

# *Blijvend gezond voor de toekomst!*

Kwalitatief onderzoek naar de rol die de werkgever zou kunnen pakken om structureel het sport- en beweeggedrag te stimuleren bij de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar ter preventie van stress- en burn-outklachten



*'Sporten? 'Druk, druk, druk!! Als je het echt druk had, zou je dat niet drie keer roepen!''*

*Theo Maassen "Theatershow functioneel naakt" 2001-2002*

## Samenvatting

In deze thesis staat de volgende onderzoeksvraag centraal *“Hoe kunnen werkgevers structureel het sport- en beweeggedrag stimuleren bij de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar om stress- en burn-outklachten te voorkomen?”* Door het gebruik van literatuur, interviews, vragenlijsten en observaties wordt er in deze thesis geprobeerd een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag.

Dit onderzoek is gericht op de werkdruk in relatie tot het sport- en beweeggedrag van de doelgroep jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar met een afgeronde hoger beroeps- en/ of wetenschappelijke opleiding. Uit een onderzoek van de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) blijkt dat ongeveer een miljoen werknemers last heeft van psychische gezondheidsklachten zoals werkstress en burn-outs. Vooral jongvolwassenen tussen de 25 en 35 jaar hebben hier last van met zo'n 240.000 werknemers (TNO, 2015).

Door een te hoge werkdruk in de leeftijdsfase 25 tot 35 jaar is het moeilijk om tijd vrij te maken voor ontspanning zoals sporten en bewegen om de dagelijkse stress kwijt te raken (Kraaykamp, Van Gils, & Van der Lippe, 2009). Dit uit zich vooral in de leeftijdsgroep 30 tot 35 jaar waarin de sportdeelname fors daalt. De veeleisendheid van deze doelgroep in combinatie met drukte op het werk, drukke levensfasen met stressvolle keuzemogelijkheden zoals het huwelijk, veranderingen in de woonsituatie, positie op de arbeidsmarkt en het krijgen van kinderen, spelen een zeer belangrijke rol in de forse daling van de sportdeelname in deze leeftijdsgroep. Er ontstaat veel druk en stress bij deze doelgroep omdat alle zaken in een tijdsbestek van zo'n tien jaar moeten plaatsvinden.

Uit het bovenstaande blijkt dat het nodig is om de stress- en burn-outklachten preventief aan te pakken bij de jongvolwassenen tussen de 25 en 35 jaar. Onderzoeken hebben inmiddels aangetoond dat sport en bewegen een positief effect hebben op het cognitief en emotioneel vermogen in de hersenen en op het lichaam (Berchtold, Christie, & Cotman, 2007; van Praag, Kempermann, & Gage, 1999). Ook blijkt dat matig intensief sporten en bewegen een positieve uitwerking hebben op de stressgebieden in de hersenen (Berchtold, Christie, & Cotman, 2007; van Praag, Kempermann, & Gage, 1999). Het sporten en bewegen bevorderen hiermee de gezondheid van de jongvolwassenen en kunnen een belangrijke basis zijn om de stress- en burn-outklachten te voorkomen.

De volgende vraag is wat de werkgevers kunnen doen om stress- en burn-outklachten bij de doelgroep jongvolwassenen te voorkomen. De meeste onderzoeken naar werkgerelateerde stresspreventie laten nog een te bescheiden effect zien (Bakker & Dijkstra, 2010; Kompier, et al, 2000, pp. 5:11–31). De methodologische tekortkomingen en de verschillen van opzet liggen hieraan ten grondslag. De effecten en de effectiviteit van stressmanagementprogramma's zijn dus nog niet voldoende bewezen. De effecten van stresspreventieacties vanuit de werkgever bevinden zich dus nog in een explorerende fase.

Met het 7-S model van McKinsey & Co is getracht om de bovenstaande centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. De organisaties moeten dan wel het model inpassen in de huidige bedrijfsvoering en bereidwillig zijn om te veranderen. Pas dan is het mogelijk om structureel het sport- en beweeggedrag bij de doelgroep jongvolwassen te bevorderen. Dit heeft als uiteindelijk doel om op de korte termijn het aantal stress- en burn-outklachten te verlagen en op de langere termijn de gezondheid in stand te houden ten bate van de duurzame inzetbaarheid voor de managers van de toekomst!

## Voorwoord

Halverwege 2015 heb ik een interessante kennismakingsbijeenkomst van het Executive MBA Sportmanagement opleiding van de Wagner Group op Papendal meegemaakt. Mijn sportgevoel in combinatie met mijn huidige bedrijfskundige kennis en achtergrond zag ik als een goede combinatie om mijzelf verder te ontwikkelen. Zodoende heb ik besloten om deel te nemen in het studieprogramma 2016 - 2018. Het eerste jaar stond in het teken van interessante colleges en een enerverende studiereis naar China. Het tweede studiejaar staat vooral in het teken van het leveren van een maatschappelijke bijdrage door het doen van sportonderzoek.

De zoektocht naar het onderwerp was lastig omdat ik toch mijn bedrijfskundige achtergrond en sportgedrag wilde combineren met de specifieke doelgroep jongvolwassen hoogopgeleiden in de leeftijdscategorie van 25 tot en met 35 jaar. Dit laatste kwam vooral doordat ik vroeger ook een actieve bijdrage heb geleverd aan jongeren-netwerken. In deze periode merkte ik dat het fenomeen stress- en burn-outklachten steeds vaker voorkwam in deze doelgroep. Niet alleen bij de jongeren-netwerken maar zeker ook bij mijn directe jonge collega's en vrienden om mij heen. Daarnaast geven instanties aan dat het aantal stress- en burn-outklachten juist in deze doelgroep structureel hoger is ten opzichte van andere leeftijdsklassen en dat de sportdeelname ook afneemt. Sindsdien is de basis voor mijn thesis gelegd.

De intentie om het sport- en beweeggedrag bij de jongvolwassenen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar te veranderen ter preventie van stress- en burn-outklachten op het werk levert een interessant onderzoeksveld op. Zodoende heb ik de doelgroep jongvolwassenen, de bedrijfskundige benadering met het 7-S model van McKinsey & Co en de elementen sporten en bewegen getracht samen te brengen in deze thesis.

Ik wil Daco Woudenberg bedanken voor het meedenken voor de feedback tijdens het uitwerken van deze thesis en uiteraard Philip Wagner voor zijn inspirerende colleges in de afgelopen twee jaar. Ook wil ik alle opleiders, de Wagner Group en de medecursisten bedanken voor de leuke en interessante gesprekken en colleges. Mijn speciale dank gaat uit naar Nicole Postma voor de positief kritische blik. Dit allemaal heeft geholpen bij het schrijven van mijn thesis.

Nogmaals bedankt en veel leesplezier toegewenst!

Jong Woo Voskuijlen

## Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Samenvatting.....   | 2  |
| Voorwoord .....   | 3  |
| Hoofdstuk 1 Inleiding .....   | 4  |
| 1.1 Aanleiding, doel- en probleemstelling .....   | 4  |
| 1.2 Het conceptueel model .....   | 5  |
| 1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen .....   | 6  |
| 1.4 Kernbegrippen .....   | 6  |
| 1.5 Leeswijzer .....  | 7  |
| Hoofdstuk 2 Beschrijving van de doelgroep en de invloed van sport en bewegen in relatie tot stressklachten in hun levensfase..... | 9  |
| 2.1 Algemeen beschrijving van de doelgroep .....  | 9  |
| 2.2 Levensfases, levensloop en sport.....   | 10 |
| 2.3 Motivatie en cijfers sportdeelname jongvolwassen hoog opgeleide werknemers .....  | 11 |
| 2.4 Samenvatting.....   | 13 |
| Hoofdstuk 3 Stress en impact van sport en bewegen op de hersenen, stress en het lichaam.....                                      | 16 |
| 3.1 De werking van de hersenen .....  | 16 |
| 3.2 De betekenis van de term 'stress' .....   | 17 |
| 3.3 De effecten van sport en bewegen op de hersenen en stress.....  | 17 |
| 3.4 De effecten van sport en bewegen op het lichaam .....   | 18 |
| 3.5 Samenvatting.....   | 19 |
| Hoofdstuk 4 De rol van de werkgever en de effecten van stresspreventieacties.....   | 21 |
| 4.1 Ontwikkeling werkbelasting en werkstress.....   | 21 |
| 4.2 Stressonderzoeken op het werk.....  | 21 |
| 4.3 De effecten van stresspreventieacties .....   | 23 |
| 4.4 De rol en acties van de werkgever om stress- en burn-outklachten te voorkomen.....  | 23 |
| 4.5 Sociale steun en motivatie .....  | 23 |
| 4.6 Het 7-S model van McKinsey & Company .....  | 24 |
| 4.7 Samenvatting.....   | 29 |
| Hoofdstuk 5 Onderzoeksmethoden .....  | 31 |
| 5.1 Algemene werkwijze .....  | 31 |
| 5.2 De onderzoeksaanpak .....   | 31 |
| 5.3 De semigestructureerde interviews en vragenlijsten .....  | 32 |

|   |    |
|---|----|
| 5.4 De data-analyse .....   | 33 |
| 5.5 De betrouwbaarheid en validiteit .....  | 34 |
| 5.6 Samenvatting.....   | 35 |
| Hoofdstuk 6 De bevindingen .....  | 37 |
| 6.1 Algemeen.....   | 37 |
| 6.2. Toepassing van “The Integrated Model for Behavioural Change (I- Change model)” ..... | 37 |
| Hoofdstuk 7 Analyse en conclusie.....   | 47 |
| 7.1 Algemeen.....   | 47 |
| 7.2 Analyse (samenvatting deelvragen) .....   | 47 |
| 7.3 Conclusie .....   | 51 |
| 7.4 Relevantie.....   | 53 |
| Hoofdstuk 8 Aanbevelingen .....   | 56 |
| 8.1 Ontwerp voor de nieuwe Sportconsultant en kennisrol vanuit sportmanagement .....      | 56 |
| Bibliografie .....  | 59 |
| Bijlage I: The Integrated Model for Behavioural Change (I- Change model) .....            | 67 |
| Bijlage II: Opzet van de interviews .....   | 67 |
| Bijlage III: Vragenlijst sport- en beweeggedrag jongvolwassenen.....                      | 67 |

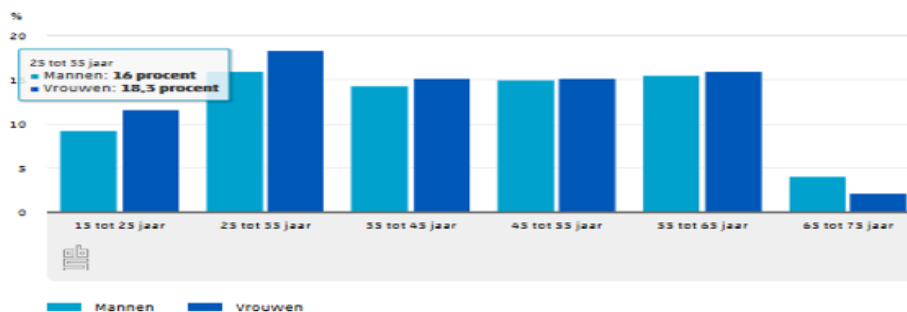
## Hoofdstuk 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding, doel- en probleemstelling

De huidige moderne maatschappij is de afgelopen jaren snel veranderd. Onze samenleving is veeleisend en onze levensstandaarden zoals ontplooiing, consumptie, emancipatie, zijn steeds hoger geworden. Ook dragen de ontwikkelingen van nieuwe technologieën zoals internet en andere sociale media bij aan snelle communicatie met gedragsveranderingen in ons dagelijkse leven tot gevolg (Vermeulen & Stolwijk, 2017). Wij zitten langer achter onze computerschermen en daardoor is er meer inactiviteit in onze maatschappij (Hortobágyi, 2013). Daarnaast vragen de organisaties steeds meer van hun werknemers, omdat winstmaximalisatie nog altijd het uitgangspunt is (Van den Reep, 2015). Dit betekent dat door de nieuwe technologieën, de werkzaamheden nog sneller met minder werknemers uitgevoerd moeten worden. De nieuwe mogelijkheden worden vooral benut om nog meer te realiseren (Breedveld & van den Broek, 2004). Het gevolg van dit alles is dat de druk op de werknemers steeds groter wordt.

Door de veeleisende samenleving en door deze drukte op het werk is het moeilijker om tijd vrij te maken voor ontspanning zoals sportdeelname (Kraaykamp, Van Gils, & Van der Lippe, 2009). Wij zien dit ook terug in de cijfers want de sportdeelname daalt structureel als wij ouder worden (Van den Dool, 2017). Daarnaast is er in de afgelopen jaren onderzoek gedaan naar de werkgerelateerde psychische vermoeidheid onder werknemers in Nederland (TNO, 2015). Hieruit blijkt dat ongeveer een miljoen werknemers last heeft van psychische gezondheidsklachten zoals werkstress en burn-outs. Vooral jongvolwassenen tussen de 25 en 35 jaar hebben hier last van met zo'n 240.000 werknemers. Dit beeld is in het jaar 2016 niet veranderd zoals in grafiek 1.1 te zien is.

Grafiek 1. Werkgerelateerde psychische vermoeidheid (stress- en burn-outklachten) onder werknemers in 2016 in procenten



Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek in 2016

Dit onderzoek is specifiek gericht op de doelgroep jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar met een afgeronde hoger beroeps- en/of een wetenschappelijke opleiding. In deze fase zijn de jongvolwassenen volop in ontwikkeling en zij staan voor belangrijke keuzes in hun werk- en privéleven. Aan hun werk stellen zij hoge eisen en zij vinden goed presteren belangrijk (Willems, 2008). Tegelijkertijd neemt in deze drukke fase de sportdeelname af, terwijl het sporten en bewegen belangrijk zijn om de dagelijkse stress te verwerken. Vooral de daling in de leeftijdscategorie 30 tot 34 jaar is zorgelijk (Van den Dool, 2017). Daarnaast zien wij de werkgerelateerde gezondheidsklachten onder werknemers juist bij deze doelgroep toenemen. Volgens het Nationaal Salaris Onderzoek loopt 10% van de 887.000 jongvolwassen binnen deze doelgroep een groot risico op het krijgen van een burn-out (CBS, 2018; Intermediair, 2017). Als door een burn-out een

jongvolwassen werknemer uitvalt, kost dit de maatschappij minimaal 60.000 euro per jaar. Daarnaast zijn deze werknemers gemiddeld zo'n 242 dagen niet inzetbaar (ArboNed, 2017). Op dit moment is er nog geen onderscheidend preventief systeem ingericht in Nederland om psychische gezondheidsrisico's zoals stress- en burn-outklachten bij deze doelgroep te voorkomen.

Volgens hoogleraar neuropsychologie Erik Scherder is sporten en bewegen belangrijk om niet alleen het lichaam in conditie te houden, maar ook de hersenen. Dit voorkomt gezondheidsklachten zoals stress en burn-outs (Scherder, 2018). Door stress ontstaan er op dit moment veel werkgerelateerde (psychische) gezondheidsklachten bij de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers (TNO, 2015). Hierdoor zou deze doelgroep juist de tijd vrij moeten maken om naar oplossingen te zoeken om werkstress te verminderen en meer te ontspannen zoals sporten en bewegen. Uit de cijfers blijkt dat de jongvolwassenen niet vaker aan sport en bewegen kunnen doen omdat de werkdruk te hoog is (Van den Reep, 2015; TNO, 2015). Daarom kan de vraag gesteld worden wat de werkgever zelf zou kunnen bijdragen om het sport- en beweeggedrag ter preventie van de stress- en burn-outklachten te stimuleren. Er is inmiddels een maatschappelijk belang dat de jongvolwassenen tijdig aan zichzelf moeten werken ter preventie van gezondheidsklachten op de langere termijn voor hun duurzame inzetbaarheid op het werk. Om hieraan bij te dragen is het algemeen aanvaard dat een werkgever ook de verantwoordelijkheid heeft om een zo gezond mogelijke arbeidssituatie te creëren voor zijn werknemers (Ministerie van SWZ, 2018). Het doel van dit onderzoek is om aan te tonen dat er aanwijzingen zijn dat de mate dat werkgever hieraan voldoet ernstig tekort schiet en daarom is de onderstaande probleemstelling geformuleerd:

*Probleemstelling:*

*Het mechanisme om in organisaties bij de doelgroep jongvolwassen werknemers aandacht te vragen voor hun sport- en beweeggedrag om stress- en burn-outklachten te voorkomen schiet te kort.*

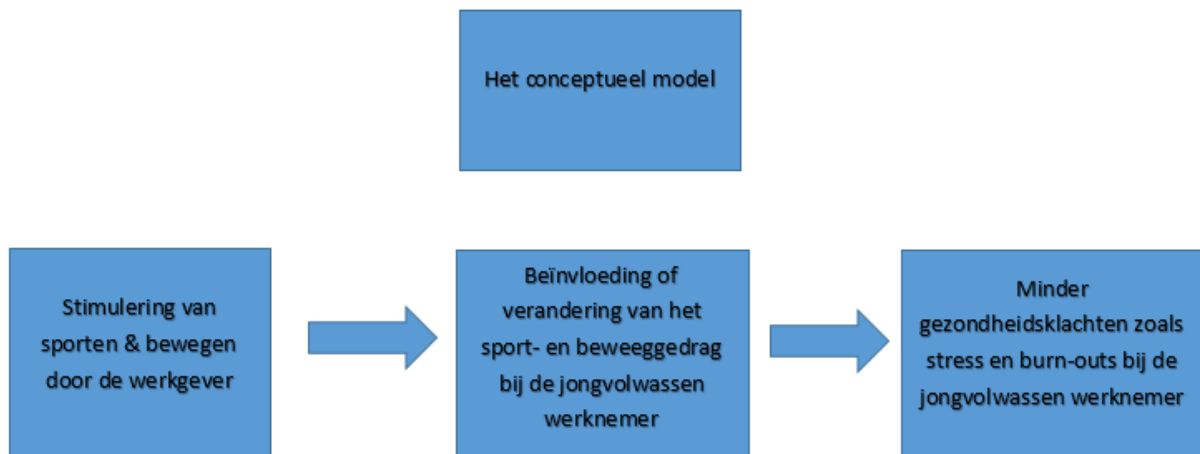
## 1.2 Het conceptueel model

Het conceptueel model is de visuele weergave van de verwachte relatie tussen oorzaak en gevolg in dit onderzoek. Dit model laat zien welke verbanden er zijn tussen de verwachte variabelen en hoe deze tot elkaar in relatie staan.

In een veeleisende samenleving is het noodzakelijk dat mensen tijd vrij maken om te ontspannen en dan met name in de vorm van matig intensief bewegen. Door drukte op het werk en door te weinig tijd in het privéleven is dit niet altijd mogelijk in de leefstijl van de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar. De vraag is of de werkgever voldoende bijdraagt aan het stimuleren en faciliteren van sporten en bewegen ter preventie van stress- en burn-outklachten. Het zou helpen als sporten en bewegen structureel kunnen worden ingezet om (psychische) gezondheidsklachten zoals stress en burn-outs bij de jongvolwassen werknemer te verminderen. Dit is in figuur 1 grafisch weergegeven.



Figuur 1. Grafische weergave van het conceptueel model



### 1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

De centrale onderzoeksvraag is geformuleerd om een oplossing voor de probleemstelling bij paragraaf 1.2 te vinden.

De centrale onderzoeksvraag:

*Hoe kunnen werkgevers structureel het sport- en beweeggedrag stimuleren bij de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar om stress- en burn-outklachten te voorkomen?*

*Deelvragen voor de centrale onderzoeksvraag:*

- 1) Wat is de relatie tussen de doelgroep, sport- en beweeggedrag en de stress- en burn-outklachten?
- 2) Wat is stress en wat is de impact van stress op de hersenen?
- 3) Wat is de impact van sport en bewegen op stress, de hersenen en het lichaam?
- 4) Wat zijn effectieve acties geweest van de werkgever om stress- en burn-outklachten te voorkomen?
- 5) Wat weten de jongvolwassen werknemers en de werkgevers over de relatie tussen sporten, bewegen, stress, hersenen en het lichaam?
- 6) Welke acties worden er op dit moment vanuit de werkgever toegepast om het sport- en beweeggedrag te veranderen ter preventie van stress- en burn-outklachten?

### 1.4 Kernbegrippen

Hieronder worden termen toegelicht die veel in deze thesis worden gebruikt.

Stress: Dit is een toestand die optreedt in het organisme als er een discrepantie is tussen de waargenomen eisen van de omgeving, of zichzelf, en de eigen inschatting van de mogelijkheden om aan die eisen te voldoen. De ingeschatte draaglast is dus groter dan de ingeschatte draagkracht. De kans dat deze toestand optreedt, varieert per situatie en per individu. Factoren die daarin meespelen zijn eerdere ervaringen, persoonlijkheid, manieren van stresshantering, en sociale steun. Samen met de aard en de intensiteit van de stressorzaken bepalen deze factoren of en zo ja welke van de eerdergenoemde stressreacties optreden (Vingerhoets, 2000).


Burn-outs: Hieronder wordt de negatieve, aanhoudende gemoedstoestand verstaan die verband houdt met het werk, die voorkomt bij 'normale' individuen en die gekenmerkt wordt door uitputting, een gevoel van onbekwaamheid, demotivatie en disfunctioneel gedrag op het werk (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Stresspreventieacties: Dit zijn in deze thesis de activiteiten die werkgevers uitvoeren of implementeren om gezondheidsrisico's zoals stress en burn-outs te verminderen zoals het aanbieden van kortingen op de sportschool, het verzorgen van bootcamps, het verzorgen van krachttraining, en het verzorgen van gehele gezondheidsprogramma's.

I-Change model: Om vast te stellen welke factoren invloed kunnen hebben om het sport- en beweeggedrag van de jongvolwassenen te veranderen is gebruik gemaakt van het 'Integrated Model for Behavioural Change.' Dit model wordt ook wel het I-Change model genoemd en het is een combinatie van een vijftal theorieën over gedragsveranderingen (de Vries, et al., 2005; Prochaska & DiClemente, 1982; Locke, et al., 1981; Rosenstock & Kirscht, 1974; Bandura, 1986).

## 1.5 Leeswijzer

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden wordt in hoofdstuk 2 beschreven of er een onderlinge relatie is tussen de doelgroep jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar, het sport- en beweeggedrag en de stress- en burn-outklachten. In hoofdstuk 3 wordt verder ingegaan op de impact van het sport- en beweeggedrag op de hersenen en stress. Hierbij wordt ook de term (chronische) stress uitgelegd en er wordt dieper ingegaan op de relatie tussen sport, bewegen, stress en de hersenen en het lichaam. Hoofdstuk 4 gaat verder in op datgene wat de werkgever zou kunnen doen om het sport- en beweeggedrag te veranderen bij de jongvolwassenen met als doel het aantal stress- en burn-outklachten structureel te verlagen. Om een diagnose vast te stellen of de jongvolwassenen en de werkgevers op dit moment bereid zijn om hun sport- en beweeggedrag te veranderen, wordt het I-Change model gebruikt in hoofdstuk 5. Hierbij wordt de onderzoeksopzet uitgelegd en in hoofdstuk 6 worden de bevindingen van het empirisch onderzoek besproken. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 7 een algemene analyse gegeven en er wordt met behulp van het 7-S Model van McKinsey & Company de conclusie getrokken wat een werkgever zou kunnen doen om structureel het sport- en beweeggedrag te stimuleren binnen de werkomgeving ter preventie van de stress- en burn-outklachten. Dit is ook het antwoord op de centrale onderzoeksvraag. Ten slotte worden er in hoofdstuk 8 twee aanbevelingen gedaan.

A photograph showing the silhouettes of a family of four (two adults and two children) standing together, looking towards a sunset. A wooden bench is visible in the foreground, and a large, leafless tree stands on the right side of the frame. The sky is filled with warm, orange and yellow light from the setting sun, with some clouds catching the light.

**Hoofdstuk 2 Beschrijving van de doelgroep en de invloed van sport en bewegen in relatie tot stress- en burn-outklachten in hun levensfase**

## Hoofdstuk 2 Beschrijving van de doelgroep en de invloed van sport en bewegen in relatie tot stressklachten in hun levensfase

In dit hoofdstuk worden de specifieke kenmerken van de doelgroep van dit onderzoek beschreven. Welke factoren spelen er een rol in hun levensfase en hoe verhouden deze zich tot hun sportdeelname en stress- en burn-outklachten? Hierbij wordt ingegaan op de algemene beschrijving van de doelgroep, de levensfasen, levensloop en sport, motivatie en de cijfers sportdeelname jongvolwassen hoogopgeleide werknemers. Ten slotte wordt er een samenvatting gegeven.

### 2.1 Algemeen beschrijving van de doelgroep

In de literatuur is geen zuivere wetenschappelijke definiëring van de doelgroep jongvolwassenen beschreven. De ene onderzoeker noemt deze groep jongvolwassenen 'Twenhood,' (Mary, 2005, p. 46). De andere onderzoeker heeft het over de groep 'Twixters,' die tussen de adolescentie en de volwassenheid in zitten (Grosman, 2005). De term 'jongvolwassenen' is in het verleden ontstaan omdat steeds meer jongeren zijn gaan studeren. Na twee decennia scholing wordt deze fase de 'Quarterlife period' genoemd en hierdoor wordt pas later de stap naar volwassenheid gezet (Robbins & Wilner, 2001). Zodoende is tijdens deze jongvolwassenheidsfase elke stap duidelijk aangegeven met veel vrije keuzes in loopbaan, financiën, plaats van vestiging om te wonen en sociale netwerken. De jongvolwassenen worden daarnaast geconfronteerd met nieuwe verantwoordelijkheden, vrijheden en andere opties. Dit leidt soms weer tot hulpeloosheid, paniecreacties, besluiteloosheid en ongerustheid.

Om toch de term 'jongvolwassenen,' te specificeren, is gebruik gemaakt van diverse bronnen. De ene onderzoeker legt de nadruk op de periode tussen de 8 en 25 jaar terwijl de andere de periode tussen 28 en 35 jaar benadrukt (Arnett J. , 2007; Panchal & Jackson, 2007). Hieruit blijkt al dat de leeftijdsdefinitie van jongvolwassenen ruim is genomen binnen de bestaande literatuur. Dit verschil komt doordat de overstap naar volwassenheid niet altijd wordt bepaald door een specifieke leeftijd of levensgebeurtenis maar eerder uitgaat van individuele ontwikkelingen (Atwood & Scholtz, 2008). De jongvolwassenen willen een gezonde balans tussen zelfstandigheid en begeleiding. Zij hechten veel waarde aan gezelligheid, flexibiliteit, persoonlijke aandacht en duidelijkheid in de communicatie van de organisatie. Voor de werkgevers is het dus belangrijk om kennis te hebben van de wensen en eisen om goed in te spelen op de behoeften en gedragingen, van de jongvolwassenen. Zij zouden zich meer moeten richten op de humanresourcespraktijken zoals ontwikkeling, werkzaamheden, salaris en communicatie (Willems, 2008). Deze humanresourcespraktijken zijn volgens een ander onderzoek helaas niet voldoende effectief meer in deze tijd om de huidige stress- en burn-outklachten binnen deze doelgroep op te lossen (Heuvel et al., 2013).

Dit onderzoek gaat over de doelgroep jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar met een afgeronde hoger beroeps- en/ of wetenschappelijke opleiding in relatie tot de werkgevers in Nederland. In deze doelgroep komen de stress- en burn-outklachten het vaakst voor en dit is een grote groep met 870.000 mensen van de werkzame beroepsbevolking (CBS, 2018). Deze jongvolwassenen worden geconfronteerd met veel keuzes in deze levensfase en zij zijn leergierig, prestatiegericht en veeleisend ingesteld (Willems, 2008; Fuller, 2005). Daarnaast krijgt deze groep, zoals al eerder besproken, te maken met een veeleisende maatschappij en hoge werkdruk (Cole, Panchanadeswaran, & Daining, 2004). Als de jongvolwassenen weinig vrije tijd hebben door drukte in hun privéleven en veel stress ervaren op het werk dan moeten ze juist de tijd te nemen om naar oplossingen te zoeken om werkstress te verminderen en meer te ontspannen. Hierbij zijn met name

sporten en bewegen belangrijk aangezien regelmatige, matig intensieve lichamelijke beweging ervoor zorgt dat de hersenen de dagelijkse stress kunnen verwerken en zo voor een betere gezondheid en gevoel van welbevinden zorgen (ArboNed, 2018). De werkgevers kunnen daarom meer de verantwoordelijkheid nemen om het sport- en beweeggedrag te stimuleren bij de jongvolwassenen om meer te ontspannen en om de toegenomen druk op het werk aan te kunnen. Dit kan hen helpen om het ziekteverzuim door de stress- en burn-outklachten te verminderen. Dit bespaart de werkgever en de maatschappij ook hoge kosten.

## 2.2 Levensfasen, levensloop en sport

In het verleden is de levensloop van de jongvolwassenen al bestudeerd door diverse onderzoekers (van Kruchten, 2015). Volgens de onderzoekers Andriessen en Levinson zijn drie fasen te onderscheiden. Het gaat om de 'Early adult transition,' 'Entering the adult world,' en de 'Age 30 transition' (Andriessen, 1995; Levinson, 1986). De exacte leeftijds aanduiding, is zoals al in de vorige paragraaf aangegeven, niet geheel duidelijk. Toch corresponderen deze drie levensfasen met het onderzoek van Jeffrey Arnett uit het jaar 2000 (Arnett J. , 2000). Hieronder zijn de drie fasen met kenmerken gespecificeerd.

### *Eerste fase: Vroege transitie naar volwassenheid in de leeftijdsfase 20 tot 25 jaar*

In deze fase staat het zoeken van een maatschappelijke identiteit centraal. De jongvolwassenen verkennen de volwassen wereld en zoeken naar een plaats in de maatschappij (Andriessen, 1995). Zij hebben zich losgemaakt van hun ouders maar er is weinig verantwoordelijkheid. Deze positie biedt een unieke vrijheid die in de verdere levensloop niet meer zo groot zal zijn (Arnett J. , 2000). Het wordt de meest heterogene fase in de volwassen levensloop genoemd. Dit is terug te zien in de demografische kenmerken in deze leeftijdsgroep zoals wel of niet getrouwd zijn, wel of geen kinderen hebben, en/ of studeren of werken. Het individu kan verschillende identiteiten ontdekken in deze leeftijdsfase (Erikson, 1968; Arnett J. , 2000).

### *Tweede fase: De toegang tot de volwassen wereld in de leeftijdsfase 25 tot 30 jaar*

In deze tweede fase staat de vorming van de identiteit centraal. Het belangrijkste transitie moment in deze periode is de overgang van studie naar werk. De vertrouwde structuur van het onderwijs is weggefallen en de jongvolwassene denkt serieuzer na over de toekomst (Robbins & Wilner, 2001). In de eerste fase ging het vooral om het onderzoeken van keuzes zoals carrière, relaties en wereldbeeld. In de tweede fase richt de jongvolwassene zich op het functioneren in vaste verbindingen en er wordt toegewerkt naar een stabielere levensstructuur (Andriessen, 1995). In deze fase worden de eerste stappen gezet in het maken van specifieke keuzes rond carrière, serieuze relaties, het krijgen van kinderen en woongenot.

### *Derde fase: De transitie naar dertig en het dertigersdilemma in de leeftijd van 30 tot 35 jaar*

In de leeftijd 30 tot 35 jaar vindt de transitie van jongvolwassen naar volwassenheid plaats (Panchal & Jackson, 2007; Andriessen, 1995). De verschillende keuzes in deze leeftijdsgroep zijn lastig te maken omdat zij bepalend zijn voor hun verdere leven op dat moment. 'Individuals begin to realise that they have not reached the goals they set themselves in their 20s, which they hoped to have achieved by the age of 30, namely marriage, children and a stable career' (Stapleton, 2012). De ene groep wordt nog geconfronteerd met de realiteit van het hedendaagse zoals een stabiele carrière, relaties, trouwen, het krijgen van kinderen. De andere groep is vastbesloten en heeft al knopen doorgehakt over de eerdere keuzes. Bij de laatste groep is vooral het evaluatiemoment van de gemaakte keuzes belangrijk. Deze derde fase wordt ook wel de bedreigde droom genoemd (Andriessen, 1995). De gemaakte keuzes zijn veelal onomkeerbaar.



Voor de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 tot 35 jaar zijn de bovengenoemde fasen twee en drie zeer kenmerkend. De eerder genoemde factoren in de levensfasen, de huwelijkse staat, woonsituatie, iemands positie op de arbeidsmarkt en het krijgen van kinderen, spelen hierin een belangrijke rol. Bij het meemaken van belangrijke transitie veranderen ook de hoeveelheid beschikbare vrije tijd, economische, - en/of sociale hulpbronnen. Doordat deze hulpbronnen een grote invloed op sportparticipatie hebben, vergroten transitie de kans op veranderingen in de sportparticipatie van individuen (Seefeldt, Malina, & Clark, 2002). Dit laatste zien we in de leeftijdscategorie 25-35 jaar waarin het hoogste percentage jongvolwassen sporters stopt met sporten (Elling, 2007). In de volgende paragraaf 2.3 wordt dit met behulp van cijfers toegelicht. Daarnaast krijgt deze doelgroep te maken met een veeleisende maatschappij en een hoge werkdruk. Vooral de werkdruk in combinatie met keuzes in de levensfase wordt verder besproken in hoofdstuk 4 van deze thesis.

### 2.3 Motivatie en cijfers sportdeelname jongvolwassen hoog opgeleide werknemers

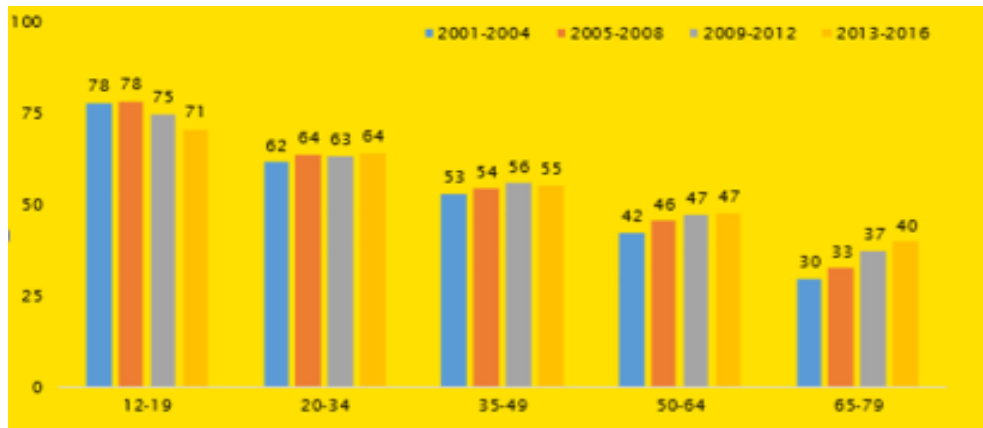
Mensen sporten in het beginsel omdat ze het leuk vinden om te gaan sporten. Door veranderde leefomstandigheden kunnen mensen stoppen met sporten of ze gaan minder sporten. Mensen hebben verschillende motivaties om te sporten en uit het onderzoek van docent en sportsocioloog Jasper van Houten in het jaar 2012 blijkt dat er sprake is van de intrinsieke en extrinsieke motivatie als er sprake is van sportgedrag (Houten & Hermsen, 2012). Het is bekend dat mensen die starten met sporten dat vaak doen omdat ze het 'gewoon leuk,' vinden (van den Dool, Elling, & Hoekman, 2009). Zij zijn intrinsiek gemotiveerd. In het rapport van Tiessen- Raaphorst uit het jaar 2010 komt naar voren dat het extrinsieke gezondheidsmotief het meest genoemde motief is om te sporten op latere leeftijd (Elling, 2007). Echter, het is mogelijk om het extrinsieke gezondheids- en sportmotief te veranderen naar het intrinsieke motief. Uit een eerder onderzoek blijkt dat de transitie naar het weer 'leuk' vinden om te sporten minimaal 24 weken duurt bij een werknemer (Rodgers et al., 2010). Dit laatste is vooral in deze thesis relevant omdat hiermee is bewezen dat sport en bewegen structureel moet worden ingericht bij bedrijven om de jonge werknemers weer helemaal vanuit zichzelf te laten sporten en bewegen. Dit laatste werkt weer effectief en preventief tegen stress- en burn-outklachten. Ook is vastgesteld dat alle leeftijdsgroepen het plezier in het sporten, het belang van een goede gezondheid en bewegen, het verbeteren van de conditie en de gezelligheid noemen als belangrijke motiverende factoren om te gaan sporten (Tiessen-Raaphorst & Haan, 2010). De rangorde verschilt wel per leeftijdsfase.

Scholieren tot en met zeventien jaar beoefenen hun sport vooral vanwege het plezier. Het belang van een goede gezondheid komt voor hen op de tweede plaats. Zij zijn dus meer intrinsiek gemotiveerd om te sporten (van Exel, de Graaf, & Brouwer, 2005). Bij jongvolwassenen staat het gezondheidsmotief op de eerste plaats terwijl plezier afhankelijk van de leeftijdscategorie op de tweede of derde plaats komt. Zij zijn dus meer extrinsiek gemotiveerd. Verbetering van de conditie wordt in de leeftijdscategorie 18 tot en met 34 jaar als tweede motief genoemd, na gezondheid. Bij de 35-64-jarigen staat fitheid hoog in het vaandel. Bij de 75-plussers zijn gezelligheid en sociale contacten een belangrijk motief.

Vervolgens zijn het gezondheidsmotief en het onderhouden van sociale contacten belangrijk vanaf het 25ste levensjaar (Elling, 2007). De transitie in de levensloop kunnen van invloed zijn op de motivaties om te gaan sporten bij jongvolwassenen tussen de 25-35 jaar. De factoren in de levensfasen 2 en 3, namelijk het krijgen van kinderen, het uit huis gaan, het krijgen van een nieuwe baan en het verliezen van een baan spelen ook hierin een belangrijke rol. Dit zijn de belangrijke gebeurtenissen in iemands

leven in deze fase die van invloed kunnen zijn op motivaties en de betekenis die mensen aan sport geven. De combinatie van de afname van intrinsieke motivatie en de transities in de levensloop verklaren mogelijk de eerder genoemde daling in sportdeelname bij jongvolwassenen in de leeftijdscategorie 25-35 jaar (Elling, 2007). De cijfers hieronder laten de ontwikkeling zien in de wekelijkse sportdeelname naar leeftijd in de periode 2001- 2016 (Van den Dool, 2017).

Grafiek 2 Wekelijkse sportdeelname naar leeftijd, Nederlandse bevolking, 12-79 jaar (%)

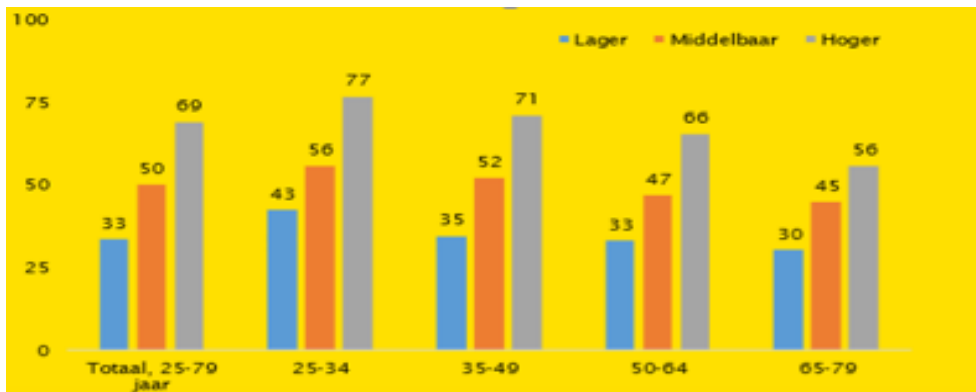


Bron: Gezondheidsenquête/Leefstijlmonitor, CBS i.s.m. RIVM, 2001- 2016; bewerking door het Mulier Instituut

Grafiek 2 laat een algemene daling zien in sportdeelname in alle leeftijdsklassen in de periode 2001-2016. De sportdeelname neemt structureel af als men ouder wordt. Tevens was er een forse daling met 12 procentpunt in sportdeelname te zien in de leeftijdscategorie 20-34 jaar ten opzichte van de categorie 12-19 jaar in de jaren 2009-2012. Dit sluit aan bij de conclusie van Elling (2007). In de periode 2013-2016 is ook een forse daling te zien van 7 procentpunt in deze leeftijdscategorie, maar dit is niet zo groot als de eerdergenoemde periode 2009-2012. Andere opvallende zaken zoals de forse daling in sportdeelname in de leeftijdscategorie 12-19 jaar en de stijgende trend in sportdeelname in de leeftijdscategorie 65-79 jaar worden op dit moment verder onderzocht door het Mulier Instituut. Dit wordt in dit onderzoek niet verder besproken.

Om meer inzicht te krijgen in de doelgroep jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar is in grafiek 3 de wekelijkse sportdeelname naar opleiding en leeftijd te zien. De mate van opleiding met betrekking tot sportdeelname is het belangrijkste onderscheidende kenmerk (Gooskens & van den Dool, 2017). In grafiek 3 is te lezen dat 69 procent van de hoger opgeleiden sporten tegen 33 procent van de lager opgeleiden in de periode 2013-2016. Een ander effect is dat voor iedere leeftijdsgroep de sportdeelname afneemt maar voor de hoogopgeleiden is dat effect sterker dan voor de laag- en middelbaar opgeleiden.

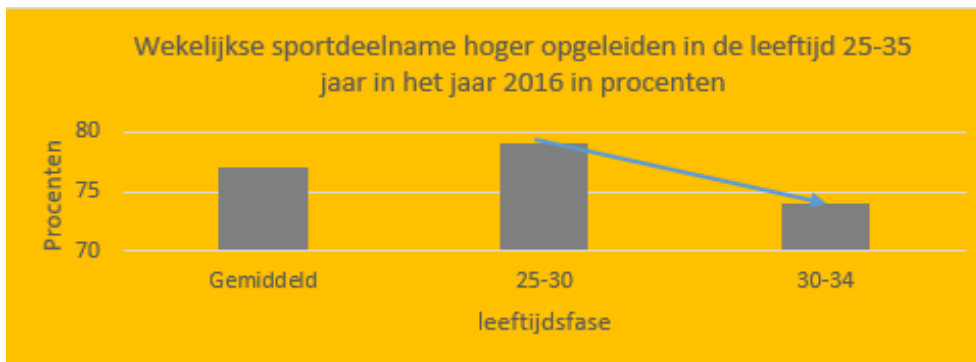
Grafiek 3 Het percentage wekelijkse sportdeelname naar opleiding en leeftijd, Nederlandse bevolking 25-79 jaar, in de periode 2013-2016



Bron: Gezondheidsenquête/Leefstijlmonitor, CBS i.s.m. RIVM, 2013- 2016; bewerking door het Mulier Instituut

Grafiek 4 laat specifiek in het jaar 2016 een zeer forse daling in sportdeelname zien van 5 procentpunt in de leeftijdsfase 30-34 jaar ten opzichte van 25-30 jaar. De impact van de eerder genoemde levensfase 3 in combinatie met de extrinsieke gemotiveerdheid is klaarblijkelijk groot geweest in het jaar 2016 voor de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers in de leeftijdscategorie 30-35 jaar (Elling, 2007).

Grafiek 4 Percentage wekelijkse sportdeelname jongvolwassen hoger opgeleiden in de leeftijdsfase 25-35 jaar in het jaar 2016.



Bron: Gezondheidsenquête/Leefstijlmonitor, CBS i.s.m. RIVM, 2016; bewerking door het Mulier Instituut

## 2.4 Samenvatting

In de huidige literatuur is de definitie van de term jongvolwassenen niet eenduidig. In deze thesis wordt de volgende definitie gebruikt: de doelgroep jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar met een afgeronde hoger beroeps - en/of een wetenschappelijke opleiding. Dit is feitelijk de periode tussen de 'Quarterlife period,' en het dertigersdilemma in (Robbins & Wilner, 2001; Stapleton, 2012). Het doel van dit hoofdstuk is om vast te stellen of er een relatie bestaat tussen de doelgroep jongvolwassenen, het sport- beweggedrag en de kans op stress- en burn-outklachten.

In paragraaf 1.1 was aangegeven dat het aantal stress- en burn-outklachten is toegenomen bij hoogopgeleide jongvolwassenen. In dit hoofdstuk is aangetoond dat door de combinatie van drukte op het werk, veeleisendheid van deze groep, de drukke levensfasen 2 en 3 met stressvolle



keuzemogelijkheden zoals het huwelijk, veranderingen in de woonsituatie, iemands positie op de arbeidsmarkt en het krijgen van kinderen, een belangrijke rol spelen in de levensfase van de jongvolwassenen. Er ontstaat dus een grote druk op deze groep omdat alle zaken in een tijdsbestek van zo'n tien jaar moeten plaatsvinden. Het gevolg van deze drukte en de stressvolle keuzes in de levensfase is dat de beschikbare vrije tijd om te ontspannen afneemt. Dit is ook terug te zien want de sportdeelname is afgenomen binnen deze groep. Vooral in de leeftijdscategorie 30 en 35 is een forse daling in de sportdeelname terug te zien. Kortom, het is dus zeer aannemelijk dat er een sterk causaal verband is tussen jongvolwassenen tussen de 25 en 35 jaar, het sport- en beweeggedrag en de kans op stress- en burn-outklachten. Hiermee is de deelvraag 1 van de onderzoeksvraag beantwoord.

Uit het bovenstaande blijkt dat het nodig is om de stress- en burn-outklachten preventief aan te pakken voor de jongvolwassenen tussen de 25 en 35 jaar. Het stresspreventievraagstuk kan juist aangepakt worden door de werkgevers door het sport- en beweeggedrag te stimuleren. Dit zorgt voor ontspanning en dit heeft een positieve werking op de hersenen en stress. Daarom dient nu eerst vastgesteld te worden wat de impact van sporten en bewegen op de hersenen en stress is. Om dit te kunnen bepalen wordt er in de volgende hoofdstukken 3 verder ingegaan op het fenomeen hersenen en de term stress.

## Hoofdstuk 3 Stress en de impact van sport en bewegen op de hersenen, stress en het lichaam



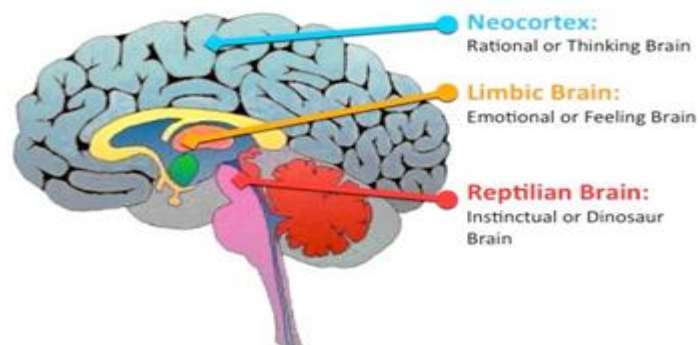
## Hoofdstuk 3 Stress en impact van sport en bewegen op de hersenen, stress en het lichaam

In de huidige maatschappij wordt er vaak gesproken over stress en iedereen heeft er wel eens last van maar wat is nu eigenlijk stress? In dit hoofdstuk wordt beschreven welke rol de hersenen hierbij spelen en wat er in de hersenen gebeurt bij stress. Vervolgens wordt de impact van sporten en bewegen op de hersenen, stress en het lichaam besproken. Ten slotte wordt dit hoofdstuk afgesloten met een korte samenvatting.

### 3.1 De werking van de hersenen

De hersenen zijn een intern orgaan in het menselijk lichaam en hebben primair als taak om het lichaam in leven te houden (Burnett, 2016; MacLean, 1985). Een groot deel van de hersenen richt zich op basale fysiologische processen zoals het bewaken van interne functies, het coördineren van reacties op problemen. De hersenstam en de kleine hersenen beheren deze fundamentele aspecten (Burnett, 2016). Deze worden daarom het “reptielenbrein,” genoemd om de primitieve aard te benadrukken. De mens heeft drie hersendelen, namelijk de hersenstam, de emotionele hersenen en het menselijk hersengebied. Deze begrippen zijn in figuur 1 afgebeeld en worden hieronder toegelicht (MacLean, 1985; Burnett, 2016; Jonker, 2009).

Figuur 2. De hersenstam (reptielenbrein), het emotionele hersengebied (limbisch brein) en het menselijk hersengebied (neocortex)



#### 1. De hersenstam (reptielenbrein)

Diep in de hersenen zit de vijfhonderd miljoen jaar oude hersenkern die de mens gemeenschappelijk heeft met alle zoogdieren en reptielen. Dit wordt de hersenstam genoemd (Burnett, 2016; de Vries, 2010). De hersenstam gedraagt zich net als een reptiel. Zodra er gevaar is, springt het lichaam in de overlevingsstand en zal de mens overgaan tot primitief gedrag zoals vechten, vluchten of bevriezen. Een vecht- of vluchtreactie is een verdedigingsmechanisme dat bij dieren en mensen optreedt als er acuut gevaar dreigt met als reactie hevige angst en stress (de Vries, 2010). Het gevolg is dan dat het lichaam grote hoeveelheden adrenaline en stresshormonen cortisol produceert (Gijsen, Marko, & Merckelbach, 2008). De bloeddruk gaat omhoog, het hart klopt sneller en de pijngevoeligheid van de mens daalt naar een zeer laag niveau. Hierdoor is het lichaam voorbereid op vechten, vluchten of bevriezen.

#### 2. De emotionele hersenen (het limbisch hersengebied)

Het emotionele hersengebied is evolutionair ook een oude structuur in de hersenen en het ligt boven de hersenstam (Scherder, 2015; Raeymaeckers, 2009). Het emotionele hersengebied omvat alles wat met emoties en affectiviteit te maken heeft. Het zorgt voor zowel de positieve gevoelens als liefde en

genegenheid als negatieve gevoelens zoals angst en verdriet (Scherder, 2015; MacLean, 1985). De gebeurtenissen worden in het emotionele hersengebied onthouden en opgeslagen zodat deze herhaald of vermeden kunnen worden. Dit betekent dat de mensen alert zullen reageren als er in het verleden negatieve gebeurtenissen zijn geweest. De instinctieve hersenen, de hersenstam en het emotionele hersengebied slaan dan op tilt en de mens komt dan in een vecht-, vlucht- of bevriesstand (de Kloet, Joëls, & Holsboer, 2005; de Vries, 2010).

### 3. Het menselijk hersengebied (neocortex)

In de loop van miljoenen jaren evolutie is bij de mens een veel jongere laag hersenen gevormd. Dit wordt het menselijk hersengebied of neocortex/ prefrontale cortex genoemd (Raeymaeckers, 2009; Burnett, 2016). In het Latijn betekent dit nieuwe schors en in de cortex zijn hersenfuncties aanwezig die de mens onderscheidt van alle andere dieren. Het vermogen om logisch te denken, te leren, kennis op te doen, eigen gedrag te observeren, taal te gebruiken, problemen te analyseren en op te lossen en ook de morele normen en waarden bevinden zich in dit gedeelte van het cognitieve hersengebied (Heartfulness, 2018). Dit helpt de mens om stress onder controle te houden. In de volgende paragraaf wordt de term stress toegelicht.

### 3.2 De betekenis van de term 'stress'

Stress is een biologische reactie in de mens op een potentieel gevaarlijke situatie (Janssens, 2015). Een mens ontvangt een stressprikkel in de hersenen en er vindt vrijwel direct een evaluatie van deze prikkel plaats. Het signaal kan positief, negatief of als prettig en bedreigend worden gezien. Op het moment dat mensen een gebeurtenis als bedreigend inschatten dan bereidt het zenuwstelsel het lichaam automatisch voor op vechten of vluchten. Bij stress is er dus sprake van ongezonde druk of teveel aan spanning. Bij chronische stress blijft de stress aanhouden en het lichaam krijgt niet de kans om te herstellen en te ontspannen. De hersenen kunnen de grote hoeveelheden adrenaline en het stresshormoon cortisol niet goed verwerken en weer verminderen. Het gevolg hiervan is dat het kortetermijngeheugen en het concentratievermogen in de hersenen verslechteren (Scherder, 2017). Daarnaast zijn de emoties niet meer onder controle wat op den duur kan leiden tot depressies en angststoornissen. Echter, stress is niet altijd ongezond want stress is ook een natuurlijke en een gezonde reactie van de hersenen en het lichaam. Op het werk kan gezonde stress helpen om goed te presteren. Het maakt mensen alert, geconcentreerd en efficiënt. Bij negatieve spanning maakt het lichaam zichzelf klaar voor actie als dit nodig is om te kunnen reageren op bedreigende situaties. De meest gebruikte psychologische stresstheorie definitie is als volgt: 'Stress is een toestand die optreedt in het organisme als er een discrepantie is tussen de waargenomen eisen van de omgeving, of zichzelf, en de eigen inschatting van de mogelijkheden om aan die eisen te voldoen' (Vingerhoets, 2000). De ingeschatte draaglast is dus groter dan de ingeschatte draagkracht.

### 3.3 De effecten van sport en bewegen op de hersenen en stress

Uit de bestuderingen van mensen en dieren blijkt dat regelmatig sporten en bewegen de synaptische plasticiteit verhogen en beschermend werken tegen het afsterven van zenuwcellen (Berchtold, Christie, & Cotman, 2007; van Praag, Kempermann, & Gage, 1999). De synaptische plasticiteit is de verbinding, de synaps, tussen twee zenuwcellen. Dit neurochemisch fenomeen vormt de basis voor het leren, het redeneren, het geheugen en het verbetert de groeifactoren van de mens. Ook blijkt dat door matig intensief sporten en/ of bewegen de door stress ontstane resistentie tegen endorfine en tegen het neuronale Brain-Derived Neurotrophic Factor (BDNF) kan verminderen. Endorfine en BDNF zijn stoffen die juist voor het herstel en voor het ontstaan van nieuwe zenuwcellen in de hersenen zorgen. BDNF is eigenlijk 'pokon voor de hersenen,' en is belangrijk om de hersenprocessen zoals

geheugen, leervermogen en emotieregulatie goed te laten verlopen (Baeten, 2017). Daarnaast leiden sport en bewegen tot een betere doorbloeding van de hersenen waardoor meer zuurstof naar de hersenen wordt getransporteerd (Stegeman, 2007). De chemische reacties die optreden door een fysieke activiteit veroorzaken welbevinden en zorgen ervoor dat het geleerde beter wordt opgeslagen. Ten slotte hebben het sporten en bewegen een positieve werking op het voorste deel van de hersenen (prefrontale cortex) waardoor het cognitief/ verstandelijk vermogen van de mens wordt verbeterd (van Burken, 2018). Dit zorgt ervoor dat de emotionele en mentale processen in de hersenen goed blijven functioneren waardoor de hoeveelheid informatie die men binnenkrijgt op het werk beter opgeslagen en verwerkt kan worden in de hersenen. Daarnaast blijven de emotionele stressreacties beter onder controle in de hersenen omdat het verstandelijk vermogen de emotionele (stress) reacties af kan remmen (Baddeley, 1995). Het gevolg hiervan kan zijn dat er minder stress- en burn-outklachten ontstaan. Hiermee is de relatie tussen sport, bewegen, stress, hersenen en gezondheid aangetoond. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de effecten van sport en bewegen op het lichaam.

### 3.4 De effecten van sport en bewegen op het lichaam

De bouw van het menselijk lichaam is in het verleden zo geëvolueerd dat de mens lange periodes moet kunnen lopen. De vorm en onze eigenschappen van onze voeten, benen, heupen en algemene lichaamsbouw zijn ideaal voor regelmatige wandelingen (Burnett, 2016). Echter, tegenwoordig brengen mensen veel meer tijd zittend door dan ooit tevoren. Handwerk is grotendeels vervangen door kantoorwerk en door de moderne vervoersmiddelen kunnen mensen zittend reizen. Door internet is het mogelijk om zittend te communiceren, te bankieren en te winkelen. Dit heeft zijn nadelen want sporten en bewegen zijn belangrijk voor het lichaam (Chapman, 2013).

Als een mens sport of beweegt dan heeft deze lichamelijke activiteit een gunstig effect op bepaalde ziekten zoals kwaadaardige tumoren, hart- en vaatziekten, diabetes, en op psychologische conversiestoornissen (Uijen & Bischoff, 2011; Meernink, 2014; Bassuk, S.; Church, T., Manson, J., 2015). Een conversiestoornis is een psychiatrische aandoening die zich ook kan uiten in uitvalsverschijnselen die lijken op neurologische klachten en de oorzaak hiervan kan stress of een burn-out zijn (Uijen & Bischoff, 2011; Schaufeli & Enzmann, 1998). Een conversiestoornis kan vele vormen aannemen, maar de meest voorkomende zijn verlamming van de ledematen, problemen met gezicht of gehoor, algemene vermindering van de zintuiglijke waarneming en verlies van het spraakvermogen. Ook kunnen motorische stoornissen of stuipen optreden (Uijen & Bischoff, 2011). Dus door het sporten en bewegen is er een verminderde kans op een conversiestoornis.

De mens zou minimaal drie kilometer per dag moeten lopen om het lichaam gezond te houden (Chapman, 2013). Meer dan 2000 kcal extra verbruik per week kan al een gunstig effect hebben op het lichaam (Sesso, Paffenbarger, & Lee, 2000). Uit een ander onderzoek blijkt dat minstens 150 minuten per week matig intensieve inspanning, verspreid over diverse dagen, gezond is voor de hersenen en het lichaam. Langer, vaker en/ of intensiever bewegen geeft extra gezondheidsvoordeel (Gelinck, 2018). Daarnaast wordt ook geadviseerd om botversterkende en spierversterkende activiteiten te doen zoals verspringen, traplopen, hardlopen, en krachttraining of een combinatie van kracht- en duuractiviteiten om het uithoudingsvermogen en de omvang van de spieren te verbeteren (Gelinck, 2018).

Kortom: Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat sport en bewegen een positieve effect hebben op het lichaam. Dus het sporten en bewegen kunnen onder andere de kans op een conversiestoornis verminderen. Een conversiestoornis wordt vaak veroorzaakt door stress- en burn-outklachten en dit



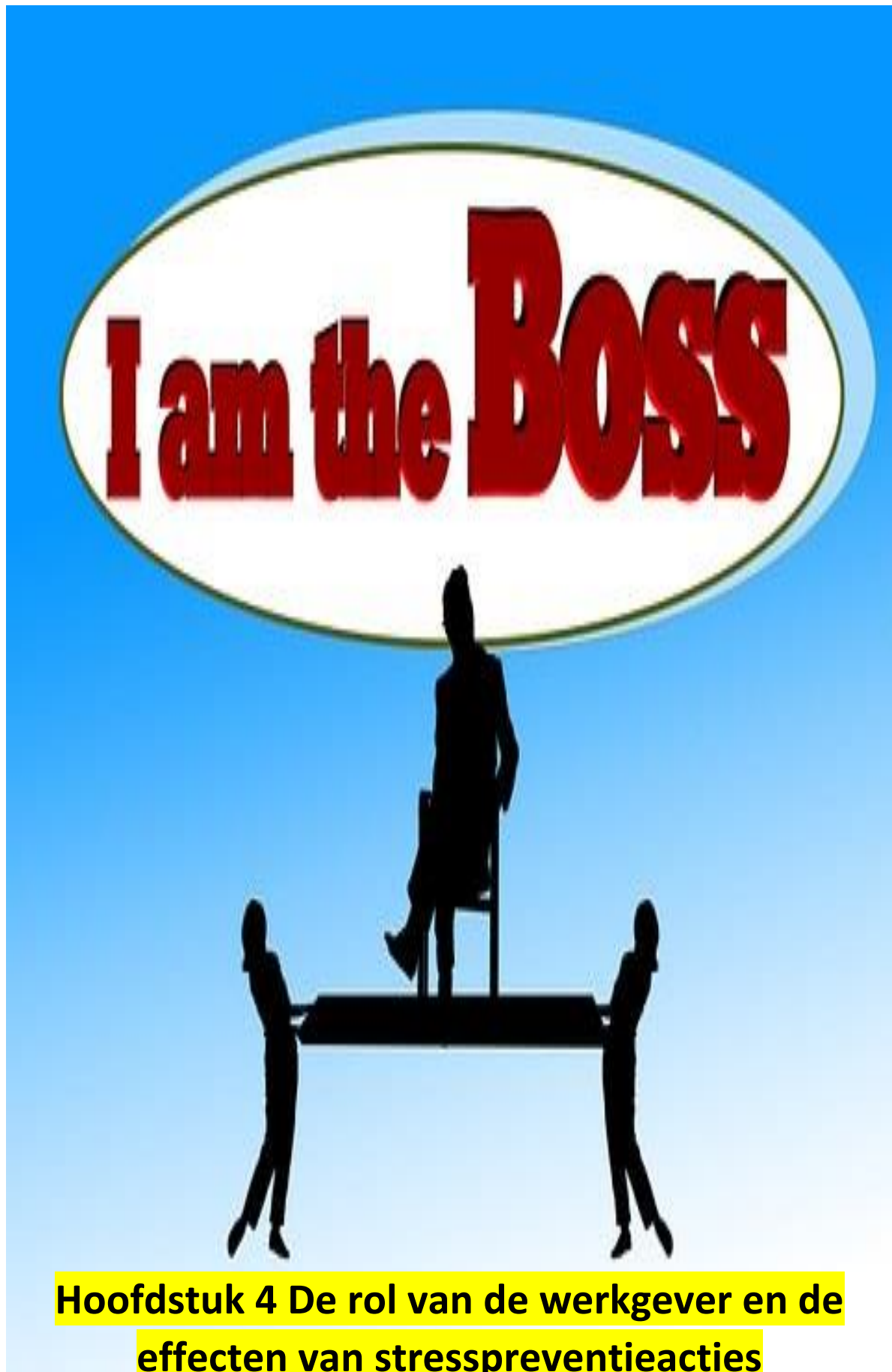
kan vele vormen aannemen, maar de meest voorkomende zijn verlamming van de ledematen, problemen met gezicht of gehoor, algemene vermindering van de zintuiglijke waarneming en verlies van het spraakvermogen. Ook kunnen motorische stoornissen of stuipen optreden (Uijen & Bischoff, 2011). Hiermee is het positieve effect van sporten en bewegen op het lichaam aangetoond.

### 3.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de nadruk gelegd op de betekenis van de term 'stress.' Dit is zeer belangrijk omdat kennis over de werking van de hersenen en stress mensen bewust maakt van de negatieve gevolgen van stress voor de gezondheid. Bij chronische stress blijft de stress aanhouden en het lichaam krijgt niet de kans om te herstellen en te ontspannen. Het gevolg hiervan is dat het kortetermijngeheugen en het concentratievermogen in de hersenen verslechteren (Scherder, 2017). Daarnaast zijn de emoties niet meer onder controle wat op den duur kan leiden tot depressies en angststoornissen. Dus de impact van stress kan groot zijn op de hersenen en hiermee is deelvraag 2 beantwoord.

Sporten en bewegen hebben juist een positieve werking op de prefrontale cortex in de hersenen waardoor het cognitief (verstandelijk) vermogen van de mens wordt verbeterd (van Burken, 2018). Dit zorgt ervoor dat de emotionele en mentale processen in de hersenen goed blijven functioneren waardoor de hoeveelheid informatie die men binnenkrijgt op het werk beter opgeslagen en verwerkt kan worden in de hersenen. Daarnaast blijven de emotionele stressreacties beter onder controle omdat het verstandelijk vermogen de emotionele (stress) reacties af kan remmen (Baddeley, 1995). Het gevolg hiervan kan zijn dat er minder stress- en burn-outklachten worden geconstateerd en hierdoor neemt de kans op een conversiestoornis af. Een conversiestoornis wordt vaak veroorzaakt door stressklachten en deze kan vele vormen aannemen, zoals verlamming van de ledematen, problemen met gezicht of gehoor, algemene vermindering van de zintuiglijke waarneming en verlies van het spraakvermogen (Uijen & Bischoff, 2011). Hiermee is deelvraag 3 beantwoord omdat de positieve werking van sporten en bewegen op de hersenen, stress en het lichaam voor de gezondheid is aangetoond.

In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op datgene wat de werkgever zou kunnen doen om het sport- en beweeggedrag te stimuleren bij de jongvolwassenen met als doel het aantal stress- en burn-outklachten structureel te verlagen. Dit betekent dat matig intensief sporten en bewegen gestimuleerd moet worden en dit is nodig want de werkgever wordt op dit moment geconfronteerd met meer uitval als gevolg van mentale overbelasting (van der Klink & van der Terluin, 2005).



## Hoofdstuk 4 De rol van de werkgever en de effecten van stresspreventieacties

De rol van de werkgever is essentieel in dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeken vanuit de werkgever wel of niet succesvol zijn geweest. Ook wordt er stilgestaan bij de acties die de werkgever op dit moment onderneemt om de stress- en burn-outklachten te voorkomen en in hoeverre de mate waarin sociale steun en motivatie gegeven wordt vanuit de werkgever belangrijk is. Tevens wordt het 7-S model van McKinsey & Company geïntroduceerd. Dit 7-S model wordt uiteindelijk in hoofdstuk 7 gebruikt om de eindconclusie vast te stellen van deze thesis. Hierbij wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Ten slotte wordt dit hoofdstuk afgesloten door een samenvatting.

### 4.1 Ontwikkeling werkbelasting en werkstress

In de afgelopen decennia is er in de westerse maatschappij op economisch gebied veel veranderd. De geïndustrialiseerde economie is verschoven naar een diensteneconomie en hierdoor is de fysieke arbeidsbelasting veranderd in een mentale belasting (van der Klink & van der Terluin, 2005). Hierin spelen factoren zoals emotioneel zwaar werk, hoge taakeisen en beperkte autonomie in het dagelijks werk een belangrijke rol (Ruotsalainen, et al. , 2008). De mentale overbelasting is groter geworden met als resultaat dat stressklachten inmiddels tot de belangrijkste oorzaken van het ziekteverzuim worden gerekend (van der Klink & van der Terluin, 2005). Dit is ook toegelicht in hoofdstuk 2 waarbij beschreven is dat de jongvolwassenen weinig vrije tijd hebben door drukte in hun privéleven en veel stress ervaren op het werk. Hierdoor moeten de jongvolwassenen juist op zoek naar de oplossingen om werkstress te verminderen en meer te ontspannen. De werkgevers, waar de werkdruk vandaan komt, kunnen daarom meer verantwoordelijkheid nemen om het sport- en beweeggedrag te stimuleren bij de jongvolwassenen (Ministerie van SWZ, 2017). Door de positieve werking van het sporten en bewegen wordt stress verlaagd en dit helpt om opgewassen te zijn tegen de toegenomen werkdruk. Dit kan de werkgevers weer helpen om het ziekteverzuim door de stress- en burn-outklachten te verminderen en dit bespaart uiteindelijk kosten.

Een aantal werkgevers stimuleert het sport- en beweeggedrag van hun werknemers door het aanbieden van goedkopere sportabonnementen, fitness op het werk, bootcamps, fiets- en zwemactiviteiten, enzovoorts. Zij leggen de verantwoordelijkheid om deel te nemen zoveel mogelijk neer bij de werknemers zelf (Snelders, 2010; Inthorn & Boyce, 2010; Vuuren, Lub, & Marcelissen, 2016). De vraag is of dit een structurele oplossing biedt en effectief genoeg is ter preventie van stress- en burn-outklachten. Het doel van dit hoofdstuk is om vast te stellen welke acties van de werkgever daadwerkelijk effectief zijn geweest om stress- en burn-outklachten te voorkomen.

### 4.2 Stressonderzoeken op het werk

Om een goed beeld te vormen van de verschillende onderzoeken naar stresspreventie op het werk is er onderscheid gemaakt in drie preventieprogramma's (Bakker & Dijkstra, 2010). Dit zijn de primaire, secundaire en tertiaire preventieprogramma's. Het primaire preventieprogramma is gericht op het aanpakken van de stressbronnen op het werk en/of de werknemers zonder stressklachten. Vervolgens legt het secundaire preventieprogramma de focus op de reductie van stressklachten en symptomen voordat er uitval optreedt. Het primaire en secundaire preventief stressprogramma kan juist effectief zijn in het verminderen van stressklachten zoals het omgaan met klachten in combinatie met cognitietraining of het aanpakken van fysiologische vraagstukken zoals een verhoogde bloeddruk, hartslag, ademhaling. Volgens de Amerikaanse psychiater Aaron Beck is cognitietraining een combinatie van gespreks-, en gedragstherapie. Hij ontwikkelde een theorie en een behandelingswijze



waarbij de cognities van de mens centraal staan zoals gedachten, fantasieën, herinneringen en opvattingen over gebeurtenissen. Cognitieve gedragstherapie gaat ervan uit dat het niet de gebeurtenissen zelf zijn die de mens negatieve gevoelens en een bepaald gedragspatroon bezorgen, maar de 'gekleurde bril' waardoor de mens zaken ziet. De training leert deze negatieve gedachtes anders te interpreteren zodat er een objectievere kijk op de eigen gevoelens en waarnemingen ontstaat. Hierdoor kunnen negatieve gevoelens verdwijnen en zal het gedrag veranderen. Ten slotte richt het tertiaire programma zich op de behandeling van werknemers die al uitgevallen zijn met chronische stress, overspannenheid of een burn-out.

In de huidige literatuur zijn verschillen geconstateerd in de effectiviteit van diverse stressmanagementprogramma's. Er zijn meta-analyseonderzoeken uitgevoerd waaruit blijkt dat de cognitief-gedragsmatige acties het meest effectief zijn. Hierbij worden de emotionele belevenissen beïnvloed door het denkpatroon (de cognitie) te veranderen om dan vervolgens ander gewenst gedrag in te zetten (Blonk, et al., 2001). In zo'n meta-analyse worden de resultaten van een aantal vergelijkbare klinische studies kwantitatief samengevat. Hierdoor wordt het mogelijk om met een grotere betrouwbaarheid een uitspraak te doen over de effectiviteit van zo'n behandeling. Uit een meta-analyseonderzoek over het effect van cognitieve gedragstherapie bij werknemers met stressklachten die niet verzuimen, blijkt dat cognitieve gedragsmatige acties effectiever zijn dan ontspanningsoefeningen, bewegingstraining of werkgerichte acties om stress te voorkomen (van der Klink, et al., 2001). Dit is bevestigd door de latere effectevaluatie studies (Grime, 2004; Schaufeli, et al., 2005; Richardson & Rothstein, 2008). Deze studies laten zien dat stressgerelateerde klachten wel verminderen door het uitvoeren van ontspanningsoefeningen maar deze oefeningen zijn minder effectief dan cognitieve gedragstherapie.

Uit een ander onderzoek blijkt dat de combinatie van ontspanningsoefeningen en cognitieve gedragstherapie minder effectief is dan een separate cognitieve gedragstherapie (van der Klink, et al., 2001). Dit laatste wordt ontkracht in de reviews van een aantal andere onderzoekers. De combinatie van spierontspanningstechnieken, cognitief gedragsmatige benadering en biofeedback werkt volgens deze onderzoekers juist wel het meest effectief tegen stressklachten (Murphy, 1996; Semmer, 2006; Hek & van der Plomp, 1997). Biofeedback is een methode waarbij lichaamssignalen gemeten worden, zoals spierspanning, huidgeleiding, ademhaling, hartslag en handtemperatuur. De effectiviteit van stresspreventieacties kan verschillen door de uitkomstvariabelen die worden gehanteerd (Bakker & Dijkstra, 2010). De cognitieve stresspreventieprogramma's zijn vooral effectief in de wijze waarop de werknemers met stressklachten omgaan. Uit andere reviews blijken dat alleen individueel gerichte tertiaire preventieprogramma's effectief zijn bij stressklachten die zich al hebben voorgedaan. Hierbij zijn de individuele programma's met coaching meer effectief dan de werkplekgerelateerde stresspreventieacties (Jones & Johnston, 2000; Mimura & Griffiths, 2003; Ruotsalainen, et al., 2008; Murphy & Sauter, 2004).

Kortom, uit de bovenstaande onderzoeken en reviews blijkt dat er geen eenduidig bewijs bestaat voor de effectiviteit van werkgerichte stresspreventieprogramma's. De wijze waarop de verschillende werkgerichte stresspreventieacties worden doorgevoerd, verklaren mogelijk 'het gebrek aan bewijs.' De preventieve stressprogramma's helpen wel om ziekteverzuim te voorkomen, maar een compleet overzicht met effectiviteitsmetingen ontbreken (Bakker & Dijkstra, 2010). "The variety in intervention programs, outcome measures, case evaluations and methodological flaws makes it difficult to present a general picture of program effectiveness" (Kompier, et al, 2000, pp. 5:11–31). De meest gebruikte acties zijn ontspanningsoefeningen terwijl acties op organisatieniveau nog steeds schaars zijn. Dit betekent dat er voor de werkgevers nog steeds mogelijkheden liggen om de stress- en burn-

outklachten verder te onderzoeken binnen hun organisaties. De effecten van stressmanagementinterventies worden op dit moment veelal nog te veel op individueel psychologisch uitkomstniveau gemeten en niet op fysiologisch en/ of organisatieniveau. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de effecten van stresspreventieacties.

### 4.3 De effecten van stresspreventieacties

De meeste studies en onderzoeken laten nog een bescheiden effect zien van acties ter preventie of reductie van stress. Methodologische tekortkomingen en de verschillen van opzet liggen hieraan ten grondslag. Daarnaast is het aantal kwalitatief hoogwaardige studies nog te beperkt om goede conclusies te kunnen trekken (Ivancevich, et al., 1990; Israel, et al., 1996). De samenhang tussen bestaande studies naar stresspreventie ontbreekt. Ook wordt steeds gezocht naar een 'kader' van waaruit verder onderzoek geïnitieerd kan worden. De cognitief-gedragsmatige programma's lijken effectief te zijn, maar deze stressmanagementprogramma's zijn vaak te fragmentarisch en te individueel opgezet (van der Klink, et al., 2001; Richardson & Rothstein, 2008). In dit kader is het zinvol om stresspreventie bij de werkgevers verder te onderzoeken. Uit de onderzoeksresultaten en vanuit de bevindingen kunnen dan vervolgonderzoeken plaatsvinden (Lamontagne, et al., 2007).

### 4.4 De rol en acties van de werkgever om stress- en burn-outklachten te voorkomen

In paragraaf 4.1 is beschreven dat de werkgever wel sportinitiatieven toepast. Toch zijn deze initiatieven en acties niet effectief genoeg gebleken want het aantal stress- en burn-outklachten bij de jongvolwassenen is niet afgenomen (TNO, 2015). Zoals ook al in het eerste hoofdstuk is beschreven zijn de hoogopgeleide jongvolwassenen niet in staat om meer te sporten en te bewegen omdat de werkdruk te hoog is (Van den Reep, 2015; TNO, 2015). Het is inmiddels ook algemeen aanvaard dat een werkgever ook de verantwoordelijkheid heeft om een zo gezond mogelijke arbeidssituatie te creëren voor zijn werknemers (Ministerie van SWZ, 2018). De werkgever kan dus meer invloed uitoefenen om de gezondheid van de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers te bevorderen zodat het aantal stress- en burn-outklachten kan worden verlaagd. De werkgevers zouden samen met de werknemers op zoek kunnen gaan naar het 'ontstaan' en naar het 'waarom' van deze gezondheidsproblemen om ervoor te zorgen dat de jongvolwassenen op de lange termijn in de organisaties duurzaam inzetbaar zijn (Ministerie van SWZ, 2017). De werknemers zijn hierdoor in staat om samen met de werkgevers de individuele gezondheidskwesties, zoals de stress- en burn-outklachten, te bespreken (Miller, 2009). Dit maakt de intermenselijke relatie mogelijk en de autonomie vanuit de werknemers wordt dan gestimuleerd (Marteau, 2009). Het gezamenlijk aanpakken van de gezondheidsproblemen kan juist voordelen opleveren als de werknemers zelf een actieve rol kunnen spelen in de gekozen gezondheidsbehandeling (Joosten, 2008). Hierbij speelt 'sociale steun' zoals persoonlijke en coachende aandacht vanuit de werkgever om gemotiveerd te raken om gezond te leven een belangrijk rol (Heijst, 2008). In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de termen sociale steun en motivatie.

### 4.5 Sociale steun en motivatie

Sociale steun blijkt een fundamentele voorwaarde te zijn bij het slagen van gedragsveranderingen bij de mens. Voldoende steun krijgen en terug kunnen vallen op een sociaal netwerk is belangrijk als mensen een gedragsverandering willen of moeten doormaken. Er is aangetoond dat mensen met een goede sociale steun gezonder zijn en minder kans maken op ziekten (Kendler, 2005). Sociale steun en deel uitmaken van sociale netwerken is cruciaal voor de gezondheid in algemene zin (Clarke, 2005). Verder is aangetoond dat sociale steun een bufferende werking heeft op de effecten van stress en mensen minder gevoelig maakt voor stress en de gevolgen ervan (Taylor, 2007). Hieruit is op te maken

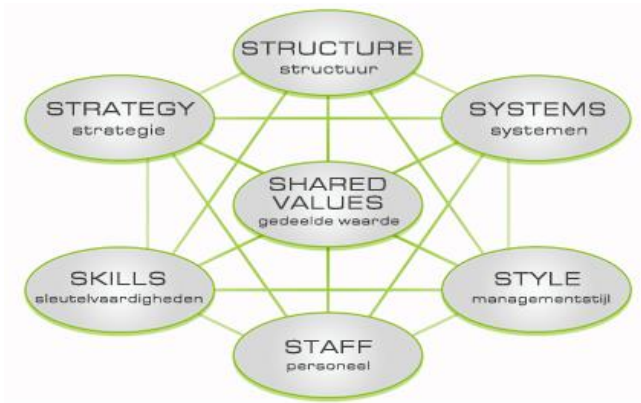
dat een gecombineerde aanpak door sport en bewegen te stimuleren en vervolgens structureel met elkaar in gesprek te zijn over het sport- en beweeggedrag en gezondheid effectief kan zijn (Murphy, 1996; Semmer, 2006; Hek & van der Plomp, 1997). Mensen hebben dus sociale steun en motivatie nodig om hun gedrag te veranderen en de rol van de werkgever kan hierin dus cruciaal zijn.

Om meer inzicht te krijgen in gedragsveranderingen bij de mens is meer achtergrondinformatie nodig over het fenomeen motivatie. Zonder motivatie is er geen verandering in het menselijk gedrag mogelijk (Miller, 2009). Werknemers zeggen vaak te gaan sporten en bewegen maar uit hun gedrag blijkt het tegendeel en vervolgens worden er diverse redenen gegeven waarom zij niet kunnen sporten. De twijfel, discrepantie tussen woorden en daden wordt ambivalentie genoemd. Mensen staan dus ambivalent tegenover veranderingen. De voor- en nadelen van die veranderingen maken mensen besluiteloos om te gaan sporten en bewegen. Daardoor is de mens niet ongemotiveerd maar wel ambivalent. Het is dus effectief als de werkgevers samen met de werknemers deze ambivalentie in kaart brengt. Zij kunnen dit doen door de sociale steun zo te organiseren dat deze ondersteunend wordt voor de gewenste gedragsverandering. Een andere mogelijkheid is, om daar waar mogelijk en passend is, in een ondersteunende en stimulerende relatie deze steun zelf als werkgever te geven (Kortleve, 2007). Toch lijkt dit nog geen oplossing vanuit de werkgevers om de jongvolwassenen structureel te helpen om gezond te blijven op de langere termijn in het kader van duurzame inzetbaarheid. Om een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag in hoofdstuk I wordt daarom gebruik gemaakt van het 7-S model van McKinsey & Company (Weber & Doelen, 2006). Dit model kan helpen om een structurele oplossing voor de stress- en burn-outklachten te vinden voor organisaties. In de volgende paragraaf wordt dit verder toegelicht en dit komt terug bij de conclusie van dit onderzoek in hoofdstuk 7.

#### 4.6 Het 7-S model van McKinsey & Company

In organisaties gaat het om het voldoen of behalen van strategische doelen, maar het gaat ook om het bieden van de juiste voorwaarden zodat er door de organisatie kan worden voldaan aan de realisatie van de strategische doelen en het behalen van Organizational Performance (Paauwe, 2004 p. 68). Het 7S-model, dat ontworpen is door de medewerkers Richard Pascale, Anthony Athos, Tom Peters en Robert Waterman van het consultancy bureau McKinsey & Company, wordt gebruikt om de prestaties van een organisatie te kunnen analyseren aan de hand van 7 verschillende factoren (Weber & Doelen, 2006). In het Engels beginnen al deze factoren met een S, vandaar de naam het 7S-model. Dit model kan goed gebruikt worden om verandering in de interne omgeving van een organisatie te analyseren en te monitoren. Van belang zijn dan de onderlinge relaties en de samenhang van deze 7 verschillende organisatiefactoren (Weber & Doelen, 2006). Het idee is dat als ze allemaal dezelfde kant op wijzen, ze elkaar en de organisatie in haar geheel versterken. Het 7-s model erkent drie harde aspecten (strategie, structuur, systemen) en vier zachte aspecten (staf, stijl, sleutelvaardigheden en significante waarde).

Figuur 3. Het 7-S model van McKinsey & Company



Hieronder worden de 7 elementen van het 7-S model verder toegelicht:

### I. Strategy (Strategie)

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft zich in de afgelopen jaren ingezet om de termen duurzame inzetbaarheid van werknemers en werkstress te bespreken met wetenschappers en werkgevers (Ministerie van SWZ, 2017). Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin mensen het huidige en toekomstige werk kunnen en willen blijven uitvoeren (Ates & Alsal, 2012). Duurzame inzetbaarheid is daarmee ook niet alleen iets voor oudere werknemers. Het is iets waar de hele loopbaan aandacht voor nodig is. De term duurzame inzetbaarheid is inmiddels niet meer weg te denken en steeds meer organisaties zien in dat het investeren in de werknemers, investeren in de organisatie betekent (Ministerie van SWZ, 2017). Als organisaties voorbereid willen zijn op de gevolgen van deze ontwikkelingen, ontkomen zij er niet aan om hun beleid hierop aan te passen en hun visie, strategie en doelstellingen hierop te ontwikkelen. Zij zullen in dit geval jonge werknemers kunnen stimuleren en faciliteren om langer en met meer plezier te werken. Daarnaast kunnen de werkgevers het arbeidspotentieel zo effectief mogelijk inzetten om de gezondheid van jongvolwassenen te bevorderen zodat de werknemers van toegevoegde waarde kunnen zijn en blijven voor de organisatie (Van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011). Dit betekent dat zij hiermee ook het sporten en bewegen ter preventie van stress- en burn-outklachten meer onder de aandacht zouden kunnen brengen binnen de organisaties om de gezondheid van de jongvolwassenen op de korte en lange termijn te bevorderen.

### II. Shared Values (Gezamenlijke waarden)

In paragraaf 4.3 en 4.4 is vastgesteld dat de meeste studies en onderzoeken nog een bescheiden effect laten zien van acties ter preventie of reductie van stress. Methodologische tekortkomingen en de verschillen van opzet liggen hieraan ten grondslag. Toch is 'sociale steun' zoals persoonlijke en coachende aandacht belangrijk (Heijst, 2008). De werknemers zijn hierdoor in staat om samen met de werkgevers de individuele behoeftes en keuzes te bespreken (Miller, 2009). Om dit voor elkaar te krijgen is het belangrijk dat de werkgevers daadwerkelijk steun geven aan de jongvolwassenen en dit ook zichtbaar maken door investeringen in de menselijke bronnen (Bowen & Ostroff, 2004 p. 209). Daarnaast is er een nauwe interactie en samenwerking nodig tussen de Chief Executive Officer (CEO)/ Directeur-Groootaandeelhouder (DGA), HRM managers, operationeel en senior management en de bedrijfsartsen om te zorgen voor de uitwisseling van gezondheidskennis (Stanton, et al 2010). De opgedane kennis kan dan worden gebruikt bij het uitvoeren van de aanpak van de stress- en burn-outklachten bij de jongvolwassen werknemers. Dit is nodig omdat de effecten van

stresspreventieacties vanuit de werkgever zich nog in een explorerende fase bevindt. Er wordt nog steeds gezocht naar een 'kader' van waaruit verder onderzoek geïnitieerd kan worden.

### III. Staff (Personeel)

Volgens hoogleraar managementwetenschappen Henry Mintzberg is een operationeel manager in de uitvoering van zijn taken over het algemeen actiematig gericht ondanks dat er veel beschikbare managementtechnieken zijn (Mintzberg, 1973). De besluiten die worden genomen worden vaak gebaseerd op onvolledige informatie. Managementtechnieken worden vaak niet of selectief toegepast en de rollen van de operationele managers zijn min of meer vastgelegde verwachtingspatronen (Mintzberg, 1973). Het operationeel management ontvangt van het senior management formeel gezag en hiertoe worden 'relatiegerichte' rollen vervuld die op hun beurt weer leiden tot 'informatiegerichte' rollen. Deze twee rollen stellen dat een operationeel manager in staat zou moeten zijn om 'beslissingsgerichte' rollen te vervullen.

*Figuur rollen van Henry Mintzberg:*

- De eerste van de relatiegerichte rollen is die van leidinggevende: het sturen en steunen van jongvolwassenen, zorgen voor hun opleiding, coaching en beoordeling. In dit voorbeeld zouden leidinggevenden kunnen coachen om het sport- en beweggedrag te stimuleren.
- De tweede rol is die van verbindingsman: het opbouwen en onderhouden van een intern en extern netwerk dat onder andere informatie zou moeten kunnen verstrekken. In dit voorbeeld zouden de leidinggevenden zelf gemotiveerd kunnen zijn om de gezondheid van werknemers in acht te nemen. Zij zouden bijvoorbeeld zelf het initiatief kunnen nemen om meer informatie te verkrijgen om de gezondheid van de jongvolwassenen te stimuleren door navraag te doen bij artsen, arbeidpsychologen, de interne bedrijfsarts, enzovoorts.
- De derde en laatste rol bestaat uit het fungeren als 'voorbeeld' van de organisatie en deze als zodanig (intern en extern) vertegenwoordigen bij gelegenheden als zakendiners, jubilea, recepties enzovoorts. Hierbij zouden de leidinggevenden die wel bewust proactief het sporten en bewegen stimuleren op het werk ter bevordering van de gezondheid zichzelf meer kunnen profileren en hun kennis en activiteiten kunnen uitdragen naar andere senior en operationele managers binnen de organisatie.

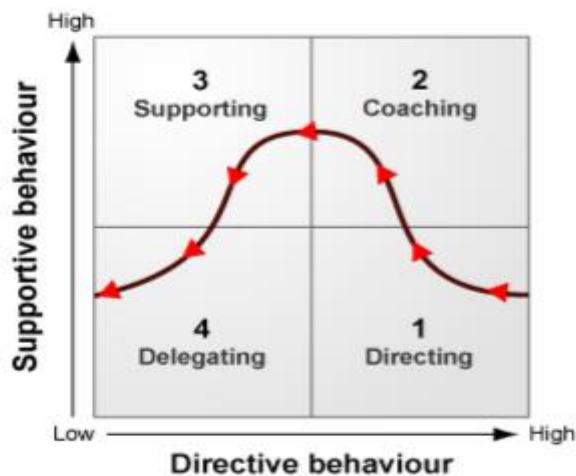
### IV Style (Managementstijl)

Bij dit element wordt gekeken naar de managementstijl van de organisatie en de mate waarin leiding wordt gegeven door de verschillende managers om het sporten en bewegen te stimuleren bij de jongvolwassenen. In de literatuur is het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard zeer bekend. Het idee achter het model is dat leiders voor verschillende unieke situaties verschillende leiderschapsstijlen moeten toepassen (Hersey & Blanchard, 1996). Volgens dit model is situationeel leiderschap gebaseerd op een interactie tussen:

1. De hoeveelheid aansturing (taakgericht) de leider geeft.
2. De hoeveelheid sociaal-emotionele ondersteuning (relatiegericht) een leider geeft.
3. De mate van "readiness (R)" die volgers laten zien bij een specifieke taak, functie, activiteit of doel die de leider probeert te volbrengen via het individu of groep.

Het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard ziet er als volgt uit, zie figuur 4:

Figuur 4. Ken Blanchard and Paul Hersey – Situationeel leiderschap



De horizontale as van het situationele leiderschapsmodel geeft het taakgerichte gedrag van de leidinggevende aan. Hiermee wordt de mate van aansturing door de leidinggevende aangegeven, variërend van weinig aansturing tot veel aansturing. De verticale as geeft het relatiegerichte gedrag van de leidinggevende aan. Deze varieert van veel sociaal-emotionele ondersteuning door de leidinggevende tot weinig sociaal-emotionele ondersteuning. De mate van "readiness" van de volger wordt in het model aangegeven door de klokvormige lijn. De lijn doorloopt de vier stadia van leidinggevende stijlen (Hersey & Blanchard, 1996). Dit zijn: S1: Directing, S2: Coaching, S3: Supporting en S4: Delegating. Afhankelijk van de mate van "gereedheid" van de medewerker zal er een leidinggevende stijl worden gekozen. De "readiness" van de medewerker doorloopt ook vier stadia waarbij de nummers van de "gereedheid" stadia overeen komen met de nummers van de leidinggevende stijlen. De verschillende stadia van "gereedheid" van de medewerker zijn: R1: niet kunnen, en niet willen of onzeker, R2: niet kunnen, maar wel willen of zeker van zichzelf, R3: wel kunnen, maar niet willen of onzeker en R4: wel kunnen, en wel willen of zeker van zichzelf. De mate van "readiness" (R1 is laag en R4 is hoog) bepaald welke leiderschapstijl er op de werknemer van toepassing is. Zo zal een werknemer die een bepaalde taak niet kan, maar wel wil of genoeg zelfvertrouwen heeft (R2) op een coachende manier leiding krijgen (S2). De leidinggevende zal de werknemer veel aansturen en veel sociaal-emotionele ondersteuning bieden. Om het sport- en beweeggedrag te stimuleren binnen de organisatie zou men dus het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard kunnen toepassen.

#### V. Structure (Structuur)

Om de structuur van een organisatie uit te zoeken is het van belang om te kijken naar de hiërarchische niveaus (Mintzberg & Lamel, 2009). Er zijn in de praktijk een beperkt aantal organisatieconfiguraties voldoende om te verklaren waarom effectieve organisaties zo gestructureerd zijn. Bij het ontwerp van een effectieve organisatiestructuur worden slechts een paar basisconfiguraties overwogen (Mintzberg & Lamel, 2009). De elementen van een structuur kunnen zo geselecteerd worden dat interne consistentie of harmonie ontstaat en tevens een basisconsistentie met de situatie van de gewenste organisatie. In de configuratietheorie is aandacht voor de interne krachten, namelijk de strategie, visie en/ of hoofddoelstellingen en de belangen die de vijf belangrijkste organen strategische top, middenkader, werkvloer, ondersteunende staf en techno structuur binnen organisaties ieder voor zich proberen te realiseren. Als de werkgevers bereid zijn om te investeren in de gezondheid van de

jongvolwassen werknemers om het sport- en beweeggedrag te stimuleren ter preventie van de stress- en burn-outklachten en ter bevordering van de gezondheid op de lange termijn dan is het zeer belangrijk om te weten welke organisatieconfiguratie is vastgelegd en bij wie de macht ligt om dit effectief en structureel door te voeren binnen de organisatie. Hieronder zijn in figuur 5 de verschillende organisatieconfiguraties beknopt weergegeven (Mintzberg & Lamel, 2009).

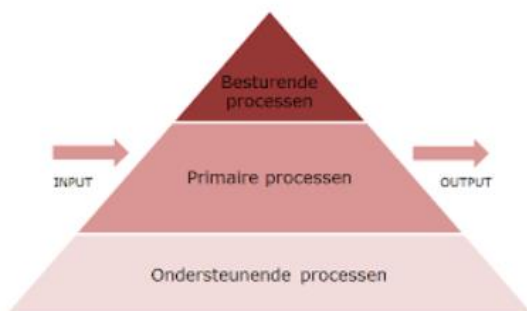
Figuur 5. *Organisatieconfiguraties van Henry Mintzberg*

| Configuraties van Henry Mintzberg |                              |                     |
|-----------------------------------|------------------------------|---------------------|
| Configuratie                      | Primaire coördinatie         | Macht ligt bij      |
| Simpele structuur                 | Direct toezicht              | Strategische top    |
| Machine-bureaucratie              | Standaardisatie van werk     | Technostructuur     |
| Divisie structuur                 | Standaardisatie output       | Middenkader         |
| Adhocratie                        | Wederzijdse aanpassing       | Ondersteunende staf |
| Professionele organisatie         | Standaardisatie vaardigheden | Uitvoerders         |

### VI. Systems (Systemen)

Hierbij wordt gekeken naar op welke wijze de bedrijfsprocessen en de communicatie (informatie) stromen binnen de organisatie zijn ingericht om de stress- en burn-outproblematiek bij de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar te voorkomen. In de literatuur zijn er veel verschillende definities te vinden voor het begrip bedrijfsproces. Zo kan een bedrijfsproces als een verzameling van activiteiten worden gezien met een input en een output die van waarde is voor haar stakeholders. Een bedrijfsproces heeft een doel dat wordt beïnvloed door gebeurtenissen in de externe wereld of in andere processen (Hammer & Champy, 2001). Procesmatig kan worden gekeken naar de wijze waarop de verschillende afdelingen omtrent het ziekteverzuim zoals HR/Vitaliteitscoach, bedrijfsarts en het senior en operationeel management organisatorisch is ingericht. In het algemeen kunnen de volgende bedrijfsprocessen worden onderverdeeld in drie verschillende types, zie hieronder figuur 6 (Rosing, Scheel, & Scheer, 2014).

Figuur 6. *Bedrijfsprocessen onderverdeeld in drie verschillende types*



1. Besturende processen: deze processen omvatten alle activiteiten omtrent het plannen, evalueren, controleren en bijsturen. En worden ook wel managementprocessen genoemd.
2. Primaire processen: dit zijn de processen gericht op het behalen van de doelen van de organisatie.
3. Ondersteunende processen: deze processen zorgen ervoor dat er mensen en middelen worden geleverd. Zij zorgen niet persé ervoor dat de inkomsten worden behaald, maar zijn wel belangrijk voor het behalen van de doelen.



Het gaat te ver in dit onderzoek om de procesinrichting ter bevordering van het sport – en beweeggedrag, ter preventie van de stress- en burn-outklachten en de bevordering van de gezondheid verder te onderzoeken of te ontwerpen. Echter, de toepassing van het bovenstaande bedrijfsmodel met de drie verschillende types kan helpen om een structurele bijdrage te leveren aan de bevordering van het sport- en beweeggedrag bij de jongvolwassenen.

Daarnaast kan een effectieve informatie- en communicatievoorziening ervoor zorgen dat dit de schakel vormt tussen de jongvolwassenen en alle stakeholders zoals HR/ Vitaliteitscoach, bedrijfsarts, het senior en operationeel management. In dit geval zijn de stakeholders alle partijen die invloed kunnen hebben op de organisatie of die zelf door de organisatie beïnvloed kunnen worden (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Communicatie is in dit perspectief iets wat in potentie een positieve bijdrage levert aan het functioneren van een organisatie en aan de ontplooiing van medewerkers (Heaphy & Dutton, 2008).

#### VII. Skills (Sleutelvaardigheden)

Organisaties kunnen het sporten en bewegen als instrument gebruiken om zichzelf goed te positioneren ten opzichte van andere bedrijven. Dit kunnen zij doen door hun werknemers te stimuleren om de minimale norm van minstens 150 minuten per week matig intensief sporten en bewegen te halen. Deze organisaties beseffen dat gezondheid belangrijk is en hiermee wordt de duurzame inzetbaarheid van de werknemers vergroot. Dit geeft een positieve uitstraling en mensen willen graag bij deze organisaties werken zodat dit als Unique Selling Point (USP) kan worden gezien. Hierdoor neemt ook de Corporate Social Responsibility (CSR) van het bedrijf toe en dit is een belangrijk aspect voor de reputatie van organisaties (Porter & Kramer, 2006).

### 4.7 Samenvatting

Het doel van dit hoofdstuk is om vast te stellen welke acties van de werkgever daadwerkelijk effectief zijn geweest om stress- en burn-outklachten te voorkomen. Sociale steun en stimulans vanuit de werkgever blijken effectief te zijn maar de meeste werkgerelateerde stresspreventiestudies en onderzoeken laten nog een te bescheiden effect zien. De methodologische tekortkomingen en de verschillen van opzet liggen hieraan ten grondslag. Daarnaast is het aantal kwalitatief hoogwaardige stresspreventiestudies nog te beperkt om goede conclusies te kunnen trekken. De effecten en de effectiviteit van stressmanagementprogramma's zijn dus nog niet voldoende bewezen. Dit betekent dat de effecten van stresspreventieacties vanuit de werkgever zich nog in een explorerende fase bevindt. Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 4 van hoofdstuk 1. Om een structurele oplossing te vinden om het sport- en beweeggedrag structureel in te richten ter preventie van de stress- en burn-outklachten en ter bevordering van de gezondheid van de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar wordt in dit hoofdstuk het 7-S model van McKinsey & Company geïntroduceerd en dit geeft uiteindelijk antwoord op de centrale onderzoeksvraag in hoofdstuk 7. Voordat er een algemene conclusie vanuit het 7-S model van McKinsey & Company kan worden getrokken is het empirisch onderzoek beschreven in de hoofdstukken 5 en 6. Dit wordt toegepast aan de hand het I-Change model en met dit veranderingsmodel wordt het huidige sport- en beweeggedrag min of meer vastgesteld.





## Hoofdstuk 5 Onderzoeksmethoden

## Hoofdstuk 5 Onderzoeksmethoden

De onderzoeksmethoden worden in dit hoofdstuk uitgelegd. Vooral het hoe, waarom en op welke wijze het empirisch onderzoek is uitgevoerd met behulp van het I-Change model wordt besproken. De algemene werkwijze, de onderzoeksaanpak, de semigestructureerde interviews en vragenlijsten, de data-analyse en de betrouwbaarheid en validiteit komen aan de orde. Ten slotte wordt er afgesloten met een samenvatting.

### 5.1 Algemene werkwijze

In hoofdstuk 2 is de impact van sport en bewegen in de drukke levensfase van de doelgroep jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar in relatie tot stress- en burn-outklachten beschreven. In hoofdstuk 3 is het belang van kennis over de impact sporten en bewegen op de hersenen, stress en het lichaam uitgelegd. Uit hoofdstuk 4 blijkt hoe belangrijk de rol is van de werkgever in relatie tot stresspreventie en jongvolwassenen. De laatste fase in dit onderzoek is gericht op het vaststellen van wat de daadwerkelijke kennis van de jongvolwassenen en de werkgevers is op het gebied van sport, bewegen, stress en de hersenen. Ook wordt vastgesteld welke stresspreventie acties er op dit moment worden toegepast bij organisaties. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de handmatige codering met behulp van het I-Change model (zie bijlage I voor meer uitleg). Er wordt aanvullende kennis ingewonnen bij de werkgevers om uiteindelijk de structurele acties vast te stellen ter preventie van stress- en burn-outklachten bij organisaties en dit komt terug in hoofdstuk 7 bij de eindconclusie. Zodoende wordt er antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag.

### 5.2 De onderzoeksaanpak

Zoals al eerder besproken, laten de meeste studies en onderzoeken nog een bescheiden effect zien van acties ter preventie of reductie van stress. Daarom richt dit onderzoek zich op sport en bewegen om stress preventief op organisatieniveau aan te pakken. Van hieruit kan dan verder onderzoek plaatsvinden (Lamontagne, et al., 2007). Dit onderzoek gaat over een toekomstig gewenste situatie waarin het aantal stress- en burn-outklachten kan verminderen. Hierbij staat gedragsverandering om meer te sporten en te bewegen bij de werknemers en werkgevers centraal en daarom is er gekozen voor waarderend onderzoek. Waarderend onderzoeken of Appreciative Inquiry (verkort "AI") is een kwalitatieve onderzoeksmethode die verschilt van traditioneel onderzoeken doordat meer de focus wordt gelegd op het vergroten van krachten, leren van het verleden en ontwikkelen op successen, dan op wat er niet goed gaat, het corrigeren van fouten, en het oefenen op zwaktes (Zwier-Kentje, 2013).

Het waarderend onderzoek gaat uit van het principe 'leren van het verleden, ontwikkelen op successen, krachten en gedeelde waarden'. Het gaat uit van het resultaat waar de werknemers en de werkgevers naar toe wil gaan. De krachten van het individu en de organisaties worden benadrukt in plaats van de tekortkomingen maar dat wil niet zeggen het onderzoek en de bevindingen niet kritisch zijn. Primair ligt de focus op ontwikkelings- en oplossingsgerichtheid. Het waarderend onderzoek is hiermee duurzamer en kent meer doorwerking dan puur traditioneel onderzoek (Zwier-Kentje, 2013; Ijbema, 2015).

Het waarderend onderzoek bestaat vijf fasen en dit wordt de onderzoeksaanpak genoemd (Ijbema, 2015):

1. Verwoorden: dit is de vaststelling van de centrale onderzoeksvraag, de probleem-, en doelstelling van het onderzoek.
2. Verdiepen: de situatie nu (met aandacht voor wat er wel goed gaat en wat wordt ervaren als de krachten en gedeelde waarden in de organisatie)
3. Verbeelden: de gewenste situatie over 5 of 10 jaar staan of wat is een ideale situatie.
4. Vormgeven: de concrete acties en tussentijdse resultaten die nodig zijn om tot de ideale situatie te komen?
5. Verwezenlijken: een uitvoeringsplan maken en uitvoeren

In hoofdstuk 1 is al vastgesteld wat de centrale vraagstelling en de probleem- en doelstelling is van dit onderzoek, dus hiermee is punt 1 al beantwoord. Punt 2 van dit waarderend onderzoek wordt beantwoord met de bevindingen in hoofdstuk 6 en deels in hoofdstuk 7 bij de algemene analyse. Dit wordt ondersteund met behulp van semigestructureerde interviews en standaard vragenlijsten. In de interviews komen een aantal tevoren vastgestelde onderwerpen aan de orde die door middel van een open beginvraag en doorvragen worden uitgediept (Baarda D. , 2000 p.133). De vragenlijsten zullen met behulp van het I-Change model worden toegepast (de Vries, et al., 2005). Bij de conclusie in hoofdstuk 7 komen de punten 3 en 4 van dit waarderend onderzoek tot uitdrukking en in hoofdstuk 8 wordt punt 5 beantwoord bij de aanbevelingen.

### 5.3 De semigestructureerde interviews en vragenlijsten

Om vast te stellen hoe en in welke mate het sporten en bewegen is geïntegreerd in het bedrijfsleven voor de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers is gebruik gemaakt van vijf semigestructureerde interviews. Deze interviews zijn gehouden bij drie dienstverlenende werkgevers omdat er in deze sector vaak stress- en burn-outklachten voorkomen (CBS, 2015). Om het sporten en bewegen in het bedrijfsleven te vergelijken is er onderscheid gemaakt tussen het klein- en grootbedrijf. Er is één dienstverlenende organisatie geïnterviewd met minder dan tweehonderdvijftig jongvolwassen hoogopgeleide werknemers en twee dienstverlenende organisaties met meer dan tweehonderdvijftig hoogopgeleide jongvolwassenen in dienst. Vanuit de onafhankelijke positie is er een HR-specialist ondervraagd die niet gebonden is aan één of meerdere kleine organisaties en een algemeen stress-specialist voor zowel het klein- en grootbedrijf. Daarnaast zijn vijftien niet-sectorgebonden gestandaardiseerde vragenlijsten toegestuurd naar de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar om vast te stellen hoe zij het sport- en beweegaanbod vanuit de werkgevers zien. Dus vanuit de werkgeverssituatie, de jongvolwassenen en de HR/stress-specialisten wordt er een objectief en representatief beeld gevormd van hoe en in welke mate het sporten en bewegen binnen organisaties zijn georganiseerd.

Hieronder zijn de karakteristieken van de drie kennisdragende werkgevers, de twee kennisdragende HR/ Stress-specialisten en de jongvolwassen werknemers beschreven. In totaal zijn drie kennis dragende werkgevers geïnterviewd in de dienstverlenende sector en deze zijn ingedeeld in:

- HR I) HR vitaliteitsmanager van een dienstverlenende organisatie met meer dan tweehonderdvijftig jongvolwassen hoogopgeleide werknemers in dienst in Nederland. Zij heeft ruim 20 jaar ervaring in energiemangement en persoonlijke coaching. Zij implementeert grote vitaliteitsprogramma's binnen de organisatie.
- HR II) HR expert, arbeid en vitaliteit van een dienstverlenende organisatie met meer dan tweehonderdvijftig jongvolwassen hoogopgeleide werknemers in dienst in Nederland. Zij heeft 30 jaar ervaring op het gebied van arbeid, gezondheid, vitaliteit en zij heeft veel expertise op het gebied van gezondheidspsychologie.

HR III) Directeur/ Eigenaar van een dienstverlenende organisatie met minder dan tweehonderdvijftig jongvolwassen hoogopgeleide werknemers in dienst. Deze ondernemer is economisch opgeleid en houdt zich bezig met onder andere het personeelsbeleid. De organisatie richt zich al ruim 15 jaar op de vraag naar interim professionals op hbo- en academisch niveau op het gebied van public controlling, overheidsfinanciën en bedrijfsvoering. Dit kan op interim-, project- of consultancybasis.

In totaal zijn dus twee kennisdragende HR/ Stress-specialisten geïnterviewd in de dienstverlenende sector en deze zijn ingedeeld in:

HRST I) Directeur/ bestuurder van een stressinstituut die tien medior en senior stresscoaches aanstuurt in Nederland. Hij is zelf opgeleid als psycholoog en geeft voorlichting, advies en (veranderkundige) begeleiding op het gebied van het reduceren van stress- en werkdruk en duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wordt aandacht besteed aan individuele trajecten zoals preventieve en curatieve trajecten op het gebied van stress, overspannenheid en burn-out.

HRST II) Directeur/ Eigenaar van een HR consultancy bureau. Hij is professional die begeleidt op het gebied van HR, Loopbaantraining, Recruitment, Mediation en is betrokken geweest als Outplacement Adviseur voor grote bedrijven. Tegenwoordig richt hij zich op organisaties < 250 jongvolwassen werknemers in dienst.

Bij de hierboven genoemde drie HR-dienstverlenende werkgevers en de twee onafhankelijke HR/ Stress-specialisten zijn semigestructureerde interviews toegepast. De onderwerpen en belangrijkste vragen zijn vastgelegd en er is soms doorgevraagd en afgeweken tijdens het gesprek (Baarda B. , 2013). De interviews zijn opgenomen met toestemming van de geïnterviewden, zijn uitgeschreven, maar de namen van de geïnterviewden zijn om privacy reden niet te verstrekken. De uitgeschreven versies zijn op verzoek opvraagbaar. De opzet van de interviews is terug te vinden in bijlage II en de samenvatting van de uitgewerkte interviews zijn vastgelegd bij de bevindingen in hoofdstuk 6. De interviews duren maximaal 1 uur waarvan effectief 30 minuten bandopname. De afkortingen, HR I tot en met HR III en HRST I en II, worden toegepast in hoofdstuk 6 bij de bevindingen.

De vijftien standaard vragenlijsten zijn willekeurig verstuurd naar de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar. Er is vooral getoetst op het kennisniveau van de jongvolwassenen over de impact van sporten en bewegen op de hersenen en stress. Daarnaast is de behoefte vastgesteld in welke mate de werkgever kan bijdragen om het sporten en bewegen te stimuleren. De mate waarin een jongvolwassenen wel of geen stress- en/ of burn-outklachten heeft gehad past niet in dit onderzoek. Om een goed representatief beeld te krijgen zijn vijf jongvolwassenen benaderd in de leeftijdscategorie 25 tot en met 30 jaar en tien jongvolwassenen in de leeftijdscategorie 31 tot en met 35 jaar. Deze jong hoogopgeleide werknemers zijn in de volgende sectoren actief: (financiële) dienstverlening, uitzendbranche, (groot) handel, (automobiel) industrie, (lage) overheid en instellingen. De standaard vragenlijst is toegevoegd in bijlage III en de individuele terugkoppelingen zijn indien nodig anoniem opvraagbaar.

#### 5.4 De data-analyse

De semigestructureerde interviews zijn uitgeschreven en handmatig gecodeerd aan de hand van het I-Change model (de Vries, et al., 2005). Ditzelfde geldt voor de vragenlijsten van de jongvolwassenen. Het I-Change model bevat een aantal factoren dat van grote invloed is op gedragsverandering. Het nieuwe gedrag kan pas uitgevoerd en op de lange termijn behouden worden als de intentie om het gedrag te veranderen aanwezig is. Dit is te realiseren door in een aantal fasen argumenten te

verzamenen, te overwegen en vervolgens een besluit te nemen. De 7 fases predispositie, informatie, bewustzijn, motivatie, intentie, capaciteit, barrières en gedrag zijn toegepast, zie ook bijlage I.

## 5.5 De betrouwbaarheid en validiteit

De onderzoeker is in het verleden zeer actief geweest in de verschillende jongeren-netwerken bij overkoepelende bedrijfsorganisaties in Nederland en hij heeft bijna 14 jaar gewerkt bij een grote dienstverlener. Zodoende is hij bekend met de kenmerken van de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar. De veeleisendheid, de drukke levensfasen met stressvolle keuzemogelijkheden zoals het huwelijk, veranderingen in de woonsituatie, iemands positie op de arbeidsmarkt en het krijgen van kinderen, zijn herkenbaar situaties voor hem bij deze doelgroep. Echter, de problematiek omtrent stress- en burn-outklachten is een nieuw fenomeen van de onderzoeker. Dit kwam hij vooral beroepsmatig, en in zijn vriendengroep, tegen in de afgelopen vijf jaar. De organisaties en specialisten zijn 'koud' opgebeld en er zijn geen persoonlijke belangen bij werkgevers. Zodoende geven de uitkomsten volgens de onderzoeker een generiek, realistisch, objectief en betrouwbaar beeld van de werkelijkheid. Er kan sprake zijn van generalisaties omdat de conclusies van de onderzoekssituatie overgedragen kunnen zijn naar mogelijke andere situaties en dit komt vaak voor bij inhoudelijk kwalitatief onderzoek (Baarda, D., 2000 p. 98-101). Vanuit het persoonlijk netwerk zijn er ook verschillende contactpersonen, in verschillende sectoren, benaderd om vragenlijsten door te sturen naar hun jongvolwassen collega's. De vragenlijsten vanuit de jongvolwassenen zijn direct naar de onderzoeker teruggestuurd zonder inmenging van de contactpersonen. Dit gebeurde enerzijds om de privacy van de jongvolwassenen te waarborgen en anderzijds om ook een zo realistisch, objectief en betrouwbaar beeld van de werkelijkheid te verkrijgen. Kortom, de verkregen data zijn betrouwbaar gevalideerd gezien het feit dat zowel de werkgevers als jongvolwassen werknemers zijn benaderd vanuit verschillende perspectieven en sectoren. Hieronder worden puntsgewijs de ondernomen acties omtrent betrouwbaarheid en validiteit toegelicht.

### Betrouwbaarheid

- In het eerste contact is er een centrale mail verstuurd met de achtergrond van de stressproblematiek met de onderzoeksvraag. De vragenlijsten zijn op dezelfde wijze geïntroduceerd zodat het vertrekpunt en het doel van de vragenlijst duidelijk was. Kortom: Het vertrekpunt van zowel de werkgevers als de werknemers is op dezelfde wijze geïntroduceerd.
- De interviews zijn opgenomen met een audiorecorder en zijn vervolgens uitgeschreven. De uitkomsten zijn samengevat in de bevindingen en zijn indien nodig op te vragen.
- De vragenlijsten zijn handmatig gecodeerd met behulp van het I-Change model opgesteld. Dit model geeft per fase aan wat de uitkomsten zijn. Dit objectiveert de uitkomsten van de interviews bij de werkgevers en HR/ specialisten en de vragenlijsten van de jonge werknemers.

### Validiteit

- Het I-Change model is bewust niet besproken met de geïnterviewden en de jonge werknemers. De deelnemers zijn dus niet beïnvloed door dit model.
- De onderstaande deelvragen uit paragraaf 1.4 zijn opgenomen in de vraagstellingen:
  - 1) Wat weten de jongvolwassen werknemers en de werkgevers over de relatie tussen sporten, bewegen, stress en hersenen?
  - 2) Welke acties zijn er vanuit de werkgever nodig om structureel het sport- en beweeggedrag te veranderen ter preventie van stress- en burn-outklachten?
- De HR (vitaliteit) managers en specialisten zijn individueel al meer dan 15 jaar actief op HR- en of

- stresspreventiegebied. Er is veel kennis en ervaring aanwezig.
- De jongvolwassenen tussen de 25 en 35 jaar hebben allemaal een HBO-of WO-opleiding afgerond.

## 5.6 Samenvatting

Samenvattend is te zeggen dat naar aanleiding van de bovenstaande onderzoeksopzet de volgende fase wordt ingezet voor het waarderend onderzoek namelijk de verdieping. In deze verdiepingsfase wordt de huidige situatie vastgesteld door de interviews bij de werkgevers/ specialisten en de vragenlijsten bij de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar. De uitwerkingen van de bevindingen worden in het volgende hoofdstuk 7 bij de algemene analyse besproken.



## Hoofdstuk 6 De bevindingen



## Hoofdstuk 6 De bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het empirisch onderzoek besproken. Hierbij is handmatig gecodeerd aan de hand van het I-Change model. In de onderstaande paragrafen worden de deelvragen 5 en 6 nog eens toegelicht bij de paragraaf 6.1 'algemeen' en vervolgens wordt er in paragraaf 6.2 met behulp van het I-Change model onder andere antwoord op deze twee deelvragen gegeven bij de algemene bevindingen.

### 6.1 Algemeen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de interviews met de kennisdragers en de bevindingen van de vragenlijsten van de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar vastgesteld met behulp van het I-Change model (de Vries, et al., 2005). Hierbij wordt tevens antwoord gegeven op de eerder genoemde deelvragen 5 en 6 uit paragraaf 1.4, namelijk:

- De mate van kennis van de jongvolwassen werknemers en de werkgevers over de relatie tussen sporten, bewegen, stress en hersenen (deelvraag 5).
- De acties die op dit moment vanuit de werkgever worden toegepast om het sport- en beweeggedrag te veranderen ter preventie van stress- en burn-outklachten (deelvraag 6).

### 6.2. Toepassing van "The Integrated Model for Behavioural Change (I- Change model)"

Zoals al eerder in paragraaf 5.7 is beschreven bevat het I-Change model een aantal factoren dat van grote invloed is op gedragsverandering. In dit onderzoek wordt dit bekeken vanuit het werkgevers/ specialisten en jonge werknemers perspectief. Het nieuwe gedrag kan pas uitgevoerd en op de lange termijn behouden worden als de intentie om het gedrag te veranderen aanwezig is. Uit de eerder genoemde interviews en de vragenlijsten in hoofdstuk 5 zal blijken of de intentie tot verandering ook daadwerkelijk aanwezig is. Hieronder worden de 7 fasen in het I-Change model toegelicht aan de hand van de bevindingen uit de interviews en uit de vragenlijsten.

#### 1. Predispositie

Er is sprake van predispositie als een bepaalde latente kwetsbaarheid/aanleg aanwezig is wat de werkgever of de jongvolwassen werknemer vatbaar maakt voor het optreden van stress- en burn-outklachten.

#### ***Werkgevers/ specialisten:***

De landelijke trend van de toename van het aantal stress- en burn-outklachten bij de werkgevers HR I en HR II zijn zeer herkenbaar binnen hun eigen organisaties. De exacte cijfers zijn vanuit deze werkgevers (bewust) niet gecommuniceerd, maar dat er een significante stijging is te zien wordt erkend. Bij HR III is geen significantie stijging of daling waargenomen, maar het komt weleens voor dat er iemand een burn-out heeft. Werkgever HR III had het afgelopen jaar twee concrete burn-out gevallen meegemaakt en deze werknemers zijn na een intensief begeleidingstraject weer operationeel actief. Zij worden nog wel strak gemonitord vanuit de werkgever HR III.

De specialisten HRST I en II bevestigen ook de sterke stijging van het aantal stress- en burn-outklachten bij werknemers. Zij volgen vooral de cijfermatige trends van De Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek is een onafhankelijke onderzoeksorganisatie (TNO). Volgens HRST I komt stress enerzijds vaker voor omdat de prestatie-eisen en hierdoor de werkbelasting hoger zijn geworden vanuit de werkgevers in de afgelopen jaren. Anderzijds spelen de persoonlijke eisen van de jongvolwassenen een belangrijke rol want zij zijn perfectionistisch,



veeleisend en zij willen geen fouten maken. Tegelijkertijd is er minder tijd om te ontspannen zodat de stress af kan nemen. Vooral door de combinatie van factoren is het evenwicht zoekgeraakt tussen de belasting van de jonge werknemers en de herstelmogelijkheden. HRST II gaf daarbij aanvullend aan dat alles acuut en snel moet plaatsvinden door emailverkeer met veel verschillende taken tegelijk. Alles moet tegelijkertijd plaatsvinden en hierdoor komt er extra druk op de jongvolwassenen wat leidt tot negatieve druk.

De werkgevers HR I en II hebben aangegeven dat het initiatief van het gezondheidsbesef zoveel mogelijk bij de jonge werknemers zelf wordt neergelegd. Volgens HR I en II dragen de werknemers zelf primair de verantwoordelijkheid voor hun eigen gezondheid. Verder heeft werkgever HR I wel een uitgebreid gezondheidsprogramma met de onderwerpen voeding, slaap, sporten en bewegen en werknemers kunnen gebruik maken van korting op sportabonnementen. HR II voert op dit moment een pilot uit waarbij conditie- en krachttraining tussen de werktijden door mogen worden uitgevoerd. De coach geeft hierin breed advies op verzoek van de werknemers. Dit laatste wordt tot op heden goed ontvangen. Hiermee stimuleren ze op een pro-actieve wijze het sport- en beweeggedrag. HR III heeft op dit moment nog geen gezondheidsprogramma ingericht. Dus uit de bevindingen is waar te nemen dat er vooral actiegerichte gezondheidsprogramma's worden opgezet bij de grote dienstverleners. Uit de gesprekken met de kleinere dienstverlener en met de specialisten komt vooral naar voren dat er niet of nauwelijks aandacht is voor preventieve gezondheidsacties. Hiermee is deelvraag 6 van dit onderzoek beantwoord.

Volgens HR I en II nemen het senior en operationeel management in het algemeen zelf niet het initiatief om het sport- en beweeggedrag te stimuleren voor de jonge werknemers omdat zij een werkbelang op de korte termijn hebben in plaats van het gezondheidsbelang op de lange termijn van de jonge werknemers. Helaas wordt niet altijd ingezien dat proactief sturen op de gezondheid op korte termijn een win-winsituatie voor henzelf en de organisatie kan opleveren. Uit de praktijk blijkt ook dat de meeste jonge werknemers niet zelf het initiatief oppakken om meer te gaan sporten en bewegen. Werkgever HR III zegt dat het sporten en bewegen nog niet op de beleidsagenda is gezet en voorlopig ook niet komt. Dit is ook lastig te realiseren omdat hun (jonge) werknemers vaak extern bij klanten zitten. De specialist HRST I en II concluderen stellig dat het gezondheidsprincipe niet op de agenda staat bij het senior en operationeel management. Dit maakt de werknemer vatbaar voor stress- en burn-outklachten. Zij geven beiden aan dat er een werkbelang is dus gezondheid, sport en bewegen zijn minder relevant.

### ***Jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen 25 en 35 jaar:***

De huidige drukke levensfase van de jongvolwassenen heeft een enorme impact op het sport- en beweeggedrag. De meeste ondervraagden geven aan dat de verhouding tussen werk en privéleven te belastend is om te sporten en bewegen. Uit de vragenlijst komt naar voren dat de werkdruk zeer hoog is. Daarnaast is de sportdeelname opvallend sterk afgenomen binnen deze doelgroep ten opzichte van de vijf levensjaren daarvoor.

Kortom, de werkgevers zien nog niet altijd het belang in dat proactief sturen op de gezondheid ook op korte termijn een win-winsituatie voor henzelf en de organisatie kan opleveren. De HR-afdelingen zien wel de voordelen op de korte-termijn en zij willen dat het senior en operationeel management bijvoorbeeld het sport- en beweeggedrag gaan stimuleren. Echter de HR-afdelingen zijn klaarblijkelijk niet in staat om het management te overtuigen waardoor er bij de werkgever per saldo geen stimulans plaatsvindt. De jongvolwassenen ervaren dat de werkbelasting enorm hoog is naast hun privéleven met als gevolg dat de sportdeelname daadwerkelijk is afgenomen.

## **2. Informatie**

Het informatiekanaal om een boodschap over te brengen is erg belangrijk om bewustzijn te creëren. Belangrijke informatiefactoren zijn volgens het I- Change model de bron, zender en kwaliteit van informatie. De boodschap moet inhoudelijk op de belevingswereld aansluiten én afkomstig zijn van iemand (een bron) van wie de jongvolwassenen iets willen aannemen. Ten slotte is het belangrijk via welk medium (kanaal) een boodschap verspreid wordt.

### ***Werkgevers en specialisten:***

Het hoofdcommunicatiekanaal dat gebruikt wordt bij de werkgevers HR I en II zijn de intranetportals. Vanuit dit kanaal kan het centrale gezondheids- en fitheidsprogramma worden opgezocht door de jonge werknemers. In de praktijk is er te weinig ruimte om vanuit de werkgevers HR I en II effectief via de intranetportal te communiceren met als gevolg dat het centrale programma niet bij iedereen goed bekend is. Bij de HR I en II is voldoende kennis aanwezig over de relatie tussen sporten, bewegen, stress en hersenen. Echter, vanuit de HR I en II supportrol is het lastig om voldoende draagvlak bij het senior en operationeel management te verkrijgen. Kortom, de communicatie is niet effectief binnen de organisatie opgezet om de boodschap omtrent de sportfaciliteiten en gezondheid goed over te brengen.

Directeur/ Eigenaar van werkgever HR III is zich door vervelende persoonlijke ervaringen zelf wel bewust van de relatie tussen sporten, bewegen, stress en hersenen. Deze kennis en informatie zijn nog niet gecommuniceerd naar de (jonge) werknemers binnen de organisatie. De praktische invulling van de stressinformatie ontbreekt volgens HR III en in combinatie met andere prioriteiten heeft dit tot op heden geen aandacht gehad. HR III communiceert op dit moment nog niets over sport, bewegen en of gezondheid op het werk. Directeur/ Eigenaar gaf wel aan dat er behoefte is aan zo'n praktisch informatiepakket over stresskennis. HRST I en II geven beiden aan dat het vizier vooral gericht is op de uitvoering van de werktaken en niet op de gezondheid van de werknemers. Dus dan wordt er ook niet of nauwelijks over gezondheidskwesties gecommuniceerd. HRST II gaf aan dat hij primair ook niet altijd het sporten en bewegen als basis voor stresspreventie in zijn adviezen had meegenomen. Volgens hem heeft het sporten en bewegen als speciaal middel ook minder aandacht gekregen.

### ***Jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen 25 en 35 jaar:***

Slechts bij een aantal jonge werknemers is de impact van sport en bewegen op de hersenen, lichaam en stress bekend omdat dit in een eerdere professie is besproken als topsporter of als fysiotherapeut. Bij het merendeel van de ondervraagde jonge werknemers ontbreekt de kennis over de relatie tussen

sporten, bewegen, stress en hersenen.

Uit de terugkoppeling komt naar voren dat de mate van communicatie enorm verschilt per werkgever. Bij de ene werkgever wordt proactief gecommuniceerd om het sport- en beweeggedrag te stimuleren door actief sportmogelijkheden aan te bieden zoals bootcampsessies, hardloop- en wielervedstrijden, enzovoort en bij de ander niets. Daarnaast zijn er nog organisaties die wel voldoende ruimte geven/ hebben om deel te nemen aan sport- en beweegactiviteiten maar er wordt niet of nauwelijks gecommuniceerd met als gevolg dat de sportmogelijkheden binnen het bedrijf onvoldoende wordt benut.

In het algemeen is teruggekoppeld dat de jongvolwassenen graag voorlichting en stimulering willen krijgen over stresspreventie vanuit de werkgever. Vanuit de kennisinformatie over de werking en de impact van sport en bewegen op de hersenen en stress kunnen dan in breed communicatiekanaal worden uitgezet. Dit kan via internet, intranet, brochures en fysieke workshops en bijeenkomsten. Opvallend is dat de meeste jongvolwassenen liever geen stimulans willen vanuit het operationeel management, maar wel unaniem van een externe sportconsultant. Zij zien deze consultant als belangrijke stimulator en kennisbron.

Kortom, de communicatiekanalen zijn nog niet of onvoldoende effectief bij de werkgevers opgezet om sporten en bewegen te stimuleren binnen het bedrijf. Dit wordt bevestigd door HRST I en II. Het bewustzijn is wel aanwezig bij HR I, II en III persoonlijk, maar nog lang niet bij alle senior en operationele managers binnen het bedrijf. Dit laatste vormt een grote uitdaging omdat de factor arbeid nog steeds als prioriteit wordt gezien. De mate van kennis bij de ondervraagde jongvolwassen hoogopgeleide werknemers over de relatie tussen sporten, bewegen, stress en hersenen is vanuit ondervraagden onvoldoende bekend. Zij geven wel aan dat er consult en stimulans gewenst is vanuit de werkgever, maar liever niet van de direct leidinggevenden.

### **3. Bewustzijn**

Onder bewustzijnsfactoren vallen kennis en risicoperceptie over het gewenste sport- en beweeggedrag en de acties die ondernomen moeten worden om het doel te bereiken. De predispositiefactor én factoren die informatie geven over een bepaalde gedragsverandering beïnvloeden deze bewustzijnsfactoren. Onder bewustzijn wordt verder verstaan dat er kennis moet zijn van het sport- en beweeggedrag. Tot slot kunnen er dingen gebeuren die aanleiding geven om actie te ondernemen zoals het besef dat de conditie aan het verslechteren is.

#### ***Werkgevers en specialisten:***

Uit de gesprekken met de HR I, II en III is gebleken dat er voldoende kennis van sport en bewegen ter preventie van stressklachten aanwezig is. In de praktijk blijkt deze kennis toch lastig te implementeren en te realiseren in de eigen bedrijfsomgeving. Dit komt omdat er werkprioriteiten zijn waardoor het operationeel management niet altijd tijd wil vrij maken om het belang van sport en bewegen in te zien. Toch ziet HR I wel het belang in om meer actie te ondernemen ter stimulering van het sport- en beweeggedrag van jonge werknemers. HR I is op dit moment bezig om gezondheidsvraagstuk weer opnieuw onder de aandacht te brengen bij de senior managers omdat zij meer draagvlak intern nodig hebben. HR II is zoekend naar een effectief praktisch programma om gezondheid en hiermee ook het sport- en beweeggedrag te stimuleren. Zij voert diverse pilots uit wat het sport- en beweeggedrag verder kan stimuleren zoals het recente fitheidsprogramma met krachttraining. Voorlopig slaat dit aan en zij zijn op dit moment bezig om de pilot uit te breiden omdat er vraag is vanuit de werknemers met een kleine bijbetaling. HR III ziet op dit moment de concrete effecten niet van zo'n programma en dit is ook praktisch lastig in te vullen voor zijn landelijk verspreide werknemers. Hij is wel zeer

geïnteresseerd in een praktisch toe te passen gezondheidsprogramma als dit effectief en praktisch is toe te passen. Dan wil hij er zelfs voor betalen. Volgens HRST I moet sporten, bewegen, en gezondheid bij de senior en operationele managers opnieuw op de agenda komen, maar wel met een concreet actieplan. Op dit moment worden er te grote actiegerichte programma's geïntroduceerd en dit kan weerstand opleveren. Daarbij moet praktische informatie komen die het operationeel management kan gebruiken. Sportmanagement kan volgens hem hierin een rol spelen. HRST II vindt dat het management de stresssignalen beter moeten herkennen bij de jongvolwassenen en hoe zij hiermee moeten omgaan. Dus de jongeren moeten hierin worden getraind. Toch is de bevinding dat zowel HR I, II en III wel de gezondheidsrisico's inzien maar de noodzaak tot acuut ingrijpen, om stress te voorkomen, klaarblijkelijk nog niet nodig vinden.

#### ***Jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen 25 en 35 jaar:***

Bij het tweede punt informatiefactor is al vastgesteld dat er op basis van de bevindingen onvoldoende kennis is over de relatie tussen sporten, bewegen, stress en hersenen. De meeste jongvolwassenen zijn zich bewust van het feit dat de sportdeelname is gedaald in de afgelopen 5 jaar en zij geven aan dat de werkdruk hiervan een belangrijke oorzaak is. Daarbij vinden de meeste respondenten dat de mate van stress bij henzelf in balans is, maar tegelijkertijd geven zij ook aan dat de balans tussen werk en privéleven te belastend is voor een actievere sportdeelname. Hierdoor is de noodzaak van sporten en bewegen in het kader van risicoperceptie ter voorkoming van stress- en burn-outklachten klaarblijkelijk niet goed bekend.

Kortom, de werkgevers zijn zich in 'algemene zin' nog niet bewust van de effecten van sporten en bewegen op gezondheidsrisico's en ter preventie van stress- en burn-outklachten. De HR afdelingen zijn zich er wel van bewust dat kennis van sport en bewegen ter preventie van stressklachten noodzakelijk is (zie ook punt 2 informatie), maar de rest van de organisatie niet. Door het ontbreken van kennis van de effecten van sport en bewegen op de hersenen en stress zijn de jongvolwassenen zich niet bewust van de risico's.

#### **4. Motivatie**

In het I-Change model zijn drie motivatiefactoren gebruikt. Deze factoren zijn de attitude (houding), sociale invloed en zelfeffectiviteit (Kenniscentrum Sport, 2017). Deze factoren hebben grote invloed op het voorspellen van het menselijk gedrag en zijn al vaker gebruikt in studies.

#### ***Werkgevers en specialisten:***

Uit de gesprekken met HR I, II en III is een positieve houding waargenomen tegenover het bevorderen van het sport- en beweeggedrag binnen de organisatie. Volgens HR I is dit net zo belangrijk als voeding en slaap om gezond te leven. Het sporten en bewegen is hier een essentieel onderdeel van. HR I stimuleert vanuit de professie het sport- en beweeggedrag maar dit wordt niet door de gehele organisatie gedragen waardoor er algeheel geen positief draagvlak is. Dit probeert HR I nu te veranderen door zoals al eerder gecommuniceerd actief stakeholders te benaderen. HR II ziet niet alleen het sporten en bewegen als oplossing om gezondheidskwesties te stimuleren, maar zij zijn juist diverse pilots aan het uitvoeren welke gezondheidsacties het beste werkt voor de werknemers en dit hoeft niet alleen het sporten en bewegen te zijn. Zij hebben wel recent stoelen en tafels ingekocht zodat de werknemers minder lang gaan zitten maar dit levert nu al intern weerstand op. HR III ziet door persoonlijke omstandigheden wel het positieve belang in van sporten en bewegen voor zichzelf, maar dit is naar eigen zeggen op dit moment lastig te implementeren voor de collega's in de praktijk. Dit laatste omdat de juiste praktische informatie, tijd en ruimte ontbreekt om dit zelf te ontwikkelen. HR III zegt letterlijk een veranderingsslag te willen maken als er praktische informatie wel aangereikt zou worden. Hieruit is op te maken dat HR I, II en III wel een positieve houding hebben om meer te

sporten en te bewegen binnen de organisatie. HRST I en II concluderen dat de HR afdelingen wel het belang zien om het sport- en beweeggedrag te stimuleren, maar er spelen meer zakelijke belangen om dit minder onder de aandacht te brengen.

De HR I geïnterviewde erkent het belang van sociale invloed en/of groepsdruk. Het is en blijft wel een uitdaging om het belang van sporten en bewegen ter preventie van stress effectief op het netvlies te krijgen van het senior en operationeel management. De eigen effectiviteit van HR I is op dit moment niet voldoende om het gewenste resultaat in de organisatie te bereiken. Het belang vanuit het senior en operationeel management is werk gerelateerd en ligt minder op het vlak van gezondheid van de werknemers. Toch heeft HR I aangegeven dat het zeer belangrijk is om het operationeel management mee te krijgen om het sporten en bewegen te stimuleren bij de jonge werknemers. Ditzelfde geldt voor HR II en als er meer besef en ruimte komt op de werkvloer dan kunnen jonge werknemers elkaar stimuleren vanuit sociaal gedrag of groepsdruk. Bij HR III is de groepsdruk niet expliciet besproken omdat de jongvolwassenen binnen hun organisatie vaak extern aan het werk zijn. Werkgever HR III is directeur/ eigenaar en kan wel beslissend zijn om effectieve veranderingen snel door te voeren.

### ***Jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen 25 en 35 jaar:***

Uit de vragenlijsten is gebleken dat de behoefte aanwezig is om stressvoorlichting te krijgen vanuit de werkgever. Tevens hebben de jongvolwassenen aangegeven dat zij het niet erg vinden om extern sportconsult te krijgen vanuit het werk. Deze twee elementen geven concreet aan dat er in de basis een positieve houding is om het sport- en beweeggedrag te veranderen.

Op dit moment is er niet voldoende kennis over de relatie tussen sporten, bewegen, stress en hersenen aanwezig bij de ondervraagde jongvolwassen werknemers. Slechts bij één persoon is sportdeelname juist toegenomen ten opzichte van de 5 jaren daarvoor. Hieruit blijkt dat het klaarblijkelijk moeilijk het is om effectief te zijn en te blijven om het sport- en beweeggedrag in stand te houden of te verhogen.

De meeste ondervraagden hebben te kennen gegeven dat zij voor hun twintigste vooral zijn gaan sporten voor hun plezier en/ of de sociale samenhang. Dit zijn voor de jongvolwassenen de belangrijkste motivaties geweest. Vooral het element plezier is essentieel om van binnenuit (intrinsiek) gemotiveerd te zijn om te sporten. In hun huidige, dus latere, levensfase komen juist de kenmerken gezondheid, hoofd leeg maken, fitheid en in mindere mate plezier en sociale samenhang naar voren als motivatiefactor. Dit betekent dat er nu andere individuele (extrinsieke) motiveredenen zijn om te gaan sporten en bewegen dan voor hun twintigjarige leeftijd. De mate van sociale invloed en/ of groepsdruk om deel te nemen aan sport is dus afgenomen.

Kortom, bij de HR-afdelingen is de houding positief om meer het sport- en beweeggedrag te stimuleren. Echter de eigen effectiviteit is niet voldoende om dit te realiseren binnen het bedrijf. Door het ontbreken van kennis over de effecten van sport en bewegen op de hersenen en stress is het klaarblijkelijk niet mogelijk om voldoende effectief te zijn om het sport- en beweeggedrag te veranderen door de jongvolwassenen zelf. De meeste ondervraagden hebben aangegeven dat zij voor hun twintigste vooral zijn gaan sporten voor hun plezier en/ of de sociale samenhang. Tegenwoordig heeft dit meer een individueel karakter gekregen zoals gezond, fit, hoofd leegmaken, enzovoorts. De mate van sociale invloed en/ of groepsdruk om deel te nemen aan sporten en bewegen is afgenomen waardoor het minder aannemelijk is dat sporten weer vanuit de jongvolwassenen zelf gestimuleerd wordt. Dus de jongvolwassen werknemers en de werkgevers in 'algemene zin' weten op dit moment onvoldoende over de relatie tussen sporten, bewegen, stress en hersenen. Het is en blijft dan lastig

om zelf effectief te zijn om weer meer te gaan sporten en bewegen. Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 5.

### 5. Intentie

De intentie om een bepaald gedrag uit te voeren of te behouden wordt bepaald door drie belangrijke motivatiefactoren die bij punt 4 zijn genoemd. Bij de intentie tot verandering spelen de volgende kenmerken:

- A. Precontemplatie (voorbeschouwing). Op dit niveau bestaat er nog geen intentie tot verandering. De persoon is zich vaak niet bewust van het probleem
- B. Contemplatie (overpeinzing): De mens is zich ervan bewust dat er een probleem is. De motivatie om er iets aan te doen is aanwezig, maar er wordt door de mens nog geen actie ondernomen.
- C. Preparatie (voorbereiding): op dit niveau maakt de persoon echt plannen om iets aan het gedrag te doen.

Om de intentie van zowel de werkgevers als de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers vast te stellen wordt hieronder aangegeven of de intentie tot verandering van het sport- en beweeggedrag daadwerkelijk aanwezig is. Met behulp van de fasen 1 tot en met 4 wordt dit beantwoord.

#### ***Werkgevers en specialisten:***

In de vorige fase 4 is besproken dat er een positieve houding is vanuit HR I, II en III zelf om het sporten en bewegen positief te stimuleren mits er wel voldoende beschikbare praktische kennisinformatie komt over stress. Echter de mate van eigen effectiviteit is zeer gering omdat HR I en II sterk afhankelijk zijn van het draagvlak van het senior en operationeel management. Dit betekent dat de impact van sociale stimulans ook ontbreekt om het sport- en beweeggedrag meer te stimuleren. Op dit moment ligt de nadruk van het senior- en operationeel management nog steeds op het korte termijn werkgedachte en minder op het vlak van de gezondheid van de werknemers om op de langere termijn effectiever te zijn in het werk. Dit wordt ook bevestigd door HRST I en II. HR III kan wel zelf het mandaat opleggen om sport- en beweeggedrag te veranderen, maar ziet toch de urgentie niet om dit pro-actief op te pakken dus de eigen effectiviteit oftewel de wil en noodzaak om het sport- en beweeggedrag te stimuleren is niet voldoende aanwezig.

#### ***Jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen 25 en 35 jaar:***

Bij de jongvolwassenen is er een positieve houding ten aanzien van extern sportconsult en er is behoefte om voorlichting te krijgen over de effecten van sport en bewegen op stress vanuit de werkgever. Hieruit is op te maken dat zij graag hun sport- en beweeggedrag willen veranderen, maar er is in de basis klaarblijkelijk niet voldoende kennis over de relatie tussen sporten, bewegen, stress en hersenen. Daarnaast is er door de werkbelasting te weinig tijd om het sport- en beweeggedrag te verhogen. In de huidige levensfase van de jongvolwassenen komen de kenmerken gezondheid, hoofd leeg maken, fitheid en in mindere mate plezier en sociale samenhang naar voren als motivatiefactor. Dit betekent dat er nu andere extrinsieke individuele motivatie nu voorop staat en daarmee is de invloed van een sociale/ groepsdruk niet aanwezig om het sporten en bewegen onderling te stimuleren.

Samenvattend is uit de reeds gehouden interviews met de HR (werkgevers)/ specialisten en uit de vragenlijsten bij de jongvolwassenen te zeggen dat de wens wordt uitgesproken om het sport- en beweeggedrag te veranderen maar zowel de werkgevers als de jonge werknemers zitten beiden nog in een precontemplatie fase. Op dit niveau is er nog geen intentie tot een daadwerkelijke verandering van het sport- en beweeggedrag om stress- en burn-outklachten te voorkomen. De werkgevers en de

jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar zijn beiden nog niet (organisatie) bewust van de problemen die er zijn met betrekking tot de stress- en burn-outklachten. Hiermee wordt ook deelvraag 5 beantwoord. Dit blijkt ook uit het feit dat de meerderheid van de ondervraagde jongvolwassenen de werk-privé verhouding als te belastend te ervaren om te gaan sporten en bewegen maar ondertussen in balans zegt te zijn omtrent stressklachten.

### **6/7. Capaciteit en Barrières**

Naast gedragsintentie erkent het I-Change model de invloed van individuele beperkingen/ barrières en vaardigheden op de realisatie van het specifieke gedrag. Onder vaardigheidsfactoren vallen implementatieplannen (of actieplannen), prestatievaardigheden en doelacties. Implementatieplannen zijn plannen gericht op het uitvoeren van bepaalde acties die bijdragen aan de overgang tot de gedragsverandering.

#### ***Werkgevers en specialisten:***

Zoals al eerder is besproken heeft HR I op dit moment een heel intern gezondheidsprogramma opgezet en bij HR II een sportprogramma met krachttraining. De programma's worden gestimuleerd door HR I en II, maar de verantwoordelijkheid tot actie wordt vooral bij de jonge werknemers neergelegd om deel te nemen zonder stimulans van het management. De vervolgactie van HR I is nu toch om meer draagvlak te krijgen bij het operationeel en senior management om in het algemeen gezondheid en daarmee ook het sport- en beweeggedrag te stimuleren. HR I is van mening dat er door de jonge werknemers nog steeds te weinig gebruik wordt gemaakt van de faciliteiten die er zijn om de gezondheid te bevorderen omdat er niet voldoende draagvlak is bij het operationeel en senior management. HR II neemt vooralsnog geen actie richting het management. Hierbij wordt dus bevestigd dat er bij de werkgevers HR I en II al initieel latente risico's aanwezig zijn om gedragsveranderingen te realiseren. Bij werkgever HR III zijn op dit moment nog geen stimulerende acties om het sport- en beweeggedrag te bevorderen opgezet.

#### ***Jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen 25 en 35 jaar:***

De jongvolwassenen geven aan dat de balans tussen werk en privéleven te belastend is om meer te gaan sporten en te bewegen. De meerderheid zegt vooral het werk te belastend te vinden en dit gaat ten koste van sportdeelname. Dit uit zich ook in de daling van sportdeelname uit de vragenlijsten maar de meeste ondervraagden zijn nog wel lid van een sportvereniging.

Opvallend uit het onderzoeksresultaat is dat de meerderheid zegt wel ondersteuning te willen krijgen vanuit de werkgever maar niet van de direct leidinggevenden om het sport- en beweeggedrag te stimuleren. Het lijkt erop dat de jonge werknemers zich op dit moment niet veilig voelen om de mogelijke gezondheidsproblemen mogelijk veroorzaakt door te weinig te sporten en bewegen te bespreken met hun leidinggevenden. Daarentegen hebben de jongvolwassenen unaniem aangegeven dat zij wel extern sportconsult willen krijgen vanuit de werkgever. Bij de ondervraagden is tot op heden geen waarneming geweest dat er ook actie is ondernomen om het sport- en beweeggedrag met de leidinggevenden te bespreken. Hierin wordt zelf initiatief gemist.

Naast de acties vanuit de werkgever is het klaarblijkelijk noodzaak dat de jongvolwassenen meer bewust gaan leven, opkomen voor zichzelf en meer het initiatief gaan nemen om hun sport- en beweeggedrag te bevorderen. Zij kunnen de bestaande stresskennis op internet raadplegen of bewust op zoek gaan naar deze kennis bij professionele organisaties voordat het te laat is. Dus geen passiviteit maar assertiviteit om de stress- en burn-outklachten te voorkomen en ter bevordering van de eigen gezondheid. Zelf op zoek gaan naar grenzen, keuzes maken en kennisbronnen raadplegen in plaats af te wachten en tot de conclusie komen dat de burn-out al is opgetreden.



Daarnaast zouden de jonge werknemers zelf op zoek kunnen gaan naar sporten die ze leuk vinden waarbij zij ook nog eens mensen kunnen ontmoeten waardoor meer sociale steun en daardoor extra stimulans kan ontstaan om weer te gaan sporten. Uit de respons komt op dit moment te vaak naar voren dat de termen 'hoofd leegmaken en gezondheid,' als motivatie naar voren komen. Dan wordt het min of meer een verplichting om te gaan sporten. In de volgende paragraaf 7.2 volgt de algemene analyse op de deelvragen en in paragraaf 7.3 wordt de conclusie beschreven met behulp van het 7-S model van McKinsey & Company.

## Hoofdstuk 7 Analyse & Conclusie

RESULTS

~~EXCUSES~~

## Hoofdstuk 7 Analyse en conclusie

Dit hoofdstuk staat vooral in het teken van het vinden van een antwoord op de centrale onderzoeksvraag in paragraaf 7.1. Hierbij komen vooral de punten 3 en 4 van het waarderend onderzoek naar voren (Ijbema, 2015). Punt 3 gaat in op de gewenste situatie (analyse en conclusie) en punt 4 gaat deels in op de concrete acties die nodig zijn om tot deze gewenste situatie te komen (conclusie). In paragraaf 7.2 wordt een analyse gegeven op de 6 deelvragen van dit onderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf 7.3 de eindconclusie vastgesteld met behulp van het 7-S model van McKinsey & Company en met dit model wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Ten slotte wordt de relevantie van dit onderzoek besproken in de laatste paragraaf 7.4.

### 7.1 Algemeen

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de onderstaande centrale onderzoeksvraag met behulp van de deelvragen het 7-S model van McKinsey & Company (Weber & Doelen, 2006). Er zal eerst een samenvatting gegeven worden van de gegeven antwoorden op de deelvragen.

De centrale onderzoeksvraag.

*Hoe kunnen werkgevers structureel het sport- en beweeggedrag stimuleren bij de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar om stress- en burn-outklachten te voorkomen?*

### 7.2 Analyse (samenvatting deelvragen)

1. De relatie tussen de doelgroep, sport- en beweeggedrag en de stress- en burn-outklachten.
2. De impact van sport en bewegen op de hersenen en stress.
3. De definitie van stress en de impact van stress op de hersenen.
4. De effectieve acties van de werkgever om stress- en burn-outklachten te voorkomen.
5. De kennis van de jongvolwassen werknemers en de werkgevers over de relatie tussen sporten, bewegen, stress, hersenen en het lichaam.
6. De acties die vanuit de werkgever op dit moment worden toegepast om het sport- en beweeggedrag te veranderen ter preventie van stress- en burn-outklachten.

#### **Ad. 1. De relatie tussen de doelgroep, sport- en beweeggedrag en de stress- en burn-outklachten**

De doelgroep jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar met een afgeronde hoger-beroeps - en/of een wetenschappelijke opleiding staan voor belangrijke keuzes in hun leven. Zij stellen hoge eisen aan het werk en zij vinden goed presteren belangrijk (Willems, 2008). Tegelijkertijd neemt in deze drukke fase de sportdeelname af, terwijl het sporten en bewegen belangrijk is om te ontspannen. Vooral de daling in de leeftijdscategorie 30 tot 34 jaar is zorgelijk (Van den Dool, 2017). De combinatie van teveel werkdruk, veeleisendheid van deze doelgroep, de drukke levensfasen waarbij de vorming van de identiteit en de transitie van jongvolwassen naar volwassenheid plaats vindt staat centraal (Panchal & Jackson, 2007; Andriessen, 1995; Van den Reep, 2015; TNO, 2015). Hierbij spelen belangrijke factoren en keuzes zoals het huwelijk, veranderingen in de woonsituatie, iemands positie op de arbeidsmarkt en het krijgen van kinderen, een belangrijke rol spelen in de levensfase van deze groep jongvolwassenen. Er ontstaat dus een grote druk op deze doelgroep omdat alle zaken in een tijdsbestek van zo'n tien jaar moet plaatsvinden. Het is dus ook niet vreemd dat de mentale overbelasting het hoogst is in deze doelgroep (zie grafiek 1) met als resultaat dat stress- en burn-outklachten tot de belangrijkste oorzaken van het ziekteverzuim worden gerekend (van der Klink & van der Terluin, 2005).

### ***Ad 2. De definitie van stress en de impact van stress op de hersenen***

Het begrip stress is een biologische reactie op een potentieel gevaarlijke situatie (Janssens, 2015). Op het moment dat mensen een gebeurtenis als bedreigend inschatten dan bereidt het zenuwstelsel het lichaam automatisch voor op vechten of vluchten. Bij stress is er sprake van ongezonde druk of een teveel aan spanning. Echter, stress is niet altijd ongezond. Stress is een natuurlijke en ook veelal een gezonde reactie van het lichaam. Bij het uitoefenen van (top) sport kan gezonde stress helpen om goed te presteren. Het maakt mensen alert, geconcentreerd en efficiënt. Bij negatieve spanning maakt het lichaam zichzelf klaar voor actie als dit nodig is om te kunnen reageren op bedreigende situaties. Een teveel aan negatieve stressprikkelers leidt tot een overwerking van veel stressgebieden in de hersenen. Het gevolg hiervan is dat stress in een vicieuze cirkel terecht komt en dit leidt tot chronische stress in de hersenen. Bij chronische stress blijft de stress aanhouden en het lichaam krijgt niet de kans om te herstellen en te ontspannen. Het gevolg hiervan is dat de kortetermijngeheugen en het concentratievermogen in de hersenen verslechteren (Scherder, 2017). Daarnaast zijn de emoties niet meer onder controle wat op den duur kan leiden tot depressies en angststoornissen. Dus de impact van stress kan groot zijn op de hersenen.

### ***Ad 3. De impact van sport en bewegen op de hersenen, stress en het lichaam***

Neurowetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat er een positieve relatie is tussen sport, bewegen en cognitie in de hersenen en dit remt stressprikkelers. De positieve effecten van beweging op onze hersenen worden veroorzaakt door verschillende biologische processen (van der Zee, Scherder, & Heuvelen, 2018). Door beweging komen in de hersenen stoffen vrij die essentieel zijn voor de ontwikkeling, groei en het functioneren van hersencellen. Uit de bestuderingen van mensen en dieren blijkt dat regelmatig sporten en bewegen de synaptische plasticiteit verhogen en beschermend werken tegen het afsterven van zenuwcellen (Berchtold, Christie, & Cotman, 2007; van Praag, Kempermann, & Gage, 1999). Het sporten en bewegen hebben ook een positieve werking op het voorste deel van de hersenen (prefrontale cortex) waardoor het cognitief/ verstandelijk vermogen van de mens wordt verbeterd (van Burken, 2018). Dit zorgt ervoor dat de emotionele en mentale processen in de hersenen goed blijven functioneren waardoor de hoeveelheid informatie die men binnenkrijgt op het werk beter opgeslagen en verwerkt kan worden in de hersenen. Daarnaast blijven de emotionele stressreacties beter onder controle omdat het verstandelijk vermogen de emotionele (stress) reacties af kan remmen (Baddeley, 1995). Het gevolg hiervan kan zijn dat er minder stress- en burn-outklachten worden geconstateerd. Ten slotte heeft een lichamelijke activiteit een gunstig effect op bepaalde ziekten zoals kwaadaardige tumoren, hart- en vaatziekten, diabetes, enzovoorts. (Uijen & Bischoff, 2011; Meernink, 2014; Bassuk, S.; Church, T., Manson, J., 2015). Dus de positieve impact van sporten en bewegen op de hersenen, stress en het lichaam is groot.

### ***Ad 4. De effectieve acties van de werkgever om stress- en burn-outklachten te voorkomen***

Werkgevers bieden veelal gerichte sportmogelijkheden aan zoals goedkopere sportabonnementen, fitnesscentrum op het werk, bootcamps, fiets- en zwemactiviteiten, enzovoorts. Zij leggen de verantwoordelijkheid om deel te nemen zoveel mogelijk neer bij de werknemers (Snelders, 2010; Inthorn & Boyce, 2010; Vuuren, Lub, & Marcelissen, 2016). De vraag is of dit een structurele oplossing biedt en effectief genoeg is ter preventie van stress- en burn-outklachten. De meeste werkgerelateerde stresspreventiestudies en onderzoeken laten namelijk nog een te bescheiden effect zien. De methodologische tekortkomingen en de verschillen van opzet liggen hieraan ten grondslag. De effecten en de effectiviteit van stressmanagementprogramma's zijn dus nog niet voldoende bewezen. Dit betekent dat de effecten van stresspreventie acties vanuit de werkgever zich nog in een explorerende fase bevindt. Hierbij is 'sociale steun' zoals persoonlijke en coachende aandacht voor de jongvolwassenen belangrijk. Maatwerk is nodig en de jonge werknemers zijn hierdoor in staat om

samen met de werkgever de individuele behoeftes en keuzes te bespreken. Dit laatste is alleen te realiseren als de HR-afdelingen in samenspraak met het operationeel en senior management hun gedrag gaan veranderen om het sporten en bewegen meer te stimuleren. Dit is lastig te realiseren in de huidige turbulente maatschappij waarbij de werkdruk zeer hoog is.

#### ***Ad 5. De kennis van de jongvolwassen werknemers en de werkgevers over de relatie tussen sporten, bewegen, stress en hersenen***

Samenvattend is te zeggen dat er onvoldoende kennis is bij de jongvolwassenen en de werkgevers over de positieve impact van sporten en bewegen op stress, de hersenen en het lichaam. Door het ontbreken van deze kennis is men zich niet bewust en is ook de intentie niet aanwezig om met sporten en bewegen de stress- en burn-outklachten tegen te gaan. Hieronder wordt dit nog expliciet toegelicht met de 7 fasen van het I-Change model.

##### **1. Predispositie**

Zolang de werkgevers nog steeds niet het belang ervan inzien dat proactief sturen op de gezondheid en het stimuleren van het sport- en beweeggedrag ook op korte termijn een win-winsituatie voor henzelf en de organisatie kan opleveren dan zullen de stress- en burn-outklachten verder oplopen. De jonge werknemers kunnen effectiever werken door 'fit,' te zijn en te blijven. De jongvolwassenen ervaren dat de werkbelasting structureel te hoog is naast hun privéleven met als gevolg dat de sportdeelname daalt en dit is zorgwekkende ontwikkeling. Dit betekent in de predispositiefase dat de latente kwetsbaarheid/aanleg nog steeds aanwezig is op een verhoogde kans op stress- en burn-outklachten bij de doelgroep jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar. Dit zal zoals het nu is niet minder worden.

##### **2. Informatie**

De kennis van het feit dat sporten en bewegen belangrijk is voor de hersenen en stress is wel aanwezig bij de HR professionals, maar nog niet bij het operationeel en senior management. Ook de sportfaciliteiten en andere stimulerende acties over de gezondheid zijn veelal niet bekend binnen de organisaties. Dit komt enerzijds omdat de factor arbeid nog steeds als prioriteit wordt gezien. Anderzijds zijn de interne communicatiekanalen lang niet altijd voldoende effectief opgezet bij de werkgevers om sport- en bewegen te stimuleren. De mate van kennis bij de ondervraagde jongvolwassen hoogopgeleide werknemers over de relatie tussen sporten, bewegen, stress en hersenen is onvoldoende aanwezig. Zolang deze kennis en informatie niet binnenkomt bij het operationeel en senior management dan is en blijft de situatie hetzelfde zoals het nu is.

##### **3. Bewustzijn**

Het operationeel en senior management en de jongvolwassenen zijn zich nog niet bewust van de positieve en negatieve effecten van sporten en bewegen ter bevordering van de gezondheid en ter preventie van stress- en burn-outklachten. Door het ontbreken van deze kennis en inzichten van de positieve effecten van sport en bewegen op de hersenen en stress zal het management het sport- en beweeggedrag niet gaan stimuleren. De interne informatie- en communicatievoorziening zal geëvalueerd en aangepast moeten worden om het operationeel en senior management te bereiken. Pas dan is het management zich bewust van de risico's en kan er aanleiding tot actie komen om het sporten en bewegen positief te veranderen en te stimuleren binnen het bedrijf.

##### **4. Motivatie**

Door het ontbreken van kennis over de stressproblematiek is het bijna niet mogelijk om effectief te zijn om het sport- en beweeggedrag te veranderen bij de jongvolwassenen en het operationeel en



senior management. Zolang het sporten en bewegen geen plezier en/ of sociale samenhang (intrinsieke motivatie) oplevert dan blijft het lastig om weer vanuit de jongvolwassenen zelf te gaan sporten. Tenzij de extrinsieke motivatie zoals het container begrip 'gezondheid,' bewust gemaakt wordt door de werkgever. Dan kan dit omslaan in weer intrinsieke motivatie omdat sporten en bewegen dan toch weer op termijn 'leuk,' kan worden. Dit laatste heeft wel een lange adem nodig, want het duurt ongeveer 24 weken voordat de extrinsieke motivatie weer structureel is omgezet in intrinsieke motivatie. Dit betekent dat structurele oplossingen nodig zijn vanuit de organisaties om het sport- en beweeggedrag bij de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers te stimuleren.

### **5. Intentie**

Samenvattend is te zeggen dat de werkgevers en de jonge werknemers op dit moment nog steeds ambivalent zijn om het sport- en beweeggedrag vanuit hunzelf te stimuleren. De werkgever wenst zogenaamd een gezond en een duurzaam ingerichte organisatie en de jongvolwassenen zeggen vaak te willen gaan sporten, maar uit het gedrag blijkt het tegendeel. De twijfel, discrepantie tussen woorden en daden wordt ambivalentie genoemd. Wij zijn als mensen en organisaties dus vaak ambivalent voor veranderingen. De voor- en nadelen van die veranderingen maken ons besluiteloos. Het is confronterend om te zeggen, maar de werkgevers en de jongvolwassenen zitten nog in een precontemplatie (voorbeschouwing). Op dit niveau bestaat er nog geen intentie tot gedragsverandering. De werkgevers en de jonge werknemers zijn zich nog niet bewust van het probleem stress- en burn-outklachten. Dit blijkt ook uit het feit dat de meerderheid van de ondervraagde jongvolwassenen de werk-privé verhouding als te belastend te ervaren om te gaan sporten maar ondertussen in balans zegt te zijn omtrent stressklachten.

### **6/7. Capaciteit en Barrières**

Door de hoge werkdruk lijkt het erop dat de jonge werknemers zich op dit moment niet veilig voelen om de mogelijke gezondheidsproblemen door te weinig sport- en beweeggedrag te bespreken met hun leidinggevenden. Uit het onderzoeksresultaat kwam naar voren dat meerderheid wel ondersteuning wenst vanuit de werkgever maar niet van de direct leidinggevenden. Dit kan juist cruciaal zijn om maatwerk oplossingen met elkaar te bespreken ter preventie van stress- en burn-outklachten. Pas dan is er wat aan te doen. De jongvolwassenen geven juist wel unaniem aan dat zij extern sportconsult willen hebben.

Naast de acties vanuit de werkgever is het noodzaak dat de jongvolwassenen meer bewust gaan leven, opkomen voor zichzelf en meer het initiatief nemen om hun sport- en beweeggedrag te bevorderen. Zij kunnen de bestaande stresskennis op internet raadplegen of bewust op zoek gaan naar deze kennis bij professionele organisaties voordat het te laat is. Dus geen passiviteit maar assertiviteit om de stress- en burn-outklachten te voorkomen en ter bevordering van de eigen gezondheid. Zelf op zoek gaan naar grenzen, keuzes maken en kennisbronnen raadplegen in plaats af te wachten en tot de conclusie komen dat een burn-out al is opgetreden.

### ***Ad 6. De acties die vanuit de werkgever op dit moment worden toegepast om het sport- en beweeggedrag te veranderen ter preventie van stress- en burn-outklachten***

Er vinden op dit moment veel activiteiten plaats bij de werkgevers om mensen te stimuleren om gezond te leven bij vooral de grotere organisaties (dienstverleners). Dit doen zij door gezondheidsprogramma's aan te bieden zoals op het gebied van voeding, slaap, interne bedrijfsfitness, bootcamps, conditie- en krachtraining, meditatie en werknemers kunnen gebruik maken van korting op externe sportabonnementen enzovoorts. Echter, het is vooral actiematig opgezet en niet structureel ingericht en er is onvoldoende draagvlak bij het operationeel en senior

management. De kleine dienstverleners zijn nog helemaal niet of onvoldoende bezig met gezondheidsprogramma's voor hun werknemers.

### 7.3 Conclusie

Zoals al in paragraaf 4.6 beschreven wordt met behulp van het 7S-model van het consultancy bureau McKinsey & Company toegepast om antwoord te geven op de onderstaande centrale onderzoeksvraag (Weber & Doelen, 2006).

*'Hoe kunnen werkgevers structureel het sport- en beweeggedrag stimuleren bij de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar om stress- en burn-outklachten te voorkomen?'*

Om vanuit dit onderzoek een concreet antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag zijn twee structurele zaken nodig vanuit de werkgever:

1. Kennis brengen van en informatie geven over de positieve impact van sport- en bewegen op de hersenen, stress en het lichaam. Deze kennis en informatie is hard nodig om bewustzijn te creëren binnen organisaties. Pas dan is de intentie aanwezig om het sport- en beweeggedrag positief te veranderen.
2. Het 7-S model toepassen van McKinsey & Company om preventief en structureel de gezondheidsproblemen aan te pakken binnen organisaties. Dit model zou integraal toegepast moeten worden om de stress- en burn-outproblematiek aan te pakken voor de doelgroep jongvolwassenen. Hieronder is het 7-S model als conclusie expliciet toegelicht. Punt 1 is feitelijk ook een onderdeel van het 7-S model.

#### **Het 7-S model van McKinsey & Company (conclusie)**

De 7 verschillende factoren dienen allemaal dezelfde kant op te wijzen en ze versterken de organisatie als geheel. Pas dan kan er een structurele oplossing voor de stress- en burn-outproblematiek komen. Het 7-S model kent dus drie harde aspecten (strategie, structuur, systemen) en vier zachte aspecten (staf, stijl, sleutelvaardigheden en significante waarde):

##### I. Strategy (Strategie)

Uit dit onderzoek is gebleken dat het gezondheidsaspect zoals het sporten en bewegen ter preventie van de stress- en burn-outklachten niet of nog onvoldoende beleidsmatig is opgenomen bij organisaties. Het werkbelang staat nog steeds voorop bij het operationeel en senior management. De term 'duurzame inzetbaarheid,' de mate waarin men zijn of haar huidig en toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren is nog niet structureel ingericht/ ingebed bij organisaties (Ates & Alsal, 2012). Als organisaties voorbereid willen zijn op de gevolgen van deze gezondheidsontwikkelingen, ontkomen zij er niet aan om hun beleid hierop aan te passen en hun visie, strategie en doelstellingen hierop te ontwikkelen.

##### II. Shared Values (Gezamenlijke waarden)

Op dit moment blijkt dat er nog onvoldoende interactie is tussen 'stakeholders' zoals de Chief Executive Officer (CEO)/ Directeur-Grootaandeelhouder (DGA), de HR-afdelingen, het senior en operationeel management om de gezondheidskwesties zoals stress- en burn-outklachten gezamenlijk aan te pakken bij de jongvolwassenen. Dit leidt tot intern onbegrip bij organisaties en niet voldoende draagvlak om vanuit de gezamenlijke waarden oplossingen te zoeken voor de gezondheidsproblemen. De jonge werknemers zijn hierdoor ook niet altijd in staat om samen met de werkgevers de individuele gezondheidskwesties preventief te bespreken (Miller, 2009). Door de hoge werkdruk ontstaat stress en hierdoor heeft de jongvolwassenen niet altijd voldoende tijd om te ontspannen zoals sporten en



bewegen. Daarom is 'sociale steun' en een gezamenlijke aanpak vanuit de werkgever in de vorm van persoonlijke en coachende aandacht zeer belangrijk (Heijst, 2008). Dit zorgt voor wederzijds begrip en het is dan essentieel als het operationeel management daarin ook gesteund wordt door de Chief Executive Officer (CEO)/ Directeur-Grotaandeelhouder (DGA), de HR-afdelingen, het senior management en de bedrijfsartsen. Dit zorgt intern voor draagvlak, gezamenlijke waarden en de gezondheidskennis kan beter worden gedeeld om de gezondheidsproblemen aan te pakken (Stanton, et al 2010). Dit is nodig omdat het aantal psychische gezondheidsklachten op dit moment eerder toeneemt dan afneemt.

### III. Staff (Personeel)

In organisaties worden veel gezondheidsacties in opdracht van het senior management geïnitieerd maar de uitvoering van de werktaken staat nog steeds voorop (Mintzberg, 1973). Er is meestal minder oog voor gezondheid wat uiteindelijk leidt tot ongezonde werknemers op zowel de korte als de lange termijn met als resultaat meer ziekteverzuim. De verschillende managementtechnieken die er zijn om toch niet alleen het werkbelang op de korte termijn voorop te stellen maar ook de andere langere termijn belangen van organisaties worden niet of zeer selectief toegepast (Mintzberg, 1973). Toch kunnen de senior managers maar zeker ook de operationele managers beslissend zijn in hun rol richting hun werknemers. De managers kunnen hun verantwoordelijkheid nemen en hun rol pakken om de gezondheidskwesties extra onder de aandacht te brengen bij de jongvolwassenen. Ook zouden de managers zichzelf als verbindingspersoon kunnen opstellen tussen de bedrijfsartsen, gezondheidscoaches en de jongvolwassenen. Hierdoor ontstaat er begrip en aandacht vanuit het management omdat zij zich beter in de drukke levensfase van de jongvolwassenen met veel werkstress kunnen verplaatsen. Daarnaast zouden de managers hun voorbeeld rol kunnen oppakken door juist intern- en extern de term gezondheid uit te dragen door bijvoorbeeld het sport- en beweeggedrag te promoten. Kortom, de managers kunnen beslissend zijn in hun gedrag en verantwoordelijkheid richting hun jonge werknemers op het gebied van gezondheid. Helaas blijkt in de praktijk dat er niet of nauwelijks aandacht is voor gezondheidsproblemen op de werkvloer. Dus preventieve voorzorgsmaatregelen om de gezondheid van de jongvolwassen werknemers te bevorderen worden op dit moment niet structureel opgepakt binnen organisaties en training op dit gebied lijkt nodig.

### IV Style (Managementstijl)

Bij punt I was al aangegeven dat er nauwelijks preventieve aandacht is voor gezondheidsaspecten op de werkvloer. De managers hoeven dit ook niet altijd zelf te initiëren want zij kunnen ook initiatieven delegeren naar hun werknemers die veel expertise hebben op sport, bewegen en gezondheid. Managers kunnen voor verschillende unieke situaties dus andere leiderschapsstijlen toepassen (Hersey & Blanchard, 1996). Situationeel kan dan worden bekeken wat de beste oplossing zou kunnen zijn om samen de gezondheidsproblemen zoals de stress- en burn-outklachten aan te pakken. Gezien het feit dat bij de doelgroep jongvolwassenen relatief het hoogst aantal stress- en burn-outklachten voorkomen zou dit binnen de organisatie ook een focusgroep kunnen zijn (TNO, 2015). Hierbij kunnen ook gezondheidsinitiatieven zoals sporten en bewegen bij de verschillende jongerenverenigingen worden neergelegd.

### V. Structure (Structuur)

Het is belangrijk om effectief te kijken naar de machtsverhoudingen binnen een organisatie. De hiërarchische niveaus binnen organisaties kunnen een grote rol spelen bij de uitrol van structurele oplossingen van gezondheidsprojecten (Mintzberg & Lamel, 2009). De elementen van een organisatiestructuur kunnen zo geselecteerd worden dat interne consistentie of harmonie ontstaat en

tevens een basisconsistentie met de situatie van de gewenste organisatie. Bij grote organisaties met een divisiestructuur staat vaak de term 'duurzame inzetbaarheid' wel op de agenda van de strategische top maar er is intern geen draagvlak om dit uit te voeren. De focus zou dan wellicht niet op het senior management moeten liggen maar meer bij het operationeel management want daar ligt de macht (Mintzberg & Lamel, 2009). Er wordt nu vaak te snel gezocht naar het senior management terwijl de interne organisatie juist zou kunnen proberen om het operationeel management te motiveren om meer te gaan sporten en te bewegen binnen de organisatie. Daarbij komt dat de operationele managers vaak ook in de leeftijdsgroep 30-35 jaar zitten en dan is het juist belangrijk om deze groep te stimuleren en te motiveren om het gezondheidsprobleem aan te pakken.

#### VI. Systems (Systemen)

De bedrijfsprocessen en of communicatie (informatie) stromen binnen de organisatie zijn op dit moment niet goed of helemaal niet ingericht om de stress- en burn-outproblematiek bij de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar te voorkomen. Er is gebleken dat er nog geen effectief proces is ingericht om de input en output van de stress- en burn-outklachten onder de jongvolwassenen goed in beeld te brengen voor de stakeholders. Een goede cijfermatige onderbouwing van de feiten is wenselijk om alle stakeholders te betrekken. Daarnaast houdt een goed werkend bedrijfsproces ook rekening met andere (soms externe) factoren die een rol kunnen spelen in zo'n proces en daardoor kunnen eerder problemen worden gesignaleerd of herkend (Hammer & Champy, 2001). Door een goede preventieve procesinrichtingen kunnen gezondheidsproblemen in een vroeg stadium en dus eerder worden herkend om er wat tegen te doen.

In algemene zin wordt er onvoldoende over sport, bewegen en gezondheid gecommuniceerd binnen organisaties. Een effectieve informatie en communicatie voorziening kan ervoor zorgen dat dit de schakel kan vormen tussen de jongvolwassenen en alle stakeholders zoals HR/ Vitaliteitscoach, bedrijfsarts en het operationeel en senior management. In dit geval zijn de stakeholders alle partijen die invloed kunnen hebben op de organisatie of die zelf door de organisatie beïnvloed kunnen worden (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Communicatie is in dit perspectief iets wat in potentie een positieve bijdrage levert aan het functioneren van een organisatie en aan de ontplooiing van medewerkers (Heaphy & Dutton, 2008). Op dit moment is er onvoldoende kennis van de positieve effecten van sporten en bewegen op de hersenen, stress en het lichaam om stress- en burn-outklachten te voorkomen. Dus het is hard nodig om een effectief communicatieplan hiervoor op te zetten voor het bedrijfsleven.

#### VII. Skills (Sleutelvaardigheden)

Het is niet of nauwelijks inzichtelijk bij organisaties hoe vaak stress- en burn-outklachten voorkomen. Dit blijkt uit ook uit het feit dat er onvoldoende kennis is van het sport- en beweeggedrag bij de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar. Op deze wijze kunnen organisaties ook niet aantonen dat de Corporate Social Responsibility (CSR) van het bedrijf gericht is op de structurele gezondheid van werknemers in het kader van duurzame inzetbaarheid. Dit is een belangrijk aspect voor de reputatie van organisaties en hiermee onderscheiden organisaties zich van de concurrent (Porter & Kramer, 2006). Dit kan op dit moment dus bij de geïnterviewde organisaties ook niet als Unique Selling Point (USP) worden gezien.

### 7.4 Relevantie

#### Wetenschappelijke relevantie

In deze thesis zijn verschillende theorieën gebruikt om de werkdruk in relatie tot het sport- en beweeggedrag van de doelgroep jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar

met een afgeronde hoger beroeps- en/ of wetenschappelijke opleiding wetenschappelijk te onderbouwen. Dit heeft geleid tot nieuwe kennis en inzichten op het gebied van stresspreventie voor de werkgever en de jongvolwassen werknemers. Sportmanagement als wetenschappelijk gebied kan hierin een belangrijke rol gaan vervullen omdat de werkgevers deze expertise onvoldoende heeft om het sport- en bewegedrag te stimuleren bij de jongvolwassenen.

#### Maatschappelijke relevantie

In dit onderzoek is vastgesteld dat er onvoldoende kennis en inzicht aanwezig is bij de werkgevers en de jongvolwassen werknemers tussen de 25 en 35 jaar om de impact van sporten en bewegen op de hersenen en stress in te zien. Het bewustzijn en de intentie om het sport- en bewegedrag te veranderen is er dus niet, terwijl er inmiddels 240.000 jonge werknemers last hebben stress- en burn-outklachten. Daarnaast geeft dit onderzoek aan op welke wijze de werkgever het sporten en bewegen structureel wel kan stimuleren omdat dit een (onbewust) belangrijke basis kan vormen om stress tegen te gaan. Vanuit deze basis is het 'kader' voor stresspreventie verder op te bouwen. Op dit moment worden er acties ondernomen door de werkgevers ter bevordering van de gezondheid maar de basis is eigenlijk nog niet gelegd. De kennis van de werking van sport en bewegen op de hersenen en stress om gezond te blijven ontbreekt. Dit betekent wel dat er organisatorische veranderingen moeten gaan optreden bij de organisaties om dit te realiseren. Dit laatste is makkelijker gezegd dan gedaan. Desalniettemin zijn er in hoofdstuk 8 de aanbevelingen weergegeven.



## Hoofdstuk 8 Aanbevelingen

## Hoofdstuk 8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk komt punt 5 van het waarderend onderzoek naar voren namelijk een uitvoeringsplan maken en uitvoeren (IJBema, 2015). Er worden aan de hand van de vijf fasen van Design Thinking twee aanbevelingen geformuleerd bij fase 3.

### 8.1 Ontwerp voor de nieuwe Sportconsultant en kennisrol vanuit sportmanagement

#### Design Thinking fase 1 en 2: Empathise en Define

De empathise- en definefasen zijn al uitgelegd bij de analyse en eindconclusie van hoofdstuk 7. Er is onderzoek gedaan bij zowel de werkgever en de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers tussen de 25 en 35 jaar. Het bewustzijn om het sport- en beweeggedrag te stimuleren is onvoldoende aanwezig bij de jongvolwassenen en de werkgevers. Het probleem is dat de sportdeelname daalt bij de jongvolwassen doelgroep in de leeftijdsfase 25 en 35 jaar en het aantal stress- en burn-outklachten het hoogst is ten opzichte van andere leeftijdsgroepen. De werkgevers en de jongvolwassen zijn zich niet bewust van het stress- en burn-outprobleem. Daarnaast is er nog geen wetenschappelijk 'kader,' aanwezig om stressproblematieken te bestrijden. Daarom verdient het stimuleren van het sport- en beweeggedrag meer de aandacht als basis preventiemiddel voor stress- en burn-outklachten bij de jongvolwassen hoogopgeleide werknemers.

#### Design Thinking fase 3: Ideate

Zoals bij punt 1 en 2 aangegeven ontbreekt de kennis en informatie bij de werkgevers en de jonge werknemers omtrent de stress- en burn-outproblematiek. Dit betekent dat er eerst bewustzijn gecreëerd zou moeten worden om het huidige sport- en beweeggedrag te veranderen. Het voorstel is dan ook om twee zaken te ontwikkelen of te positioneren.

#### I. Praktische wetenschappelijke kennis en informatie vanuit sportmanagement

Uit de gesprekken met de werkgevers en specialisten is gebleken dat er behoefte is aan informatievoorziening over stress en makkelijke hulpmiddelen om de boodschap goed over te brengen naar de jongvolwassenen zodat de kennis en informatie over stress makkelijk over te dragen is. Het moet eenvoudig, laagdrempelig en 'hapklaar' in de vorm van workshops, internet, intranet, brochures enzovoorts aangeleverd worden bij de werkgever om het 'waarom' van de positieve impact van sport en bewegen op de hersenen en stress te begrijpen om bewustzijn te creëren. Pas dan is de intentie om het gedrag te veranderen aanwezig. Sportmanagement kan hierin als wetenschap gebied een zeer belangrijke rol in gaan vervullen omdat er veel kennis is over sport en bewegen in combinatie met organisatorische vraagstukken. Sportmanagement zou op het operationele vlak proposities kunnen maken met praktische wetenschappelijke kennis en informatie over de positieve impact en het belang van sporten en bewegen op de hersenen, stress, en het lichaam.

#### II. De strategische Sportconsultant

De strategische Sportconsultant houdt zich bezig met stakeholdersmanagement en de implementatie van het 7-S model van McKinsey & Co binnen de organisaties. Op dit moment zien de organisaties wel het aantal stress- en burn-outklachten terug in het ziekteverzuimbeeld bij de jongvolwassenen, maar ze zoeken naar structurele oplossingen die zij op dit moment niet hebben. Dit blijkt uit het feit dat de werkgevers op dit moment veelal actiematig bezig zijn om de gezondheid van werknemers te verbeteren, maar dit helpt niet om het aantal stress- en burn-outklachten structureel te verlagen. De strategische Sportconsultant zou de beleidsmatige gesprekken kunnen voeren en zij kunnen de gesprekken vooral aangaan met de machthebbers en de beslissers die het sport- en beweeggedrag

juist operationeel moeten gaan stimuleren bij de jongvolwassen werknemers. De Sportconsultants kunnen het 7-S model verder uitwerken en de teams formeren om deze gesprekken aan te gaan. Tegelijkertijd kunnen zij ook de gesprekken aangaan met de individuele jonge werknemers omdat zij unaniem hebben aangegeven dat een externe sportconsultant gewenst is. Huidige en voormalig bekende topsporters zouden hierin een effectieve rol kunnen vervullen omdat zij vaak aanzien hebben binnen het bedrijfsleven.

#### Design Thinking fase 4: Prototype

In deze case is het voorbeeld van informatievoorziening gebruikt. Dus een andere prototype of opleiding van de consultants is voor nu buiten beschouwing gelaten, maar zij doorlopen in principe dezelfde Minimal Viable Product (MVP) proces zoals hieronder is aangegeven (Vakblad Arbo, 2016)

In deze fase wordt gestart met het opzetten van de juiste informatievoorziening over stress. Dit wordt zo concreet en helder mogelijk opgezet met wetenschappelijke onderbouwing. Hierin zitten onder andere de elementen sport, bewegen, hersenen en stress. De informatie wordt dan gevalideerd bij twee of drie onafhankelijke werkgevers die in de (Mintzberg H. , 1973) (Mintzberg H. , 1973)pilotfase meedoen. Tegelijkertijd werkt de externe Sportconsultant het 7-S model verder uit en maakt een voorstel voor het bedrijfsleven. Na een eerste testronde moeten er snel opvolgende modellen worden gemaakt, zodat er vanuit een ruwe schets kan worden toegewerkt naar een blauwdruk voor het Minimal Viable Product (MVP).

#### Design Thinking fase 5: Test

In deze testfase wordt er een MVP (Minimal Viable Product) gebouwd dat systematisch wordt getest door alle testgroepen. Belangrijk is dat het MVP binnen bedrijven in de praktijk vaak wordt geïnterpreteerd als een 'minimal functional product'. Alle 'extra's' zoals gebruiksvriendelijkheid, consistentie van iconen, kleurgebruik, plaatsing van bepaalde knoppen, tone-of-voice, hulp-content, kunnen later worden toegevoegd. Dat is zogenaamd niet dé kern van het MVP.

Het gevolg is dat er een MVP ligt dat op technisch niveau werkt, maar niet viable (levensvatbaar) is omdat gebruikers er niet mee kunnen omgaan. Het is dus belangrijk om ook voor de niet-functionele eigenschappen minimale eisen op te stellen en duidelijke specificaties door te voeren in het MVP en de testscenario's.

Als deze case informatievoorziening is afgerond dan kunnen vervolgens andere cases worden opgepakt zoals het communicatieproces omtrent stress bij bedrijven, opleiding van de (HR) Sportconsultants, enzovoorts. Hieronder is het traject van Design Thinking, in figuur 7, uitgebeeld.

*Figuur 7. Design Thinking*



Bron: Innovatus Marketers Touchpoint LLP





# Bibliografie

## Bibliografie

- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior*. New York : Two Penn Plaza.
- Andriessen, H. (1995). *Volwassenheid in perspectief: Inleiding tot de psychologie van de volwassen levensloop*. Assen : Van Gorcum.
- ArboNed. (2017, Mei). *Financieel Dagblad*. Retrieved from ArboNed: <https://fd.nl/advertorial/zilverenkruis/1203730/burn-out-ook-na-20-jaar-nog-onderschat>
- ArboNed. (2018, Mei 26). *ArboNed*. Retrieved from ArboNed: <https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/verzuim-verlagen/voorkom-uitval-door-stress/herken-de-signalen>
- Arnett, J. (2000). Emerging adulthood: a theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469-480.
- Arnett, J. (2007). Emerging Adulthood. *Clark University*, 68-73.
- Ates, H., & Alsal, K. (2012). The importance of lifelong learning has been increasing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 4092-4096.
- Atwood, J., & Scholtz, C. (2008). The quarter-life time period: an age of indulgence, crisis or both? *Contemporary Family Therapy: An International Journal*, 30(4), 233-250.
- Baarda, B. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen- Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, D. (2000 p. 98-101). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Baarda, D. (2000 p.133). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Baddeley, A. (1995). Working Memory. In: M.S. Gazzaniga (Ed). *The cognitive neurosciences*. Cambridge, MA, MIT Press., 755-764.
- Baeten, H. (2017, Oktober 4). *allesoversport*. Retrieved from [www.allesoversport.nl](http://www.allesoversport.nl): <https://www.allesoversport.nl/artikel/bewegen-tegen-een-burn-out-of-stress/>
- Bakker, R., & Dijkstra, G. (2010). *Stressmanagement: een zoektocht naar bruggen tussen wetenschap en praktijk*. Groningen: Ministerie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid - Toegepast Gezondheids Onderzoek (TGO) Universitair Medisch Centrum Groningen.
- Bassuk, S.; Church, T., Manson, J. (2015, Juni 2). *EOS*. Retrieved from <https://www.eoswetenschap.eu>: <https://www.eoswetenschap.eu/gezondheid/waarom-beweging-zo-goed-voor-ons>
- Berchtold, N., Christie, L., & Cotman, C. (2007). Exercise builds brain health: key roles of growth factor cascades and inflammation. *Trends in neuroscience*, 464-472.
- Boon, C. (2008). *HRM and Fit: Survival of the Fittest!?* Rotterdam : Erasmus University Rotterdam.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004 p. 209). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 203 - 221.
- Breedveld, K., & van den Broek, A. (2004). *De veeleisende samenleving. De sociaal-culturele context van psychische vermoeidheid*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/nwo.

- Burnett, D. (2016). The Idiot Brain. In D. Burnett, *Een steekje los, de werking van ons absurde brein (vertaling)* (pp. 11-15). London: Guardian Books.
- Cannon, W. (1937). The James-Lange theory of emotion. A critical examination and an alternative. *American Journal of Psychology*, 106-124.
- CBS. (2015, November 16). CBS. Retrieved from Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)/ TNO : <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/47/cbs-en-tno-een-op-de-zeven-werknemers-heeft-burn-outklachten>
- CBS. (2018, Februari). *Statline*. Retrieved from Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS): <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82309ned&D1=0,2-19&D2=0&D3=13-14&D4=3&D5=I&STB=G1,G2,G3,T,G4&VW=T>
- Chapman, S. (2013). Shorter term aerobic exercise improves brain, cognition, and cardiovascular fitness in aging. *Frontiers in Aging Neuroscience*.
- Clarke, C. (2005, Juli 8). <http://www.personalityresearch.org>. Retrieved from Great ideas in personality: <http://www.personalityresearch.org/papers/clark.html>
- Cole, D., Panchanadeswaran, S., & Daining, C. (2004). Predictors of job satisfaction of licensed social workers: Perceived efficacy as a mediator of the relationship between workload and job satisfaction. *Journal of Social Service Research*, 31(1), 1-12.
- Collard, D., Boutkan, S., Grimberg, L., Lucassen, J., & Breedveld, K. (2014). *Effecten van sport en beweging op de basisschool*. Utrecht : Mulier Instituut.
- Creutzfeldt, O. (1983). Cortex cerebri. Leistung, strukturelle und funktionelle Organisation der Hirnrinde. *Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag*.
- de Coninck, B. (2012). Teth. *Vakblad van de Nederlandse Beroepsvereniging van Hypnotherapeuten*, 8.
- de Kloet, E., Joëls, M., & Holsboer, F. (2005). Nature reviews Neuroscience 6. *National Center for Biotechnology Information, U.S. National Library of Medicine*, 463-475.
- de Vries, D. (2010, November 27). Affect Regulation And Trauma: A Sensorimotor Approach. *Pessotherapie artikel*, p. 93. Retrieved from <http://www.pessotherapie.nl/wp-content/uploads/2014/09/Tijdschrift-voor-Pesso-psychotherapie-2011.pdf#page=26>: <http://www.pessotherapie.nl/wp-content/uploads/2014/09/Tijdschrift-voor-Pesso-psychotherapie-2011.pdf#page=26>
- de Vry, J. (2012, April 27). *PW Magazine*. Retrieved from <http://www.pw.nl>: <http://www.pw.nl/nieuws/2012/neurotrofines-essentieel-voor-werking-van-antidepressiva>
- Elling, A. (2007). *Het voordeel van thuis spelen: Sociale betekenissen en in-en uitsluitingsmechanismen in sportloopbanen*. 's-Hertogenbosch, Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut, Arko Sports Media.
- Ellis, C., & Thompson, D. (1986). *Stress: Can we cope?* New York: Time.
- Erikson, E. H. (1968). Identity: Youth and crisis. *Norton*, 75.
- Figley, C. (1988). Toward a field of traumatic stress. *The International Society for Traumatic Stress Studies*, 3-16. Retrieved from Toward a field of traumatic stress.

- Fishbein, M. (2010). In predicting and changing behavior: The reasoned action approach. *Psychology Press*.
- Fuller, A. &. (2005). Older and wiser?: workplace learning from the perspective of experienced employees. *International Journal of Lifelong Education*, 24 (1), 21-39.
- Gelinck, R. (2018, April 5). *AllesoverSport*. Retrieved from Kenniscentrum Sport: <https://www.allesoversport.nl/artikel/hoeveel-moet-je-bewegen-volgens-de-beweegrichtlijnen/>
- Gijzen, C., Marko, J., & Merckelbach, H. (2008). Acute stress, cortisol en het geheugen: hoe hangen ze samen? In C. M. Gijzen, *Acute stress, cortisol en het geheugen: hoe hangen ze samen?* (pp. 9-14). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1618 - 1637.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions. Strong effects of simple plans. . *American Psychologist*, 54, 493–503.
- Gooskens, W., & van den Dool, R. (2017). *Sportdeelname en opleidingsniveau*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Grosman, L. (2005, Januari 16). *Content Time*. Retrieved from Time Inc: <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1018089,00.html>
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. . *Applied Psychology*, 53(4), 541–555.
- Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengineering the Corporation (Engels) - A manifesto for business revolution*. Boston, Massachusetts: Nicholas Brealey Publishing.
- Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33, 137–163.
- Heartfulness. (2018, Mei 26). *Levensstroom*. Retrieved from heartfulness: [https://heartfulness.be/Hartcoherentie/cognitieve\\_emotionele\\_brein.html](https://heartfulness.be/Hartcoherentie/cognitieve_emotionele_brein.html)
- Heijst, A. v. (2008). *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*. Utrecht: Boekencentrum.
- Hek, H., & van der Plomp, H. (1997). Occupational stress management programmes: a practical overview of published effect studies. *Occup. Med.*, 47:133 – 41.
- Hersenstichting Nederland . (2016, Juni). Hersenen en beweging. *Hersenstichting Nederland*, 5. Retrieved from <http://leefstijlcoachwageningen.nl>: <http://leefstijlcoachwageningen.nl/wp-content/uploads/2012/06/Hersenen-en-bewegen-folder.pdf>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50 (1), 42-47.
- His. (1895). Die anatomische Nomenclatur. Nomina Anatomica. Der von der Anatomischen Gesellschaft auf ihrer IX. Versammlung in Basel angenommenen Namen. *Verlag von Veit & Comp.*



- Hortobágyi, T. (2013, September 30). <https://www.rug.nl>. Retrieved from RUG: <https://www.rug.nl/news/2013/09/29-tibor-hortobagy>
- Houten, v. J., & Hermsen, R. (2012). *Nieuwe levensfase, nieuwe sport?* Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Ijbema, R. (2015). *Het waardierend werkboek*. Nieuwekerk aan den IJssel: Gelling Publishing.
- Intermediair, N. S. (2017, November 16). *GGZ Nieuws*. Retrieved from Nu.nl: <https://www.ggznieuws.nl/home/10-procent-hoogopgeleide-werknemers-loopt-risico-op-burn-out/>
- 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*, Vol. 13(1): 83-100.
- Janssens, T. (2015, Februari 11). *GGZ Nieuws*. Retrieved from GGZ : <https://www.ggznieuws.nl/home/hoe-stress-je-brein-letterlijk-doet-krimpen/>
- Jolles, J. (2014). Over de jonge teamsporter en diens neuropsychologische ontwikkeling. *Sportknowhowxl*, <http://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/85006/>.
- Jonker, G. (2009). *Trainbaarheid van primaire reacties*. Zwolle: Scriptie MCDM.
- Joosten, E. (2008). Systematic review of the effects of shared-decision making on patient satisfaction, treatment, adherence and health status. *Psychotherapy and psychosomatics*, 219-226.
- Kendler, K. (2005). Sex differences in the relationship between social support and risk for major depression: a longitudinal study of opposite-sex twin pairs. *American Journal of psychiatry*.
- Kenniscentrum Sport. (2017, Augustus 18). *AllesoverSport*. Retrieved from Kenniscentrum Sport: <https://www.allesoversport.nl/artikel/ase-model-van-attitude-sociale-invloed-en-eigen-effectiviteit-naar-intentie-tot-gedrag/>
- King, P. (2016, April 21). <https://www.quora.com>. Retrieved from <https://www.quora.com/https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-the-prefrontal-cortex-and-the-neocortex>
- Kok, G., de Vries, H., den Boer, D., Dijkstra, M., Gerards, F., Hospers, H., & Mudde, A. (1990). De rol van eigen-effectiviteit bij de beïnvloeding van gezondheidsgedrag. In A.P. Buunk, D. van Kreveld & R. van der Vlist (Red.), *Sociale psychologie en stereotypen*, VUGA, 140-157.
- Kortleve, V. (2007). Gedragsverandering-en-gespreksvoering-in-een-notendop. *Viaperspectief*, 20. Retrieved from <http://www.viaperspectief.nl>: <http://www.viaperspectief.nl/wp-content/uploads/2017/07/Gedragsverandering-en-gespreksvoering-in-een-notendop-1.3.pdf>
- Kraaykamp, G., Van Gils, W., & Van der Lippe, T. (2009). Working status and leisure. An analysis of the trade-off between solitary and social time. *Time & Society*, 18 (2-3), 264-283.
- Lee, I., & Paffenbarger, R. (2000). Associations of light, moderate and vigorous intensity physical activity with longevity. *Amer J Epidemiol*, 151:293-9.
- Levinson, D. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3-13.

- MacLean, P. (1985). Evolutionary psychiatry and the triune brain. *Psychological Medicine*, 15; 219-221.
- Marteau, T. (2009). Informed choice; a construct in search of a name. In G.E.A. Edwards, Shared decision making in healthcare. Achieving evidence based choice . *Oxford University Press*.
- Mary, A. (2005). *Comparing Children, Families and Risks - The emergence of a new developmental stage: 'Twynhood'?* Tampere: Tampere University Press.
- Meernink, I. (2014, Augustus 4). *Gezondheidsnet*. Retrieved from Gezondheidsnet: <https://www.gezondheidsnet.nl/spieren-en-gewrichten/10-verrassende-voordelen-van-sporten>
- Meuter, W. (2011, Juni 8). <https://ontwikkelenaarheelzijn>. Retrieved from Het cognitieve en het emotionele brein : <https://ontwikkelenaarheelzijn.wordpress.com/2011/06/08/het-cognitieve-en-het-emotionele-brein/>
- Miller, W. (2009). *Motiverende gespreksvoering in de gezondheidszorg. Gedragsverandering als je maar 7 minuten hebt*. Utrecht: Ekkesia.
- Ministerie van SWZ. (2017). Samen op weg naar Duurzame Inzetbaarheid. *Netwerk TNO Gezond en Veilig Werken*, 17.
- Ministerie van SZW. (2018, Mei 26). *Ministerie van Sociale Zaken (SZW)*. Retrieved from Arboportaal: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/zittend-werk>
- Ministerie van SWZ. (2018, Juni 6). *Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SWZ)*. Retrieved from <https://www.arboportaal.nl>: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkgever>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row .
- Mintzberg, H., & Lamel, J. (2009). *Strategie-safari* . Schiedam: Scriptum-Lannoo (Pearson Education).
- Mitchell, R., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853–886.
- Murphy, L. (1996). Stress management in work settings: a critical review of the health effects. *Am. J. Health Prom.* , 112.
- Paauwe, J. (2004 p. 68). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Panchal, S., & Jackson, E. (2007). Turning 30' transitions: Generation Y hits quarter-life. *The Coaching Psychologist*, 3(2), 46-51.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review Spotlight*, 15.
- Raeymaeckers, P. (2009). Meeting of Minds for Youth . *Breinvijzer*, 65.



- Rijksoverheid. (2017, November). <https://www.rijksoverheid.nl>. Retrieved from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gezondheid-en-preventie/nieuws/2017/11/28/staatssecretaris-blokhuis-vws-start-gespreksrondes-over-nationaal-preventieakkoord>
- Rijksoverheid. (2018, Juni 8). *Rijksoverheid*. Retrieved from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sport-en-bewegen/sport-bewegen-en-gezondheid>
- Robbins, A., & Wilner, A. (2001). *Quarterlife crisis: the unique challenges of life in your twenties*. New York: TarcherPerigee.
- Rosing, M. v., Scheel, H. v., & Scheer, A.-W. (2014). *The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM*. Burlington, Massachusetts: Morgan Kaufmann Publishers.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burn-out companion to study & practice (a critical analysis)*. London: Taylor & Francis Ltd.
- Scherder, E. (2015, November 17). <https://www.universiteitvannederland.nl>. Retrieved from <https://www.universiteitvannederland.nl>: [https://www.youtube.com/watch?v=Npm\\_7wd\\_aZ8](https://www.youtube.com/watch?v=Npm_7wd_aZ8)
- Scherder, E. (2017, Juni 9). *Bewegenvoorjebrein*. Retrieved from De Morgen: <http://www.bewegenvoorjebrein.nl/psychische-klachten-verminderen/burnout/effecten-van-stress-op-de-hersenen/>
- Scherder, E. (2018, Februari 2). *AllesoverSport*. Retrieved from Kenniscentrum Sport: <https://www.allesoversport.nl/artikel/bewegen-houdt-je-hersens-in-conditie>
- Seefeldt, V., Malina, R., & Clark, M. (2002). Factors Affecting Levels of Physical Activity in Adults. *Sports Medicine*, 32 (3), 143-168.
- Selye, H. (1979). *"Stress, cancer and the mind"*, P 11-27. New York: Plenum Press.
- Semmer, N. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *J. Work Environ Health*, 32; 6 : 515 – 27.
- Sesso, H., Paffenbarger, R. j., & Lee, I. (2000). Physical activity and coronary heart disease in men: The Harvard Alumni Health Study. *National Center for Biotechnology Information*, 102(9): 975-80.
- Shephard, R. (2001). Absolute and relative intensity of physical activity in a dose-response context. *Med Sci Sports Exerc*, 33(6) Suppl:400-18.
- Snelders, M. (2010). *Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die Human Resource managers toekennen aan bewegingsstimulering op het werk 'Pak uit, sportschoenen aan'*. Utrecht : Universiteit.
- Stanton, P. Y. (2010). Singing the same song: translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4): 567- 581.

- Stapleton, A. (2012). Coaching clients through the Quarter-Life Crisis: What works? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6, 130-145.
- Stegeman, H. (2007). Effecten van sport en bewegen op school: een literatuuronderzoek naar de relatie van fysieke activiteit met de cognitieve, affectieve en sociale ontwikkeling. *Mulier Instituut*.
- Taylor, S. (2007). Cultural differences in the impact of social support on psychological and biological stress responses. *Psychological Science*, 831-837.
- Tiessen-Raaphorst, A., & Haan, J. d. (2010). *Een leven lang betrokken bij sport*. Den Haag, 's-Hertogenbosch: Sociaal en Cultureel planbureau en W.J.H. Mulier Instituut.
- TNO. (2015, November 6). *Monitorarbeid*. Retrieved from Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO): <http://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/jongeren-werkstress-en-flexibele-arbeidscontracten>
- Uijen, A., & Bischoff, E. (2011). Conversiestoornis. *Huisarts en Wetenschap*, 5.
- Vakblad Arbo. (2016, November 17). *Arbo-Online*. Retrieved from Vakmedianet: <http://www.arbo-online.nl/gezond-werken/nieuws/2016/11/zo-gaan-werkgevers-om-met-werkdruk-10111160>
- van Burken, P. (2018, Mei 27). *PsychFysio*. Retrieved from <https://www.psychfysio.nl>: [https://www.psychfysio.nl/1\\_16\\_3/](https://www.psychfysio.nl/1_16_3/)
- Van den Dool, R. (2017). *Ontwikkeling sportdeelname naar leeftijd*. 's-Hertogenbosch: Het Mulier Instituut.
- van den Dool, R., Elling, A., & Hoekman, R. (2009). *Een beschrijving van actuele sportissues*. 's-Hertogenbosch, Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut, Arko Sports Media.
- Van den Reep, F. (2015). Brengen nieuwe businessmodellen ons verbondenheid en duurzaamheid? : De gevaren van het 'nieuwe delen. *Tijdschrift voor sociale vraagstukken*, Vol. 3, 15-17.
- van der Klink, J., & van der Terluin, B. (2005). *Psychische problemen en werk. Handboek voor een activerende begeleiding door huisarts en bedrijfsarts*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- van der Zee, E., Scherder, E., & Heuvelen, M. (2018, April 14). *Hersenstichting Nederland*. Retrieved from <http://leefstijlcoachwageningen.nl>: <http://leefstijlcoachwageningen.nl/wp-content/uploads/2012/06/Hersenen-en-bewegen-folder.pdf>
- van Everdingen, J., & van den Eerenbeemt, A. (2012). *Pinkhof Geneeskundig woordenboek*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- van Exel, N., de Graaf, G., & Brouwer, W. (2005). *Beelden van eigen gezondheid onder jongeren*. Rotterdam: Erasmus MC - Insitute for Medical Technology Assessment.
- van Kruchten, A. (2015, Augustus). Kunst van het Kiezen. *Wat heeft levenskunst te bieden aan jongvolwassenen?* Utrecht, Utrecht, Nederland: Universiteit van Humanistiek.
- van Praag, H., Kempermann, G., & Gage, F. (1999). Running increase cell proliferation and neurogenesis in the adult mouse dentate gyrus. *nature neuroscience*, 266-270.

- van Schijndel, E. (2012). "State of the Art Neurotransmitters" van pijn naar geluk . *Nutramin*, 64.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24, 356-373.
- Verheij, T. (2002). Meer bewegen Achtergronden, gevolgen en beleid. *Huisarts en Wetenschap*.
- Vermeulen, M., & Stolwijk, D. (2017). Samen opleiden in een veranderende omgeving. *Adviesdocument aan de PO Raad*, 1-15.
- Verplanken, B., & Faes, S. (1999). Good intentions, bad habits, and effects of forming implementation intentions. *European Journal of Social Psychology*, 29, 591–604.
- Vingerhoets, A. (2000). Wat is stress? . *Infertiliteit, gynaecologie en obstetrie anno 2000*, 7.
- Visser-Achtereekte, E. (2017). *Master of Science in Management* . Heerlen: Open Universiteit.
- Voorhoeve, J. (2016, September). <http://www.overondernemen.com>. Retrieved from [http://www.overondernemen.com: http://www.overondernemen.com/hr/bestuur/invloed-hr-ontwikkelingen-op-managementteam](http://www.overondernemen.com/hr/bestuur/invloed-hr-ontwikkelingen-op-managementteam)
- Vuuren, T. v., Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. *Tijdschrift voor HRM*, 18.
- Weber, A., & Doelen, A. (2006). *Organiseren en Managen. Het 7S-model toegepast*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V. .
- Wetenschap.infonu.nl. (2009). Het geheugen; werking, ligging en functie binnen de hersenen. *wetenschap.infonu.nl*, <https://wetenschap.infonu.nl/anatomie/36609-het-geheugen-werking-ligging-en-functie-binnen-de-hersenen.html>.
- Willems, S. (2008). *Masterscriptie Stephanie Willems*. Utrecht: Universiteit van Utrecht.
- Wilmore, J. (2001). Dose-response: variation with age, sex, and health status. *Med Sci Sports Exerc*, 33(6)Suppl:622-34.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2017). *HRM: What's Next? Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*. Rotterdam & New York: Erasmus University & Cornell University.
- Zilles, K., & Rehkämper, G. (1994). *Funktionelle Neuroanatomie. Lehrbuch und Atlas (2. Auflage)*. Berlin/Heidelberg/New York: Springer-Verlag.
- Zwier-Kentie, M. (2013, November 20). *NVVR*. Retrieved from *NVVR*: <https://wiki.nvvr.nl/artikel/13965/Waarderend-Onderzoeken>

Bijlage I: The Integrated Model for Behavioural Change (I- Change model)

Bijlage II: Opzet van de interviews

Bijlage III: Vragenlijst sport- en beweggedrag jongvolwassenen