

Scriptie



In hoeverre beïnvloedt lichamelijke activiteit het innovatieklimaat binnen Setpoint Integrated Solutions?

Sanne Geurds en Thomas Rooijackers
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Sport, Gezondheid en Management
474915 & 462406

Afstudeerbegeleider: Jelle Schoemaker
Praktijkbegeleider: Pete Miles
Versie: 1

SAMENVATTING

Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen op het gebied van integrale gezondheid aan Pete Miles, accountmanager van Setpoint, door op basis van praktijkonderzoek aan te tonen in hoeverre lichamelijke activiteit invloed heeft op het innovatieklimaat binnen Setpoint. Daarnaast wordt de lichamelijke activiteit en de beweegbehoefte van het personeel in kaart gebracht. Setpoint is gevestigd in de Staat Louisiana in de Verenigde Staten.

In het theoretisch kader wordt de afhankelijke variabele, het innovatieklimaat, geoperationaliseerd naar een zevental aspecten: innovatiegericht leiderschap, diversiteit, kennisdeling en kruisbestuiving, tijd voor creativiteit, intern ondernemerschap, uitdagende doelen en tolerantie voor mislukking. Deze aspecten worden op individueel- en organisatorisch niveau getoetst. De onafhankelijke variabele, lichamelijke activiteit, houdt in: lichamelijke activiteit is tenminste vijf dagen in de week 30 minuten matig intensief bewegen of tenminste drie dagen in de week 25 minuten intensief bewegen. Beiden in combinatie met twee maal per week intensieve krachtoefeningen.

De methode van dit onderzoek is kwantitatief. Door middel van een online vragenlijst is informatie verkregen. De onderzoekspopulatie bestaat uit 68 kantoormedewerkers inclusief het management. Een response is bereikt van 59 medewerkers. Dit betekent een non-response van 13%.

De resultaten geven weer dat maar liefst 63% van de respondenten niet aan de Amerikaanse beweegnorm voldoen. Met name wekelijkse krachtoefeningen, als knock-out criteria van de gecombineerde Amerikaanse beweegnorm, scoort met 39% erg laag evenals matig intensief bewegen (30%). Na het toepassen van de Spearman test in SPSS blijkt op meerdere niveaus geen relaties te bestaan tussen lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat binnen Setpoint. Het is duidelijk dat lichamelijke activiteit niet het aangewezen middel is om het innovatieklimaat binnen Setpoint te bevorderen.

De operationalisatie van de aspecten van het innovatieklimaat kan ter discussie gesteld worden aangezien hierbij geput is uit diverse vragenlijsten uit meerdere bronnen. Een tweede punt van discussie is de sociaal wenselijkheid van de antwoorden. Ondanks herhaaldelijk aandacht voor het reduceren van sociaal wenselijkheid, is dit binnen het onderzoek in een bepaalde mate aanwezig. Vanuit de resultaten worden aanbevelingen gegeven richting het management van Setpoint. De eerste aanbeveling is blijvend en gericht aandacht schenken aan lichamelijke activiteit binnen de organisatie, met name voor krachtoefeningen. Daarnaast is het belangrijk om structureel focus te leggen op het versterken van het innovatieklimaat. Tot slot is aan te bevelen het bewegen en innoveren te combineren. Wat is mooier dan dat bewegen niet alleen goed is voor een gezond lichaam, maar ook voor een creatieve geest en daarmee voor een innovatief en levenskrachtig bedrijf. Kortom: een gezonde geest in een gezond lichaam in een gezond bedrijf.

VOORWOORD

Afstuderen op zich is een avontuur, maar om dit in de Verenigde Staten uit te voeren binnen Setpoint maakte het voor ons extra bijzonder. Afgelopen halfjaar hebben we onder erg prettige omstandigheden gewerkt met name op locatie Baton Rouge, gevestigd in Louisiana. Hier hebben wij onze bachelor scriptie, voor de opleiding Sport, Gezondheid en Management geschreven. Het was een geweldige ervaring om direct vanuit de schoolbanken in dit land de praktijk in te gaan.

Richting de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen gaat speciale dank uit naar Jelle Schoemaker, onze afstudeerbegeleider die ons ten alle tijden van feedback heeft voorzien. Daarnaast willen we Desiree van de Lisdonk, onze meelezer, bedanken voor haar hulp en kritische blik.

Binnen Setpoint willen we als eerst Pete Miles, onze supervisor, bedanken voor de begeleiding tijdens ons verblijf. Ook een speciaal dankwoord aan het managementteam onder leiding van CEO Joey Jobe. De mogelijkheden en faciliteiten die zijn aangeboden waren overweldigend. Tenslotte willen we Dustin Anderson, marketing director, bedanken voor zijn enthousiasme, het sparren en zijn positieve, constructieve feedback.

Als laatste willen wij natuurlijk even stilstaan bij onze families. Het is onvoorstelbaar hoeveel ze ons hebben gesteund tijdens zowel de voorbereidingen en het verblijf in de Verenigde Staten. Een prachtige ervaring die we niet zonder hun vertrouwen hadden kunnen beleven.

Augustus 2014,

Sanne Geurds en Thomas Rooijakkers

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Projectkader	6
1.2 Doelstelling	6
1.3 Vraagstelling	7
1.4 Onderzoeksmodel en conceptueel model	7
1.5 Verantwoording en relevantie	8
1.6 Leeswijzer	8

Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader

2.1 Innovatie.....	9
2.2 Innovatieklimaat.....	10
2.2.1 Innovatiegericht leiderschap.....	12
2.2.2 Diversiteit.....	13
2.2.3 Kennisdeling en kruisbestuiving.....	14
2.2.4 Tijd voor creativiteit.....	14
2.2.5 Intern ondernemerschap.....	15
2.2.6 Uitdagende doelen.....	16
2.2.7 Tolerantie voor mislukking.....	17
2.3 Lichamelijke activiteit.....	18
2.3.1 Definitie van lichamelijke activiteit.....	18
2.3.2 Domeinen van lichamelijke activiteit.....	18
2.3.3 Meetindicatoren van lichamelijke activiteit.....	19
2.3.4 Louisiana.....	20
2.3.5 Interventies lichamelijke activiteit op de werkvloer.....	20
2.4 Vooronderzoek lichamelijke activiteit.....	21
2.5 Mogelijke relaties tussen lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat.....	22
2.6 Focus.....	24
2.7 Conclusie.....	24

Hoofdstuk 3. Methode

3.1 Onderzoekspopulatie en steekproef.....	26
3.2 Onderzoekdesign en procedure.....	26
3.3 Meetinstrumenten.....	26
3.4 Dataverwerking en analyse.....	28
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....	28

Hoofdstuk 4. Resultaten

4.1 Resultaten lichamelijke activiteit.....	30
4.2 Resultaten innovatieklimaat.....	31
4.3 Relaties.....	37
4.3.1 Analyse verbanden diverse niveaus van het innovatieklimaat.....	37
4.3.2 Analyse verbanden diverse aspecten van het innovatieklimaat.....	38
4.3.3 Analyse hypothesen.....	39
4.3.4 Onderlinge relaties tussen aspecten van het innovatieklimaat.....	40

Hoofdstuk 5. Conclusie.....	41
Hoofdstuk 6. Discussie	
6.1 Theoretische relevantie.....	43
6.2 Praktische relevantie.....	43
6.3 Begrenzungen van het onderzoek.....	43
6.4 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	46
Hoofdstuk 7. Aanbeveling.....	47
Bibliografie	
Bijlagen	

Hoofdstuk 1. INLEIDING

In de literatuur is veel geschreven over de voordelen van gezond personeel voor de werkgever. Zo hebben werknemers met een actieve leefstijl minder kans op een depressie, scoren ze hoger op het cognitieve presteren en hebben ze over het algemeen meer zelfvertrouwen dan werknemers die niet voldoende aan lichaamsbeweging doen (Gerald, Blumenthal, Caspersen, & Chaitman, 1992). Daarnaast is veel onderzocht en daarmee beschreven over de hoge kostenpost die inactieve werknemers veroorzaken. Deze kostenpost bestaat grotendeels uit verzuim en medische kosten. Ook is overgewicht een sterke voorspeller voor vroege arbeidsongeschiktheid (Eysink, Reenen, & Lambooi, 2008).

Er is echter weinig bekend over de effecten van lichamelijke activiteit op het innovatieklimaat binnen organisaties. In veel organisaties speelt innovatie een belangrijke rol. Wanneer een positief effect van lichamelijke activiteit op het innovatieklimaat kan worden aangetoond, kan dit bijdragen aan het bestaansrecht van integraal gezondheidsbeleid van organisaties. Tevens draagt het wellicht bij aan organisatiedoelstellingen op het gebied van het innovatief vermogen van personeelsleden.

1.1 Projectkader

De organisatie waarin het onderzoek over de effecten van lichamelijke activiteit op het innovatieklimaat plaats zal vinden, is Setpoint in Baton Rouge, Louisiana. Setpoint is een dochterbedrijf van het Nederlandse PON Holdings B.V.

Setpoint is een productiebedrijf met voornamelijk laaggeschoold personeel. De organisatie kent ongeveer 500 medewerkers verspreid over vijftien verschillende locaties in de Verenigde Staten. De organisatie is marktleider op het gebied van totaaloplossingen voor complexe toepassingen van industriële kleppen, filters en analytische apparatuur. Innovatie, het blijven vernieuwen, is voor Setpoint ontzettend belangrijk en noodzakelijk.

Momenteel heeft de organisatie onvoldoende inzicht in de lichamelijke activiteit en de beweegbehoefte van het personeel. Deze ontbrekende informatie is wenselijk- noodzakelijk om een gezondere bedrijfsvoering te hanteren. Daarnaast vraagt de organisatie meer duidelijkheid omtrent de voordelen van personeel dat voldoende aan lichamelijke activiteit doet. De nadruk ligt hierbij op de invloed van lichamelijke activiteit op het innovatieklimaat.

1.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen op het gebied van integrale gezondheid aan Pete Miles, accountmanager van Setpoint, door op basis van praktijkonderzoek aan te tonen in hoeverre lichamelijke activiteit invloed heeft op het innovatieklimaat binnen Setpoint en door daarnaast de lichamelijke activiteit en beweegbehoeften van het personeel in kaart te brengen.

1.3 Vraagstelling

Heeft lichamelijke activiteit invloed op het innovatieklimaat binnen Setpoint?

Theoretische deelvragen:

- Wat is in de literatuur bekend over het innovatieklimaat binnen het bedrijfsleven?
- Wat is in de literatuur bekend over lichamelijke activiteit?
- Wat is in de literatuur bekend over de invloed van lichamelijke activiteit op het innovatieklimaat binnen een organisatie?

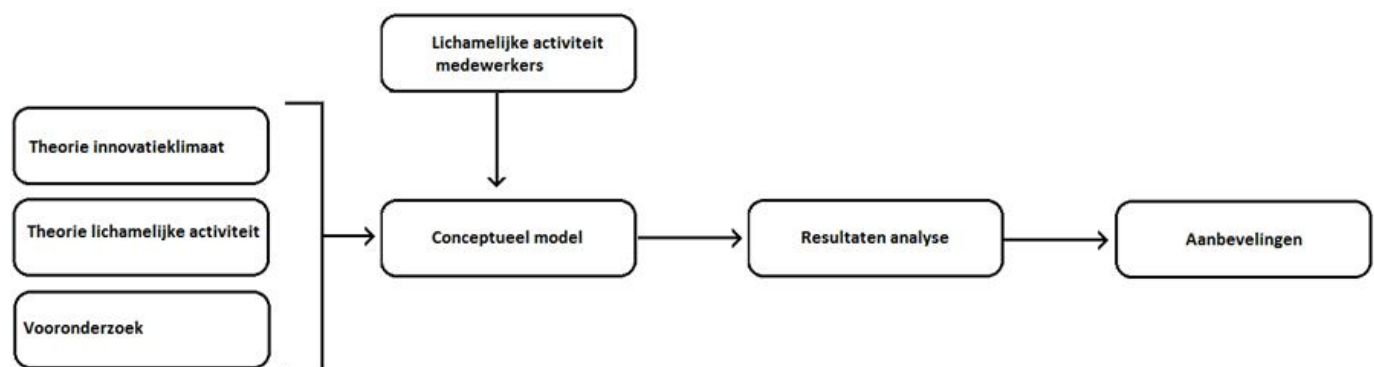
Empirische deelvraag:

- Bestaat er een relatie tussen lichamelijke activiteit van personeelsleden en hun innovatief vermogen?

Analytische deelvraag:

- Op welke manier beïnvloedt lichamelijke activiteit het innovatieklimaat?

1.4 Onderzoeksmodel en conceptueel model



Figuur 1. Onderzoeksmodel

Dit model wordt als volgt verwoord:

Een uitgebreide bestudering van de theorie van het innovatieklimaat, lichamelijke activiteit en het vooronderzoek levert hypothesen in de vorm van een conceptueel model. De lichamelijke activiteit van de medewerkers op locatie Baton Rouge vormt het overige onderzoeksobject. De resultaten van de confrontaties van de onderzoeksobjecten worden verwerkt en vervolgens geanalyseerd. Vanuit deze conclusie vloeien de aanbevelingen voort.



Figuur 2. Conceptueel model

In bovenstaande figuur wordt het mogelijk causale verband aangegeven tussen de twee variabelen. Hierin heeft lichamelijke activiteit dus invloed op het innovatieklimaat binnen een organisatie.

1.5 Verantwoording en relevantie

Dit onderzoek sluit direct aan bij het werkveld waartoe de SGM'er opgeleid wordt. De SGM'er is een ondernemende persoon die organisaties kan adviseren en doelgroepen kan voorlichten met betrekking tot gezondheid- en beweegprogramma's. "Vanuit een multidisciplinaire aanpak is hij/zij in staat om voorgestelde interventies zelf te implementeren, te coördineren en te begeleiden (HAN Sport en Bewegen, 2014)." Binnen deze context zullen tijdens dit onderzoek verschillende competenties verworven worden. Vanuit het competentieprofiel van SGM komen de volgende vaardigheden aan bod: managen, adviseren, professionele ontwikkeling, communiceren, begeleiden, ondernemen, gedrag veranderen, samenwerken en kennis ontwikkelen. Deze competenties komen ieder op een eigen manier terug in dit onderzoek en in de samenwerking met de organisatie.

De vraag van Setpoint is of lichamelijke activiteit bijdraagt aan het innovatieklimaat van de organisatie. In dit onderzoek wordt daarmee de koppeling gemaakt tussen een gezondheidsthema en een economisch- managementthema.

De opleiding Sport, Gezondheid en Management focust zich onder andere op integraal gezondheidmanagement en tevens op de verantwoording om gezondheid te implementeren binnen organisaties. Dit vertaalt zich onder andere in vaardigheden vanuit het competentieprofiel van de opleiding. Binnen dit onderzoek is met name aandacht voor de vaardigheden: adviseren, managen, professionele ontwikkeling en samenwerken. De resultaten van dit onderzoek vormen een waardevolle input voor het SGM-werkveld omdat dit onderzoek alle drie de vlakken van de studie SGM bestrijkt. Er wordt gekeken in hoeverre lichamelijke activiteit (Sport en Gezondheid) het innovatief vermogen van medewerkers kan beïnvloeden en daarmee een vast onderdeel kan worden binnen de algehele bedrijfsvoering (Management).

1.6 Leeswijzer

Ter vergemakkelijking van de leesbaarheid van deze scriptie zal kort toegelicht worden wat er achtereenvolgens aan bod zal komen. Het volgende hoofdstuk betreft het theoretisch kader, hierin wordt aandacht besteed aan bestaande theorieën, begrippen en literatuur met betrekking tot het onderzoeksonderwerp. In hoofdstuk drie zal de methode van dit onderzoek beschreven worden, onder andere worden de strategie, de gehanteerde instrumenten, de populatie en de steekproef beschreven. Vervolgens zullen in hoofdstuk vier de onderzoeksresultaten in kaart worden gebracht. De conclusies van de analyse in hoofdstuk vijf geven antwoord op de hoofdvraag en de analytische deelvragen.

Na de conclusie is er een discussie geschreven; in dit zesde hoofdstuk zal teruggekoppeld worden naar de doelstelling van het onderzoek. Daarnaast zal er beschreven worden wat de relatie is tussen de conclusie en het theoretisch kader en zullen de praktische en theoretische relevantie onderbouwd worden. Tenslotte zal in het afsluitend zevende hoofdstuk aanbevelingen worden gedaan richting de organisatie.

Hoofdstuk 2. THEORETISCH KADER

De begrippen 'innovatie' en 'innovatieklimaat' zullen in deze paragraaf toegelicht worden aan de hand van literatuur. Voornamelijk de afhankelijke variabele, het innovatieklimaat, zal uitvoerig worden beschreven. De operationalisatie van dit begrip is uiterst belangrijk voor het onderzoeksproces. Het innovatieklimaat wordt opgedeeld in een zevental aspecten.

2.1. Innovatie

Het laatste decennium komt het begrip 'innovatie' steeds meer voor in kranten, artikelen en andere publicaties. De populariteit van dit begrip wordt bevestigd door Google. Bij de Nederlandse zoekterm 'innovatie' verschijnen drie miljoen hits en bij de Engelse zoekterm 'innovation' ruim 127 miljoen hits. In veel artikelen en boeken wordt verwezen naar de Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter als grondlegger van het begrip 'innovatie' in het jaar 1912. In het boek van van der Voort en Oormondt (2011) wordt deze definitie als volgt aangehaald: "Hij [Schumpeter] stelt dat enkel het tot stand brengen van nieuwe combinaties ('neuer Kombinationen') van zowel technologisch als niet-technologische kennis uiteindelijk nieuwe waarde kan creëren. Nut is de essentiële voorwaarde voor echte innovatie" (p.4). Waar Schumpeter een vrij abstracte definitie geeft van het begrip 'innovatie', zijn er de laatste jaren steeds meer definities ontstaan die meer praktisch voortborduren op deze definitie uit het jaar 1912.

Enkele in de literatuur te vinden definities van het begrip 'innovatie' zijn:

- Een sprongsgewijze verandering in de product-markt-technologiecombinatie(s) van bestaande (industriële) bedrijven (Buijs, 1984).
- Verandering van de dingen die een organisatie aanbiedt (product- en dienstinnovatie) of de manier waarop zij dit creëert en aflevert (procesinnovatie) (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2009).
- Vernieuwing die neerslaat in producten, diensten, processen of organisatievormen (Ministerie van Economische Zaken, 2004).
- Het vermogen van elke speler in het systeem om het dynamische evenwicht van de markt te verstoren door een nieuw product of dienst te introduceren dat een segment van klanten vindt die daarvoor wilt betalen (Bijlsma, 2011).
- De totale verzameling activiteiten die leidt tot de introductie van iets nieuws, resulterend in het verbeteren van het verdedigbare concurrentievoordeel van een bedrijf (Bijlsma, 2011).
- Alle activiteiten die gericht zijn op vernieuwing in een bedrijf (Centraal Bureau voor Statistiek, 2014).

De bovenstaande definities van innovatie overlappen voornamelijk in het feit dat ze gericht zijn op groei en de introductie van nieuwe ideeën. In de theorie wordt het genereren van nieuw aanbod dat uitbreiding in een nieuwe klantengroep en nieuw aanbod voor bestaande klanten realiseert, omschreven als het doel van innovatie (Bijlsma, 2011).

Huizingh (2011) is het meest kort en krachtig en sluit naadloos aan bij de theorie van Schumpeter uit het jaar 1912; het gaat om iets nieuws dat van waarde moet zijn en vooral nuttig. Het Ministerie van Economische Zaken (2004) geeft een meer brede interpretatie van het begrip. Dit gebeurt door een toelichting te geven van de gebieden van innovatie en daarmee wordt het begrip in een goede brede context gezet. Binnen dit onderzoek zal er een combinatie worden gemaakt van deze twee definities en daarmee luidt de werkdefinitie van het begrip 'innovatie' in dit onderzoek als volgt:

"Innovaties zijn nuttige vernieuwingen die neerslaan in producten, diensten, processen of organisatievormen."

2.2 Innovatieklimaat

Waar de begrippen 'innovatie' en 'innovation' veel hits op het web (Google) scoren, geldt dat aanzienlijk minder voor de begrippen 'innovatieklimaat' en 'innovationclimate', met respectievelijk 10 en 72 duizend hits. Dit gegeven bevestigt dat het onderwerp innovatieklimaat minder bekend en minder onderzocht is. De werkdefinitie die binnen dit onderzoek gehanteerd wordt, is geïnspireerd op de definitie afkomstig van John C. Ronquillo (2011) in een studie over het innovatieklimaat binnen de overheid en non-profit organisaties. Ronquillo (2011) omschrijft het innovatieklimaat als volgt:

"An innovation climate, ,is an atmosphere within an organization that fosters and propagates creative mechanisms to achieve organizational outcomes and has in place various traits among organization members that are conducive to creative and innovative ideas (p.11)."

De werkdefinitie voor het begrip 'innovatieklimaat' binnen dit onderzoek luidt:

"Het innovatieklimaat is de sfeer binnen een organisatie die mechanismen in de bedrijfsvoering en eigenschappen van medewerkers bevordert en propageert, die gericht zijn op creativiteit en innovatie als dragers van een concurrerend bedrijfsresultaat."

Een recente voorloper in het onderzoek naar het innovatieklimaat is emeritus professor Goran Ekvall van de Lund University in Zweden. Em. prof. dr.G. Ekvall heeft al vanaf de jaren '70 en '80 onderzoek gedaan naar de organisatiefactoren rond creativiteit en innovatie. Binnen zijn theorie richt hij zich op een set van tien dimensies verdeeld over drie thema's. Ekvall (1996) vat de set van tien dimensies als volgt samen:

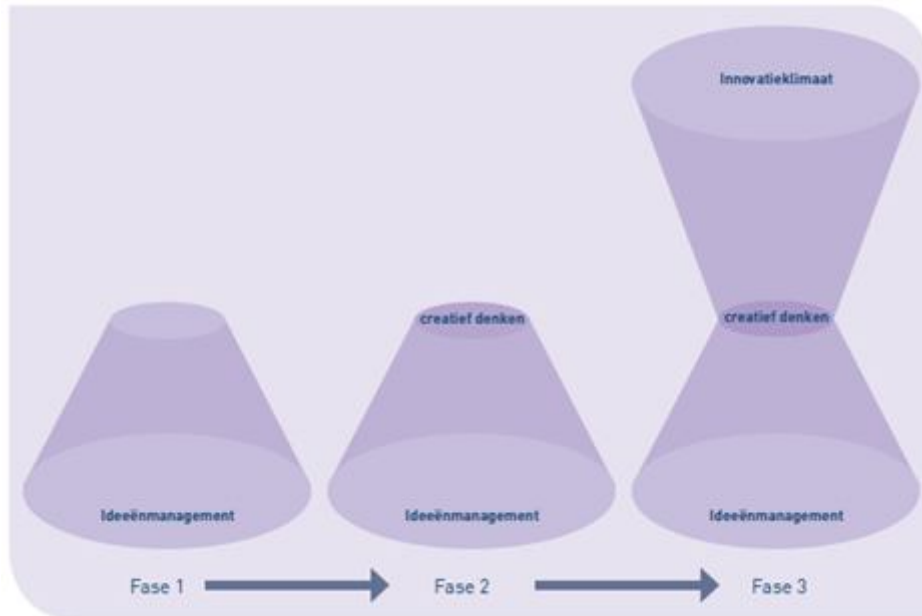
"Resources: Idea Time; Idea Support; Challenge and Involvement Personal
Motivation: Trust and Openness; Playfulness and Humor; Absence of Interpersonal Conflicts
Exploration: Risk-taking; Debates About the Issues"

Bij dit alles legt hij een sterk accent op creativiteit en innovatie is daar een vertaling van. Waar Ekvall (1996) creativiteit als vertrekpunt heeft, zal binnen dit onderzoek gekozen worden voor innovatie als vertrekpunt. Binnen dit onderzoek zal vanuit de basis gewerkt worden met 'het Zandlopermodel' van Prof. Dr. J. Gaspersz (2013b). Het model is gepubliceerd in het Groot Innovatie Modellenboek (Kwakman & Smeulders, 2013) en vertrekt vanuit een actueel concept van innovatie en met name het innovatieklimaat. Kwakman en Smeulders (2013) spreken over een 'totaalkijk op het innovatieproces' waarbij het model een faciliterende werking kent voor het aangaan van een gesprek

over de thema's innovatie en creativiteit. Daarnaast stellen ze dat het Zandlopermodel van Gaspersz zich uitstekend leent voor diagnostiek en het komen tot weloverwogen keuzes.

Het Zandlopermodel van Gaspersz (2013b) is opgedeeld in drie onderdelen, te weten:

- scheppen van een klimaat waar innovatief gedrag kan gedijen;
- versterking van het creatief denken;
- creëren van processen om ideeën te vangen, te waarderen, te selecteren en te realiseren.



Figuur 3. Fases Zandlopermodel (Kwakman & Smeulders, 2013, p. 237)

Daarnaast onderscheidt Gaspersz drie fasen in de ontwikkeling en toepassing van innovatie binnen organisaties. Hoe verder in de ontwikkeling en dus de fasering, hoe meer onderdelen van het Zandlopermodel worden toegepast.

Binnen fase 1 is enkel aandacht voor het opvangen en selecteren van signalen en ideeën voor innovatie; het is vooral een reactief proces. Fase 2 richt zich op het bieden van mogelijkheden voor totstandkoming van innovatie. Binnen deze fase is daarmee sprake van een actief proces; medewerkers moeten de mogelijkheid hebben om creatief te denken. Fase 3 staat in het teken van innovatie als corebusiness en daarmee het creëren van een innovatieklimaat. Er is sprake van een proactieve en integrale benadering, waarbij van binnen naar buiten gewerkt wordt; medewerkers worden gestimuleerd en uitgedaagd om tot creatieve ideeën te komen.

In Figuur 3 is te zien dat de ontwikkeling van innovatieve bedrijven van links naar rechts gaat. In de praktijk blijven de meeste bedrijven hangen in de fase van ideeënmanagement ('Fase 1'). Organisaties willen vaak wel reageren, maar zijn meestal niet actief bezig met het thema innovatie. Het werken en realiseren van een innovatief klimaat ('Fase 3') ligt voor veel bedrijven dan ook te ver. Binnen dit onderzoek zal aandacht zijn voor 'Fase 3'.

Gaspersz (2013b) deelt het ‘innovatieklimaat’ op in de volgende zeven kenmerken met bijbehorende beoordelingscriteria:

- innovatiegericht leiderschap,
- diversiteit,
- kennisdeling en kruisbestuiving,
- tijd voor creativiteit,
- intern ondernemerschap,
- uitdagende doelen,
- tolerantie voor mislukking.

Om binnen dit onderzoek tunnelvisie te voorkomen, is gezocht naar meerdere modellen ten aanzien van het innovatieklimaat naast het Zandlopermodel van Gaspersz (2013b). In de literatuur zijn echter geen vergelijkbare complete modellen rond het innovatieklimaat gevonden. Een mogelijke verklaring kan zijn dat het begrip ‘innovatieklimaat’ nog erg jong is. Om toch meer context te geven aan het te gebruiken Zandlopermodel van Gaspersz (2013b) zal in de volgende paragrafen juist dieper worden ingegaan op de afzonderlijke aspecten en kenmerken van het innovatieklimaat. Dit zal mede gebeuren aan de hand van vergelijkend literatuuronderzoek. Per kenmerk volgt een korte beschrijving van de kant van Gaspersz, een aanvullende discussie vanuit de literatuur, een schematisch overzicht van enkele definities en opvattingen en tot slot wordt de werkdefinitie geformuleerd waarmee binnen dit onderzoek gewerkt zal worden.

Opgemerkt zij dat Gaspersz (2013b) in zijn hoofdstuk over het Zandlopermodel in het Groot Innovatie Modellenboek (Kwakman & Smeulders, 2013) geen definities of omschrijvingen geeft van de gehanteerde zeven kenmerken van het innovatieklimaat; in eerdere publicaties heeft hij deze kenmerken wel uitgebreid beschreven en toegelicht. Onderstaand wordt hiervoor onder meer teruggerepen op de publicaties Concurrenieren met creativiteit (Gaspersz, 2006), Compete with creativity (Gaspersz, 2007) en Dagelijks innoveren (Gaspersz, 2013a).

2.2.1 Innovatiegericht leiderschap

Gaspersz spreekt in vroegere publicaties (Gaspersz, 2006, 2007) over creativiteitsgericht leiderschap, dat hij definieert als leiderschap dat medewerkers uitdaagt en ruimte biedt om met nieuwe ideeën te komen. Het accent ligt op ideevorming, open communicatie en meedenken. In de recente publicaties spreekt Gaspersz over innovatiegericht leiderschap (Gaspersz, 2013a, 2013b); dit gaat een stap verder, want daarbij gaat het om het stimuleren van mensen tot het zelf innoverende actie ondernemen, doorvertalen van creatieve ideeën naar het eigen werk en naar resultaten voor de organisatie. De essentie van innovatiegericht leiderschap is het denken in kansen en stimuleren van mensen met hun unieke creatieve talenten (Gaspersz, 2013a).

Leiderschap wordt vaak omschreven als een eigenschap van een persoon. Volgens Cohen en Bradford (2005) is een leider iemand die in staat is om anderen taken of activiteiten uit te laten voeren. Een ander kenmerk is dat een leider een duidelijke visie moet hebben op het realiseren van doelen die voor een groep zijn opgesteld (Forsyth, 2010). Volgens Fairhurst en Uhl-Bien (2012) komt leiderschap vaak terecht bij degene met de meeste persoonlijke kracht en uitstraling.

Naast het conventioneel leiderschap, dagelijks leiderschap, zijn leiders nodig die processen kunnen managen waarbij veranderingen binnen een organisatie noodzakelijk zijn. Aan innovatieleiders worden andere eisen gesteld dan aan conventionele leiders. Zo moeten innovatieleiders in ieder geval de volgende rollen bezitten: strateeg, ontwikkelaar van vermogens, verbinder en presteerder (Dijkstra, 2013).

De rol als verbinder komt tevens terug in overige literatuur waarin de rol als inspirator ook wordt aangehaald. Zo richt innovatief leiderschap zich ook op het bevorderen van de ruimte en tijd die vrijgemaakt kan worden voor bespreking van nieuwe ideeën van medewerkers (Koning & van Ravenhorst, 2011).

Om niet vanuit een tunnelvisie naar elk aspect te kijken, is binnen dit onderzoek gekeken naar meerdere verschillende definities. Deze verschillende definities staan allen weergegeven in bijlage 1.

De zelsamengestelde werkdefinitie luidt als volgt:

“Innovatiegericht leiderschap staat voor leiderschap waarbij invloed wordt uitgeoefend die verder reikt dan formele macht, gebaseerd is op vertrouwen en gericht is op het stimuleren van medewerkers om hun creatieve talenten in te zetten voor innovatieve bijdragen aan de organisatie.”

2.2.2 Diversiteit

Gaspersz ziet diversiteit als alle verschillen tussen mensen in denkstijlen, vakgebieden, vooropleiding, culturele en etnische achtergronden en persoonlijkheidskenmerken (Gaspersz, 2006). Uit de botsing van opvattingen en ervaringen kunnen originele ideeën ontstaan en nieuwe oplossingen gevonden worden (Gaspersz, 2007). Diversiteit bestrijdt verkokerd denken en vormt juist een goede basis voor creativiteit en innovatie (Gaspersz, 2013a).

Diversiteit is een steeds belangrijker onderdeel voor organisaties en met name voor het onderdeel Human Resources die verantwoordelijk is voor de werving en selectie van personeel. Baars (2010) bevestigt het opkomend belang met de woorden: “Diversiteit op de werkvloer is de nieuwe werkelijkheid”. In de literatuur zijn vele definities te vinden van het aspect ‘diversiteit’. Wat de definities gemeen hebben, is dat het aspect direct gerelateerd wordt aan het kenmerk verschillen en/of verscheidenheid. Diversiteit in de meest complete zin zegt iets over verschillen, verschillen op grond van etnische achtergrond, geslacht, politieke voorkeur en de manier van denken (Merckx & Hellemans, 2004). Huisman (1995) voegt daar aan toe dat het gaat om verscheidenheid van personen binnen een systeem. Door het omarmen van diversiteit op de werkvloer komen verschillende manieren van denken bijeen en kunnen nieuwe creatieve ideeën ontstaan.

De zelsamengestelde werkdefinitie luidt als volgt:

“Diversiteit staat voor alle aspecten waarop mensen binnen een systeem van elkaar verschillen en die kunnen bijdragen aan blikverruiming, creativiteit en innovatie.”

2.2.3 Kennisdeling en kruisbestuiving

Gaspersz noemt beide aspecten in samenhang, maar hij ziet ook duidelijke verschillen. Kennis is de basisstof voor creativiteit, die dan ook optimaal benut moet worden (Gaspersz J. , 2006). Er is veel persoons- of afdelingsgebonden kennis; deze impliciete besloten kennis moet expliciet gemaakt worden en dus breed en open beschikbaar (Gaspersz J. , 2013a). Dit is vooral kennisdeling. Kruisbestuiving is het bewust bij elkaar brengen van kennis uit heel verschillende disciplines om te zien of uit de uitwisseling en confrontatie nieuwe perspectieven ontstaan (Gaspersz J. , 2007). Kruisbestuiving is grensoverschrijdend.

Kennisdeling en kruisbestuiving vormen een steeds belangrijker onderdeel binnen organisaties. Centraal hierin staat het delen van informatie, ervaringen en het toewerken naar verbeteringen en de ontwikkeling van nieuwe producten en/of diensten. Van den Brink (2004) koppelt kennisdeling en kruisbestuiving direct aan innovatie en noemt dit ook wel 'lessons learned':

Het delen van 'lessons learned' vormt een belangrijke basis voor de continue verbetering van kwaliteit en innovatie: uit de synergie van het delen (over hiërarchische structuren, functies en geografische grenzen heen) ontstaan ideeën en 'neue kombinationen' voor intern en extern gerichte verbetering.

Van den Brink (2003) heeft al eerder onderzoek gedaan naar 'condities die kennisdelen faciliteren'. Binnen dit promotieonderzoek constateerde van den Brink (2003) dat kennisdelen en kruisbestuiving niet aan mensen in een organisatie kan worden opgelegd. Wat een werkgever wel kan doen is het faciliteren van de meest ideale condities waarin mensen overgaan tot kennisdeling. Met een goede facilitering vanuit de werkgever kan kennisdeling en kruisbestuiving bij de werknemers worden geactiveerd, wat vervolgens kan leiden tot kwaliteitsverbetering en nieuwe innovaties.

De zelfsamengestelde werkdefinitie luidt als volgt:

"Kennisdeling en kruisbestuiving staan voor een inspirerend proces waarbij het delen van kennis en ervaringen tussen verschillende personen, groepen en/of disciplines centraal staat, met als doel om uiteindelijk tot verbeteringen en nieuwe producten / diensten te komen."

2.2.4 Tijd voor creativiteit

Volgens Gaspersz vragen creatieve ideeën tijd en gelegenheid om te bespreken, uit te werken en experimenteren. Creativiteit wordt zelden spontaan urgent gevonden, maar is strategisch wel van groot belang (Gaspersz J. , 2006). Daarom is het nodig om heel bewust en gericht tijd vrij te maken voor creativiteit en de uitwerking ervan, breed in de organisatie (Gaspersz J. , 2007); anders blijven goede ideeën hangen en zullen niet leiden tot de gewenste innovatieve resultaten (Gaspersz J. , 2013a).

De definitie van het aspect 'creativiteit' wordt vanuit het oog van verschillende veel geciteerde auteurs het best omschreven door Amabile (1996) met de volgende woorden: "Het formuleren van nieuwe en bruikbare ideeën, processen, services of producten." Een belangrijke toevoeging hieraan is dat zij stelt dat creativiteit enkel beoordeeld kan worden door meerdere waarnemingen van

andere mensen die in staat zijn dit te beoordelen. Om deze woorden meer kracht bij te zetten beweert Shalley (2004) dat creativiteit enkel gemeten kan worden aan de hand van uitkomsten. De basis van creativiteit ligt bij het individu (McIntyre, Hite & Rickard, 2003). Creatief denken komt voor een groot gedeelte aan op persoonskenmerken in combinatie met creatieve gedachten (Baer, 1998).

Over deze specifieke persoonskenmerken die als basis dienen voor creatief denken zijn de onderzoekers het nog niet eens. Santanen & de Vreede (2004) zien divergent denken als basis, waar Weisberg (1990) juist expertise als basis ziet voor creatief denken. Er zal nog veel onderzoek plaatsvinden naar deze specifieke persoonskenmerken, maar dat veel bedrijven creativiteit gebruiken om tot innovatie te komen is een ding dat zeker is (Fillis & McAuley, 2000).

De zelfsamengestelde werkdefinitie luidt als volgt:

“Tijd voor creativiteit is tijd voor het formuleren, bespreken en uitwerken van nieuwe en toepasselijke ideeën, processen, services of producten, in de breedte van de organisatie.”

2.2.5 Intern ondernemerschap

Gaspersz omschrijft intern ondernemerschap als creativiteit in actie. Het gaat om een actieve opstelling, eigen initiatief en dadendrang (Gaspersz J., 2006). Intern ondernemerschap benut de mogelijkheden tot eigen initiatief binnen de organisatie voor de eigen ontwikkeling en voor de resultaten van het bedrijf (Gaspersz J., 2013a). Belangrijk is dat de organisatie voldoende ruimte, veiligheid en vrijheid biedt voor het najagen van dromen en tonen van lef (Gaspersz, 2007, 2013a) en daarmee voor de algemene ondernemersfilosofie ‘dromen, durven doen’ (Tiggelaar, 2010).

Intern ondernemerschap (intrapreneurship) is een aspect dat pas in 1985 is geïntroduceerd door de Amerikaanse ex-Gofferneur G. Pinchot. In de literatuur is weinig te vinden over het aspect ‘intern ondernemerschap’, dat op dit moment volop in ontwikkeling is. Pinchot (1985) beschreef intern ondernemerschap als de houding van werknemers die binnen een organisatie het initiatief nemen en zich verantwoordelijk voelen om tot nieuwe producten of diensten te komen die vervolgens ook winst opleveren. In de later ontwikkelde definities wordt daar meerdere malen aan toegevoegd dat het ook gaat om innovatief handelen en het inspelen op kansen. Over deze kansen zeggen Stevenson en Jarillo (1990) dat het gaat om een proces waarin zowel de werknemer als de organisatie kansen nastreven. Niet alle auteurs zijn van mening dat het direct gaat om het toewerken naar nieuwe producten of diensten. Weggeman, Kor en Wijnen (2000) hebben het over ‘zelfactualisatie’ waarbij het niet telkens gaat om het bezig zijn met nieuwe ideeën, maar om ondernemendheid, innovatief werken en een proactieve houding.

Intern ondernemerschap doe je niet alleen en hangt samen met de structuur van de organisatie. Hoe meer vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid, hoe meer kans dat de medewerker zijn of haar dagelijks werk creatiever en innovatiever inricht (van Waes, 2005).

De zelfsamengestelde werkdefinitie luidt als volgt:

“Intern ondernemerschap staat voor initiatiefrijk gedrag van medewerkers dat zich vertaalt naar (pro)actief bezig zijn met innovaties, het oppakken en realiseren van kansen, inclusief het nemen van risico's, optimaal gebruikmakend van mogelijkheden binnen de organisatie.”

2.2.6 Uitdagende doelen

Het stellen van uitdagende doelen vormt een belangrijk element in het proces rondom innovatie. Gaspersz (2006) stelt dat door het stellen van uitdagende doelen de creativiteit op scherp wordt gezet. Uitdagende leiden tot een gezonde spanning en deze spanning zorgt ervoor dat de medewerkers worden uitgedaagd om creativiteit in te zetten om tot goede oplossingen te komen. Gaspersz heeft een genuanceerde kijk op uitdagende doelen; het gaat om een evenwicht tussen te veel en te weinig uitdaging. Creatieve spanning kan heel productief zijn, maar kan ook negatief en verlamdend werken; deze afstemming luistert nauw en vraagt stuurmanskunst (Gaspersz J. , 2007). Ook ontevredenheid over de bestaande situatie kan creatieve spanning losmaken en daarmee stimulansen tot verbetering en vernieuwing; het zoeken van balans geldt ook hier (Gaspersz J. , 2013a).

Martinelli (2010) voegt daar aan toe dat uitdagende doelen zowel voordelen opleveren voor de werkgever als de werknemer. Voor de werknemers geldt dat men door middel van uitdagende doelen beter weet wat van hem/haar verwacht wordt en dat heeft een stimulerende werking. Voor de werkgever heeft het stellen van uitdagende doelen als voordeel dat werknemers gestimuleerd worden tot verhoogde arbeidsproductiviteit. Volgens Martinelli (2010) hebben uitdagende doelen een grotere effect dan het werken met een bonussysteem.

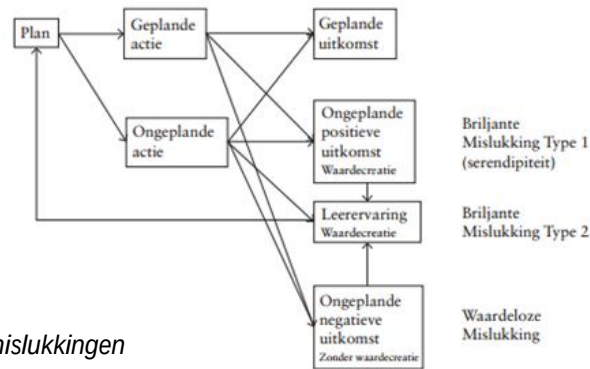
De zelfsamengestelde werkdefinitie luidt als volgt:

“Uitdagende doelen staan voor hoge prikkelende ambities en de wil om tot steeds betere resultaten te komen in een evenwichtig proces van creatieve spanning en verantwoord risico's nemen.”

2.2.7 Tolerantie voor mislukking

Gaspersz omschrijft tolerantie voor mislukking als het kunnen leren van fouten (Gaspersz J. , 2013a). Mislukkingen zijn het onvermijdelijke risico van experimenteren en van creativiteit en leveren nuttige feedback (Gaspersz J. , 2007). Belangrijk is dat deze 'lessons learned' snel en open binnen de organisatie beschikbaar komen, bijvoorbeeld in een database, zodat systematisch en organisatiebreed geleerd kan worden van fouten (Gaspersz J. , 2006). Een mislukking is in dat perspectief een uitgesteld succes (Gaspersz J. , 2013a).

Tolerantie voor mislukking is een begrip waar de laatste jaren steeds meer aandacht voor is binnen het bedrijfsleven. Ondanks dit groeiend inzicht zijn er veel bedrijven die enkel de beperkingen zien van mislukkingen binnen de organisatie. De reden hiervoor is dat veel bedrijven mislukkingen vooral zien als kosten en dat terwijl veel mislukkingen juist opbrengsten opleveren (Iske, Thijssens, de Grip, Boghans & van Gils, 2013). Iske, Thijssens, de Grip, Boghans & van Gils (2013) hebben een typologie ontwikkeld waarmee ze haarfijn verschillende gradaties van mislukken in kaart brengen:



Figuur 4. Typologie van mislukkingen

Ter ondersteuning van deze typologie voegen Iske, Thijssens, de Grip, Boghans & van Gils (2013) daar aan toe: “Mislukkingen zijn niet louter kosten zonder opbrengsten, maar vormen ook een vruchtbare bodem voor innovatie” (p.79). Deze later benoemde ‘briljante mislukkingen’ worden ingedeeld als ‘Mislukking Type 1’ en ‘Mislukking Type 2’. ‘Mislukking Type 1’ levert ‘onvoorziene vernieuwing’ op en ‘mislukking type 2’ levert interessante informatie op die in de toekomst gebruikt kan worden bij het nemen van nieuwe besluiten. Er is maar één (kleine) groep mislukkingen die als ‘waardeloze mislukking’ worden gezien en dat zijn de acties met ongeplande negatieve uitkomsten die geen waardecreatie opleveren. Iske, Thijssens, de Grip, Boghans & van Gils (2013) trekken de conclusie dat daarmee veel mislukkingen kunnen worden gezien als opbrengst in plaats van kostenpost.

De zelfsamengestelde werkdefinitie luidt als volgt:

“Tolerantie voor mislukking staat voor een werksfeer waarin ideeën en experimenten op prijs gesteld en gestimuleerd worden en waarin missers worden geaccepteerd en gezien worden als waardevolle leerervaring voor iedereen in de organisatie. Risico’s mogen, een mislukking is een stap dichterbij uitgesteld succes.”

In bijlage 2 wordt een samenvatting gegeven van bovenstaande theorie als geheel.

2.3 Lichamelijke activiteit

In deze paragraaf wordt de theorie van lichamelijke activiteit beschreven. De definitie, de domeinen en de meetindicatoren van lichamelijke activiteit komen aan bod. Daarnaast wordt kort beschreven wat de huidige situatie van Louisiana is, de Staat waarin de organisatie gevestigd is. Tenslotte zullen verschillende gezondheidsinterventies gericht op de werkplek omschreven worden die momenteel in Nederland worden ingezet.

2.3.1 Definitie van lichamelijke activiteit

Lichamelijk actief zijn is een gedragsvorm die niet altijd als doel heeft om gezondheidsbevordering te stimuleren. Zo komt het in verschillende omstandigheden en op verschillende manieren tot uiting (De Bourdeaudhuij & Bouckaert, 2000). Toch is de definitie van lichamelijke activiteit scherp geformuleerd.

Het Nationaal Kompas hanteert de volgende definitie:

“Elke krachtsinspanning van skeletspieren resulterend in meer energieverbruik dan in rustende toestand (Caspersen, Powell, & Christenson, 1985).”

De lichamelijke activiteit bestaat volgens deze theorie uit twee elementen, namelijk: lichamelijke beweging via de skeletspieren en energieverbruik dat continu verandert van hoog naar laag. Dit verhoogde energieverbruik resulteert in efficiënter werken van lichamelijke systemen, verlaagde kans op ziekten, meer controle op gewicht, verlaagde kans op een vroege dood en in het algemeen een verhoging van de kwaliteit van leven (Malina, Bouchard, & Bar-Or, 2004).

Er zijn verschillende manieren om lichamelijke activiteit van een persoon of een groep personen in te delen (U.S. Depart of Health and Human Services, 1996):

- Naar de context waarbinnen de activiteit wordt uitgevoerd
- Naar het type activiteit
- Naar de intensiteit waarmee de activiteit wordt verricht

2.3.2 Domeinen van lichamelijke activiteit

De fysieke activiteit kan ingedeeld worden binnen domeinen, deze slaan op de eerder benoemde context. De categorieën voor de context waarbinnen iemand actief is zijn: werk, school, huishouden, transport en vrije tijd (RIVM, 2013). De soort typen activiteiten, zoals in vorige paragraaf benoemd, vallen binnen deze domeinen.

In dit onderzoek zal gefocust worden op de activiteiten die vallen binnen de domeinen huishouden, transport en vrije tijd. De activiteiten van de medewerkers op de werkvloer worden buiten beschouwing gelaten.

2.3.3. Meetindicatoren van lichamelijke activiteit

Om te meten of een persoon voldoende lichamelijk actief is zijn nationale beweegnormen opgesteld. Zo bestaan in Nederland de Beweegnorm en de Fitnorm.

De Beweegnorm houdt in dat volwassenen dagelijks minstens een half uur minimaal matig intensieve lichamelijke activiteit verrichten, op minimaal 5 dagen per week.

Bij de Fitnorm geldt voor alle leeftijdscategorieën dat men ten minste drie keer per week gedurende minimaal 20 minuten zwaar intensieve activiteit verricht (NISB, z.d.).

Omdat het onderzoek in Amerika wordt uitgevoerd zal onderstaande Amerikaanse beweegnorm aangehouden worden (American Heart Association, 2013). Zie ook bijlage 3.

“Lichamelijke activiteit is tenminste vijf dagen in de week 30 minuten matig intensief bewegen of tenminste drie dagen in de week 25 minuten intensief bewegen, beiden in combinatie met twee maal per week intensieve krachtoefeningen.”

De krachtoefeningen bestaan uit 8-10 krachtoefeningen in 8-12 herhalingen, minimaal 2 keer per week (Stichting Beweegproducties).

Naast de normen verschilt lichamelijke activiteit in intensiteit. Rennen kost bijvoorbeeld meer inspanning dan wandelen. Intensiteit is te verdelen over licht, matig en zwaar (Haskell, Lee, Pate, Powell, & Blair, 2007):

- Bij licht intensieve lichamelijke activiteit is er geen sprake van verhoogde hartslag of versnelde ademhaling. Bijvoorbeeld ramen wassen, wandelen en strijken.
- Matig intensieve lichamelijke activiteit zorgt voor een verhoogde hartslag en een versnelde ademhaling. Bijvoorbeeld golf, fietsen en nordic walking.
- Iemand die zwaar intensief lichamelijk actief is gaat zweten en raakt buiten adem. Bijvoorbeeld tennis, hardlopen en voetbal.

Zowel subjectieve als objectieve meetinstrumenten kunnen ingezet worden om te meten of een persoon voldoende aan inspanning doet en met welke intensiteit dit gebeurt. Onder subjectieve meetinstrumenten vallen bijvoorbeeld beweegdagboeken en vragenlijsten. Objectieve meetinstrumenten zijn stappentellers, hartslagmeters en beweegmeters (RIVM, 2013).

Hiernaast is de intensiteit van de lichamelijke activiteit te meten in het aantal MET's. MET staat voor 'Metabolic Equivalent of Task' en wordt uitgedrukt in milliliter zuurstofverbruik per kilo lichaamsgewicht per minuut. Deze indeling geeft aan hoeveel inspanning een bepaalde activiteit kost ten opzichte van het energieverbruik in rust. (RIVM, 2013) Een persoon verbruikt in een rusttoestand 3,5 milliliter zuurstofverbruik per kilo lichaamsgewicht per minuut. De intensiteit van de activiteit verhoogt de MET-waarde. Zo scoort een licht intensieve training onder de 4 MET, een matig intensieve training tussen de 4 en 6,5 MET en een zwaar intensieve training boven de 6,5 MET.

2.3.4 Louisiana

Lichamelijke inactiviteit verhoogt het risico op het ontwikkelen van hart-en vaatziekten, diabetes, een hoge bloeddruk, obesitas en vroegtijdige dood (King, et al., 1995) (Hu, 2003). Verschillende factoren bepalen de mate van fysieke activiteit. Zo spelen sociale factoren en omgevingsfactoren een grote rol. Hierbij kan gedacht worden aan een laag opleidingsniveau, een laag sociaaleconomische status, criminaliteit en armoede (King, Castro, & Wilcox, 2000).

Omdat bovenstaande factoren invloed hebben op de mate van fysieke activiteit zullen in deze paragraaf de gegevens van Louisiana beschreven worden.

In de vorige paragraaf is de definitie van lichamelijke activiteit vastgesteld. Aan het eerste hoofdcriterium, vijf dagen in de week 30 minuten matig intensief bewegen of drie dagen per week 25 minuten intensief bewegen, voldoet 42 procent van de bevolking van Louisiana. Wanneer we het extra criterium, twee maal per week intensieve krachttraining, bekijken, voldoet slechts 23,9 procent van de bevolking van Louisiana hieraan.

Deze inactiviteit draagt bij aan 34,8 procent van de inwoners van Louisiana die overgewicht heeft en 34,7 procent die aan obesitas lijdt. (Centers for Disease Control and Prevention, 2012) Dit betekent dat meer dan 1,2 miljoen zwaarlijvige volwassenen in Louisiana wonen. Daarnaast zijn meer dan 1 miljoen volwassenen lichamelijk inactief op basis van de eerder genoemde norm.

Zoals eerder vermeld spelen sociale- en omgevingsfactoren een grote rol in de totstandkoming van de hoeveelheid lichamelijke activiteit die een persoon beoefent. De America's Health Ranking is een organisatie die gezondheidscijfers vrijgeeft met betrekking tot de staten van Amerika.

Een uitdaging is het verlagen van het aantal kinderen dat in armoede leeft in deze staat. Voor het derde achtereenvolgende jaar, is het percentage van kinderen dat in armoede leeft meer dan 30%.

De kracht van Louisiana is dat kleine verschillen in gezondheidstoestand bestaan naar opleidingsniveau. Een gerelateerd positief aspect is dat de afgelopen jaren, vanaf 2009, het percentage scholieren dat hun studie binnen vier jaar behaalt van 59,5 % tot 68,6% is gestegen (America's Health Rankings, 2013).

Overige informatie over Louisiana is te vinden in bijlage 4.

2.3.5 Interventies lichamelijke activiteit op de werkvloer

In Nederland worden veel interventies ontwikkeld op het gebied van lichamelijke activiteit op de werkvloer. In deze paragraaf worden eerst Nederlandse interventies beschreven die aansluiten op de vraag en het probleem binnen Setpoint. Deze interventies zijn afkomstig van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB, z.d.).

- **Bedrijfssport:** Deze interventie richt zich op de werkende bevolking tussen de 18 en 67 jaar, met een zittend beroep en een inactieve leefstijl. Het doel van de interventie is om met collega's te sporten. Hiervoor sluit het programma aan op de werktijden van de organisatie en dragen de werknemers een geschikte locatie aan. Vaak wordt de uitvoering van deze interventie overgenomen door sportbonden, sportverenigingen of fitnesscentra om zo de professionele begeleiding te waarborgen.

- Fietsen scoort: Wanneer deze interventie wordt ingezet worden medewerkers aangemoedigd om van en naar het werk te fietsen. De medewerkers krijgen een persoonlijk account waarin ze bijhouden hoe vaak ze naar het werk zijn gefietst. Werkgevers kunnen op basis van deze gegevens een beloning geven aan de werknemers die veel fietsend naar het werk komen.
- Fitness 2.0: De doelgroep van deze interventie zijn Inactieve volwassenen (18 jaar en ouder) met gezondheid- en/of beweegachterstand, die gemotiveerd zijn (weer) te gaan starten met sporten- en/of bewegen. Het concept bestaat uit een lidmaatschap dat mogelijk maakt om van het gehele locale sportaanbod gebruik te maken. Zo kunnen inactieve personen onder professionele begeleiding onderzoeken welke sport ze het meest aanspreekt.
- Stappa: Dit is een competitief concept dat binnen een organisatie kan worden uitgezet. In teams doen medewerkers mee aan een loopcompetitie. Online worden de stappen en activiteiten ingevoerd en bijgehouden.

In de literatuur worden nauwelijks interventies benoemd die concreet op het gebied van fysieke activiteit binnen bedrijven worden ingezet binnen organisaties in de Staat Louisiana. Wel bestaan nationaal ontwikkelde instrumenten die door organisaties gehanteerd kunnen worden om de interne organisatie te verbeteren op het gebied van gezondheid. Het meest voorkomende instrument is de 'CDC's LEAN Works! Leading Employees to Activity and Nutrition'. Het is een online bron dat interactieve tools aanbiedt ter preventie en het tegengaan van overgewicht op de werkvloer. Daarnaast geeft het programma inzicht in de huidige kosten aan de medewerkers met overgewicht en kan in kaart gebracht worden hoeveel bespaard kan worden wanneer gezondheidsinterventies worden ingezet (Centers for Disease Control and Prevention , 2011).

2.4 Vooronderzoek lichamelijke activiteit

Om tot een gedegen advies te komen richting Setpoint wordt binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van een vooronderzoek. Dit vooronderzoek houdt in dat gegevens verzameld worden van alle medewerkers van de locatie in Baton Rouge en van andere vestigingslocaties binnen de Verenigde Staten op het gebied van lichamelijke activiteit. Hiervoor wordt een vragenlijst ('De vitale medewerker') gehanteerd vanuit het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen. Deze vragenlijst meet de lichamelijke activiteit van de medewerkers op dit moment en brengt in kaart wat de behoeften zijn op het gebied van lichamelijke activiteit. Hierin worden tevens de verwachtingen richting de organisatie meegenomen. Betreffende vragenlijst is te vinden in de bijlagen als bijlage 5. Van alle locaties hebben 269 medewerkers de vragenlijst ingevuld. De resultaten van dit onderzoek vormen tevens de input voor de uiteindelijke aanbevelingen van het advies. Deze resultaten zijn bijgevoegd in bijlage 5.

Het aantal deelnemers aan het hoofdonderzoek 'lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat' omvat 68 personen; dat betekent ongeveer 13 procent van het totaal aantal deelnemers van het vooronderzoek 'lichamelijke activiteit'.

De conclusie van dit vooronderzoek is dat 63 procent van de respondenten niet voldoet aan de Amerikaanse beweegnorm. Voornamelijk het krachtaspect, als knock-out criteria binnen de norm, wordt nauwelijks beoefend. Van de ondervraagden antwoord 33 procent momenteel niet te sporten

maar wel de intentie hebben om binnenkort te starten. Daarnaast geeft 82 procent aan behoefte te hebben aan advies op het gebied van een gezonde leefstijl vanuit de werkgever. Dit geeft de relevantie aan van het invoeren van integraal gezondheidsbeleid. Wanneer gekeken wordt naar de verschillende sporten gaan de grootste voorkeuren uit naar korting voor een fitnesscentrum, lopen tijdens de lunch en gefaciliteerde sporten vanuit de organisatie.

2.5 Mogelijke relaties tussen lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat

De vorige paragrafen zijn ingegaan op de operationalisatie van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. In deze paragraaf wordt beschreven wat de mogelijke relaties zijn tussen deze variabelen. Ten aanzien van het begrip 'innovatieklimaat' zijn de zeven aspecten aangehouden. In de literatuur zijn drie aspecten gerelateerd aan lichamelijke activiteit. Omdat de samenhang tussen de overige vier aspecten van het innovatieklimaat in relatie tot lichamelijke activiteit niet eerder zijn beschreven, wordt in dit onderzoek uitgegaan van geen relatie met betrekking tot deze variabelen.

Innovatiegericht leiderschap

In de literatuur is geen direct verband beschreven tussen lichamelijke activiteit en innovatiegericht leiderschap. Wanneer dieper ingegaan wordt op het aspect lichamelijke activiteit zijn wel gegevens beschikbaar over coachende leidinggevers. Het blijkt dat wanneer iemand sportcoach is, hij/zij deze vaardigheden ook inzet op de werkvloer. Zo geeft een sportcoach feedback, moet hij kwaliteiten vrijmaken, verhoogt hij prestaties, moet hij met 'ondergeschikten' omgaan en het zelfvertrouwen bevorderen (Admiraal, 2010). De sfeer, motivatie, prestatie en het zelfvertrouwen worden van de werknemers ook hoger wanneer zij op een coachende manier worden aangesproken. Tenslotte ontstaan er meer creatieve ideeën omdat de werknemers worden aangestuurd op creatieve suggesties. (Westerbeek & Smith, 2005) Ondanks dat deze theorie meer gericht is op sport in teamverband dan op individuele lichamelijke activiteit, wordt verwacht dat alle medewerkers die lichamelijke actief zijn deze vaardigheden meekrijgen en meenemen naar de werkvloer.

Hypothese 1: *Lichamelijke activiteit heeft een positieve invloed op innovatiegericht leiderschap van de medewerkers van Setpoint.*

Diversiteit

De relatie tussen lichamelijke activiteit en diversiteit op de werkvloer is niet eerder beschreven.

Hypothese 2: *Lichamelijke activiteit heeft geen invloed op diversiteit op de werkvloer binnen Setpoint.*

Kennisdeling en kruisbestuiving

Uit theorieën blijkt dat wanneer werknemers samen sporten unieke netwerken ontstaan. Doordat werknemers vanuit verschillende lagen met elkaar sporten, verdwijnen de verschillen tussen de hoge en lage functies. Wanneer de werknemers samen sporten, leren ze elkaar kennen en zijn ze eerder geneigd om kennis met elkaar te delen (Burlot, Pierre, & Pichot, 2009).

Hypothese 3: *Lichamelijke activiteit, met name in groepsverband, heeft een positieve invloed op de kennisdeling en kruisbestuiving van de medewerkers van Setpoint.*

Tijd voor creativiteit

Colzato, Pannekoek & Hommel (2013) hebben recentelijk onderzoek gedaan naar het effect van lichamelijke activiteit op onder andere het aspect divergent denken. Binnen divergent denken, ook wel creatief denken genoemd, wordt aan medewerkers gevraagd om vanuit meerdere perspectieven een probleem te benaderen. Deze benadering kent als doel om tot meerdere creatieve antwoorden / oplossingen te komen (Clapham, 1997). Colzato, Pannekoek & Hommel (2013) stellen dat mensen die al veel aan lichamelijke activiteit doen, dit vooral moeten blijven doen om creatief te denken. Voor mensen die niet veel aan lichamelijke activiteit doen, geldt dat meer lichamelijke activiteit hen niet direct zal versterken in de mate van creativiteit en daarmee divergent denken. Vanuit onderzoek blijkt dus een verband te liggen tussen structurele lichamelijke activiteit en het aspect creativiteit. Hoe meer en structureel aan lichamelijke activiteit gedaan wordt, hoe hoger de mate van creatief potentieel. Colzato (2013) sluit af met de woorden: "Regelmatig bewegen zorgt voor een cognitieve stimulans die creativiteit op een goedkope en gezonde manier bevordert."

Hypothese 4: *Lichamelijke activiteit heeft een positieve invloed op creativiteit bij medewerkers die voldoende lichamelijk actief zijn van Setpoint.*

Intern ondernemerschap

De relatie tussen lichamelijke activiteit en intern ondernemerschap op de werkvloer is niet eerder beschreven.

Hypothese 5: *Lichamelijke activiteit heeft geen invloed op intern ondernemerschap binnen Setpoint.*

Uitdagende doelen

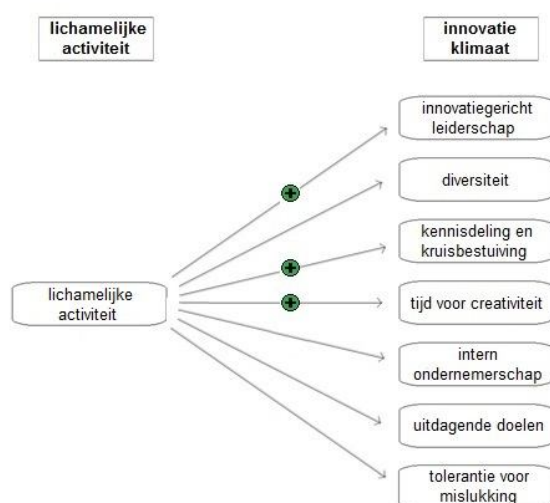
De relatie tussen lichamelijke activiteit en uitdagende doelen op de werkvloer is niet eerder beschreven.

Hypothese 6: *Lichamelijke activiteit heeft geen invloed op uitdagende doelen binnen Setpoint.*

Tolerantie voor mislukking

De relatie tussen lichamelijke activiteit en tolerantie voor mislukking op de werkvloer is niet eerder beschreven.

Hypothese 7: *Lichamelijke activiteit heeft geen invloed op tolerantie voor mislukking binnen Setpoint.*



Figuur 3. Conceptueel model.

2.6 Focus

Binnen dit onderzoek wordt nader ingezoomd op de afdeling management-staff. Concreet betekent dit dat de doelgroep binnen dit onderzoek zal bestaan uit 68 medewerkers, die de afdeling management-staff vormen binnen Setpoint, vestiging Baton Rouge. Naast de praktische haalbaarheid van dit onderzoek, waarin weinig tot geen uitlopmogelijkheden zijn in verband met onderzoek op een buitenlandse locatie, is wederom naar literatuur gezocht die deze keuze rechtvaardigt. Gaspersz (2006) stelt dat leiderschap van essentieel belang is voor het scheppen van een creatief klimaat; de invloed van leiderschap is voor 30 tot 60 procent verantwoordelijk voor de variatie in creativiteit in een bedrijf. Ook Huizingh (2011) ondersteunt deze keuze voor management en staf met de volgende woorden: “Om tot creatieve organisaties te komen is het belangrijk dat medewerkers doordrongen zijn van het belang van creativiteit. De topleiding speelt een grote rol bij het uitdragen van dit belang en het geven van het goede voorbeeld (p. 193).” Huizingh (2011) stelt dat het de rol van het management en staf is om medewerkers te stimuleren en enthousiasmeren; de medewerkers op deze afdeling hebben naar de rest van de organisatie een voorbeeldfunctie. Naast dit stimulerende aspect kan de managementstaf ook hoofdverantwoordelijk worden gehouden voor het organiserende aspect. Hierbij wordt bedoeld op het faciliteren; medewerkers moeten in alle opzichten ruimte krijgen om ook naar de stimulansen te kunnen handelen. Huizingh (2011) zegt hierover: “Daarnaast is het van belang om creatieve processen te faciliteren, want voor een aanzienlijk deel bepaalt de omgeving waarin je verkeert of je daadwerkelijk tot creatief gedrag komt (p. 193).” Deze twee aspecten staan nauw met elkaar in verband, het één gaat niet zonder het ander. Huizingh (2011) besluit zijn stuk over de rol van de managementstaf met het volgende statement: “Goede bedoelingen zijn onvoldoende (p. 193).”

2.7 Conclusie

Als conclusie worden in deze paragraaf de einddefinities van de gehanteerde variabelen weergegeven. Daarnaast geeft het een overzicht van de operationalisatie van de variabelen.

De afhankelijke variabele binnen dit onderzoek is het innovatieklimaat binnen Setpoint. Het innovatieklimaat is de sfeer binnen een organisatie die mechanismen in de bedrijfsvoering en eigenschappen van medewerkers bevordert en propageert, die gericht zijn op creativiteit en innovatie als dragers van een concurrerend bedrijfsresultaat. Dit innovatieklimaat bestaat uit een zevental aspecten: innovatiegericht leiderschap, diversiteit, kennisdeling en kruisbestuiving, tijd voor creativiteit, intern ondernemerschap, uitdagende doelen en tolerantie voor mislukking.

De werkdefinities van deze aspecten zijn voortvloeisel uit gehanteerde theorieën. De indicatoren van de zeven aspecten van het innovatieklimaat komen voornamelijk vanuit het Zandlopermodel van Gasperz (2013b).

De onafhankelijke variabele is lichamelijke activiteit. Lichamelijke activiteit wordt geoperationaliseerd aan de hand van de Amerikaanse beweegnorm. Deze houdt in dat een persoon tenminste vijf dagen in de week 30 minuten matig intensief beweegt of tenminste drie dagen in de week 25 minuten intensief beweegt, beiden in combinatie met twee maal per week intensieve krachtoefeningen beoefent.

Op de volgende pagina wordt de operationalisatie van de aspecten in een tabel weergegeven.

Tabel 8 Operationalisatie van de variabelen.

Dimensies	Aspecten	Indicatoren
<u>Innovatieklimaat</u>	• Innovatiegericht leiderschap - o Inzet creatieve vermogens - o Omstreden voorstellen - o Ondersteunen realisatie van ideeën - o Financiële ruimte voor uitwerking - o Wegnemen van belemmeringen - o Vieren van succes • Diversiteit - o Tolerantie afwijkende mening - o Diversiteit bij personeelswerving - o Inzicht motieven verloop • Kennisdeling en kruisbestuiving - o Informatie uitwisseling tussen alle lagen - o Multidisciplinaire teams - o Overleg externe partijen - o Contact tussen werknemers en externe - o Leren van voorlopende organisaties • Tijd voor creativiteit - o Mogelijkheid voor uitwerking organisatiebreed - o Organisatiebrede bijeenkomsten met innovatie als thema - o Organisatiebrede bijeenkomsten over ideeën genereren • Intern ondernemerschap - o Stimuleren en realiseren eigen initiatief van onderop - o Presentatievaardigheden - o Initiatiefnemers als rolmodel • Uitdagende doelen - o Hoge ambities - o Ruimte voor eigen doelen - o Uitdaging in dagelijks werk - o Innovatie en creativiteit als onderdeel taakafspraken • Tolerantie voor mislukking - o Risico's nemen als visie en durven mislukken - o Houding bij mislukken - o Beoordeling van fouten en mislukte projecten - o Leerwaarde van falen voor de organisatie - o Delen van leerervaringen uit mislukkingen	
<u>Lichamelijke activiteit</u>	• Bewegnorm Amerikaanse Hartstichting - o Vijf dagen in de week 30 minuten matig intensief bewegen of tenminste drie dagen in de week 25 minuten intensief bewegen - o Twee maal per week intensieve krachtoefeningen.	

Hoofdstuk 3. METHODE

3.1 Onderzoekspopulatie en steekproef

De totale populatie met betrekking tot dit onderzoek wordt gevormd door alle medewerkers van Setpoint van de locatie in Baton Rouge. Deze populatie bestaat uit 31 technici, 15 verkoop-medewerkers, 68 kantoormedewerkers (inclusief management), 5 magazijnmedewerkers en 14 medewerkers van de klantenservice. In het vorige hoofdstuk is onderbouwd dat de 68 kantoormedewerkers van de afdeling 'staff-management' en de managers de onderzoekspopulatie vormen. Alle 68 kantoormedewerkers (staff – management) zijn ondervraagd en daarmee is geen sprake van een steekproeftrekking. De leeftijdscategorie van de onderzoeksgroep is 23 – 67 jaar. Het aantal respondenten binnen deze onderzoekspopulatie bedraagt 59 van de 68 medewerkers. De respons in het onderzoek is daarmee 87 procent, de non-respons 13 procent.

3.2 Onderzoeksdesign en procedure

Dit is een primair onderzoek; dit betekent dat oorspronkelijke gegevens worden verzameld die specifiek zijn voor het onderzoeksproject. De dataverzameling is gestructureerd: van tevoren is duidelijk welke informatie noodzakelijk is. De gegevens worden verzameld in een kwantitatief onderzoek door middel van een zelf samengestelde, online vragenlijst.

De onderzoeksmethode is gericht op het toetsen van hypothesen door middel van cijfermatige informatie en statistische analyses. Het gehanteerde onderzoeksontwerp is een correlationeel design. Daarbij wordt onderzocht of de onafhankelijke variabele, lichamelijke activiteit, effect heeft op de gekozen afhankelijke variabele, het innovatieklimaat.

Bij het uitzetten van de vragenlijsten is gekozen om eerst face-to-face kennis te maken met alle respondenten en hen persoonlijk te informeren over dit onderzoek en bijbehorende vragenlijst. Pete Miles heeft een rondleiding door de organisatie gegeven en daarbij iedereen persoonlijk voorgesteld. De vragenlijst is vanuit de organisatie (afdeling communicatie) gecommuniceerd en uitgezet via SurveyMonkey, een online software voor het publiceren van vragenlijsten. Zie bijlage 7 voor de begeleidende brief ter ondersteuning van de online vragenlijst.

De ondervraagden hadden een week de tijd om de vragenlijst in te vullen. Op de helft van de week is een reminder gestuurd naar de medewerkers die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld. Verder hadden de ondervraagden de vrijheid om niet deel te nemen aan het onderzoek.

3.3 Meetinstrumenten

De benodigde gegevens worden verzameld door middel van een schriftelijke enquête, bestaande uit twee gekoppelde vragenlijsten:

- een vragenlijst met betrekking tot het innovatieklimaat, zijnde de afhankelijke variabele
 - een vragenlijst met betrekking tot lichamelijke activiteit, zijnde de onafhankelijke variabele
- In het onderzoek zijn beide vragenlijsten in één pakket aangeboden, ingevuld en terugontvangen, zodat de gegevens van beide lijsten per persoon gekoppeld verwerkt kunnen worden.

De vragenlijst over lichamelijke activiteit is daarnaast ook gebruikt voor een breed en globaal inventariserend onderzoek naar lichaamsbeweging in de gehele organisatie; deze vragenlijst is tevens uitgezet bij andere vestigingen van Setpoint in de Verenigde Staten. De resultaten van deze

inventarisatie worden separaat aan Setpoint aangeboden en staan verder los van dit onderzoek. Alleen voor de vestiging Baton Rouge, afdeling management-staff vindt koppeling plaats tussen deze vragenlijst en de vragenlijst omtrent innovatieklimaat, om zo de relatie tussen lichamelijke activiteit en innovatieklimaat te kunnen onderzoeken. Omdat de vragenlijst met betrekking tot het innovatieklimaat is ontwikkeld wordt deze hieronder nader toegelicht.

Vragenlijst innovatieklimaat

De zelf samengestelde vragenlijst bestaat uit 28 vragen. De zeven aspecten vanuit het Zandlopermodel (Gaspersz, 2013b) vormen de leidraad. Onder deze zeven aspecten komen telkens vier vragen terug. De eerste twee vragen vormen 'toetsende-vragen', waarbij gekeken wordt hoe de organisatie volgens de medewerkers met de verschillende aspecten van het innovatieklimaat omgaat. Deze twee vragen zijn letterlijke vragen vanuit de beschrijving van het Zandlopermodel (Gaspersz, 2013b). Deze eerste twee vragen geven een beeld van hoe het innovatieklimaat van het bedrijf eruit ziet en functioneert volgens de medewerkers.

De overige twee vragen kunnen worden gezien als 'meetvragen', waarbij wordt gekeken hoe de desbetreffende medewerker zelf als persoon met de zeven aspecten van het innovatieklimaat omgaat. Deze twee vragen per aspect zijn afgeleid uit bestaande vragenlijsten van Europese Unie (2014), Gramsberg-Hoogland, Deveer, & Leezenberg (2010), Lectoraat Innovatie Publieke Sector van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (2011), Chennamaneni (2006), Psychometric Tests en Lubberding & Lubberding (2010). Zie bijlage 7 voor het specifieke gebruik van de bronnen met betrekking tot de vragenlijst. Met vraag drie wordt de medewerker bevraagd op wat hij/zij zelf feitelijk doet aan dat aspect in zijn eigen werk. Vraag vier tot slot vraagt hoe de medewerker het desbetreffende aspect waardeert en/of wat hij/zij graag wil binnen dit aspect. Deze twee vragen geven een beeld van de mate waarin de desbetreffende medewerker gebruik maakt van en zich thuis voelt binnen het innovatieklimaat van de organisatie.

Samengevat is binnen de vragenlijst sprake van de volgende soort vragen per aspect van het innovatieklimaat:

- 1 en 2: Wat de organisatie eraan doet? Het beleid, de praktijk en de voorwaarden.
- 3: Wat de medewerker eraan doet? De competenties en toepassing/uitvoering daarvan.
- 4: Wat de medewerker ermee wil, nodig vindt en waardeert? De wensen, behoeften en prioriteiten, waardering en beoordeling.

Met name de scores op vraag drie en vier (individueel niveau) vormen waardevolle input voor het onderzoek naar de verschillen tussen medewerkers gekoppeld aan de variabele 'lichamelijke activiteit'.

De vragen dienen beantwoord te worden door middel van een kruisje, waarbij de scores oplopen van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'. De gebruikte 4-punts schaal (a, b, c, d) dwingt de respondent om een concrete keuze te maken en niet veilig in het midden te gaan zitten. Cijfers komen veel suggestiever over in vergelijking tot letters. De opzet van de vragenlijst is te vinden in bijlage 9 en 10.

3.4 Dataverwerking en analyse

Voor de analyse van de data zullen statistische toetsen toegepast worden. Hierbij wordt SPSS versie 22, een statistisch computerprogramma, gebruikt. Binnen dit onderzoek wordt gezocht naar een mogelijke relatie tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabele. Voor de dataverwerking zal dat betekenen dat gewerkt wordt met een samenhangtest.

De afhankelijke variabele, het innovatieklimaat, wordt op ordinaal meetniveau getoetst. De onafhankelijke variabele, de lichamelijke activiteit, wordt door middel van de vragenlijst op een ratio meetniveau getoetst. Bij het bepalen van de statistische toets is de afhankelijke variabele dominant. Doordat wordt uitgegaan van een ordinaal meetniveau zal een non-parametrische toets gehanteerd worden. Op basis van bovenstaande informatie zal de Spearman- test ingezet worden om de relatie tussen de variabelen te meten. Het is een correlatieel onderzoek.

Om tot een overzichtelijke weergave van de resultaten te komen, zal bij de dataverwerking worden toegewerkt naar grafieken met bijbehorende percentages. Deze percentages zullen worden gebaseerd op basis van de door de respondent toegekende scores aan elke vraag. De gekozen likert schaal kent een viertal keuzemogelijkheden en daarmee is per vraag een minimale score van 1 en een maximale score van 4 mogelijk. Uiteindelijk zullen de scores van alle respondenten bij elkaar worden opgeteld en door de maximaal te behalen totaalscore gedeeld worden. Op deze manier komt per aspect een eindscore uit waarop de medewerkers het aspect binnen de organisatie herkennen én een eindscore waarop de medewerkers het aspect herkennen als eigen vaardigheid.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit is de mate waarin het onderzoek de onderzoekers in staat stelt om geldige uitspraken te doen. Binnen een onderzoek kan zowel de interne validiteit als de externe validiteit gemeten worden. De interne validiteit heeft betrekking op het trekken van geldige conclusies specifiek voor de onderzoeksgroep. De externe validiteit gaat over generaliseerbaarheid. Binnen dit onderzoek is, gezien het nauw contextgerelateerde karakter, enkel aandacht voor de interne validiteit. Deze interne validiteit is afhankelijk van reactiviteit (sociaal wenselijk) en going native (te betrokken zijn bij het onderzoek).

Een onderzoek is valide wanneer geen systematische meetfouten aanwezig zijn. Wat betreft de communicatie wordt de vragenlijst anoniem uitgezet, met alle vrijheid voor de werknemers. Dit verlaagt het aantal medewerkers dat zal antwoorden vanuit geldende normen en verwachtingen die heersen binnen de organisatie. Binnen deze communicatie is ook het belang voor het individu en de organisatie benoemd. Doordat het voor beide partijen van belang is zal de sociaal wenselijkheid in mindere mate aanwezig zijn.

Naast deze gegevens moet de operationalisatie van de variabelen de informatie weergeven die onderzocht moet worden. Vastgesteld moet worden of het onderzoeksontwerp zoals dat is vastgesteld, hetzelfde is al het onderzoeksontwerp zoals het is bedoeld. Door bestaande theorieën, literatuur en vragenlijsten te hanteren zijn systematische meetfouten vermeden. Daarnaast zijn de theorieën en de literatuur vergeleken waarmee een uiteindelijke operationalisatie tot stand is gekomen. Constant is hier rekening gehouden met de doelstelling van het onderzoek.

Betrouwbaarheid van een onderzoek is de mate waarin herhaling dezelfde resultaten op zal leveren. Toevallige meetfouten, ook wel ruis, zijn de fouten die bij de betrouwbaarheid een indicatie geven. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is hoog omdat we iedereen binnen de onderzoeksgroep bevragen en daarmee is de kans erg groot om bij een volgende keer tot de zelfde resultaten te komen. De te onderzoeken groep binnen dit onderzoek bestaat uit medewerkers vanuit de afdelingen staff en management; het gaat in totaal om 68 medewerkers.

Behalve dat de gehele onderzoekspopulatie is ondervraagd, is de vragenlijst naar de e-mailadressen gestuurd die op kantoor gehanteerd worden. Het is niet zeker, maar wel waarschijnlijk dat alle ondervraagden de vragenlijst ook op kantoor hebben ingevuld. Dit betekent dat alle medewerkers onder dezelfde omstandigheden ondervraagd zijn.

Voordat de vragenlijst is uitgezet, zijn de vragen bekeken door meerdere mensen die niet gerelateerd zijn aan het onderzoek. Op deze manier is de interpretatie, opbouw en afstemming van de vragen kritisch besproken. Hierdoor zijn mogelijke onduidelijkheden vermeden.

De opzet van de enquête is gericht op een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutenmarge van 5%.

Hoofdstuk 4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven en vormen daarmee de antwoorden op de eerder gestelde empirische en analytische deelvragen. Hieronder zijn ze nogmaals benoemd:

- Bestaat er een relatie tussen lichamelijk actieve personeelsleden en hun innovatief vermogen?
- Op welke manier beïnvloedt lichamelijke activiteit het innovatieklimaat?

De resultaten van de onafhankelijke- en afhankelijke variabele worden eerst beschreven, vervolgens komen de relaties aan bod.

Van de 68 benaderde kantoormedewerkers (N=68) hebben 59 kantoormedewerkers de online enquête ingevuld. Hiervan zijn vijf respondenten verwijderd uit de database wegens onvolledigheid. Dit betekent dat de resultaten gebaseerd zijn op 54 respondenten (n=54).

Door de non respons en de onbruikbare gegevens treedt in deze steekproef een foutenmarge van 5%, berekend met de steekproefcalculator bij een betrouwbaarheidsniveau van 90%. Door de non respons en de onbruikbare gegevens treedt in deze steekproef een foutenmarge van 6,1% berekend met de steekproefcalculator bij een betrouwbaarheidsniveau van 95%. Door de extra uitval van gegevens is de foutenmarge iets groter dan de nagestreefde waarde van 5%.

Deze steekproef bestaat voor 44% man en 56% vrouw. De leeftijdsspreiding van de steekproef varieert tussen de 23 jaar en 67 jaar. Binnen deze spreiding is 41% tussen de 20 jaar- 35 jaar, 37% tussen de 36 jaar – 50 jaar en 22% tussen de 51 jaar – 65 jaar. Er is sprake van een relatief jonge leeftijdsopbouw. Ter vergelijking met de totale onderzoeksgroep is de leeftijdsspreiding tussen 21 jaar en 68 jaar. Hierbinnen is 32% tussen de 20 jaar- 35 jaar, 46% tussen de 36 jaar – 50 jaar en 20% tussen de 51 jaar – 65 jaar. Van deze groep is 65% man en 35% vrouw.

Tabel 9. Verdeling mannen en vrouwen over leeftijdsklassen, in procenten.

Leeftijd (jaar)	man	vrouw	totaal
20-35	22%	19%	41%
36-50	15%	22%	37%
51-65	7%	15%	22%
allen	44%	56%	100%

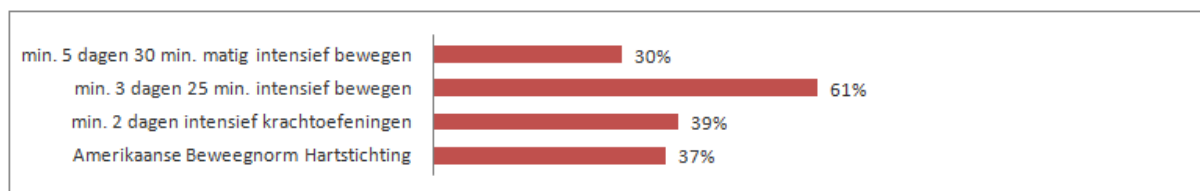
4.1 Resultaten lichamelijke activiteit

Lichamelijke activiteit wordt binnen dit onderzoek door drie indicatoren gekenmerkt: tenminste vijf dagen in de week 30 minuten matig intensief bewegen of tenminste drie dagen in de week 25 minuten intensief bewegen, beiden in combinatie met in ieder geval twee maal per week intensieve krachtoefeningen.

Wanneer deze indicatoren apart geanalyseerd worden blijkt dat 16 respondenten (30%) voldoen aan vijf dagen in de week 30 minuten matig intensieve beweging. Op het gebied van intensieve lichamelijke activiteit voor tenminste drie dagen in de week 25 minuten, voldoen 33 respondenten (61%). Tenslotte behalen 21 respondenten (39%) de norm om tenminste twee dagen in de week intensieve krachtoefeningen uit te voeren.

Om te bepalen hoeveel procent van de ondervraagden wel of niet aan de Amerikaanse beweegnorm voldoen worden de indicatoren samengevoegd. De norm van matig intensief bewegen wordt door 30% van de respondenten behaald. De tweede indicator, het intensief bewegen, wordt door 61% van de respondenten behaald. Aan de derde indicator, de krachtoefeningen, voldoet slechts 39% van de ondervraagden. Deze twee indicatoren gecombineerd leert dat 34 van de 54 respondenten (63%) niet aan de Amerikaanse beweegnorm voldoet en 20 respondenten (37%) wel. Van de 39% respondenten die wel voldoen aan de norm van twee maal in de week intensieve krachtoefeningen, doet 2% wel krachtoefeningen maar voldoet niet aan één van de overige twee aspecten van lichamelijke activiteit.

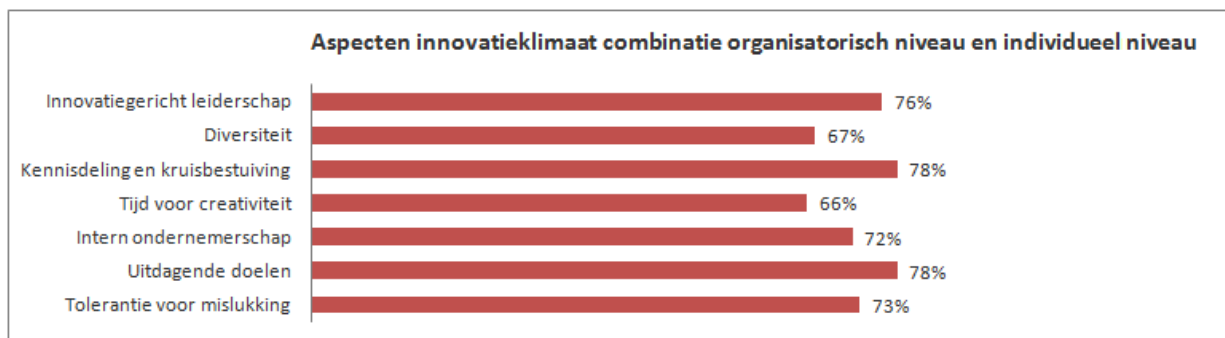
Tabel 10. Resultaten lichamelijke activiteit



4.2 Resultaten innovatieklimaat

Tijdens de operationalisatie van deze variabele is het innovatieklimaat opgedeeld in een zevental aspecten. Zoals in de methode beschreven zijn deze aspecten op twee gebieden getoetst: op organisatorisch niveau en op individueel niveau. De scores van beide niveaus zijn ieder weergegeven in een grafiek en een tabel. Deze grafieken en tabellen geven de totaalscore weer van het innovatieklimaat, uitgedrukt in een percentage van de maximaal te behalen totaalscore. De procenten binnen de weergave van het organisatorisch niveau, betreffen de gemiddelde eindscore waarop de medewerkers het aspect herkennen als mogelijkheid binnen de organisatie. De procenten binnen de weergave van het individueel niveau, betreffen de gemiddelde eindscore waarop de medewerkers het aspect herkennen als eigen toepassing, vaardigheid of wens. Wanneer de scores voor de organisatorisch en de individuele niveau gecombineerd worden, ontstaat een overzicht van het innovatieklimaat als geheel. Deze scores worden in tabel en grafiekvorm gepresenteerd.

De resultaten op het niveau van het innovatieklimaat als geheel zijn samengevat in figuur 4. De variatie tussen de hoogste en laagste score voor de verschillende aspecten loopt van 66% tot 78% van de maximaal haalbare score.



Figuur 4. Procentuele weergave van totaalscore innovatieklimaat als geheel.

Opvallende afwijkingen vormen de aspecten 'kennisdeling en kruisbestuiving' en 'uitdagende doelen' beide behalen 78% van de totaalscore. 'Tijd voor creativiteit' en 'diversiteit' scoren gemiddeld. De rest scoort rond de 74%.

Spreading rond de gemiddelde score is een belangrijke maat voor de consistentie van de metingen. In tabel 11 zijn de gemiddelden en standaarddeviaties in absolute getallen weergegeven voor de aspecten van het innovatieklimaat als geheel. De maximaal te behalen score is 16 punten.

Tabel 11. Gemiddelden en standaarddeviatie aspecten van het innovatieklimaat als geheel.

Aspect innovatieklimaat	Gemiddelde en standaarddeviatie
Innovatiegericht leiderschap	12,20 ($\pm 1,95$)
Diversiteit	11,69 ($\pm 1,85$)
Kennisdeling en kruisbestuiving	12,50 ($\pm 1,58$)
Tijd voor creativiteit	10,57 ($\pm 1,99$)
Intern ondernemerschap	11,59 ($\pm 1,82$)
Uitdagende doelen	12,56 ($\pm 2,08$)
Tolerantie voor mislukking	11,67 ($\pm 2,06$)

Opvallend is de relatief grote spreading bij de aspecten 'uitdagende doelen' en 'tolerantie voor mislukking'. De meningen van de respondenten zijn met betrekking tot deze aspecten het meest verdeeld. De spreading is het kleinst bij het aspect 'kennisdeling en kruisbestuiving'.

De resultaten op het niveau van de organisatie laten voor de verschillende aspecten een score zien tussen 63% en 73% van de maximaal te behalen score. De scores blijven dus relatief dicht bij elkaar in de buurt. Zoals is figuur 5 af te lezen is, scoort het aspect 'tijd voor creativiteit' in verhouding laag. Dit aspect vormt samen met het aspect 'intern ondernemerschap' een uitzondering op de score van de andere aspecten. Deze overige aspecten hebben allen een score van rond de 72%.



Figuur 5 Procentuele weergave van totaalscore innovatieklimaat op organisatorisch niveau.

De spreiding binnen ieder aspect is een belangrijke maat voor de betrouwbaarheid. In tabel 12 zijn de gemiddelden en de standaarddeviaties in absolute cijfers weergegeven voor de verschillende aspecten van het innovatieklimaat op organisatorisch niveau. De maximaal te behalen score is 8.

Tabel 12. Gemiddelden en standaarddeviatie aspecten van het innovatieklimaat op organisatorisch niveau.

Aspect innovatieklimaat	Gemiddelde en standaarddeviatie
Innovatiegericht leiderschap	5,74 ($\pm 1,56$)
Diversiteit	5,68 ($\pm 1,16$)
Kennisdeling en kruisbestuiving	5,70 ($\pm 1,11$)
Tijd voor creativiteit	5,06 ($\pm 1,47$)
Intern ondernemerschap	5,46 ($\pm 1,18$)
Uitdagende doelen	5,85 ($\pm 1,23$)
Tolerantie voor mislukking	5,80 ($\pm 1,11$)

Uit bovenstaande tabel kan geconcludeerd worden dat de spreiding van voornamelijk de aspecten 'innovatiegericht leiderschap' en 'tijd voor creativiteit' in verhouding groot. De meningen van de respondenten gerelateerd aan deze twee aspecten zijn redelijk verdeeld. De respondenten antwoordden het meest eenzijdig op de aspecten 'kennisdeling en kruisbestuiving' en 'tolerantie voor mislukking'.

De resultaten van de verschillende aspecten van het innovatieklimaat op individueel niveau zijn zichtbaar gemaakt in onderstaande figuur 6 en tabel 13. Grafiek 6 laat zien dat de scores voor de verschillende aspecten variëren tussen 64% en 85%; de variatie is op individueel niveau daarmee groter dan op organisatorisch niveau.



Figuur 6 Procentuele weergave van totaalscore innovatieklimaat op individueel niveau

Figuur 6. geeft weer dat het aspect 'diversiteit' relatief lager scoort dan de overige aspecten. De aspecten 'innovatiegericht leiderschap', 'uitdagende doelen' en 'kennisdeling en kruisbestuiving' worden daarentegen in hoge mate herkend als persoonlijke vaardigheden.

Tabel 13 geeft de gemiddelden en de standaarddeviaties in absolute cijfers; de grotere variatie in scores van de verschillende aspecten op individueel niveau is hierin ook zichtbaar, van een minimum van 5,52 voor 'tijd voor creativiteit' tot een maximum van 6,80 voor 'kennisdeling en kruisbestuiving'. Ook de spreiding kent variatie en opmerkelijke uitschieters.

Tabel 13. Gemiddelden en standaarddeviatie aspecten van het innovatieklimaat op individueel niveau.

Aspect innovatieklimaat	Gemiddelde en standaarddeviatie
Innovatiegericht leiderschap	6,46 ($\pm 1,16$)
Diversiteit	6,00 ($\pm 1,05$)
Kennisdeling en kruisbestuiving	6,80 ($\pm 0,88$)
Tijd voor creativiteit	5,52 ($\pm 0,99$)
Intern ondernemerschap	6,13 ($\pm 1,05$)
Uitdagende doelen	6,70 ($\pm 1,13$)
Tolerantie voor mislukking	5,87 ($\pm 1,26$)

Bovenstaande figuur geeft weer dat de meningen van de respondenten het meest verschillen in scores op de aspecten 'innovatiegericht leiderschap' en 'tolerantie voor mislukking'. Vergeleken met de scores op de aspecten van het innovatieklimaat op organisatorisch niveau, antwoorden de respondenten meer unaniem op de aspecten op individueel niveau. Dit is te herleiden uit de lagere standaarddeviaties.

Een vergelijking van de resultaten op organisatorisch en individueel niveau laat verschillen en overeenkomsten zien. In tabel 14 zijn de scores in volgorde van hoogte gezet en daarmee in volgorde van het belang dat er aan toegekend wordt.

Als er geen of hooguit één positie verschilt, spreken we van een overeenkomst. Wanneer meer dan drie posities verschillen is dit een verschil. Tussen de een en drie posities verschil is neutraal.

Tabel 14. Vergelijking aspecten innovatieklimaat op organisatorische en individueel niveau, in scores (a) en in rangorde (b)

a. in scores			
Aspect innovatieklimaat	organisatorisch niveau score	individueel niveau score	verschil in score individueel minus organisatorisch
Innovatiegericht leiderschap	72% (71,75)*	81%	9%
Diversiteit	71% (71,00)*	64%	- 7%
Kennisdeling en kruisbestuiving	71% (71,25)*	85%	14%
Tijd voor creativiteit	63%	69%	6%
Intern ondernemerschap	68%	77%	9%
Uitdagende doelen	73%	84%	11%
Tolerantie voor mislukking	72% (72,25)*	73%	1%
b. in rangorde			
Aspect innovatieklimaat	organisatorisch niveau rangorde	individueel niveau rangorde	beide rangordes: overeenkomst (o) verschil (v) neutraal (n)
Innovatiegericht leiderschap	3	3	o
Diversiteit	5	7	n
Kennisdeling en kruisbestuiving	4	1	v
Tijd voor creativiteit	7	6	o
Intern ondernemerschap	6	4	n
Uitdagende doelen	1	2	o
Tolerantie voor mislukking	2	5	v

* Wanneer afronding dezelfde percentages oplevert, zijn tevens de exact berekende scores weergegeven, op basis van deze exacte scores is de rangorde bepaald in onderdeel b.

Een aantal aspecten scoort op beide niveaus relatief hoog; dat zijn 'uitdagende doelen' en 'innovatiegericht leiderschap'. Deze aspecten maken deel uit van de gezamenlijke top-3. Deze twee aspecten worden sterk herkend en gewaardeerd zowel als mogelijkheid in de organisatie als ook in eigen toepassing en vaardigheid. Gemeenschappelijk laag scoort 'tijd voor creativiteit'; de geboden beschikbaarheid binnen de organisatie scoort relatief laag en dat geldt eveneens voor de feitelijk gebruik daarvan in de praktijk van eigen dagelijks werk. Mogelijkheid en toepassing komen hier met elkaar overeen. Dat geldt niet voor de opmerkelijke verschillen in rangorde, zoals die optreden bij de aspecten 'kennisdeling en kruisbestuiving' en 'tolerantie voor mislukking'. De rangorde op de schaal van zeven verschilt drie posities. Het aspect 'kennisdeling en kruisbestuiving' staat in de individuele rangorde fors hoger dan in de organisatorische rangorde; daar komt bij dat het aspect 'kennisdeling en kruisbestuiving' op individueel niveau in absolute zin maar liefst 14 procentpunten hoger scoort dan op organisatorisch niveau. Zowel relatief als absoluut wordt op individueel niveau meer waarde gehecht aan 'kennisdeling en kruisbestuiving' dan organisatorisch niveau. Bij 'tolerantie voor mislukking' is het juist andersom. 'Tolerantie voor beslissing' scoort qua rangorde organisatorisch hoger dan individueel; in absolute hoogte ontlopen de scores elkaar nauwelijks, maar doordat de individuele scores doorgaans hoger liggen dan de organisatorische, is er toch sprake van een relatief lagere score bij individueel op het aspect van 'tolerantie voor mislukking'.

Een ander opmerkelijk verschil dat niet tot uiting komt in de rangorde, maar wel in de absolute afwijkingen, is het aspect 'diversiteit'. 'Diversiteit' scoort het laagst bij individueel en wel zo laag dat in absolute zin zeven procentpunten lager scoort dan de score 'diversiteit' op organisatorisch niveau.

4.3 Relaties

4.3.1 Analyse verbanden diverse niveaus innovatieklimaat

Als eerst in de relatie gezocht tussen lichamelijke activiteit en het algehele begrip ‘innovatieklimaat’. Het begrip ‘lichamelijke activiteit’ omvat in deze relatie alle drie indicatoren. De relatie tussen lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat op individueel niveau is niet gevonden ($r=0,044$; $p=0,3375$). Tevens is de relatie tussen lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat op organisatorisch niveau ook niet gevonden ($r=0,199$; $p=0,075$). Er is geen relatie gevonden tussen lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat ($r=0,113$; $p=0,208$).

De relaties tussen de drie componenten van lichamelijke activiteit zijn gekoppeld aan het innovatieklimaat. De relatie tussen vijf dagen in de week 30 minuten matig intensief bewegen en het innovatieklimaat ($r=0,215$; $p=0,059$), de relatie tussen drie dagen in de week 25 minuten intensief bewegen en het innovatieklimaat ($r=0,148$; $p=0,143$) en tenslotte de relatie tussen twee maal per week intensieve krachtoefeningen en het innovatieklimaat ($r=0,16$; $p=0,453$) zijn niet gevonden.

Tabel 15. Getoetste relaties met weergave van correlatie en significantie

Relatie	Correlatie en significantie
Lichamelijke activiteit – Innovatieklimaat individueel niveau	$R=0,044$ $P=0,3375$
Lichamelijke activiteit – Innovatieklimaat organisatorisch niveau	$R=0,199$ $P=0,075$
Lichamelijke activiteit – Innovatieklimaat	$R=0,113$ $P=0,208$
Matig intensief bewegen – Innovatieklimaat	$R=0,215$ $P=0,059$
Intensief bewegen - Innovatieklimaat	$R=0,148$ $P=0,143$
Krachtoefeningen - Innovatieklimaat	$R=0,160$ $P=0,453$

4.3.2 Analyse verbanden diverse aspecten innovatieklimaat

De relaties tussen lichamelijke activiteit en de aspecten van het innovatieklimaat zijn ook getoetst. Lichamelijke activiteit is hierbij als geheel genomen en het innovatieklimaat als geheel, op organisatorisch niveau en tenslotte individueel niveau.

Tabel 16. Correlaties en significanties van relaties tussen lichamelijke activiteit en aspecten van het innovatieklimaat als geheel.

Aspect innovatieklimaat - geheel	Correlatie en significantie
Innovatiegericht leiderschap	R=0,061 P=0,330
Diversiteit	R=0,157 P=0,128
Kennisdeling en kruisbestuiving	R=0,088 P=0,263
Tijd voor creativiteit	R=0,162 P=0,121
Intern ondernemerschap	R=0,077 P=0,289
Uitdagende doelen	R=0,056 P=0,343
Tolerantie voor mislukking	R=0,106 P=0,224

De correlaties variëren tussen de 0,056 en de 0,162. Dit betekent dat de relaties neutraal zijn en zowel geen positieve als negatieve invloed kennen. Daarnaast treden de hoogste foutkansen op bij de aspecten 'innovatiegericht leiderschap' en 'uitdagende doelen' van rond de 34 procent.

Tabel 17. Correlaties en significanties van relaties tussen lichamelijke activiteit en aspecten van het innovatieklimaat op organisatorisch niveau.

Aspect innovatieklimaat - organisatorisch niveau	Correlatie en significantie
Innovatiegericht leiderschap	R=0,019 P=0,445
Diversiteit	R=0,170 P=0,109
Kennisdeling en kruisbestuiving	R=0,175 P=0,103
Tijd voor creativiteit	R=0,173 P=0,105
Intern ondernemerschap	R=0,150 P=0,140
Uitdagende doelen	R=0,024 P=0,431
Tolerantie voor mislukking	R=0,061 P=0,330

Wederom zijn de gevonden relaties neutraal. De grootste foutkans van de aspecten op organisatorisch niveau liggen bij 'innovatiegericht leiderschap' en 'uitdagende doelen'. De correlaties variëren tussen de 0,019 en de 0,175.

Tabel 18. Correlaties en significanties van relaties tussen lichamelijke activiteit en aspecten van het innovatieklimaat op individueel niveau.

Aspect innovatieklimaat – individueel niveau	Correlatie en significantie	
Innovatiegericht leiderschap	R=-0,005	P= 0,485
Diversiteit	R=0,084	P= 0,274
Kennisdeling en kruisbestuiving	R=-0,024	P= 0,430
Tijd voor creativiteit	R=-0,008	P= 0,477
Intern ondernemerschap	R=-0,062	P= 0,328
Uitdagende doelen	R=0,031	P= 0,411
Tolerantie voor mislukking	R=0,119	P= 0,195

Wat opvalt zijn de correlaties die wederom rond de nul liggen. Dat betekent dat het verband 'neutraal' is, dus geen positieve en geen negatieve samenhang. Deze uiterste lage correlatie geldt voor alle aspecten; de correlaties schommelen tussen de -0,062 en + 0,119. Er zijn geen uitschieters. Tegelijkertijd zijn de p- waarden hoog; de significanties variëren van 0,195 tot 0,485. Deze waarden blijven ver verwijderd van significantiegrenzen van $p < 0,05$ of $p < 0,01$. De gevonden correlaties zijn daarmee onzeker.

De overeenkomst van de resultaten op de verschillende niveaus zijn de hoge P-waarden en de lage correlatie. Geen van deze relaties kent uitschieters. Alleen is op te merken dat zowel op het innovatieklimaat als op organisatorisch niveau 'innovatiegericht leiderschap' en 'uitdagende doelen' de grootste foutkans kennen. Daarnaast is opvallend dat de hoogste P- waarden bij de relaties tussen lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat op individueel niveau het hoogst. Hier treedt dus over het algemeen de grootste foutkans op.

4.3.3 Analyse hypothesen

In deze paragraaf worden de resultaten aan de hand van de eerder opgestelde hypothesen benoemd. De meest opvallende resultaten zijn nader toegelicht.

Hypothese 1: *Lichamelijke activiteit heeft een positieve invloed op innovatiegericht leiderschap van de medewerkers van Setpoint.*

Hypothese 1 wordt verworpen, de relatie tussen lichamelijke activiteit en innovatiegericht leiderschap is niet gevonden ($r=0,061$; $p=0,330$). Wat opvalt is de hoge significantie. Dit betekent dat een hoge foutkans aanwezig is en dat de relatie tussen deze aspecten neutraal is.

Hypothese 2: *Lichamelijke activiteit heeft geen invloed op diversiteit op de werkvloer binnen Setpoint.*

Deze hypothese wordt bevestigd in dit onderzoek, de relatie tussen lichamelijke activiteit en diversiteit is niet gevonden ($r=0,157$; $p=0,128$).

Hypothese 3: *Lichamelijke activiteit, met name in groepsverband, heeft een positieve invloed op de kennisdeling en kruisbestuiving van de medewerkers van Setpoint.*

Deze hypothese wordt verworpen, de relatie tussen lichamelijke activiteit en kennisdeling en kruisbestuiving is niet gevonden ($r=0,088$; $p=0,263$).

Hypothese 4: *Lichamelijke activiteit heeft een positieve invloed op creativiteit bij medewerkers die voldoende lichamelijk actief zijn van Setpoint.*

Deze hypothese wordt ook verworpen, de relatie tussen lichamelijke activiteit en creativiteit is niet gevonden ($r=0,162$; $p=0,121$).

Hypothese 5: *Lichamelijke activiteit heeft geen invloed op intern ondernemerschap binnen Setpoint.*

Hypothese 5 wordt bevestigd, de relatie tussen lichamelijke activiteit en intern ondernemerschap is niet gevonden ($r=0,077$; $p=0,289$).

Hypothese 6: *Lichamelijke activiteit heeft geen invloed op uitdagende doelen binnen Setpoint.*

Deze hypothese wordt bevestigd, de relatie tussen lichamelijke activiteit en uitdagende doelen is niet gevonden ($r=0,056$; $p=0,343$). Bij deze relatie is de correlatie uitzonderlijk laag, daarnaast is de foutkans hoog. Dit houdt in dat de gevonden relatie neutraal is en het een open kwestie blijft.

Hypothese 7: *Lichamelijke activiteit heeft geen invloed op tolerantie voor mislukking binnen Setpoint.*

Deze hypothese wordt bevestigd, de relatie tussen lichamelijke activiteit en tolerantie voor mislukking is niet gevonden ($r=0,106$; $p=0,224$).

Zie bijlage 11 voor de vergelijking tussen opgestelde hypothesen en resultaten van hypothesen.

4.3.4 Onderlinge relaties tussen aspecten innovatieklimaat

Binnen dit onderzoek is primair gezocht naar de relaties tussen lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat. Ondanks het niet strookt met de doelstelling van het onderzoek is gezocht naar de relaties tussen de onderlinge aspecten van het innovatieklimaat. Zie bijlage 12 voor deze resultaten.

Hoofdstuk 5. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek weergegeven. In de conclusies worden de meest opmerkelijke resultaten samengevat, geïnterpreteerd en van een oordeel voorzien.

De conclusie geeft antwoord op de vraagstelling:

Heeft lichamelijke activiteit invloed op het innovatieklimaat binnen Setpoint?

Binnen de onderzochte doelgroep van Setpoint voldoet 30% van de medewerkers aan het beweegcriterium door voldoende matig intensief bewegen; 61% voldoet aan dit criterium van voldoende intensief bewegen. Daarentegen voldoet slechts 39% aan het criterium van voldoende krachtoefeningen. In de Amerikaanse beweegnorm worden deze twee criteria samengevoegd tot één harde gecombineerde regel voor bewegen én kracht.

Binnen Setpoint voldoet 37% van de kantoormedewerkers aan deze Amerikaanse beweegnorm. Dit ligt aanzienlijk hoger dan het percentage van de bewoners in Louisiana (23,9%). Toch moet geconcludeerd worden dat een ruime meerderheid van 63% van de kantoormedewerkers en daarmee van de groep respondenten binnen dit onderzoek weinig aan lichamelijke activiteit doet. Het onderdeel krachtoefeningen is hierbij het knock-out criterium.

Het aanwezige innovatieklimaat is op twee niveaus onderzocht, op organisatorisch niveau en op individueel niveau. Op organisatorisch niveau, waarbij het gaat om herkenning van een setting waarin innovatieve vaardigheden kunnen worden uitgeoefend, scoren de respondenten op vrijwel alle aspecten een nette voldoende, gemiddeld 70% van maximaal met een smalle bandbreedte van 63% tot 73%. Twee aspecten worden lager worden gescoord en daarmee door de respondenten minder herkend worden als mogelijkheid binnen de organisatie van Setpoint. Het gaat hierbij om de aspecten 'tijd voor creativiteit' en 'intern ondernemerschap'.

Op individueel niveau, waarbij het gaat om herkenning en toepassing van individuele vaardigheden, ligt deze verdeling anders; gemiddeld ligt de score met 76% hoger dan bij de organisatorische waardering en is de bandbreedte met een variatie tussen 64% en 85% aanmerkelijk breder. Hierbij staan 'kennisdeling en kruisbestuiving' en het stellen van 'uitdagende doelen' met stip bovenaan en scoren diversiteit en (wederom) tijd voor creativiteit duidelijk minder hoog. Samengevat zijn respondenten positiever en uitgesprokener over hun eigen individuele bijdrage aan het innovatieklimaat dan over die van de organisatie.

Daarnaast valt op dat de spreiding in de vorm van de standaarddeviaties bij de aspectscores op individueel niveau kleiner is dan bij de scores op organisatorisch niveau. Dat duidt op grotere eenstemmigheid bij de beoordeling op individueel niveau en dus meer duidelijkheid en consistentie in de individugerichte antwoorden. De respondenten zijn dus ook duidelijker en eensgezinder over hun eigen rol dan over de bijdrage van de organisatie. De verschillen in scores betekenen dat een verschil is tussen de vaardigheden van de kantoormedewerkers en de mate van ruimte voor het uitoefenen van deze vaardigheden binnen de organisatie. Hoe dichter en hoger deze toegekende scores bij elkaar liggen, hoe effectiever de organisatie theoretisch gezien zou kunnen werken aan een innovatief klimaat. Waar de aspecten 'innovatiegericht leiderschap', 'tijd voor creativiteit' en 'uitdagende doelen' tussen organisatorisch en individueel niveau een overeenkomstige rangorde kennen, zit er een groot verschil in rangorde op deze niveaus bij de aspecten 'kennisdeling en kruisbestuiving' en 'tolerantie voor mislukking'.

Het antwoord op de vraag of lichamelijke activiteit invloed heeft op het innovatieklimaat, is erg duidelijk: er is geen verband aangetoond tussen lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat. De correlatiecoëfficiënten liggen consequent rond $R=0$. De hoge P-waarden geven weliswaar onzekerheid, maar doordat de correlaties consequent uiterst laag zijn, blijft de conclusie van geen verband verantwoord.

Vanuit eerder gebruikte theorie zijn de verwachte relaties tussen de zeven aspecten van het innovatieklimaat en lichamelijke activiteiten vastgelegd in zeven afzonderlijke hypothesen. Voor vier aspecten werd geen invloed van lichamelijke activiteit verwacht; dit betreft de aspecten 'diversiteit', 'intern ondernemerschap', 'uitdagende doelen' en 'tolerantie voormislukking'. De afwezigheid van een verband tussen lichamelijke activiteit en deze vier aspecten van het innovatieklimaat wordt in dit onderzoek bevestigd en daarmee worden ook deze vier hypothesen bevestigd. In de drie andere hypothesen wordt verondersteld dat lichamelijke activiteit een positieve invloed heeft op de aspecten 'kennisdeling en kruisbestuiving', 'tijd voor creativiteit' en 'innovatiegericht leiderschap'. De conclusie is dat er geen verband is tussen lichamelijke activiteit en de zeven afzonderlijke aspecten van het innovatieklimaat; op grond hiervan worden drie van de zeven hypothesen verworpen, de andere vier hypothesen die geen verband verwachten, worden hierin bevestigd.

Alles bij elkaar genomen mag op basis van de resultaten uit dit onderzoek niet geconcludeerd worden dat lichamelijke activiteit invloed heeft op het innovatieklimaat. Het is duidelijk dat lichamelijke activiteit niet het aangewezen middel is om het innovatieklimaat te bevorderen.

Hoofdstuk 6. DISCUSSIE

Het doel van het onderzoek is om aanbevelingen te doen op het gebied van integrale gezondheid, door op basis van praktijkonderzoek aan te tonen in hoeverre lichamelijke activiteit invloed heeft op het innovatieklimaat. Daarnaast is de lichamelijke activiteit en beweegbehoefte van het personeel in kaart gebracht.

Het huidige onderzoek heeft geen relatie aangetoond tussen de aspecten lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat. Ook relaties tussen de aspecten van zowel de afhankelijke variabele als onafhankelijke variabele zijn binnen dit onderzoek niet ontdekt.

6.1 Theoretische relevantie

Het innovatieklimaat wordt als begrip steeds vaker gebruikt. Anno 2014 blijken in de praktijk bestaande theorieën nog niet toereikend genoeg te zijn om het innovatieklimaat eenduidig te definiëren (Kwakman & Smeulders, 2013).

Dit heeft vele interpretaties en onduidelijkheden tot gevolg. Binnen dit onderzoek is getracht meer context te geven aan het begrip innovatieklimaat op basis van het Zandlopermodel van Gaspersz (2013b). In het theoretisch kader zijn de deelaspecten van het innovatieklimaat op basis van bundeling van literatuur tot nieuwe werkdefinities geformuleerd, onder andere met uitwerkingen van Gaspersz (2006, 2007, 2013a).

Ondanks dat er geen directe relaties tussen lichamelijke activiteit en innovatieklimaat zijn aangetoond, kan dit verkennend onderzoek worden gezien als theoretisch relevant. Er is meer zicht ontstaan op het belang van de diverse aspecten binnen het innovatieklimaat en hun onderlinge relaties.

In de theorie is weinig of niets bekend over het effect van lichamelijke activiteit op het innovatieklimaat. In de literatuur worden slechts op enkele aspecten indirecte relaties gelegd, zoals tussen sport en leiderschap (Admiraal, 2005; Westerbeek & Smith, 2005), sport en netwerken (Burlot, Pierre & Pichot, 2009) en tussen lichamelijke activiteit en creativiteit (Colzato, Pannekoek & Hommel, 2013).

Dit onderzoek levert de eerste inzichten met betrekking tot het thema lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat als samenhangend geheel.

Op basis van deze onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat men in de toekomst niet zou moeten investeren in fysieke activiteit met oog op verbetering van het innovatieklimaat.

Ook herhaling van het onderzoek op basis van de hier gehanteerde operationalisatie van de relatie tussen lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat lijkt niet zinvol. Het zal geen meerwaarde leveren aan de bestaande theorie. Verdiepend onderzoek met een andere focus, scope of opzet en experimenteel onderzoek met proefgroepen kunnen wel zinvol zijn.

6.2 Praktische relevantie

De laatste jaren is er veel aandacht voor zowel een gezonde medewerker als voor een gezonde (economische) bedrijfsvoering. Bedrijven en daarmee werkgevers worden zich steeds bewuster van de noodzaak en de voordelen van inzet op voldoende lichamelijke activiteit.

Setpoint heeft behoefte aan inzichten omtrent lichamelijke activiteit en beweegbehoefte van het personeel. Daarnaast is er vraag naar duidelijkheid met betrekking tot de voordelen van personeel

dat voldoende aan lichamelijke activiteit doet. Zowel op basis van theorie- als praktijkonderzoek wordt op deze vragen binnen dit onderzoek antwoord gezocht en gegeven. Naast de conclusies en aanbevelingen in dit onderzoek wordt op basis van een aanvullend bedrijfsbrede inventarisatie naar beweging en bewegingsbehoefte een passend advies gegeven dat als basis dient voor integraal gezondheidsbeleid binnen Setpoint. Dit uitgebreide aanvullend advies zal afzonderlijk aangeboden worden.

Setpoint heeft ook behoefte aan antwoord op de vraag of fysieke activiteit een bijdrage levert aan het innovatieklimaat. Hiervoor is eerst een inventarisatie gedaan omtrent de beweegbehoefte en fysieke activiteit van het kantoorpersoneel in combinatie met hoe aspecten van het innovatieklimaat ervaren worden, zowel op organisatorisch niveau als op individueel niveau. Gebleken is dat medewerkers zich betrokken voelen bij het innovatieklimaat van het bedrijf, organisatorisch en vooral ook individueel, maar dat er geen relatie is met de mate van lichamelijke activiteit. In zijn algemeenheid laat lichamelijke activiteit te wensen over; bijna tweederde blijft onder de norm. Alle reden om fysieke activiteit onder werknemers te stimuleren. Fysieke activiteit levert echter geen bijdrage aan het innovatieklimaat. Setpoint moet fysieke activiteit dan ook niet inzetten met als doel het innovatieklimaat te verbeteren.

6.3 Begrenzungen van het onderzoek

Op basis van een kritische reflectie is binnen dit onderzoek gekeken naar factoren die mogelijk van versturende invloed zijn geweest op de onderzoeksresultaten. Er zijn een achttal begrenzingen geformuleerd.

De eerste begrenzing van het onderzoek is de afhankelijkheid van de setting waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. In de praktijk is gebleken dat de verschillen tussen de Amerikaanse (Angelsaksische) bedrijfscultuur en de Europese-bedrijfscultuur groter zijn dan van te voren ingeschat. In de basis gaat het daarbij over de gehanteerde benadering van werken oftewel: top-down als de meer Angelsaksische ontwerpbenadering versus bottom-up als de meer Europese ontwikkelbenadering. Dit verschil uit zich onder in beperkte ruimte voor het kunnen en willen geven van input vanuit het middenkader en de sociaalwenselijkheid met het oog op privacy en mogelijke sancties van de werkgever bij het geven van een kritische mening. Ondanks de garantie voor anonimiteit en het herhaaldelijk attenderen op persoonlijk belang en invloedsmogelijkheden op de bedrijfsvoering blijft er een sterk vermoeden dat dit een barrière vormt. Op basis van zowel de resultaten als persoonlijke terugkoppeling vanuit de onderzoeksgroep, kan worden gesteld dat binnen dit onderzoek sprake was van een bepaalde mate van sociaalwenselijkheid. Het lijkt aannemelijk dat de toegekende scores op organisatorisch niveau hierdoor hoger zijn uitgevallen dan de daadwerkelijke waardering.

De tweede begrenzing van het onderzoek is de generaliseerbaarheid. Vanuit de op literatuur gebaseerde overtuiging dat innovatie start bij het management en de staf, is gekozen voor kantoormedewerkers en managers als onderzoeksgroep. Door de keuze voor deze specifieke steekproef kunnen de resultaten van dit onderzoek niet gegeneraliseerd worden naar de gehele populatie van het bedrijf. Het generaliseren naar de gehele organisatie is niet mogelijk; hiervoor zijn de verschillen tussen de verschillende personeelsgroepen binnen Setpoint te groot.

De derde begrenzing van het onderzoek heeft betrekking op de data-analyse. Gedurende de data-analyse zijn vijf respondenten verwijderd uit de database als gevolg van onvolledige antwoorden van de online- vragenlijst. Het is onwaarschijnlijk dat deze respondenten andere antwoorden zouden

hebben gegeven dan het gemiddelde van de groep. Het nadeel van een online vragenlijst is dat de respondenten ten alle tijden de pagina kunnen afsluiten. Dit was bij drie van de vijf verwijderde respondenten het geval. Het afsluiten van de vragenlijst kan veroorzaakt worden door te weinig tijd, geen mening over het onderwerp of geen noodzaak zien in het onderwerp. De overige twee van de vijf respondenten die verwijderd zijn uit de database hebben de vragenlijst verkeerd geïnterpreteerd. Elk aspect van het innovatieklimaat werd door middel van twee stellingen getoetst. Deze respondenten hebben slechts één van deze twee stellingen telkens beantwoord. Gekeken naar de rest van de antwoorden, zijn deze niet afwijkend van het gemiddelde van de groep. Doordat deze respondenten verwijderd zijn uit de database, worden de resultaten gebaseerd op een kleinere steekproef. Dit betekent, in kleine mate, een afname van de generaliseerbaarheid.

De vierde begrenzing van het onderzoek is dat alle informatie op één tijdstip verkregen is. De resultaten van het onderzoek vormen daarmee een momentopname. Het is niet uit te sluiten dat andere resultaten worden verkregen wanneer het onderzoek op een ander moment wordt uitgevoerd. Verschillende factoren kunnen een belangrijke rol spelen bij de beantwoording van de online - vragenlijst. Lichamelijke activiteit is in Louisiana erg afhankelijk van het jaargetijde in verband met de temperaturen. Daarnaast verhuist de organisatie over een half jaar naar een nieuw gebouw. Deze verhuizing biedt nieuwe kansen voor faciliteiten om lichamelijke activiteit te stimuleren. De organisatie heeft aangegeven daadwerkelijk aandacht te schenken aan een gezondere bedrijfsvoering. Zowel de resultaten van lichamelijke activiteit als de scores van de aspecten van het innovatieklimaat kunnen door deze verhuizing beïnvloed worden. Een nieuwe gebouw (setting), stelt de organisatie in de gelegenheid relatief makkelijk nieuw beleid door te voeren. Een nieuwe start met nieuw beleid, in een nieuw gebouw. Dit kan zorgen voor verbetering van aspecten van het innovatieklimaat op organisatorisch niveau.

De vijfde begrenzing is de gehanteerde norm van het aspect lichamelijke activiteit. Er is gewerkt met de Amerikaanse beweegnorm vanuit de American Heart Association, waarbij het aspect 'kracht' een knock-out criterium vormt om aan deze beweegnorm te voldoen. De resultaten zijn gevoelig voor gehanteerde grenzen en normen. Een andere definitie, norm of richtlijn voor wat onder voldoende lichamelijke activiteit wordt verstaan kan leiden tot andere resultaten. Ook de context en de vormgeving van de lichamelijke activiteit kan invloed hebben op de uitkomsten. Zo kan het uitmaken of bijvoorbeeld het bewegen alleen gebeurt, in groepsverband, binnen een bedrijf, recreatief of competitief. In dit onderzoek is hierin geen (aanvullend) onderscheid gemaakt. Wanneer dit onderscheid wel was toegepast, waren de resultaten duidelijker toe te schrijven naar de invulling van de sport.

De zesde begrenzing is de operationalisatie van het individuele aspect 'diversiteit' van het innovatieklimaat. Vanuit de theorie blijkt dat diversiteit op organisatieniveau leidt tot innovatie; het individueel niveau is hierbij minder van belang. Het is dan ook niet verassend dat de resultaten tonen dat diversiteit op individueel niveau het laagst scoort. Diversiteit is voor individuele medewerkers een gegeven, geen eigen keuze. Omdat de operationalisatie van dit aspect op individueel niveau moeilijk inpasbaar is, kunnen de overige gevonden relaties in combinatie met dit aspect in twijfel worden getrokken.

De zevende begrenzing is de operationalisering van het innovatieklimaat als totaalconcept. Als basis voor dit onderzoek is de theorievorming van Gaspersz (2013b) in zijn geheel overgenomen en ook als één samenhangend geheel gehanteerd. Door het nalaten van focus binnen deze theorie zijn de deelaspecten van het innovatieklimaat en hun onderlinge samenhang niet optimaal getoetst. Dit komt mede doordat verschillende vragenlijsten zijn gehanteerd om de deelaspecten van het

innovatieklimaat operationeel te maken. Hierdoor kan de validiteit van deze operationalisatie bediscussieerd worden. Deze begrenzing heeft mogelijk geleid tot het niet/moeizaam vinden van directe relaties.

De achtste begrenzing is tot slot: de significante waarden. Door de hoge foutenkans (hoge P-waarden) en dus de lage significantie is het niet met zekerheid te stellen dat er geen verband is tussen de onderzochte relaties. Het is en blijft daarom mogelijk dat de uitkomsten in dit onderzoek op toeval berusten en dat een volgend onderzoek andere resultaten oplevert.

6.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

Om in de toekomst daadwerkelijk tot het ontdekken van relaties te komen, is het raadzaam om meer aandacht te schenken aan de toetsing van het innovatieklimaat. Een combinatie van een observatie, interviews en een vragenlijst levert een sterker gefundeerd resultaat. Zowel de mening van de respondent als de daadwerkelijke individuele score worden op deze manier meegenomen. Daarnaast kan het interessant zijn om selectie en eliminatie van deelaspecten binnen het innovatieklimaat door te voeren. Met het aanbrengen van focus en het helder afkaderen van deelaspecten wordt de kans op directe relaties vergroot. Vanuit het theoretisch kader van dit onderzoek is het aspect 'kennisdeling en kruisbestuiving' het meest kansrijk om vervolgonderzoek naar te doen.

Naast het operationaliseren van het innovatieklimaat zou experimenteel onderzoek naar de relatie tussen bewegen en innovatie meer aanwijzingen en/of bewijs kunnen opleveren en daarmee van waarde kunnen zijn binnen dit nog niet ontgonnen onderzoeksthema. Dit kan door te werken met een onderzoeksgroep en een controlegroep. Waar de onderzoeksgroep actief wordt gestimuleerd en gefaciliteerd om aan de Amerikaanse Beweegnorm te voldoen, wordt de controlegroep geheel vrij gelaten in het naleven van deze norm. Uiteindelijk moeten de resultaten (toegekende scores met betrekking tot het innovatieklimaat) vergeleken worden.

Tenslotte is het raadzaam om een grotere steekproef te onderzoeken, dit vergroot de kans op het vinden van significante relaties.

Hoofdstuk 7. AANBEVELINGEN

In de aanbevelingen worden de conclusies doorgetrokken naar mogelijke consequenties in de toekomst en praktische adviezen voor toepassing in het heden. De aanbevelingen zijn weergegeven in puntige adviezen met een korte toelichting.

Blijvend en gericht aandacht voor lichamelijke activiteit, met name krachtoefeningen

Ruim één op de drie werknemers voldoet in dit onderzoek aan de Amerikaanse beweegnorm; dat is weinig, te weinig. Naast de belangstelling vanuit de organisatie voor meer aandacht voor een gezonde leefstijl, vormt dit gegeven tevens een belangrijk signaal om lichamelijke activiteit meer te stimuleren. Opvallend is dat betrekkelijk veel mensen voldoen aan het criterium van voldoende matig tot intensief bewegen, maar tekortschieten op het criterium van voldoende krachtoefeningen.

o Een streefdoel voor bewegen

Beleid valt of staat met draagvlak en daarmee is overleg tussen organisatie en medewerkers van groot belang. Dit overleg moet leiden tot gemeenschappelijke én individuele afspraken over het bewegen binnen het bedrijf op basis van de Amerikaanse beweegnorm.

- *'Bewegen' als onderdeel van een gezonde leefstijl als vast topic agenderen op de maandelijkse bijeenkomst voor alle medewerkers. Deze maandelijkse bijeenkomst zal elke eerste maandag van de maand plaatsvinden. Het is hoofdzakelijk aan de general managers in samenwerking met Human Resources (HR) om dit onderdeel maandelijks van context te voorzien. Naast het zenden van informatie over bewegen, een gezonde leefstijl en bijbehorende voordelen, is het van belang dat de general managers aansturen op interactie. Deze interactie moet leiden tot input vanuit de medewerkers wat weer waardevol is voor het management. De medewerkers moeten zich als kloppend hart van de organisatie gehoord en geroepen voelen om de organisatie gezonder te maken en hun mening te delen.*

- *'Bewegen' als onderdeel van een gezonde leefstijl en daarmee gezonde bedrijfsvoering als vast topic agenderen op de maandelijkse bijeenkomst, eerste dinsdag van de maand, van het managementteam. Het is aan het managementteam de taak om de teruggekoppelde input vanuit de 'general managers' nauwkeurig te bespreken en een waardevolle follow-up te geven. De output vertaalt zich niet enkel naar het aanpassen van bestaande- en invoeren en uitvoeren van nieuwe beleid, maar ook terugkoppeling naar de 'general managers'. Deze terugkoppeling dient mede als nieuwe input voor de daarop volgende maandelijkse bijeenkomst voor alle medewerkers. Er wordt nagestreefd om elke maand tot twee concrete acties over te gaan met het oog op verbetering van een gezonde leefstijl.*

- *Driemaandelijks bijeenkomst (dag) plannen op vestiging corporate (Baton Rouge) voor het managementteam en de general managers. Deze vier dagen in het jaar, onder leiding van afdeling Human Resources (HR), zullen in het teken staan van: 'How to become a more healthy Setpoint?' Het idee achter deze bijeenkomst is het samenvoegen van beleidsniveau (management) en het operationeel leidinggevende niveau (general managers). Het doel is om samen ervaringen te delen, tot nieuwe ideeën te komen en aandacht te hebben voor het belang van gezonde bedrijfsvoering. De voornaamste output uit deze dag vormt een plan met betrekking tot het kwartaalbudget op het gebied van leefstijlbevordering als onderdeel van het HR-budget. Er zal worden toegewerkt naar een concreet invulling met begroting voor de komende drie maanden.*

o Meer aandacht voor krachtoefeningen

De Amerikaanse beweegnorm bevat ook een onderdeel kracht. Dit houdt in 8-10

krachtoefeningen in 8-12 herhalingen, minimaal 2 keer per week. Slechts vier op de tien medewerkers voldoet aan deze norm. Dit is dus de zwakke plek en de beperkende factor. De organisatie zou hier daarom extra aandacht aan kunnen schenken en zo het percentage van de medewerkers dat voldoet aan de Amerikaanse beweegnorm flink kunnen verhogen.

- Voor de organisatie is een korte 'Educational movie' gemaakt met als doel een eerste aanzet te doen naar een gezondere organisatie. Het is aan de general managers de taak om deze 'Educational movie' tijdens de maandelijkse bijeenkomst voor alle medewerkers te tonen en vervolgens het gesprek aan te gaan.

- Het nieuwe gebouw zal voorzien worden van klik-klak-lijsten en dat biedt veel mogelijkheden om belangrijke zaken te communiceren richting zowel bezoekers als medewerkers. Het is aan de marketing- en communicatie afdeling om deze lijsten te voorzien van al ontwikkelde 'action posters'. Visuals met als doel om de medewerkers onder andere bewust te maken van de Amerikaanse beweegnorm met mogelijke nadruk op het onderdeel kracht.

- Uit vooronderzoek is gebleken dat onder de medewerkers een grote behoefte heerst naar meer kennis op het gebied van een gezonde leefstijl. Het is aan de marketing- en communicatie afdeling om twee wekelijks een mailing naar alle medewerkers te sturen die er op gericht is om alle medewerkers meer bewust te maken van een gezonde leefstijl. Naast het weergeven van feitjes en praktische adviezen, kan De Amerikaanse Beweegnorm ook een mooi onderdeel vormen. Het is aan te raden om bij elk aspect enkele voorbeelden te noemen hoe de medewerkers concreet aan deze beweegnorm kunnen werken. Andere vormen van het delen van informatie zijn: posters, nieuwsbrieven en tv-schermen in het nieuwe gebouw.

o **Bewegen in groepsverband en/of incompany**

Bewegen kan alleen óf in groepsverband en het kan in óf buiten het bedrijf. Als het bedrijf lichamelijke activiteit met nadruk en regie wil stimuleren, kan het overwegen om het bewegen in bedrijfsverband te organiseren, bijvoorbeeld door groepsactiviteiten, bedrijfssport en/of een fitnessruimte. Met name bij de krachtoefeningen kan een groepsaankpak en een groepsruimte ondersteunend en bevorderend werken. Een incompany benadering van bewegen kan bijdragen aan groepsgevoel en discipline rond het bewegen en aan teambuilding binnen het bedrijf.

- Uit vooronderzoek is gebleken dat er een sterke behoefte is aan een samen sporten-bewegen in de vorm van basketballen en wandelen. Het nieuwe gebouw biedt mogelijkheden om relatief makkelijk en goedkoop deze vraag te verwezenlijken. Het is aan Human Resources (HR) om zich in te spannen en de managementleden te overtuigen voor de realisatie van een basketbalveldje en een wandelpad langs het gebouw.

Structureel aandacht voor versterking innovatieklimaat

Innovatie en innovatieklimaat zijn van levensbelang voor een modern bedrijf. Zowel vanuit de organisatie als vanuit de medewerkers is de belangstelling hiervoor groot; de prioriteiten liggen echter deels anders en vergen daarom afstemming.

o Benutten en richten van aanwezige energie

Medewerkers willen graag, ze zijn gespitst op kansen voor innovatie. Ze doen vaak meer dan de organisatie faciliteert en willen graag dat de organisatie meer ruimte biedt. Deze motivatie bij medewerkers biedt uitgelezen kansen om tot versterking van het innovatieklimaat te komen. Dit in de vorm van uitnodigende en ondersteunende arbeidsvoorwaarden en een stimulerende en open bedrijfscultuur. Afstemming, overleg en brede communicatie zijn hiervoor een vereiste, niet incidenteel of eenmalig, maar structureel en permanent.

- Vast agendapunt op het wekelijkse overlegmoment tussen medewerkers en hun afdelingschef én ook tijdens het maandelijks overlegmoment tussen de medewerkers en general managers. Het wekelijkse overlegmoment is er op gericht om naast het bespreken van wekelijkse activiteiten, planning en overige relevante zaken, de medewerkers wekelijks te prikkelen. De maandelijks bijeenkomst is er op gericht om de gehele organisatie in allen openheid en transparantie te voorzien van ontwikkelingen die gaande zijn per afdeling.

- Vanuit de behoefte naar meer ruimte – tijd voor ‘kennisdeling en kruisbestuiving’ en ‘tolerantie voor mislukking’ is het raadzaam om tweewekelijkse bijeenkomsten te plannen voor het kantoorpersoneel. De organisatie van deze vrijblijvende bijeenkomsten ligt bij de afdeling Human Resources (HR). Tijdens deze bijeenkomsten kunnen geïnteresseerde medewerkers aangeven waar ze tegenaan lopen, ideeën inbrengen en brainstormen over verschillende zaken die op verschillende afdelingen plaatsvinden.

- Vanuit de behoefte naar meer ruimte – tijd voor ‘kennisdeling en kruisbestuiving’ en ‘tolerantie voor mislukking’ is het aan te bevelen om een ideeënbus te plaatsen. Het is raadzaam als afdeling Human Resources (HR) verantwoordelijk wordt voor deze bus waarin medewerkers alles wat ze kwijt willen met naam of anoniem, kwijt kunnen.

Blijvende uitdaging om bewegen en innoveren te combineren: gezonder én slimmer

Elk van deze twee thema's is op zichzelf waardevol en van grote betekenis voor de (over)levenskracht van het bedrijf. De meerwaarde van de combinatie is in dit onderzoek niet aangetoond, maar het blijft een uitdaging om die te ontwikkelen door nieuwe vormen en andere aanpakken. Wat is mooier dan dat bewegen niet alleen goed is voor een gezond lichaam, maar ook voor een creatieve geest en daarmee voor een innovatief en levenskrachtig bedrijf.

Kortom: een gezonde geest in een gezond lichaam in een gezond bedrijf.

Bibliografie

- Admiraal, H. (2010). *Fenomenologisch onderzoek naar coachend leidinggeven: Lessen vanuit de sport voor leidinggevend in experience organisaties*. Amsterdam.
- Amabile, T. M. (1996). *The Motivation for creativity in Organizations*. Harvard Business School.
- American Heart Association. (2013). *American Heart Association*. Opgeroepen op Februari 16, 2014, van Recommendations-for-Physical-Activity:
https://www.heart.org/HEARTORG/GettingHealthy/PhysicalActivity/American-Heart-Association-Recommendations-for-Physical-Activity-Infographic_UCM_450754_SubHomePage.jsp
- America's Health Rankings. (2013). *State Overview - Louisiana 2013*. Opgeroepen op Februari 19, 2014, van America's Health Rankings: <http://www.americashealthrankings.org/LA>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business* , 7-24.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*(82), 150-169.
- Baars, L. van. (2010, Augustus 27). Diversiteit op de werkvloer is de nieuwe werkelijkheid. *Trouw*.
- Baer, J. (1998). The Case for Domain Specificity of Creativity. *Creativity Research Journal* , 173-177.
- Bastiaansen, C. (2008). *Van Dale groot woordenboek hedendaags Nederlands*. Utrecht: Van Dale Lexicografie.
- Beltman, J. (2007). *Ondernemen in organisaties: de ontwikkeling van een meetinstrument*.
- Bijlsma, E. (2011). *De beste innovatieve bedrijven in het perspectief van BCG, Syntens en Peters & Waterman* . Amsterdam.
- Bourdeaudhuij I. de., & Bouckaert, J. (2000). *Samenleving en Sport, fysieke activiteit en gezondheid*. Gent: Luc TAYART de BORMS.
- Brink, P. van den. (2003). 'Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing'. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Brink, P. van den. (2004). Medewerkers stimuleren om ideeën en ervaringen met elkaar te delen. *Management Executive* , 4.
- Buelens, M., & de Stobbeleir, K. (2012). *Leiderschap*. Lannoo Campus Scriptum.
- Buijs, P. (1984). *Innovatie en interventie: een empirisch onderzoek naar effectiviteit van een procesgeoriënteerde adviesmethodiek voor innovatieprocessen*. Deventer: Kluwer.
- Burlot, F., Pierre, J., & Pichot, L. (2009). *Management Practises in Companies through Sports*. Emerald Group Publishing Limited .

- Caspersen, Powell, K. E., & Christenson. (1985). *Physical activity, exercise, and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research*. Public Health Rep.
- Centers for Disease Control and Prevention . (2011, November 16). *CDC's LEAN Works! - A Workplace Obesity Prevention Program*. Opgeroepen op Februari 24, 2014, van Centers for Disease Control and Prevention : <http://www.cdc.gov/leanworks/>
- Centers for Disease Control and Prevention. (2012). *Prevalence and Trends Data - Louisiana 2012*. Opgeroepen op Februari 19, 2014, van <http://apps.nccd.cdc.gov/BRFSS/display.asp?yr=2012&state=LA&qkey=8261&grp=0&SUBMIT3=Go>
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2014). *Begrippenoverzicht*. Opgehaald van Centraal Bureau voor Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu//methoden/begrippen/default.htm?conceptid=2703>
- Chennamaneni, A. (2006). *Determinants of knowledge sharing behaviors: Developing and testing an integrated theoretical model*. Arlington: The University of Texas .
- Clapham, M. M. (1997). Ideational Skills Training: a key element in creativity training programs. *Creativity Research Journal*(10), 33-44.
- Cohen, A. J. (2004, Oktober). 'What Toleration Is'. *Ethics*(115), 68-95.
- Cohen, A., & Bradford, D. (2005). *Influence without Authority*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Colditz. (1999). *Economic costs of obesity and inactivity*. Madison: Lippincott Williams & Wilkins .
- Colzato, L., Szapora Ozturk, A., Pannekoek, J., & Hommel, B. (2013). The impact of physical exercise on convergent and divergent thinking. *Frontiers in Human Neuroscience*.
- Department of Health & Hospitals. (2010). *Strategic Plan 2010-2013*. Opgeroepen op Februari 19, 2014, van Department of Health & Hospitals: <http://new.dhh.louisiana.gov/index.cfm/page/806>
- Dijkstra, J. (2013). *Innoveren door slimmer leiderschap* . Leeuwarden: Lectoraat persoonlijk leiderschap en innovatiekracht, NHL Hogeschool.
- Dommering, E. (2012). Tolerantie, de Vrijheid van Meningsuiting en de Islam . *Spinoza*.
- Donker, H. (2010, Juli 28). *Concurreren met creativiteit*. Opgeroepen op Maart 26, 2014, van <http://elkedagleren.blogspot.nl/2010/07/concurreren-met-creativiteit-2002-profdr.html>
- Ekvall, G. (1996). Organization Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 105-123.
- Europese Unie. (2014). *Creativity and Innovation Management Questionnaire*. Opgehaald van <http://www.train4creativity.eu/dat/DD4AA487/file.pdf?634711339110880000>

- Eysink, Reenen, H.-v., & Lambooi. (2008). *Leefstijl en arbeid in balans Een literatuurstudie naar de invloed van leefstijlfactoren en (sub)cultuur op gezondheid, ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en productiviteit*. Bilthoven: RIVM.
- Fairhurst, G., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis: Examining leadership as a relational process. *Elsevier*.
- Fillis, I., & McAuley, A. (2000). Modelling and Measuring Creativity at the Interface. *Stirling: Journal of marketing*.
- Forsyth, D. (2010). *Group Dynamics*. Belmont: Wadsworth.
- Furedi, F. (2012). Over Tolerantie. *Ethische Perspectieven*(1), 36-50.
- Geerts, G., & Heestermans, H. (1984). *Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal*. Utrecht/Antwerpen: Van Dale Lexicografie.
- Gaspersz, J. (2006). *Concurreren met creativiteit. De kern van innovatiemanagement*. Amsterdam: Financial Times/Prentice Hall.
- Gaspersz, J. (2007). *Compete with creativity*. Breukelen: Nyenrode Business Univeriteit; Nyenrode Research Group.
- Gasperz, J. (2013). *Dagelijks innoveren*. Breukelen: Idea Seeding Books.
- Gerald, F., Blumenthal, J., Caspersen, C., & Chaitman, B. (1992). Statement on Exercise: Benefits and Recommendations for Physical Activity Programs for All Americans. *Circulation, Volume 86*, 340-344.
- Geresteijn, R. van. (2013, November 7). *Counseling: Een idee dat je kan leren manifesteren in de praktische wereld*. Opgeroepen op Maart 26, 2014, van Mindz: http://www.mindz.com/blog/35112/Counseling__Een_idee_dat_je_kan_leren_manifesteren_in_de_praktische_wereld
- Gezondheidsraad. (2014). *Over ons*. Opgeroepen op Maart 1, 2014, van de Gezondheidsraad: <http://www.gezondheidsraad.nl/nl/over-ons>
- Gramsbergen-Hoogland, Y., Deveer, M., & Leezenberg, M. (2010). *Persoonlijke kwaliteit*. Groningen/Houten: Noordhoff.
- HAN Sport en Bewegen. (2014). *OS/OER*. Nijmegen.
- Haskell, W., Lee, I.-M., Pate, R., Powell, K., & Blair, S. (2007). *Physical Activity and Public Health: Updated Recommendation for Adults From the American College of Sports Medicine and the American Heart Association*. Lippincott: Medicine and Science in Sports and Exercis.
- Hildebrandt, V., Ooijendijk, W., & Hopman-Rock, M. (2007). *Tendrapport, Bewegen en Gezondheid*. Leiden: TNO Kwaliteit van Leven .
- Hu, F. (2003). *Sedentary lifestyle and risk of obesity and type 2 diabetes*. Boston: Department of Nutrition, Harvard School of Public Health.

- Huisman, J. (1955). *Differentiation, Diversity and Dependency in Higher Education*. Utrecht: Lemma.
- Huizingh, E. (2011). *Innovatiemanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Isaksen, S. G., & Lauer, K. J. (1998). *The relationship between cognitive style and individual psychologic climate: Reflections on a previous study*. Buffalo: Creative Problem solving Group.
- Iske, P., Thijssens, T., de Grip, A., Borghans, L., & van Gils, A. (2013, September - Oktober). Briljante mislukkingen. If we knew what we are doing, we wouldn't call it (social) innovation! *M en O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*(5), 75-90.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Leuven: Universitaire Pers.
- Jasimuddin, S. M., & Zhang, Z. J. (2011). Transferring stored knowledge and storing transferred knowledge. *Inf. Syst. Manage*(28), 84-94.
- Jong, J. de., & Wennekers, A. (2008). Intern Ondernemerschap: Wat is het en hoe kan het gestimuleerd worden? . *Handboek Effectief Opleiden*, 105-132.
- King, Castro, & Wilcox. (2000). *Personal and environmental factors associated with physical inactivity among different racial-ethnic groups of US middle-aged and older-aged women*. Amer Psychological Association.
- King, Jeffery, Fridinger, Dusenbury, Provence, Hedlund, & Spangler. (1995). *Environmental and policy approaches to cardiovascular disease prevention through physical activity: issues and opportunities*. Stanford: Stanford University School of Medicine.
- Koning, K., & van Ravenhorst, B. (2011). *Van bezuinigingen tot ontwikkelen: P&O aan zet voor een nieuwe koers in gemeenten*. De Meern: Bestuursacademie Nederland.
- Kruyskamp, C. (1976). *Groot Woordenboek der Nederlandse Taal*. Van Dale.
- Kwakman, F., & Smeulders, R. (2013). *Groot Innovatie Modellenhandboek*. Bingen am Rein: Van Duuren Management.
- Lectoraat Innovatie Publieke Sector van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen. (2011, September 27). *Innovatie Zelfscan in 15 minuten*. Opgehaald van <http://www.zorgvoorinnoveren.nl/nieuws/502/innovatie-zelfscan-in-15-minuten>
- Lichtenvoorde de. (2014). *De strategie van De Lichtenvoorde*. Opgeroepen op Maart 1, 2014, van De Lichtenvoorde, actief in zorg: <http://www.delichtenvoorde.nl/de-lichtenvoorde/strategie>
- Louisiana Department of Health and Hospitals. (2011, November 15). *Pennington Biomedical Research Center and Louisiana Department of Health and Hospitals Announce Research and Health Interventions to Fight Obesity in Louisiana*. Opgeroepen op Februari 19, 2014, van Department of Health & Hospitals: <http://new.dhh.louisiana.gov/index.cfm/newsroom/detail/2321>
- Lubart, T. (1994). *Creativity*. San Diego, California: Academic Press.

- Lubberding, J., & Lubberding, R. (2010). *Zo maak je een veranderplan*. Groningen / Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Malina, Bouchard, & Bar-Or. (2004). *Growth, Maturation, and Physical Activity*. Champaign: Human Kinetics.
- McIntyre, F. S., Hite, R. E., & Rickard, M. K. (2003). Individual Characteristics and Creativity in the Marketing Classroom: Exploratory Insights. *Journal of Marketing Education*, 143.
- Merckx, G., & Hellemans, M. (2004). *Rijkdom aan verscheidenheid. Diversiteit op de werkvloer*. Antwerpen: Garant.
- Michailova, S., & Minbaeva, D. B. (2010). Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The danisco case. *International Business Review*.
- Ministerie van Economische Zaken. (2004). *Kiezen voor groei, welvaart voor nu en later*. Den Haag.
- Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen. (z.d.). *Tools en instrumenten - Behoeft Inventarisatie*. Opgehaald van Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen: <http://www.nisb.nl/doen/tools-en-instrumenten/gezonde-werkplek/behoeft-inventarisatie.html>
- NISB. (z.d.). *Beweegnormen*. Opgehaald van Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen: <http://www.nisb.nl/weten/normen.html>
- NISB. (z.d.). *Beweegaanbod*. Opgehaald van Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen: <http://www.nisb.nl/?p=1111691&leeftijdscategorie%5B0%5D=&locatie%5B0%5D=&setting%5B0%5D=3&thema%5B0%5D=4&page=1>
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become*. New York: Harper and Row.
- Psychometrictest. (z.d.). *Entrepreneur Test*. Opgehaald van Psychometric Tests: <http://www.psychometrictest.org.uk/entrepreneur-test/>
- RIVM. (2013, Juni 11). *Wat is lichamelijke activiteit?* Opgehaald van Nationaal Kompas Volksgezondheid : <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheidsdeterminanten/leefstijl/lichamelijke-activiteit/wat-is-lichamelijke-activiteit/>
- Ronquillo, J. (2011). The Innovation Climate in Public and Nonprofit Organizations. (p. 11). Athens: The Univesity of Georgia.
- Santanen, E. L., & Vreede, G.-J. (2004). *Creative Approaches to Measuring Creativity: Comparing the Effectiveness of Four Divergence think*. University of Nebraska & Delft University of Technology.
- Shalley, C. E. (2004). *What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity*. The Leadership Quarterly .

-
- Stevenson, H., & Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship; entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 17-27.
- Stichting Beweegproducties. (sd). *Beweegnorm*. Opgehaald van Stichting Beweegproducties: <http://www.stichtingbeweegproducties.nl/pages/beweegnorm.html>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2009). *Managing Innovation: Intergrading Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley.
- U.S. Depart of Health and Human Services. (1996). *Physical Activity and Health: A Report of the Surgeon General Executive Summary*. Centers for Disease Control and Prevention; National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion.
- V, K. (2008). *Uitdagend Werk en Groeipotentieel*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Van Dale. (2013). Van Dale Uitgevers.
- Ven, C. van de., de Groot, M., & de Vries, S. (2004). *Werk maken van diversiteit: tien tips*. . Management Executive.
- Verstraeten, J. (2003). *Leiderschap met hart en ziel*. Tielt: Lannoo.
- Voort, P. van der., & van Oormondt, F. (2011). *Het Innovatieboek. Gids innoveren en innovatiemanagement*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Weggeman, M., Kor, R., & Wijnen, G. (2000). *Ondernemen binnen de onderneming*. Kluwer.
- Weisberg, R. W. (1990). *Creativity and knowledge: A challenge to theories in Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Westerbeek, H., & Smith, A. (2005). *Business leadership and the lessons from sport*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- World English Dictionary*. (2014). Opgehaald van Failure: <http://dictionary.reference.com/browse/failure>
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 59-85.

BIJLAGE



BIJLAGE 1. Definities en omschrijvingen aspecten Innovatieklimaat

Tabel 1 Samenvattende tabel met de definities en omschrijvingen van het aspect 'innovatiegericht leiderschap' volgens verschillende auteurs.

Bron/auteur	Definitie/ beschrijving van het aspect 'innovatiegericht leiderschap'
(Gaspersz J. , 2006)	"Leiderschap is van een essentieel belang voor het scheppen van een creatief klimaat. De sterke invloed van leiderschap op het klimaat is ook door onderzoek bevestigd.....Het is belangrijk dat de leider een context schept en bewaakt waarin mensen zich voelen uitgedaagd hun creativiteit in te zetten."(p.37)
(Gaspersz, 2007)	"Creativity-focused leadership encourages people to be creative and come up with ideas....The challenge in creativity-focused leadership is to initiate processes that enable knowledge to be transformed into ideas." (p. 8)
(Gasperz, 2013a)	"De kerntaak van innovatief leiderschap bestaat uit het mogelijk maken dat anderen hun creatieve talenten en bijdragen tonen op hun eigen unieke manier." (p. 69)
(Buelens & de Stobbeleir, 2012)	Een leider heeft de volgende kenmerken: intelligent, dominant, vol zelfvertrouwen energiek en competent in zijn vak.
(Verstraeten, 2003)	Een dynamische, vrije, inter-persoonlijke relatie waarbij een invloed wordt uitgeoefend die verder reikt dan formele macht en die gebaseerd is op technische, psycho-emotionele en morele dimensies van vertrouwen.

Vanuit het Zandlopermodel van Gaspersz wordt innovatiegericht leiderschap beoordeeld aan de hand van onderstaande vraag en criteria:

Hoe wordt, met name door het management, omgegaan met:

- inzet creatieve vermogens;
- ruimte voor nieuwe initiatieven;
- omstreden voorstellen;
- ondersteunen realisatie van ideeën;
- financiële ruimte voor uitwerking;
- wegnemen van belemmeringen;
- vieren van succes.

Tabel 2 Samenvattende tabel met de definities en omschrijvingen van het aspect 'diversiteit' volgens verschillende auteurs.

Bron/auteur	Definities/beschrijving van het aspect 'diversiteit'
(Gaspersz J. , 2006)	"Wanneer mensen met pluriforme denkstijlen, vakgebieden, vooropleidingen, culturele of etnische achtergronden en persoonlijkheidskenmerken bijeenkomen, ontstaat een goede voedingsbodem voor nieuwe ideeën." (p. 40)
(Gaspersz J. , 2007)	"A diversity of opinions, types of thinking and experience is necessary for an atmosphere in which promising ideas can thrive. Conflicting and frictional thoughts and points of view of the same problem can lead to new, valuable combinations of ideas. " (p. 10)
(Gaspersz J. , 2013a)	"Juist door de diversiteit voorkomen we verkokerd, patroonmatig groepsdenken en ontstaat er een creativiteitsbevorderende confrontatie van gedachten" (p. 117)
van Dale (1976)	"Verscheidenheid"
Janssens & Steyaert (2001)	"De wijzen waarop mensen van elkaar verschillen."
Huisman (1995)	"Diversiteit is een begrip dat wijst op de verscheidenheid van entiteiten binnen een systeem."
van de Ven, de Groot & de Vries (2004)	"Alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen."
Merckx & Hellemans (2004)	"Diversiteit is een verzameling van vele dimensies waarop mensen van elkaar verschillen zoals geslacht, ras, etnische achtergrond, religie, de manier van denken, politieke voorkeur, enz."

Vanuit het Zandlopermodel van Gaspersz wordt diversiteit beoordeeld aan de hand van onderstaande vraag en criteria:

Hoe wordt omgegaan met:

- tolerantie afwijkende meningen;
- diversiteit bij personeelswerving;
- inzicht motieven verloop.

Tabel 3 Samenvattende tabel met de definities en omschrijvingen van de aspecten 'kennisdeling' en 'kruisbestuiving' volgens verschillende auteurs.

Bron/auteur	Definities/beschrijvingen van het aspect 'kennisdeling en kruisbestuiving'
(Gaspersz J. , 2006)	"Zonder enige kennis op een bepaald gebied of domein is het niet mogelijk om tot zinvolle ideeën te komen. Het kan gaan om kennis over producten, diensten, formele en informele processen in het bedrijf, structuren, markten enzovoort." (p. 41)
(Gaspersz J. , 2007)	"Cross-fertilization can be induced by a multi-disciplinary composition of teams....Emotions may reach a high pitch because of the strongly contrasting opinions about the right solution." (p. 11)
(Gaspersz J. , 2013a)	"een belangrijk eopgave voor het stimuleren van ideeënvorming in een organisatie is om de sterk aan de person gebonden kennis overdragabaar en verspreidbaar te maken." (p. 116)
Argote & Ingram (2000)	"Knowledge transfer in and between organizations is the process through which one unit (e.g. individual, group, department, division) is affected by the experience of another."
Jasimuddin & Zhang (2011)	"Knowledge transfer is the process by which knowledge of one actor is obtained by another."
Michailova & Minbaeva,(2010)	"...knowledge sharing is a relational act based on a sender-receiver relationship, which incorporates the voluntary communication of one's knowledge to others as well as the receiving of others' knowledge."
van Dale (1992)	"(figuurlijk) wederzijdse positieve beïnvloeding, m.n. het elkaar inspireren van personen uit diverse disciplines."
van den Brink (2004)	"...leidt tot het samen dingen beter doen door ervaringen, ideeën en harde feiten uit te wisselen. Hierdoor kunnen nieuwe producten en diensten ontstaan, en kunnen verbeteringen in de dagelijkse werkzaamheden worden gerealiseerd."

Vanuit het Zandlopermodel van Gaspersz wordt kennisdeling en kruisbestuiving beoordeeld aan de hand van onderstaande vraag en criteria:

Hoe wordt omgegaan met:

- informatie uitwisseling tussen alle lagen;
- multidisciplinaire teams;
- overleg externe partijen;
- contact tussen werknemers en externe;
- leren van voorlopende organisaties

Tabel 4 Samenvattende tabel met de definities en omschrijvingen van het aspect 'tijd voor creativiteit' volgens verschillende auteurs.

Bron/auteur	Definities/beschrijving van het aspect 'tijd voor creativiteit'
(Gaspersz J. , 2006)	"Creativiteit en innovatie zijn belangrijke activiteiten voor organisaties, maar ze zijn zelden urgent. Het gevolg is dat , ondanks goede bedoelingen, de dagelijkse hectiek weinig ruimte biedt om langer bij potentieel waardevolle ideeën stil te staan." (p. 46)
(Gaspersz J. , 2007)	"To stimulate creativity it is important for employees or teams to be given time to work on their own often experimental projects without having to be accountable to senior management....Freeing up time to generate new ideas brings its rewards."(p.12)
(Gaspersz J. , 2013a)	"Wanneer we geen tijd nemen om naar ideeën te luisteren en ideeën verder uit et werken, missen we grote kansen. Wellicht is de organisatie dan wel creatief, maar niet innovatief."(p.119)
van Dale (1992)	"Scheppend vermogen"
Lubart (1994)	"Creativiteit is het vermogen om iets te produceren wat zowel nieuw als toepasselijk is."
Amabile (1996)	"Het formuleren van nieuwe en bruikbare ideeën, processen, services of producten."
Isaksen & Lauer (1998)	"Creativiteit is een sociaal herkende prestatie waaruit nieuwe producten ontstaan die als bewijs kunnen dienen zoals, uitvindingen, theorieën enz."
Isaksen & Lauer (1998)	"Creativiteit is het vermogen dat zich manifesteert door prestatie in trajecten zoals tests en wedstrijden waardoor twee individuen met elkaar vergeleken kunnen worden op een exacte schaal."

Vanuit het Zandlopermodel van Gaspersz wordt tijd voor creativiteit beoordeeld aan de hand van onderstaande vraag en criteria:

Hoe wordt omgegaan met:

- mogelijkheid voor uitwerking organisatiebreed;
- organisatiebrede bijeenkomsten met innovatie als thema;
- organisatiebrede bijeenkomst over ideeën genereren.

Tabel 5 Samenvattende tabel met de definities en omschrijvingen van het aspect 'intern ondernemerschap' volgens verschillende auteurs.

Bron/auteur	Definities/beschrijving van het aspect 'intern ondernemerschap'
(Gaspersz J. , 2006)	"Ruimte voor ondernemerschap van medewerkers is uiterst belangrijk om ervoor te zorgen dat men uit eigen initiatief, de eigen dadendrang, ideeën van zichzelf of anderen oppakt en alleen of gezamenlijk uitwerkt". (p. 49)
(Gaspersz J. , 2007)	"The challenge is to make the large organization feel small and bring about a climate in which the intrapeneur experiences a sense of adventure, challenging targets and scope for their creativity and dreams."(p. 13)
(Gaspersz J. , 2013a)	Intern ondernemerschap is cruciaal, omdat innovatieprocessen maar gedeeltelijk van bovenaf zijn te sturen. Het wordt uiteindelijk gedragen door enthousiaste mensen die ... lef hebben om gedurfde initiatieven te nemen." (p. 119)
Zahra (1991)	"Die activiteiten die het vermogen van een organisatie verbeteren om te innoveren, risico's te nemen en kansen in de markt te grijpen."
Belman (2007)	"De mate waarin medewerkers creatief en innovatief omgaan met hun dagelijkse arbeid."
Pinchot (1985)	"De praktijk van het ontwikkelen van een nieuwe onderneming binnen een bestaande organisatie, om een nieuwe kans te exploiteren en hiermee economische waarde te creëren".
Antoncic & Hisrich (2003)	"Opkomende gedragsintenties en gedrag dat afwijkt van gebruikte manier van zaken doen in bestaande organisaties."
de Jong & Wennekers (2008)	"Proactief gedrag van uitvoerende medewerkers en lijnmanagers in organisaties gericht op het zien en realiseren van kansen, teneinde vernieuwingen in de producten en/of diensten, de klantbenadering, de werkmethoden of het productieproces van de organisatie te realiseren."

Vanuit het Zandlopermodel van Gaspersz wordt intern ondernemerschap beoordeeld aan de hand van onderstaande vraag en criteria:

Hoe wordt omgegaan met:

- stimuleren en realiseren eigen initiatief van onderop;
- presentatievaardigheden;
- initiatiefnemers als rolmodel.

Tabel 6 Samenvattende tabel met de definities en omschrijvingen van het aspect 'uitdagende doelen' volgens verschillende auteurs.

Bron/auteur	Definities/beschrijving van het aspect 'uitdagende doelen'
(Gaspersz J. , 2006)	"Een krachtige motivatie om de eigen creativiteit aan te wenden ontstaat wanneer competente, zich verantwoordelijk voor de uitkomst voelende, en ondernemende personen zich geconfronteerd zien met moeilijk te bereiken doelen...Creatieve organisaties weten op deze wijze een bepaalde creatieve spanning in hun organisaties te brengen." (p. 47)
(Gaspersz J. , 2007)	"It does require insight and orchestration to inject creative tension into an organization without the tension boiling over into negative stress." (p.11)
(Gaspersz J. , 2013a)	"Een innovatieve organisatie is een organisatie met permanente creative dissatisfaction. Daaruit komt de energie voort om het steeds beter te willen doen voor de klant." (p.118)
Van Dale (1984)	Uitdager: "...een reactie uitlokkend, provocerend, gewaagd..."
Van Dale (1984)	Doelen: "...mikpunt, datgene waarnaar men streeft, dat men zoekt te bereiken, te verwezenlijken, bestemming..."
Donker (2010)	"Juiste balans vinden tussen druk en vrijheid."
Knetsch (2010)	"Moeilijke, specifieke en aantrekkelijke doelen leiden tot betere prestatie en motivatie."

Vanuit het Zandlopermodel van Gaspersz worden uitdagende doelen beoordeeld aan de hand van onderstaande vraag en criteria:

Hoe wordt omgegaan met:

- hoge ambities;
- ruimte voor eigen doelen;
- uitdaging in het dagelijks werk;
- innovatie en creativiteit als onderdeel taakafspraken.

Tabel 7 Samenvattende tabel met de definities en omschrijvingen van het aspect 'tolerantie mislukking' volgens verschillende auteurs.

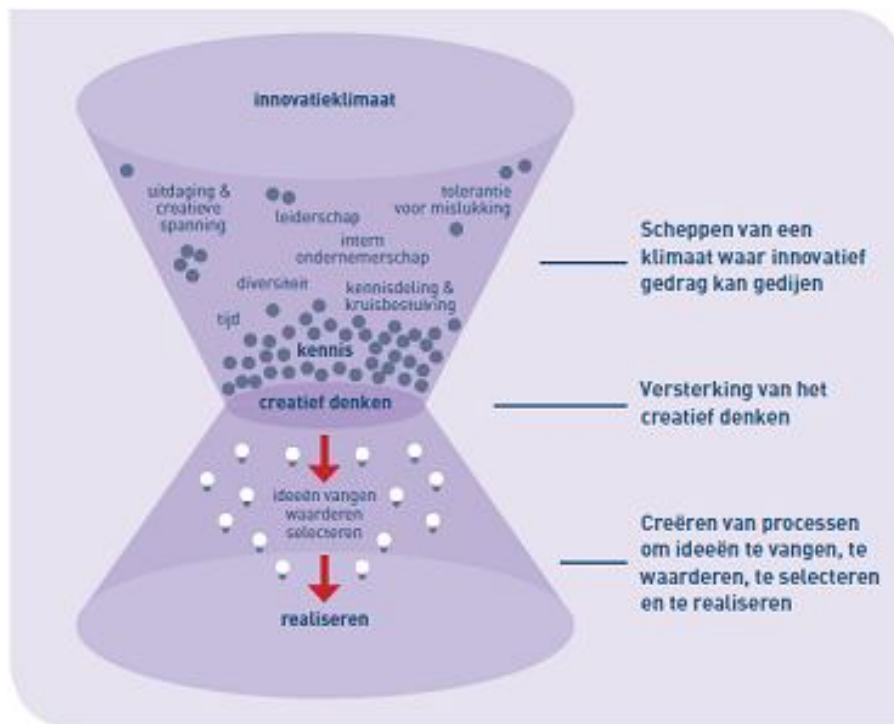
Bron/auteur	Definitie/beschrijvingen van het aspect 'tolerantie voor mislukking'
(Gaspersz J. , 2006)	"Het scheppen van een veilige omgeving ...Managers dienen dan voorwaarden te scheppen om betrokken medewerkers te laten leren van mislukkingen. Door kennisverspreiding kan de gehele organisatie leren van de mislukking." (p.48)
(Gaspersz J. , 2007)	"People who used their creativity to achieve major accomplishments were person who dared to experiment and accepted failure as useful feedback." (p. 11)
(Gaspersz J. , 2013a)	"Als ook het project mislukt is, zijn we toch geslaagd in het verkrijgen van leerervaringen. Het is dan niet 'win-lose', maar 'win-learn'."(p.117)
Van Dale (2008)	Tolerantie: "...verdraagzaamheid jegens andersdenkenden, toegestane afwijking van een bepaalde norm..."
Van Dale (1984)	Mislukking: "...niet lukken, verkeerd uitvallen, niet worden wat iemand of iets worden moest..."
Van Geresteijn (2013)	"Zeer specifiek onderdeel van de cultuur van excellente bedrijven (cfr. In search of excellence). Uitblinkers moeten heel veel uitproberen en daarmee ook mislukken; anders leert de organisatie niet."

Vanuit het Zandlopermodel van Gaspersz wordt tolerantie voor mislukking beoordeeld aan de hand van onderstaande vraag en criteria:

Hoe wordt omgegaan met:

- risico's nemen als visie en durven mislukken;
- houding bij mislukken;
- beoordeling van fouten en mislukte projecten;
- leerwaarde van falen voor de organisatie;
- delen van leerervaringen uit mislukking.

BIJLAGE 2. Het Zandlopermodel



Figuur 1. Het Zandlopermodel van Gaspersz. (Kwakman & Smeulders, 2013)

Kwakman en Smeulders (2013) geven de volgende toelichting bij de illustratie van Gaspersz:

“Een zandloper geeft met het zand het stromen van de tijd weer, terwijl het zandlopermodel het stromen van ideeën in een organisatie weergeeft. De kennis (weergegeven door bolletjes) transformeert zich tot nieuwe kansrijke ideeën, waarvan enkele na een selectieproces worden gerealiseerd (p. 236).”

BIJLAGE 3. Amerikaanse beweegnorm



American Heart Association
American Stroke Association

The American Heart Association Recommendations for Physical Activity in Adults

For Overall Cardiovascular Health:

At least 30 minutes of moderate-intensity aerobic activity **At least 5 days** per week for a total of **150 minutes**




OR

At least 25 minutes of vigorous aerobic activity **At least 3 days** per week for a total of **75 minutes**




or a combination of the two

AND

Moderate to HIGH INTENSITY muscle-strengthening activity **At least 2 days** per week for additional health benefits




For Lowering Blood Pressure and Cholesterol:

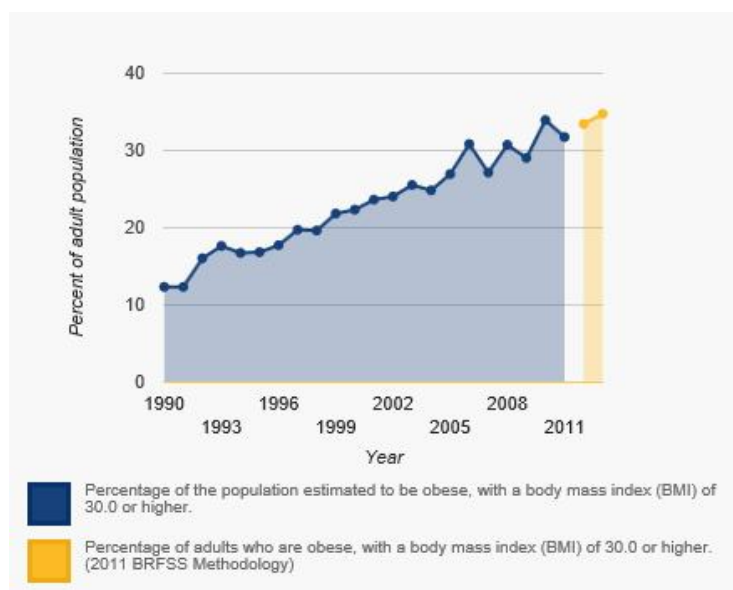
An average of 40 minutes of moderate- to vigorous-intensity aerobic activity **3-4 days** per week




© 2014

Learn more at heart.org/ActivityRecommendations.

BIJLAGE 4. Achtergrondinformatie de staat Louisiana



Figuur 2. Cijfers volwassenen met overgewicht in Louisiana
(America's Health Rankings, 2013)

Als aanpak van dit gezondheidsprobleem is in 2010 een strategisch plan opgesteld door *Bureau of Primary Care & Rural Health*, hierin zijn vijf doelstellingen opgenomen:

- **Goal 1: Policy & Environmental Change**

Advocate for policy and environmental change that support healthy food choices and physical activity in order to achieve or maintain a healthy weight.

- **Goal 2: Monitoring & Evaluation**

Monitor rates of obesity and related health indicators for planning, evaluation, and dissemination.

- **Goal 3: Health Education & Awareness**

Collaborate and organize individuals, families, schools, worksites and communities to create opportunities that promote healthy lifestyles and healthy weight.

- **Goal 4: Health Care Continuum**

Coordinate with health systems, providers and payers in the recognition, prevention and management of overweight or obesity according to best practices, standards of care, and established protocols.

- **Goal 5: Capacity Building**

Develop strategies to strengthen statewide, regional, and local infrastructure to promote coordination among private and public partners across the state. (Department of Health & Hospitals, 2010)

Zoals eerder vermeld spelen sociale – en omgevingsfactoren een grote rol in de totstandkoming van de hoeveelheid lichamelijke activiteit die een persoon verricht. Vanuit de America's Health Ranking, een organisatie die gezondheidscijfers vrijgeeft met betrekking tot de staten van Amerika, kan het volgende vermeld worden over Louisiana:

- De kracht van Louisiana is dat er kleine verschillen in gezondheidstoestand bestaan naar opleidingsniveau.
- De uitdagingen liggen voor Louisiana op het gebied van lichamelijke inactiviteit, obesitas en diabetes.
- Naast deze eerste uitdaging leven veel kinderen in armoede, dit is tevens een verbeterpunt voor deze staat.
- 34,7 procent van de volwassen bevolking heeft obesitas, dit betekent dat er meer dan 1,2 miljoen zwaarlijvige volwassenen in Louisiana wonen. Daarnaast zijn er meer dan 1 miljoen volwassenen lichamelijk inactief op basis van de eerder genoemde norm.
- Het afgelopen jaar is de gewelddadige criminaliteit met 12% gedaald.
- Afgelopen jaren, vanaf 2009, is het percentage scholieren die hun studie binnen vier jaar behalen van 59,5 % tot 68,6% gestegen.
- Voor het derde achtereenvolgende jaar, is het percentage kinderen dat in armoede leeft meer dan 30%.
- Na vier jaar stijgingen, daalde afgelopen jaar de financiering van de volksgezondheid tot \$87,- per persoon. (America's Health Rankings, 2013)

BIJLAGE 5. Vragenlijst vooronderzoek

Inventarisatie van wensen & verwachtingen omtrent bewegingsactiviteiten

1. Welke van de onderstaande activiteiten spreken jou aan?

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Lunchwandelen
- ☐ Lunchfietsen
- ☐ Fietsen naar en van het werk
- ☐ Bedrijfssport zoals voetbal, hockey en tennis
- ☐ Bedrijfsfitness
- ☐ Korting sportschool
- ☐ Hardlopgroep
- ☐ Ontspanningsoefeningen zoals yoga en tai chi
- ☐ Tafeltennis
- ☐ Zwemmen
- ☐ Anders, namelijk

2. Zou je meer aan beweging doen buiten de werkuren indien Setpoint bewegingsactiviteiten (zoals korting bij sportvereniging of –school of een besteden persoonsgebonden budget.

financieel bijdraagt in
naar eigen inzicht te

Één antwoord mogelijk

- ☐ Ja, zeker
- ☐ Ja, ik denk het van wel
- ☐ Nee, waarschijnlijk niet
- ☐ Nee, zeker niet

3. Welk tijdstip op de dag heeft jouw voorkeur voor bewegingsactiviteiten?

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Voor het werk
- ☐ Tijdens de middagpauze
- ☐ Onmiddellijk na het werk
- ☐ Tijdens de werkuren

4. Wanneer Setpoint beweegactiviteiten zou aanbieden heb je dan ook bepaalde dag?

voorkeur voor een

Je kunt meerdere dagen aankruisen

- ☐ Nee
- ☐ Maandag
- ☐ Dinsdag
- ☐ Woensdag
- ☐ Donderdag
- ☐ Vrijdag

5. Vind je het een goede zaak als je werkgever je meer tips en goede raad zou geven over lichaamsbeweging, gezonde voeding en andere leefstijladviezen?

Één antwoord mogelijk

- ☐ Ja
- ☐ Nee

6. Welke uitspraak past het beste bij jou?

Één antwoord mogelijk

- ☐ Ik beweeg het liefst in groepsverband (bijv. met collega's lunchwandelen)
- ☐ Individueel bewegen past het best bij mij (bijv. alleen een rondje lopen)
- ☐ Ik beweeg het liefst zowel alleen als in groepsverband

7. Welke van volgende uitspraken passen het beste bij je?

Meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Ik wil meer bewegen om me fit te voelen
- ☐ Ik wil meer bewegen om op een goed gewicht te komen
- ☐ Ik voel me schuldig als ik niet goed beweeg
- ☐ Ik beweeg omdat ik het belangrijk vindt en het bij me past
- ☐ Ik beweeg omdat ik er plezier in heb
- ☐ Ik vind dat ik al genoeg beweeg
- ☐ Ik heb geen tijd om te bewegen
- ☐ Ik beweeg niet vanwege gezondheidsproblemen
- ☐ Anders, namelijk

8. Welk van de volgende uitspraken past het best bij je?

Één antwoord mogelijk

- ☐ Op dit moment beweeg ik niet regelmatig en ik ben ook niet van plan hier in de nabije toekomst mee te beginnen
- ☐ Ik beweeg niet regelmatig, maar ik ben wel van plan hier binnenkort mee te beginnen
- ☐ Gedurende de afgelopen maanden ben ik zo nu en dan actief bezig geweest met bewegen
- ☐ Het afgelopen halfjaar ben ik tenminste 5 dagen in de week, gedurende een half uur per dag, actief geweest met bewegen
 - ☐ Het afgelopen jaar ben ik tenminste 3 keer per week intensief bezig geweest met sport en bewegen

Fysieke activiteiten

De volgende vraag gaat over fysieke activiteiten in een gewone week.

Kruis aan wat van toepassing is.

9. Op hoeveel dagen heb je de afgelopen week gedurende tenminste 30 minuten matig intensief bewogen: stevig wandelen, fietsen, tuinieren, dansen, sporten en/of huishouden?
Andere activiteiten zijn natuurlijk ook goed mogelijk.

0	1	2	3	4	5	6	7	dagen

Op hoeveel dagen heb je de afgelopen week gedurende tenminste 25 minuten intensief bewogen: activiteiten waarbij je gaat zweten en buiten adem raakt?

0	1	2	3	4	5	6	7	dagen

Op hoeveel dagen heb je de afgelopen week intensieve krachttraining beoefend (minimaal 8-10 oefeningen in 8-12 herhalingen): training met (extra) weerstand om de kracht te verbeteren?

0	1	2	3	4	5	6	7	dagen

10. De afgelopen week was een:

Één antwoord mogelijk

- ☐ Minder actieve week dan een normale week
- ☐ Een normale week wat betreft bewegen
- ☐ Een intensievere week dan een normale week

De laatste vragen zijn enkele achtergrondvragen:

11. Wat is uw geslacht:

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

12. In welke leeftijdscategorie valt u:

- ☐ Ik ben tussen de 20 en 35 jaar
- ☐ Ik ben tussen de 36 en 50 jaar
- ☐ Ik ben tussen de 51 en 65 jaar

13. Welke locatie bent u werkzaam:

- | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Baton Rouge | ☐ Lafayette | ☐ Monroe |
| ☐ Bossier City | ☐ Lake Charles | ☐ Pleassanton |
| ☐ Gonzales | ☐ La Porte | ☐ Port Arthur |
| ☐ Houma | ☐ Luling | ☐ Prairieville |
| ☐ Kilgore | ☐ Mobile | ☐ Waverly |

Bronnen:

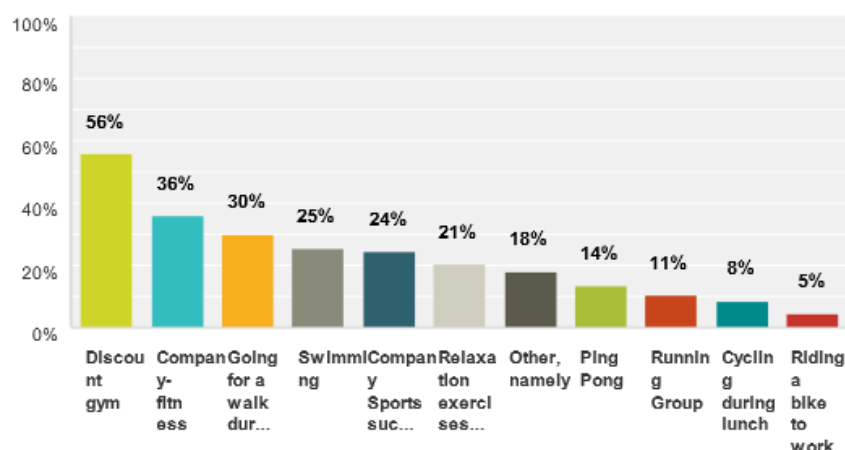
Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen. (sd). Tools en instrumenten - Behoeft Inventarisatie.
Opgehaald van Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen: <http://www.nisb.nl/doen/tools-en-instrumenten/gezonde-werkplek/behoeft-inventarisatie.html>

BIJLAGE 6. Resultaten vooronderzoek lichamelijke activiteit

Inventory of needs & expectations about exercise

Q1 Which of the following activities appeal to you? Multiple answers possible.

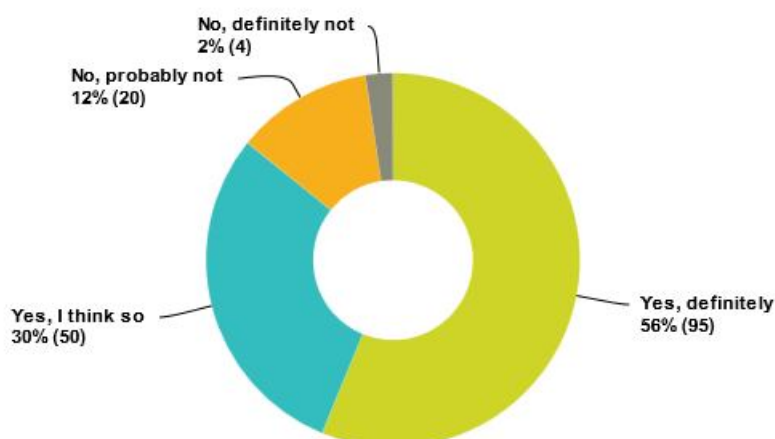
Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



Antwoordkeuzen	Reacties
Discount gym	56% 95
Company-fitness	36% 61
Going for a walk during lunch	30% 51
Swimming	25% 43
Company Sports such as football, basketball and tennis	24% 41
Relaxation exercises such as yoga and tai chi	21% 35
Other, namely	18% 30
Ping Pong	14% 23
Running Group	11% 18
Cycling during lunch	8% 14
Riding a bike to work	5% 8
Totale aantal respondenten: 169	

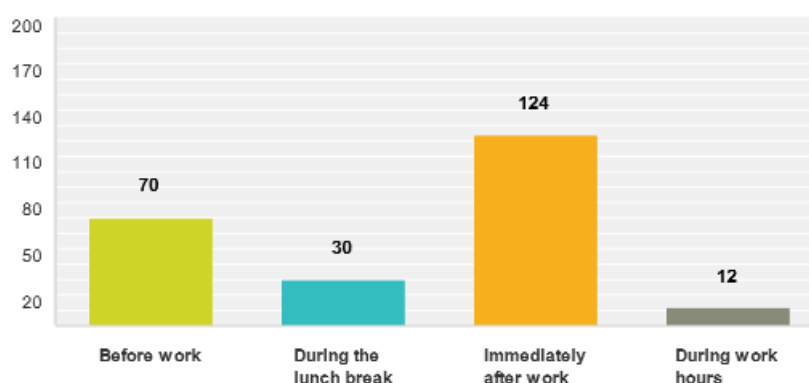
Q2 Would you do more to exercise after hours, if Setpoint Integrated Solutions would contribute financially to physical activities such as discounts at the sporting club or fitness center, or an individual budget?

Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



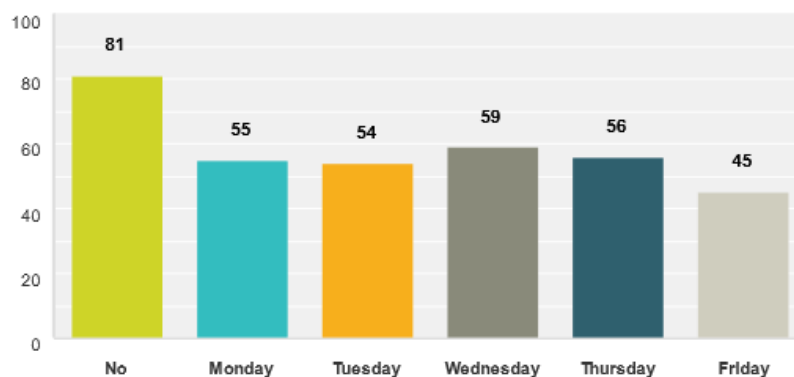
Q3 What time of day do you prefer to exercise? Multiple answers possible.

Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



Q4 If Setpoint Integrated Solutions would offer you exercise activities, would you prefer a particular day? You can tick several days.

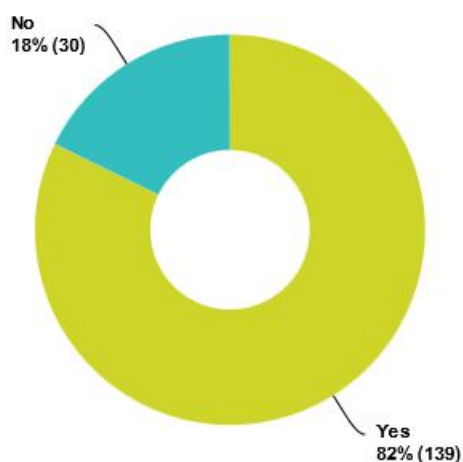
Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



Antwoordkeuzen	Reacties	
No	47,93%	81
Monday	32,54%	55
Tuesday	31,95%	54
Wednesday	34,91%	59
Thursday	33,14%	56
Friday	26,63%	45
Totale aantal respondenten: 169		

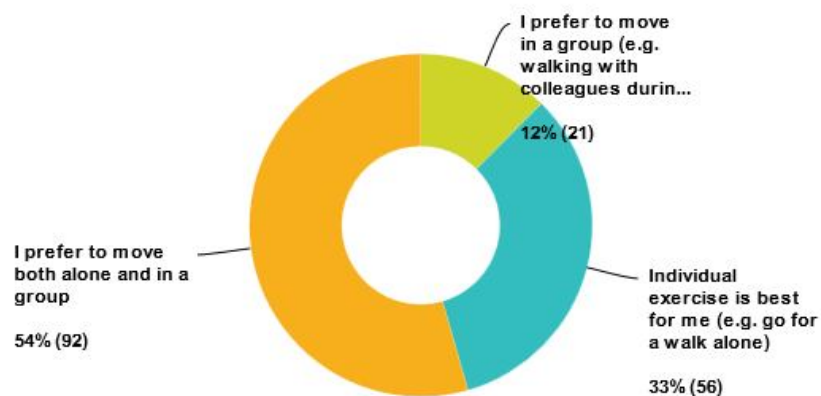
Q5 Do you think it a good thing for your employer to give you more tips and advice about exercise, healthy diet and other lifestyle advice?

Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



Q6 Which statement best suits you? Only one answer possible.

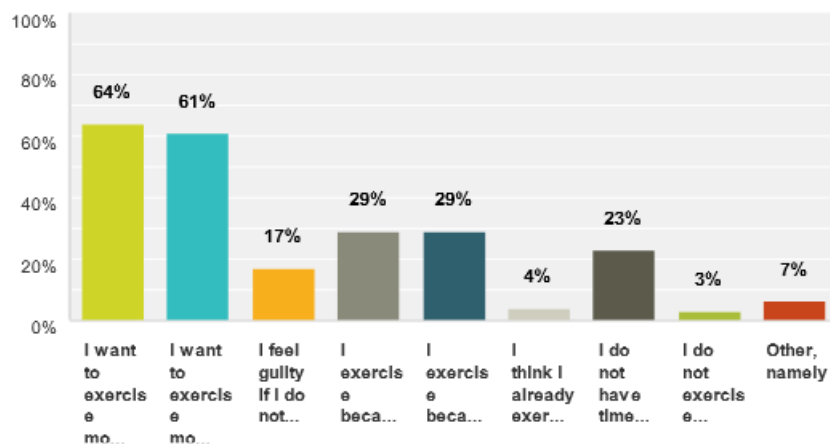
Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



Antwoordkeuzen	Reacties	
I prefer to move in a group (e.g. walking with colleagues during lunch)	12%	21
Individual exercise is best for me (e.g. go for a walk alone)	33%	56
I prefer to move both alone and in a group	54%	92
Totaal		169

Q7 Which of the following statements best suits you? Multiple answers possible.

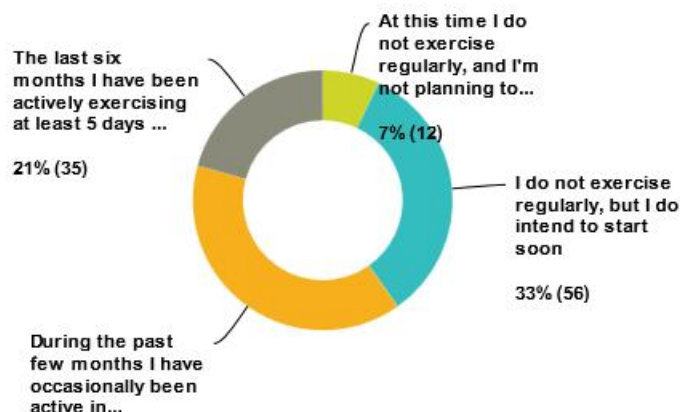
Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



Antwoordkeuzen	Reacties	
I want to exercise more to feel fit	64%	108
I want to exercise more to get a good body weight	61%	103
I feel guilty if I do not exercise properly	17%	29
I exercise because I find it important and it suits me	29%	49
I exercise because I enjoy it	29%	49
I think I already exercise enough	4%	7
I do not have time to exercise	23%	39
I do not exercise because of health problems	3%	5
Other, namely	7%	11
Totale aantal respondenten: 169		

Q8 Which of the following statements best suits you?

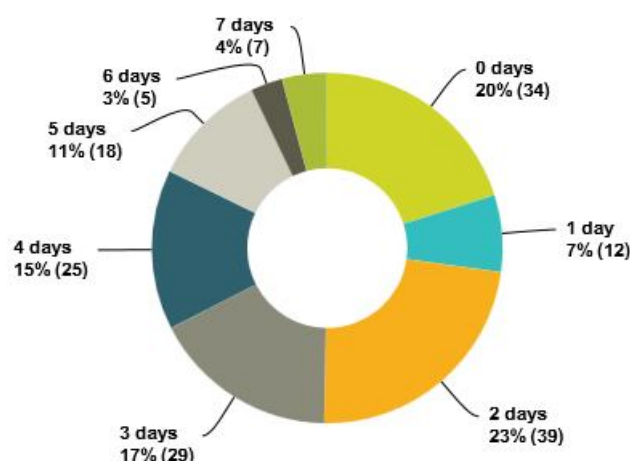
Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



Antwoordkeuzes	Reacties
At this time I do not exercise regularly, and I'm not planning to start in the near future either.	7% 12
I do not exercise regularly, but I do intend to start soon	33% 56
During the past few months I have occasionally been active in exercising	39% 66
The last six months I have been actively exercising at least 5 days a week, for half an hour daily In the past year I was busy with sport and exercising quite intensively, for at least 3 times/week	21% 35
Totaal	169

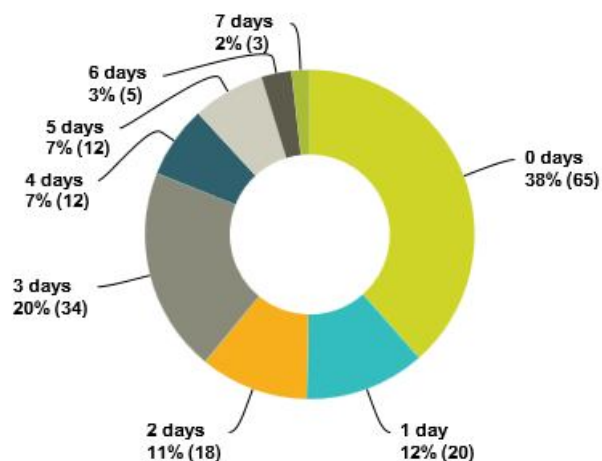
Q9 How many days did you spend last week on physical activities of moderate intensity for at least 30 minutes, e.g. brisk walking, cycling, gardening, dancing, sports and/or household? Other activities are also possible.

Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



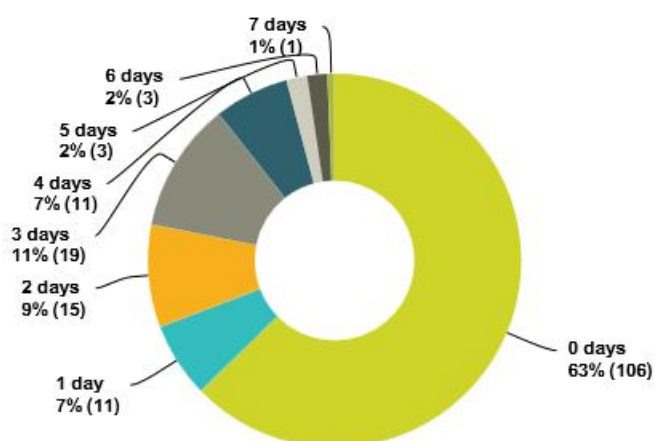
Q10 On how many days of the past week did you exercise for at least 25 minutes intensively, in other words activities that make you sweat and out of breath?

Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



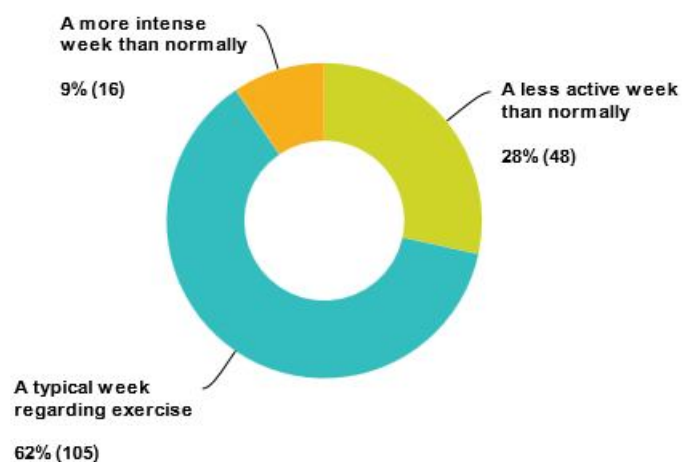
Q11 How many days of the past week did you spend weight training intensely, in particular training against (extra) resistance to improve the strength?

Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



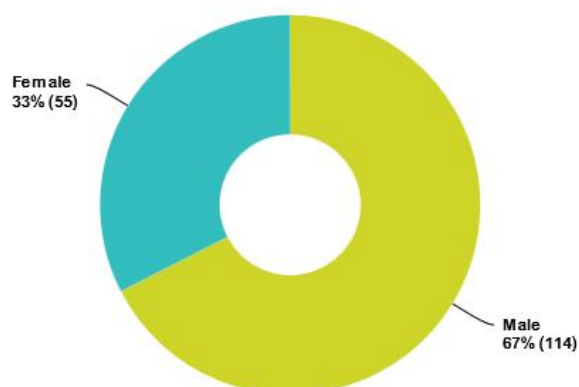
Q12 The past week was: Only one answer possible

Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



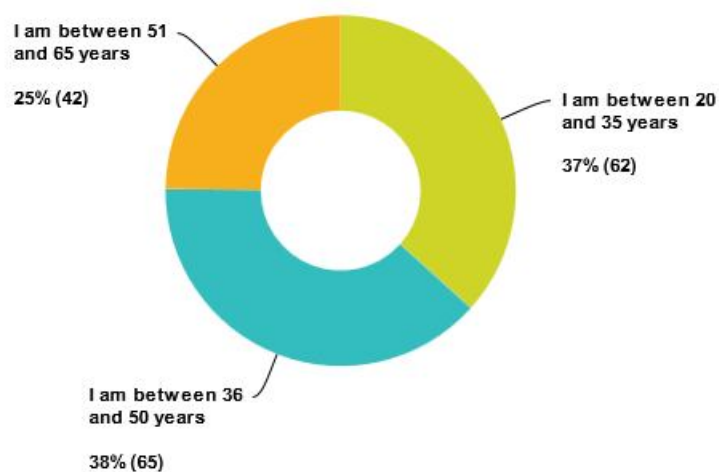
Q13 What is your gender?

Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



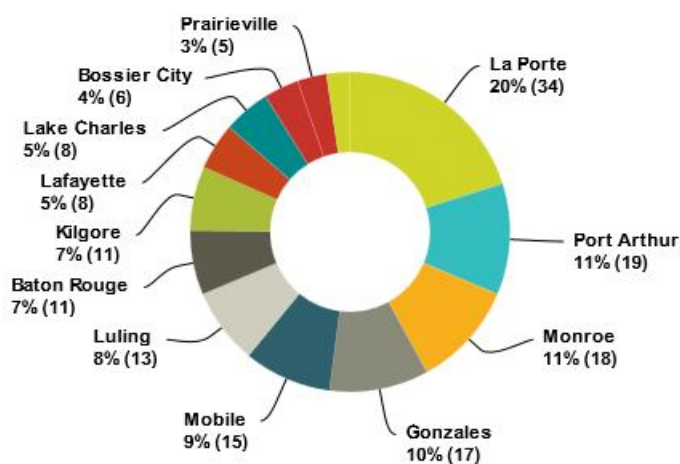
Q14 In which age group do you belong?

Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



Q15 At wich location do you work?

Beantwoord: 169 Overgeslagen: 0



Antwoordkeuzes	Reacties	
La Porte	20%	34
Port Arthur	11%	19
Monroe	11%	18
Gonzales	10%	17
Mobile	9%	15
Luling	8%	13
Baton Rouge	7%	11
Kilgore	7%	11
Lafayette	5%	8
Lake Charles	5%	8
Bossier City	4%	6
Prairieville	3%	5
Houma	2%	4
Pleasanton	0%	0
Waverly	0%	0
Totaal		169

BIJLAGE 7. Begeleidende brief

Beste Setpoint-medewerker,

In dit bericht willen we onszelf voorstellen en u vragen om uw medewerking. Wij zijn Sanne Geurds en Thomas Rooijackers uit Nederland en wij werken sinds kort binnen Setpoint. Binnen Setpoint zullen wij werken aan onze thesis voor de studie Sport, Gezondheid en Management aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen in Nederland.

Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten.

We vragen u om uw medewerking en het zorgvuldig, eerlijk beantwoorden van onze vragenlijst. Uw input zal de resultaten bepalen en daarmee het advies en de mogelijke verbeteringen op de werkvloer. Uw antwoorden zijn anoniem en zullen niet te traceren naar persoon. De vragenlijst kan tot 9 april worden ingevuld.

https://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=2logwSyLU8reuu_2bTkcr5jA_3d_3d

We kijken uit naar het ontvangen van de vragenlijsten.

Alvast heel erg bedankt voor uw bereidheid om mee te werken aan ons project.

Mocht u vragen hebben dan horen wij dat graag op kantoor of via de mail:

SanneThomas@setpointis.com

Sanne Geurds & Thomas Rooijackers

BIJLAGE 8. Bronnen vragenlijst onderzoek

Onderstaand een overzicht van de zelf samengestelde vragenlijst gericht op het meten van het innovatieklimaat. Vragen 1 & 2 komen direct vanuit de beschrijving van het Zandlopermodel van Prof. J. Gaspersz (2013b) in het Groot Innovatie Modellenboek (Kwakman & Smeulders, 2013) . Vragen 3 & 4 zijn geïnspireerd op vragen uit andere bestaande vragenlijsten.

1. Innovatiegericht leiderschap

- 1. & 2. Gaspersz (2013b); Kwakman & Smeulders (2013)
- 3. & 4. Lectoraat Innovatie Publieke Sector van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (2011)
Lubberding & Lubberding (2010)

2. Diversiteit

- 1. & 2. Gaspersz (2013b); Kwakman & Smeulders (2013)
- 3. & 4. Lectoraat Innovatie Publieke Sector van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (2011)
Lubberding & Lubberding (2010)
Gramsbergen-Hoogland, Deveer & Leezenberg (2010)

3. Kennisdeling en diversiteit

- 1. & 2. Gaspersz (2013b); Kwakman & Smeulders (2013)
- 3. & 4. Lectoraat Innovatie Publieke Sector van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (2011)
Chennamaneni (2006)

4. Tijd voor creativiteit

- 1. & 2. Gaspersz (2013b); Kwakman & Smeulders (2013)
- 3. & 4. Europese Unie (2014)
Lubberding & Lubberding (2010)

5. Intern ondernemerschap

- 1. & 2. Gaspersz (2013b); Kwakman & Smeulders (2013)
- 3. & 4. Europese Unie (2014)
Lubberding & Lubberding (2010)
Psychometric Tests (z.d.)

6. Uitdagende doelen

- 1. & 2. Gaspersz (2013b); Kwakman & Smeulders (2013)
- 3. & 4. Lectoraat Innovatie Publieke Sector van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (2011)

7. Tolerantie voor mislukking

- 1. & 2. Gaspersz (2013b); Kwakman & Smeulders (2013)
- 3. & 4. Lectoraat Innovatie Publieke Sector van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (2011)
Lubberding & Lubberding (2010)
Europese Unie (2014)

BIJLAGE 9. Vragenlijst onderzoek Het Innovatieklimaat

	a ☐ helemaal mee eens	b ☐ mee eens	c ☐ mee oneens	d ☐ helemaal oneens
I. <u>Innovatiegericht leiderschap</u>				
<i>Hoe ervaart u de mate van:</i>				
▪ toegankelijkheid om met nieuwe ideeën te komen	☐	☐	☐	☐
▪ ondersteuning bij realisatie van nieuwe ideeën	☐	☐	☐	☐
<i>In welke mate herkent u zichzelf in de stelling:</i>				
▪ ik ben actief geïnteresseerd in nieuwe ideeën en hun uitwerking	☐	☐	☐	☐
▪ ik wil graag meer ondersteuning bij vernieuwing geven of krijgen	☐	☐	☐	☐
II. <u>Diversiteit</u>				
<i>Hoe ervaart u de mate van:</i>				
▪ tolerantie ten opzichte van afwijkende meningen in de organisatie	☐	☐	☐	☐
▪ diversiteit in personeelssamenstelling binnen uw afdeling	☐	☐	☐	☐
<i>In welke mate herkent u zichzelf in de stelling:</i>				
▪ ik werk regelmatig in gemengde multidisciplinaire teams	☐	☐	☐	☐
▪ ik waardeer afwijkende inbreng positief als een verrassende kans	☐	☐	☐	☐
III. <u>Kennisdeling en kruisbestuiving</u>				
<i>Hoe ervaart u de mate van:</i>				
▪ informatie-uitwisseling intern tussen verschillende afdelingen	☐	☐	☐	☐
▪ informatie-uitwisseling met externe partijen	☐	☐	☐	☐
<i>In welke mate herkent u zich in de stelling:</i>				
▪ ik doe bewust aan kennisuitwisseling buiten de eigen afdeling	☐	☐	☐	☐
▪ ik vind kennisuitwisseling een win-win-situatie voor iedereen	☐	☐	☐	☐
IV. <u>Tijd voor creativiteit</u>				
<i>Hoe ervaart u:</i>				
▪ de beschikbare tijd om creatieve ideeën uit te werken	☐	☐	☐	☐
▪ de beschikbare tijd om bijeenkomsten over creativiteit bij te wonen	☐	☐	☐	☐
<i>In welke mate herkent u zichzelf in de stelling:</i>				
▪ ik besteed gericht tijd aan opdoen en uitwerken van nieuwe ideeën	☐	☐	☐	☐
▪ ik wil graag meer werktijd voor creativiteit als groep en individu	☐	☐	☐	☐

	a ☐ helemaal mee oneens	b ☐ mee oneens	c ☐ mee eens	d ☐ helemaal mee eens
I. <u>Intern ondernemerschap</u>				
<i>Hoe ervaart u de mate van:</i>				
▪ uitdaging om zelf tot nieuwe initiatieven te komen	☐	☐	☐	☐
▪ gelegenheid om initiatieven te presenteren	☐	☐	☐	☐
<i>In welke mate herkent u zich in de stelling:</i>				
▪ ik benut kansen om met eigen ideeën en voorstellen te komen	☐	☐	☐	☐
▪ ik ben voor het (meer) stimuleren van initiatieven van onderop	☐	☐	☐	☐
 VI. <u>Uitdagende doelen</u>				
<i>Hoe ervaart u de mate van:</i>				
▪ ambitieuze doelstellingen voor innovatie in de organisatie	☐	☐	☐	☐
▪ creatieve uitdaging binnen uw eigen werkzaamheden	☐	☐	☐	☐
<i>In welke mate herkent u zichzelf in de stelling:</i>				
▪ ik ga voor zo hoog mogelijke doelen en concrete resultaten	☐	☐	☐	☐
▪ ik word graag uitgedaagd om zelf creatieve oplossingen te vinden	☐	☐	☐	☐
 VII. <u>Tolerantie voor mislukking</u>				
<i>Hoe ervaart u de mate van:</i>				
▪ het durven nemen van risico's en het mogen mislukken	☐	☐	☐	☐
▪ het kunnen leren van fouten van anderen	☐	☐	☐	☐
<i>In welke mate herkent u zichzelf in de stelling:</i>				
▪ ik hou van experimenteren	☐	☐	☐	☐
▪ ik voel me veilig om over mijn twijfels en fouten te spreken	☐	☐	☐	☐

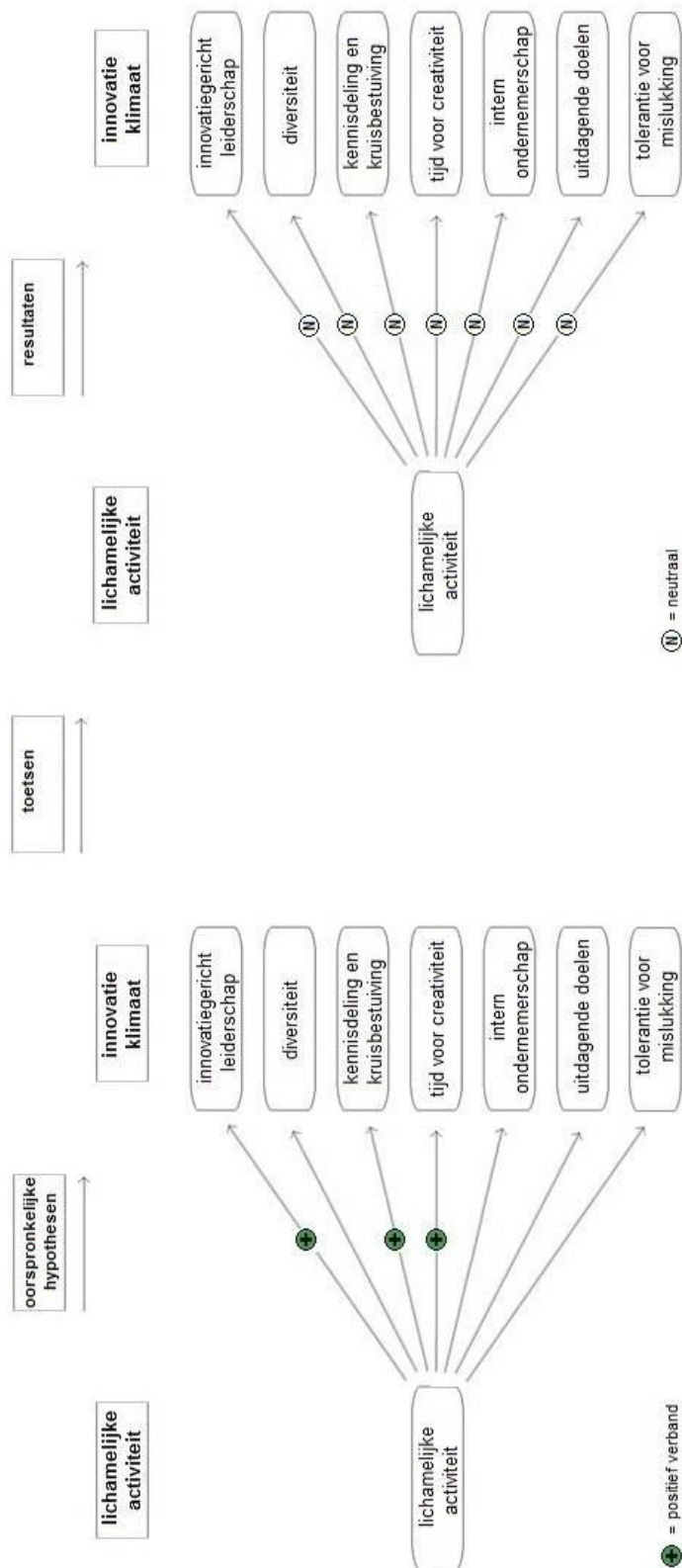
BIJLAGE 10. Totaal overzicht vragenlijst

Dimensies	Aspecten	Indicatoren	Vragen
Innovatieklimaat	Innovatiegericht leiderschap	- o Inzet creatieve vermogens - o Omstreden voorstellen - o Ondersteunen realisatie van ideeën - o Financiële ruimte voor uitwerking - o Wegnemen van belemmeringen - o Vieren van succes	Hoe ervaart u de mate van: ▪ Toegankelijkheid om met nieuwe ideeën te komen ▪ Ondersteuning bij realisatie van nieuwe ideeën In welke mate herkent u zichzelf in de stelling: ▪ Ik ben actief geïnteresseerd in nieuwe ideeën en hun uitwerking ▪ Ik wil graag meer ondersteuning bij vernieuwing geven of krijgen
	Diversiteit	- o Tolerantie afwijkende mening - o Diversiteit bij personeelswerving - o Inzicht motieven verloop	Hoe ervaart u de mate van: ▪ Tolerantie ten opzicht van afwijkende meningen in de organisatie ▪ Diversiteit in personeelssamenstelling binnen uw afdeling In welke mate herkent u zichzelf in de stelling: ▪ Ik werk regelmatig in gemengde multidisciplinaire teams ▪ Ik waardeer afwijkende inbreng positief als een verrassende kans
	Kennisdeling en kruisbestuiving	- o Informatie uitwisseling tussen alle lagen - o Multidisciplinaire teams - o Overleg externe partijen - o Contact tussen werknemers en externe - o Leren van voorlopende organisaties	Hoe ervaart u de mate van: ▪ Informatie uitwisseling intern tussen verschillende afdelingen ▪ Informatie uitwisseling met externe partijen In welke mate herkent u zichzelf in de stelling: ▪ Ik doe bewust aan kennisuitwisseling buiten de eigen afdeling ▪ Ik vind kennisuitwisseling een win-win-situatie voor iedereen
	Tijd voor creativiteit	- o Mogelijkheid voor uitwerking organisatiebreed - o Organisatiebrede bijeenkomsten met innovatie als thema - o Organisatiebrede bijeenkomsten over ideeën genereren	Hoe ervaart u: ▪ De beschikbare tijd om creatieve ideeën uit te werken ▪ De beschikbare tijd om bijeenkomsten over creativiteit bij te wonen In welke mate herkent u zichzelf in de stelling: ▪ Ik besteed gericht tijd aan opdoen en uitwerken van nieuwe ideeën ▪ Ik wil graag meer werktijd voor creativiteit als groep en individu
	Intern ondernemerschap	- o Stimuleren en realiseren eigen initiatief van onderop - o Presentatievaardigheden - o Initiatiefnemers als rolmodel	Hoe ervaart u de mate van: ▪ Uitdaging om zelf tot nieuwe initiatieven te komen ▪ Vaardigheid om initiatieven te presenteren In welke mate herkent u zich in de stelling: ▪ Ik benut kansen om met eigen ideeën en voorstellen te komen ▪ Ik ben voor het (meer) stimuleren van initiatieven van onderop

Dimensies	Aspecten	Indicatoren	Vragen
	Uitdagende doelen	- o Hoge ambities - o Ruimte voor eigen doelen - o Uitdaging is dagelijks werk - o Innovatie en creativiteit als onderdeel taakafspraken	Hoe ervaart u de mate van: ▪ Ambitieuze doelstellingen voor innovatie in de organisatie ▪ Creatieve uitdaging binnen uw eigen werkzaamheden In welke mate herkent u zich in de stelling: ▪ Ik ga voor zo hoog mogelijke doelen en concrete resultaten ▪ Ik word graag uitgedaagd om zelf creatieve oplossingen te vinden
Innovatieklimaat	Innovatiegericht leiderschap	- o Inzet creatieve vermogens - o Omstreden voorstellen - o Ondersteunen realisatie van ideeën - o Financiële ruimte voor uitwerking - o Wegnemen van belemmeringen - o Vieren van succes	Hoe ervaart u de mate van: ▪ Toegankelijkheid om met nieuwe ideeën te komen ▪ Ondersteuning bij realisatie van nieuwe ideeën In welke mate herkent u zichzelf in de stelling: ▪ Ik ben actief geïnteresseerd in nieuwe ideeën en hun uitwerking ▪ Ik wil graag meer ondersteuning bij vernieuwing geven of krijgen

Dimensies	Aspecten	Indicatoren																		
Lichamelijke activiteit	Beweegnorm Amerikaanse Hartstichting	- o Vijf dagen in de week 30 minuten matig intensief bewegen of tenminste drie dagen in de week 25 minuten intensief bewegen - o Twee maal per week intensieve krachtoefeningen.																		
		Vragen																		
		▪ Op hoeveel dagen heb je de afgelopen week gedurende tenminste 30 minuten matig intensief bewogen: stevig wandelen, fietsen, tuinieren, dansen, sporten en/of huishouden? Andere activiteiten zijn natuurlijk ook goed mogelijk.																		
		<table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>Dagen</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	Dagen									
		0	1	2	3	4	5	6	7	Dagen										
▪ Op hoeveel dagen heb je de afgelopen week gedurende tenminste 25 minuten intensief bewogen: activiteiten waarbij je gaat zweten en buiten adem raakt?																				
<table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>Dagen</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	Dagen											
0	1	2	3	4	5	6	7	Dagen												
▪ Op hoeveel dagen heb je de afgelopen week intensieve krachttraining beoefend: training met (extra) weerstand om de kracht te verbeteren?																				
<table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>Dagen</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	Dagen											
0	1	2	3	4	5	6	7	Dagen												

BIJLAGE 11. Vergelijking opgestelde hypothesen en resultaten van hypothesen



BIJLAGE 12. Resultaten relaties onderlinge aspecten van het innovatieklimaat

Ondanks dat er geen relaties gevonden zijn tussen lichamelijke activiteit en het innovatieklimaat zijn wel significante relaties gevonden tussen de onderlinge zeven aspecten van het innovatieklimaat op individueel niveau. De relaties tussen deze aspecten zijn gevonden door wederom gebruik te maken van een Spearman-toets. De resultaten van deze test worden hieronder in een tabel weergegeven.

In tabel x 'Correlaties tussen onderlinge aspecten van het innovatieklimaat' is te zien dat er de volgende significante relaties bestaan, welke weergegeven zijn op volgorde van sterkte:

01. Het aspect 'diversiteit' heeft een positieve relatie op het aspect 'intern ondernemerschap' ($r=0,465$; $p=0,000$)
02. Het aspect 'kennisdeling en kruisbestuiving' heeft een positieve relatie op het aspect 'uitdagende doelen' ($r=0,452$; $p=0,000$)
03. Het aspect 'kennisdeling en kruisbestuiving' heeft een positieve relatie op het aspect 'intern ondernemerschap' ($r=0,436$; $p=0,000$)
04. Het aspect 'diversiteit' heeft een positieve relatie op het aspect 'tijd voor creativiteit' ($r=0,425$; $p=0,001$)
05. Het aspect 'diversiteit' heeft een positieve relatie op het aspect 'kennisdeling en kruisbestuiving' ($r=0,400$; $p=0,001$)
06. Het aspect 'kennisdeling en kruisbestuiving' heeft een positieve relatie op het aspect 'tijd voor creativiteit' ($r=0,396$; $p=0,002$)
07. Het aspect 'innovatiegericht leiderschap' heeft een positieve relatie op het aspect 'tijd voor creativiteit' ($r=0,392$; $p=0,002$)
08. Het aspect 'uitdagende doelen' heeft een zwakke positieve relatie op het aspect 'tolerantie voor mislukking' ($r=0,370$; $p=0,003$)
09. Het aspect 'intern ondernemerschap' heeft een zwakke positieve relatie op het aspect 'tijd voor creativiteit' ($r=0,362$; $p=0,004$)
10. Het aspect 'innovatiegericht leiderschap' heeft een sterke positieve relatie op het aspect 'diversiteit' ($r=0,361$; $p=0,004$)
11. Het aspect 'kennisdeling en kruisbestuiving' heeft een zwakke positieve relatie op het aspect 'tolerantie voor mislukkingen' ($r=0,359$; $p=0,004$)
12. Het aspect 'diversiteit' heeft een zwakke positieve relatie tot het aspect 'tolerantie voor mislukkingen' ($r=0,349$; $p=0,005$)
13. Het aspect 'innovatiegericht leiderschap' heeft een zwakke positieve relatie op het aspect 'kennisdeling en kruisbestuiving' ($r=0,345$; $p=0,005$)

-
14. Het aspect 'diversiteit' heeft een zwakke positieve relatie op het aspect 'uitdagende doelen' ($r=0,317$; $p=0,010$)
 15. Het aspect 'tijd voor creativiteit' heeft een zwakke positieve relatie op het aspect 'tolerantie voor mislukking' ($r=0,294$; $p=0,015$)
 16. Het aspect 'intern ondernemerschap' heeft een zwakke positieve relatie op het aspect 'uitdagende doelen' ($r=0,266$; $p=0,026$)
 17. Het aspect 'innovatiegericht leiderschap' heeft een zwakke positieve relatie op het aspect 'intern ondernemerschap' ($r=0,265$; $p=0,027$)