



OP DE WERKVLOER INVESTEREN IN VITALITEIT

Een adviesrapport ten behoeve van de vitaliteit van het personeel
van de gemeente Haaksbergen

ROMÉE POLMAN

Colofon

EEN ADVIESRAPPORT TEN BEHOEVE VAN DE VITALITEIT VAN HET PERSONEEL VAN DE GEMEENTE HAASKBERGEN

Auteur gegevens:

Naam:	Romée (R.) Polman
Studentnummer:	418745
Klas:	DHR4VB
Opleiding:	Human Talent Development
Academie:	Mens en Arbeid
Onderwijsinstelling:	Saxion University of Applied Sciences Deventer

In opdracht van de organisatie:

Naam:	Gemeente Haaksbergen
Adres:	Blankenburgerstraat 28
Postcode en plaats:	7481EB Haaksbergen

Begeleidersgegevens:

1 ^e afstudeerbegeleider:	dhr. O. de Graaf	Saxion Deventer, docent
2 ^e afstudeerbegeleider:	dhr. J. de Jong	Saxion Deventer, docent
Opdrachtgever/begeleider:	mevr. E. Jansen	Gemeente Haaksbergen, P&O-adviseur

Plaats en datum van uitgave:

Haaksbergen, juni 2019

Voorwoord

“Zitten is het nieuwe roken”, is een uitspraak die de laatste tijd veel wordt gedaan. Niet alleen burgers, maar ook organisaties streven naar een gezonde levensstijl. Dit is zeer terecht: vitale medewerkers zijn duurzaam inzetbaar, zitten goed in hun vel en leveren betere arbeidsprestaties (Van Vuuren, 2011). Investeren in vitaliteit ligt dan ook erg voor de hand.

Voor u ligt de scriptie met als titel ‘Een adviesrapport ten behoeve van de vitaliteit van het personeel van de gemeente Haaksbergen’. Het onderwerp vitaliteit is vastgesteld in samenspraak met de organisatie. Zij spraken een duidelijke behoefte uit om vitaliteit binnen de organisatie op de kaart te zetten. Tijdens het schrijven van dit onderzoek heb ik mij geregeld afgevraagd: “Waar heeft het personeel nou echt iets aan? Wat zou hen helpen?”. Werken aan een onderzoek dat van toegevoegde waarde is, vond ik erg inspirerend. Daarnaast zag ik het als kans om me te verdiepen in een overheidsinstelling, omdat ik dit nog niet eerder heb gedaan.

Deze scriptie dient niet alleen als adviesrapport voor de gemeente Haaksbergen. Ook is dit het eindproduct van mijn opleiding Human Resource Management, met uitstroomrichting Human Talent Development. Met veel plezier heb ik vier jaar gestudeerd aan zowel Saxion Enschede als Saxion Deventer.

Het afstuderen heb ik ervaren als een leerzame periode. Niet alleen zelf kennis halen, maar ook echt iets brengen. Hiervoor heb ik inzet van medewerkers nodig gehad, vanuit de hele organisatie. Ik wil hen allen bedanken, evenals de medewerkers van de afdeling Personeel & Organisatie. Zij creëerden een omgeving waarin ik mij kon ontwikkelen. Ik dank mijn praktijkbegeleidster Erika Jansen. Ook toen zij wisselde van functie bleef zij bereikbaar voor onze samenwerking.

In het bijzonder dank ik Olof de Graaf voor de begeleiding vanuit Saxion. Ik vond de flexibele samenwerking prettig omdat ik op ieder moment mijn vraag neer kon leggen. Ik ontving concrete adviezen, maar daarnaast was er ruimte voor mijn eigen inbreng. Ook dank ik mijn tweede begeleider Jos de Jong die mij gedurende dit proces van feedback heeft voorzien. Deze dwong me tot kritisch nadenken en dit droeg bij aan het eindresultaat.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn scriptie.



Romée Polman, juni 2019

Managementsamenvatting

De gemeente Haaksbergen heeft meerdere aanleidingen om onderzoek te laten doen naar vitaliteit. Zo kent de organisatie een hoog ziekteverzuim dat ze graag terug wil dringen. Daarnaast vindt de werkgever dat zij vitaliteitsbevorderende middelen moet aanbieden om te fungeren als goed werkgever. De organisatie bekommert zich om de duurzame inzetbaarheid van haar personeel. Ook is vitaliteit een agendapunt waar de organisatie tot dusver niet voldoende aan toe is gekomen wegens andere prioriteiten. Tenslotte is het voor de organisatie onbekend waarom haar personeel nu nog niet altijd in beweging komt om aan vitaliteit te werken.

Het doel van dit onderzoek is het opleveren van een adviesrapport. Hierin staan acties en interventies omschreven welke ingezet kunnen worden om de vitaliteit van het personeel te verbeteren. De volgende vraag wordt beantwoord in dit onderzoek: “Welke acties en interventies zorgen ervoor dat de personeelsleden van de gemeente Haaksbergen in beweging komen om aan hun vitaliteit te werken?” De organisatie vindt het belangrijk om te achterhalen wat de wensen en behoeftes van het personeel zijn op het gebied van vitaliteit.

Uit de resultaten komt naar voren dat het grootste deel van de medewerkers geen gebruik maakt van het Instituut Ziektekostenvoorziening Ambtenaren (IZA-bedrijfszorg), het verstelbare bureau en de Inspiratiekamer. Dit zijn interventies die al worden aangeboden door de organisatie. Ook blijkt dat de medewerkers het belangrijk vinden om te werken aan de volgende componenten van vitaliteit: stress, fysieke energie en zelfvertrouwen. Zij noemen hiervoor verschillende redenen. Door de veranderingen in het management en de toegenomen werkdruk ervaren zij stress. De medewerkers willen werken aan hun zelfvertrouwen omdat zij een duidelijk verband zien met vitaliteit en soms onzekerheid ervaren bij het uitvoeren van taken. Er is behoefte om aan de fysieke energie te werken omdat medewerkers realiseren dat ze erg veel zitten en dit ten koste gaat van de vitaliteit. Ook denken ze dat er simpele oplossingen voorhanden zijn om de levensstijl aan te passen. Tenslotte is aan de medewerkers gevraagd aan welke vitaliteitsbevorderende interventies zij behoefte hebben. Hierbij kwamen veel verschillende ideeën naar voren. Toch is er een rode draad in de aangedragen interventies: medewerkers hechten waarde aan de aankleding van het pand, aan interventies die stress tegengaan en aan interventies waarbij afdelingen gemixt worden.

De organisatie en medewerkers worden aanbevelingen gedaan. Deze zijn gebaseerd op de resultaten en literatuur. In hoofdlijnen zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

Management Team/Actieteam

- Medewerkers stimuleren
- Interventies kenbaar maken
- Amptief vitaliteitsbeleid voeren

Medewerkers

- Bottom-up vitaliteitscultuur veranderen
- VitaalPortaal gebruiken
- Ideeën aandragen bij het Actieteam

Inhoud

Figuren- en tabellenlijst	8
Lijst met afkortingen	9
1. Probleemanalyse	10
1.1 Initiële aanleiding	10
1.2 Organisatiecontext	10
1.2.1 Missie.....	10
1.2.2 Personeel	10
1.2.3 Afdeling.....	11
1.2.4 Cultuur	11
1.2.5 Structuur.....	11
1.3 Analyse	12
1.3.1 Hoog ziekteverzuim	12
1.3.2 Agendapunt	12
1.3.4 Duurzame inzetbaarheid	12
1.3.5 Goed werkgeverschap	13
1.3.6 Motivatie	13
1.4 Vitaliteit	13
1.4.1 Wat is er al gedaan?	14
1.4.2 Waarom onderzoek?	14
1.4.3 Adviesrapport	14
1.4 Probleemstelling.....	15
1.5 Doelstelling.....	15
1.6 Centrale vraagstelling	15
2 Theoretische inkadering	16
2.1 Wat is vitaliteit?.....	16
2.1.1 Mentale componenten.....	17
2.1.2 Fysieke componenten	19
2.2 Hoe kan vitaliteit verbeterd worden?	20
2.3 Wat is er in de literatuur bekend over het motiveren van medewerkers?.....	23
2.4 Conceptueel model	25

3	Methode	26
3.1	Onderzoeksontwerp	26
3.2	Populatie van de focusgroepen	27
3.2.1	Aantal deelnemers	27
3.2.2	Diversiteit	27
3.2.3	Ondernemingsraad	27
3.2.4	Aard van functie	27
3.2.5	Opleidingsniveau	27
3.3	Werkvormen in de focusgroepen	29
3.3.1	“Vakken vullen” bij deelvraag 4	29
3.3.2	Conceptueel model ranken bij deelvraag 5	29
3.3.3	Brainstorm bij deelvraag 6	30
3.4	Methode van dataverwerking en analyse	30
	Deelvraag 4	30
	Deelvraag 5	30
	Deelvraag 6	30
3.5	Betrouwbaarheid en validiteit	31
4	Resultaten	32
4.1	Maken de deelnemers gebruik van de aangeboden vitaliteit bevorderende middelen en waarom maken ze hier wellicht geen gebruik van?	32
4.1.1	Bevindingen deelvraag 4	32
4.1.2	Resultaten deelvraag 4	32
4.2	Aan welke componenten van vitaliteit zou de medewerker willen werken?	35
4.2.1	Bevindingen deelvraag 5	35
4.2.2	Resultaten deelvraag 5	35
4.3	Naar welk soort interventie gaat de voorkeur van medewerkers uit?	38
4.3.1	Bevindingen deelvraag 6	38
4.3.2	Resultaten deelvraag 6	38
5	Conclusie & discussie	41
5.1	Conclusie	41
5.2.1	Deductieve werkvorm	43
5.2.2	Kleine populatie	43
5.2.3	Methodekeuze	44

6	Aanbevelingen.....	45
6.1	Aanbevelingen gericht aan MT en Actieteam	45
6.2	Aanbevelingen gericht aan de medewerkers.....	46
6.3	Implementatieplan	47
	Bibliografie	48
	Bijlagen	54
	Bijlage 1: uitnodiging voor de focusgroep.....	54
	Bijlage 2: Uitwerking van de focusgroep.....	55
	Bijlage 3: werkboek vitaliteit	56
	Bijlage 4: PowerPoint tijdens focusgroep.....	57
	Bijlage 5: data deelvraag 4	58
	Bijlage 6: data deelvraag 5	61
	Bijlage 7: data deelvraag 6	64
	Bijlage 8: Foto's van de focusgroep.....	65
	Bijlage 9: Eigen werk verklaring.....	66

Figuren- en tabellenlijst

Figuur 1: Leeftijdsverdeling van het personeel van de gemeente Haaksbergen	10
Figuur 2: Organigram van de gemeente Haaksbergen (exclusief college van B&W)	11
Figuur 3: Conceptueel model	25
Figuur 4: Gebruik IZA-bedrijfszorg.....	32
Figuur 5: Redenen om geen gebruik te maken van IZA-bedrijfszorg	32
Figuur 6: Gebruik verstelbaar bureau	33
Figuur 7: Redenen om geen gebruik te maken van het verstelbare bureau	33
Figuur 8: Gebruik Inspiratiekamer.....	34
Figuur 9: Redenen om geen gebruik te maken van de Inspiratiekamer	34
Figuur 10: Componenten waar de totale groep aan wil werken	35
Figuur 11: Verdeling van mentale en fysieke componenten waar totale groep aan wil werken	36
Figuur 12: Componenten waar afdeling Bedrijfsvoering aan wil werken	36
Figuur 13: Componenten waar afdeling Ontwikkeling aan wil werken	37
Figuur 14: Componenten waar afdeling Dienstverlening aan wil werken	37
Figuur 15: Brainstorm afdeling Bedrijfsvoering	38
Figuur 16: Brainstorm afdeling Ontwikkeling.....	39
Figuur 17: Brainstorm afdeling Dienstverlening.....	40
Figuur 18: Pagina 4 werkboek vitaliteit	56
Figuur 19: Pagina 3 werkboek vitaliteit	56
Figuur 20: Pagina 2 werkboek vitaliteit	56
Figuur 21: Pagina 1 werkboek vitaliteit	56
Figuur 22: Powerpoint 1/8	57
Figuur 23: Powerpoint 2/8	57
Figuur 24: Powerpoint 4/8	57
Figuur 25: Powerpoint 3/8	57
Figuur 26: Powerpoint 6/8	57
Figuur 27: Powerpoint 5/8	57
Figuur 28: Powerpoint 7/8	57
Figuur 29: Powerpoint 8/8	57
Figuur 30: Data deelvraag 4 IZA	58
Figuur 31: Data deelvraag 4 verstelbaar bureau	59
Figuur 32: Data deelvraag 4 Inspiratiekamer	60
Figuur 33: Data deelvraag 5 Bedrijfsvoering	61
Figuur 34: Data deelvraag 5 Ontwikkeling	62
Figuur 35: Data deelvraag 5 Dienstverlening	63
Figuur 36: Data deelvraag 6 totaal	64
Figuur 37: Foto's focusgroep	65
Tabel 1: Ziekteverzuimpercentage	12
Tabel 2: Theoretische en empirische deelvragen	15
Tabel 3: Methodieken per deelvraag	26
Tabel 4: Selectieproces deelnemers.....	28
Tabel 5: Uitgenodigden eerste focusgroep	28
Tabel 6: Uitgenodigden tweede focusgroep	28
Tabel 7: Implementatieplan	47
Tabel 8: Uitwerking van de focusgroep.....	55

Lijst met afkortingen

A&O	Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds
AMO	Abilities, Motivation en Opportunities
B&W	Burgemeester en Wethouders
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
ESF	Europees Sociaal Fonds
Hbo	Hoger beroeps onderwijs
I&A	Informatisering en automatisering
IZA	Instituut Ziektekostenvoorziening Ambtenaren
MT	Management Team
NNGB	Nederlandse Norm Gezond Bewegen
OR	Ondernemingsraad
P&O	Personeel en organisatie
POMS	Profile of Mood States
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
SER	Sociaal-economische Raad
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden
TNO	Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderwijs
Umc	Universitair Medisch Centrum
VNG	Vereniging van de Nederlandse Gemeenten
WHO	World Health Organization
WMO	Wet maatschappelijke ondersteuning

1. Probleemanalyse

In dit hoofdstuk is de probleemanalyse opgenomen. U treft een analyse aan van de onderliggende problemen welke aanleiding geven tot het doen van onderzoek naar vitaliteit. Ook wordt de organisatiecontext in beeld gebracht. Het hoofdstuk sluit af met de doelstelling en centrale vraagstelling.

1.1 Initiële aanleiding

De gemeente Haaksbergen heeft het thema vitaliteit op de agenda staan. Er zijn diverse pogingen gedaan om dit te verbeteren, maar tot dusver leidde dit nog niet tot het gewenste resultaat. Dit maakt dat de gemeente Haaksbergen nu onderzoek uit laat voeren ter bevordering van de vitaliteit van haar personeel. Dit onderzoek wordt gedaan in opdracht van de afdeling Personeel en Organisatie (P&O) van de gemeente Haaksbergen.

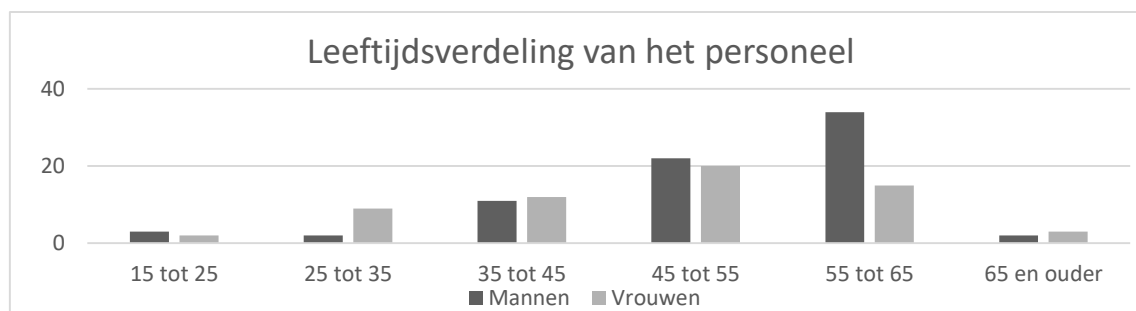
1.2 Organisatiecontext

1.2.1 Missie

Gemeente Haaksbergen is één van de 355 gemeenten in Nederland (VNG, 2019). De gemeente Haaksbergen bestaat uit de dorpen Haaksbergen, Sint Isidorushoeve en Buurse. Zij tellen ruim vierentwintigduizend inwoners. Dit is een gemeente van middelgrote omvang volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2019). De gemeente Haaksbergen is een lokale overheidsinstantie. Ze houdt zich bezig met zaken die van belang zijn voor haar inwoners, zoals openbare veiligheid en orde, sociale zaken, burgerzaken, zorg, welzijn en volksgezondheid, onderwijs, economische zaken, asielbeleid, (re-)integratie, verkeer en vervoer, ruimtelijke ordening, huisvesting, inkomsten, milieubeheer en cultuur en sport en recreatie. De gemeente levert zowel diensten als producten (Rijksoverheid, 2019).

1.2.2 Personeel

De organisatie telt 130 personeelsleden, waarvan 59 vrouwen en 71 mannen. Uit figuur 1 blijkt dat het gros van de mannen zich bevindt in de leeftijdscategorie 55 tot 65. De vrouwen vertegenwoordigen vooral de leeftijdscategorie 45 tot 55. De gemiddelde leeftijd van het personeel is 46,8 jaar (Gemeente Haaksbergen, 2019)¹



Figuur 1: Leeftijdsverdeling van het personeel van de gemeente Haaksbergen

¹ Bron afkomstig van personeelsinformatiesysteem Raet (niet publiek toegankelijk) van gemeente Haaksbergen

1.2.3 Afdeling

Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de afdeling P&O. Deze afdeling draagt zorg voor alle personeelszaken zoals het in kaart brengen van het ziekteverzuim, adviseren van het Management wat betreft werving en selectie van nieuw personeel, sollicitatiegesprekken voeren, het uitzoeken van de scholingsmogelijkheden voor het personeel, het juridisch correct organiseren van vertrek van personeel, maar ook thema's als vitaliteit en duurzame inzetbaarheid op de kaart zetten. Deze taken vallen binnen het werkveld Human Resource Management en Talent Development. Het team P&O bestaat uit één juridisch adviseur, twee P&O-adviseurs, twee P&O-medewerkers en één salarisadministrateur.

1.2.4 Cultuur

Binnen de gemeente Haaksbergen heerst een betrouwbare en loyale cultuur. Deze cultuur is typerend voor het werkveld waarbinnen overheidsinstellingen zich bevinden. Voor ambtenaren zijn regels van kracht die gaan over integriteit, waardoor het vertrouwen van de burger in de overheid vergroot wordt (Rijksoverheid, 2019). Samenwerken staat hoog in het vaandel. Het personeel is bereid om taken aan elkaar uit te leggen of van elkaar over te nemen. De Rekenkamercommissie (2014) heeft onderzoek gedaan naar hoe het personeel de sfeer en bedrijfscultuur ervaart. Hieruit is echter wel naar voren gekomen dat de medewerkers soms bang zijn om fouten te maken.

1.2.5 Structuur

De organisatie kent een duidelijke structuur. In 2002 is de Wet dualisering gemeentebestuur van kracht gegaan. Deze wet houdt in dat de ambtelijke organisatie gescheiden wordt van het bestuur. Het bestuur bestaat uit de raad, burgemeester en wethouders. Zij kennen hun eigen rechtspositie en vallen niet onder die van de ambtelijke organisatie (Rijksoverheid, z.j.). De afdeling P&O wil de vitaliteit verbeteren van de ambtelijke organisatie. Zodoende wordt het bestuur in dit onderzoek buiten schot gelaten. De ambtelijke organisatie is vergelijkbaar met de machinebureaucratie van Mintzberg (2012). De ambtelijke organisatie wordt namelijk geleid door de gemeentesecretaris; de strategische top van de organisatie. De ambtelijke organisatie bestaat uit de volgende afdelingen: Dienstverlening, Ontwikkeling en Bedrijfsvoering (Gemeente Haaksbergen, 2017). Deze uitvoerende groep is vergelijkbaar met de operationele kern van Mintzberg (2012). Iedere afdeling heeft één manager: samen zijn zij het lijnmanagement. Onder deze grote afdelingen vallen kleinere afdelingen. De drie managers hebben feitelijk gezien dus meerdere afdelingen onder zich (Gemeente Haaksbergen, 2017)². Het organigram in figuur 2 brengt de bedrijfsstructuur in kaart.



Figuur 2: Organigram van de gemeente Haaksbergen, exclusief college van burgemeester en wethouders (B&W)

² Bron afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van gemeente Haaksbergen

³ Afkortingen: Informatisering en automatisering (I&A), Informatie- en communicatietechnologie (ICT), Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO)

1.3 Analyse

1.3.1 Hoog ziekteverzuim

In 2018 was het gemiddelde Nederlandse ziekteverzuim 4,9%. Dit is al een bovengemiddeld verzuimpercentage in vergelijking met de voorgaande jaren (CBS, 2018). Echter, uit tabel 1 blijkt dat het percentage ziekteverzuim van de gemeente Haaksbergen over 2018 nog een stuk hoger ligt; namelijk 6,43%. Ziekteverzuim wordt beïnvloed door meerdere factoren waarvan vitaliteit een invloedrijke factor is. Er is een negatieve relatie tussen vitaliteit en ziekteverzuim. Dat wil zeggen: hoe vitaler het personeel is, hoe lager het ziekteverzuim (van Vuuren, 2011). De gemeente Haaksbergen wil het percentage ziekteverzuim terugdringen door de vitaliteit te verhogen. Er is gezocht naar een reden voor het hoge ziekteverzuimpercentage bij de gemeente Haaksbergen. Echter, deze reden bleef onbekend.

Organisatorische eenheid	Totaal
Bedrijfsvoering	6,06%
Dienstverlening	7,25%
Ontwikkeling	5,99%
Totaal	6,43%

Tabel 1: Ziekteverzuimpercentage

1.3.2 Agendapunt

P&O-adviseur Erika Jansen geeft aan dat de organisatie een problematische historie kent. Deze geeft aanleiding tot het bevorderen van de vitaliteit van het personeel. Het ging financieel slecht en de gemeente Haaksbergen kwam onder toezicht van de provincie te staan. Zodoende is er onderzoek uit laten voeren door organisatie Necker van Naem. De onderzoeksvraag was: “Waar staat de gemeente Haaksbergen?” Er is een dossieronderzoek verricht en in samenwerking met de gemeente werd er ook gekeken naar welke problemen er spelen. Waar komen deze vandaan en hoe kunnen ze opgelost worden? Necker van Naem (2016) stelde dat de organisatie stap voor stap kan toewerken naar een betere organisatie. Dit is vastgelegd in de uitvoeringsagenda, welke zeven stappen bevat. Één van deze stappen is *organisatieontwikkeling*. Hieronder vallen meerdere onderdelen, zoals: het toewerken naar een positief werkklimaat, maar ook het verbeteren van de vitaliteit. P&O komt niet toe aan het verbeteren van de vitaliteit in verband met andere prioriteiten en een openstaande vacature op deze afdeling. P&O wil nu graag dat er onderzoek uitgevoerd wordt naar vitaliteit. Zij hebben behoefte aan adviezen welke zij (en het personeel) in acht kunnen nemen zodat het personeel in beweging komt om aan vitaliteit te werken.

1.3.4 Duurzame inzetbaarheid

De arbeidsmarkt is continu aan het veranderen door de technologische ontwikkelingen (De Grip, 2001). De gemeente Haaksbergen heeft hier ook mee te maken. Diverse functies verdwijnen of verplaatsen naar een grotere gemeente. Om duurzaam inzetbaar te blijven, vergt dit van de medewerker onder andere scholing, motivatie en vitaliteit. De gemeente Haaksbergen wil zorg dragen voor de duurzame inzetbaarheid van haar personeel. De organisatie heeft er belang bij dat haar personeel duurzaam inzetbaar is, zodat kennis in de toekomst niet verloren gaat. Ook voelt de organisatie zich verantwoordelijk voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerker, met oog op zijn of haar loopbaan die zich eventueel elders vervolgt. Van Vuuren (2011) stelt dat de vitaliteit een onderdeel is van duurzame inzetbaarheid. Dit wil zeggen dat het werken aan duurzame inzetbaarheid van een medewerker beter verloopt wanneer diegene vitaal is. Dit komt doordat er energie en motivatie (vitaliteit) nodig is om bij te scholen of te ontwikkelen om duurzaam inzetbaar te zijn. Dit feit kan ook andersom beredeneerd worden: een medewerker die zichzelf duurzaam inzetbaar acht, voelt zich vitaler. Voor de gemeente Haaksbergen is dit een dubbele aanleiding om de vitaliteit van haar personeel te bevorderen.

1.3.5 Goed werkgeverschap

Een andere reden om de vitaliteit van het personeel te verbeteren, is de visie van P&O ten aanzien van vitaliteit. Zoals benoemd, voelt de organisatie zich verantwoordelijk voor de duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van haar personeel. Zij wil haar personeel hierbij zo goed mogelijk ondersteunen en stimuleren. De organisatie koppelt dit aan goed werkgeverschap. Uit artikel 7:611 in het Burgerlijk Wetboek (BW) blijkt dat het de rol van de organisatie is om zich als goed werkgever te gedragen (Roozendaal, 2018). Hieronder valt bijvoorbeeld de scholingsplicht van de werkgever. Verder geeft de wet geen concrete invulling aan dit artikel. Het stimuleren van een vitale levensstijl wordt door de organisatie ook gezien als goed werkgeverschap. De gemeente Haaksbergen wil hieraan voldoen en ziet dit daarom als reden om de vitaliteit aan te scherpen. Ook Wevers en Bongers (2013) bepleiten dat vitaliteitsmanagement een taak van de werkgever is. Daarnaast hoopt de organisatie hierdoor een goede naam op te bouwen en gezien te worden als een aantrekkelijke werkgever. Op deze manier wil de organisatie ook jonger personeel aantrekken, gezien de hoge gemiddelde leeftijd van haar personeel. Zo behoudt de organisatie een gedifferentieerd personeelsbestand.

1.3.6 Motivatie

De organisatie biedt al enkele interventies aan om de vitaliteit van haar personeelsleden te verbeteren. Voorbeelden hiervan zijn IZA-bedrijfszorg, de Inspiratiekamer en het verstelbare bureau. Deze worden in subparagraaf 1.4.1 nader toegelicht. De organisatie vermoedt dat er weinig gebruik wordt gemaakt van de aangeboden middelen. Echter, de organisatie is hier niet zeker van en ook weet de organisatie niet waarom er wellicht geen gebruik van wordt gemaakt. Het is onduidelijk of het personeel voldoende gemotiveerd is om aan haar vitaliteit te werken. Dat, terwijl de organisatie juist wil dat het personeel in beweging komt om aan haar vitaliteit te werken. Dit is voor de organisatie een reden om hier onderzoek naar te doen.

1.4 Vitaliteit

Vitaliteit is in deze tijd een veelbesproken onderwerp op de arbeidsmarkt. Er is veel onderzoek naar gedaan en er zijn dan ook diverse definities van vitaliteit. Een aantal van deze definities is gebaseerd op het eerste deel van het woord vitaliteit ('vita') dat 'leven' betekent (van Vuuren, 2011). Ryan en Frederick (1997) definiëren vitaliteit zodoende als levenslust en het bewustzijn hiervan. Zowel Schaufeli en Bakker (2007) als Diehl, Stoffelsen en Wijnhuizen (2008) kennen meerdere aspecten toe aan het begrip vitaliteit. Zij zien vitaliteit als een combinatie van het hebben van energie, het ervaren van levenslust, fit zijn, beschikken over zelfvertrouwen, veerkrachtig zijn en doorzettingsvermogen hebben. Volgens de Sociaal-economische Raad (SER, 2009) is vitaliteit geen op zichzelf staand aspect, maar een onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk uit kan en wil blijven voeren (van Vuuren, 2011). Duurzame inzetbaarheid bestaat uit vitaliteit, employability en werkvermogen (SER, 2009). Als het gaat om vitaliteit binnen het arbeidscircuit, worden er andere definities gegeven dan wanneer het gaat om vitaliteit in het dagelijks leven.

Er kan geconcludeerd worden dat vitaliteit uit meerdere factoren bestaat. Wanneer deze factoren negatief aanwezig zijn, kan zich dit uiten in ziekteverzuim. Verzuim komt vaker voor op basis van psychische redenen, dan op basis van fysieke redenen (Arbobalans, 2012). Dit heeft te maken met het feit dat psychische klachten al op jongere leeftijd ontstaan dan fysieke redenen. Medewerkers met fysieke klachten, zijn over het algemeen de oudere personeelsleden. Medewerkers met psychische klachten zijn veelal jongeren in een startersfunctie die moeten wennen of nog niet om kunnen gaan met de werkdruk. Daarnaast is een fysieke klacht vaak duidelijker zichtbaar dan een psychische klacht. Dit maakt dat niet alle psychische klachten worden gedetecteerd en de kans op verzuim toeneemt (Wevers & Bongers, 2013).

1.4.1 Wat is er al gedaan?

Er is onderzoek uitgevoerd door Necker van Naem (2016). De uitkomst van dit onderzoek vormde de basis voor het opstellen van de uitvoeringsagenda. Deze agenda is opgesteld en aan een aantal punten probeert de organisatie nu invulling te geven.

Er is onderzoek gedaan door Schouten en Nelissen (2018). Zij werden ondersteund door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het onderzoek vond plaats bij twintig organisaties, waaronder de gemeente Haaksbergen. Het onderzoek was gericht op het verlagen van werkstress. Schouten en Nelissen (2018) kwam met het idee om de organisatie een Actieteam op te laten richten. Dit verlaagt de werkstress én verbetert de vitaliteit (Van Wingerden & Kraus-Hoogveen, 2018).

De gemeente Haaksbergen heeft het advies overgenomen en een Actieteam opgericht. Een kenmerk van dit team is de heterogene samenstelling. Het team wordt vertegenwoordigd door medewerkers met diverse functies. Eens per drie weken komt het team bijeen en bedenken ze acties in het kader van het verbeteren van de vitaliteit en de werksfeer. Zo heeft het Actieteam motiverende quotes opgehangen in het trappenhuis om de vitaliteit te bevorderen. Daarnaast heeft het Actieteam het project Gemeentethuis bedacht. Dit project heeft als doel om van de gemeente Haaksbergen een prettige werkplek te maken. Een onderdeel hiervan is de Inspiratiekamer. Om het huidige uiterlijk en de sfeer van het pand te doorbreken (lange, witte gangen en kamers) is er één kamer huiselijk en gezellig ingericht. Deze wordt door de organisatie geacht positieve invloed te hebben op het mentale welbevinden van de medewerkers.

De gemeente Haaksbergen heeft een samenwerking met IZA-bedrijfszorg. Dit houdt in dat de organisatie premie per werknemer betaalt, zodat hij of zij snel aan de beurt is bij de fysiotherapeut of bij de therapeut voor psychologische zorg.

De afgelopen jaren is de organisatie bezig geweest met het instellen van verstelbare bureaus. Een aantal medewerkers maakt hier gebruik van, op basis van een medische indicatie. Er is onvoldoende budget om al het personeel te voorzien van een verstelbaar bureau.

1.4.2 Waarom onderzoek?

Er is een uitvoeringsagenda met zeven belangrijke agendapunten. Daar is *het verbeteren van de vitaliteit* er één van. Kortom: de focus werd gelegd op andere belangrijke zaken en tot nu toe lag de prioriteit niet bij het verhogen van de vitaliteit van het personeel. Het optimaliseren van de vitaliteit is in de ogen van P&O-adviseur Erika Jansen nog onvoldoende gerealiseerd. Schouten en Nelissen (2018) hebben de organisatie aangeraden een Actieteam op te richten. Dit is gerealiseerd. Echter, er missen nog aanbevelingen voor het personeel, zoals interventies en acties die zij uit kunnen voeren om de vitaliteit te verbeteren. Ook wil de organisatie weten hoe zij deze dan het beste kunnen implementeren zodat de kans groot is dat het personeel in beweging komt. Hiervoor biedt een adviesrapport de juiste oplossing.

1.4.3 Adviesrapport

De organisatie geeft aan baat te hebben bij een adviesrapport met aanbevelingen voor het personeel om aan vitaliteit te werken. Het is onbekend of het personeel voldoende gemotiveerd is om hieraan te werken. Daarom is het belangrijk dat dit onderzocht wordt en hier rekening mee wordt gehouden in het adviesrapport. Het rapport dient aan te sluiten bij de wensen van het personeel, maar ook bij literatuur over motivatie van medewerkers.

1.4 Probleemstelling

De gemeente Haaksbergen is een overheidsinstantie waar 130 personeelsleden werkzaam zijn. De organisatie wil dat de vitaliteit van haar personeel verbeterd wordt. Hiervoor zijn vijf aanleidingen. Ten eerste is er een hoog ziekteverzuim binnen de organisatie. Ook is de aanpak van vitaliteit een agendapunt. Daarnaast wil de organisatie dat haar werknemers duurzaam inzetbaar zijn, wat nauw samenhangt met vitaliteit (van Vuuren, 2011). De organisatie vindt het belangrijk om als goed werkgever fungeren. In haar ogen valt daaronder ook het aanbieden van vitaliteitbevorderende interventies. Tenslotte wil de organisatie onderzoek uit laten voeren om de motivatie van het personeel in kaart te brengen wat betreft het werken aan hun vitaliteit.

Er zijn al diverse onderzoeken gedaan. Dit mondde vaak uit in goede beleidsstukken, waar niet altijd iets mee gedaan werd. Wel heeft de organisatie een Actieteam ingeschakeld. Dit team komt met ideeën wat betreft vitaliteit. Wat nog mist is een adviesrapport voor personeel dat hen stimuleert om zelf iets aan hun vitaliteit te doen, gebaseerd op wetenschappelijke literatuur. Ook missen er nog aanbevelingen waaruit duidelijk wordt hoe de organisatie haar personeel hierbij kan ondersteunen. Door een krappe agenda heeft de organisatie dit zelf nog niet gerealiseerd. Nu vindt de afdeling P&O het tijd dat er een dergelijk adviesrapport ontworpen wordt. Dit maakt dat ze onderzoek uit laten voeren.

1.5 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is een adviesrapport. Hierin staan aanbevelingen die het personeel kan uitvoeren om haar vitaliteit te verbeteren. Een aantal aanbevelingen zal gericht zijn aan de organisatie, omdat zij haar personeel zal moeten ondersteunen. Het is belangrijk dat het personeel in beweging komt om aan haar vitaliteit te werken. Het adviesrapport zal daarbij aansluiten. De aanbevelingen uit het adviesrapport zullen ná dit onderzoek op creatieve wijze geplaatst worden op een website, zodat het toegankelijk is voor het personeel. Het adviesrapport wordt geleverd aan de afdeling P&O van de gemeente Haaksbergen, op uiterlijk 4 juli 2019.

1.6 Centrale vraagstelling

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

“Welke acties en interventies zorgen ervoor dat de personeelsleden van de gemeente Haaksbergen in beweging komen om aan hun vitaliteit te werken?”

Om tot een goed adviesrapport te komen, zijn er deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zullen eerst beantwoord moeten worden, voor een goede aanbevelingen tot stand komen. Er zijn zowel theoretische- als empirische deelvragen opgesteld in tabel 2.

	Theoretische deelvragen
1	Wat is vitaliteit?
2	Hoe kan vitaliteit verbeterd worden?
3	Wat is er in de literatuur bekend over het motiveren van medewerkers?
	Empirische deelvragen
4	Maken de deelnemers gebruik van de aangeboden vitaliteitbevorderende middelen en waarom maken ze er wellicht geen gebruik van?
5	Aan welke componenten van vitaliteit zou de medewerker willen werken?
6	Naar welk soort interventie gaat de voorkeur van medewerkers uit?

Tabel 2: Theoretische en empirische deelvragen

2 Theoretische inkadering

In dit hoofdstuk zal het begrip vitaliteit op theoretische wijze verantwoord worden. De componenten van vitaliteit worden in kaart gebracht. Ook wordt gekeken naar motivatietheorieën welke gehanteerd kunnen worden om het personeel van de gemeente Haaksbergen aan te zetten tot het verbeteren van haar vitaliteit.

2.1 Wat is vitaliteit?

Vitaliteit is een ruim begrip welke wordt beïnvloed door diverse factoren. Zo kennen Schaufeli en Bakker (2007) meerdere factoren toe aan vitaliteit. Zij definiëren vitaliteit als fit, veerkrachtig en energiek zijn, doorzettingsvermogen hebben en onvermoeibaar door kunnen werken. De verschillende factoren die onderzoekers toekennen aan het begrip vitaliteit, gaan vrijwel allemaal over het eerste deel van het woord: 'vita' (leven). Vitaliteit gaat gepaard met een hoog energieniveau en het subjectieve gevoel van fitheid en leven (Ouweneel, Schaufeli, & Le Blanc, 2009). Ryan en Frederick (1997) omschrijven vitaliteit als volgt: "het bewust ervaren dat men leeft: levendigheid en positieve energie". Van Vuuren (2011) maakt een duidelijk onderscheid als het gaat om vitaliteit. Enerzijds noemt zij het fysieke aspect (een gezonde leefstijl: bewust eten, niet roken, veel bewegen) en anderzijds een combinatie van duurzame inzetbaarheid (het huidige en toekomstige werk uit kunnen blijven voeren), motivatie om te werken en energie. Vitaliteit hangt nauw samen met bevlogenheid, duurzame inzetbaarheid en werkgeluk. Bevlogenheid wordt namelijk omschreven als een combinatie van vitaliteit, absorptie en toewijding (Schaufeli en Bakker, 2004). Vitaliteit is ook weer één van de drie factoren van duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, 2011).

Vitaliteit kan onderscheiden worden in mentale, fysieke en sociale componenten (Van Vuuren, 2011). Echter, er zijn ook veel literatuurstudies die vitaliteit onderscheiden in twee soorten componenten: mentaal en fysiek. De sociale kant van vitaliteit die Van Vuuren (2011) omschrijft, heeft veel overlap met de mentale factoren uit de literatuurstudie van Ryan en Frederick (1997) en de literatuurstudies waarnaar zij verwijzen. Daarom is er voor gekozen om dit onderzoek te richten op de tweedeling van vitaliteit, bestaande uit mentale en fysieke componenten.

In de volgende subparagraaf komen subjectieve componenten aan bod welke de vitaliteit bepalen. Subjectieve componenten zijn componenten die de medewerker zelf ervaart. Bij het component autonomie gaat er dus niet om in hoeverre de medewerker daadwerkelijk beslissingen mag doorvoeren, maar wel in hoeverre de medewerker het gevoel heeft dat hij dit mag. Er is dus geen meting aan vooraf gegaan welke een objectief resultaat weergeeft van de autonomie (Ryan & Frederick, 1997). In het kader van dit onderzoek is dat ook niet relevant. De ervaren (subjectieve) componenten leiden namelijk net zo goed tot fysiek en mentaal welzijn. De arbeidsprestatie wordt immers neergezet door de werknemer zelf. De subjectieve vitaliteit verschilt dus per persoon. Wanneer twee medewerkers dezelfde diagnose hebben, kan de ene medewerker dit ervaren als belemmering, terwijl de andere medewerker het ziet als een uitdaging. Deze verschillende ervaringen bij hetzelfde component kunnen leiden tot een verschillende ervaren vitaliteit (Ryan & Frederick, 1997).

2.1.1 Mentale componenten

Met mentale componenten wordt bedoeld: alle componenten die niet fysiek, maar mentaal aanwezig zijn en van invloed zijn op de subjectieve vitaliteit. Sterke aan- of afwezigheid van deze mentale componenten kan zich vervolgens wel op fysieke wijze uiten. Mentaal welzijn is een belangrijke factor van vitaliteit (Van Vuuren, 2011). De uitgewerkte componenten komen naar voren uit onderzoek van Ryan en Frederick (1997), aangevuld met literatuur waarnaar zij verwijzen, zoals dat van Thayer (1987). Dit theoretisch kader gaat uit van het onderzoek van Ryan en Frederick (1997) omdat zij alle aspecten van vitaliteit in kaart brengen middels een duidelijke tweedeling: mentale en fysieke componenten. Een belangrijk gegeven is dat alle componenten subjectief zijn. Het gaat om de mate waarin de medewerker zich energiek of bijvoorbeeld autonoom acht.

Energie

Energie wordt door Fritz, Fu Lam en Spreitzer (2011) omschreven als een batterij die gedurende de dag opraakt. Het kan gezien worden als de puf en mogelijkheid die de werknemer ervaart om een taak op te pakken. Energie is een belangrijke factor van vitaliteit (Ryan & Frederick, 1997). Energie kan zowel mentaal als fysiek ervaren worden. Mogelijk is een werknemer lichamelijk uitgeput door een intense training, maar kan hij zijn hoofd prima bij het werk houden. Andersom kan ook: de werknemer kijkt uit naar zijn training vanavond, omdat zijn hoofd vol zit met gedachtes over het werk. Volgens Selye (1956) beschikt ieder mens over een bepaald adaptievermogen (een energievoorraad) om stressoren aan te kunnen. Deze voorraad neemt gedurende de dag af. Het energieniveau heeft een positieve samenhang met vitaliteit. Hoe meer energie, hoe vitaler de werknemer (Ouweneel et al., 2009).

Zelfvertrouwen

Zelfvertrouwen is het positieve of negatieve beeld dat een individu heeft van zichzelf. Wanneer dit beeld positief is, is er sprake van veel zelfvertrouwen. Zelfvertrouwen bestaat uit drie factoren: eigenwaarde, self-efficacy (het geloof in je eigen kunnen) en authenticiteit. Het zelfvertrouwen is meetbaar middels de Rosenberg-zelfvertrouwenschaal welke in kaart brengt hoeveel acceptatie en respect iemand ervaart. Zelfvertrouwen gaat gepaard met positieve gevoelens van acceptatie en respect. Deze gevoelens beïnvloeden het mentale welzijn en zo dus ook de vitaliteit (Rosenberg & Rosenberg 1978). Ook uit onderzoek van Ryan en Frederick (1997) blijkt dat zelfvertrouwen een positieve samenhang heeft met de vitaliteit. Zij lichten niet toe hoe dit proces verloopt.

Autonomie

Autonomie is de vrijheid die een werknemer heeft om zelf keuzes te maken, zonder toestemming nodig te hebben van hogere hand (Kaplan & Brown, 2006). Als een werknemer autonomie ervaart, zorgt dit voor voldoening. Dit gevoel van voldoening komt de arbeidsprestatie ten goede. Voldoening verhoogt het mentale welzijn doordat het rust oplevert en dit is het tegenovergestelde van stress (Choi, Leiter & Tomaskovic-Devey, 2008). Van stress is bekend dat het juist de vitaliteit vermindert (Ryan, Deci & Grolnick, 1995). Ryan en Frederick (1997) stellen ook dat vitaliteit samen gaat met de ervaren autonomie.

Stress

De Bel (2015) omschrijft stress als: “alles wat je belast”. Stress is van invloed op vitaliteit. Uit onderzoek van Sigfusdottir, Kristjansson, Thorlindsson & Allegrante (2016) blijkt dat er stresshormonen vrijkomen wanneer men een bedreigende situatie ervaart. Te veel van deze hormonen zijn schadelijk voor de gezondheid en dit zorgt er voor dat het mentale welzijn afneemt en dus ook de vitaliteit. De vele emoties die optreden als gevolg van stress kosten energie (Sigfusdottir et al., 2016). Werkstress wordt vaak veroorzaakt door werkdruk (de hoeveelheid werk in verband gebracht met de tijd die je ervoor hebt). Wanneer er veel werk gedaan moet worden binnen weinig tijd, is er sprake van hoge werkdruk. Werkdruk heeft een positieve samenhang met stress. Deze ervaren werkdruk wordt versterkt als er weinig autonomie ervaren wordt. Conflicten op het werk kunnen ook leiden tot stress, afhankelijk van of dit de werknemer belast of niet. In veel gevallen gaan conflicten ten koste van het zelfvertrouwen van de werknemer. Werkstress hangt dus negatief samen met zelfvertrouwen en energie, maar ook direct met vitaliteit (Ryan et al., 1995).

Angst

Angst zijn negatieve gevoelens welke van invloed zijn op de gemoedstoestand van de werknemer. Er bestaan verschillende vormen van angst. Een ontevreden leidinggevende kan bijvoorbeeld angstgevoelens oproepen bij de werknemer. Ook kan de werknemer angst ervaren als het gaat om het maken van fouten (faalangst). Een andere vorm van angst is baanonzekerheid. In de periode van 2007 tot 2014 heeft er een verdubbeling plaatsgevonden in de werkloosheid (CBS, 2015). De reden hiervoor was de economische crisis. Een andere reden voor baanonzekerheid is de digitalisering en robotisering. Deze zorgt ervoor dat veel banen geschrapt worden omdat ze ingevuld worden door moderne oplossingen zoals robots (Geishecker, 2012). Wanneer angst in sterke mate aanwezig is, kan er zelfs sprake zijn van een angststoornis (Craske & Stein, 2016). Angst is een variabele van depressie en ze hebben een positieve samenhang. Dat wil zeggen dat een angstige werknemer meer kans heeft om depressief te raken (Craske & Stein, 2016). Uit onderzoek van Van Huizen, Platenga en Van Der Meer (2012) blijkt dat baanonzekerheid negatief samenhangt met het mentale welzijn van werknemers. Het mentale welzijn is een belangrijk component van vitaliteit (Van Vuuren, 2011). Ook Ryan en Frederick (1997) stellen dat angst een negatieve samenhang heeft met vitaliteit.

Motivatie

Motivatie is onder te verdelen in intrinsieke- en extrinsieke motivatie. Een werknemer die extrinsiek gemotiveerd is, voert zijn werk uit wegens redenen die buiten zijn bereik liggen (extern). Te denken valt aan salaris, arbeidsvoorwaarden of status. Een werknemer die intrinsiek gemotiveerd is, voert zijn werk uit wegens redenen die binnen zijn bereik liggen. Redenen zouden kunnen zijn: “ik heb plezier in de uitvoering van mijn werk” en “ik haal er voldoening uit als een taak af is” (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009). Uit onderzoek van Deci en Ryan (1985) blijkt dat er een positieve samenhang is tussen intrinsieke motivatie en vitaliteit. Intrinsieke motivatie leidt tot gevoelens van voldoening, nieuwsgierigheid en plezier, welke de vitaliteit bevorderen. Daarnaast ervaart een autonome werknemer meer motivatie om zich in te zetten voor zijn werk. Motivatie hangt dus positief samen met autonomie.

Gevoel van competentie

Wanneer een werknemer het gevoel heeft dat hij competent is in zijn werk, ervaart hij zijn prestaties als een succes (White, 1960). Deze gevoelens komen overeen met de gevoelens van een werknemer die vitaliteit ervaart. Volgens deCharms (1968) heeft iedere werknemer de basisbehoefte om een bepaalde mate van competentie te voelen. Ook stelt hij dat iedere werknemer de oorsprong wil zijn van een bepaalde succesvolle actie. Deci en Ryan (1985) stellen dat deze behoefte aan competent zijn positief samenhangt met intrinsieke motivatie. Uit onderzoek van Ryan en Frederick (1997) komt naar voren dat het gevoel van competentie een positieve samenhang heeft met vitaliteit. Ook Rogers (1963) stelt dat de positieve gemoedstoestand en andere variabelen van je competent voelen, een positieve invloed hebben op vitaliteit. In beide onderzoeken wordt niet toegelicht hoe dit proces verloopt.

Verbondenheid

Als een werknemer een hechte band ervaart met de organisatie en collega's, is er sprake van verbondenheid. Dit hangt nauw samen met intrinsieke motivatie. Deze twee variabelen hebben een positieve samenhang. Deci en Ryan (1985) stellen in hun zelfdeterminatietheorie dat een hoge mate van verbondenheid gepaard gaat met een hoge vitaliteit. Dit komt door de positieve gevoelens die verbondenheid oproept. Hierbij gaat het om gevoelens die de gemoedstoestand ten goede komen en zodoende de vitaliteit verhogen. Deci en Ryan (1985) omschrijven niet hoe dit het proces verloopt.

2.1.2 Fysieke componenten

Met fysieke componenten wordt bedoeld: alle componenten die lichamelijk aanwezig zijn en invloed hebben op de vitaliteit. In de literatuur worden deze ook wel aangekondigd als somatische factoren. De fysieke componenten zijn gebaseerd op onderzoek van Ryan en Frederick (1997).

Energie

Zoals benoemd in subparagraaf 2.1.1 is energie ook een geestelijke component. Als het gaat om fysieke componenten welke invloed hebben op vitaliteit, speelt energie ook een belangrijke rol. Deze energie hangt nauw samen met de fysieke kracht die men ervaart (Thayer, 1987). Deze energie en kracht is meetbaar middels de *Profile of Mood States* (POMS) van McNair, Lorr en Droppleman (1971). De fysieke energie wordt onder andere bepaald door de ingenomen energie: de voedingsinname. Wanneer de ingenomen energie onder de maat is, zal de vitaliteit verminderen. Energie heeft dus een positieve samenhang met vitaliteit (Thayer, 1987).

Pijn

Pijn is een negatief gevoel. Voor iedereen is pijn anders en iedereen zal het dus ook op een ander moment ervaren. Echter, pijn bevat ook een positief aspect: volgens het Radboud Universitair Medisch Centrum is het een signalement van je lichaam dat je waarschuwt om actie te ondernemen (Radboudumc, z.j.). Ryan en Frederick (1997) stellen dat pijn een negatieve samenhang heeft met de vitaliteit. Dat wil zeggen: hoe meer pijn iemand heeft, hoe minder vitaal hij zich zal voelen. Zij lichten niet toe hoe dit proces precies verloopt. De pijn kan de werknemer in de weg komen te staan om zijn of haar werk goed uit te voeren.

Fysiek functioneren

Fysiek functioneren is anders dan het ervaren van pijn. Mogelijk heeft een werknemer een lichamelijke beperking (zoals een nieuwe heup waarmee hij moeilijk beweegt), maar ervaart hij geen pijn. Met fysiek functioneren wordt bedoeld: de fysieke beperkingen of kwaliteiten die iemand heeft. Ryan en Frederick (1997) geven aan dat het fysiek functioneren een positieve samenhang heeft met de subjectieve vitaliteit. Hoe beter het bewegingsapparaat functioneert, hoe vitaler de werknemer zich zal voelen.

2.2 Hoe kan vitaliteit verbeterd worden?

Binnen de organisatie kan er beleid worden gevoerd ter bevordering van de vitaliteit van de werknemers. Dit beleid moet bestaan uit adviezen of interventies welke gericht zijn op het verbeteren van de componenten benoemd in subparagrafen 2.1.1 en 2.1..

Aan het vitaliteitsbeleid kan vorm worden gegeven middels drie handelswijzen:

- **Curatief:** dit beleid wordt gericht op minder vitale werknemers met als doel dit niet verder uit de hand te laten lopen.
- **Preventief:** dit beleid wordt gericht op werknemers die het risico lopen dat hun vitaliteit wordt aangetast.
- **Amplatief:** dit beleid wordt gericht op alle werknemers met als doel hun vitaliteit te verbeteren.

Volgens van Vuuren (2011) is het belangrijk dat vitaliteitsbeleid niet gericht wordt op een deel van de organisatie, maar op alle werknemers (amplatief). De werknemer is immers de belangrijkste bron van succes binnen de organisatie. Daarom is het belangrijk dat de werknemer vitaal is. Ook voor werknemers die weinig verzuimen geldt dat werken aan de vitaliteit alleen maar gunstig is. Daarnaast is het te laat om pas om te kijken naar vitaliteit als de werknemer al op leeftijd is. Dit moet altijd gedaan worden. Tenslotte is het doel dat iedere werknemer de arbeidsmarkt vitaal betreedt, maar ook vitaal verlaat.

Om een beeld te kunnen creëren van interventies welke vitaliteit bevorderen, zijn meerdere literatuurstudies bekeken en gebruikt. Hier is bewust voor gekozen om zo veel mogelijk input te krijgen voor bruikbare interventies. De meeste interventies worden aangehaald in het onderzoek van Ouwenel et al. (2009).

Taakverrijking en taakroulatie

Uit onderzoek van De Jonge en Geurts (1997) komt naar voren dat taakverrijking en taakroulatie de vitaliteit doen verbeteren. Taakverrijking is het toevoegen van werkzaamheden aan de functie zonder dat de functie hierdoor per se zwaarder wordt. Dit betekent dat de werknemer niet constant hetzelfde werk uitvoert maar meerdere, kleine taken heeft. Taakroulatie is het wisselen van taken tussen collega's. Hierbij wordt de functie niet zwaarder, maar wordt er gezorgd voor afwisseling. Een gevolg van deze afwisseling is dat men gemotiveerd raakt en zoals blijkt uit subparagraaf 2.1.1 bevordert dit de vitaliteit (Deci & Ryan, 2000).

Vriendelijk gedrag vertonen

Otake, Shimai, Tanaka-Matsumi, Otsui en Fredrickson (2006) stellen dat vriendelijk gedrag vertonen een positieve invloed heeft op werkgeluk. Werkgeluk is een verzamelbegrip welke nauw samenhangt met vitaliteit. Het bevordert de mentale gemoedstoestand. Vriendelijk gedrag kan zeer eenvoudig uitgevoerd worden. Denk bijvoorbeeld aan het openhouden van de deur voor een collega. Door dit vriendelijke gedrag te vertonen, wordt er een positieve reactie uitgelokt bij de collega en is er kans dat het vriendelijke gedrag gekopieerd wordt. Dit gedrag draagt bij aan een positief werkklimaat, welke van invloed is op de verbondenheid met de organisatie en dus ook op de vitaliteit (Ryan & Deci, 2000).

Goed nieuws delen

Goed nieuws delen roept positieve gevoelens op bij werknemers (Gable, Reis, Impett & Asher, 2004). Opvallend is dat deze positieve gevoelens in extra sterke mate aanwezig zijn wanneer het nieuws met meerdere mensen gedeeld wordt. Men zou bijvoorbeeld een collega kunnen complimenteren met zijn goede resultaten. Echter, men zou er ook voor kunnen kiezen dit te delen met de hele afdeling. De laatste situatie heeft dus een groter effect op de gemoedstoestand. Hierdoor wordt niet alleen een positieve werksfeer gecreëerd. Ook het zelfvertrouwen wordt vergroot en dit bevordert de vitaliteit (Ryan en Frederick, 1997).

Vergeven

Vergeven zorgt ervoor dat negatieve gevoelens plaats maken voor positieve gevoelens. Het is cruciaal dat een voorval welke negatieve emoties oproept, vergeven wordt. Hierbij valt te denken aan een conflict, intimidatie of pesterij op het werk. Wanneer dit vergeven wordt, kan het een positieve reactie opleveren en dit bevordert het mentale welbevinden van de vergever en zo dus ook zijn of haar vitaliteit (Hebl & Enright, 1993).

Zegeningen tellen

Zegeningen tellen is het bewust ervaren van succesvolle momenten (Emmons & McCullough, 2003). Door deze te tellen, legt de werknemer de focus op de positieve momenten in plaats van op de negatieve momenten. Zo creëert de werknemer het besef dat hij een ontwikkeling heeft doorgemaakt. Uit onderzoek van Emmons en McCullough (2003) komt naar voren dat het tellen van zegeningen het welbevinden van de werknemer en de kwaliteit van de verbondenheid met collega's en de organisatie bevordert. Medewerkers zouden per afdeling bijvoorbeeld al hun zegeningen op een whiteboard kunnen bijhouden.

Doelen stellen en nastreven

MacLeod, Coates en Hetherton (2008) bewezen middels hun onderzoek dat doelen stellen en deze nastreven het welbevinden bevordert. Hierbij moet wel genoteerd worden dat de doelen aan moeten sluiten bij de persoonlijkheid en behoeften van de werknemer. Op deze manier zal de intrinsieke motivatie groot genoeg zijn om de gestelde doelen na te streven. Belangrijk hierbij is dat langetermijndoelen worden opgesplitst in kortetermijndoelen middels een realistische planning (MacLeod et al., 2008).

Vergroten van de weerbaarheid

Het vergroten van de weerbaarheid van werknemers levert de organisatie voordelen op, zoals het mentaal welbevinden van de werknemers. Weerbare werknemers gaan beter om met negatieve situaties dan minder weerbare werknemers. Weerbare werknemers worden gekenmerkt door hoe snel ze herstellen van een mindere gebeurtenis of mededeling. Ze laten zich niet uit het veld slaan door drukte of tegenslagen. De weerbaarheid kan verhoogd worden door optimisme, sociale steun en vergroten van het zelfvertrouwen (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Meer bewegen

Meer bewegen is belangrijk om de vitaliteit op peil te houden. Uit onderzoek van De Greef (2009) komt naar voren dat beweging leidt tot meer energie. Wanneer er te weinig bewogen wordt, kan dit leiden tot ziekte en dus tot verzuim. Te weinig bewegen vergroot ook het risico op ernstige ziektes zoals diabetes, kanker en hart- en vaatziekten. Om deze risico's tegen te gaan en de vitaliteit te verbeteren is het dus belangrijk om veel te bewegen. Volgens de Nederlandse Norm Gezond Bewegen (NNGB, 2019) moet ieder mens tussen de 18 en 55 jaar vijf dagen per week minimaal dertig minuten matig-intensief bewegen. Hierbij kan gedacht worden aan sportief wandelen of fietsen of natuurlijk het beoefenen van een intensieve sport zoals fitness, hardlopen of teamsporten. Dit bevordert niet alleen de fysieke vitaliteit, maar ook de kans op een depressie wordt hierdoor verlaagd (NNGB, 2019).

Gezonder eten

De voedingsinname van het personeel ligt voor een groot deel buiten het bereik van de organisatie. Echter, de organisatie kan wel bewust bepaalde producten aanbieden of achterwege laten bij een gefaciliteerde lunch op het werk, of bijvoorbeeld bij traktaties. Ook kan de organisatie haar personeel informeren over gezonde voeding, bijvoorbeeld door middel van een workshop. Een gezond voedingspatroon bevordert namelijk de vitaliteit (Van Vuuren, 2011). Gezonde voeding zorgt ervoor dat het lichaam gezond blijft. Gezonde voeding heeft een positief verband met veel beweging en deze twee interventies versterken elkaar. Vaak wordt met alleen gezond eten of alleen veel bewegen niet het gewenste effect bereikt. De kans op een gezond lichaam is groter wanneer er gezond gegeten én veel bewogen wordt. Echter, er zijn diverse opvattingen over wat nou een gezond voedingspatroon is. Tegenwoordig is voeding een veelbesproken onderwerp waar veel onderzoek naar wordt gedaan. Daarnaast betekent gezonde voeding voor ieder mens wat anders. Ieder mens heeft immers ook een ander lichaam en dus andere voedingsbehoeftes. Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM, z.j.) stelt dat een gezond voedingspatroon de kans op obesitas verlaagt. De meeste gezonde voedingspatronen zijn ook gericht op weinig suiker- en vetinname. In het kader van het doel van dit onderzoek richt dit onderzoek zich op het eenvoudige voedingspatroon “*de schijf van vijf*”. Het Voedingscentrum (2019) stelt dat de dagelijkse eetbehoefte zou moeten bestaan uit vijf schijven. De grootste schijf staat voor groente en fruit. Deze schijfgrootte is ongeveer gelijk aan die van brood, graanproducten en aardappelen. De derde grootste schijf staat voor dranken: vochtinname. Tot de vierde schijf behoren zuivel, noten, vis, peulvruchten, vlees en ei. Tenslotte de kleinste schijf: deze vertegenwoordigt smeer- en bereidingsvetten.

Meer ontspanning

Om de werkdruk en –stress aan te kunnen, is voldoende ontspanning belangrijk (Van Vuuren, 2011). Dit bevordert de vitaliteit (Ryan et al., 1995). Zo moet altijd de Arbeidstijdenwet nageleefd worden. Hierin staat bijvoorbeeld dat een werknemer maximaal twaalf uur achter elkaar mag werken, per week is dit dus maximaal zestig uur. Daarnaast geldt dat er na een werkdag elf uur lang niet gewerkt mag worden, om tot rust te komen. Ook is het belangrijk dat de werknemer tijdig pauze neemt. Voor werkdagen van acht uur geldt dat de werknemer recht heeft op minimaal dertig minuten pauze (Arbeidstijdenwet, 2019). Ook reiki, yoga, een saunabezoek en een massage bereiken het gewenste ontspanningseffect. Tenslotte is slaap erg belangrijk om de volgende dag uitgerust op de werkplek te komen. Gemiddeld heeft de mens een slaapbehoefte van acht uur per nacht (Raymann, 2009). De organisatie kan haar personeel informeren over de benodigde slaap. Ook zou de organisatie haar personeel kunnen stimuleren om pauze te nemen.

Stoppen met roken

Algemeen bekend is dat roken slecht is voor de gezondheid (en daarmee dus ook voor de vitaliteit). Van alle sterfgevallen kan 15% worden toegeschreven aan het roken. Roken vergroot onder andere de kans op longproblemen, gezondheidsrisico's bij zwangerschap en hart- en vaatziekten (Van Der Gulden & De Vries, 2003). Er zijn diverse interventies welke ingezet kunnen worden om te stoppen met roken (Rijksoverheid, z.j.). Zo biedt het bedrijf Sinefuma zowel groepstrainingen als telefonische coaching welke jou als werknemer helpen om te stoppen met roken (Sinefuma, z.j.). Daarnaast zou de werkgever haar werknemers kunnen stimuleren om te stoppen met roken, bijvoorbeeld door ze te confronteren met de mogelijke nare gevolgen van roken.

2.3 Wat is er in de literatuur bekend over het motiveren van medewerkers?

Om er voor te zorgen dat medewerkers het adviesrapport gaan gebruiken en daadwerkelijk iets aan hun vitaliteit gaan doen, is het belangrijk om te weten wat hen motiveert. Zodoende zijn er literatuurstudies bestudeerd die beweegredenen in kaart brengen.

X- en Y-theory en agencytheory

Er zijn diverse theorieën over motivatie, zoals de *X- en Y-theory* van McGregor (1960). Deze theorie heeft hetzelfde uitgangspunt als de *agencytheory* van Shapiro (2005). Beide theorieën stellen dat de mens van nature lui is en niet zelf in actie komt. Volgens beide onderzoekers zou dit betekenen dat de organisatie actie moet ondernemen en het personeel moet overtuigen om aan hun vitaliteit te werken. Dit onderzoek gaat bewust niet uit van deze theorieën omdat er dan weerstand verwacht wordt van het personeel. Vitaliteit is een grijs gebied waarbij de organisatie slechts invloed kan uitoefenen bij datgene wat plaatsvindt op de werkvloer. Daarnaast heeft de organisatie aangegeven niks op te willen leggen aan het personeel wat betreft vitaliteit, omdat zij denken dat dit averechts werkt. De zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000) bevestigt dit. Zij stellen dat de medewerker ongemotiveerd is wanneer hij geen speelruimte ervaart. Deze theorie wordt later in deze paragraaf uitgewerkt.

AMO-model

Ook in het AMO-model van Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg (2000) is motivatie verwerkt. Zij stelden een formule op welke leidt tot prestaties. In deze formule zijn drie componenten verwerkt: *abilities + motivation + opportunities*. *Abilities* is het Engelse woord voor kunnen. Hierbij gaat het er om of een medewerker voldoende capaciteiten in huis heeft om een taak aan te kunnen. In dit geval het werken aan de vitaliteit. *Motivation* is de motivatie die de medewerker ervaart om iets aan te pakken. Zoals vermeld in subparagraaf 2.1.1 is motivatie onder te verdelen in intrinsieke en extrinsieke motivatie (Van den Broeck et al., 2009). Tenslotte wordt een prestatie volgens het AMO-model bepaald door *opportunities*: ofwel kansen. Hierbij gaat het om de kansen die de medewerker krijgt vanuit de organisatie, bijvoorbeeld faciliteiten. Dit onderzoek gaat niet geheel uit van het AMO-model omdat deze stelt dat motivatie en kansen niet genoeg zijn om in beweging te komen. Ook de capaciteiten van het personeel spelen een rol en hier heeft de organisatie op korte termijn weinig invloed op. Daarnaast stellen Appelbaum et al. (2000) dat prestaties worden neergezet wanneer aandacht wordt besteed aan motivatie, capaciteiten en kansen. Motivatie hangt dus samen met capaciteiten en kansen maar wordt hier niet rechtstreeks door beïnvloed.

Theory of planned behavior

Ajzen (1991) stelt in zijn *theory of planned behavior* dat gedrag bepaald wordt door de intentie van de persoon. Deze intentie is weer afhankelijk van de volgende drie componenten: attitude, de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole. Met attitude wordt bedoeld: de manier waarop de persoon zelf kijkt naar het onderwerp. De subjectieve norm gaat over de manier waarop anderen hier naar kijken. Personen schijnen hier erg vatbaar voor te zijn. De waargenomen gedragscontrole geeft aan of de persoon gelooft in het kunnen veranderen van zijn gedrag. Dit onderzoek gaat niet geheel uit van de theorie van Ajzen (1991). Wel worden belangrijke aspecten van deze theorie meegenomen, zoals de subjectieve norm. De organisatie kan de motivatie van het personeel vergroten door de subjectieve norm te beïnvloeden. Het is dus belangrijk dat er binnen de organisatie een positieve cultuur heerst wat betreft vitaliteit en dat medewerkers elkaar stimuleren en gestimuleerd worden door het MT om aan vitaliteit te werken.

Veranderstrategie

Veranderstrategieën zijn strategieën die toegepast kunnen worden bij het doorvoeren van een verandering in een organisatie (Boonstra, 2004). Deze strategieën helpen bij het implementeren van een verandering en zorgen ervoor dat er zo min mogelijk weerstand komt. Boonstra (2004) noemt een bruikbare strategie die gehanteerd kan worden. Volgens hem is het belangrijk dat het bewustzijn van de medewerkers wordt vergroot wat betreft het probleem. Bij de gemeente Haaksbergen is dat bijvoorbeeld het hoge ziekteverzuim. Hierdoor gaat het personeel de noodzaak inzien om er wat aan te doen. Het is dus cruciaal dat de organisatie haar personeel op de hoogte stelt van het hoge ziekteverzuim en de mogelijke gevolgen hiervan.

Zelfdeterminatietheorie

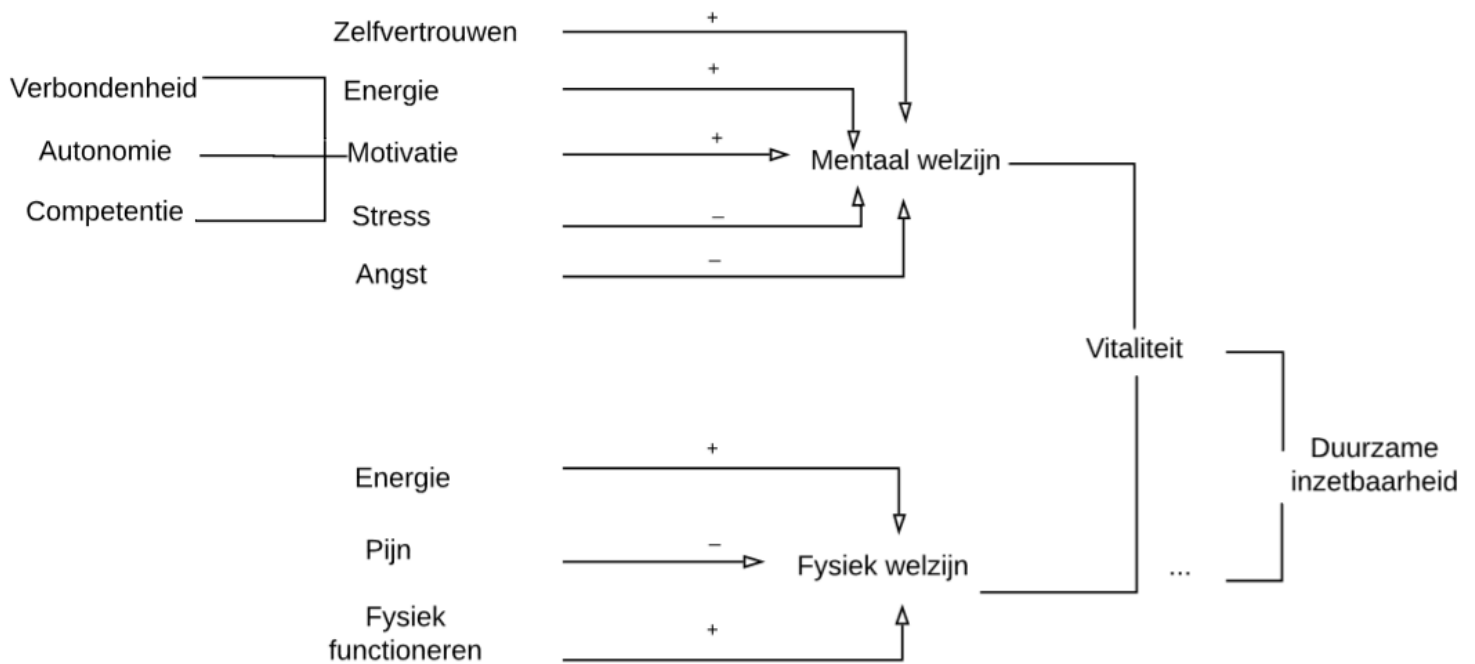
Ook is er de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000). Zij gaan er van uit dat in ieder mens de wens zit om te groeien en te ontwikkelen. In hoeverre dit gerealiseerd wordt, is afhankelijk van de medewerker zelf en van de omgeving (het bedrijf). De omgeving wordt geacht de medewerker te stimuleren. Het bieden van een uitdagende werkomgeving helpt hierbij. Daarnaast is het belangrijk dat de medewerker enige speelruimte ervaart en niet constant gecontroleerd wordt. Om de medewerker te motiveren moeten de werknemers worden voorzien van de volgende drie basisbehoeftes: autonomie, gevoel van competentie en verbondenheid. deCharms (1968) definieert autonomie als de mogelijkheid zelf beslissingen door te voeren. Karasek (1979) voegt nog een extra aspect toe aan autonomie: niet constant gecontroleerd worden. Ook is het belangrijk dat de medewerker zich competent voelt. Hier wordt mee bedoeld dat men ervaart dat hij een positieve bijdrage levert aan zijn taak of verantwoordelijkheid. Behalve dat het gevoel van competentie een factor is van motivatie, levert het ook andere voordelen op. Een medewerker die zich competent voelt, zal zich sneller ontwikkelen. Ook kan een competente werknemer zich flexibeler opstellen in veranderende situaties (Deci & Ryan, 2000). Tenslotte stellen Deci en Ryan (2000) dat medewerkers de behoefte hebben aan verbondenheid. Ze willen een hechte band opbouwen met het bedrijf en de collega's. Hierbij gaat het om een band die gepaard gaat met positieve gevoelens. Zo wil een medewerker zijn gevoelens kunnen delen met collega's en zich geliefd voelen.

Keuze voor zelfdeterminatietheorie

Dit onderzoek gaat uit van de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000). Hier is bewust voor gekozen omdat deze het beste aansluit bij de doelstelling. Er zullen adviezen gericht worden aan het personeel, maar ook aan de organisatie. Op deze manier wordt er van beide partijen verwacht dat ze actie ondernemen. De organisatie realiseert zich dat zij ook een belangrijke rol hebben als het gaat om het stimuleren van personeel wat betreft vitaliteit. Dit uitgangspunt vindt men terug in de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000), omdat deze ook stelt dat beweging en ontwikkeling plaatsvinden wanneer zowel de werknemer als de organisatie hierbij betrokken zijn. De overige genoemde voordelen van de zelfdeterminatietheorie maakten het doorslaggevend om het onderzoek hier op te richten. De *X- en Y-theory* van McGregor (1960) en de *agencytheory* van Shapiro (2005) worden buiten schot gelaten. Zij stellen dat medewerkers zelf niet in actie zullen komen. Dat zou betekenen dat het werken aan vitaliteit slechts voor rekening van de werkgever komt en dat sluit niet aan bij de doelstelling. Ook het AMO-model van Appelbaum et al. (2000) wordt niet meegenomen in dit onderzoek omdat deze slechts weergeeft waar motivatie mee samenhangt maar niet waar het door wordt beïnvloed. De *theory of planned behavior* van Ajzen (1991) wordt wel meegenomen in dit onderzoek omdat deze helpt om tot een bruikbaar adviesrapport te komen. Door ervoor te zorgen dat de visie van medewerkers ten aanzien van het werken aan vitaliteit positief is, voelen medewerkers zich gemotiveerd hieraan te werken. De organisatie kan hieraan bijdragen, bijvoorbeeld door invloed uit te oefenen via het Actieteam. De veranderstrategie van Boonstra (2004) biedt hulpmiddelen bij het doorvoeren van een andere cultuur ten aanzien van vitaliteit.

2.4 Conceptueel model

Figuur 3 betreft het conceptueel model. Dit is een schematische weergave van de componenten welke van invloed zijn op vitaliteit. Deze zijn uitvoerig beschreven in het theoretisch kader. De organisatie laat onderzoek uitvoeren op het gebied van vitaliteit omdat dit een onderdeel is van duurzame inzetbaarheid. Zoals benoemd voert de organisatie zich verantwoordelijk voor de duurzame inzetbaarheid van haar personeel. Duurzame inzetbaarheid is dan ook één van de vier aanleidingen om onderzoek te doen naar vitaliteit. Zodoende is ook deze aanleiding van het onderzoek in kaart gebracht in het conceptueel model.



Figuur 3: Conceptueel model

3 Methode

In dit hoofdstuk wordt verklaard welke onderzoeksmethode is gehanteerd. Deze methode dient de vraagstelling te kunnen beantwoorden. Ook wordt nader toegelicht waarom er is gekozen voor deze methode.

3.1 Onderzoeksontwerp

De eerste drie theoretische deelvragen zijn beantwoord middels het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2. Deelvragen vier, vijf en zes zijn empirische deelvragen en worden beantwoord middels de methodes die hieronder zijn beschreven.

Het onderzoek betreft kwalitatief onderzoek. Hierin wordt inzicht gegeven hoe het personeel in beweging gezet kan worden om haar vitaliteit te verbeteren en hoe de organisatie hierbij kan ondersteunen. De input wordt verkregen door middel van focusgroepen. Hier wordt er toegewerkt naar een concrete uitkomst. In de focusgroepen worden verschillende werkvormen ingezet die besproken worden in paragraaf 3.3. Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat het een steekproef betreft. Een kleine groep medewerkers wordt uitgenodigd voor de focusgroepen. De resultaten zijn alleen gebaseerd op de inbreng van deze kleine groep. Toch is er bewust voor deze methode gekozen. Een medewerker die veel autonomie ervaart in zijn taak, is ook gemotiveerder om zich in te zetten voor deze taak (Ryan & Frederick, 1997). Een focusgroep maakt het mogelijk om de medewerker veel autonomie te laten ervaren, doordat hij zelf aan het werk wordt gezet en de regie heeft over zijn eigen inbreng. Zo worden de deelnemers een beetje eigenaar van het onderzoek en is de kans groter dat zij in beweging komen (deCharms, 1968). Het gevoel dat ze echt iets bijdragen wordt minder gerealiseerd middels het uitzetten van enquêtes of het houden van interviews. Daarnaast levert een focusgroep nieuwe ideeën en inzichten op (De Vos, 2006). Tenslotte kan er middels de focusgroepen diepere input verkregen worden (De Vos, 2006). Tabel 3 biedt een weergave van de deelvragen met bijbehorende methodieken.

Deelvraag	Methode
1 Wat is vitaliteit?	Literatuuronderzoek
2 Hoe kan vitaliteit verbeterd worden?	Literatuuronderzoek
3 Wat is er in de literatuur bekend over het motiveren van medewerkers?	Literatuuronderzoek
4 Maken de deelnemers gebruik van de aangeboden vitaliteit bevorderende middelen en waarom maken ze er wellicht geen gebruik van?	Focusgroep
5 Aan welke componenten van vitaliteit zou de medewerker willen werken?	Focusgroep
6 Naar welk soort interventie gaat de voorkeur van medewerkers uit?	Focusgroep

Tabel 3: Methodieken per deelvraag

3.2 Populatie van de focusgroepen

Met kwalitatief onderzoek is het mogelijk om de diepte in te gaan (De Vos, 2006). Gezien het tijdsbestek is het niet haalbaar om alle medewerkers uit te nodigen.

3.2.1 Aantal deelnemers

De Vos (2006) stelt dat een focusgroep niet meer dan negen deelnemers zou moeten bevatten. Bij grotere groepen kunnen introverte deelnemers zich sneller onveilig voelen en extraverte deelnemers juist overheersend worden. In dat geval komen de ideeën slechts van één kant. Ook is het belangrijk om met de focusgroep de diepte in te kunnen gaan, dit lukt niet als de groep te groot is. Om toch veel input te krijgen, is er voor gekozen twee focusgroepen te organiseren. Voor beide focusgroepen zijn negen medewerkers uitgenodigd.

3.2.2 Diversiteit

De Vos (2006) stelt dat het belangrijk is dat er diversiteit in de groep aanwezig is. De deelnemers moeten dus verschillende afdelingen vertegenwoordigen. Per afdeling zijn er drie medewerkers uitgenodigd voor de focusgroep. Dit levert creativiteit op (De Vos, 2006). Ook stelt De Vos (2006) dat de groep moet bestaan uit een gelijke hoeveelheid aan deelnemers met veel kennis van het onderwerp (specialisten), deelnemers met enige feeling voor het onderwerp maar geen echte kennis (generalisten) en onvoorbereide deelnemers met een creatieve geest, maar amper kennis van het onderwerp (underdogs). Ook hier zijn deelnemers op geselecteerd.

3.2.3 Ondernemingsraad

Er heeft overleg met het Management Team (MT) plaatsgevonden. Hier is overwogen om de drie teamleiders uit te nodigen voor de focusgroepen. Echter, zij zijn buiten schot gelaten in verband met een krappe agenda en het recente vertrek van één van deze drie teamleiders. Wel wil het MT graag dat bij iedere focusgroep één lid van de Ondernemingsraad (OR) aansluit om de belangen van de organisatie te bewaken.

Leeftijd wordt buiten beschouwing gelaten in het selectieproces, daar uit onderzoeken van Veldhuizen-Hurenkamp (2015) en van Van Vuuren en Marcelissen (2013) blijkt dat er geen verband is tussen leeftijd en vitaliteit. Ook geslacht heeft geen verband met vitaliteit en daarom wordt hier niet op geselecteerd (Van Vuuren & Marcelissen, 2013).

3.2.4 Aard van functie

Wel wordt er geselecteerd op aard van de functie. Hier is voor gekozen omdat zittende beroepen (kantoorbanen) risicoberoepen zijn als het gaat om ziekteverzuim en dus om vitaliteit (Visser, Formanoy, Kuis, Duits & Doornbusch, 2008). Uit het rapport van Arbobalans (2016) blijkt dat beroepen waarin veel bewogen wordt een lager ziekteverzuim kennen (en dus een betere vitaliteit) dan kantoorbanen. Van het personeel van de gemeente Haaksbergen heeft 92% een kantoorbaan en 8% een functie waarin veel bewogen wordt. Het is daarom aannemelijk dat deze medewerkers andere input geven tijdens de bijeenkomst met de focusgroep over vitaliteit. Zodoende is er voor gekozen om per focusgroep één medewerker met een fysieke functie uit te nodigen. Dit is een weerspiegeling van de werkelijke verdeling.

3.2.5 Opleidingsniveau

Ook is er een verband gevonden tussen opleidingsniveau en vitaliteit. Van Vuuren en Marcelissen (2013) stellen dat medewerkers met een hbo-opleidingsniveau of hoger, vitaler zijn dan medewerkers met een opleidingsniveau lager dan hbo. Daarom zijn er voor beide focusgroepen vier deelnemers uitgenodigd met een opleidingsniveau lager dan hbo en vijf deelnemers met een hbo-opleidingsniveau of hoger. Tabel 4 dient als verduidelijking van het selectieproces.

Selectieproces

Stap 1	Selecteren op afdeling	Medewerkers onderverdelen in de afdelingen: Bedrijfsvoering – Dienstverlening – Ontwikkeling
Stap 2	Selecteren op opleidingsniveau	Medewerkers onderverdelen in opleidingsniveaus: hbo (en hoger) en lager dan hbo
Stap 3	Selecteren op rol	Medewerkers onderverdelen in drie rollen: specialisten, generalisten en underdogs
Stap 4	Selecteren op aard van functie	Medewerkers onderverdelen in functies van fysieke aard en kantoorbanen
Stap 5	Selecteren op leden van de OR	Voor beide focusgroepen wordt één medewerker uitgenodigd die lid is van de OR

Tabel 4: Selectieproces deelnemers

Voor beide focusgroepen zijn negen medewerkers uitgenodigd. Deze zijn geselecteerd op bovenstaande criteria. Wanneer een medewerker zich afmeldde, is een andere medewerker uitgenodigd die aan dezelfde criteria voldoet.

In tabellen 5 en 6 is te zien welke medewerkers zijn uitgenodigd voor de focusgroepen. Zij werden uitgenodigd per e-mail (bijlage 1). De deelnemers worden aangeduid met een cijfer en letter om hun anonimiteit te waarborgen. Tijdens de bijeenkomst met de focusgroepen worden de deelnemers op de hoogte gebracht van hun anonimiteit, wat zorgt voor een vertrouwd gevoel. Dit zorgt voor eerlijke antwoorden en dus betrouwbare resultaten (Burns & Bush, 2016).

Deelnemer	Afdeling	Opleidingsniveau	Rol	Functie	OR
1A	Bedrijfsvoering	Hbo(+)	Generalist	Kantoor	Nee
2A	Bedrijfsvoering	Hbo-	Generalist	Kantoor	Nee
3A	Bedrijfsvoering	Hbo-	Underdog	Kantoor	Nee
4A	Dienstverlening	Hbo-	Specialist	Kantoor	Nee
5A	Dienstverlening	Hbo-	Generalist	Fysiek	Nee
6A	Dienstverlening	Hbo(+)	Specialist	Kantoor	Nee
7A	Ontwikkeling	Hbo(+)	Underdog	Kantoor	Nee
8A	Ontwikkeling	Hbo(+)	Underdog	Kantoor	Ja
9A	Ontwikkeling	Hbo(+)	Specialist	Kantoor	Nee

Tabel 5: Uitgenodigden eerste focusgroep

Deelnemer	Afdeling	Opleidingsniveau	Rol	Functie	OR
1B	Bedrijfsvoering	Hbo(+)	Specialist	Kantoor	Nee
2B	Bedrijfsvoering	Hbo-	Underdog	Kantoor	Nee
3B	Bedrijfsvoering	Hbo(+)	Generalist	Kantoor	Nee
4B	Dienstverlening	Hbo-	Generalist	Kantoor	Nee
5B	Dienstverlening	Hbo-	Underdog	Fysiek	Nee
6B	Dienstverlening	Hbo(+)	Specialist	Kantoor	Nee
7B	Ontwikkeling	Hbo(+)	Specialist	Kantoor	Nee
8B	Ontwikkeling	Hbo(+)	Generalist	Kantoor	Nee
9B	Ontwikkeling	Hbo-	Underdog	Kantoor	Ja

Tabel 6: Uitgenodigden tweede focusgroep

3.3 Werkvormen in de focusgroepen

Met behulp van een PowerPoint wordt op theoretische wijze aan de deelnemers uitgelegd wat vitaliteit is en wat de componenten hiervan zijn. Deze PowerPoint is te vinden in bijlage 4 (figuren 22 tot en met 29).

Iedere deelnemer ontvangt het 'werkboek vitaliteit' (bijlage 3) in de kleur die zijn of haar afdeling kenmerkt. Hierin zijn een aantal antwoordbladen opgenomen. Een uitwerking van de focusgroep is te vinden in bijlage 2 (tabel 8).

De focusgroep is semigestructureerd. De onderzoeker leidt de bijeenkomst met de focusgroep en heeft de begeleidingsrol. Het is belangrijk dat de begeleider alle inbreng van de deelnemers serieus neemt en niet afkraakt (De Vos, 2006). Bij elke deelvraag wordt een creatieve werkvorm ingezet om input te krijgen van de deelnemers. Telkens na afloop van de werkvorm is er ruimte voor extra inbreng van de deelnemer en wordt er doorgevraagd. Zo komt er meer bruikbare input naar boven welke nodig is om naar concrete resultaten toe te werken (Baarda, 2014). Na iedere werkvorm wordt er een foto gemaakt van de resultaten.

3.3.1 "Vakken vullen" bij deelvraag 4

"Maken de deelnemers gebruik van de aangeboden vitaliteit bevorderende middelen en waarom maken ze er wellicht geen gebruik van?" wordt op de volgende manier uitgevraagd: de deelnemers worden gevraagd werkblad 3 in te vullen (bijlage 3, figuur 19). Op dit werkblad zijn 3 vakken te zien. In het eerste vak staat 'IZA-bedrijfszorg'. In het tweede vak staat 'het verstelbare bureau'. In het derde vak staat 'de Inspiratiekamer'. De deelnemers worden gevraagd in te vullen of ze wel of geen gebruik maken van de beschreven interventie. Ook wordt hen gevraagd om in de ruimte eronder te noteren waarom ze er wel of geen gebruik van maken. Zo komt de reden achter de behoefte duidelijk naar boven. Dat is relevant om de motivatie en beweegredenen van de deelnemers in kaart te brengen.

3.3.2 Conceptueel model ranken bij deelvraag 5

"Aan welke componenten van vitaliteit zou de medewerker willen werken?" wordt op de volgende manier uitgevraagd: iedere deelnemer beschikt over werkblad 1 in het werkboek vitaliteit. Dit is het conceptueel model van het onderzoek. Het conceptueel model is toegelicht tijdens de theorie. De individuen worden gevraagd om te ranken in het conceptueel model. Het conceptueel model betreft elf componenten. De componenten worden dus beoordeeld met een cijfer tussen de één en elf. Het cijfer één geeft aan dat het individu erg graag aan dit component zou willen werken. Het cijfer elf geeft aan dat het individu geen behoefte heeft om aan dit component te werken. Er is bewust voor gekozen om een aantal componenten aan de deelnemers voor te leggen. Dit voorkomt dat deelnemers met 'bedachte' componenten komen welke geen aangetoond verband hebben met vitaliteit. Door de deelnemers te laten ranken, komt niet alleen het component naar voren waar men het liefst aan wil werken, maar ook de één- en twee na belangrijkste componenten worden ook in acht genomen. Na de opdracht wordt besproken waarom men wel of niet aan een component van vitaliteit zou willen werken. Deze antwoorden worden op een flipover van A2-formaat geschreven.

3.3.3 Brainstorm bij deelvraag 6

“Naar welk soort interventie gaat de voorkeur van de medewerkers uit?” wordt op de volgende manier uitgevraagd: de deelnemers ontvangen voldoende post-its in een bepaalde kleur die de afdeling weergeeft waarvoor de deelnemer werkt. De deelnemers worden gevraagd te brainstormen. Ze mogen per post-it één interventie of actie opschrijven. Het gaat hier om een actie of interventie om de vitaliteit te verbeteren, welke ingezet kan worden op het werk. Hierbij mogen de deelnemers hun creativiteit gebruiken. De post-its worden op een prikbord geprikt met punaises. De acties en interventies op het prikbord worden één voor één nabesproken in groepsverband. Vervolgens worden deze interventies in de Inspiratiekamer op het schoolbord geclusterd omdat een aantal interventies overeen zullen komen of erg op elkaar lijken. Een brainstorm leidt tot meer spontaniteit en dit vergroot de kans op een fantastisch idee binnen korte tijd (De Vos, 2006).

3.4 Methode van dataverwerking en analyse

Omdat er verschillende werkvormen zijn gebruikt, worden de resultaten ook op verschillende manieren verwerkt en geanalyseerd.

Deelvraag 4

Bij deelvraag 4 wordt de data door de deelnemers ingevuld in het werkboek vitaliteit. Per interventie zal er geteld worden hoeveel deelnemers er wel gebruik van maken, ten opzichte van de deelnemers die er geen gebruik van maken. De redenen hierachter worden ook door de deelnemers ingevuld op hetzelfde werkblad. Deze data wordt geanalyseerd en vergeleken met wat de literatuur hierover zegt. Redenen die vaak genoemd worden zullen gepresenteerd worden in hoofdstuk 4 met behulp van een staafdiagram waarin duidelijk te zien is hoe vaak er op is gestemd.

Deelvraag 5

Bij deelvraag 5 wordt er gerankt in het conceptueel model. Per component wordt er geteld hoe vaak er een eerste stem op is gevallen. De redenen hierachter worden door de deelnemers genoteerd op een A3 flip-over per afdeling. Ook hier geldt dat redenen die veel opgeschreven worden, gepresenteerd zullen worden in het resultatenhoofdstuk. Dit zal gepresenteerd worden met behulp van een staafdiagram. Hier is weer bewust voor gekozen omdat het kwalitatief onderzoek betreft. Uit het staafdiagram wordt duidelijk dat er slechts een aantal medewerkers hebben gestemd. De aantallen aan stemmen zullen duidelijk naar voren worden gebracht. De resultaten bij deelvraag 5 worden aangevuld met citaten die niet per se vaak zijn opgeschreven, maar wel zeer relevant zijn (dus op basis van kwaliteit).

Deelvraag 6

Bij deelvraag 6 worden alle aangeleverde acties en interventies op het schoolbord geclusterd per afdeling. Dit wordt gedaan voor de organisatie, zodat zij weet welke afdeling behoefte heeft aan welke acties en interventies. Bij deze deelvraag 6 wordt er niet geanalyseerd op basis van kwantiteit, maar op basis van kwaliteit. De meest relevante acties en interventies worden in hoofdstuk 4 beoordeeld op basis van wat de literatuur hierover zegt.

Er wordt gekeken naar verbanden tussen de antwoorden van de verschillende deelvragen. Hier zullen conclusies uit worden getrokken en dit leidt tot het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf worden uitspraken gedaan over hoe betrouwbaar en valide dit onderzoek is. Er wordt besproken in hoeverre de resultaten lijken op de werkelijkheid. Ofwel hoe groot de kans is dat een soortgelijk onderzoek bij een andere populatie dezelfde resultaten op zou leveren. Het is cruciaal dat bij kwalitatief onderzoek de betrouwbaarheid in acht wordt genomen. Hier wordt op de volgende manieren rekening mee gehouden in de bijeenkomsten met de focusgroepen:

- Het onderzoek wordt grotendeels buiten uitgevoerd. Uit onderzoek van Opezzo en Schwartz (2014) aan de Stanford University blijkt dat wandelen er voor zorgt dat men zijn huidige gedachten los kan laten, doordat hij zich in een andere, nieuwe omgeving bevindt. Dit levert 60% meer creativiteit en nieuwe inzichten op dan wanneer men zit. Deze creativiteit bevordert de brainstorm en dus de betrouwbaarheid van het onderzoek. Daarnaast stelt de NNGB (2019) in haar fitnorm dat wandelen bijdraagt aan de fysieke fitheid en daarmee dus ook aan de vitaliteit.
- De werkvormen zelf vinden plaats op rustige plekken zodat deelnemers niet gestoord of afgeleid worden door bijvoorbeeld verkeer of veel voorbijgangers.
- Tijdens het focusgroep-onderzoek neemt de onderzoeker een open houding aan ten opzichte van de deelnemers. Dit zorgt er voor dat deelnemers eerlijk durven te antwoorden, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek op een positieve manier beïnvloedt (De Vos, 2006).

De resultaten zijn gebaseerd op een kleine groep van de organisatie. Om dit zo min mogelijk de betrouwbaarheid van het onderzoek aan te laten tasten, worden deelnemers bewust geselecteerd. Er wordt geselecteerd op afdeling, opleidingsniveau, rol, aard van functie en leden van de OR. Dit verhoogt de representativiteit van de populatie van de focusgroep voor de organisatie. Dit vergroot de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Echter blijft dit kwalitatieve onderzoek een steekproef. De populatie van de focusgroepen betreft slechts een kleine minderheid ten opzichte van de 130 medewerkers van de organisatie. In de werkvormen worden persoonlijke vragen gesteld. Er is een reële kans dat eenzelfde onderzoek bij een andere doelgroep andere resultaten oplevert. Dit maakt dat dit onderzoek niet generaliseerbaar is voor andere organisaties.

Het is belangrijk dat de onderzoeksmethode aansluit bij de centrale vraagstelling. Validiteit zegt dan ook iets over de mate waarin de methode meet wat er daadwerkelijk gemeten moet worden (Babbie, 2007). Er wordt eerst literatuuronderzoek gedaan om de validiteit van de focusgroep en dus het onderzoek te verhogen. De inhoud van de focusgroep zal gebaseerd worden op componenten die naar voren komen in literatuurstudies. Dit duidt op een deductieve insteek. Hier is bewust voor gekozen zodat er op basis van wetenschappelijke literatuur correcte vragen opgesteld kunnen worden voor in de focusgroep. Dit verhoogt de validiteit. Echter, er is tijdens het focusgroep-onderzoek wel ruimte voor doorvragen, discussies en extra inbreng van deelnemers. Ook hier is bewust voor gekozen omdat zij immers in beweging gezet moeten worden om aan hun vitaliteit te werken. De ideeën en inzichten van de deelnemers zijn dus van groot belang voor het onderzoek. Vervolgens zal er gezocht worden naar literatuur die de inbreng van het personeel bijstaat of juist niet. Dit duidt op een inductieve insteek. Doordat de inhoud van de focusgroep deels vooraf wordt bepaald en deels afhangt van de inbreng van de deelnemers, is er sprake van een semigestructureerde werkvorm.

4 Resultaten

Tijdens de opdrachten van de focusgroepen zijn resultaten verkregen. Deze zullen in dit hoofdstuk worden weergegeven per empirische deelvraag.

In de eerste focusgroep waren negen deelnemers aanwezig. In de tweede focusgroep waren er acht aanwezig. Voor de afwezige persoon is geen vervanging gevonden. De afwezige medewerker wordt in tabel 6 aangeduid met de code 4B (werkzaam bij afdeling Dienstverlening). Tijdens de bijeenkomsten met de focusgroepen zijn deelvragen 4,5 en 6 uitgevraagd. Ter ondersteuning werden er soms subvragen gesteld. Eerst zullen bevindingen worden genoemd. Wat viel er op en wat heeft mogelijk de resultaten beïnvloed tijdens de bijeenkomst met de focusgroep? De resultaten worden vervolgens waar mogelijk weergegeven met een figuur ter verduidelijking.

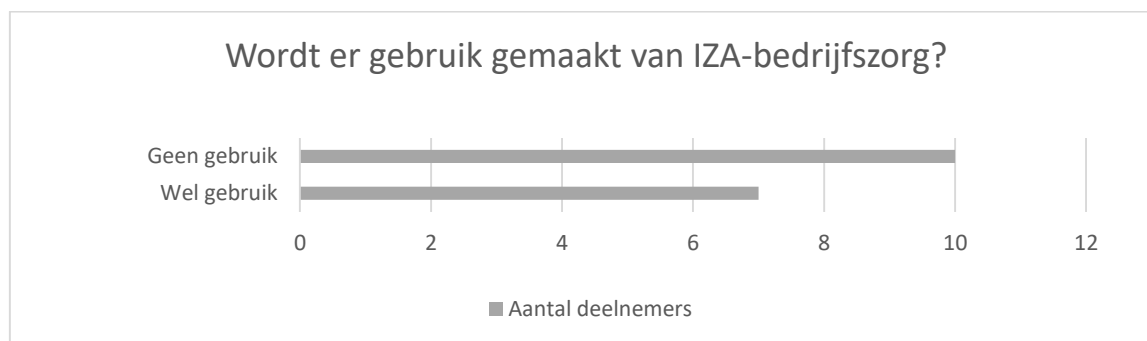
4.1 Maken de deelnemers gebruik van de aangeboden vitaliteit bevorderende middelen en waarom maken ze hier wellicht geen gebruik van?

De deelvraag “Maken de deelnemers gebruik van de aangeboden vitaliteit bevorderende middelen en waarom maken ze hier wellicht geen gebruik van?” is uitgevraagd tijdens de focusgroep. Een voorbeeld van het ingevulde werkblad is te zien in bijlage 3 (figuur 19). De meest genoemde redenen om er geen gebruik van te maken werden op een gekleurd blad aangekruist, welke te zien is in bijlage 5 (figuren 30 tot en met 32).

4.1.1 Bevindingen deelvraag 4

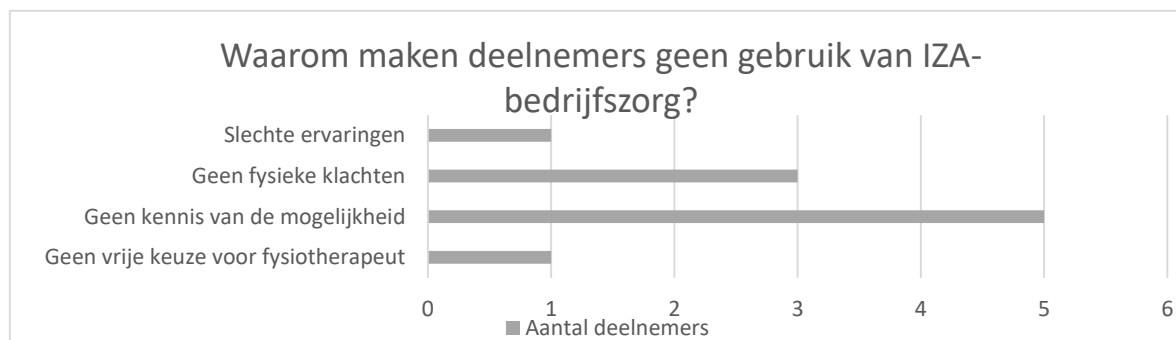
Deze opdracht leverde geen vragen op. Er zijn geen opvallende bevindingen welke de resultaten beïnvloed zouden kunnen hebben. De onderzoeker heeft tussendoor rond gelopen om te kijken of de opdracht goed verliep en dit bleek het geval te zijn.

4.1.2 Resultaten deelvraag 4



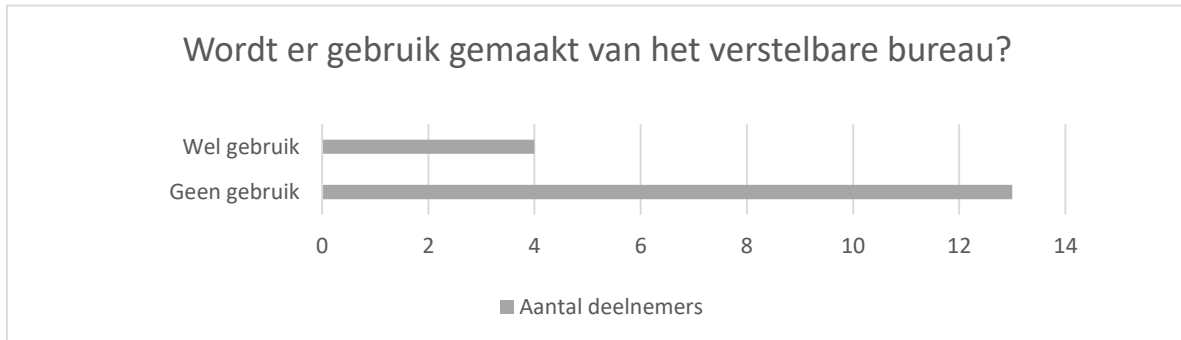
Figuur 4: Gebruik IZA-bedrijfszorg

In figuur 4 is te zien dat de meerderheid van de deelnemers niet is aangesloten bij IZA-bedrijfszorg. Dat wil zeggen dat zij dus niet de mogelijkheid hebben om fysieke en psychologische arbeidsklachten te laten behandelen via de werkgever. Hiervoor noemen zij verschillende redenen.



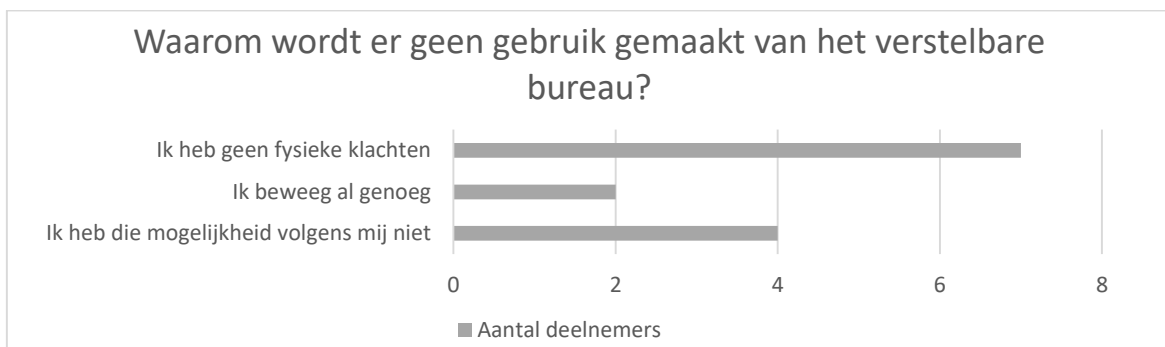
Figuur 5: Redenen om geen gebruik te maken van IZA-bedrijfszorg

Uit figuur 5 blijkt dat veel van de deelnemers die geen gebruik maken van IZA-bedrijfszorg, hier geen gebruik van maken omdat zij *geen kennis hadden van deze mogelijkheid*. Een reden die ook veel genoemd wordt om geen gebruik te maken van IZA-bedrijfszorg is het feit dat de deelnemers *geen fysieke klachten* hebben. Dit is opvallend omdat de deelnemers die wél zijn aangesloten bij IZA-bedrijfszorg, hier voor kiezen uit preventieve redenen. Zij willen gezondheidsproblemen juist voorkomen door vroegtijdig hulp te zoeken.



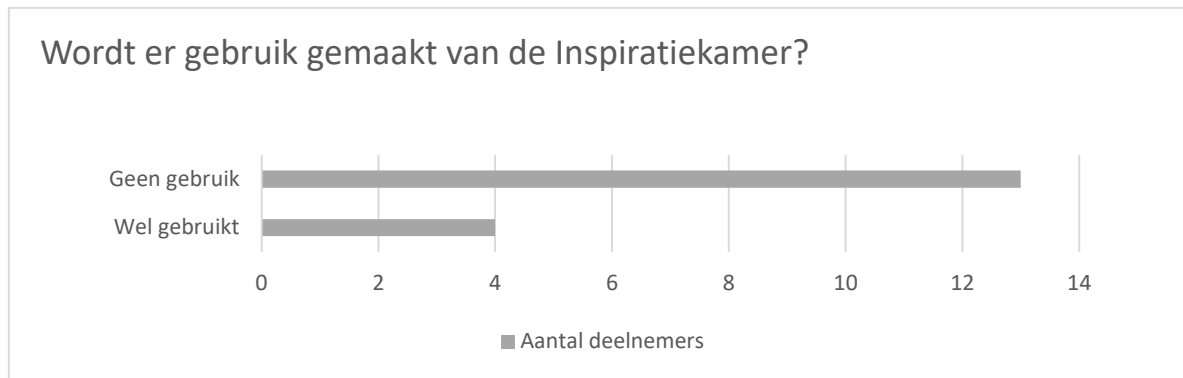
Figuur 6: Gebruik verstelbaar bureau

Uit figuur 6 blijkt dat slechts een klein aantal van de deelnemers wel gebruik maakt van het verstelbare bureau. Dit betekent dat zij de mogelijkheid hebben zittend werken af te wisselen met staand werken. Deelnemers noemen verschillende redenen waarom ze er geen gebruik van maken. Deze worden weergegeven in figuur 7.



Figuur 7: Redenen om geen gebruik te maken van het verstelbare bureau

De deelnemers die geen gebruik maken van het verstelbare bureau, noemen de volgende reden hiervoor het vaakst: *ik heb geen fysieke klachten*. Ook valt in figuur 7 op dat het antwoord *ik beweeg al genoeg* vaak is gegeven. Onbekend is hoe veel de medewerkers dan bewegen en of dit daadwerkelijk genoeg is.



Figuur 8: Gebruik Inspiratiekamer

In figuur 8 valt op dat de meerderheid van de deelnemers geen gebruik maakt van de Inspiratiekamer. Slechts een kleine selectie maakt wel gebruik van de Inspiratiekamer. Niet uit figuur 8 af te lezen, maar wel opvallend is het feit dat de deelnemer die er wel gebruik van maken allemaal afkomstig zijn van de afdeling Dienstverlening.



Figuur 9: Redenen om geen gebruik te maken van de Inspiratiekamer

Figuur 9 geeft aan dat de meest voorkomende reden om geen gebruik te maken van de Inspiratiekamer is: *Ik weet het niet, ik zou het eigenlijk wel willen*. Hier ontbreekt een concrete reden. Het is dan ook opmerkelijk te noemen dat de deelnemers er geen gebruik van maken, terwijl ze dit eigenlijk wel willen. Al helemaal omdat de Inspiratiekamer juist is ingericht om gezond werken en vitaliteit te verbeteren, bijvoorbeeld door de vele planten die er staan. Ook ontstond er een andere discussie. Medewerkers gaven aan soms geen gebruik te maken van interventies zoals wandelend vergaderen (buiten) omdat zij zich afvragen of werkgever dit met pauzeren associeert.

4.2 Aan welke componenten van vitaliteit zou de medewerker willen werken?

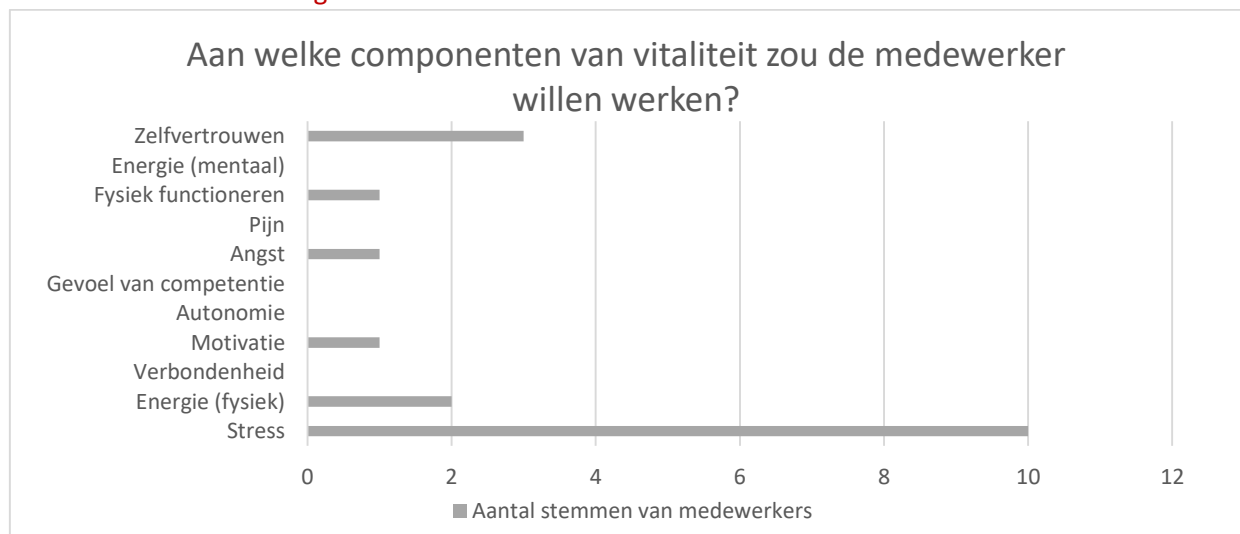
De deelvraag “Aan welke componenten van vitaliteit zou de medewerker willen werken?” is uitgevraagd in de focusgroep. De deelnemers hebben de opdracht op werkblad 1 van het werkboek vitaliteit uitgevoerd. In bijlage 3 (figuur 21) is een voorbeeld te zien van een ingevuld werkblad 1. Later hebben de deelnemers hun keuzes verklaard op een flip-over in de kleur van hun afdeling. Deze treft u aan in de bijlage 6 (figuren 33, 34 en 35).

4.2.1 Bevindingen deelvraag 5

Nadat de opdracht werd uitgelegd aan de deelnemers, ontstond er tijdens de tweede focusgroep wat rumoerigheid. Dit had niet te maken met de betekenis van de componenten, maar met de uitvoering van de opdracht. Dit komt doordat op werkblad 1 het gehele conceptueel model van het onderzoek te zien is, terwijl de deelnemers alleen maar hoefden te stemmen op de componenten aan de linkerkant (de elf componenten). Dit leverde verwarring op. Na extra uitleg is de verwarring verholpen en begrepen de deelnemers de opdracht. Behalve dat het tijd kostte, heeft dit het onderzoek niet beïnvloed. Bijlage 8 (figuur 37) betreft een aantal foto's van de activiteiten die aan bod kwamen in de focusgroepen en geeft een beeld weer van de sfeer.

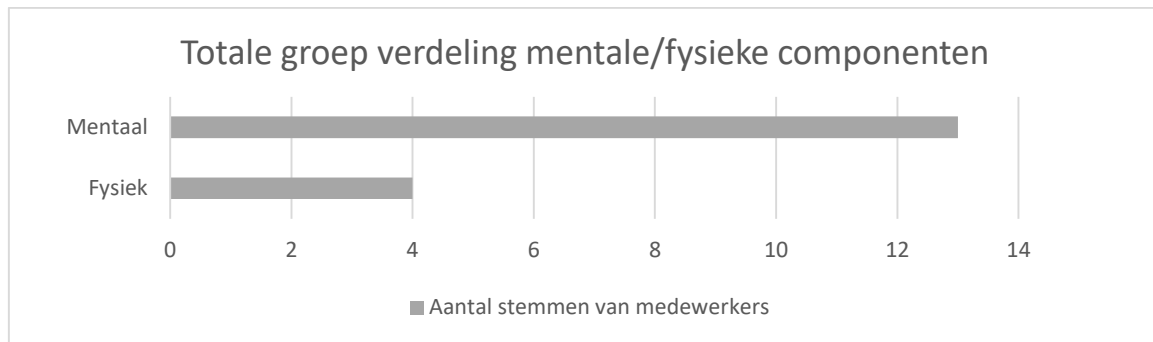
De deelnemers hebben tijdens de theorie uitgelegd gekregen wat de componenten inhouden en waar ze hierbij aan kunnen denken. Echter, een deelnemer gaf bij de tweede focusgroep aan andere gedachtes te hebben bij het component angst. Om die reden is besloten na de deelvraag nog een subvraag te stellen. “Waarom kiezen jullie voor deze componenten?” Deze subvraag wordt besproken na deze deelvraag. Er zijn geen andere relevante bevindingen bij deelvraag 5.

4.2.2 Resultaten deelvraag 5



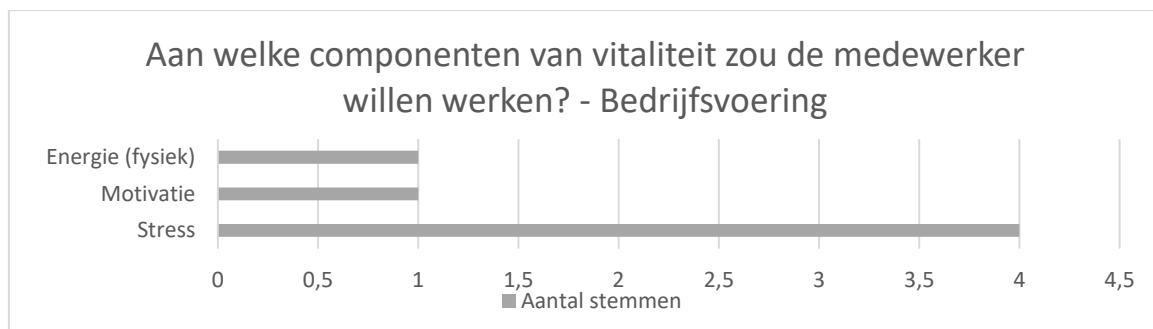
Figuur 10: Componenten waar de totale groep aan wil werken

In figuur 10 is de gemiddelde uitkomst te zien van deelvraag 5. Wat opvalt is dat het component *stress* veruit de meeste stemmen heeft gekregen. Ook aan de componenten *fysieke energie* en *zelfvertrouwen* willen de deelnemers graag werken. Er werd niet gestemd op de componenten *gevoel van competentie*, *autonomie*, *verbondenheid*, *energie (mentaal)* en *pijn*. Daarnaast is te zien dat de stemmen op de componenten *fysiek functioneren*, *angst* en *motivatie* gelijk zijn.



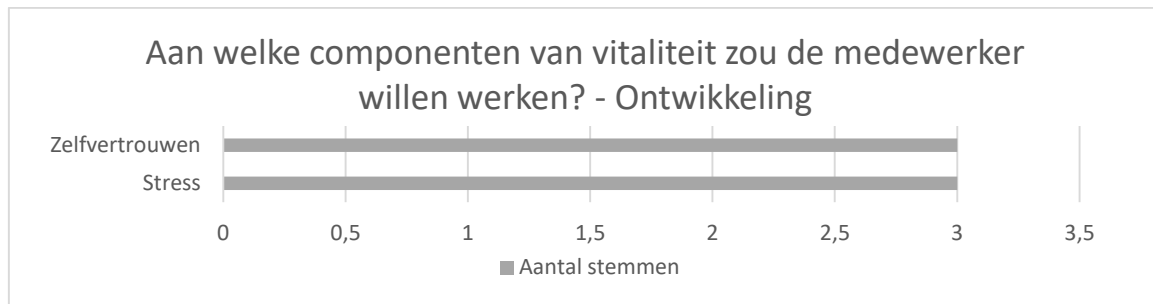
Figuur 11: Verdeling van mentale en fysieke componenten waar totale groep aan wil werken

In figuur 11 is de verdeling te zien tussen het aantal stemmen voor fysieke- en mentale componenten. Zo blijkt dat de deelnemers gemiddeld genomen liever kiezen voor mentale componenten om aan te werken, dan fysieke componenten. Echter, dit is niet opvallend gezien het feit dat er ook een stuk minder fysieke componenten dan mentale componenten zijn waaruit zij konden kiezen. Het geeft aan dat de deelnemers het liefste werken aan een van de volgende factoren: verbondenheid, autonomie, gevoel van competentie, zelfvertrouwen, mentale energie, motivatie, stress en angst.



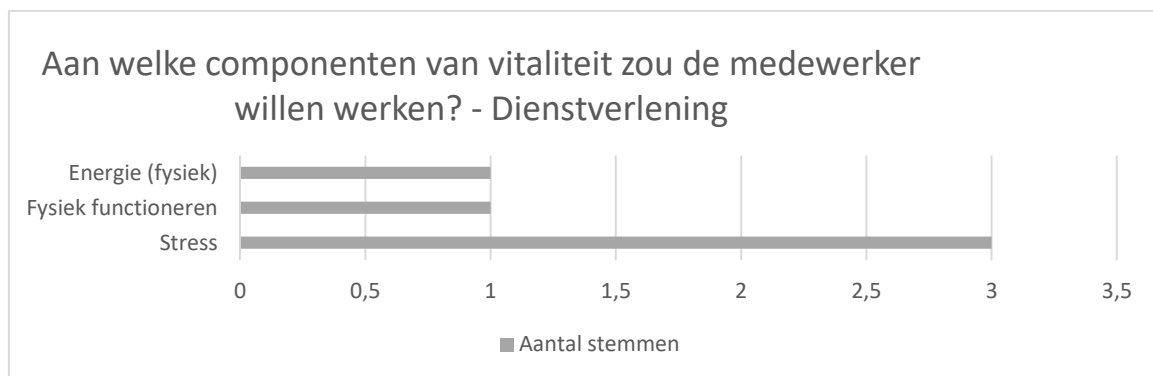
Figuur 12: Componenten waar afdeling Bedrijfsvoering aan wil werken

In figuur 12 is te zien dat bij de afdeling Bedrijfsvoering de meeste stemmen uitgingen naar het component *stress*. De medewerkers van deze afdeling schreven redenen hiervoor op de flipover. Een quote van hen over *stress* is: “Stress, omdat er managers komen en gaan. Veel managers waren extern en vertrokken al snel”. Ook op de componenten *fysieke energie* en *motivatie* werd gestemd. Quotes die daar bij passen, zijn: “Motivatie is bij onze afdeling geen probleem, maar hier kan bij sommigen meer winst uit gehaald worden” en “Nog niet altijd bewegen we genoeg en eten we gezond, terwijl dit een erg simpele manier is om de vitaliteit te verbeteren”.



Figuur 13: Componenten waar afdeling Ontwikkeling aan wil werken

In figuur 13 is te zien dat bij de afdeling Ontwikkeling de meeste stemmen uitgingen naar de componenten *stress* en *zelfvertrouwen*. Dit geeft aan dat het personeel van de afdeling Ontwikkeling het erg belangrijk vindt om in het kader van vitaliteit aan het zelfvertrouwen en de stress te werken. Een quote die verklaart waarom men aan *stress* wil werken, is: “Er moet meer werk gedaan worden met minder mensen en dit leidt tot werkstress”. De volgende verklaring werd gegeven voor het willen werken aan *zelfvertrouwen*: “Zelfvertrouwen, omdat dit niet alleen onze vitaliteit verbetert maar waarschijnlijk ook onze prestaties op het werk”. Het is opvallend dat er geen enkele stem uitging naar een fysiek component.



Figuur 14: Componenten waar afdeling Dienstverlening aan wil werken

In figuur 14 is te zien dat de meeste deelnemers van de afdeling Dienstverlening hebben gestemd op het component *stress*. Een quote die de reden hiervoor achterhaalt, is: “De werkdruk ligt hoog doordat er met minder bezetting hetzelfde werk op onze afdeling gedaan moet worden”. Ook wil de afdeling Dienstverlening graag werken aan de componenten *fysiek functioneren* en *fysieke energie*. Een quote die verklaart waarom zij willen werken aan *fysieke energie*, is: “Energie (fysiek), want we maken lange dagen waarbij we veel zitten. Dit kan op leuke en simpele manieren verbeterd worden”. Er werd geen verklaring opgeschreven om graag te willen werken aan *fysiek functioneren*.

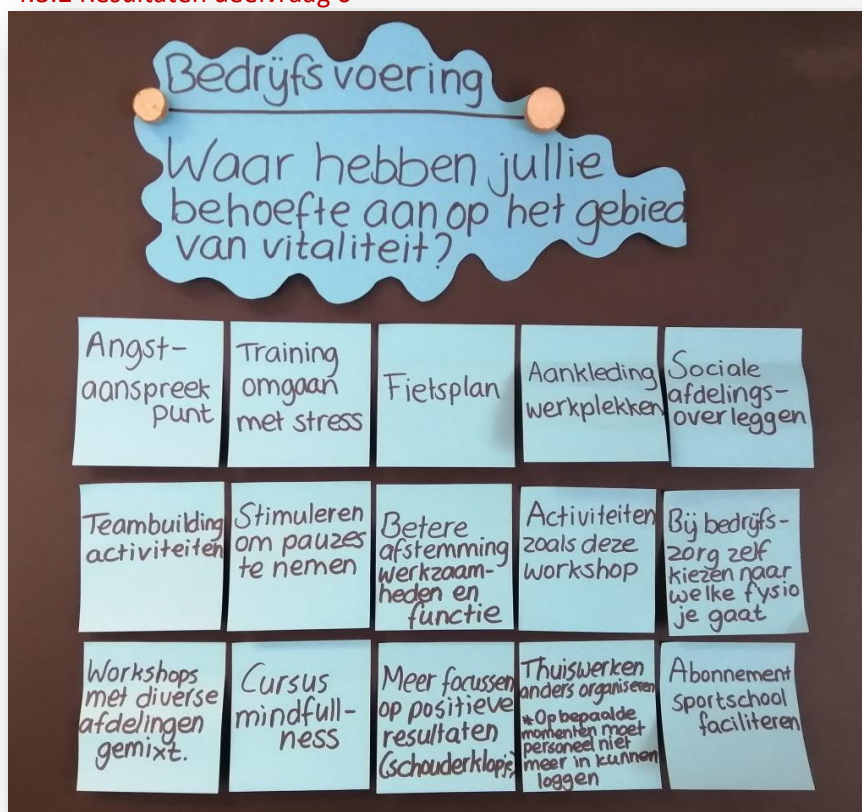
4.3 Naar welk soort interventie gaat de voorkeur van medewerkers uit?

De deelvraag "Naar welk soort interventie gaat de voorkeur van medewerkers uit?" is middels een brainstorm uitgevraagd in de opdrachten in de focusgroepen. Omdat dit buiten plaatsvond, hebben alle deelnemers hun 66 ideeën op verschillende post-its geschreven in de kleur van afdeling en deze op een prikbord geprikt. De resultaten zijn later binnen op een schoolbord geplakt. Dit is te zien in bijlage 7 (figuur 36). Later werden de post-its gesorteerd per afdeling. Wanneer dezelfde interventies meerdere keren werden aangedragen, werd er één opgeplakt omdat er niet geanalyseerd wordt op basis van kwantiteit maar op kwaliteit.

4.3.1 Bevindingen deelvraag 6

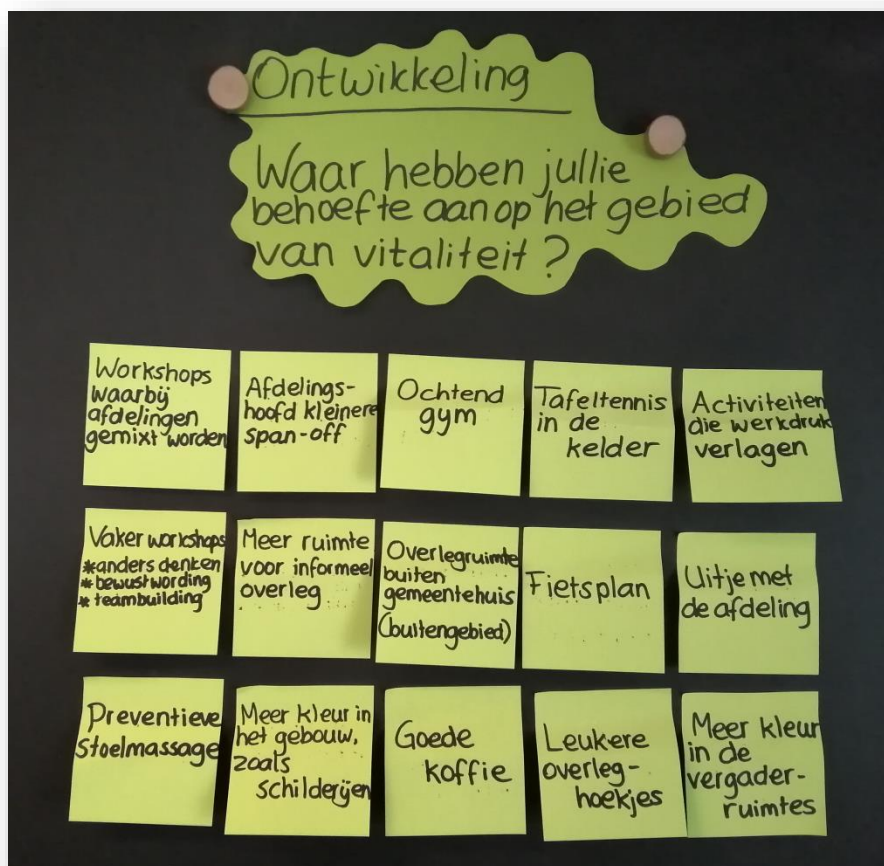
Wat opviel is dat één deelnemer vroeg of hij daadwerkelijk alles op mocht schrijven waar hij behoefte aan heeft, hoe onrealistisch ook. De onderzoeker heeft verklaard dat dit inderdaad mag. Deze uitspraak naar de deelnemer zou echter kunnen leiden tot onrealistische ideeën. Hier is bewust voor gekozen omdat de opdrachtgever (afdeling P&O) eerlijke antwoorden wenst. Financieel onhaalbare ideeën kunnen wellicht later omgebogen worden tot realistische ideeën. Echter, er is gebleken dat de deelnemers juist met realistische en haalbare ideeën kwamen. Ook zei een deelnemer aan het begin dat hij behoefte heeft aan de herintreding van het fietsplan, waarop veel mensen ja knikten. Dit kan er toe geleid hebben dat er door meerdere mensen dit idee is opgeschreven. Dit heeft het onderzoek echter weinig beïnvloed doordat er niet kwantiteit, maar op kwaliteit geanalyseerd wordt.

4.3.2 Resultaten deelvraag 6



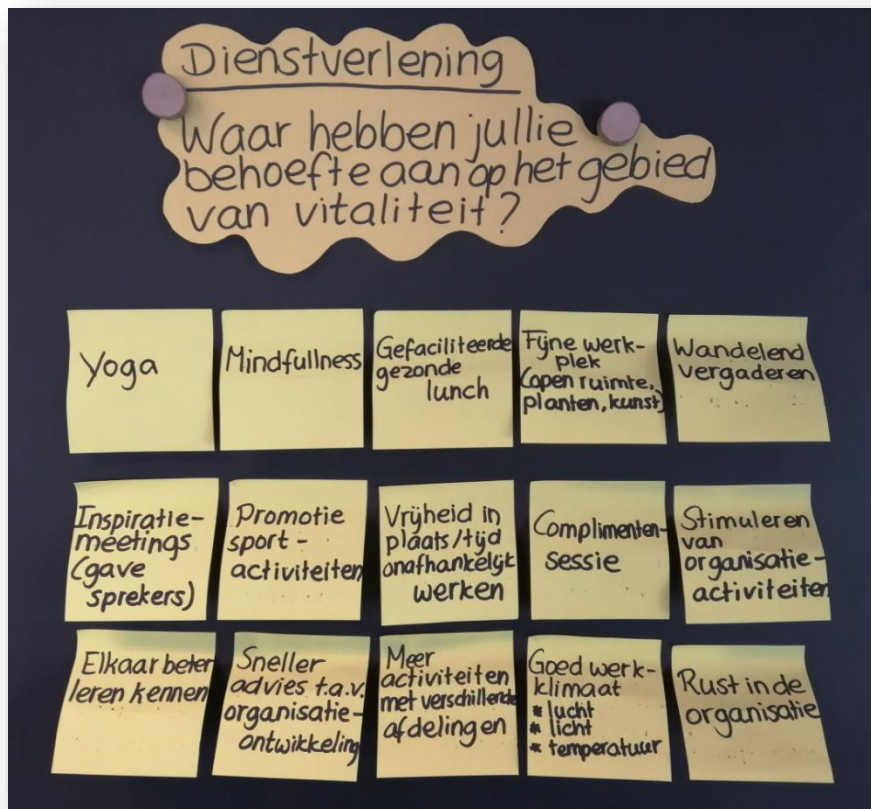
Figuur 15: Brainstorm afdeling Bedrijfsvoering

In figuur 15 is te zien dat de afdeling Bedrijfsvoering veel verschillende ideeën aanlevert. Ook worden er ideeën aangeleverd die in eerste instantie geen direct verband met vitaliteit lijken te hebben, maar wel van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de organisatie. Een voorbeeld hier van is *de aankleding van de werkplekken*. Tijdens de bijeenkomst met de focusgroep werd hen gevraagd wat zij hier mee bedoelen. Deze redenen zijn opgenomen in bijlage... Een quote die verklaart waarom deelnemers behoefte hebben aan *aankleding van de werkplekken*, is: “De gangen in het gebouw zijn wit en stralen geen sfeer uit. Wanneer dit verbeterd wordt verwachten we dat collega’s er van opvrolijken. Wij zij dit als mentale vitaliteit.” Ook worden er veel ideeën benoemd die wel direct vitaliteit kunnen beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is het *fietsplan*. Een quote die dit verklaart, is: “Dit levert veel financiële voordelen op. We willen best fietsen, maar dan mag er ook wat tegenover staan”. Ook blijkt uit figuur 18 dat de deelnemers behoefte hebben aan stimulans om pauze te nemen. Dit is een duidelijk voorbeeld van een interventie die het mentale component *stress* tegengaat.



Figuur 16: Brainstorm afdeling Ontwikkeling

In figuur 16 valt op dat ook de deelnemers van de afdeling Ontwikkeling zowel fysieke als mentale interventies noemen. Er worden erg veel relevante interventies genoemd die te maken hebben met verbondenheid. Voorbeelden hiervan zijn: *uitje met de afdeling*, *workshops waarbij afdelingen gemixt worden* en *vaker workshops (teambuilding)*. Een quote die dit verklaart, is: “We willen graag meer teamactiviteiten omdat we hierdoor beter gaan samenwerken”. Ook spreken ze voorkeur uit voor interventies ter aankleding van het gebouw, zoals *leukere overleghoekjes*. Een quote die dit bijstaat, is: “We willen graag leukere overleghoekjes en externe overlegruimtes omdat we hier meer energie van krijgen”. Daarnaast worden de volgende relevante interventies genoemd: *activiteiten die werkdruk verlagen*. Dit houdt verband met het component *stress*. Hier bleek ook veel aandacht naar uit te gaan bij deelvraag 5.



Figuur 17: Brainstorm afdeling Dienstverlening

In figuur 17 is te zien dat de afdeling Dienstverlening meer mentale interventies dan fysieke interventies aandraagt. Een quote die dit verklaart, is: "We willen graag mentale interventies omdat wij denken dat dit het grootste deel van vitaliteit betreft en fysieke verbeteringen zijn daar een gevolg van". Dit is opvallend omdat deze afdeling bij deelvraag 5 vooral stemt op fysieke componenten van vitaliteit. Bij deelvraag 5 stemden zij echter ook op het mentale component *stress*. Dat er behoefte is om stress te verlagen blijkt echter ook uit de interventies die hier worden aangedragen, zoals *mindfulness* en *yoga*. Ook de afdeling Dienstverlening wenst een aantal interventies ter aankleding van het gebouw en de werkplek. Verder is de fysieke interventie *wandelend vergaderen* aangedragen. Dat hier behoefte aan is blijkt ook uit de resultaten bij deelvraag 5 van de afdeling dienstverlening. Hier gaven ze aan veel behoefte te hebben om te werken aan de componenten fysieke energie en fysiek functioneren. Ook ontstaat er een discussie over de promotie van sportactiviteiten. Het grootste deel van de deelnemers vindt dat men beloond zou moeten worden als hij een gezonde leefstijl hanteert. Anderen voegen daar aan toe dat rokers meer zouden moeten betalen voor IZA-bedrijfszorg.

5 Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk zullen er conclusies getrokken worden uit de resultaten die zijn weergegeven in hoofdstuk 4. Hier worden dus conclusies getrokken uit de resultaten van de empirische deelvragen. Met behulp van deze resultaten worden de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord. Paragraaf 5.2 betreft een kritische terugblik op het onderzoek door de onderzoeker. Hierbij worden verschillende aspecten van het onderzoek aan het licht gebracht waarbij onder andere gediscussieerd zal worden over de validiteit en representativiteit.

5.1 Conclusie

De organisatie kent de volgende aanleidingen voor het uitvoeren van dit onderzoek: het hoge ziekteverzuim, het streven naar duurzaam inzetbaar personeel, vitaliteit als agendapunt, de wens om te fungeren als goed werkgever en de onbekende motivatie van het personeel om in beweging te komen. Dit wil de opdrachtgever realiseren door een adviesrapport in acht te nemen over vitaliteit. Om tot een goed adviesrapport te komen moet er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag en deelvragen.

Hoofdvraag: Welke interventies kunnen ingezet worden om de vitaliteit van het personeel van de gemeente Haaksbergen te verbeteren?

Deelvraag 4: Maken de deelnemers gebruik van de aangeboden vitaliteit bevorderende middelen en waarom maken ze er wellicht geen gebruik van?

Veel deelnemers maken geen gebruik van IZA-bedrijfszorg omdat zij inderdaad niet wisten dat dit een mogelijkheid is. De organisatie heeft dit dus niet goed genoeg gepromoot. Dit komt doordat interventies slechts één of twee keer worden gepromoot op het intranet, maar niet opnieuw aan het licht worden gesteld bij de indiensttreding van nieuw personeel. Hieruit kan dus niet geconcludeerd worden dat de motivatie om er gebruik van te maken bij het personeel ontbreekt.

Er wordt amper gebruik gemaakt van het verstelbare bureau omdat deelnemers aangeven geen fysieke klachten te hebben. Hieruit kan geconcludeerd worden dat zij het verstelbare bureau zien als oplossing en niet als preventief middel. Dit is opmerkelijk omdat het verstelbare bureau op de markt is gekomen om fysieke problemen als gevolg van lang zitten, te voorkomen (De With, 2014). Het RIVM (2014) stelt ook dat preventieve gezondheidszorg effectiever is dan curatieve gezondheidszorg. De deelnemers schijnen hierbij dus pas in beweging te willen komen als er een urgente reden voor is.

Ook van de Inspiratiekamer wordt door de deelnemers maar weinig gebruikt gemaakt. Dat, terwijl deelnemers aangeven hier geen duidelijke reden voor te hebben. Zij zouden er eigenlijk wel gebruik van willen maken. Er is bij de medewerkers dus wel motivatie aanwezig om gebruik te maken van de Inspiratiekamer, maar zij komen uit zichzelf nog niet in beweging en schijnen een stimulans nodig te hebben. In combinatie met het feit dat een groot deel er ook geen gebruik van maakt omdat zij er niet aan denken, kan er geconcludeerd worden dat ook deze interventie niet optimaal is gepromoot door de organisatie.

Deelvraag 5: Aan welke componenten van vitaliteit zou de medewerker willen werken?

Uit dit onderzoek blijkt dat de medewerkers veel stress ervaren. Ryan et al. (1995) stellen ook dat werkstress toeneemt wanneer er weinig autonomie ervaren wordt. Het is opvallend dat de deelnemers desondanks aangeven geen behoefte te hebben om aan autonomie te werken. Een conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat de stress van het personeel niet tot stand komt door het ervaren van te weinig autonomie. Uit de quotes kan wel geconcludeerd worden dat drukte op de werkvloer de werknemers stress oplevert. Daarnaast kan er uit de resultaten geconcludeerd worden dat dit de grootste rol speelt bij de afdeling Bedrijfsvoering. Hetzelfde werk schijnt met steeds minder personeel gedaan te moeten worden. Een verklaring hiervoor is dat het generatiepact in werking is getreden, waarbij oudere werknemers de mogelijkheid krijgen om minder te gaan werken. Hiervoor wordt niet altijd direct iemand anders aangesteld. Ook kan er geconcludeerd worden dat de medewerkers graag werken aan de componenten fysieke energie en zelfvertrouwen. Echter, er is alleen op zelfvertrouwen gestemd binnen de afdeling Ontwikkeling. Op basis van dit onderzoek schijnt zelfvertrouwen dus geen ontwikkelpunt te zijn voor de overige afdelingen.

Deelvraag 6: Naar welke soort interventie gaat de voorkeur van medewerkers uit?

Bij het analyseren van de antwoorden op deze deelvraag is er wel een rode draad gevonden. Alle afdelingen geven aan behoefte te hebben aan interventies die de werkstress verlagen. Verder worden bij deze deelvraag veel verschillende antwoorden genoemd. Deze kunnen echter wel onderverdeeld worden. Dit leidt tot de conclusie dat er over het algemeen behoefte is aan de volgende soort interventies: interventies ter aankleding van het gebouw, interventies om stress tegen te gaan, interventies waarbij afdelingen gemixt worden. De aankleding van het gebouw heeft geen direct verband met vitaliteit. Wel blijkt uit onderzoek van Lohr, Pearson-Mims en Goodwin (1996) dat kamerplanten het mentale welzijn en dus de vitaliteit verbeteren. Ook worden er interventies genoemd die gaan over het verbeteren van het zelfvertrouwen en de fysieke energie. Er kan geconcludeerd worden dat hier veel behoefte aan is omdat ook de resultaten van deelvraag vijf dit bevestigen. Uit de discussie die ontstaat kan er geconcludeerd worden dat deelnemers graag een beloning krijgen voor het werken aan hun vitaliteit.

Hoofdvraag: Welke acties en interventies zorgen ervoor dat de personeelsleden van de gemeente Haaksbergen in beweging komen om aan hun vitaliteit te werken?

Het antwoord op de hoofdvraag komt neer op een combinatie van de antwoorden op de deelvragen met een bevestiging vanuit de literatuur. Dat wil zeggen dat de aanbevelingen gebaseerd zullen zijn op de conclusies van de empirische deelvragen én de theoretische deelvragen. Enerzijds zullen er in het adviesrapport acties en interventies aangedragen worden omdat uit de theorie blijkt dat deze een positief effect hebben. Deze zullen voornamelijk gaan over het in beweging brengen van personeel om aan hun vitaliteit te werken. Dit wordt aangevuld met conclusies uit de focusgroep. Hier is namelijk gebleken waarom deelnemers wel of niet in beweging kwamen bij de acties en interventies die al bestaan. Anderzijds wordt er ook gekeken naar de wensen van het personeel. De conclusies van deelvraag 5 en 6 zijn met elkaar in overeenstemming. Bij beide vragen komt naar voren dat er behoefte is aan interventies of ideeën welke de stress doen verlagen. Ook blijkt dat interventies pas effectief zijn wanneer ze voldoende worden gepromoot vanuit het MT en P&O. Kortom: de volgende soort acties en interventies komen in het adviesrapport:

- Acties waarbij het mogelijk is om de implementatie te koppelen aan motivatietheorieën.
- Acties die aansluiten bij de wensen van het personeel, ofwel gericht op het verminderen van stress en het verhogen van zelfvertrouwen en fysieke energie.
- Acties die het management uit kunnen voeren om haar personeel te ondersteunen en stimuleren bij het in beweging komen om aan de vitaliteit te werken

5.2 Discussie

5.2.1 Deductieve werkvorm

De werkvorm bij deelvraag 5 is gebaseerd op het conceptueel model. Hierbij geven deelnemers letterlijk aan, aan welke componenten uit het conceptueel model zij het liefst zouden willen werken. Hierbij werden ze dus als het ware al in een bepaalde richting gestuurd. Deze werkvorm gaf de deelnemers geen ruimte voor eigen inbreng. Wellicht hebben zij een heel ander beeld van vitaliteit en dus hele andere behoeftes om aan te werken dan de componenten die nu aan ze werden voorgelegd. Dit lijkt in tegenstrijd met de belangen van de organisatie. Zij wensten juist dat het adviesrapport aan zou sluiten bij de behoeftes van het personeel. De keuze voor deze werkvorm met bijbehorend conceptueel model zou in dat opzicht dus de resultaten beïnvloed kunnen hebben omdat het niet de daadwerkelijke wens van het personeel naar boven haalt.

Desondanks zorgt deze deductieve insteek wel voor een wetenschappelijke verantwoording. Er is bewust voor gekozen om het conceptueel model voornamelijk te baseren op de theorie van Ryan en Frederick (1997). Er zijn erg veel literatuurstudies over vitaliteit. In sommige literatuurstudies wordt een driedeling van vitaliteit gemaakt (mentale-, fysieke- en sociale componenten). Een voorbeeld hiervan is de literatuurstudie van World Health Organization (WHO, 1948). In de ogen van de onderzoeker hebben de mentale en sociale componenten te veel overlap. Ook een aantal onderzoekers maken een tweedeling van vitaliteit. Zo ook Ryan en Frederick (1997). Zij onderscheiden vitaliteit in mentale en fysieke componenten. Deze visie sluit aan bij die van de onderzoeker, maar ook die van de organisatie. Daarnaast is het een allesomvattende theorie. In het conceptueel model worden niet alleen de componenten benoemd die worden aangedragen door Ryan en Frederick (1997). Ook zijn hier componenten te vinden die worden aangedragen door onderzoekers waarnaar wordt verwezen, zoals Thayer (1987). Op deze manier is het conceptueel model toch een model dat alle componenten van vitaliteit omvat en waar alle onderwerpen van vitaliteit in onder kunnen worden verdeeld.

5.2.2 Kleine populatie

Er hebben zeventien medewerkers deelgenomen aan de focusgroepen. Ten opzichte van de 130 medewerkers van de organisatie, is dit een erg kleine populatie. De resultaten van het onderzoek zijn gebaseerd op slechts een klein deel van de organisatie. Er is gestreefd naar een grotere populatie, maar dit was binnen het afgesproken tijdsbestek niet haalbaar. Een verklaring hiervoor is het recente vertrek van één van de managers. Doordat de aansturing ontbrak waren veel medewerkers genooddaakt zich te focussen op hun taken en niet op de focusgroep. Een andere verklaring voor de kleine populatie is de selectiecriteria. Slechts een kleine groep voldeed hieraan. Echter, deze werknemers hadden veelal verschillende werkdagen en werktijden en was het dus moeilijk om hen tegelijk te kunnen treffen. Door de kleine populatie is een kanttekening te plaatsen bij de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Daarom zullen de resultaten niet voor de gehele organisatie gegeneraliseerd worden.

Om de kleine populatie zo min mogelijk de betrouwbaarheid van het onderzoek aan te laten tasten, is er op een bewuste manier geselecteerd. Bij de focusgroepen waren medewerkers van verschillende afdelingen aanwezig. Ook vroegen hun verschillende beroepen om verschillende fysieke eisen (veel bewegen tegenover veel zitten). Er was een lid van de OR aanwezig. Er is geselecteerd op opleidingsniveau en op rol. Op deze manier werd ondanks de kleine populatie toch een groot deel van de organisatie vertegenwoordigd in de focusgroepen.

5.2.3 Methodekeuze

Er is vooraf goed nagedacht over welke methode ingezet zou worden om belangrijke informatie naar boven te halen. Er werd nagedacht over enquêtes, interviews en het organiseren van focusgroepen. De inhoud van de focusgroep moet aansluiten bij de wens van de organisatie om de behoefte van het personeel naar boven te halen. Dit streeft naar interactie. In dat opzicht zijn focusgroepen het meest passend. Hierbij hebben deelnemers de mogelijkheid echt een eigen stempel op het onderzoek te drukken. De kans dat zij het adviesrapport dan ook gaan gebruiken, neemt zodoende toe. Tijdens de bijeenkomsten met de focusgroepen zijn er creatieve werkvormen ingezet, zoals het “vakken vullen” bij deelvraag 4 en het ranken in het conceptueel model bij deelvraag 5. Door deze werkvormen en de vraagstelling werd er geanalyseerd op basis van kwantiteit. Door de vraagstelling bij deelvraag 4 werden er aantallen geteld. Dit geldt ook voor deelvraag 5 waarbij deelnemers gevraagd werd om te kiezen aan welke componenten zij het liefst zouden werken. Deze keuze betreft een zeer persoonlijk antwoord, zoals het willen werken aan het component pijn. Wellicht ervaart deze deelnemer pijn, terwijl dit niet representatief is voor de organisatie. De resultaten van deze deelvragen zijn dus aantallen en duiden op kwantiteit, terwijl het kwalitatief onderzoek betreft. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt hierdoor aangetast. Een gevolg hiervan is dat de resultaten van deze deelvraag niet gegeneraliseerd kunnen worden over de hele organisatie. De vraagstelling (die heeft geleid tot de twee genoemde werkvormen) sluiten dus niet goed aan bij kwalitatief onderzoek. Er hadden in plaats daarvan beter open vragen gesteld kunnen worden tijdens de bijeenkomst met de focusgroep (zoals bij deelvraag 6) die op kwalitatieve wijze geanalyseerd zouden kunnen worden.

Om niet misleid te worden door de kwantitatieve analyse, is er voor gekozen deze resultaten weer te geven met behulp van een staafdiagram waarbij de aantallen in ruwe data vermeld zijn. Er zijn bewust geen percentages berekend omdat het slechts een kleine populatie betreft. Op deze manier is het desondanks duidelijk dat er door maximaal zeventien personen is gesteld dat bijvoorbeeld stressvermindering een ontwikkelpunt is.

6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan aan het MT (inclusief Actieteam) en aan de medewerkers. De aanbevelingen zijn gebaseerd op zowel literatuur als de inbreng van de medewerkers tijdens de bijeenkomsten met de focusgroepen. In tabel 7 in paragraaf 6.3 is een implementatieplan te vinden dat hoort bij deze aanbevelingen. De aanbevelingen worden SMART gemaakt: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (De Steven, z.j.). Hele kleine, maar concrete ideeën worden gepubliceerd op het VitaalPortaal.

6.1 Aanbevelingen gericht aan MT en Actieteam

Medewerkers stimuleren

Uit de bijeenkomsten met de focusgroepen komt naar voren dat medewerkers uit zichzelf moeizaam in beweging komen om aan zijn of haar vitaliteit te werken. Daarom wordt het MT aangeraden haar personeel hierbij op de volgende manieren te stimuleren:

- Barrières omzetten in stimulans: uit de focusgroep blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan goedkeuring van de managers wat betreft het uitvoeren van fysieke activiteiten (zoals buiten vergaderen). Zij vragen zich af of de leidinggevende het wellicht met pauzeren associeert. Daarom wordt het MT aangeraden het personeel te stimuleren om deel te nemen door hierover te communiceren. Zo zouden de aankondigingen voor fysieke activiteiten of andere interventies gedaan kunnen worden via de managers met behulp van een mail of het intranet, in plaats van via een medewerker uit de organisatie.
- Bewustzijn vergroten: Ng, Sorensen en Eby (2006) stellen dat medewerkers die realiseren dat zij oorzaak zijn van hun eigen gedrag, gemotiveerder zijn om in beweging te komen. Het Management Team kan hieraan bijdragen door workshops te organiseren waarin het personeel geconfronteerd wordt met de gevolgen van bijvoorbeeld veel zitten en roken.
- Motivatie vergroten: het Actieteam heeft invloed op de motivatie van personeelsleden om aan hun vitaliteit te werken. Volgens de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000) is het belangrijk dat medewerkers autonomie, competentie en verbondenheid ervaren. Het Actieteam wordt aangeraden bij ieder overleg een medewerker uit te nodigen en diegene de kans te geven om ideeën aan te leveren die vitaliteit verhogen. Door het samenzijn, het open staan voor deze ideeën en door ze op een positieve manier te ontvangen, ervaren medewerkers verbondenheid, autonomie en competentie. Hierdoor neemt die motivatie toe om in beweging te komen (Ryan & Deci, 2000).

Interventies kenbaar maken

Uit de focusgroepen is naar voren gekomen dat een groot deel van de medewerkers niet op de hoogte is van de aangeboden interventies vanuit de organisatie en zij daarom dus ook niet in beweging komen. Daarom wordt het MT aangeraden om deze interventies duidelijker kenbaar te maken. Het is belangrijk dat interventies niet eenmalig gepromoot worden, maar herhaaldelijk. Dit zou kunnen door vitaliteitsbeleid op te stellen waaruit duidelijk wordt wat er wordt aangeboden. Deze zou eens per drie maanden in een bericht op intranet gedeeld kunnen worden. Bij een nieuwe aanstelling moet ook aan de nieuwe medewerker kenbaar gemaakt worden wat er aangeboden wordt op het gebied van vitaliteit.

Amplitief vitaliteitsbeleid voeren

Het MT wordt aangeraden op den duur amplitief vitaliteitsbeleid te voeren (gericht op de hele organisatie). Momenteel zijn verstelbare bureaus slechts een mogelijkheid op basis van een medische indicatie; een voorbeeld van curatief beleid. Van Vuuren (2011) stelt dat amplitief beleid effectiever is. Wanneer dit niet gedaan wordt, dan is er een grote kans dat de buitenschot gelaten werknemers op termijn een risicogroep vormen. Financieel gezien is het nu nog niet haalbaar om amplitief beleid te voeren wat betreft de verstelbare bureaus. Een stap in de juiste richting is het voeren van preventief vitaliteitsbeleid (gericht op de risicogroepen). Uit onderzoek van De With (2014) en RIVM (2014) komt naar voren dat preventieve gezondheidszorg effectiever is dan curatieve gezondheidszorg.

6.2 Aanbevelingen gericht aan de medewerkers

Bottom-up vitaliteitscultuur veranderen

Deze aanbeveling wordt bewust gericht aan de medewerkers. Vitaliteit is een grijs gebied. Niet iedere werknemer vindt immers dat hij op zijn werk aan vitaliteit hoeft te werken. Het is daarom belangrijk dat de cultuur wat betreft vitaliteit bottom-up wordt doorgevoerd (Covey, 2010). Zo is de kans op weerstand het minst. Een vitale organisatie staat niet binnen een paar weken. Vitaliteit bestaat uit vele componenten. Het ervoor kiezen om hier aan te werken is een vorm van gedrag is dus een vorm van cultuur (Robbins & Judge, 2011). Om met een grote groep in beweging te komen is het nodig dat 'de neuzen dezelfde kant op staan'. De veranderstrategieën van Boonstra (2004) kunnen hierbij een uitgangspunt vormen. Om de vitaliteitscultuur echt te veranderen wordt de medewerkers (en indirect het MT) aangeraden om samen te werken met een professional die medewerkers begeleidt om elkaar te motiveren, stimuleren en enthousiasmeren. Het is belangrijk dat medewerkers het als normaal beschouwen om aan vitaliteit te werken en het onderdeel gaat uitmaken van de organisatiecultuur.

Vitaalportaal gebruiken

Er wordt momenteel gebouwd aan een website welke toegankelijk is voor het personeel van de gemeente Haaksbergen: het VitaalPortaal. De website is gelanceerd, maar is nog niet af. Na afloop van het onderzoek wordt hier aan verder gewerkt. Op de website komen tips te staan om de mentale- en fysieke vitaliteit te verbeteren. Dit zijn veelal simpele tips die ze erg eenvoudig kunnen uitvoeren. Er wordt naar gestreefd om tips op de website te plaatsen welke geen of weinig geld kosten en waar geen middelen voor nodig zijn. De tips zijn gebaseerd op wetenschappelijke onderzoeken welke overlap hebben met het theoretisch kader van dit onderzoek. Het is daardoor een creatieve en vrolijke website welke bijdraagt aan de vitaliteit van medewerkers. De medewerkers worden aangeraden hier gebruik van te maken door bijvoorbeeld hier iedere ochtend een moment voor in te plannen. De medewerkers zouden iedere dag kunnen starten met een fysieke groepsopdracht. Dit bevordert niet alleen de fysieke energie (Ryan & Deci, 2000), maar ook de verbondenheid (Thayer, 1987). De website wordt gepromoot via het intranet en is bereikbaar via de volgende link: <https://vitaliteithaaksbergen.jouwweb.nl/>. Men heeft toegang met het wachtwoord 'afstuderen'.

Ideeën aandragen bij Actieteam

Uit de focusgroepen is gebleken dat de deelnemers veel ideeën hebben wat betreft interventies en acties om vitaliteit te verbeteren. De organisatie beschikt met het Actieteam over een draagvlak om deze interventies en acties te analyseren en waar mogelijk door te voeren. De medewerkers wordt daarom dan ook aangeraden om hun ideeën aan te leveren bij het Actieteam. Dit zorgt er voor dat zij meer autonomie ervaren, waardoor zij gemotiveerder zijn om zelf ook in beweging te komen en aan hun vitaliteit te werken (Ryan & Deci, 2000).

6.3 Implementatieplan

Aanbevelingen <i>Wat wordt er aanbevolen?</i>	Specifiek <i>Wat wordt hier precies mee bedoeld?</i>	Meetbaar <i>Hoe kan de voortgang gemeten worden?</i>	Acceptabel <i>Is er voldoende draagvlak vanuit de organisatie?</i>	Realistisch <i>Is het binnen redelijke termijn financieel haalbaar ?</i>	Tijdsgebonden <i>Binnen welke termijn wordt het gestart of afgerond?</i>
Medewerkers stimuleren	Barrières omzetten in stimulans + bewustzijn vergroten + motivatie vergroten bij de medewerkers	Met behulp van vervolgonderzoek door bijvoorbeeld een nieuwe stagiaire of afstudeerder	Niet iedereen zal mee willen werken maar dat hoeft ook niet. Voldoende draagvlak zoals Actieteam en het MT	Geen budget nodig doordat workshops om bewustzijn te vergroten eventueel door internen gegeven kunnen worden	Start: per direct, daarna continu blijven uitvoeren
Interventies kenbaar maken	Document met interventies geregeld plaatsen op intranet en overbrengen bij nieuwe aanstelling	Met behulp van vervolgonderzoek door bijvoorbeeld een nieuwe stagiaire of afstudeerder	Ja, een gunst voor het personeel en het levert de organisatie vitale medewerkers op	Geen budget nodig. Er moet wel tijd voor vrij gemaakt worden bij of vlak na de aanstelling	Start: per direct, daarna continu blijven uitvoeren
Amplatief vitaliteitsbeleid voeren	Interventies beschikbaar stellen voor iedereen binnen de organisatie of tenminste voor de risicogroepen	Ja, data opslaan wat betreft installeren van verstelbare bureaus en andere interventies	Draagvlak van personeel is afhankelijk van het soort interventie dat wordt aangeboden	Groot budget nodig: er zijn mogelijkheden via het 3-2-1-CO project van het A&O-fonds (Jansen, z.j.)	Start: wanneer budget het toelaat
Bottom-up vitaliteitscultuur veranderen	Professional inschakelen en elkaar enthousiasmeren en stimuleren door zelf het goede voorbeeld te geven	Met behulp van een professionele onderzoeks-organisatie zoals Schouten en Nelissen	Voldoende draagvlak om te starten. Wanneer mensen er in meegaan zullen anderen sneller aansluiten	Budget nodig voor onderzoek-organisatie en professional: mogelijkheden bij ESF-fonds (ESF, z.j.)	Start: per direct, daarna continu blijven uitvoeren
VitaalPortaal gebruiken	Geregeld een moment inplannen om de tips op de webpagina VitaalPortaal uit te voeren	Nu nog niet meetbaar, maar in de toekomst kunnen het aantal websitebezoekers bijgehouden worden	Draagvlak is er vanuit het MT. Draagvlak van personeel is onbekend	Geen budget voor nodig. Er wordt nog aan gewerkt tijdens een vervolgperiode bij de organisatie	Start: per direct, einde: augustus 2019
Ideeën aandragen bij het Actieteam	Acties of interventies kenbaar maken bij het Actieteam zodat zij het wellicht kunnen realiseren	Aantal ingebrachte ideeën kunnen bijgehouden worden door het Actieteam	Ja, wanneer zij gestimuleerd worden om dit te doen, zoals tijdens de focusgroepen	Geen budget voor nodig, wel tijd vrijmaken bij de afspraken van het Actieteam	Start: per direct, daarna continu blijven uitvoeren

Tabel 7: Implementatieplan

Bibliografie

- [illegible]

De Grip, A. (2001). Dynamiek op de arbeidsmarkt en de employability van werkenden. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, p. 17.

De Jonge, J., & Geurts, S. (1997). Gevolgen van de flexibilisering van de arbeid. *Gedrag en Organisatie*, 195-211.

De Vos, K. (2006). *Brainstormen 50.000 ideeën per dag!* Amsterdam: Pearson Benelux B.V.

De With, S. (2014). *Staan of zitten? Keuzes en aanpassingen voor de toekomst*. Opgehaald van [file:///C:/Users/Gebruiker/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/12741414420144%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Gebruiker/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/12741414420144%20(3).pdf)

deCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.

Diehl, P. J., Stoffelsen, M., & Wijnhuizen, E. (2008). *Handboek vitaliteit*. Den Haag: Wolters Kluwer.

Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 377-389.

ESF. (z.j.). *Europees Sociaal Fonds (ESF)*. https://www.europa-nu.nl/id/vg9id54xf7rx/europees_sociaal_fonds_esf

Fritz, C., Fu Lam, C., & Spreitzer, G. M. (2011). *It's the little things that matter: an examination of knowledge workers' energy management*. Opgehaald van <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy2.utwente.nl/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9f47aa58-6868-4354-b20f-31bd009eef11%40sdc-v-sessmgr01>

Gable, S. L., Reis, H. T., Impett, E. A., & Asher, E. R. (2004). What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 228-245.

Geishecker, I. (2012). Simultaneity Bias in the Analysis of Perceived Job Insecurity and Subjective Well-Being in Economics Letters. *Economics Letters*, 319-321.

Gemeente Haaksbergen. (2017). *De gemeente*. Opgehaald van <https://intranet.haaksbergen.nl/intranet/Intranet-gemeente-Haaksbergen/De-organisatie/De-gemeente.html>

Gemeente Haaksbergen. (2019). *Algemene rapportages*. Opgehaald van Raet: <https://login.youforce.biz/icweb/raetonlinedienstverlening/raetonlineportaal/index.aspx>

Hebl, J. H., & Enright, R. D. (1993). Forgiveness as a psychotherapeutic goal with elderly females. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice and Training*, 658-667.

Het Voedingscentrum. (2019). *Gezond en duurzaam met de schijf van vijf*. Opgehaald van <https://www.voedingscentrum.nl/nl/gezond-eten-met-de-schijf-van-vijf.aspx>

Jansen, F. (z.j.) *Wat is 3-2-1-Co*. Opgehaald van <https://www.aeno.nl/wat-is-3-2-1-co>

Kaplan, L., & Brown, M. (2006). What is "True" Professional Autonomy? *The Nurse Practitioner*, 30-37.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-307.

Afstudeerscriptie Romée (R.) Polman, Bachelor HRM, Saxion Deventer

- Lohr, V. I., Pearson-Mims, C. H., & Goodwin, G. K. (1996). *Interior Plants May Improve Worker Productivity and Reduce Stress in a Windowless Environment*. Opgehaald van <https://hrijournal.org/doi/pdf/10.24266/0738-2898-14.2.97>
- MacLeod, A. K., Coates, E., & Hetherington, J. (2008). Increasing well-being through teaching goal-setting and planning skills: results of a brief intervention. *Journal of Happiness Studies*, 185-196.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw hill.
- McNair, D. M., Lorr, M., & Droppleman, L. F. (1971). *Manual for the Profile of Mood States*. San Diego: Educational and Industrial Testing Services.
- Mintzberg, H. (2012). *Organisatiestructuren*. Opgehaald van [www.books.google.nl: https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=FIP3KnhNhEgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=mitzberg+organisatiestructuur&ots=HEZLhbOAQa&sig=vZVbBcNyOH1dl1O4sFo4m4I2_pQ#v=onepage&q=mitzberg%20organisatiestructuur&f=false](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=FIP3KnhNhEgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=mitzberg+organisatiestructuur&ots=HEZLhbOAQa&sig=vZVbBcNyOH1dl1O4sFo4m4I2_pQ#v=onepage&q=mitzberg%20organisatiestructuur&f=false)
- Necker van Naem. (2016). *Bestuursmonitor Haaksbergen: staat de gemeente in haar kracht?* Opgehaald van <https://www.haaksbergen.nl/Docs/Inwoners/Overig/Bestuursmonitor%20Haaksbergen.pdf>
- NG, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). *Locus of control at work: a meta analysis*. Opgehaald van <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.416>
- NNGB. (2019). *Nederlandse Norm Gezond Bewegen*. Opgehaald van <https://www.arboportaal.nl/externe-bronnen/overige-nuttige-links/nederlandse-norm-gezond-bewegen-nngb>
- Opezzo, M., & Schwartz, D. L. (2014). Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 1142-1152.
- Otake, K., Shimai, S., Tanaka-Matsumi, J., Otsui, K., & Fredrickson, B. L. (2006). Happy people become happier through kindness: a counting kindness intervention. *Journal of Happiness Studies*, 361-375.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W., & Le Blanc, P. (2009). *Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren*. Opgehaald van <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/309.pdf>
- Radboudumc. (z.j.). *Pijn*. Opgehaald van <https://www.radboudumc.nl/patientenzorg/aandoeningen/pijn>
- Raymann, R. (2009). *Uitgeslapen aan de start*. Opgehaald van https://www.researchgate.net/profile/Roy_Raymann/publication/257985795_Uitgeslapen_aan_de_start/links/004635268d2737338d000000/Uitgeslapen-aan-de-start.pdf
- Rekenkamercommissie. (2014). *Ritmestoornissen in de Haaksbergse gemeentelijke organisatie*. Opgehaald van <https://www.haaksbergen.nl/Docs/Bestuur/Rekenkamer/Onderzoeksrapport%2016%20-%20Ritmestoornissen%20in%20de%20Haaksbergse%20gemeentelijke%20organisatie.pdf>
- Rijksoverheid. (2019). *Integriteit overheid*. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kwaliteit-en-integriteit-overheidsinstanties/integriteit-overheid>

- Rijksoverheid. (2019). *Taken van de gemeente*. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>
- Rijksoverheid. (z.j.). *Kan ik hulp krijgen als ik wil stoppen met roken?* Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/roken/vraag-en-antwoord/kan-ik-hulp-krijgen-als-ik-wil-stoppen-met-roken>
- Rijksoverheid. (z.j.). *Raadsleden: wet dualisering gemeentebestuur*. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/raadsleden>
- RIVM. (2014). *Preventie in de zorg*. Opgehaald van <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/010003002.pdf>
- RIVM. (z.j.). *Gezonde voeding*. Opgehaald van <https://www.rivm.nl/voedsel-en-voeding/gezonde-voeding>
- Robbins, P., & Judge, A. (2011). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Rogers, C. (1963). The actualizing tendency in relation to "motives" and to consciousness. *Nebraska Symposium on Motivation*, pp. 1-24.
- Roosendaal, W. (2018). *Arbeidswetgeving 2018/2019*. Den Haag: Wolters Kluwer.
- Rosenberg, F. R., & Rosenberg, M. (1978). *Self-Esteem and Delinquency*. New York: Plenum Publishing Corporation.
- Ryan, R. M., & Deci, E.L. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, pp. 529-565.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., & Grolnick, W. S. (1995). Autonomy, relatedness and the self: their relation to development and psychopathology. New York: Wiley.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 68-78.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag en organisaties*, 89-112.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2007). *Burnout en bevlogenheid*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schouten en Nelissen. (2018). *Twintig organisaties aan de slag met werkstress en ongewenst gedrag*. Opgehaald van <https://www.sn.nl/nieuws/20-organisaties-aan-de-slag-met-werkstress-en-ongewenst-gedrag/>
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- SER. (2019). De bevordering van duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*.
- Shapiro, S. (2005). Agency Theory. *Annual Review of Sociology*, pp. 263-284.

Sigfusdottir, I. D., Kristjansson, A. L., Thorlindsson, T., & Allegrante, J. P. (2016). *Stress and adolescent well-being: the need for an interdisciplinary framework*. Opgehaald van <https://watermark-silverchair->

com.ezproxy2.utwente.nl/daw038.pdf?token=AQECAHi208BE49Ooan9kkhW_Ercy7Dm3ZL_9Cf3qfKAc485ysgAAAIQwggJQBgkqhkiG9w0BBwagggJBMIICPQIBADCCAjYGCSqGSib3DQEHATAeBgIghkgBZQM EAS4wEQQM_cpMXy8fWPz8aBHmAgEQgIICBzCIJvzITIWnbhmfMy95mWA3dT9t

Sinefuma. (z.j.). *U wilt stoppen met roken?* Opgehaald van <https://www.rookvrijookkij.nl/stoppen-met-roken/u-wilt-stoppen-met-roken>

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K.S. Dutton, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship*, 94-110.

Thayer, R. E. (1987). Energy, tiredness and tension effects as a function of a sugar snack vs. moderate exercise. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119-125.

Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). *De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer*. Opgehaald van http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_VandenBroeckVansteenkiste_GO.pdf

Van Der Gulden, J. W., & De Vries, H. G. (2003). Roken en werk. Adviestaken van de bedrijfsarts. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 143-145.

Van Huizen, T., Platenga, J., & Van Der Meer, P. (2016). *De invloed van baanonzekerheid op de mentale gezondheid*. Opgehaald van [file:///C:/Users/Gebruiker/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/026_029_VANDENMEER%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Gebruiker/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/026_029_VANDENMEER%20(1).pdf)

Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Opgehaald van https://www.ou.nl/documents/40554/657149/Oratie_Tinka_van_Vuuren_2011.pdf/a4c856fb-bba3-c687-995e-2940b3aea366

Van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs. *Tijdschrift voor HRM*, 45-62.

Van Wingerden, J., & Kraus-Hoogveen, S. (2018). *Grip op een positief werkklimaat*. Zaltbommel: Thema.

Veldhuizen-Hurenkamp, M. (2015). *De relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid en de rol van een Leven Lang Leren*. Opgehaald van <https://dspace.ou.nl/bitstream/1820/6541/1/Veldhuizen%20-%20Hurenkamp%20scriptie%20definitief.pdf>

Visser, B., Formanoy, M., Kuis, Y., Duits, W., & Doornbusch, J. (2008). *Zittend en staand werk*. Opgehaald van http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Fysieke_belasting/D_Zittend_staad_werk.pdf

VNG. (2019). *Hoeveel gemeenten telt Nederland in 2019?* Opgehaald van <https://vng.nl/onderwerpenindex/bestuur/herindeling/nieuws/hoeveel-gemeenten-telt-nederland-in-2019>

Voedingscentrum. (2019). *Wat is gezond eten met de schijf van vijf?* Opgehaald van <https://www.voedingscentrum.nl/nl/gezond-eten-met-de-schijf-van-vijf/wat-is-gezond-eten-met-de-schijf-van-vijf.aspx>

Wevers, C., & Bongers, P. (2013). *Vitaal menselijk kapitaal*. Opgehaald van <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/vitaal-menselijk-kapitaal--vernieuwing-in-de-relatie-arbeid-en-gezondheid/1131/download/vitaal-menselijk-kapitaal--vernieuwing-in-de-relatie-arbeid-en-gezondheid/2181>

White, R. W. (1960). Competence and the psychosexual stages of development. *Nebraska Symposium on Motivation*, pp. 97-141.

WHO. (1948). *Constitution of WHO: principles*. Opgehaald van <http://www.who.int/about/mission/en/>

Bijlagen

In dit hoofdstuk staan de bijlagen welke van toegevoegde waarde zijn bij het lezen van dit onderzoeksrapport.

Bijlage 1: uitnodiging voor de focusgroep

De medewerkers ontvingen de volgende mail ter uitnodiging:

Beste collega,

Zoals je weet, ben ik bij de gemeente Haaksbergen aan het afstuderen.

Hierbij voer ik een opdracht uit welke gaat over vitaliteit.

Ik heb begrepen dat jullie al erg vaak enquêtes invullen of meewerken aan interviews.

Om het leuk te houden, wil ik het op een andere manier aanpakken.

Namelijk middels een focusgroep!

Ik wil jullie vragen om mee te denken over hoe de vitaliteit verbeterd kan worden.

Hiervoor heb ik specifiek moeten selecteren (op afdeling, functie, etc.).

Jij valt ook binnen de selectie.

*Graag wil ik je vragen om deel te nemen aan de **focusgroep vitaliteit op 16-04-2019**.*

WAT?	Focusgroep Vitaliteit
WANNEER?	Dinsdag 16-04-2019
HOE LAAT?	10.00u – 12.30u
WAAR?	Verzamelen in de Inspiratiekamer (3.01)

Als het weer het toelaat, gaan we naar buiten. Wellicht handig om daar rekening mee te houden wat betreft kleding/schoenen. Zou je me zo snel mogelijk per mail willen laten weten of je komt? We gaan er een leuke ochtend van maken!

Met vriendelijke groet,

Romée Polman

Afstudeerder P&O

Gemeente Haaksbergen

Blankenburgerstraat 28 | Postbus 102 - 7480 AC | Haaksbergen

T (053) 57 34 doorkiesnummer | **E** [emailadres](mailto:romee@haaksbergen.nl) | **I** www.haaksbergen.nl

Op dit bericht is onze disclaimer van kracht. Zie hiervoor www.haaksbergen.nl/disclaimer

Denk aan het milieu voordat u dit bericht print!

Bijlage 2: Uitwerking van de focusgroep

Tijdstip	Wat	Waar	Toelichting
9.30	Opbouwen	3.01	Stoelen klaarzetten + PowerPoint opstarten.
10.00	Ontvangst	3.01	Introductie, werkboeken uitdelen, anonimiteit waarborgen, verwachtingen peilen, gezonde bananencake uitdelen.
10.05	Theorie	3.01	Theorie: PowerPoint "Wat is vitaliteit?"
10.25	Verplaatsen	Buiten	Stukje wandelen. Van 3.01 naar Saalmerink.
10.30	Deelvraag 4 uitvragen	Saalmerink	Ieder individu ontvangt een blad voor deelvraag 4 in zijn werkboek. Hierop zijn ingevulde en lege vakken te zien. De deelnemers moet invullen wat ze van de ingevulde, vitaliteit bevorderende interventies vinden. Wat vinden ze hiervan en waarom maken ze er wel/geen gebruik van?
10.40	Verplaatsen	Buiten	Van Saalmerink naar het pleintje bij Kempke.
10.50	Deelvraag 5 uitvragen	Kempke	Ieder individu ontvangt het conceptueel model op papier, in een bepaalde kleur welke de afdeling kenmerkt. De deelnemers weten uit de theorie wat de componenten inhouden. Nu krijgen ze de taak om aan te geven waar ze graag aan zouden willen werken en waaraan niet. Dit doen ze door in het conceptueel model te ranken. Één betekent dat deze deelnemer graag aan het component wil werken. Elf betekent dat de deelnemer niet graag aan het component wil werken. Na tien minuten worden de antwoorden nabesproken en krijgt iedereen de mogelijkheid om zijn antwoorden nader toe te lichten. Er worden foto's gemaakt van de resultaten.
11.00	Verplaatsen	Buiten	Van Kempke naar Pleintje Hibbertstraat
11.05	Deelvraag 6	Hibbertstraat	Elk individu krijgt voldoende post-its in een kleur waardoor de afdeling wordt herkend. Hierop schrijft de deelnemer mogelijke vitaliteit bevorderende interventies. Wat zou hij nou graag willen op het gebied van vitaliteit? Waar heeft hij behoefte aan en hoe kan de werkgever hierbij helpen? Alle post-its worden op en het prikbord geprikt. Daarna wordt iedere post-it (iedere interventie) nabesproken.
11.20	Verplaatsen	Buiten	Van Hibbertstraat naar gemeentehuis.
11.55	Afsluiten	3.01	Nabespreken: wat vonden ze er van? Vragen of ze het feedbackformulier in willen vullen.

Tabel 8: Uitwerking van de focusgroep

Bijlage 3: werkboek vitaliteit



Figuur 19: Pagina 1 werkboek vitaliteit

Figuur 18: Pagina 2 werkboek vitaliteit

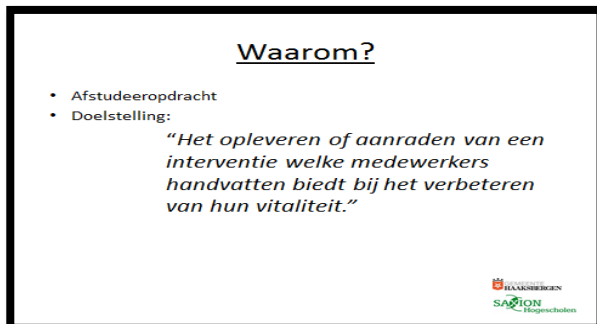
Figuur 20: Pagina 3 werkboek vitaliteit

Figuur 21: Pagina 4 werkboek vitaliteit

Bijlage 4: PowerPoint tijdens focusgroep



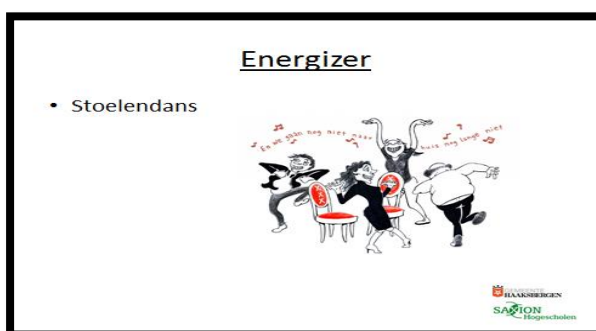
Figuur 22: Powerpoint 1/8



Figuur 23: Powerpoint 2/8



Figuur 25: Powerpoint 3/8



Figuur 24: Powerpoint 4/8



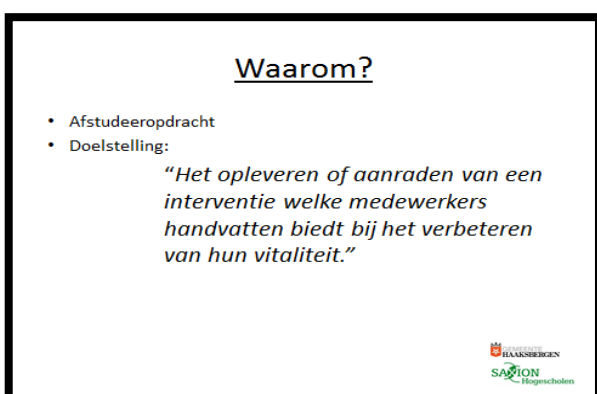
Figuur 27: Powerpoint 5/8



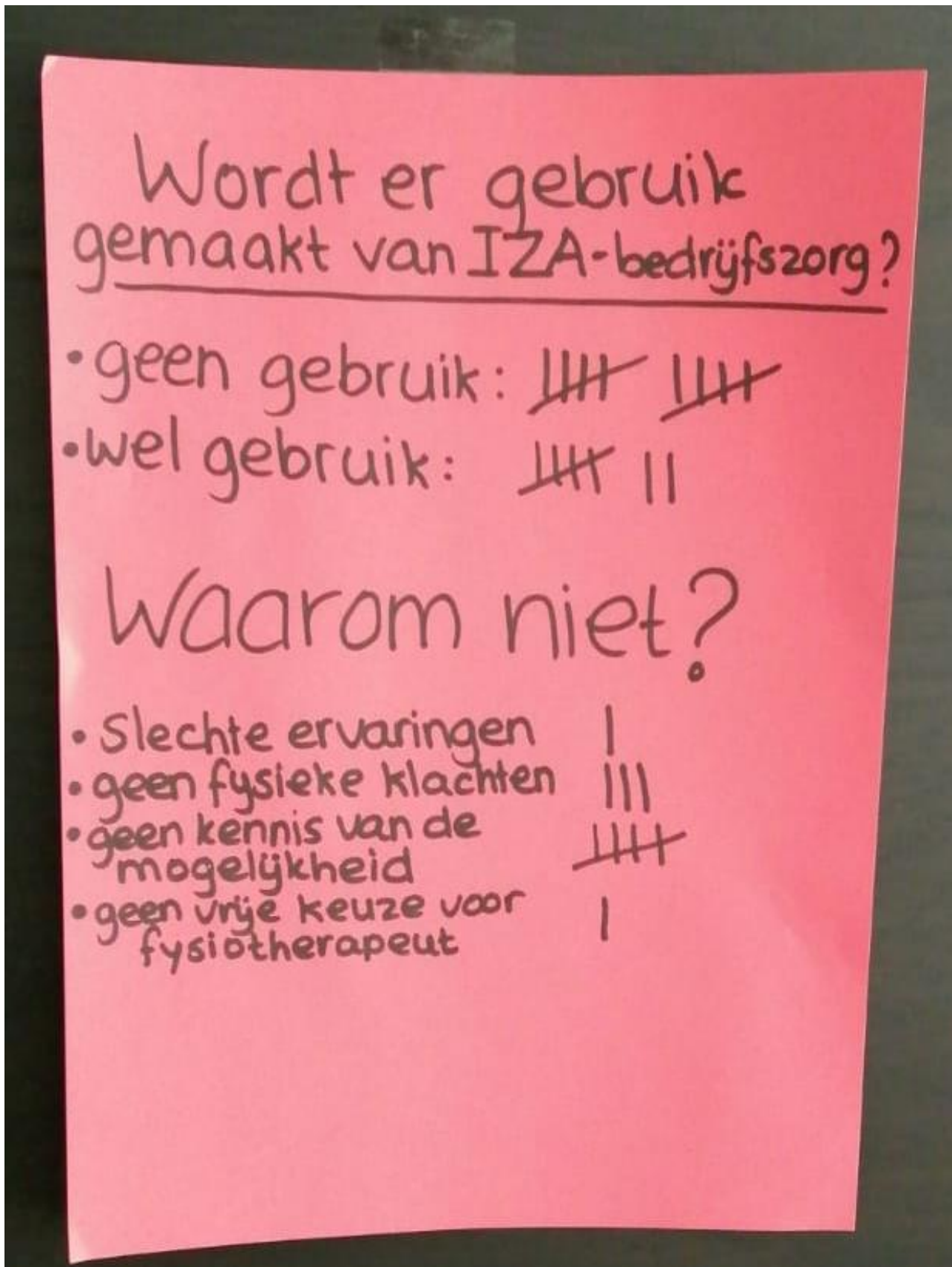
Figuur 26: Powerpoint 6/8



Figuur 28: Powerpoint 7/8



Figuur 29: Powerpoint 8/8



Figuur 30: Data deelvraag 4 IZA

Wordt er gebruik gemaakt
van het verstelbare bureau?

- geen gebruik ~~||||~~ ~~||||~~ |||
- wel gebruik ||||

Waarom niet?

- Ik heb geen
fysieke klachten ~~||||~~ ||
- Ik beweeg al
genoeg ||
- Ik heb die
mogelijkheid
volgens mij niet ||||

Figuur 31: Data deelvraag 4 verstelbaar bureau

Wordt er gebruik gemaakt van De Inspiratiekamer?

- geen gebruik ~~||||~~ ~~||||~~ |||
- wel gebruik ||||

Waarom niet?

- Ik wil niet slepen met benodigde spullen |||
- Ik vind het alleen handig voor groepsgebruik ||
- Ik weet het niet, ik zou het eigenlijk wel willen ~~||||~~
- Ik denk er nooit aan ||

Figuur 32: Data deelvraag 4 Inspiratiekamer

Waarom kiezen de deelnemers van de afdeling bedrijfsvoering voor deze componenten?

- * Stress omdat er managers komen en gaan. Veel managers waren externen en vertrokken al snel.
- * Angst om de taak niet goed of niet op tijd af te ronden.
- * Fysieke energie want het lijkt ons leuk en nuttig om hier iets mee te doen op werk. We zitten veel.
- * Motivatie is bij onze afdeling geen probleem maar kan bij sommigen meer winst uit gehaald worden.
- * Angst om de baan te verliezen (of zelf over plaatsen naar andere gemeente) ivm uitbesteding van taken.
- * Angst omdat we soms bang zijn het fout te doen.
- * Fysiek functioneren want wij geloven er in dat je anders continu afgeleid bent.
- * Fysieke energie: nog niet altijd bewegen we genoeg en eten we gezond, terwijl dit een erg simpele manier is om de vitaliteit te verbeteren.
- * Stress want er is een hoge werkdruk en veel chaos in de organisatie
- * Verbondenheid want vaak zijn uitjes alleen met je team maar we denken dat het de loyaliteit naar de organisatie en collega's toe ten goede komt als de organisatie echt één geheel is en iedereen elkaar kent.

Figuur 33: Data deelvraag 5 Bedrijfsvoering

Waarom kiezen de deelnemers van de afdeling ontwikkeling voor deze componenten?

- * Zelfvertrouwen omdat ik dan beter in mijn vel zit. Voor velen van ons is dit een persoonlijk doel.
- * Gevoel van competentie omdat dit vooral vanuit collega's en leidinggevende een kleine moeite is om hieraan bij te dragen.
- * We kiezen voor angst omdat we bang zijn dat een aantal van onze functies naar een andere gemeente gaan.
- * Zelfvertrouwen: als we meer in onszelf zouden geloven dan durven we ook meer taken aan te nemen.
- * Er moet veel meer werk gedaan worden met minder mensen en dit leidt tot werkstress.
- * Zelfvertrouwen zorgt voor een positieve werksfeer.
- * Verbondenheid omdat je het werk toch samen moet doen. Je voelt je beter als je goed met elkaar overweg kan.
- * Er zijn veel wijzigingen in het management. Dit zorgt voor onrust in de organisatie.
- * Er staat een grote deadline voor de deur, de Kadernota. Tot die tijd is het even stressen.
- * We kiezen voor stress omdat dit ons het meeste beperkt om goed en vitaal ons werk uit te kunnen voeren.
- * Stress maakt je moe en hierdoor zijn we minder vitaal.
- * Zelfvertrouwen omdat dit niet alleen onze vitaliteit verbetert, maar waarschijnlijk ook de prestaties op het werk.

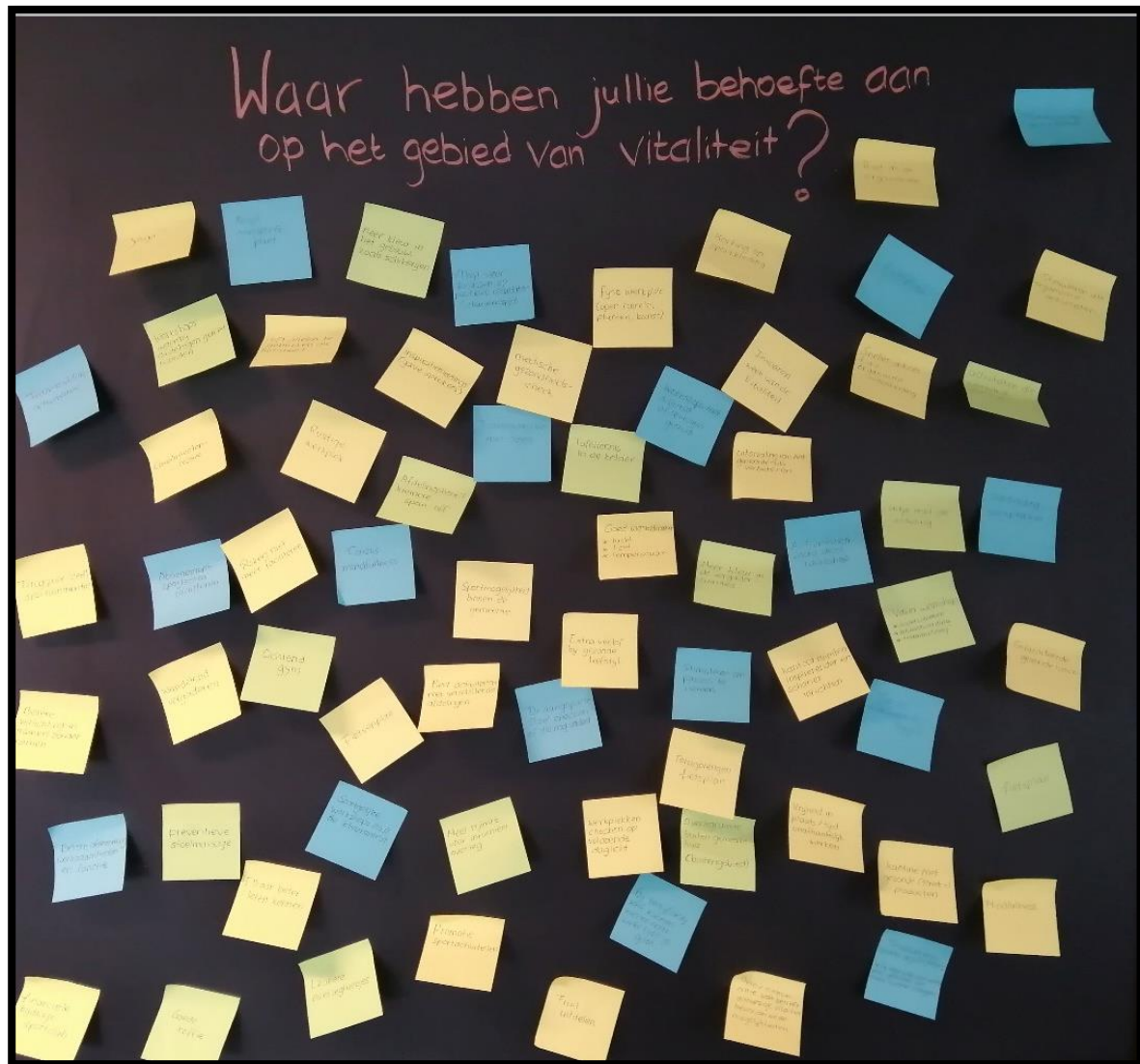
Figuur 34: Data deelvraag 5 Ontwikkeling

Waarom kiezen de deelnemers van de afdeling dienstverlening voor deze componenten?

- * Werkstress want er is veel drukte
- * Motivatie kan simpel verbeterd worden door bijvoorbeeld deze interessante workshops
- * Verbondenheid met collega's. Dit bevordert samenwerken en dus de prestaties maar ook je gemoedstoestand op werk.
- * Fysieke energie. Middelen zoals fietsplan worden teruggetrokken terwijl dit soort middelen juist toe moeten nemen om de vitaliteit te kunnen verbeteren.
- * Stress want de werkdruk ligt hoog doordat er met minder bezetting hetzelfde werk op onze afdeling gedaan moet worden.
- * Energie (fysiek) want we maken lange dagen waarbij we veel zitten. Dit kan op leuke en simpele manieren verbeterd worden.
- * Verbondenheid want nu tijdens deze workshop blijkt dat ik mijn collega nog nooit heb gezien. Dit hoort niet te kunnen.
- * We kiezen voor stress want soms is er onrust op de afdeling, maar ook in het lijnmanagement.

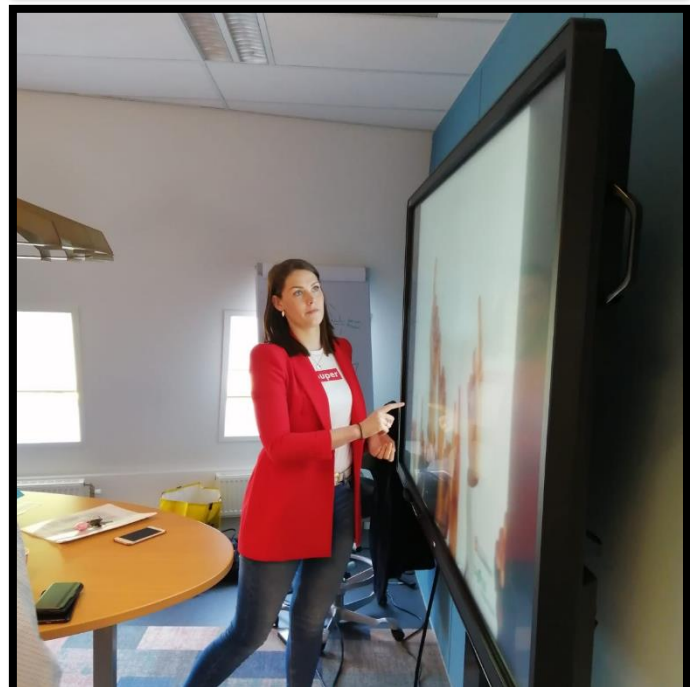
Figuur 35: Data deelvraag 5 Dienstverlening

Bijlage 7: data deelvraag 6



Figuur 36: Data deelvraag 6 totaal

Bijlage 8: Foto's van de focusgroep



Figuur 37: Foto's focusgroep

Bijlage 9: Eigen werk verklaring

Ondergetekende:

Romee Polman

verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en daarom geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander,
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding,
- 3) het verslag voor niet meer dan 5 % aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.
- 4) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Safe Assign (Blackboard).

Plaats: Haaksbergen

Datum: 02-06-2019



N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werkverklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.