannelijke HR managers. De HR managers hebben een diverse achtergrond, waaronder psychologie, fysiotherapie en de advocatuur. De leeftijd van de geïnterviewden varieert van 28 tot en met 63 jaar. De grootte van de bedrijven varieert van ongeveer 350 werknemers tot ongeveer 50.000 werknemers. De meeste geïnterviewden geven aan affiniteit met sport te hebben en sporten zelf regelmatig.

### 6.2 Bewegingsstimulering

Vrijwel alle geïnterviewde organisaties doen iets met het stimuleren van bewegen. Hoe dit gedaan wordt, wordt door elke organisatie op eigen wijze ingevuld. In deze paragraaf wordt besproken hoe deze bewegingsstimulering er uitziet. Wie organiseert het; waarom stimuleren ze dit; welke motieven zitten hier achter; en voor wie wordt het daadwerkelijk georganiseerd?

#### 6.2.1 Wijze van organiseren

Niet bij elke geïnterviewde organisatie wordt de bewegingsstimulering door dezelfde partij georganiseerd. De HR afdeling blijkt in de meeste gevallen het initiatief te nemen. De HR managers vinden het meestal ook hun taak om hiermee aan de slag te gaan. Bij twee organisaties worden er fte's beschikbaar gesteld voor het organiseren van bewegingsstimulering of andere initiatieven. Deze werknemers hebben als taak clinics, cursussen of andere zaken te organiseren.

In andere organisaties wordt het initiatief genomen door werknemers zelf. Zij geven aan de HR afdeling aan graag bijvoorbeeld een sportclinic te willen organiseren, of deel te willen nemen aan een hardlooppwedstrijd. De werknemer organiseert dan zelf de promotie, de eventuele trainingen en / of de inschrijvingen voor de wedstrijd. De organisatie ondersteunt in dat geval vaak met een financiële of materiële bijdrage. In de organisatie van Koen wordt het initiatief voor dit soort zaken genomen door de werknemers.

*“We hebben jaarlijks, meestal vanuit de jonge consultants, een wintersportevent. Dat trekt meestal tussen de 150 en 200 mensen. Maar weer is dat meestal een initiatief van de mensen zelf en daar sluiten we dan wel bij aan.” (Koen)*

Daarnaast wordt het bewegingsaanbod soms georganiseerd vanuit de personeelsvereniging van een organisatie. De personeelsvereniging is dan verantwoordelijk voor onder andere het sport- en beweegaanbod.

Uit de interviews komen vier verschillende manieren naar voren om sport en bewegen binnen een organisatie te organiseren. Niet elke organisatie heeft een beleid gericht op het stimuleren van bewegen. Bij de organisaties die wel beleidsmatig bezig zijn op dit gebied worden de initiatieven georganiseerd door of de HR afdeling of door werknemers die dit speciaal als taak hebben gekregen. Bij de organisaties waar bewegingsstimulering niet in het beleid voorkomt, worden deze initiatieven georganiseerd door de personeelsvereniging of door werknemers zelf. Dit betekent wel dat bewegen daardoor meer op incidentele basis plaatsvindt.

### 6.2.2 Verantwoordelijkheid

Tijdens de interviews is ingegaan op de verantwoordelijkheid die de HR manager wel of niet voelt voor het beweeggedrag van de werknemers. De HR managers leggen hierbij zelf de link tussen het beweeggedrag en de gezondheid van een medewerker. Als de HR manager zich totaal niet verantwoordelijk voelt voor de gezondheid van de medewerker, zal hij of zij minder snel initiatief nemen om bijvoorbeeld een sportclinic te organiseren.

Alle HR managers geven aan dit een lastig onderwerp te vinden. De scheidslijn tussen de verantwoordelijkheid van de werkgever en de werknemers vinden ze lastig te bepalen. Ze geven ook aan dat dit vaak een discussiepunt is als het gaat om het al dan niet stimuleren van bewegen en gezondheid. Hierbij wordt de gezondheid door een aantal HR managers gekoppeld aan het hebben van overgewicht. Hier wordt verder op ingegaan in paragraaf 6.3.2. Marjolein vertelt over het dilemma waar voor zij zich geplaatst ziet:

*“Wat ik heel lastig vind vanuit de rol van HR, dat je echt op zo’n snijvlak zit van waar ligt nou onze verantwoordelijkheid als werkgever, waar ligt de verantwoordelijkheid van de werknemer en mogen wij tegen een werknemer zeggen van jij bent veel te dik, je moet afslanken want we lopen een risico? Dat vind ik wel heel lastig.” (Marjolein)*

Na er even over nagedacht te hebben vinden alle HR managers dat de verantwoordelijkheid voor het grootste gedeelte bij de werknemer zelf ligt. De HR managers vinden dat de werkgever wel zaken aan mag bieden, maar dat de verantwoordelijkheid om er iets mee te doen primair bij de werknemer ligt. Het gaat volgens de HR managers te ver om de werknemers te verplichten deel te nemen aan de gezondheidsstimulerende initiatieven. Zo vertelt Mark tijdens zijn interview:

*“En er is soms een snack in de kantine, je hebt dan een gezonde en een minder gezonde snack. De keuze ligt bij de werknemers, maar er wordt gestimuleerd om een goede keuze te maken.” (Mark)*

De HR managers vertellen dat de verantwoordelijkheid van de werkgever vooral zit in het faciliteren van de gezonde keuzes en het wegnemen van drempels. De HR managers geven aan dat het ook in het belang van het bedrijf is dat de werknemers een goede gezondheid hebben. Volgens hen kan bijvoorbeeld de productiviteit van de werknemers stijgen als deze gezonder zijn. Daarom vinden ze het belangrijk om zaken als cursussen stoppen met roken en hardlooptrainingen te organiseren. De

bedrijven faciliteren op verschillende manieren. Zo zijn er organisaties die shirtjes sponsoren of het inschrijfgeld betalen voor een sportevenement, tot bedrijven die een fysiotherapeut en trainer inhuren om hun personeel voor te bereiden op een sportevenement.

De HR managers nuanceren hun mening dat de verantwoordelijkheid puur bij de werknemer ligt als het functioneren van de werknemer ter sprake komt. De HR managers zijn het erover eens dat er wel van de werknemer verwacht mag worden dat deze zijn functie goed kan uitvoeren. Joost werkt voor een energieleverancier die ook kolencentrales bezit. Hij schetst een situatie die kan voorkomen in zijn organisatie. Hierbij is het postuur van de werknemer van belang.

*“Als iemand zijn eigen veiligheid of zijn eigen functioneren in de weg staat, of dat van collega’s, dan kun je daar op aangesproken worden. Want als jij in een mandgat moet, een grote ketel die schoongemaakt moet worden, je moet in een klein gat en het past niet meer, dan wordt je daar wel op aangesproken.” (Joost)*

De HR managers geven aan dat het kan voorkomen dat de gezondheid van de werknemer zijn werkprestaties beïnvloedt. Ze gaan dan in de meeste gevallen een gesprek aan met de leidinggevende en de medewerker. Volgens de meeste HR managers moet in dit gesprek echter wel puur gaan over de slechte werkprestaties en niet over de slechte gezondheid die eventueel tot deze prestaties heeft geleid. De werknemer behoudt zelf de ruimte om te beslissen om wat aan de gezondheid te doen. Maar als de werkprestaties niet verbeteren kan dit betekenen dat er “afscheid” wordt genomen van de werknemer, zoals Wouter het in zijn interview verwoordt. Maar twee HR managers geven aan dat zij vinden dat de slechte gezondheid in dat geval wel bespreekbaar mag zijn. Daniëlle vertelt over een situatie die zij heeft meegemaakt met een werknemer met overgewicht.

*“Ik heb al heel wat meegemaakt vanuit mijn eigen vak. Hele dikke vrouwen, waar de knieën kapot gingen. Die eigenlijk ook niet meer goed kon lopen en daardoor eigenlijk haar werk niet goed kon doen. Die moest eigenlijk afvallen. Ik vond dat ik haar daar op mocht aanspreken, zij vond van niet. Dan heb je dus een interessante discussie.” (Daniëlle)*

Er bestaat dus een duidelijk spanningsveld tussen de verantwoordelijkheid van de werkgever en de werknemer. De HR managers geven aan het moeilijk te vinden om een duidelijke scheidslijn te trekken tussen waar de verantwoordelijkheid van de werknemer eindigt en die van de werkgever begint. In eerste instantie geven de HR managers aan dat de verantwoordelijkheid ligt bij de werknemer en dat zij alleen maar kunnen stimuleren om goede keuzes te maken en dit ook willen faciliteren. De HR managers geven aan dat dit lastiger wordt als een werknemer door zijn gezondheid veel afwezig is en slecht presteert. Dit beïnvloedt de organisatie nadelig. Hierin zoekt elke HR manager zijn eigen weg. De één spreekt de werknemer aan op de resultaten en de ander bespreekt de relatie tussen de volgens hen slechte gezondheid van de werknemer en de prestaties.

### 6.2.3 Motieven

De HR managers hebben over het algemeen wel het beeld dat het stimuleren van bewegen een positieve invloed heeft op de organisatie. Zo kan het volgens de HR managers bijdragen aan het

dalen of op peil houden van het ziekteverzuim, de cohesie binnen een organisatie versterken, de retentie tegengaan, verbeterde productiviteit van de werknemers opleveren en zijn het extra secundaire arbeidsvoorwaarden die onder andere gebruikt kunnen worden om nieuwe werknemers te werven. Deze doelen worden door de HR managers in de interviews door elkaar gebruikt. Er is niet één motief dat er uitspringt en door alle HR managers benoemd wordt. In de organisatie van Floortje is één van de motieven de cohesie binnen de organisatie te versterken.

*“Sommige mensen hebben de behoefte om meer met hun werk te doen. Dus ik denk dat het doel is om de cohesie en bedrijfscultuur te versterken. Ik denk dat het met name ook is om buiten werkverband de mensen met elkaar te verbinden.” (Floortje)*

Ondanks de positieve invloed die bewegen volgens de HR managers kan hebben voor een organisatie, doen de meeste organisaties voornamelijk iets met sporten en bewegen omdat ze het leuk vinden. De HR manager of één of meerdere directieleden houden van sporten en vinden het daarom leuk om dit aan te bieden aan de werknemers. Bas vertelt dit in zijn interview.

*“Gewoon omdat wij dat leuk vinden, niet meer en niet minder.” (Bas)*

Een ander motief wat de organisaties hanteren is het verbeteren van de gezondheid van de werknemers. De meeste HR managers geven in hun interviews aan dat ze het belangrijk vinden dat de werknemers een goede gezondheid hebben, zodat ze hun werk goed kunnen doen, weinig verzuimen en meer opleveren voor de organisatie. In de volgende citaten van Floortje en Anne komt dit motief goed naar voren.

*“Dat is wel om mensen aan het bewegen te krijgen en ook natuurlijk met de filosofie, fitte medewerkers krijg je meer resultaat van dan iemand die minder fit is. Want dat is natuurlijk uit onderzoek gebleken, als je fysiek fit bent, dan slaap je beter, kun je je beter ontspannen en leef je langer.” (Floortje)*

*“Ook omdat we ons realiseren dat als iemand ziek wordt, dat je dan iemand minder hebt en dat je dat plat gezegd ook geld kost. En je wil gewoon dat je werknemers zich prettig voelen.” (Anne)*

Robin geeft echter in zijn interview aan hier niet in te geloven. Hij ziet de relatie tussen gezond zijn en sporten of bewegen niet zoals de andere HR managers hierboven. Uit dit citaat en andere citaten die volgen blijkt dat de mening van Robin vaak afwijkt van de mening die de overige HR managers hebben. Robin is ook de enige HR manager die momenteel geen sport beoefent. In het onderstaande citaat geeft hij aan dat hij ‘bewegen is gezond’ als een ideologie ziet.

*“Volgens mij is dat idealisme. Ik zou graag zien dat het ergens bewezen werd. Maar ik heb ernstige twijfels of dat wel waar is. Of dat ook niet zo’n soort ideologie is waar iedereen achteraan rent. Van bewegen is gezond, punt. Maar vroeger was melk gezond en nu niet meer.” (Robin)*

Bij sommige organisaties speelt het imago een rol bij het initiëren van deze initiatieven. Bij de organisatie van Anne wordt gezond gedrag gestimuleerd omdat het past bij de cultuur die de organisatie van oorsprong heeft. Bij de organisatie van Mark wordt bewegen en gezondheid gestimuleerd omdat het helpt bij het binnenhalen van orders. Hij geeft aan dat sommige bedrijven het belangrijk vinden dat de opdrachtnemer een groen imago heeft, dit proberen ze te verkrijgen door onder andere veel te doen voor het welzijn van de werknemers. De organisatie van Koen heeft al een sportief imago, door onder andere sportsponsoring. Ze vinden het belangrijk dat dit imago ook voor de werknemers geldt. Deze drie imagomotieven komen naar voren in de volgende citaten.

*“Het is wel een organisatie die veel waarde hecht aan het welzijn van mensen. Dat hoort wel een beetje bij onze Zweedse cultuur.” (Anne)*

*“We willen gewoon uitstralen dat we vinden dat we een verantwoordelijkheid hebben voor het welzijn van Nederland en van de wereld. Dat groene label vinden bedrijven, vooral in het buitenland, heel belangrijk. Het helpt om opdrachten binnen te krijgen.” (Mark)*

*“Sport is binnen onze organisatie natuurlijk een aardig fenomeen. We zijn natuurlijk wel het bedrijf dat de Olympische Spelen al jaren voorziet van ons product. Ook sponsoren we een aantal topsporters van wereldniveau. We hebben dus een sportieve uitstraling”. (Koen)*

Er zijn veel verschillende motieven die gehanteerd worden door de HR managers. Uiteindelijk lijkt het zelf leuk vinden van sport een belangrijk motief te zijn voor het wel of niet organiseren ervan. Daarnaast worden motieven als het stimuleren van gezond gedrag en de binding met het bedrijf vergroten veel genoemd. Door deze twee zaken te bewerkstelligen denken de HR managers dat hun personeel productiever is, wat voordelig is voor de organisatie. Niet bij alle geïnterviewde bedrijven, maar wel bij de meesten moet het stimuleren van bewegen en de gezondheid iets opleveren voor de organisatie. Alleen omdat sport en bewegen leuk is, is meestal niet voldoende om geld te verkrijgen, maar is wel de eerste aanleiding voor veel HR managers om ermee aan de slag te gaan.

#### 6.2.4 Doelgroepen

Uit de interviews komt naar voren dat de meeste organisaties niet specifiek kiezen voor één doelgroep als het gaat om het stimuleren van bewegen. De respondenten geven aan dat er in hun organisaties niet veel mensen zijn die roken of overgewicht hebben. Hierdoor hebben ze het idee dat het niet nodig is om extra initiatieven te ontwikkelen voor deze mensen. Sommige respondenten geven aan dat er binnen hun organisatie wel cursussen stoppen met roken of afvallen aangeboden worden, maar dit wordt niet gedaan omdat ze specifiek deze doelgroepen willen aanpakken. Wouter vertelt over de doelgroep van zijn organisatie, maar plaats daarbij direct de kanttekening dat sporten voornamelijk jongere werknemers trekt.

*“Iedereen is de bedoeling. Van de parttime vakkenvuller van vijftien, zestien jaar tot en met de oudere caissière van 55. Maar we realiseren ons wel, met de sportactiviteiten zie je vooral veel jongeren.. Maar we hebben ook veel jongeren. Met die teamdingen zie je dat iedereen ook wel meedoet.” (Wouter)*



Een specifieke doelgroep die na wat doorvragen wel naar voren komt is de oudere (+55) werknemer. Met het oog op het verhogen van de AOW leeftijd zijn de HR managers bezig om te bekijken hoe ze er het best voor kunnen zorgen dat de oudere werknemers tot hun 67<sup>e</sup> het werk kunnen blijven doen. Mark spreekt hierover in zijn interview.

*“Ook in het kader van welzijn hebben we een aantal jaren geleden gezegd, die oudere medewerkers die altijd heel hard gewerkt hebben, de pensioenleeftijd verschuift weer naar later, laten we ervoor zorgen dat de oudere medewerkers de kans krijgen om minder te werken.” (Mark)*

Ook de organisatie van Robin heeft een specifieke doelgroep voor ogen bij haar activiteiten, maar deze wijkt af van de doelgroepen van de andere HR managers. Hij geeft aan dat in zijn optiek de grootste risicogroep bestaat uit mensen met een laag zelfbeeld. Om deze groep te helpen, is bewegen geen optie. Door cursussen persoonlijke activiteiten te organiseren, waar ze werknemers laten nadenken over zichzelf en proberen de werknemers zichzelf beter te leren accepteren, wil Robin's organisatie deze doelgroep helpen.

*“Potentieel de grootste groep overspannen mensen zijn mensen met een laag zelfbeeld die hoge eisen aan zichzelf stellen, dus eigenlijk zichzelf continu opjagen. Zich snel schuldig voelen als ze niet genoeg presteren, zich eigenlijk overvragen.” (Robin)*

Over het algemeen komt naar voren dat de HR managers niet willen kiezen voor één doelgroep. In de interviews komt naar voren dat dit mede komt door ervaringen uit het verleden, waarbij werknemers zich uitgesloten voelden. Deze werknemers pasten niet binnen de doelgroep of voldeden niet aan bepaalde criteria om voor een initiatief of beloning in aanmerking te komen. Deze ervaringen hebben er toe geleid dat de HR managers huiverig zijn voor het selecteren van een doelgroep.

Het blijkt dat alle HR managers op eigen wijze invulling geven aan het begrip bewegingsstimulering op het werk. Op sommige vlakken komt hun zienswijzen overeen, maar er zijn ook een aantal vlakken waarop ze van mening verschillen. De HR managers zijn het erover eens dat de verantwoordelijkheid voor de eigen gezondheid bij de werknemers ligt. Zij willen hierin faciliteren door het aanbieden van onder andere workshops. De motieven die gehanteerd worden bij de organisatie verschillen wel. De HR managers benoemen verschillende motieven die door elkaar gebruikt worden. Opvallend is de relatie die door de HR managers gelegd wordt tussen bewegen en gezondheid. Vrijwel alle HR managers geven aan de bewegen onderdeel vormt van een gezonde leefstijl. Deze relatie wordt in de volgende paragraaf verder uitgediept.

### 6.3 Gezondheid

In de vorige paragraaf kwam al kort naar voren dat de HR managers in hun interview bewegen snel koppelen aan gezondheid. Één van de motieven om bewegen te stimuleren is volgens de respondenten dat het goed is voor de gezondheid van de werknemers. Gezonde werknemers zijn volgens de HR managers productiever en verzuimen minder. Vanuit die gedachte is het interessant om dieper in te gaan op het begrip gezondheid. Wat verstaan de HR managers precies onder

gezondheid, hoe constateren ze of iemand ongezond is en wat vinden ze dat een werknemer moet doen om gezond te worden of te blijven?

### 6.3.1 Betekenissen van gezondheid

De betekenissen die de respondenten toekennen aan het begrip gezondheid komen op de meeste punten overeen. Uit de interviews komt naar voren dat volgens de geïnterviewden het begrip gezondheid opgedeeld kan worden in een fysieke en een mentale component. Zo vertelt Floortje:

*“En gezondheid vind ik ook iets heel mentaals, een mentale beleving. Dus ik vind gezondheid echt een fysieke en mentale component hebben die heel erg tegen elkaar aanliggen.” (Floortje)*

Toch wordt er door de meeste respondenten vooral ingegaan op de mentale component van gezondheid. De fysieke kant vinden ze ook belangrijk, maar de meeste respondenten zijn van mening dat een slechte mentale gezondheid kan leiden tot een slechte fysieke gezondheid, terwijl dit andersom niet altijd het geval is. Dit komt duidelijk naar voren in de interviews met Robin en Joost:

*“En wat is gezien heb aan mensen die bijvoorbeeld RSI klachten hadden, was het meer een psychische component dan een fysieke.” (Robin)*

*“Dan komen ze met specifieke rugklachten, waarvan we niet weten wat de oorzaak is, maar vaak zit er ook nog wel een mentale factor bij.” (Joost)*

Opvallend is dat als er gevraagd wordt naar een ongezonde leefstijl, de respondenten vooral ingaan op de gedragingen die volgens de respondenten een negatieve invloed hebben op het fysiek van een persoon. Zaken als roken, veel alcohol gebruiken, ongezonde voeding, drugs gebruiken en niet bewegen worden door vrijwel alle respondenten ongezond genoemd. Een enkeling komt na het benoemen van deze zaken, op andere oorzaken als werken in een stressomgeving. Zo benoemt Koen beide zaken in zijn interview. In zijn branche wordt veel druk gezet op de werknemers en is werken in een stressvolle omgeving niet uitgesloten. Het kan gebeuren dat een werknemer deze omgeving niet meer aankan en van de opdracht afgehaald moet worden.

*“En als we hier een rokende stilzitter hebben, dan is het denk ik niet moeilijk om te bedenken dat die naar alle waarschijnlijkheid een lastigere gezondheid heeft dan iemand die het heel prettig vindt om 's avonds eens een uurtje hard te lopen. [...] Dat kan betekenen dat je op een gegeven moment zegt, deze persoon willen we nog maar maximaal één maand op die klus houden, want als die daar nog langer op blijft dan gaat hij echt problemen krijgen door het voortdurend in een stressomgeving zitten bijvoorbeeld.” (Koen)*

Robin geeft als het gaat om zijn beeld van gezondheid, een geheel andere invulling dan de andere respondenten. Hij gaat vooral in op de rol die de maatschappij heeft in de gezondheid van een individu. De wereld is volgens hem veel opener geworden, waardoor een individu veel meer dan vroeger geconfronteerd wordt met allerlei negatieve informatie die via verschillende media dagelijks bij iemand binnen komt. Mensen kunnen dit volgens hem moeilijk een plaats geven en zorgt er volgens hem voor dat de mensheid ongezonder wordt.

*“Alle ellende van de wereld komt ’s avonds je beeldbuis binnen, via internet of via andere middelen. Er zit ook iets van gehaastheid in de maatschappij. Ik vind dat de druk op mensen in de afgelopen 20 jaar steeds meer is toegenomen, in de zin van alles moet steeds meer, meer winst, beter en dat soort dingen.” (Robin)*

Joost heeft een interessante kijk op gezond en ongezond zijn. Waar de overige HR managers aangeven wanneer ze iemand ongezond vinden, geeft Joost aan dat hij niet vindt dat iemand ongezond is als hij bijvoorbeeld rookt. Volgens hem heb je wel ongezond gedrag, wat op den duur kan leiden tot een slechte gezondheid. Maar dit wil volgens hem niet zeggen dat iemand ook op dat moment ongezond is. Hij verwoordt dit als volgt:

*“Als je rookt, dan ga je daar niet meteen dood aan. Als je obesitas hebt ga je ook niet direct dood. Maar als je het langdurig doet, want we weten dat het op de lange duur problemen gaat geven, dan ben je ongezond bezig. Maar je bent nog steeds gezond. Wat mij betreft gaan we niet zeggen van jij bent zwaar, je rookt en je beweegt niet, je bent ongezond.” (Joost)*

Wat ook opvalt in de interviews is dat alle respondenten benoemen dat ze een laag ziekteverzuim hebben binnen hun organisatie. Blijkbaar wordt het begrip ziekte, en dan met name het afwezig zijn van een werknemer door ziekte, gerelateerd aan het hebben van gezonde medewerkers. Door twee HR managers, waaronder Floortje, wordt de relatie tussen een slechte gezondheid en ziekte ook daadwerkelijk benoemd. De overige HR managers benoemen alleen het hebben van een laag ziekteverzuim.

*“En ik vind ook gezondheid nog wel meetbaar naar hoe vaak ben je überhaupt ziek. Vaak zie je toch wel dat dezelfde mensen vaak strontverkouden zijn, afgezien van het feit dat ze dan echt ziek zijn, het zegt wel iets over je weerstand.” (Floortje)*

De HR managers geven dus op verschillende manieren betekenis aan het begrip gezondheid. Opvallend is dat de mentale component in hun optiek de belangrijkste is. Dat iemand mentaal fit is, goed in zijn vel zit, wordt als belangrijker benoemd dan de fysieke gezondheid. Toch vervallen de HR managers bij het benoemen van ongezond gedrag vooral in zaken als alcohol en roken, die vooral slecht zijn voor de fysieke gezondheid.

### *6.3.2 Uiterlijke kenmerken van gezondheid*

Als het om een gezonde werknemer gaat, verschillen de meningen over hoe dat geconstateerd kan worden. De HR managers hebben verschillende ideeën over hoe een gezond iemand eruit ziet en hoe deze persoon zich gedraagt. De meeste HR managers benoemen het terugtrekken van een medewerker, het verzuim en het zichtbaar achteruit gaan van de werkprestaties als de beste manier om te constateren dat een werknemer niet gezond is.

Opmerkelijk is wel dat zowel de mannelijke als de vrouwelijke HR managers ingaan op het gedrag en de prestatie van de ongezonde werknemer, maar dat de vrouwelijke HR managers meer ingaan op het postuur van een persoon. In de quotes van Jacco, Wouter en Anne wordt dit verschil duidelijk.

Jacco: *“Qua fysiek kan ik niet aan iemand zien of hij of zij gezond is. Als het gaat om gedrag dan zie je het volgens mij aan hoe vaak iemand verzuimt en hoe lang de persoon weg blijft.”*

Wouter: *“Het kan van heel klein en tener tot heel groot en stevig zijn. En natuurlijk als je een zware obesitas patiënt bent en andere mensen moeten je overeind helpen, dan lijkt me dat niet goed. Maar voor de rest is er een heel groot gebied waarbij heel veel zware mensen zijn die op het oog misschien wel te zwaar zijn, maar die zich heel prettig voelen, heel goed hun werk aankunnen en heel lang leven. En er zijn ook mensen waarvan je denkt, die zijn perfect op gewicht en op de één of andere manier zijn die toch niet gezond.”*

*“Mijn eerste indicator of iemand gezond is, is toch wel of iemand een gezond postuur heeft. Als je dan het idee hebt dat iemand geen overgewicht heeft, dan maak je op mij een gezonde indruk.” (Anne)*

Ook de mannelijke HR managers letten op fysieke kenmerken als ze bekijken of iemand gezond is. Zij benoemen vooral de huidskleur, de motoriek, de ogen en de houding van de werknemer. Zo kijkt Robin vooral naar de volgende kenmerken:

*“Je kunt het vaak aan de motoriek zien, dat ze niet ontspannen lopen. Gebogen of soms kun je het aan de ogen zien. Onrustig of dof.” (Robin)*

Wat opvalt is dat mannen en vrouwen in eerste instantie naar andere zaken kijken om te bepalen of iemand gezond is. De vrouwelijke HR managers geven aan eerst naar iemands postuur te kijken om te beoordelen of deze er gezond uitziet. De mannelijke HR managers benoemen het postuur niet, maar geven aan naar de motoriek te kijken. Als er verder gekeken wordt dan het fysiek van de werknemer, worden wel dezelfde kenmerken benoemd. Zowel de mannelijke als vrouwelijke HR managers vinden onder andere veel verzuim een teken van een slechtere gezondheid.

### 6.3.3 Leefwijze

Volgens de geïnterviewden zijn er verschillende factoren van belang om een goede gezondheid te creëren. Door gezond te leven is het volgens hen mogelijk je gezondheid positief te beïnvloeden. Als er tijdens de interviews gevraagd werd naar wat belangrijk is voor een goede gezondheid noemen bijna alle respondenten een goede balans tussen werk en privé. Floortje vertelt hierover:

*“Een goede balans tussen werk en privé is iets waar je jezelf goed bij moet voelen. Dus niet dat je op je werk zit en je schuldig voelt omdat je niet thuis bent en thuis al zit van wat moet ik morgen allemaal doen.” (Floortje)*

Verder noemen de meeste respondenten een goed voedingspatroon en bewegen als belangrijke voorwaarden voor een goede gezondheid. Onder een goed voedingspatroon verstaan de HR managers niet teveel vet en koolhydraten, zuivelproducten, fruit en groente. Jacco vertelt over deze zaken:

*“Om gezond te zijn moet je gezond eten, bewegen en een goed 24-uurs ritme hebben. Gezond eten bestaat uit die dingen die je overal hoort. Dus bijvoorbeeld niet teveel vet. En je moet minimaal twee dagen in de week sporten, dat is normaal.” (Jacco)*

De mening van één HR manager wijkt echter af ten opzichte van de rest. Waar de overige HR managers aangeven bewegen erg belangrijk te vinden voor de gezondheid, geeft Robin aan hier niet in te geloven. Hij ziet sport als middel om te ontspannen, maar dit kan volgens hem ook op andere manieren.

*“Ik geloof niet dat sport zoveel helpt. Ik weet wel dat het mensen helpt in ontspanning, omdat het een soort repeterende beweging is waarbij je dingen kan bedenken. Ik bedoel, ik ga grasmaaien, dat is voor mij ontspannend.” (Robin)*

De meeste HR managers geven ook aan dat de opleiding en opvoeding van een persoon van invloed zijn op de leefwijze. Een hoger opgeleid persoon heeft volgens de HR managers over het algemeen een gezondere leefwijze dan een laag opgeleid persoon. Ook scheelt het of iemand een gezonde leefwijze vanuit de opvoeding meekrijgt. Hierover vertellen Mark en Anne het volgende:

*“Mensen die een heel laag opleidingsniveau hebben, doen veel minder aan sport dan mensen die hoog opgeleid zijn. Dat is nou eenmaal zo. [...] Hoe komt dat? Misschien toch het besef dat bewegen belangrijk is. Het is niet alleen belangrijk voor je lichaam maar ook voor je geest. Mensen kunnen zich misschien wat meer permitteren.” (Mark)*

*“Als je kijkt naar het gezin waar ik uit kom is niemand heel sportief. Mijn moeder tennist, dat doe ik dan ook. Maar verder sporten mijn zussen ook niet, dus het is ook niet van huis uit dat je gestimuleerd wordt van ga eens op een sport.” (Anne)*

Over veel zaken betreffende gezondheid zijn de HR managers het wel eens. Zo vinden de meesten dat gezondheid een mentale en fysieke component heeft. Om gezond te blijven is het dan ook van belang om een goede balans te vinden tussen werk en privé. Om fysiek gezond te blijven is bewegen en een goed voedingspatroon van belang. Initiatieven als gezond eten aanbieden en bewegen stimuleren moeten er volgens de HR managers dus voor kunnen zorgen dat de werknemers gezonder worden en blijven. Wat er precies gedaan wordt in de praktijk blijkt in de volgende paragraaf.

## 6.4 In de praktijk

Uit de voorgaande paragrafen komen de kaders naar voren van waaruit de HR managers bewegen of gezondheidsinitiatieven organiseren. In deze paragraaf wordt ingegaan op de praktische invulling daarvan. Hoe ziet dit er in de praktijk uit, waar moeten de initiatieven aan voldoen om te slagen en tegen welke struikelblokken lopen de HR managers aan?

#### 6.4.1 Hoe ziet het eruit?

De meest voorkomende initiatieven bij de geïnterviewde organisaties zijn het aanbieden van health checks<sup>2</sup>, gratis fruit, het geheel of gedeeltelijk vergoeden van een fitnessabonnement en het aanbieden van stoelmassages. Andere initiatieven die genomen worden zijn het aanbieden van bedrijfssport en clinics, cursussen stoppen met roken en afvallen, de fietsregeling en het aanbieden van gezonder voedsel in de kantine. Wat opvalt is dat deze initiatieven niet overeenkomen met het beeld dat de HR managers van gezondheid hebben. In paragraaf 6.2 komt naar voren dat vooral de mentale gezondheid belangrijk is. De initiatieven die genomen worden dragen vooral bij aan een betere fysieke gezondheid. In de organisatie van Marjolein worden veel van de bovenstaande initiatieven aangeboden:

*“Als je kijkt naar de faciliteiten dan bieden we bedrijfsfitness aan. We hebben net een contract afgesloten met Achmea Healthcenters. We hebben stoelmassages. Wat ik verder een heel mooi instrument vind is onze rauwkost- en fruitmanden. We krijgen elke dag rond een uur of elf een grote schaal wortels en komkommers op de afdelingen en er staat altijd fruit door het hele kantoor.” (Marjolein)*

Vrijwel alle geïnterviewde organisaties bieden health checks aan. Het voordeel van het aanbieden hiervan, ligt volgens de HR managers zowel in het meetbaar maken van de gezondheid van werknemers als in het mensen bewust laten worden van hun gezondheid. Het is gemakkelijk om de resultaten van een vorige health check te vergelijken met de meest recente. Zo kan geconstateerd worden of het personeel gezonder of ongezonder is geworden. Vrijwel alle HR managers geven aan dat zij het belangrijk vinden om de resultaten van een initiatief meetbaar te maken, zodat er ‘bewezen’ kan worden dat het initiatief effect heeft. Als dit effect ‘bewezen’ kan worden is de kans groter dat de directie het belang van het stimuleren van bewegen en gezondheid erkent. In het interview met Bas komt dit ter sprake:

*“De mensen die twee jaar geleden al in dienst waren en toen hebben deelgenomen aan de fitheidstest en dat nu weer doen, daar worden de resultaten van twee jaar geleden uiteraard meegenomen, om te kijken of daar progressie in zit of niet.” (Bas)*

Naast het meetbaar maken is de bewustwording onder de werknemers een belangrijk punt volgens de meeste HR managers. Een aantal HR managers geeft aan dat ze het idee hebben dat mensen pas in actie komen als ze geconfronteerd worden met bijvoorbeeld een negatief cholesterolgehalte of een te hoog BMI. Door de health checks te laten uitvoeren kan deze bewustwording in gang gezet worden. Anne vertelt in haar interview over een man die door een health check gestimuleerd werd om actie te ondernemen:

*“Er was één iemand, die vertelde uit zichzelf wat uit zijn onderzoek kwam, maar die was best geschrokken. Qua postuur gewoon heel fit maar qua cholesterol ontzettend hoog. Uiteindelijk gebeurde er ook iets waardoor hij met deze kennis heel snel kon handelen en dat goed opgelost kon worden.” (Anne)*

---

<sup>2</sup> Meten van onder andere BMI, bloeddruk, longinhoud, vetpercentage, cholesterol.

Naast het stimuleren van bewegen worden er veel andere initiatieven georganiseerd die volgens de HR managers bijdragen aan het verbeteren van de gezondheid van werknemers. Initiatieven als de health checks hebben volgens de respondenten weinig met bewegen te maken, maar kunnen er wel voor zorgen dat mensen zich bewust worden van het feit dat ze meer moeten gaan bewegen. De health checks worden vooral ingezet om de bewustwording van werknemers te vergroten en ze op die manier te stimuleren om iets aan hun gezondheid te doen, bijvoorbeeld door meer te gaan bewegen.

#### 6.4.2 Alternatieven

Uit de interviews blijkt dat de bedrijven veel verschillende initiatieven organiseren om de werknemers gezonder te krijgen. Deze initiatieven worden door veel organisaties al georganiseerd. Tijdens de interviews is met de HR managers gesproken over eventuele alternatieven voor de “standaard” beweeginitiatieven zoals het vergoeden van het fitnessabonnement. Vijf HR managers geven ideeën die als alternatief voor de huidige initiatieven kunnen gelden. Sporten en bewegen is volgens de HR managers goed om te ontspannen. De HR managers noemen daarom hobby's als alternatief voor sport. Hier kunnen mensen ook in ontspannen. Marjolein is één van de HR managers die hobby's als alternatief beschrijft.

*“Je zou natuurlijk wel andere dingen kunnen bedenken voor mensen. Ik weet, er zijn genoeg mensen die heel veel hobby's hebben en buiten hun werk om bij een zangkoor zitten, muziek maken of vrijwilligerswerk doen. Dat is natuurlijk ook een manier om te ontspannen.” (Marjolein)*

In de organisatie van Floortje is hier al aandacht voor. De personeelsvereniging organiseert naast sportieve activiteiten ook andere zaken.

*“De personeelsvereniging is breder dan alleen sporten. Het zijn allemaal deelverenigingen dus je hebt sporten, maar ook bridge, klaverjassen, you name it en we hebben het zo ongeveer.” (Floortje)*

Een aantal HR managers noemt alternatieven als het gras maaien en een hond nemen. Hierdoor gaat iemand toch bewegen, zonder een activiteit te beoefenen die als sport gelabeld kan worden. Zo vertelt Koen:

*“Ik heb twee honden. Ik wandel iedere dag. Dat is ook een mooie aanvulling op je levensstijl, honden nemen. Dat dwingt je om in mijn geval 's morgens en 's avonds nog een wandeling te maken.” (Koen)*

Floortje benoemt als enige in haar interview het gebruik van trends om mensen te stimuleren om te bewegen. De Wii is momenteel erg populair en zij ziet hierin een mogelijkheid om mensen meer te laten bewegen.

*“Dat is ook nog wel een interessante, het thuis bewegen. Hoe je dat nog meer zou kunnen stimuleren. Want bijvoorbeeld een Wii, dat soort dingen, is heel aansprekend. Als je bij zo iets kunt aanhaken, zit misschien ook nog wel wat in. Dat je bijvoorbeeld een Wii event hier binnen houdt. Dat je competities opstelt of misschien wel interactieve competities thuis. Of dat je een barometer maakt van wie het*

*meest ingelogd heeft of wie er het meest heeft gesport. Misschien zou je daar wel iets mee kunnen.”*  
(Floortje)

Uit de interviews blijkt dat de HR managers bewegen belangrijk vinden dan sporten. Of de werknemer sport of beweegt maakt hen niet zoveel uit. De initiatieven die georganiseerd worden, zijn meer gericht op het stimuleren van wat de HR managers gezond gedrag vinden, dan alleen op het bewegen. Bewegingsstimulering is hierdoor meer een onderdeel van gezondheidsstimulering dan een op zich staand initiatief.

#### 6.4.3 Voorwaarden slagen

Om een initiatief te laten slagen is een aantal zaken van belang volgens de respondenten. Deze kunnen onderverdeeld worden in zaken die belangrijk zijn voor de werkgever (kosten / baten) en zaken die belangrijk zijn voor de werknemer (weinig tijd). Met deze voorwaarden moet volgens de respondenten goed rekening gehouden worden, om voor beide partijen een zo succesvol mogelijk programma te organiseren.

Voor de werkgever is van belang dat er een positieve balans is tussen de investeringen en de resultaten. De meeste werkgevers organiseren geen bewegingsactiviteiten alleen maar omdat het leuk is. Ze willen met deze bewegingsactiviteiten ook bewerkstelligen dat bijvoorbeeld het ziekteverzuim daalt. Joost geeft aan dat het daarom erg belangrijk is om de initiatieven meetbaar te maken. Zo kan er bestaansrecht gecreëerd worden. De directie moet immers achter de initiatieven staan want zij zijn degenen die het geld beschikbaar moeten stellen.

*“Ik heb een plan gemaakt, dat heb ik voorgelegd aan de directie. De directie heeft dat geaccordeerd, die staat daarachter en heeft ook budget vrijgemaakt. Het is heel belangrijk dat de directie de voordelen ziet, want zij moeten het betalen.”* (Joost)

Daniëlle geeft aan dat het soms lastig is om de initiatieven te legitimeren. Deze kosten immers geld en in een organisatie die moet bezuinigen kan dat scheve gezichten opleveren. Ze beschrijft de situatie in haar organisatie als volgt:

*“Het kost geld. En als je vervolgens 200 miljoen moet bezuinigen met z’n allen en het is ook een beetje raar denk ik als je tegen een collega moet zeggen, ik heb geen geld meer om je te betalen, je moet eruit, terwijl je dan ook nog heel veel geld aan sport en bewegen gaat geven.”* (Daniëlle)

Voor werknemers zijn andere voorwaarden van belang. De HR managers gaan hier veelvuldig op in en hebben duidelijk voor ogen waaraan de initiatieven moeten voldoen om te slagen. De meeste HR managers benoemen laagdrempeligheid en het kostenaspect als belangrijkste stimulator voor werknemers om te gaan bewegen. In de organisatie van Floortje hebben ze bijvoorbeeld een fysiotherapeut in pandig, zodat werknemers weinig tijd kwijt zijn aan het zoeken van en langsgaan bij een fysiotherapeut.

*“Ik denk wel als het dichtbij is, dat je dus bij wijze van spreken niet drie uur onder werktijd kwijt bent, dat het dan makkelijker is voor mensen om snel even naar de fysiotherapeut te gaan.”* (Floortje)



In de organisatie van Bas kunnen werknemers de kosten voor hun fitnessabonnement declareren. Zijn organisatie vergoedt dan de kosten. Dit is volgens hem en andere HR managers ook een grote stimulans voor werknemers om te gaan bewegen.

*“Er zijn mensen die als ze er iets voor krijgen net het laatste zetje in de goede richting is om daar aan mee te doen.” (Bas)*

Bij de organisatie van Jacco hebben ze zelfs een fitnessruimte met begeleiding in pandig. Werknemers mogen onder werktijd gebruik maken van de fitnessruimte en kunnen begeleiding krijgen als ze dat willen. Hierdoor kost het de werknemers weinig tijd om te gaan sporten. Door onder andere Daniëlle's organisatie is een contract gesloten met een landelijke fitnessketen, waardoor de werknemers van haar organisatie gemakkelijk na werktijd kunnen sporten.

*“Omdat veel mensen het handig vinden om even te fitnessen, dat vind ik zelf ook. Dan heb ik mijn sporttas al in de auto staan bij wijze van spreken en dan rij ik eerst naar de sportschool en ga dan door naar huis. Dat is lekker want dan ben je thuis en heb je al gesport.” (Daniëlle)*

Toch zijn er ook zaken die het slagen van een initiatief in de weg staan. Volgens de HR managers kunnen mensen zich verliezen in sporten. Ze kunnen zo veel gaan sporten dat dit een verslaving wordt. Een ander nadeel van bewegingsactiviteiten is volgens drie HR managers dat schaamte een rol kan spelen. Sommige mensen nemen niet deel aan bepaalde activiteiten omdat ze zich schamen voor hun lichaam, gewicht of iets anders. Wouter bespreekt in zijn interview de reden waarom sommige werknemers niet wilden deelnemen aan de health checks die ze een tijd terug aangeboden hebben.

*“Er zijn mensen die niet meedoen omdat ze het gênant vinden. De één vindt het leuker om op de weegschaal te staan als anderen meekijken dan een ander.” (Wouter)*

In Floortje's interview werd gesproken over welke sporten geschikt zijn voor mensen die in haar optiek overgewicht hebben. Schaamte voor het eigen lichaam kan volgens haar een reden zijn om bepaalde sporten niet te beoefenen terwijl deze wel geschikt zijn.

*“Zwemmen vind ik dan een hele goede sport. Alhoewel dit voor hen misschien minder goed zal zijn omdat ze geconfronteerd worden met hun eigen lichaam. Dus ik weet niet of dat erg aantrekkelijk is.” (Floortje)*

Ook de angst voor blessures kan een belemmerende factor zijn. De meeste HR managers geven aan te geloven in een positieve balans tussen sport en blessures. Andere HR managers geven juist aan dat blessures wel een discussiepunt zijn als het gaat om het stimuleren van bewegen. Maar over het algemeen wordt toch wel de positieve kant van bewegen hoger ingeschat dan de nadelen van geblesseerde werknemers.

*“Je kunt ook een blessure met lopen krijgen of met fietsen thuis. We vinden het gewoon heel belangrijk, en er is natuurlijk altijd een percentage dat een blessure krijgt. Als je iets gebroken hebt dan ben je gewoon een paar weken thuis.” (Mark)*

De voorwaarden waar rekening mee gehouden moet worden bij het organiseren van bewegings- of gezondheidsstimulering zijn erg belangrijk voor het slagen van een initiatief. De HR managers hebben allemaal een duidelijke mening over wat er wel en wat er niet aanslaat. Deze mening komt voort uit eerdere ervaringen van de HR managers. Zo hebben een aantal HR managers de ervaring dat een fitnessabonnement weinig werknemers stimuleert om te gaan sporten als ze eerder nog niet sportten. Met al deze voorwaarden en drempels moet rekening gehouden worden bij het stimuleren van gezond gedrag en bewegen.

### 6.5 Resumé

Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat de HR managers bewegen koppelen aan gezondheid. Bewegen is in hun optiek een onderdeel van een gezonde leefstijl. De initiatieven die ze nemen liggen in deze lijn. De nadruk wordt niet specifiek gelegd op bewegen, maar wel op gezondheid. De initiatieven die ontplooid worden om de gezondheid van werknemers te stimuleren liggen vooral op het gebied van het bewust worden van de eigen gezondheid, gezonde voeding en bewegen. Deze drie aspecten worden dan ook als de belangrijkste aspecten van gezond leven gezien.

Een gezonde werknemer heeft veel voordelen voor de organisatie volgens de HR managers. Zo kan het bijdragen aan het dalen van het ziekteverzuim en het verhogen van de productiviteit. Hoewel de HR managers deze voordelen zien, durven ze hier nog niet geheel naar te handelen. Alle HR managers geven aan de privé ruimte van de werknemer als het gaat om de eigen gezondheid te erkennen en te respecteren. Ze zien dan ook geen rol voor zichzelf weggelegd in het opleggen van de hierboven genoemde initiatieven. Wel zien ze een rol voor zichzelf weggelegd in het stimuleren en faciliteren van deze initiatieven. De keus om hier al dan niet aan deel te nemen ligt wel bij de werknemer zelf.

Wat ook belangrijk is, is het meetbaar maken van de resultaten van initiatieven. Hiermee kan het initiatief gelegitimeerd worden naar de directie. Ook kan dit de deelnemers motiveren iets te gaan ondernemen als ze zien dat hun gezondheid slecht is.

Met deze resultaten kan het gedrag van HR managers als het gaat om bewegingsstimulering beter begrepen worden. Deze resultaten geven een breder inzicht in de beweegredenen van HR managers om al dan niet hun werknemers te stimuleren meer te gaan bewegen. Het wordt duidelijker waarom ze kiezen voor bepaalde initiatieven en waarom andere initiatieven volgens hen moeilijker te ontplooiën zijn. In de volgende hoofdstukken worden de resultaten op verschillende manieren verder uitgediept en gekoppeld aan de al bekende literatuur.

## 7. Discussie

In dit hoofdstuk worden de in het vorige hoofdstuk beschreven resultaten verder geïnterpreteerd en geanalyseerd. De resultaten worden gekoppeld aan de literatuur uit de literatuurstudie en het theoretisch kader. De discussie tussen literatuur en resultaten vindt plaats op drie onderdelen, namelijk bewegingsstimulering op het werk, gezondheid en gezond gedrag en verantwoordelijkheid.

### 7.1 Bewegingsstimulering op het werk

#### 7.1.1 Algemene motieven

Uit het eerdere onderzoek dat gedaan is naar de motieven van HR managers om gezondheids- en bewegingsinitiatieven te ontplooiën, kwam naar voren dat er twee algemene motieven gelden (Downey & Sharp, 2007). Het eerste motief is de afweging of het initiatief wel de gewenste opbrengsten levert en het tweede motief is of de uitgaven van de initiatieven in de hand gehouden kunnen worden. De algemene motieven die uit de interviews gehaald kunnen worden sluiten hier gedeeltelijk op aan. De geïnterviewde HR managers geven ook aan dat de afweging of het initiatief resultaat oplevert erg belangrijk is. Ze moeten namelijk naar de directie kunnen verantwoorden waarom er geïnvesteerd moet worden in bewegen en gezondheid. Ook moeten ze de directie kunnen aantonen welke doelen er behaald worden met de initiatieven.

Het is voor de HR managers van belang om de uitgaven aan de initiatieven in de hand te houden. Tijdens de interviews is wel over het financiële gedeelte gesproken, maar het gaat dan meer over het verkrijgen van budget vanuit de directie dan om de angst om de uitgaven niet in de hand te houden. Deze afweging is in dit onderzoek dan ook niet naar voren gekomen. In plaats daarvan kwam als afweging naar voren of het budget te verkrijgen is bij de directie. Als de directie het nut niet inziet, zal er minder snel geld verkregen worden. Kan de HR manager voor zijn gevoel het nut niet aantonen, dan valt de afweging vaak negatief uit.

De meeste HR managers geven aan bewegen en vooral sporten zelf erg leuk te vinden. Het is voor hen een vorm van ontspanning en ze ontleen er plezier aan. Deze HR managers geven ook aan bewegen een belangrijk onderdeel van de gezondheid te vinden. Het plezier en de voordelen die ze van bewegen ondervinden, willen ze overdragen aan de werknemers. Ze zien in sport een uitstekend middel om dit te bereiken. De HR managers die aangeven sporten niet leuk te vinden, zien bewegen niet als een heel belangrijk onderdeel van de gezondheid. Ze geven wel aan dat beweging krijgen belangrijk is, maar dit kan op andere manieren dan door te sporten. In deze organisaties wordt bewegen dan ook niet gestimuleerd. Hier ligt de nadruk meer op gezonde voeding. Welke belang er aan bewegingsstimulering wordt toegekend, hangt dus niet alleen af van de motieven die Downey en Sharp (2007) hebben ontdekt, maar vooral van de eigen betekenis die de HR managers toekennen aan bewegen.

#### 7.1.2 Opbrengsten

In het vorige hoofdstuk is beschreven welke doelen de HR managers met het organiseren van bewegingsstimulering willen bereiken. Het werkterrein van de HR managers is veelal het verbeteren van het welzijn van de werknemers. Dit gebeurt door risico's te inventariseren, mensen de

mogelijkheid geven zich te ontwikkelen en een prettige werkomgeving te creëren. De HR managers zien de werknemers net zoals Martini & Petit (2004, in Burlot et al., 2009) als de spil van de organisatie. Dit *human capital* moet gekoesterd worden en door middel van bewegingsstimulering kan een extra secundaire arbeidsvoorwaarde geleverd worden.

Andere doelen die door de HR managers benoemd worden, zijn het op pijn houden van het ziekteverzuim, de cohesie binnen de organisatie versterken, de retentie tegengaan, het imago van de organisatie uitdragen onder de werknemers en de productiviteit van de werknemers verbeteren. Veel van deze doelen komen overeen met de redenen die in de literatuur te vinden zijn voor het organiseren van bewegingsstimulering. De verbetering van de productiviteit, verbeterde arbeidsvoorwaarden en meer binding creëren zijn redenen die één op één overeenkomen met de literatuur (Burlot et al., 2009). In de literatuur worden verder nog als redenen genoemd het verbeteren van de communicatie tussen werknemers, het uitwisselen van kennis (Laufer, 1996 in Burlot et al., 2009), het creëren van een gedeelde identiteit (Laufer & Ramanantsoa, 1982 in Burlot et al., 2009) en het creëren van unieke netwerken (Burlot et al., 2009). Deze redenen worden niet in dezelfde bewoording beschreven door de HR managers, maar komen wel overeen met de doelen die ze benoemen. Het creëren van een gedeelde identiteit kan volgens een aantal HR managers namelijk de retentie tegengaan en de cohesie van de organisatie versterken. Door deze cohesie te versterken bestaat de kans dat ook het uitwisselen van kennis verbetert en het unieke netwerk tot stand komt.

Alleen het op peil houden van het ziekteverzuim en het uitdragen van het imago worden door de HR managers benoemd, maar zijn niet terug te vinden in de literatuur als redenen om bewegingsstimulering in te zetten. Wel is in de literatuur bekend dat meer bewegende werknemers leiden tot een daling van het ziekteverzuim (Boshuizen, van den Heuvel, Hildebrandt, Blatter, Ariëns & Bongers, 2003). Het uitdragen van het imago van de organisatie komt in de literatuur geheel niet voor. Deze doelen kunnen als aanvulling gelden op de al bekende redenen uit de literatuur.

### 7.1.3 Initiatieven

Tsai et al. (2008) geven aan dat de bewustwording erg belangrijk is voor het slagen van een initiatief. Dit wordt door de HR managers erkend. De HR managers zetten veelal de health check in als middel om de bewustwording over de eigen gezondheid onder de werknemers te vergroten. Doordat door een buitenstaander met verstand van gezondheid, de uitslagen van de tests worden teruggekoppeld, denken de HR managers de bewustwording te vergroten. Zelf zijn de meeste HR managers zich erg bewust en geloven ook in de invloed die regelmatig bewegen op hun eigen gezondheid heeft.

Uit de resultaten komt naar voren dat een combinatie van initiatieven de voorkeur heeft van de meeste HR managers. Doordat gezondheid volgens de HR managers uit diverse componenten bestaat, is het logisch dat als het doel is de gezondheid van werknemers te verbeteren verschillende initiatieven worden ingezet. De initiatieven die door de HR managers het meest ingezet worden zijn de fitnessabonnementen, werkfruit, health checks en de stoelmassages. Het aanbieden van een gratis fitnessabonnement of korting op het fitnessabonnement komt ook in de literatuur als veelgebruikt middel naar voren (Gabel et al., 2009). De andere populaire initiatieven die Gabel et al. (2009) beschrijven komen niet geheel overeen met de voorkeursinitiatieven van de HR managers. Gabel et al. (2009) geven aan dat gezonde snack machines bijvoorbeeld een veelgebruikte methode zijn, de geïnterviewde HR managers bieden echter het fruit gratis aan. Met de health checks proberen de HR managers de bewustwording van de werknemers te vergroten. In de literatuur komt

deze methode echter niet naar voren. Tussen de initiatieven die door de HR managers ontplooid worden en de initiatieven die uit de literatuur naar voren komen, zit dus veel verschil. Alleen de fitnessregeling komt overeen. Het gratis aanbieden van fruit, het doen van een health check en de stoelmassages komen niet in de literatuur voor.

#### *7.1.4 Strategieën*

Het doel van de HR managers is om alle werknemers te stimuleren meer te gaan bewegen. Volgens Henderson (2009) is het dan van belang om verschillende initiatieven te ontplooiën. Er bestaat niet één type interventie om mensen actief te maken, om iedere werknemer te bereiken moeten dus meerdere initiatieven georganiseerd worden. Bij sommige geïnterviewde organisaties gebeurt dit en worden verschillende sporten aangeboden. De meeste organisaties beperken zich echter tot het aanbieden van fitness. De HR managers geven zelf al aan hiermee vooral de werknemers te bereiken die al sporten, de werknemers die niet sporten worden hiermee amper bereikt. Deze mensen zijn volgens de HR managers moeilijk te bereiken. Dit sluit aan bij wat de literatuur aangeeft (Lupton, 1997 in McGillivray, 2005). Willen de HR managers echt iedereen bereiken, ook de werknemers die niet sporten, dan zullen ze meerdere beweeginitiatieven naast het fitnessen moeten ontplooiën.

Jans et al. (2005) hebben onderzocht dat mensen met overgewicht graag samen met anderen willen sporten om zo een stok achter de deur te hebben. Verder hebben ze behoefte aan informatie en persoonlijk advies over geschikte beweeg- en sportmogelijkheden. Volgens dit onderzoek moeten de HR managers dus een mogelijkheid creëren voor de werknemers met overgewicht om informatie in te winnen. Op een enkele organisatie na wordt hier geen aandacht aan besteed. Door samen met anderen te sporten kan de sociale druk ertoe leiden dat iemand toch gaat sporten. Maar dit kan ook een negatief effect hebben. De HR managers geven aan dat sommige werknemers liever niet met hun collega's gaan sporten, omdat ze zich schamen voor hun uiterlijk of gewicht. In dat geval is samen sporten juist geen goed middel. Zij zullen alleen gaan sporten in een situatie waar ze zich niet of minder schamen. Deze nuance van het samen sporten is wel een belangrijke. Over het algemeen wordt er maar vanuit gegaan dat samen sporten alleen maar voordelen oplevert, maar de schaamte van mensen kan een grote belemmering zijn om te gaan sporten.

#### *7.1.5 Betekenisgeving aan bewegingsstimulering op het werk*

Voor de organisatie is een gezonde werknemer belangrijk, deze is volgens de HR managers beter in staat zijn werk te doen en is productiever dan een ongezonde werknemer. Uit de resultaten blijkt dat de meeste HR managers bewegen een belangrijk onderdeel van een gezonde leefstijl vinden. Bewegen kan zorgen voor broodnodige ontspanning en kan een rustmoment op de dag vormen. Of dit dan in de vorm van bewegen of intensief sporten is, maakt niet uit. De HR managers geloven dat bewegen dezelfde positieve invloed op de gezondheid heeft als sporten.

In de betekenissen die de HR managers toekennen aan bewegingsstimulering op het werk zijn de zeven kenmerken van Weick (1995) te herkennen. Zo hebben eerdere ervaringen (*retrospective*) invloed op de manier waarop de HR managers denken over bewegen en bewegende werknemers. Sommige HR managers hebben werknemers meegemaakt die niet goed meer konden functioneren door overgewicht. De HR managers denken dat door onder andere voldoende beweging overgewicht tegengegaan kan worden. De eigen ervaringen van de HR managers met bewegen spelen ook een rol. Vrijwel alle HR managers geven aan zichzelf productiever te vinden als

ze voldoende bewegen. Deze ervaringen dragen bij aan de waarde die wordt toegekend aan bewegingsstimulering.

Één van de kenmerken van betekenisgeving wordt door Weick (1995) *grounded in identity construction* genoemd. Dit betekent dat mensen een in hun ogen gepaste identiteit aannemen naargelang de situatie waarin ze zich bevinden. De HR managers kwamen tijdens de interviews allemaal erg professioneel over en vertelden enthousiast over hun werk. Of ze in andere situaties een andere identiteit aannemen, is voor mij niet vast te stellen, omdat ik ze alleen in deze context ontmoet. Maar het is mogelijk dat de HR managers thuis of tijdens het sporten een andere identiteit aannemen en dit kan hun betekenisgeving beïnvloeden.

De HR managers geven aan dat ze veel informatie over gezondheid en bewegen uit de literatuur halen. Toch kiezen ze ervoor om het ene discours wel te gebruiken, maar het andere niet. Ze kiezen dus voor een verhaal dat in hun ogen het meest logisch is. Dit benoemt Weick als *plausibility rather than accuracy*. Mensen kiezen voor de waarheid die in hun ogen het meest logisch is, dit geldt ook voor de HR managers.

De HR managers geven aan dat financiën vaak een punt zijn als het gaat om het organiseren van bewegingsstimulering. De fitnessregeling die momenteel geldt, waarbij een gedeelte van het fitnessabonnement van het brutosalaris van de werknemer wordt betaald, is belastingtechnisch een financieel gunstige regeling voor de werkgever en werknemer. Mocht deze regeling afgeschaft worden, dan is het veel minder aantrekkelijk voor de werkgever om een fitnessabonnement met korting aan te bieden. Dit is een voorbeeld van een omgevingsfactor (*enactive of sensible environments*) die van invloed is op de betekenisgeving van de HR manager.

Ook de sociale omgeving (*social*) van de HR manager is van invloed op de betekenisgeving. In de interviews komt naar voren dat het gezin veel invloed heeft op hoe de HR manager over sport en bewegen denkt. In een sportief gezin is het normaal om te sporten. De HR managers geven aan dat zij vanuit hun opvoeding mee hebben gekregen of sporten wel of niet belangrijk is. De sociale omgeving waar de HR manager uit komt heeft invloed op de betekenis die zij toekennen aan sporten en bewegen.

De *extracted cues* die uit de interviews naar voren komen zijn bijvoorbeeld de hierboven genoemde werknemer met overgewicht die niet meer goed functioneerde en de waardering die door de werknemers geuit wordt als er een sportactiviteit wordt georganiseerd. Er zijn veel verschillende factoren van invloed op de betekenisgeving van de HR manager. Uit de hierboven genoemde factoren blijkt de veranderlijkheid van betekenisgeving. De betekenissen die de HR managers toekennen zijn dus veranderlijk (*ongoing*) en veranderen door de jaren heen.

De ervaringen die de HR managers hebben met het organiseren van bewegingsstimulering, zijn vrijwel allemaal positief. Dit draagt uiteraard ook bij aan de positieve betekenisgeving. Negatieve ervaringen met veel geblesseerde werknemers of werknemers die over een initiatief klaagden hebben de HR managers niet. Zolang de ervaringen met bewegingsstimulering positief blijven, is de kans groot dat ook de betekenisgeving aan bewegingsstimulering positief blijft.

## 7.2 Gezondheid en gezond gedrag

### 7.2.1 Betekenisgeving aan gezondheid

In de interviews geven de HR managers aan bewegen een onderdeel te vinden van gezond leven en een gezonde leefstijl. Gezond leven bestaat volgens hen uit een goede balans tussen werk en privé, goed eten en voldoende bewegen. Een goede gezondheid is erg belangrijk, omdat een gezond persoon beter in staat is de dingen te doen die hij wil doen. De HR managers geven aan dat ze zich lekkerder in hun vel voelen zitten, als ze gezond leven. Als ze een tijd niet sporten of ongezond eten, merken ze dat ze minder lekker in hun vel zitten. Ook voelen ze zich fitter als ze wel gezond leven. De meeste HR managers hebben vanuit hun opvoeding meegekregen dat gezond leven belangrijk is en brengen dit nu over op hun kinderen.

Één van de meest zorgwekkende ziektes is volgens veel mensen de stijging van het aantal obese mensen. Volgens het Foresight Rapport uit 2007 (Butland et al., 2007 in Inthorn & Boyce, 2010) zal in 2050 50% van de mannen wereldwijd obesitas hebben en 40% van de vrouwen. Deze stijging is momenteel al gaande en moet terug te zien zijn in de werkssetting. De meeste HR managers geven echter aan hier weinig van terug te zien in hun organisaties. Het aantal werknemers met obesitas komt volgens hen niet overeen met de stijging die door veelal geconstateerd wordt. Een aantal HR managers geeft wel aan het obesitasprobleem te zien, maar ziet dit vooral op straat en niet in de eigen organisatie. Er worden binnen de organisaties dan ook geen extra initiatieven ontplooid om obesitas tegen te gaan.

In het resultatenhoofdstuk is opgemerkt dat de vrouwelijke HR managers meer naar gewicht kijken dan de mannelijke HR managers als het gaat om een gezond uiterlijk. Dit komt overeen met het beeld van mannelijkheid en vrouwelijkheid dat in de media geschetst wordt. Courtenay (2000) beschrijft dat vrouwenbladen meer berichten over gezond en fit blijven. Op de televisie zijn ook drie keer meer mannen met overgewicht te zien dan vrouwen. Hierdoor wordt vrouwen het beeld voorgeschoteld dat een gezonde vrouw een dunne vrouw is. Bij mannen wordt meer in beeld gebracht dat overgewicht hebben geen negatieve consequenties hoeft op te leveren. Dit kan de reden zijn waarom vrouwen meer naar gewicht kijken dan mannen als het om een gezond uiterlijk gaat.

Courtenay (2000) beschrijft ook dat mannen die het traditionele beeld over mannelijkheid aanhangen, ongezonder gedrag ontwikkelen dan mannen die een minder traditioneel beeld aanhangen. De geïnterviewde mannelijke HR managers geven allemaal aan gezondheid belangrijk te vinden. Ze proberen door middel van gezonde voeding, niet roken en niet te veel alcohol drinken een gezonde leefstijl te hebben. Dit kan betekenen dat ze een minder traditioneel beeld aanhangen van mannelijkheid en daardoor gezond leven niet als iets niets mannelijks zien. Courteney zegt niets over de invloed van opleiding of sociale omgeving als het gaat om het aanhangen van een gezonde leefstijl. De HR managers denken dat dit wel van invloed is. Uit hun ervaring komt naar voren dat werknemers met een lager opleidingsniveau en lager inkomen minder vaak gezond gedrag vertonen dan werknemers met een hoger en opleidingsniveau inkomen. De HR managers hebben zelf ook een hoger opleidingsniveau en inkomen, dit kan een reden zijn waarom ze veel belang hechten aan een goede gezondheid.

In de betekenissen die de HR managers toekennen aan gezondheid en gezond gedrag, worden wederom de kenmerken van betekenisgeving van Weick (1995) herkend. Voor de kenmerken *grounded in identity construction, ongoing* en *plausibility rather than accuracy* geldt

hetzelfde als beschreven is in paragraaf 7.1.5. Ook met betrekking tot gezondheid kan de HR manager een identiteit aannemen die in zijn ogen gepast is, betekenisgeving is een doorlopend proces en ook over gezondheid kiezen ze ervoor de informatie te geloven die in hun ogen het meest logisch is. Ook de vroegere ervaringen met gezondheid zijn erg belangrijk bij het toekennen van betekenissen. De HR managers geven aan minder lekker in hun vel te zitten, als ze ongezond leven. Dit is voor hen een reden om gezond te leven. Dit kenmerk noemt Weick (1995) *retrospective*. De vroegere ervaringen worden meegenomen in de huidige betekenisgeving.

Verder is het gezin van grote invloed op de betekenissen die toegekend worden. Als binnen het gezin veel waarde gehecht wordt aan gezond leven, heeft dit invloed op het gedrag van de HR manager. Deze zal in de kantine sneller een salade eten dan een frikandel. Hier is het kenmerk *social* te herkennen. Ook de *extracted cues* komen terug in het verhaal van de HR managers. Een *cue* kan bijvoorbeeld een medisch ongemak van de HR manager zijn. De medische reden kan ervoor zorgen dat de HR manager gezonder gaat leven en hierdoor ook een andere betekenis aan gezondheid geeft.

Er zijn verschillende omgevingsfactoren (*enactive of sensible environments*) die een rol spelen bij de betekenissen die de HR managers toekennen aan gezondheid. Één van de factoren die genoemd wordt, is de financiële crisis. Hierdoor is binnen de organisatie van de HR manager minder geld te besteden en gaat de manager heroverwegen hoe belangrijk het stimuleren van gezondheid of bewegen is voor de organisatie.

De betekenisgeving die de HR managers aan gezondheid geven komt dus voort uit verschillende invloeden. De vroegere ervaringen met gezondheid en de sociale omgeving spelen een belangrijke rol bij de totstandkoming van de betekenisgeving. Maar niet alleen de eigen ervaringen kunnen een rol spelen, ook de heersende beelden uit de maatschappij kunnen een rol spelen in de betekenisgeving.

### 7.2.2 Discoursen over gezondheid

Evans (2003) geeft aan dat de invulling die aan het begrip gezondheid wordt gegeven, beïnvloed wordt door de dominante beelden die de maatschappij uitzendt. Het huidige beeld van gezondheid dat de samenleving overheerst is volgens Evans (2003) het idee dat gezondheid vooral gaat om de fysieke gezondheid. Volgens dit beeld kan onderzocht worden of iemand gezond of ongezond is door te kijken naar medische kenmerken zoals cholesterol. Dit beeld komt gedeeltelijk overeen met het beeld dat de HR managers scheppen van gezondheid. Zij geven aan dat gezondheid een fysieke component heeft, maar ook een mentale, waarbij de mentale component belangrijker geacht wordt. De HR managers geven verder nog aan dat opvoeding, opleiding en sociale omgeving belangrijk zijn het gezonde gedrag van een persoon. Het beeld dat de HR managers schetsen komt meer overeen met 'McKeown thesis' (in Robertson, 1998). Gezondheid bestaat volgens de 'McKeown thesis' namelijk uit een mentale, fysieke en sociale component. De HR managers gebruiken dus meerdere discoursen. Ze gebruiken het biomedische discours, wat volgens Evans (2003) het dominante discours is. Daarnaast gebruiken ze ook alternatieve discoursen, die zeggen dat gezondheid ook een mentale en sociale component heeft. Het zal per situatie afhankelijk zijn welk discours door de HR managers gebruikt wordt.

Het biomedische discours wat Evans beschrijft (2003) wordt door de meeste HR managers gebruikt als legitimering van de beweeg- en gezondheidsinitiatieven. Er wordt aangenomen dat



bewegen, gezonde voeding en ontspanning belangrijk is voor een goede gezondheid. Deze goede gezondheid resulteert dan weer in productievere werknemers. Vooral het biomedische discours wordt gebruikt om dit te legitimeren, omdat de initiatieven die de HR managers ontplooiën vooral gericht zijn op de fysieke gezondheid. Dit is vreemd aangezien uit hun interviews blijkt dat ze de mentale component van gezondheid het belangrijkste vinden. Hierdoor verwacht je vooral initiatieven die van invloed zijn op de mentale component van gezondheid. De sociale determinant wordt helemaal niet meegenomen in de ontplooiing van initiatieven. De initiatieven zijn niet specifiek gericht op werknemers met een lagere opleiding of lager inkomen, terwijl deze volgens de HR managers vaker een slechte gezondheid hebben.

Het huidige discours wat Evans (2003) beschrijft, komt gedeeltelijk overeen met het beeld dat de HR managers scheppen. Waarschijnlijk heeft dit discours invloed gehad op de manier waarop de HR managers naar gezondheid kijken. De media en wetenschap produceren vooral kennis over de fysieke component van gezondheid en met deze kennis komen de HR managers in aanraking. De HR managers geven in de interviews zelf soms al aan dat ze beïnvloed worden door het discours dat de media uitzendt. Als er gevraagd werd naar bijvoorbeeld gezonde voeding, werd vaak gerefereerd aan de schijf van vijf of “al die dingen die je op tv hoort”. Bewust of onbewust, het dominante discours over gezondheid heeft zeker invloed op de wijze waarop de HR managers met gezondheid omgaan.

In de resultaten is opgemerkt dat één van de HR managers veelal een alternatieve mening heeft. Robin neemt in de groep geïnterviewde HR managers een bijzondere positie in, omdat hij zelf geen sport beoefent. Al de andere HR managers sporten op het moment van interviewen regelmatig. De alternatieve mening van Robin kan hierdoor mogelijk verklaard worden. De sportwereld gebruikt de boodschap dat sporten goed is voor de gezondheid. Doordat Robin geen sport beoefent, komt hij via de sport niet in aanraking met het dominante discours over gezondheid. De HR managers die wel sporten komen hier wel mee in aanraking. Dit kan een reden zijn waarom Robin meer gebruikt maakt van alternatieve discourses dan de andere HR managers.

### 7.3 Verantwoordelijkheid

Uit de literatuur blijkt een verschuiving in verantwoordelijkheid voor de gezondheid van een individu. De verantwoordelijkheid is in de loop der tijd verschoven van een dominante organisatie (vroeger de overheid) naar het individu. De dominante organisatie is momenteel verantwoordelijk voor het verschaffen van de informatie en eventueel de mogelijkheden, het individu moet zelf met deze informatie aan de slag gaan (Giddens, 1991 in Inthorn & Boyce, 2010). Dit beeld komt overeen met het beeld dat de HR managers geven. Zij geven aan te vinden dat de verantwoordelijkheid voor de eigen gezondheid bij de werknemer zelf ligt. De werkgever mag de werknemer de handvatten geven om de eigen gezondheid te verbeteren. In het geval van de HR manager zijn dat onder andere de health checks en het werkfruit. Dit komt overeen met de overheid die zorgt dat de patiënt toegang heeft tot informatie over zijn gezondheidsproblemen (Giddens, 1991 in Inthorn & Boyce, 2010). Ook in de organisaties van de HR managers wordt het beeld van de ‘actieve patiënt’ (Inthorn & Boyce, 2010) in stand gehouden. De werknemer is er immers zelf verantwoordelijk voor om met initiatieven aan de slag te gaan.

De HR managers hebben niet het idee dat er veel weerstand bij de werknemers is tegen bewegen via de werkgever. Een aantal heeft meegemaakt dat er wat weerstand is bij sommige

werknemers. Deze werknemers willen liever niet via de werkgever sporten, maar vinden het geen probleem dat anderen dit wel doen. Uit de interviews blijkt dat de HR managers weinig weerstand vanuit de werknemers ondervinden bij het organiseren van bewegingsstimulering. De stelling van Foucault (in Lupton, 1997) dat er weerstand wordt geboden aan dominante structuren die hen willen disciplineren, is niet terug te vinden in de ervaringen van de HR managers. Misschien gaat deze stelling van Foucault niet op als het gaat om bewegingsstimulering. Maar het kan ook betekenen dat de eigen verantwoordelijkheid hier een rol speelt. Doordat de HR managers niets opleggen aan de werknemers, wordt bewegingsstimulering niet als disciplinerend ervaren. Mocht het discours verschuiven van de werknemer is zelf verantwoordelijk naar de verantwoordelijkheid ligt bij de werkgever, dan kan dit betekenen dat er meer weerstand ontstaat, omdat de bewegingsstimulering dan wel als disciplinerend wordt ervaren.

De mensen die wel weerstand bieden tegen de dominante structuren gebruiken waarschijnlijk alternatieve discourses. Doordat zij alternatieve discourses gebruiken, laten ze zich niet disciplineren door het dominante discours. Dit uit zich in het bieden van weerstand tegen de dominante structuren die hen willen disciplineren. Robin is hier een voorbeeld van. Hij gebruikt alternatieve discourses als het om gezondheid gaat en biedt daarmee weerstand aan de disciplinerende vanuit de maatschappij die het dominante discours gebruikt. Hij gebruikt een alternatief discours bij het betekenis geven aan gezondheid en disciplineert zichzelf waarschijnlijk volgens dit alternatieve discours. Dit geldt ook voor werknemers die weerstand bieden tegen beweeg- en gezondheidsinitiatieven. Doordat ze een alternatief discours gebruiken laten ze zich niet disciplineren door de werkgever of HR manager die het dominante discours gebruikt.

Het dominante discours over de eigen verantwoordelijkheid is terug te vinden in de media. Alle managers gebruiken dit discours. De trend dat mensen steeds meer verantwoordelijk zijn voor onder andere de eigen gezondheid, heeft de HR managers waarschijnlijk beïnvloed bij het vormen van deze mening. Doordat alle HR managers hetzelfde denken over bij wie de verantwoordelijkheid ligt, kan gezegd worden dat ze het discours volgen en reproduceren.

## 8. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Deze luidt als volgt: *Welke betekenissen geven Human Resource managers aan bewegingsstimulering op het werk?* Eerst wordt op de deelvragen een antwoord geformuleerd. Aan de hand van die uitkomsten wordt uiteindelijk een antwoord op de hoofdvraag gegeven. De antwoorden op de hoofd- en deelvragen vormen de conclusie van dit onderzoek.

### 8.1 Beantwoording deelvragen

#### 8.1.1 *Welke betekennissen geven Human Resource managers aan sport?*

Uit de data blijkt dat alle HR managers affiniteit hebben met sport. Op Robin na sporten ze allemaal regelmatig en beleven hier ook plezier aan. De reden dat ze sporten is dat het een ontspannend effect heeft. Naast het drukke gezins- en werkende leven is het prettig om even tijd voor jezelf te hebben en het hoofd leeg te maken. Voor zichzelf vinden de HR managers het belangrijk om met enige regelmaat te sporten. Door regelmatig te sporten voelen ze zich fitter en hebben ze het gevoel het leven beter aan te kunnen. Naast sporten kan dit ook op andere manieren bereikt worden. Sporten wordt als leuk ervaren, maar voor de gezondheid maakt het niet uit of er bewogen of gesport wordt.

Er bestaan volgens de HR managers ook negatieve aspecten aan sport. Zo worden blessures als negatief omschreven. Een blessure krijgen is niet goed voor de gezondheid. Ook kunnen mensen zich verliezen in het sporten en hierdoor overbelast raken. Sporten kan ook een verslaving worden, zoals bijvoorbeeld roken. Deze negatieve factoren worden vrijwel allemaal opgehangen aan een voorbeeld dat de HR managers zelf hebben meegemaakt. Deze ervaringen spelen mee bij de betekenis die toegekend wordt aan sport, maar de positieve ervaringen hebben hierin toch de bovenhand. De balans tussen de negatieve aspecten van sport en de positieve, slaat positief uit. Sport heeft een positieve lading en kan positieve effecten teweeg brengen volgens de HR managers.

#### 8.1.2 *Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor bewegen volgens de Human Resource manager?*

Ondanks de grote betekenis die sport voor de HR managers zelf heeft, geven ze een andere betekenis aan sport als het om de werknemers gaat. De resultaten geven al weer dat de HR managers de werknemers niet willen dwingen om te sporten of bewegen. Deze gedachtegang komt overeen met de huidige verschuiving van verantwoording als het om gezondheid gaat. Waar vroeger de overheid deze taak op zich nam, verschuift deze meer en meer naar het individu. De HR manager denkt hetzelfde over de verantwoordelijkheid, deze ligt bij de werknemer. Ze zijn bereid en willen ook graag faciliteren en kennis tot beschikking stellen, maar de uiteindelijke keuze om de gezondheid te verbeteren ligt bij de werknemer zelf.

Mocht de werknemer slecht gaan functioneren, dan bekijkt de HR manager of dit door een in zijn of haar optiek slechte gezondheid komt. De HR manager besluit dan zelf of de gezondheid besproken moet worden in relatie tot de werkprestatie, of dat de gezondheid achterwege gelaten moet worden. Er wordt nooit opgelegd om de gezondheid te verbeteren. Ook hierbij houdt de werknemer zijn eigen keuzeruimte.

### *8.1.3 Welke betekenissen geven Human Resource managers aan te-weinig-activiteit onder werknemers?*

Dat de HR managers de verantwoordelijkheid niet willen nemen voor de gezondheid van werknemers komt misschien ook omdat de noodzaak ontbreekt. In de organisaties van de geïnterviewde HR managers bestaat volgens eigen zeggen een laag ziekteverzuim. Er is daardoor geen directe aanleiding om met de gezondheid van de werknemers aan de slag te gaan. Mocht deze noodzaak er wel zijn dan is het mogelijk dat een totaal andere betekenis gegeven wordt aan te-weinig-actieven.

Uit de resultaten blijkt dat de HR managers het niet erg vinden als werknemers niet bewegen. Ze hebben wel het idee dat bewegen goed voor je is, maar ze vinden het ook niet gezond als de werknemer gaat bewegen terwijl hij of zij hier ongelukkig van wordt. Het probleem dat onder andere door het NISB geschetst wordt met betrekking tot te-weinig-activiteit, wordt dus niet erkend door de HR managers. Zij erkennen de negatieve effecten van te-weinig-activiteit wel, maar vinden de negatieve effecten van iemand tegen zijn zin laten bewegen net zo groot.

### *8.1.4. Waaraan moet een interventie voldoen om succesvol te zijn volgens Human Resource managers?*

Uit de resultaten komen een aantal punten naar voren waaraan een interventie moet voldoen om volgens HR managers effectief te zijn. Deze punten zijn onder te verdelen in zaken die van belang zijn voor de directie en zaken die van belang zijn voor de medewerker.

De legitimering van een interventie is een lastig punt. Als HR afdeling moet er toestemming gevraagd worden aan meestal de directie voor het organiseren van een (beleidsmatige) interventie. Als de directie de voordelen niet inziet, zijn ze waarschijnlijk minder snel geneigd hier geld in te investeren. Door een interventie meetbaar te maken, kan deze legitimering verkregen worden. Maar het meetbaar maken van een interventie blijkt erg lastig. Uiteraard is het mogelijk om voor en na een interventie de conditie van een werknemer te meten, maar het is bijna niet mogelijk om de verbetering of verslechtering van in dit geval de conditie puur toe te schrijven aan de interventie. Er zijn andere factoren te bedenken die (mede) oorzaak zijn van een verbeterde of verslechterde conditie. Het komt er toch op neer dat de directie het voordeel moet inzien van bijvoorbeeld gedaald ziekteverzuim, of deze nou wel of niet geheel toe te wijzen is aan de interventie. De interventie heeft er waarschijnlijk wel aan bijgedragen.

Zoals gezegd zijn andere zaken belangrijk voor de medewerker. In eerste instantie moet volgens de geïnterviewden de werknemer bewust gemaakt worden van het belang om te gaan bewegen. De HR managers geven vaak aan dat er misschien zelfs een medische reden moet zijn, voordat de werknemer overgehaald kan worden mee te werken aan de interventie. Dit is waarschijnlijk ook de reden waarom de health check vaak ingezet wordt. Werknemers worden hierdoor direct geconfronteerd met hun gezondheid, dat dit verteld wordt door een specialist kan een extra reden zijn om het advies serieus te nemen. Wat verder van belang is voor de werknemer, zijn de tijd- en geldwinst die bewegen via het werk kan opleveren. Doordat er direct na werktijd gesport kan worden en het sporten vaak gratis of gedeeltelijk vergoed wordt, wordt de werknemer gestimuleerd om deel te nemen. Uiteindelijk is wel het belangrijkste dat de werknemer zelf gemotiveerd is om te bewegen. Ontbreekt deze motivatie, dan zijn zelfs de geld- en tijdwinst onvoldoende redenen om te gaan of blijven bewegen.

## 8.2 Beantwoording hoofdvraag

De betekenisgeving die aan bewegingsstimulering op het werk wordt gegeven, komt eigenlijk voort uit de betekenis die bewegen voor de HR manager heeft. De HR managers vinden bewegen belangrijk voor hun eigen gezondheid en ontspanning. En vooral vinden ze sporten leuk. Vanuit deze betekenis wordt de bewegingsstimulering op het werk veelal georganiseerd. Het plezier en de voordelen die de HR managers ervaren van het sporten en bewegen willen ze delen met hun collega's. Naast de eigen ervaringen spelen ook de wetenschappelijke onderzoeken die de relatie tussen bewegen en de fitte werknemer beschrijven een rol. Deze bieden ondersteuning bij het legitimeren van bewegingsstimulering.

Verder speelt gezondheid een belangrijke rol als het gaat om bewegingsstimulering op het werk. Sommige HR managers geven aan sporten te beoefenen die ze eigenlijk niet leuk vinden, maar in het kader van hun gezondheid toch beoefenen. Als het gaat om de hoeveelheid gezonde beweging, komt de rol van de mediacampagnes naar voren. De juiste hoeveelheid bewegen wordt dan vaak omschreven als "dat wat ze op tv zeggen". Deze hoeveelheid bewegen wordt als de waarheid gezien en overgedragen aan de werknemers.

Of er bewegingsstimulering georganiseerd wordt op de werkplek hangt vaak van de HR manager af. De manager moet de noodzaak van het stimuleren van bewegen onder de werknemers zien, anders zal deze nooit de stap zetten om dit te organiseren. Een hoog ziekteverzuim kan één van de indicatoren zijn die de HR manager ertoe aanzet om een beweeginitiatief te ontwikkelen. Deze noodzaak kan ook de behoefte vanuit de werknemers zijn. Wanneer de HR manager deze noodzaak tegenkomt, zal hij of zij overwegen of een initiatief kans van slagen heeft. Is dat het geval, dan is de kans groot dat de HR manager een initiatief opstart.

Bewegingsstimulering wordt als belangrijk genoemd, maar is niet belangrijk genoeg om de werknemers te dwingen deel te nemen. Bewegingsstimulering wordt nog gezien als iets vrijwilligs, waar de werknemer naar eigen believen aan mag deelnemen. Als een werknemer besluit niet deel te nemen, om wat voor reden dan ook, wordt deze hier niet op aangekeken. De stap naar het verplichten van deelname aan een initiatief gaat momenteel nog te ver.

Geconcludeerd kan worden dat betekenisstimulering als een leuk initiatief gezien wordt, dat kan bijdragen aan verschillende doelstellingen als het verbeteren van de gezondheid of het binden van werknemers aan de organisatie. In de meeste organisaties is een combinatie van verschillende motieven de reden dat bewegen of gezondheid gestimuleerd wordt. Daar bewegen als onderdeel van gezondheid wordt gezien, worden er naast bewegen verschillende andere initiatieven genomen om de gezondheid van medewerkers te verbeteren. Het bewegen heeft bij sommige organisaties de voorkeur, waar andere organisaties de voorkeur geven aan andere gezondheidsstimulerende initiatieven. Gelukkig is er een diversiteit aan initiatieven, zodat er voor elke organisatie wat wils is.

## 9. Aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk worden de aanbevelingen die voortkomen uit dit onderzoek beschreven. Allereerst wordt er gereflecteerd op het onderzoeksproces. Hoe is dit verlopen en welke beperkingen heeft dit opgeleverd. Aan de hand hiervan worden onder andere de aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Er wordt afgesloten met de praktische aanbevelingen voor de opdrachtgever van dit onderzoek, de stichting Sport & Zaken.

### 9.1 Reflexie op het onderzoeksproces

Het laatste jaar van mijn studie ben ik voornamelijk bezig geweest met mijn afstudeeronderzoek. Langzamerhand is dit van de eerste onderzoeksopzet gegroeid naar dit onderzoeksrapport. Sommige onderdelen van het onderzoeksproces verliepen erg vlot, andere gingen wat moeizamer.

De eerste opzet was zowel bedrijven die in het netwerk van Sport & Zaken zitten als bedrijven die hier niet in zitten te interviewen. Na een aantal keer bellen en brieven sturen bleek dat moeilijk was medewerking te krijgen van organisaties buiten het netwerk van Sport & Zaken. Geen van de benaderde bedrijven gaf aan mee te willen werken. Bedrijven waar Sport & Zaken al contacten mee had, bleken hier veel welwillender tegenover te staan. In overleg is toen besloten om alle respondenten te halen uit het Sport & Zaken netwerk. Als hier niet voor was gekozen, had ik erg veel achterstand opgelopen.

Voor dit onderzoek is een goede mix gevonden van de branches waar de organisaties in werkzaam zijn, de man / vrouw verhouding, de leeftijd van de respondenten en de achtergronden. Deze waren erg divers, waardoor een breed beeld vanuit verschillende overtuigingen over het begrip bewegingsstimulering tot stand is gekomen.

Wat wel als beperking geldt voor dit onderzoek is de kleine groep respondenten. In verband met de korte periode waarin dit afstudeeronderzoek gedaan wordt, is het niet mogelijk deze groep veel te vergroten. Hierdoor is geen verzadiging bereikt die normaal gezien het teken voor kwalitatieve onderzoekers is om te stoppen met data verzamelen.

Wat mogelijk is, is dat de HR managers door mee te werken aan dit onderzoek meer zijn gaan nadenken over het belang van bewegen en de invloed die dit kan hebben op de organisatie. Dit kan tot een vernieuwde bewustwording leiden, die ervoor kan zorgen dat de HR managers opnieuw gaan overdenken waarom wel of niet gekozen wordt voor het stimuleren van bewegen en gezondheid. De betekenisgeving die de respondenten toekennen aan bewegen kan hierdoor ook veranderen.

### 9.2 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft een verdieping opgeleverd in de eerdere onderzoeken over de motieven van HR managers om bewegen te stimuleren. Dit onderzoek moet gezien worden als een eerste verdieping, verder onderzoek op dit onderwerp is noodzakelijk, om een compleet beeld te krijgen van de betekenissen die de Nederlandse HR managers geven aan bewegingsstimulering. In dit onderzoek zijn bijvoorbeeld alleen organisaties meegenomen met meer dan 250 werknemers, de kans is groot dat kleine organisaties een andere betekenis toekennen.

Voor dit onderzoek bleken uiteindelijk alleen bedrijven met een laag ziekteverzuim te zijn ondervraagd. De mogelijkheid is aanwezig dat bedrijven met een hoog ziekteverzuim, anders denken over de rol van bewegings- en gezondheidsstimulering. Voor vervolgonderzoek is aan te bevelen dat naast organisaties met een laag ziekteverzuim ook organisaties met een hoog ziekteverzuim worden meegenomen.

Een laatste aanbeveling is om dit onderzoek onder een grotere groep respondenten uit te voeren zodat wel verzadiging bereikt kan worden. Dit kan een verdieping van dit onderzoeksrapport opleveren en misschien ook vernieuwde inzichten. Hieraan kan het selecteren van een bredere doelgroep gekoppeld worden. De kans bestaat dat bedrijven buiten het netwerk van Sport & Zaken anders tegen sport en bewegen aankijken dan de organisaties uit het netwerk. Deze hebben immers een interesse in sport, anders zaten ze niet in het netwerk van Sport & Zaken.

### 9.3 Aanbevelingen stichting Sport & Zaken

Uit dit onderzoek blijkt dat er zeker behoefte is naar gezondheid- en bewegingsstimulering op de werkplek. Zowel de organiserende partijen als de werknemers hebben behoefte aan gemakkelijk uit te voeren initiatieven. Het afsluiten van een fitnessabonnement is een voorbeeld van een gemakkelijk te organiseren initiatief waar onder werknemers veel animo voor is. Uit de ervaring van de HR managers blijkt wel dat fitness vooral geschikt is voor mensen die al sporten, mensen die daarvoor niet sportten houden het over algemeen niet lang vol en vallen uit. De meeste HR managers hebben het beeld dat andere sporten veel tijd kosten om te organiseren. Sport & Zaken kan hier een belangrijke rol in spelen door een groot deel van het organiserende werk voor een organisatie uit handen te nemen. Hier mag nog duidelijker over gecommuniceerd worden, dit is niet bij alle organisaties bekend.

Een belangrijk motief voor de HR managers om voor een bepaald initiatief te kiezen is de meetbaarheid van het initiatief. De legitimering van een initiatief moet op één of andere verkregen worden. Door het initiatief meetbaar te maken, kunnen ze zien of het initiatief het beoogde effect heeft. Met uitzondering van de health checks is de invloed van de overige initiatieven moeilijk te meten voor een organisatie. Het is aan te bevelen om ook de andere initiatieven, waaronder de effecten van bedrijfssport, meetbaar te maken. Hiermee wordt de HR manager een handvat gegeven om geld te verkrijgen van de directie. Als de directie de positieve invloed van bijvoorbeeld een beweeginitiatief ziet, is de kans groter dat het initiatief geen eenmalige actie was.

Een andere mogelijkheid is om meer te sturen op het eerst aanbieden van een health check aan de werknemers en daarna te starten met een bedrijfssporttraject. Na één of twee jaar kan dan nogmaals een health check uitgevoerd worden en kunnen de resultaten naast elkaar gelegd worden. Hierdoor wordt meetbaar gemaakt wat het effect van het bedrijfssporttraject is geweest. Zijn de werknemers gezonder geworden of is dit op hetzelfde niveau gebleven. Andere zaken zoals de mogelijke stijging van het aantal werknemers dat voldoet aan de NNGB, combinorm of fitnorm kan Sport & Zaken aantonen door een evaluatieformulier te ontwikkelen die uitgezet wordt onder de deelnemende werknemers. Sport & Zaken kan hiermee een aantal andere zaken aantoonbaar maken voor de organisatie.

Uit de interviews blijkt ook dat veel organisaties initiatieven voor gezonde voeding en bewegingsstimulerende initiatieven combineren. Een samenwerking tussen organisaties die

initiatieven op het gebied van voeding organiseren en organisaties die initiatieven op het gebied van bewegen aanbieden ligt voor de hand. Sport & Zaken kan samenwerkingsverbanden aangaan met bijvoorbeeld organisaties die voedingsinitiatieven organiseren. Mochten zij bij een bedrijf komen dat interesse heeft in bewegen, kan er doorverwezen worden naar Sport & Zaken en andersom. Dit is tevens een extra service aan de organisaties, die minder tijd hoeven te steken in het zoeken naar partijen die voedings- en beweeginitiatieven kunnen organiseren. Want de tijd die organisaties hiervoor vrijmaken is over het algemeen beperkt.

De HR managers geven aan gezondheid vooral als iets mentaals te zien. Dit komt niet overeen met de initiatieven die ze nu ontplooiën. Sport & Zaken kan haar aanbod uitbreiden met sporten die vooral bijdragen aan de mentale ontspanning, zoals yoga, en daardoor beter aansluiten bij het gezondheidsbeeld van de HR managers. De sporten die Sport & Zaken aanbiedt sluiten ruimschoots aan bij de fysieke component van gezondheid, maar sporten die specifiek aansluiten bij de mentale component ontbreken nog.

Sport & Zaken is een organisatie die met de pijler bedrijfssport wil bewerkstelligen dat meer werknemers gaan bewegen. Dit doet ze door werk uit handen te nemen van organisaties en een kwalitatief goed beweegaanbod te leveren. Dat deze behoefte er is blijkt uit de gesprekken met de HR managers. Als het bedrijfssportaanbod beter afgestemd wordt op de wensen van de organisaties, deze ligt vooral in het meetbaar maken van het effect, is het bestaan van de pijler Bedrijfssport zeker gelegitimeerd.



## Literatuurlijst

Atlantis, E., Chow, C., Kirby, A. & Fiatarone Singh, M.A. (2006). Worksite intervention effects on physical health: a randomized controlled trial. *Health Promotion International*. Vol. 21 No. 3.

Barilan, Y.M. & Weintraub, M. (2001). The naturalness of the artificial and our concepts of health, disease and medicine. *Medicine, Health Care and Philosophy* 2001. 4: 311-325

Baroncini, B. (2008). Zorgverzekeraar zet sportclinics in tegen verzuim. Geraadpleegd op 12-03-2010, van <http://www.penoactueel.nl/management/zorgverzekeraar-zet-sportclinics-in-tegen-verzuim-247.html>

Bernaards, C.M., Engbers, L.H. & Hildebrandt, V.H. (2008). Bedrijfsbewegingsprogramma's: Wie doet er mee, hoe frequent en hoe lang? *TNO 2008*.

Bernaards, C.M., Jans, M.P., Engbers, L.H. & Hildebrandt, V.H. (2008). Verkenning risicobranches voor beweegarmoede en overgewicht. *TNO Preventie en zorg 2008*.

Bernaards, C.M. & Hildebrandt, V.H. (2008). Bereik en waardering van bedrijfssport en de participatie van risicogroepen. *TNO 2008*.

Blair, S.N. & Brodney S,. (1999). Effects of physical inactivity on morbidity and mortality: current evidence and research issues. *Medicine & Science in Sports & Exercise* 1999. Vol. 31 No. 11

Boshuizen, H.C., van den Heuvel, S.G., Hildebrandt, V.H., Blatter, B.M., Ariëns, G.A.M., & Bongers, P.M. (2003). Sporten, type werk, arbeidsverzuim en welbevinden: resultaten van een 3-jarige follow-up studie. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen* 2003. 81; 5: 256-264

Bouchard, C., Shephard, R.J. & Stephens, T. (1994). Physical activity, fitness and health. *International proceedings and consensus statement. Champaign: Human Kinetics Books*.

Breedveld, K., Kamphuis, C. & Tiessen-Raaphorst, A. (2008). *Rapportage sport 2008*. Sociaal Plan Bureau 2008.

Burlot, F., Pierre, J. & Pichot, L. (2009). Management Practises in Companies through Sports. *Emerald Group Publishing Limited 2009*. Vol. 47 No. 1; 137-150

Burrows, L., Wright, J. & McCormack, J. (2009). Dosing up on food and physical activity: New Zealand children's ideas about 'health'. *Health Education Journal* 2009. 68;157

Chapman, L.S. (2005). Meta-Evaluation of Worksite Health: Promotion Economic Return Studies: 2005 Update. *American Journal of Health Promotion*.

Courtenay, W.H. (2000). Engendering Health: A Social Constructionist Examination of Men's Health Beliefs and Behaviors. *Psychology of Men and Masculinity*.

Deitz, D., Cook, R. & Herch, R. (2005). Workplace health promotion and utilization of health services. *The Journal of Behavioral Health Services and Research* 2005. Vol. 32 No. 3.

Downey, A.M. & Sharp, D.J. (2007). Why do managers allocate resources to workplace health promotion programmes in countries with national health coverage? *Health Promotion International*. Vol. 22 No. 2.

Drijfhout, C. (2008). Samen bewegen, Rabobank Arnhem onderneemt actie na behoefte-inventarisatie bedrijfssport. Geraadpleegd op 12-03-2010, van [http://www.sportenzaken.nl/persberichten/samen\\_bewegen,\\_rabobank\\_arnhem\\_onderneemt\\_actie\\_na\\_behoefte-inventarisatie\\_bedrijfssport.html](http://www.sportenzaken.nl/persberichten/samen_bewegen,_rabobank_arnhem_onderneemt_actie_na_behoefte-inventarisatie_bedrijfssport.html)

Evans, J. (2003). Physical education and health: a polemic or 'let them eat cake!'. *European Physical Education Review* 2004. Vol. 9(1): 87-101:031182

Gabel, J.R., Whitmore, H., Pickreign, J., Ferguson, C.C., Jain, A., Shova, K.C. & Scherer, H. (2009). Obesity And The Workplace: Current Programs And Attitudes Among Employers And Employees. *Health affairs* (2009). 28, no. 1: 46-56

Hassmén, P., Koivula, N. & Uutela, A. (2000). Physical Exercise and Psychological Well-Being: A Population Study in Finland. *American Health Foundation and Academic Press*.

Henderson, K.A. (2009). A paradox of sport management en physical activity interventions. *Sport Management Review* 12 (2009). 57-65

Henn, M., Weinstein, M. & Foard, N. (2006). *A short introduction to social research*. SAGE Publications Ltd.

Hielkema, H. (2006). Van sporten wordt je dik en dom. Geraadpleegd op 15-03-2010, van [http://www.trouw.nl/krantenarchief/2006/09/23/2250714/Van\\_sporten\\_wordt\\_je\\_dik\\_en\\_dom.html](http://www.trouw.nl/krantenarchief/2006/09/23/2250714/Van_sporten_wordt_je_dik_en_dom.html)

Hildebrandt, V.H. (2003). *Brochure TNO: Meer winst met bewegen*.

Hildebrandt, V.H., Ooijendijk, W.T.M. & Hopman-Rock, M. (2007). *Tendrapport bewegen en gezondheid 2004/2005*. TNO Preventie en zorg 2007.

Hildebrandt, V.H., Ooijendijk, W.T.M. & Hopman-Rock, M. (2008). *Tendrapport bewegen en gezondheid 2006/2007*. TNO Preventie en zorg 2008.

Internet (2009). Werknemers moeten meer sporten. Geraadpleegd op 12-03-2010, van [http://www.vno-ncw.nl/publicaties/Forum/Pages/Werknemers\\_moeten\\_meer\\_sporten\\_10432.aspx](http://www.vno-ncw.nl/publicaties/Forum/Pages/Werknemers_moeten_meer_sporten_10432.aspx)

Internet (2010). Aon: Verzuim kost werkgevers jaarlijks 10,8 miljard euro. Geraadpleegd op 17-06-2010, van <http://www.accountancynieuws.nl/actueel/branche/aon-verzuim-kost-werkgevers-jaarlijks10-8-miljard.91267.lynkx>

Inthorn, S. & Boyce, T. (2010). 'It's disgusting how much salt you eat!' Television discourses of obesity, health and morality. *International journal of Cultural studies* 2010. Vol. 13(1): 83-100.

Jans, M.P, de Kraker, H. & Hildebrandt, V.H. (2005). Met persoonlijk advies en "beweegmaatje" komen minder-actieven in beweging. Resultaten Nationale Gezondheidstest 2004. *TNO Arbeid* 2005.

Kahn, E.B., Ramsey, L.T., Brownson, R.C., Heath, G.W., Howze, E.H., Powell, K.E., Stone, E.J., Rajab, M.W. & Corso, P. (2002). The effectiveness of interventions to increase physical health. *American Journal Preventive Medicine* 2002. 22(4S): 73-107

Katzmarzyk, P.T., Gledhill, N. & Shephard, R.J. (2000). The economic burden of physical inactivity in Canada. *CMAJ* 28 november 2000. 163(11): 1435–1440.

Van der Kemp, S. & Engelen, M. (2004). Arbobeleid of preventiecultuur? Een onderzoek naar de aard en omvang van het arbo-preventiebeleid in grote ondernemingen. *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid* 2004.

Kreule, J. (2010). Wie zich in het zweet werkt, werkt harder. Geraadpleegd op 12-03-2010, van <http://www.dachser.nl/C12572270033D5C4/vwContentByID/5A025A108B1A894BC125771B0044FD58>

Markey, C.N., Markey, P.M., Schneider, C. & Brownlee, S. (2005). Marital Status and Health Beliefs: Different Relations for Men and Women. *Sex Roles*. Vol. 53 No. 5/6.

McGillivray, D. (2005). Governing Working Bodies Through Leisure. *Leisure Sciences* 2005. 27:315-330.

Nielson Natapoff, J. (1978). Children's View of Health: A Developmental Study. *APJPH* October 1978. Vol. 68 No. 10.

Nordenfelt, L. (2006). The concepts of health and illness revisited. *Medicine, Health Care and Philosophy* 2007. 10:5-10.

Oosterwijk, F. (2009). Sporten en bewegen: goed voor de baas! Geraadpleegd op 12-02-2010, van <http://www.mediapulse.nl/30?navId=8>

Pate, R.R., Pratt, M., Blair, S.N., Haskell, W.L., Macera, C.A., Bouchard, C., ... Wilmore, J.H. (1995). Physical activity and public health: A Recommendation from the Centers for Disease Control and Prevention and the American College of Sports Medicine. *JAMA* 1995; 273:402-7.

Piko, B.F. & Bak, J. (2006). Children's perceptions of health and illness: images and lay concepts of preadolescence. *Health Education Research* 2006. Vol. 21 No.5

Proper, K.L., Chorus, A.M.J. & Hildebrandt, V.H. (2003). De Gezondheidszorgkosten in Nederland als gevolg van onvoldoende lichamelijke activiteit en sportblessures. *Tendrapport bewegen en gezondheid 2002/2003*.

Proper, K.I., Koning, M., Beek, A.J., Hildebrandt, V.H., Bosscher, R.J. & van Mechelen, W. (2003). The effectiveness of worksite physical activity programs on physical activity, physical fitness and health. *Clin J Spor Med*, 13(2), 106-117.

Redactie nu.nl (2010). Sporten goed voor gezondheid en carrière. Geraadpleegd op 12-03-2010, van <http://www.gezondheidsnet.nl/bewegen/nieuws/3954/sporten-goed-voor-gezondheid-en-carriere>

Reep, C., Hilderbrandt, V.H., Schmickli, S. (1999). Is de Nederlander lichamenlijk actief genoeg? Geraadpleegd op 31-03-2010, van <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/654A42EA-C332-4A4F-87FE-41151CD9FA78/0/index1408.pdf>

Robertson, A. (1998). Shifting discourses on health in Canada: from health promotion to popular health. *Health Promotion International* 1998. Vol. 13 No. 2

Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2005). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Second Edition, Thousand Oakes: Sage Publications, Inc.

Seefeldt, V., Malina, R.M. & Clark, M.A. (2002). Factors affecting Levels of Physical Activity in Adults. *Sports medicine* 2002. Vol. 32 No. 2: 143-168

Tamboer, J. & Steenbergen, J. (2000). *Sportfilosofie*. Uitgeverij DAMON Leende.

Terpstra, E. (2009). "Hoe meer sport, hoe beter. Ik denk dat de meeste werkgevers in Nederland dat nu wel beseffen". Geraadpleegd op 12-03-2010, van [http://www.vno-ncw.nl/MeerInformatie/Pages/Bernard\\_Wientjes\\_Hoe\\_meer\\_sport\\_hoe\\_beter\\_ik\\_denk\\_dat\\_de\\_mee\\_ste\\_werkgevers\\_in\\_Nederland\\_dat\\_nu\\_wel\\_beseffen\\_2800.aspx?source=/Pages/Zoek.aspx%3ftags%3dsport](http://www.vno-ncw.nl/MeerInformatie/Pages/Bernard_Wientjes_Hoe_meer_sport_hoe_beter_ik_denk_dat_de_mee_ste_werkgevers_in_Nederland_dat_nu_wel_beseffen_2800.aspx?source=/Pages/Zoek.aspx%3ftags%3dsport)

Tsai, S.P., Ahmed, F.S., Wendt, J.K., Bhojani, F. & Donnelly, R.P. (2008). The Impact of Obesity on Illness Absence and Productivity in an Industrial Population of Petrochemical Workers. *Elsevier* 2008.

Townend, L. (2009). The moralizing of obesity. A new name for an old sin? *Critical Social Policy* 2009. 29;171

Website Bravo Kompas: Geraadpleegd op 16-4-2010, van  
<http://www.nisb.nl/bravokompas>

Website Convenant Overgewicht: Geraadpleegd op 16-4-2010, van  
<http://www.convenantgezondgewicht.nl/convenant/>

Website Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport: Geraadpleegd op 16-4-2010, van  
<http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/vws>

Website Nationaal Actieplan Sport en Bewegen: Geraadpleegd op 16-4-2010, van  
<http://www.nasb.nl/>

Website Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen: Geraadpleegd op 16-4-2010, van  
<http://www.nisb.nl/>

Website Olympisch Vuur: Geraadpleegd op 16-4-2010, van  
<http://www.olympisch-vuur.nl/cms/showpage.aspx>

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oakes: Sage Publications, Inc.

Westerterp, K.R. & Speakman, J.R. (2008). Physical activity energy expenditure has not declined since the 1980s and matches energy expenditures of wild mammals. *International Journal of Obesity* 2008. 32, 1256-1263.

Wouters, E.J.M, van Nunen, A.M.A., Vingerhoets, A.J.J.M. & Geenen, R. (2009). Setting Overweight Adults in Motion: The Role of Health Beliefs. *Obese Facts* 2009. 362-369.

## Bijlagen

### 1. Topic lijst

#### Uitleg wat het onderzoek inhoudt, iets vertellen over mijzelf + opleiding

##### Algemeen

- Kunt u iets over uzelf vertellen?
  - o Leeftijd / hobby's/ arbeidsverleden/ huidige functie
- Kunt u iets vertellen over de organisatie waarin u werkzaam bent (samenstelling, aantal werknemers, welke producten/diensten, locaties, etc.)?

##### Bewegen op het werk

- Doet uw werkgever iets aan bewegingsstimulering?
  - o Op welke manier? (voorbeelden)
  - o Wie neemt binnen de organisatie het initiatief om bewegen te stimuleren?
  - o Welke rol speelt de Human Resource manager hierin?
- Voor wie is bewegen op het werk geschikt?
  - o Wie wilt u bereiken met de activiteiten?
  - o Waarom wilt u deze mensen bereiken?
  - o Op welke manier probeert u deze mensen te bereiken?
- Wat zijn de redenen om bewegen op het werk te stimuleren?
  - o Welke doelen wilt u hiermee behalen?
  - o Welke voordelen levert dit op voor de werknemers?
  - o Levert het ook nadelen op? Welke?
- Op welke manier kan bewegen op het werk het best georganiseerd worden?
  - o Aan welke voorwaarden moet een activiteit voldoen om te slagen?
  - o Moet een organisatie zich richten op sport stimuleren of bewegen stimuleren?
- Welke rol speelt de arbeidstak op de waarin u werkzaam bent (doet u eerder iets met gezondheid van werknemers)?

##### Verantwoordelijkheid

- Wie is verantwoordelijk voor de gezondheid van een persoon?
- Mag de werkgever deze verantwoordelijkheid (gedeeltelijk) op zich nemen?
  - o In hoeverre dan?
- Wat mag je als werknemer van de werkgever verwachten?
- Wat mag je van de werkgever van de werknemer verwachten?

##### Betekenis gezondheid

- Kunt u mij uw definitie van gezondheid geven?
- Wanneer is iemand gezond?
- Wanneer is iemand ongezond?

- Wat vindt u gezond gedrag?
  - o Wat moet iemand doen om gezond te worden / blijven?
- Wat vindt u ongezond gedrag?
  - o Hoe voorkom je dat je ongezond wordt?
- Waaraan kunt u zien of iemand gezond of ongezond is? (Eventueel iemand beschrijven die u kent?)
- Kunt u een gezonde werknemer beschrijven?
- Kunt u een ongezonde werknemer beschrijven?
- Op welke kennis baseert u uw definitie van gezondheid?

### **Betekenis bewegen**

- Is er een verschil tussen sporten en bewegen?
  - o Kunt u dit verschil beschrijven?
  - o Welke invloed heeft bewegen op de gezondheid?
- Kunt u de voordelen van bewegen beschrijven (sociaal / fysiek / mentaal)?
- Kunt u de nadelen van bewegen beschrijven (blessures / uitsluiting / geld)?
- Vindt u bewegen belangrijk voor de gezondheid?
  - o Hoe maakt beweging iemand gezond?
  - o In welke mate moet je bewegen om gezond te worden / blijven?
  - o Wat vindt u van mensen die niet bewegen (zittend beroep / met de auto naar het werk / niet sporten)?

### **Betekenis sporten**

- Heeft u in het verleden gesport?
  - o Welke sport(en)?
  - o Waarom hebt u voor deze sport(en) gekozen?
  - o Hoe vaak sportte u per week?
  - o Op welk niveau sportte u?
- Beoefent u momenteel een sport? Ja?
  - o Welke sport(en)?
  - o Waarom hebt u voor deze sport(en) gekozen?
  - o Hoe vaak sport u per week?
  - o Op welk niveau sport u?
  - o Waarom sport u?
  - o Ondervindt u belemmeringen bij het sporten? Welke?
- Beoefent u momenteel een sport? Nee?
  - o Waarom sport u niet?
  - o Welke belemmeringen ondervindt u?
  - o Wat vind uw omgeving ervan dat u geen sport beoefent?
- Denkt u dat managers met een sportachtergrond anders tegen bewegen op het werk aankijken dan managers met een niet sportachtergrond.
  - o Kunt u hier een voorbeeld van geven?

Heeft u nog andere opmerkingen / punten / onderwerpen die nog niet besproken zijn?

**Afsluiting (uitleg wat er verder gaat gebeuren)**