E



# Titelblad

Auteur Nikki Dobbelaar

 Studentnummer: 3676072

 Nikki.dobbelaar@student.fontys.nl

Opleiding Fontys Hogenscholen Tilburg – campus stappegoor

 Human Resource Management

 Professor Goossesnlaan 1

 5022 DM Tilburg

Begeleider Joep Verhaar

 j.verhaar@fontys.nl

Opdrachtgever Gemeente Goirle

 Oranjeplein 1

 5051 LT Goirle

Stagebegeleider Marie-Claire van Eijndhoven

 P&O Adviseur

 Marie-claire.van.eijndhoven@goirle.nl





# Managementsamenvatting

In dit onderzoek wordt de mate van eigen regie over vitaliteit onderzocht onder de medewerkers van de gemeente Goirle. De hoofdvraag luidt; ***In hoeverre zijn de medewerkers van de gemeente Goirle in staat eigen regie te nemen over hun vitaliteit?***

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van interviews. De interviews zijn opgebouwd uit een half gestructureerde vragenlijst die voortkomt uit de topiclijst (bijlage 1). De vragen die gesteld zijn gaan over de vijf variabelen die de rode draad vormen van dit onderzoek. Ten eerste de afhankelijke variabele vitaliteit, opvolgend door de onafhankelijk variabelen vermogen, houding, cultuur en faciliteiten. De onafhankelijke variabelen vormen samen de eigen regie die de medewerkers hebben over hun vitaliteit De variabelen zijn voortgekomen uit het eigen regie model van van Vuuren, et al., 2016).

Op basis van de resultaten zijn conclusies getrokken. Er zijn conclusies getrokken de afhankelijke variabele vitaliteit, een beeld is gevormd over de gemiddelde vitaliteit van de medewerkers. Daarnaast zijn conclusies getrokken over de onafhankelijke variabelen, duidelijk is geworden in hoeverre de medewerkers in staat zijn eigen regie te nemen over hun vitaliteit. De verbanden die gelegd zijn tussen de variabelen zijn een cruciale uitkomst in dit onderzoek. De uitkomst van deze verbanden onderling hebben geleid tot het aanpassen van het conceptueel model.

# Voorwoord

Beste,

Het onderzoeksrapport dat nu voor u ligt is mijn afstudeerscriptie dat geschreven is in het vierde en laatste studiejaar van mijn opleiding Human Resource Management bij Fontys hogenscholen in Tilburg. Mijn naam is Nikki Dobbelaar, 22 jaar en ik loop stage bij de gemeente Goirle. Vanaf september 2021 ben ik gestart aan deze afstudeerstage, de gemeente Goirle bood een leuk en leerzaam takenpakket aan en ik kreeg genoeg vrijheid voor mijn afstudeeropdracht. Bij de gemeente Goirle was er vraag naar een onderzoek over vitaliteit, naar aanleiding van dit vraagstuk is mijn onderzoek gestart. Ik heb onderzoek gedaan naar de mate waarin de medewerkers van de gemeente Goirle in staat zijn om eigen regie te nemen over hun vitaliteit.

Dit onderzoek was niet tot stand gekomen zonder de tien respondenten waar ik ontzettend interessante interviews mee heb afgenomen, heel erg bedankt voor jullie openheid! Daarnaast had ik dit onderzoeksrapport natuurlijk niet op kunnen zetten zonder de hulp van mijn coach, Joep Verhaar, die ons steunt in tijden van stress tijdens het afstuderen. Natuurlijk wil ik ook de leukste en beste stagebegeleidster bedanken, Marie-Claire van Eijndhoven. Voor wat ze me allemaal heeft geleerd en hoe ze mij gesteund heeft in mijn afstudeerjaar. Marie-Claire en ook Petra, alvast ontzettend bedankt voor de mooie en leerzame tijd!

Nu terug naar u, de lezer van dit onderzoeksrapport, wat jouw aanleiding ook is voor het lezen van dit rapport, ik hoop dat het interessant is en u er iets aan heeft! Veel leesplezier.

Van Nikki Dobbelaar

Inhoudsopgave

[Titelblad 1](#_Toc94867111)

[Managementsamenvatting 2](#_Toc94867112)

[Voorwoord 3](#_Toc94867113)

[1. Inleiding 6](#_Toc94867114)

[1.1. Aanleiding 6](#_Toc94867115)

[1.2. De gemeente Goirle 7](#_Toc94867116)

[1.3. Probleemstelling 8](#_Toc94867117)

[1.4. Onderzoeksopzet 10](#_Toc94867118)

[1.4.1. Kennisdoel- en praktijkdoel 10](#_Toc94867119)

[1.4.2. Hoofd- en deelvragen 10](#_Toc94867120)

[1.5. Leeswijzer 11](#_Toc94867121)

[2. Theoretisch kader 12](#_Toc94867122)

[2.1. Vitaliteit 12](#_Toc94867123)

[2.1.1. Effect van vitaliteit 12](#_Toc94867124)

[2.1.2. Energie 13](#_Toc94867125)

[2.1.3. Motivatie 14](#_Toc94867126)

[2.1.4. Veerkracht 14](#_Toc94867127)

[2.2. Eigen regie 14](#_Toc94867128)

[2.2.1. Vermogen 16](#_Toc94867129)

[2.2.2. Houding 16](#_Toc94867130)

[2.2.3. Cultuur 17](#_Toc94867131)

[2.2.4. Faciliteiten 17](#_Toc94867132)

[2.3. Positieve gezondheid 18](#_Toc94867133)

[2.4. Duurzame inzetbaarheid: het huis van werkvermogen 19](#_Toc94867134)

[3. Conceptueel model 21](#_Toc94867135)

[4. Methodische verantwoording 22](#_Toc94867136)

[4.1. Type onderzoek 22](#_Toc94867137)

[4.2. Procedure en respondenten 22](#_Toc94867138)

[4.3. Meetinstrumenten 24](#_Toc94867139)

[4.4. Analyses 25](#_Toc94867140)

[5. Resultaten 26](#_Toc94867141)

[5.1. Vitaliteit 26](#_Toc94867142)

[5.1.1 Betekenis vitaliteit 26](#_Toc94867143)

[5.1.2 Hoe vitaal zijn de medewerkers? 26](#_Toc94867144)

[5.1.3. Verantwoordelijkheid vitaliteit 27](#_Toc94867145)

[5.2. Vermogen 27](#_Toc94867146)

[5.2.1. Capaciteiten eigen regie 27](#_Toc94867147)

[5.2.2. Fysieke vitaliteit 28](#_Toc94867148)

[5.2.3. Mentale vitaliteit 29](#_Toc94867149)

[5.3. Houding 30](#_Toc94867150)

[5.3.1. Belang vitaliteit 30](#_Toc94867151)

[5.3.2. Ik ben bewust, ik durf en autonomie 30](#_Toc94867152)

[5.4. Cultuur 31](#_Toc94867153)

[5.4.1. Rol directe collega’s 31](#_Toc94867154)

[5.4.2. Sfeer binnen team 32](#_Toc94867155)

[5.4.3. Sfeer organisatie 32](#_Toc94867156)

[5.5. Faciliteiten 33](#_Toc94867157)

[5.5.1. Informatie over vitaliteit 33](#_Toc94867158)

[5.5.2. Faciliteiten 33](#_Toc94867159)

[5.6. Overige 33](#_Toc94867160)

[5.6.1. Pauze cultuur 33](#_Toc94867161)

[5.6.1. Organisatieontwikkeling 34](#_Toc94867162)

[6. Conclusie 35](#_Toc94867163)

[6.1. Deelvraag 1: In hoeverre hebben de medewerkers van de gemeente Goirle het vermogen om eigen regie te nemen over hun vitaliteit? 35](#_Toc94867164)

[6.2. Deelvraag 2: In hoeverre hebben de medewerkers van de gemeente Goirle de juiste houding om eigen regie te nemen over hun vitaliteit? 35](#_Toc94867165)

[6.3. Deelvraag 3: In hoeverre zorgt de cultuur van de gemeente Goirle ervoor dat de medewerkers eigen regie kunnen nemen over hun vitaliteit? 36](#_Toc94867166)

[6.4. Deelvraag 4: In hoeverre hebben de medewerkers van de gemeente Goirle beschikking tot de juiste faciliteiten om eigen regie te nemen over hun vitaliteit? 37](#_Toc94867167)

[6.5. Hoofdvraag: In hoeverre zijn de medewerkers van de gemeente Goirle in staat eigen regie te nemen over hun vitaliteit? 37](#_Toc94867168)

[6.6. Het conceptueel model 38](#_Toc94867169)

[7. Discussie 39](#_Toc94867170)

[7.1. Verbeterpunten 39](#_Toc94867171)

[7.2. Validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid 39](#_Toc94867172)

[7.3. Vervolgonderzoek 40](#_Toc94867173)

[7.4. Theoretisch kader 40](#_Toc94867174)

[7.5. Innovatieve waarde 40](#_Toc94867175)

[Literatuurlijst 41](#_Toc94867176)

# Inleiding

Wandelroutes, fruitmanden, mindfulness, en collectief geen alcohol drinken in januari. Allemaal voorbeelden van acties die ondernomen kunnen worden om vitaliteit te verbeteren binnen een organisatie. Maar wat dragen deze interventies bij? Spreken deze acties alle medewerkers aan of alleen een bepaalde groep? Worden genoeg interventies uitgevoerd op mentaal gebied? Vitaliteit is een populair begrip dat veel vragen met zich meebrengt, het heeft maatwerk nodig binnen een organisatie. Wat vitaliteit betekent voor de gemeente Goirle en wat de aanleiding is voor dit onderzoek wordt in dit hoofdstuk duidelijk. Verder wordt de organisatie geïntroduceerd, de probleemstelling wordt duidelijk, de onderzoekopzet staat beschreven en tot slot is een leeswijzer aanwezig.

* 1. Aanleiding

In de huidige tijd ligt de AOW-leeftijd rond de 66 jaar. Deze blijft hoogstwaarschijnlijk tot 2024 stijgen met 3 maanden per jaar, dan ligt de AOW-leeftijd ongeveer op 67 jaar. De AOW-leeftijd is gekoppeld aan de levensverwachting en zal dus ook na 2024 blijven stijgen (Koolmees, 2021). Het verhogen van de AOW-leeftijd is mogelijk omdat mensen langer leven, hierdoor kunnen ze theoretisch ook tot op latere leeftijd werken. De AOW-leeftijd wordt gebaseerd op de levensverwachting. Nederland is nog steeds aan het vergrijzen, hierdoor is sprake van grijze druk (CBS, 2012). Grijze druk is de verhouding tussen 65-plussers en de mensen tussen de 20 jaar en 65 jaar, het geeft informatie over de verhouding tussen ouderen en werkenden (CBS, Z.D.). De grijze druk is toegenomen sinds 1957, dit is tevens het jaar waarin de AOW is ingevoerd. In die tijd waren er gemiddeld 6 potentieel werkenden tegenover iedere AOW’er (van Vuuren, 2012). Begin 2012 stonden er tegenover elke AOW’er ongeveer 3,7 werkenden. De verwachting is dat in 2040 voor elke AOW’er 2,6 mensen van de beroepsbevolking werken, dit zijn schokkende cijfers (CBS, 2012). De beroepsbevolking werkt tot steeds latere leeftijd door en vitaliteit en gezondheid is daarom een steeds belangrijker begrip. Om te zorgen dat de beroepsbevolking gezond hun pensioen kan halen zijn er afspraken gemaakt. Maatregelen zoals de regelingen voor vervroegd uittreden (de RVU) en sectorale maatwerkplannen vallen onder deze afspraken (Koolmees, 2021). Dat het van belang is dat mensen tot latere leeftijd gezond blijven neemt niet weg dat het even belangrijk is voor elke andere leeftijdsgroep. Het is van belang om tijdens de gehele loopbaan gezond te zijn en te blijven, omdat een medewerker dan productiever door zijn loopbaan gaat en minder kans heeft op ziekteverzuim.

Het bevorderen van vitaliteit van medewerkers wordt vitaliteitsmanagement genoemd. Vitaliteit gaat niet alleen over het niet ziek zijn. Het gaat vooral over de activiteiten en interventies die een organisatie onderneemt om zijn medewerkers te stimuleren vitaal te zijn. Voorheen werd er veel gefocust op de negatieve aspecten binnen de gezondheid zoals werkdruk en verzuim (van Vuuren, 2012). Bij vitaliteitsmanagement wordt het langs de positieve kant benaderd en gaat het over het bevorderen van de gezondheid en over het verbeteren van de omstandigheden zodat de gevolgen zoals werkdruk en verzuim worden voorkomen (van Vuuren, 2012). De meeste mensen denken direct aan leeftijd als ze aan vitaliteit denken. Naast leeftijd hebben factoren zoals opleiding, soort werk en levenswijze ook invloed op de gezondheid. Ryan en Frederick (1997) onderzochten ‘zelf gerapporteerde gevoelens van vitaliteit’ en vonden geen verbanden met leeftijd, ouderen voelden zich net zo vitaal als jongeren (in van Vuuren, 2012).

In de huidige tijd leeft heel de wereld in de omstandigheden van COVID-19, een pandemie. Dit heeft natuurlijk alles te maken met gezondheid, het is een onderwerp waar het elke dag over gaat. Nederland is hierin geen uitzondering. Iedereen past zich aan COVID-19 aan, ook de werkgevers in Nederland, want hoe houd je jouw organisatie gezond en vitaal? Hoe ga je om met het ziektebeeld? Voor elke werkgever in Nederland is het bevorderlijk dat zijn medewerkers vitaal zijn. Het zorgt ervoor dat medewerkers langer door kunnen werken op een gezonde manier, het zorgt voor minder uitval, meer productiviteit, lager ziekteverzuim en door al deze punten voor minder kosten (van Vuuren, 2012). Sommige sectoren liggen op momenten van lockdowns stil door de crisis, denk aan de evenementenbranche en de horeca, andere sectoren moeten twee keer zo hard werken zoals de zorg. Ontzettend veel mensen merken verandering door het thuiswerken, een grote verandering ten opzichte van de tijden voor COVID-19. Ook binnen de gemeenten van het land is thuiswerken normaal geworden.

Tijdens COVID-19 is veel veranderd, ook op gebied van gezondheid. Doordat medewerkers meer thuis gaan werken komen andere factoren kijken. Medewerkers moeten thuis een goede werkplek hebben, werk en privé moet beter gecombineerd worden, omdat de lijn hiertussen dunner wordt (Delanoeije, 2020). Sociaal contact tussen collega’s verandert, het contact is nu vooral telefonisch en online via een beeldscherm. Een baan is een cruciaal deel van het leven van de meeste mensen. Maar vrije tijd is niet onbelangrijk. Om vitaal te zijn moet de balans tussen werk en privé goed zijn. Vrije tijd en tijd voor sociale contacten is met de jaren belangrijker geworden. Het vinden van een goede balans hierin is een uitdaging (Peeters & Heiligers, 2007). De invloed die een baan heeft op de privé situatie noem je de werk-thuisinterferentie (WTI) (Peeters & Heiligers, 2007). Een voorbeeld van de werk-thuisinterferentie is een medewerker die overwerkt, of iemand die thuis piekert over zijn werkzaamheden. WTI kan effect hebben op de taken die iemand thuis moet doen, of op de vrije tijd die iemand nodig heeft. Dit kan ook andersom benaderd worden, dit noem je de thuis-werkinterferentie (TWI), hierbij heeft de thuissituatie invloed op het functioneren tijdens het werk van een medewerker (Peeters & Heiligers, 2007). Een voorbeeld hiervan is een ziek gezinslid. Doordat een medewerker over de situatie nadenkt tijdens het werk kan de concentratie minder worden. In de huidige tijd wordt dit onderwerp nog belangrijker, omdat het moeilijker is een goede werk-privébalans te vinden.

* 1. De gemeente Goirle

De gemeente Goirle is een zelfstandige gemeente in Noord-Brabant, direct gelegen ten zuiden van Tilburg. De gemeente Goirle strekt zich uit over 42,21 vierkante kilometer en heeft ongeveer 23.963 inwoners. De gemeenteraad bestaat uit 19 zetels. Er werken ongeveer 180 Medewerkers bij de gemeente Goirle, dit is inclusief inhuur en stagiaires. De visie van de gemeente Goirle speelt in op de ontwikkelingen van de omgeving. De organisatie is toegankelijk voor burgers en partners. Samen met alle stakeholders probeert de gemeente het beste resultaat te behalen. De gemeente dient het maatschappelijk belang met oog voor wensen van alle betrokkenen. De organisatie werkt vanuit vrijheid, vertrouwen, vakmanschap en verantwoordelijkheid. De medewerkers tonen eigenaarschap, ondernemerschap en partnerschap. Collega’s kunnen zich verplaatsen in anderen en ze zoeken verbinding en samenwerking om zowel individuele als gezamenlijke doelen te bereiken (Gemeente Goirle, 2021).



*Figuur 1: organisatieplan ‘Goirle schakelt’ (Gemeente Goirle, 2021)*

In Figuur 1 staat een schematische weergave van de nieuwe organisatiestructuur afgebeeld. De mensen in het midden representeren de inwoners, de maatschappelijke organisaties en de ondernemers. Het tandwiel waar deze in staan illustreert dat de gemeente met iedereen in verbinding staat. Het buitenste tandwiel is ‘domein bedrijfsvoering’. Bedrijfsvoering is het domein dat de gemeente in goede banen leidt aan de achterkant, het domein staat met heel de organisatie in contact. In het tandwiel staan 3 domeinen genoemd; domein fysiek, domein sociaal en domein publiek. Team strategie is het team dat zich richt op vernieuwing en ontwikkeling om de organisatie en het bestuur uit te dagen zich te blijven verbeteren (Gemeente Goirle, 2021).

De teams zijn aan het veranderen naar zelf organiserend. Doordat ze hierdoor uiteindelijk meer verantwoordelijkheden krijgen kunnen ze makkelijker flexibel inspelen op de wensen en verwachtingen van de inwoners van Goirle. De teams gaan meer uit van professionaliteit, intrinsieke motivatie en verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers. Elk domein heeft een domeinmanager, die laat de inhoud los en gaat sturen op de ontwikkeling naar zelforganisatie. De gemeentesecretaris is het boegbeeld van de organisatie, zij bewaakt de uitgangspunten van de ontwikkelingen en ze coacht de domeinmanagers. Het college van burgemeester en wethouders (B&W) gaat meer besturen en meer inhoudelijk afstemmen met medewerkers in plaats van met de leidinggevenden (Gemeente Goirle, 2021).

De gemeente Goirle kent verschillende stakeholders waar rekening mee gehouden wordt. Ten eerste de inwoners, dit is de groep waar het om draait. Ook zijn de verschillende gemeenten om Goirle heen betrokkenen. Hilvarenbeek en Oisterwijk zijn gemeenten waar de gemeente Goirle een samenwerking mee heeft (GHO- samenwerking). De relatie tussen verschillende gemeenten kan geen concurrentie genoemd worden. De overheid is een belangrijke stakeholder, de overheid stippelt de grote lijnen uit. Bijvoorbeeld de landelijke omgevingswet, de gemeente moet dit opvolgen en gaat hier dan mee aan de slag. Ook uitkeringen en budgetten komen vanuit de overheid, dit beïnvloedt veel beslissingen.

* 1. Probleemstelling

Hoe staat het nou met de vitaliteit binnen de gemeente Goirle, en waarom is het een relevant vraagstuk? Het eerste waarnaar gekeken wordt bij vitaliteit is het ziekteverzuim. Een feit is dat het ziekteverzuim bij de gemeente Goirle hoog ligt. De reden van het verzuim is verschillend, een aantal langdurige gevallen met medische redenen zijn bekend. Andere gevallen komen meer voort uit privéomstandigheden, hierin is het hebben van een werk-privé-balans van belang. De gemeente doet zoveel mogelijk om goed met het verzuim om te gaan. Het is slimmer verzuim te voorkomen door te investeren in de vitaliteit van de medewerkers. Daar ligt een belangrijk verbeterpunt voor de organisatie. Voordat iemand ziek wordt is preventief investeren in de vitaliteit cruciaal zodat de kans op ziekte vooraf verkleind wordt. De gemeente Goirle investeert op verschillende manieren in vitaliteit, maar uit vooronderzoek komt naar voren dat een eenduidig beleid ontbreekt. Ook blijkt dat de communicatie naar medewerkers over vitaliteit beter kan.

In 2018 heeft een enquête plaatsgevonden waarin voorstellen gedaan zijn over een vitaliteitsbeleid. Een aantal actiepunten zijn hieruit voortgekomen. De eerste actie is een sportabonnement die uitgeruild kan worden met het individueel keuzebudget. Hiernaast kwam naar voren dat faciliteiten zoals een stoelmassage, yogasessies en bureaufitness positief bij kunnen dragen aan de vitaliteit. Vanuit de arbodienst en de zorgverzekeraar worden faciliteiten aangeboden, het plan was dat deze breder kenbaar gemaakt zouden worden. In 2018 werd beschreven dat de medewerkers veelal onbekend zijn met de mogelijkheden die al aangeboden werden, het plan was hier meer in te gaan investeren.

Binnen de GHO-samenwerking (Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk) is er sinds 2018 een duurzame inzetbaarheid werkgroep actief. Deze werkgroep houdt zich bezig met het organiseren van activiteiten. Bijvoorbeeld de week van het werkgeluk, complimenten dag en de dag van de thuiswerker. Op deze dagen wordt iets georganiseerd, maar het animo is beperkt, dit werd bevestigd in een recente activiteit ‘de safari 5-daagse’. Uit vooronderzoek blijkt dat mensen het vaak te druk hebben om te denken aan een workshop, of ze zien de bekendmaking over het hoofd. Het doel van deze werkgroep is het verbeteren van de vitaliteit en de medewerkers duurzaam inzetbaar te houden, een duidelijk plan ontbreekt, want onbekend maakt onbemind.

De universele gedachte bij vitaliteit is vaak dat de organisatie moet zorgen dat medewerkers vitaal blijven. Het is steeds belangrijker geworden dat medewerkers zelf bewust zijn van het feit dat vitaliteit voor henzelf belangrijk is. De medewerkers moeten tot een latere leeftijd doorwerken om uiteindelijk te kunnen genieten van een pensioen zonder al te veel zorgen. Het is belangrijk dat medewerkers zelf bewust zijn van hun gezondheid en hier naar handelen. Het is niet alleen zaak van de organisatie dat medewerkers vitaal zijn, maar van ieder individu. Er komt meer bij kijken dan een vitaliteitsbeleid opstellen en dit duidelijk communiceren naar de medewerkers. Eigen regie is wat de medewerkers nodig hebben, ze moeten bewust zijn van het feit dat ze hun vitaliteit zelf kunnen beïnvloeden. De organisatie moet de medewerkers faciliteren en de cultuur moet open staan voor eigen regie in vitaliteit. De organisatieontwikkeling focust sinds 2021 op eigenaarschap, door vooronderzoek onder een aantal medewerkers is duidelijk geworden dat dit een verbeterpunt is. Eigen regie in vitaliteit is van relevantie voor de gemeente Goirle, en daarom gaat dit onderzoek over eigen regie in vitaliteit.

De theorie die centraal staat in dit onderzoek is het eigen regie model van van Vuuren, Lub & Marcelissen, (2016). Dit is voortgekomen uit theoretisch onderzoek dat staat beschreven in hoofdstuk 2: Theoretisch kader. De afhankelijke variabele van het onderzoek is ‘vitaliteit’. De onafhankelijke variabelen die voortkomen uit het eigen regie model zijn ‘houding, vermogen, cultuur en faciliteiten’.

* 1. Onderzoeksopzet

In deze paragraaf wordt het doel van het onderzoek kort toegelicht. De hoofdvraag wordt vastgesteld en ook de deelvragen worden duidelijk. Dit is de rode draad voor het verdere verloop van het onderzoek. Theoretische onderbouwing volgt in hoofdstuk 2: Theoretisch kader.

* + 1. Kennisdoel- en praktijkdoel

Het kennisdoel van het onderzoek is het verkrijgen van kennis en inzicht in de mate waarin de medewerkers van de gemeente Goirle eigen regie nemen in hun vitaliteit. Dit wordt doormiddel van kwalitatief onderzoek in kaart gebracht in dit onderzoeksrapport. Aan de hand van het eigen regie model (van Vuuren, et al., 2016) wordt een topiclijst opgesteld die getest wordt met half gestructureerde interviews (bijlage 1). De vragen gaan over de variabelen vitaliteit, houding, vermogen, cultuur en faciliteiten.

Het praktijkdoel is het komen tot bouwstenen voor een advies over het verbeteren en ontwikkelen van de eigen regie in vitaliteit van de medewerkers van de gemeente Goirle. Het verbeteren van de vitaliteit is een doel voor de toekomst. Als vervolg op dit onderzoek zal een advies opgesteld worden.

* + 1. Hoofd- en deelvragen

Uit het kennisdoel komt de onderzoeksvraag en tevens de hoofdvraag voort en luidt;

***In hoeverre zijn de medewerkers van de gemeente Goirle in staat eigen regie te nemen***

***over hun vitaliteit?***

In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de mate waarin de medewerkers eigen regie nemen in hun vitaliteit. De hoofdvraag wordt onderzocht aan de hand van vier deelvragen die samen iets kunnen zeggen over mate van eigen regie over vitaliteit van de medewerkers. De vier deelvragen zijn gebaseerd op het eigen regie model (van Vuuren, et al., 2016). Het is belangrijk een duidelijke weergave te krijgen van de eigen regie in vitaliteit binnen de doelgroepen, als dit duidelijk is kan een relevant advies bedacht worden die het beste past bij de behoeftes van de doelgroep.

De eerste deelvraag gaat over het vermogen van de medewerker om eigen regie te kunnen nemen en luidt;

**In hoeverre hebben de medewerkers van de gemeente Goirle het vermogen om eigen regie te nemen over hun vitaliteit?**

De tweede deelvraag gaat over de houding en luidt;

**In hoeverre hebben de medewerkers van de gemeente Goirle de juiste houding om eigen regie te nemen over hun vitaliteit?**

De derde deelvraag heeft betrekking op de cultuur van de organisatie en luidt;

**In hoeverre zorgt de cultuur van de gemeente Goirle ervoor dat de medewerkers eigen regie kunnen nemen over hun vitaliteit?**

De laatste deelvraag gaat over faciliteiten en luidt;

**In hoeverre hebben de medewerkers van de gemeente Goirle beschikking tot de juiste faciliteiten om eigen regie te nemen over hun vitaliteit?**

* 1. Leeswijzer

Het onderzoeksrapport is op logische wijze opgebouwd. Om te beginnen wordt de achterliggende theorie van de hoofd- en deelvragen beschreven in hoofdstuk 2: Theoretisch kader. Vervolgens is aan de hand van het theoretisch kader het conceptueel model opgesteld, te zien in hoofdstuk 3: Conceptueel model. Het conceptueel model geeft de onderzoeksvraag schematisch weer. Het model is opgebouwd uit de afhankelijke variabele; vitaliteit van de medewerkers bij de gemeente Goirle. Hiernaast zijn de onafhankelijke variabelen te zien in het conceptueel model, dit is eigen regie bestaande uit vermogen, houding, cultuur en faciliteiten. Na het conceptueel model volgt hoofdstuk 4: Methodische verantwoording, In de methodische verantwoording worden de gehanteerde methodes uitgebreid beschreven. Tot slot zijn de resultaten, conclusie en de discussie te lezen in dit onderzoek. In de bijgevoegde bijlagen treft u ondersteunend materiaal aan zoals de topiclijst, codeboom en de transcripten die voortkomen uit de interviews.

1. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk van het onderzoek worden relevante theorieën besproken. Het hoofdonderwerp ‘Vitaliteit’ zal uitgelegd worden en duidelijk wordt welke definitie gehanteerd wordt in dit onderzoek. Ook zal het begrip eigen regie behandeld worden aan de hand van het model dat de rode draad is van dit onderzoek. De relevante variabelen die in dit hoofdstuk beschreven worden zullen samen het conceptueel model vormen wat in hoofdstuk 3 aan de orde komt.

* 1. Vitaliteit

Veel verschillende definities zijn geformuleerd voor vitaliteit. In deze paragraaf zullen verschillende definities genoemd worden, toegelicht worden en uiteindelijk zal een definitie afgebakend worden dat tijdens dit onderzoek gehanteerd wordt.

‘Vita’ betekent in het latijn ‘leven’. In het woordenboek van Dale wordt het woord vitaal beschreven als ‘voor het leven van groot belang’ en als ‘krachtig en energiek’ (van Dale, 2021).

Van Vuuren (2012) verstaat onder vitaliteit dat iemand gemotiveerd en energiek is waardoor iemand gezond en productief werkt en plezier in het werk houdt, oftewel dat iemand duurzaam inzetbaar is. Met duurzame inzetbaarheid bedoeld van Vuuren (2012) de mate waarin een persoon zijn of haar huidig en toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren. Van Vuuren heeft het over twee begrippen die een verband hebben met elkaar. Een andere uitleg voor duurzame inzetbaarheid is dat duurzaam inzetbare medewerkers ten alle tijden beschikken over realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden om te functioneren in zowel het huidig als toekomstig werk, met behoud van gezondheid en welzijn (van der Klink, Burdorf, Schaufeli, van der Wilt, Zijlstra, Brouwer & Bültmann, 2010). Duurzame inzetbaarheid bestaat uit drie elementen namelijk; vitaliteit, werkvermogen en employability (SER, 2009). Vitaliteit is een element van duurzame inzetbaarheid.

Vitaliteit is een begrip waar veel definities van bestaan. Het is abstract en mensen kunnen hun eigen invulling en gedachten hebben bij het begrip. Verschillende definities van vitaliteit zijn te vinden zoals die van Kluft (2012); Vitaliteit duidt op het bruisen van energie, jezelf sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Schaufeli en Bakker (2004) zeggen; ‘’Vitaliteit kenmerkt zich door het beschikken over veel energie en (geestelijke) veerkracht, zich sterk en fit voelen, niet snel vermoeid raken en doorgaan en doorzetten als het tegenzit’’. In beide definities zijn energie, veerkracht en doorzetten belangrijke begrippen. Deze begrippen komen ook sterk naar boven in de definitie van TNO die in dit onderzoek gehanteerd zal worden.

Het begrip van TNO luidt; ‘Vitaliteit omvat de dimensies energie, motivatie en veerkracht, waarbij energie wordt gekenmerkt door zich energiek voelen, motivatie door doelen te stellen in het leven en moeite te doen om deze te behalen, en veerkracht door het vermogen om met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan” (Strijk, 2015). Gekozen is om dit begrip te hanteren in dit onderzoek omdat deze definitie de meeste aspecten omvat. De drie dimensies ‘veerkracht, motivatie en energie’ worden in de volgende paragraaf besproken.

* + 1. Effect van vitaliteit

Dr. Jorien Strijk is een medewerker bij TNO. TNO is de organisatie voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek. De definitie van vitaliteit die in dit onderzoeksrapport centraal staat is tot stand gekomen nadat TNO onderzoek heeft gedaan. TNO heeft onderzoek gedaan zodat zij het begrip vitaliteit goed konden definiëren. Op dat moment was het enige model over vitaliteit het model van het Nederlands Kenniscentrum Vitaliteitsmanagement. Die was toentertijd gefocust op de werkomgeving. In dit model wordt door vier dimensies het begrip vitaliteit beschreven (Strijk, 2015). Dit zijn de dimensies fysiek, mentaal, sociaal-emotioneel en inspirationeel. Dit model is volgens de onderzoekers te breed. Het was van belang dat het model meer afgebakend werd zodat het begrip vitaliteit van irrelevante onderdelen gescheiden kon worden, het moest de relatie tussen vitaliteit en gezondheid verduidelijken (Strijk, 2015).

Vitale mensen bruisen van energie, ze kunnen negatieve situaties snel achter zich laten, dit komt doordat ze gemotiveerd zijn. Geconcludeerd wordt dat deze mensen goed functioneren door onder andere eigen regie en sociale vaardigheden (Strijk, 2015). Door deze informatie is de definitie ontstaan van vitaliteit; ‘Vitaliteit omvat de dimensies energie, motivatie en veerkracht, waarbij energie wordt gekenmerkt door zich energiek voelen, motivatie door doelen te stellen in het leven en moeite te doen om deze te behalen, en veerkracht door het vermogen om met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan (Strijk, 2015). In figuur 2 staat de schematische weergave van deze definitie.



*Figuur 2: Drie kerndimensies vitaliteit (Strijk et al., 2015)*

Naast het hebben van vitale medewerkers is het ook van belang dat de organisatie zelf vitaal is. Wat hiermee wordt bedoeld is dat de organisatie voortdurend aandacht besteed aan de vitaliteit en inzetbaarheid van de medewerkers. De omgeving moet gezond zijn in zowel sociale, fysieke als in mentale zin (Vaandrager, Peeters, Bosman & Schouteten, 2013). De organisatie moet de medewerkers ondersteunen in hun werkzaamheden maar ook in hun functioneren. Dit kan bereikt worden door preventief handelen, zorgen dat medewerkers vitaal zijn door ze op de juiste manier te faciliteren. Door preventief te investeren in vitaliteit kan de productiviteit van de medewerkers verhoogd worden. Als gevolg van de verhoogde productiviteit is het aannemelijk dat het ziekteverzuim daalt (Vaandrager, et al., 2013).

* + 1. Energie

In van Dale (2021) wordt energie beschreven als ‘kracht en zin om iets te doen’. In veel definities van vitaliteit komt het zich energiek voelen naar voren, maar wat wordt hiermee bedoeld? Volgens Strijk (2015) is energie zowel fysiek als mentaal. Bij fysiek gaat het over hoe fit iemand zich lichamelijk voelt en bij mentaal gaat het bijvoorbeeld over hoeveel stress iemand ervaart (Strijk 2015).

Vitalogisch is een community platform, een samenwerkingsverband van gediplomeerde vitalogen & zelfstandige professionals. Zij houden zich bezig met vitaliteit. Zij beschrijven vitaliteit als het functioneel stromen van energie, jezelf sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen (Koster, 2020). Vitalogisch beschouwt vitaliteit als een persoonlijke batterij. Als de batterij vol is beschikt het individu over genoeg energie en kan dan hij alle werkzaamheden aan. Als de persoonlijke batterij leeg raakt kan dit zijn door bijvoorbeeld stress, of werk dat niet passend is voor de medewerker (Koster, 2020). Vitalogisch beschrijft vier energiebronnen. Ten eerste fysieke energie, dit gaat over het lichamelijke aspect, het belang van een gezonde levensstijl. De tweede energiebron is psychische energie, dit gaat over het gevoel, het mentale aspect. De derde bron is de ecologische energie dit gaat over de overeenstemming tussen de omgeving en de medewerkers. De laatste energiebron is filosofische energie, dit gaat over het innerlijke aspect, over talent, drijfveren en intrinsieke motivatie (Koster, 2020).

* + 1. Motivatie

Motivatie wordt in het woordenboek van Dale (2021) beschreven als ‘’beweegreden, drijfveer’’. Naast energie is ook motivatie een belangrijk aspect van vitaliteit. Het gaat over het stellen van doelen en het doorzettingsvermogen die nodig is om de doelen te behalen (Strijk 2015). Vanuit de motivatiepsychologie heet dit ‘intrinsieke motivatie’. Bij intrinsieke motivatie wordt de persoon gedreven vanuit zichzelf. Dit kan bijvoorbeeld doordat de persoon waarde hecht aan het doel op het moment zelf, maar ook voor de toekomst (Strijk 2015). Er zijn verschillende behoeften die een persoon kunnen motiveren bijvoorbeeld competenties ontwikkelen, autonomie of verbondenheid. Motivatie is verbonden met energie en veerkracht, moeite doen is vereist om je doelen te bereiken, dit kost energie, maar uiteindelijk krijg je energie van het behalen van die doelen. Het hebben van deze doelen is nodig veerkrachtig te zijn (Strijk, 2015).

* + 1. Veerkracht

Veerkracht wordt in woordenboek van Dale (2021) beschreven als; ‘’kracht van lichaam en geest om zich snel te herstellen’’. Strijk (2015) beschrijft het als een dynamisch proces waarbij je voortdurend leert, het gaat om de mate van herstel na een ingrijpende gebeurtenis en hoe snel iemand weer doorgaat met het dagelijks leven. Competenties beïnvloeden dit proces, fysieke en mentale gesteldheid spelen een grote rol, namelijk in hoeverre iemand in staat is met problemen om te gaan, dit is het probleemoplossend vermogen (Strijk, 2015).

* 1. Eigen regie

Organisaties kunnen ontzettend veel interventies en maatregelen implementeren om hun medewerkers vitaal te krijgen en te houden. In veel bedrijven worden interventies geïmplementeerd over beweging, roken, voeding en ontspanning (BRAVO) (van Vuuren, et al., 2016). Waar het vroeger vaker ging over focus op ziekteverzuim, wordt dit tegenwoordig meer geschoven naar preventie hiervan en meer focus op bevlogenheid (van Vuuren, et al., 2016). Bevlogenheid is een begrip dat beschrijft dat medewerkers zich vitaal en energiek voelen. Bevlogen medewerkers zijn betrokken en gaan op in hun werk. Bevlogen medewerkers zijn de tegenhangers van mensen die in of tegen een burn-out zitten (Schaufeli & Bakker, 2004). Doordat gezondheid steeds belangrijker wordt doordat medewerkers langer door werken, wordt de individuele vitaliteit ook een steeds belangrijker begrip. Steeds meer organisaties beseffen dat vitaliteit individueel gestuurd wordt. Uiteindelijk gaat vitaliteit over een individu en is de medewerker degene die de keuzes moet maken. Natuurlijk kunnen organisaties zorgen voor faciliteiten en de medewerkers aansporen mee te doen aan bepaalde acties maar de uiteindelijke keuze ligt bij het individu, de medewerker. De medewerker moet de kans om zijn vitaliteit te verbeteren zelf pakken en eigen verantwoordelijkheid nemen (van Vuuren, et al., 2016). Van Vuuren definieert eigen regie als volgt; eigen verantwoordelijkheid nemen, zelf het stuur in handen nemen, keuzes maken, tot actie komen en het gezonde gedrag blijven vertonen noemen wij eigen regie (van Vuuren, et al., 2016).

Eigen regie nemen betekent dat de medewerkers zelfleiderschap vertonen, zelfleiderschap is jezelf zodanig beïnvloeden dat je optimaal gemotiveerd bent, je eigen richting bepaalt en optimaal presteert. In een organisatie waar de medewerkers leiding krijgen over hun werk kan je spreken van zelfleiderschap (van Dorssen, den Boer & van Vuuren, 2015). Zoals eerder genoemd worden er vaak interventies gedaan omtrent de leefstijlgedragingen. Het lijkt een goede manier om gezondheid in je organisatie te verbeteren. Om dit soort gedragingen te verbeteren is gedragsverandering noodzakelijk (van Vuuren, et al., 2016).

Uit onderzoek is gebleken dat het van belang is dat de medewerkers bewust zijn van de eigen rol die zij hebben in hun vitaliteit. Het bewust maken van de eigen verantwoordelijkheid is het begin, als dit bewustzijn aanwezig is kan het proces van gedragsverandering van start gaan. Binnen gedragsverandering speelt de gedragsintentie de grootste rol, gedragsintentie zegt in welke mate iemand echt van plan is bepaald gezond gedrag te gaan vertonen (van Vuuren, et al., 2016). Als een medewerker van plan is dit gedrag te gaan vertonen omdat de medewerker dit zelf wil, dit denkt te kunnen en de juiste steun van zijn omgeving krijgt, dan kan er gedragsverandering plaats vinden (van Vuuren, et al., 2016).

De organisatie en omgeving heeft veel invloed op dit proces. De werkgever kan de eigen regie versterken, interventies faciliteren en het stimuleren van groepsgevoel zodat de medewerkers elkaar kunnen motiveren. Zowel individuele als organisatorische factoren beïnvloeden het kunnen nemen van eigen regie. Het model eigen regie op gezondheid dat is ontwikkeld kent twee invalshoeken. Ten eerste de linker- en rechterzijde van het model, dit toont de tweedeling aan in de individuele en organisatorische factoren die beide van invloed zijn op de eigen regie van de medewerkers (van Vuuren, et al., 2016). Ten tweede tonen de boven- en onderkant van het model de andere tweedeling aan, het verschil tussen zichtbare en niet zichtbare factoren. De tweedelingen zijn weergegeven in figuur 3 ter verduidelijking. De variabelen in het model zijn niet te benaderen als elkaar uitsluitende of opeenvolgende fasen. Het is alleen te benaderen als aspecten die samen bepalen of de medewerkers in staat zijn tot het nemen van eigen regie over hun gezondheid en vitaliteit (van Vuuren, et al., 2016).



*Figuur 3: Tabel invalshoeken van het eigen regie model (van Vuuren, et al., 2016)*

Het model dat centraal staat in dit onderzoek is het model eigen regie op gezondheid van van Vuuren, et al. (2016), dit model is weergeven in figuur 4. In het model staan vier kwadranten die de eigen regie in vitaliteit beïnvloeden. Binnen de vier kwadranten wordt nog onderscheid gemaakt in verschillende aspecten van de medewerker of de organisatie. Vermogen gaat om het kunnen (ik kan). Houding gaat over het bewustzijn van het belang van de eigen regie in vitaliteit (ik ben bewust), maar houding gaat ook over dat gedrag daadwerkelijk te willen laten zien (ik wil) en tot slot over het durven laten zien van het gedrag (ik durf). Faciliteiten gaat over de informatie (ik ben geïnformeerd) en de maatregelen (ik krijg mogelijkheden) die de organisatie onderneemt om de vitaliteit te bevorderen. Tot slot gaat cultuur over de ruimte die de medewerkers krijgen om de vitaliteit te mogen laten zien, een milieu waarin de medewerkers ook daadwerkelijk aandacht aan vitaliteit mogen besteden (ik mag). Het zijn dus in totaal zeven factoren voor een goede vitaliteit, vier van de medewerker zelf en drie van de organisatie (van Vuuren, et al., 2016). In de volgende paragrafen worden de kwadranten nader uitgelegd.



*Figuur 4: eigen regie model (van Vuuren, et al., 2016)*

* + 1. Vermogen

Vermogen gaat over het kunnen. Kunnen heeft betrekking tot de verwachting die een medewerker heeft van zichzelf. Het gaat over de mate waarin iemand in staat is bepaald gedrag uit te voeren. Dit noem je ook wel de ‘self-efficiacy’, het is de overtuiging die iemand heeft over zijn kunnen, als iemand genoeg overtuiging heeft kan hij invloed uitoefenen op gebeurtenissen (Bandura, Freeman & Lightsey, 1999). Het vermogen wordt bepaald door de eigen beoordeling of de medewerker beschikt over de juiste capaciteiten en of hij fysiek en mentaal in staat is tot het kunnen. Ook de werk-privé balans is een belangrijk onderwerp binnen het vermogen. Niet alleen de werkomgeving speelt een rol in de vitaliteit, hoe de medewerker omgaat met gezondheid in zijn privéleven bepaalt veel over het vermogen en de motivatie om de regie te nemen over vitaliteit. Een organisatie kan de medewerker niks opdragen over hoe om te gaan met gezondheid en vitaliteit in zijn vrije tijd. Wel kan de organisatie een bewustzijn creëren waardoor vitaliteit belangrijker bevonden wordt door de medewerkers. Het vermogen begint bij het bewustzijn dat de medewerker het ook daadwerkelijk kan, het bewustzijn is niet alleen belangrijk voor de houding, maar ook voor het vermogen (van Vuuren, et al., 2016).

* + 1. Houding

Houding gaat om bewustwording. De medewerker moet bewust zijn van het feit dat en waarom het van belang is om vitaal te zijn. Zoals eerder beschreven speelt gedragsverandering een rol. Als een medewerker zich bewust is van het belang van vitaliteit, is gedragsverandering nodig om de houding dusdanig te veranderen zodat de vitaliteit verhoogt kan worden. Bijvoorbeeld door te stoppen met roken of meer te gaan sporten. Dit komt ook naar voren in het health belief Model van Rosenstock (1974) (in van Vuuren, et al., 2016). In het health belief model wordt ervanuit gegaan dat mensen bepaald gedrag gaan vertonen als zij denken dat ze vatbaar zijn voor een gezondheidsrisico (van Vuuren, et al., 2016). Als voordelen van een goede vitaliteit groter zijn dan de risico’s die worden waargenomen zullen mensen hoogstwaarschijnlijk hun gedrag gaan veranderen.

Ook heeft de houding te maken met willen, dit gaat over intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie verwijst naar het doen van een activiteit omdat deze activiteit op zich iemand aantrekt. Bijvoorbeeld de activiteit interessant, leuk of uitdagend is. Als je binnen je werk regelmatig sociaal contact hebt en dit is iets dat jou motiveert in je werk dan is dit intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie komt van binnenuit in tegenstelling tot extrinsieke motivatie wat van buitenaf komt (van Vuuren, et al., 2016). Een voorbeeld van extrinsieke motivatie zijn arbeidsvoorwaarden zoals loon of een auto van de zaak.

Tot slot gaat de houding over durven. Autonomie en het herkennen van kansen zijn hier voorbeelden van. Niet alleen het herkennen is van belang, ook het doorzettingsvermogen is cruciaal. Het proactief herkennen van de kans, er vervolgens naar handelen en doorgaan tot het gelukt is. Het gaat over proactief op zoek gaan naar verbeterpunten van je vitaliteit en deze dan ook nastreven (van Vuuren, et al., 2016).

* + 1. Cultuur

Cultuur zegt iets over mogen. Zoals eerder beschreven gaat eigen regie ook over gedragsverandering. Sociale normen, waargenomen gedrag van anderen en directe druk of steun van de omgeving zijn van belang om gezondheidsgedrag te vertonen (van Vuuren, et al., 2016). Het is belangrijk dat een organisatie een cultuur heeft waarin de sfeer heerst dat je gedrag mag laten zien. Vitaliteit moet ruimte krijgen binnen de werkomgeving. De medewerkers moeten een omgeving ervaren waar ze eigen regie mogen nemen in hun vitaliteit. Door een cultuur waar dit mag en gestimuleerd wordt kunnen medewerkers hun eigen waarden ontwikkelen die bijdragen tot het bereiken van een goede vitaliteit (van Vuuren, et al., 2016).

* + 1. Faciliteiten

De faciliteiten gaan over hoe de medewerkers worden geïnformeerd over het beleid en de activiteiten die de organisatie faciliteert op gebied van vitaliteit. Uit onderzoek blijkt dat veel organisaties al veel bezig zijn met activiteiten omtrent vitaliteit. De organisaties zouden nog veel meer kunnen halen door de bekendheid van deze activiteiten te vergroten (van Vuuren, et al., 2016). Het hebben van de maatregelen is stap 1, stap 2 is de bekendheid van de maatregelen. Je moet na stap 1 ook stap 2 voltooien om bij stap 3 te komen, dit is het einddoel. Stap 2 is even belangrijk als stap 1. Daarom is het van belang voor organisaties om hun medewerkers te informeren over het belang van de maatregelen en hun deelname hieraan.

Ook gaat de factor faciliteiten over het krijgen van mogelijkheden. Veel organisaties bieden zoals eerder genoemd verschillende activiteiten en maatregelen aan. Uit onderzoek blijkt dat dit soort activiteiten ook daadwerkelijk bijdragen aan de vitaliteit van de medewerkers (van Vuuren, et al., 2016). Ook verhoogt het de productiviteit op het werk en het ziekteverzuim kan verlaagd worden. De deelname aan deze activiteiten is vaak matig. Het zijn vaak dezelfde mensen die zich aanmelden voor dit soort activiteiten. Zoals eerder beschreven is het informeren van medewerkers deel van het probleem. Maar toch is het belangrijk om passende activiteiten te implementeren voor vitaliteit (van Vuuren, et al., 2016). Wel komt het vaak voor dat de deelname bescheiden blijft, daarom is het verstandig om echt passende maatregelen te bedenken voor de betreffende organisatie en hiernaast een goede vorm van communicatie te bedenken.

* 1. Positieve gezondheid

Machteld Huber (2021) is de grondlegger van het gedachtegoed ‘positieve gezondheid’, zie figuur 5. Het is oorspronkelijk ontworpen om te implementeren in de huisartsenbranche, om een positieve manier te vinden om met zieke mensen om te gaan. Uiteindelijk is het een theorie die past in elke omgeving, ook op de werkvloer. Oorspronkelijk gaat het over het feit dat mensen niet alleen hun aandoening zijn, ze zijn meer dan dat. Binnen de zorg wordt te veel gefocust op de aandoening of ziekte en hoe je dit kan verhelpen (Huber, van den Brekel-Dijkstra & Jung, 2021). Positieve gezondheid kiest er voor dit van een ander oogpunt te bekijken. Het accent wordt gelegd op de mensen zelf, hun veerkracht en op het betekenisvolle in hun leven. Positieve gezondheid heeft raakvlakken met vitaliteit. Positieve gezondheid is uitgewerkt in zes dimensies. Door de brede benadering en bredere kijk op gezondheid kunnen de medewerkers beter om gaan met fysieke, emotionele en sociale uitdagingen. Het nemen van eigen regie is een belangrijk focusgebied van positieve gezondheid (Huber, et al., 2021). Een spinnenwebdiagram is ontworpen waardoor mensen met een test in kaart kunnen brengen hoe zij hun gezondheid/vitaliteit ervaren. In figuur 5 is het model weergegeven (Huber, et al., 2021).

De zes pijlers van positieve gezondheid zijn (Huber, et al., 2021):

* Lichaamsfuncties – ik voel me gezond en fit
* Mentaal welbevinden – ik voel me vrolijk
* Zingeving – ik heb vertrouwen in mijn eigen toekomst
* Kwaliteit van leven – ik geniet van mijn leven
* Meedoen – ik heb goed contact met andere mensen
* Dagelijks leven – ik kan goed voor mezelf zorgen

Zoals eerder beschreven is de theorie van positieve gezondheid afkomstig uit de huisartsenbranche maar is het overgewaaid naar het bedrijfsleven. Het focust zich niet op wat men niet meer kan, maar op wat men wel nog kan. Positieve gezondheid kan de vitaliteit van medewerkers verbeteren en de duurzame inzetbaarheid vergroten. Positieve gezondheid helpt focus te leggen op de sterke punten van de medewerker, dit draagt bij aan het werkplezier (Huber, et al., 2021). Doordat positieve gezondheid zich focust op wat wel kan, wordt meer perspectief gecreëerd waardoor een gelijkwaardig en positief gesprek plaatsvindt. In dat gesprek is meer sprake van samenwerking tussen werkgever en medewerker om het beste eindresultaat te behalen. De medewerker krijgt door deze gesprekken het gevoel dat de werkgever investeert in hun gezondheid, er komt meer transparantie (Huber, et al., 2021). Ook kan deze manier van gesprekken voeren ervoor zorgen dat de medewerkers meer opbloeien doordat ze beter in hun vel zitten met een positieve instelling. ‘Zingeving is de sterkste gezond makende kracht. Werk dat als zinvol beleefd wordt, zorgt voor voldoening en bevordert daarmee de gezondheid’ (Huber, et al., 2021).

Het model positieve gezondheid kan je niet los van de omgevingsfactoren zien. Het staat in verbinding met verschillende theorieën. Factoren zoals cultuur, faciliteiten en maatschappelijke omgeving hebben invloed op de medewerker, hoe die zich voelt en in hoeverre die in staat is eigen regie te nemen (Huber, et al., 2021). Er is een samenhang tussen het model positieve gezondheid van Huber en het eigen regie model van van Vuuren, et al. (2016). Het is belangrijk dat medewerkers door hebben dat gezondheid een onderdeel is van de organisatiecultuur, de medewerkers die zich hiervan bewust zijn scoren beter op eigen regie.

* 1. Duurzame inzetbaarheid: het huis van werkvermogen

Zoals eerder vernoemd in paragraaf 2.1 hangen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid nauw samen. Ook al focust dit onderzoek zich op vitaliteit, duurzame inzetbaarheid blijft een belangrijk begrip. Werkvermogen is een belangrijk onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Vandenbroeck, et al. (2018) Beschrijft werkvermogen als ‘hoe goed iemand zowel geestelijk als lichamelijk zijn eigen werk kan doen’ (Vandenbroeck, Daenen, Delvaux, Boonen, Aerts, & Godderis, 2018). De Finse professor Juhani Ilmarinen heeft onderzoek gedaan naar werkvermogen omdat Finland eerder dan andere landen te maken kreeg met een vergrijzende beroepsbevolking. Ilmarinen kwam erachter dat werkvermogen een belangrijke basis is voor medewerkers om vitaal te zijn tijdens hun loopbaan (van Rossum, ZD). Werkvermogen verwijst volgens Vandenbroeck, et al. (2018) naar de mate waarin men mentaal en fysiek in staat is om het werk uit te voeren. Dit wordt beïnvloed door zowel individuele kenmerken als organisatie eisen, een stabiel evenwicht hierin is cruciaal om tot een goed werkvermogen te komen (Vandenbroeck, et al., 2018). Het is bevorderend voor een organisatie te investeren in werkvermogen omdat het een positief effect heeft op het voorkomen van uitval en arbeidsongeschiktheid, medewerkers blijven langer gezond en ervaren meer werkplezier (van Rossum, ZD). Om dit goed in beeld te brengen heeft Ilmarinen het huis van werkvermogen ontworpen, zie figuur 6. Het huis staat symbool voor het werkvermogen en wat ervoor nodig is om tot een evenwichtig werkvermogen te komen. In het huis bevindt het werkvermogen zich in het dak en hieronder ondersteunen vier verdiepingen het dak. (Vandenbroeck, et al., 2018)

De begane grond staat voor gezondheid. Hiermee wordt zowel de lichamelijke gezondheid als de psychische gezondheid bedoeld. Het huis is gebouwd op het fundament gezondheid en is eigenlijk de start voor een goed werkvermogen (van Rossum, ZD).

De eerste verdieping staat voor competenties. Hiermee wordt de bekwaamheid bedoeld die de medewerker moet hebben om zijn taken uit te voeren, die bekwaamheid ontstaat uit kennis over de functie, vaardigheden die nodig zijn en de houding van de medewerker. Functies veranderen, hierdoor moeten competenties ook blijven door ontwikkelen, zodra competenties niet meer aansluiten aan de functie kunnen er gezondheidsproblemen ontstaan, je ziet dat elke verdieping effect heeft op elkaar en in verband staat (van Rossum, ZD).

De tweede verdieping omvat de normen en waarden van de medewerker. Hieronder valt de houding en motivatie van de medewerker, die worden aangestuurd door de normen en waarden. De normen en waarden van alle medewerkers dragen bij aan de cultuur van de organisatie. Het beschrijft de diepe drijfveren zoals respect, waardering en rechtvaardigheid. Gemeenschappelijke normen en waarden kunnen zorgen voor binding, dit kan zijn tussen collega’s maar ook tussen de medewerker en de organisatie. Door die gemeenschappelijke waarden versterken collega’s en de organisatie elkaar. Ook beïnvloeden de waarden van de medewerker het vermogen om te leren, wat weer terugleidt naar de eerste verdieping (van Rossum, ZD).

De derde en tevens laatste verdieping is werk gerelateerd, het omvat de omstandigheden, de taakinhoud en -eisen en management/leiderschap. Goede omstandigheden zijn cruciaal voor een goed werkvermogen, de organisatie moet veilig zijn en de omstandigheden gezond. De inhoud van een functie moet in evenwicht zijn, het moet passen bij de hoeveelheid uren die een medewerker werkt. Het management en leidinggevenden hebben een belangrijke positie omdat zij het werkvermogen van medewerkers kunnen beïnvloeden (van Rossum, ZD)

Factoren buiten de werkomgeving hebben ook invloed op werkvermogen. Denk aan sociale factoren zoals familie en vrienden, maar ook breder zoals bekenden en de maatschappij. De uitdaging in dit vraagstuk is het in evenwicht houden van de verdiepingen van het huis van werkvermogen. De organisatie is samen met zijn medewerkers verantwoordelijk voor het streven naar dit evenwicht tijdens de hele loopbaan van de medewerkers (van Rossum, Z.D.). Net zoals vitaliteit is werkvermogen voor elke medewerker maatwerk, iedereen heeft een ander pakket aan functie, normen en waarden, competenties, gezondheid en sociale factoren.



*Figuur 6: Het huis van werkvermogen van Ilmarinen (van Rossum, Z.D)*

# Conceptueel model

Onderstaand model is de schematische weergave van de problematiek die in dit onderzoek onderzocht wordt. Onderaan is de afhankelijke variabele ‘vitaliteit te zien. Die is onderaan geplaatst om te laten zien dat om vitaal te kunnen zijn je eerst eigen regie moet hebben. Eigen regie is de onafhankelijke factor die bestaat uit vier variabelen; houding, vermogen, cultuur en faciliteiten. Dit model is de leidraad van dit onderzoek die is voortgekomen uit de beschreven literatuur, deze staat beschreven in hoofdstuk 2: Theoretisch kader.



1. Methodische verantwoording

In het vorige hoofdstuk stond het conceptueel model weergegeven, deze is tot stand gekomen uit het theoretisch kader die in hoofdstuk 2 te vinden is. In dit onderzoeksrapport is gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode. De variabelen uit het conceptueel model vormen samen de deelvragen die je kunt lezen in hoofdstuk 1: inleiding. Met kwalitatief onderzoek worden de variabelen uit het conceptueel model getoetst, en kan er uiteindelijk antwoord gegeven worden op de hoofd- en deelvragen.

* 1. Type onderzoek

In dit onderzoeksrapport is gekozen voor kwalitatief onderzoek gekozen om de diepte in te kunnen gaan met de respondenten en omdat dan meer betekenis gegeven wordt aan de inhoud (Verhoeven, 2018). In de huidige situatie van de gemeente Goirle was aandacht nodig voor de verhalen van de medewerkers, er moest diep in gegaan worden op de realistische context en meningen van de medewerkers. Om de data te verzamelen is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Bij semigestructureerde interviews wordt vooraf een vragenlijst vastgesteld, maar tijdens het interview kan de onderzoeker flexibel inspelen op de respondent. De onderzoeker kan doorvragen en de respondent kan alles zeggen en vragen wat hij wil (Verhoeven, 2018). De interviews zijn gestructureerd aan de hand van een topiclijst en een vooraf opgestelde vragenlijst (bijlage 1), deze zijn ontstaan uit het theoretisch kader. Er is gekozen voor individuele interviews, tussen één respondent en de onderzoeker. Tijdens de individuele interviews kan open en anoniem gesproken worden over wat de medewerkers vinden en nodig hebben op het gebied van eigen regie in vitaliteit.

Naast dat het onderzoek kwalitatief is, is het ook een deductief onderzoek. Hierbij komt het onderzoek tot stand aan de hand van bestaande theorieën en modellen (Verhoeven, 2018). Dit is in dit onderzoek het geval omdat vooraf gekeken is naar de achterliggende theorie, verwachtingen zijn hierdoor gevormd. Het model dat gebruikt is voor dit onderzoek, het eigen regie model van van Vuuren (2016) is de rode draad van dit onderzoek, en is al vaker gebruikt voor het toetsen van dit vraagstuk. Het onderzoek is ook deels inductief, wat betekent dat gaandeweg het onderzoek een theorie gevormd wordt (Verhoeven, 2018). Het onderzoek is aangepast aan de vraag van de gemeente Goirle. Gaandeweg wordt er nagegaan of de theorie waar is en of de vraag op de juiste manier wordt getoetst.

* 1. Procedure en respondenten

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestaat uit alle medewerkers van de gemeente Goirle, dit zijn op 31 januari 2022 162 medewerkers. De gemiddelde leeftijd van de onderzoekspopulatie is 49 jaar oud, in figuur 7 zie je de beztting naar leeftijd en geslacht weergeven in een grafiek. In totaal werken 50 mannen en 112 vrouwen bij de gemeente Goirle, in figuur 8 zie je een duidelijke cirkeldiagram van de man-vrouw verdeling.



Figuur 7: Bezetting naar leeftijd en geslacht



*Figuur 8: man-vrouw verdeling*

Bij het uitzoeken van de onderzoeksgroep is niet gekeken naar geslacht, de man-vrouw verdeling is scheef, er zijn 8 vrouwen geintervieuwd en 2 mannen. Wel is gekeken naar leeftijd, de gemiddelde leeftijd van de respondenten is46,8 jaar, de jongste respondent is 36 en de oudste is 58. De leeftijd en geslacht verdeling van de respondenten komt redelijk overeen met de verdeling van de onderzoekspopulatie. Bij het selecteren van de respondenten is ook gekeken naar verschillende functies. De gemeente goirle heeft vier domeinen, bedrijfsvoering, fysiek, sociaal en publiek. Uit elk domein zijn twee respondenten afkomstig. Naast deze acht respondenten afkomstig uit de domeinen is één respondent afkomstigt uit ‘team strategie’ en is nog één extra respondent geinterviewd uit domein bedrijfsvoering die lid is van team P&O. Binnen deze tien respondenten is één respondent manager van een domein en dus MT-lid, is één respondent die lid is van de OR en een teamleider. In figuur 9 zie je een schematische weergave van de functies van de respondenten.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Respondent  | Domein/ team  | Extra  |
| 1 | Fysiek  | OR |
| 2 | Fysiek  |  |
| 3 | Bedrijfsvoering  | P&O |
| 4 | Bedrijfsvoering  |  |
| 5 | Bedrijfsvoering  |  |
| 6 | Publiek  | MT |
| 7 | Publiek  |  |
| 8 | Sociaal  | Teamleider |
| 9 | Sociaal  |  |
| 10 | Team strategie  | Strategie  |

*Figuur 9: functies respondenten*

De respondenten zijn telefefonisch benaderd om de kans op reactie te vergroten. Voor elk interview was een uur ingepland. Voordat het interview begon kregen de respondenten een papier te lezen waar ten eerste het eigen regie model van van Vuuren (2016) op stond, daarna volgde de gehanteerde definitie van vitaliteit en eigen regie (bijlage 2). Hierna stonden de zeven deelgebieden weergegeeven met een korte uitleg (ik kan, ik ben bewust, ik wil, ik durf, ik mag, ik ben geinfomeerd en ik krijg mogelijkheden), zo werd duidelijk hoe de interviews gestructureerd waren. Na het tonen van de informatie werd door de onderzoeker gevraagd of het interview opgenomen mocht worden en er werd uitgelegd dat het gesprek anoniem blijft. Tot slot werd verteld dat het ongeveer 21 vragen zijn waarop doorgevraagd kon worden.

De interviews zijn afgenomen in de maand januari. Vijf fysiek in het gemeentehuis van de gemeente Goirle, en vijf online via microsoft teams. De vijf gesprekken die gevoerd zjin in het gemeentehuis zijn gevoerd in een afgesloten kamer. Het is van belang een interview in een rustige en geluidsdichte ruimte te voeren, zodat de respondenten open en eerlijk antwoord kunnen geven. Alle interviews zijn opgenomen na toestemming van de respondent. De interviews duurde gemiddeld 52 minuten. De namen van de respondenten blijven ten alle tijden anoniem, ook zullen gegevens zoals geslacht, leeftijd en functie niet aan een respondent gekoppeld worden zodat niet te achterhalen is over welke medewerker het gaat. De transcripten staan niet in volgorde zoals in figuur 9, namen in de transcripten zullen geanonimiseerd worden. De transcripten (bijlage 4) worden niet openbaar gemaakt, alleen de onderzoeker en de onderwijsinstelling zal deze kunnen inzien.

* 1. Meetinstrumenten

Het meetinstrument dat gebruikt is in dit kwalitatieve onderzoek is de topiclijst (bijlage 1). De topiclijst is aan de hand van de variabelen uit het conceptueel model opgesteld die uit de theorie is voortgekomen. De afhankelijke variabele is vitaliteit, de onafhankelijke variabele is eigen regie bestaande uit vermogen, houding, cultuur en faciliteiten. Ten eerste is rekening gehouden met het domein waar de respondenten uit afkomstig zijn, zodat uit elk domein twee respondenten afkomstig zijn, ten tweede is gekeken naar leeftijd en naar extra factoren zoals OR-lid en MT-lid. Verder is afgesproken dat de respondenten anoniem blijven zodat sociaal wenselijke antwoorden vermeden worden.

Eerst werd de afhankelijke variabele vitaliteit bevraagd aan de hand van een aantal algemene vragen. Er werd gevraagd wat de respondenten onder vitaliteit verstaan, hoe vitaal ze zelf zijn en hoe ze vitaliteit zien binnen de organisatie. De onafhankelijke variabele vermogen wordt bevraagd aan de hand van het deelonderwerp ‘ik kan’. Bij dit deel van het interview werd ingegaan op de vitaliteit van de medewerkers zelf, hoe gezond ze leven en hoeveel ze hiermee bezig zijn. Ook werd gevraagd wat ze idealiter nodig hebben om de eigen regie te kunnen nemen en of zij deze capaciteiten bezitten. De tweede onafhankelijke variabele houding wordt bevraagd door de deelonderwerpen ‘ik ben bewust’, ‘ik wil’ en ‘ik durf’. De derde onafhankelijke variabele cultuur wordt bevraagd door het deelonderwerp ‘ik mag’. Tot slot wordt de onafhankelijke variable faciliteiten bevraagd aan de hand van de deelonderwerpen ‘ik ben geinformeerd’ en ‘ik krijg mogelijkheden’. Hierin werd gevraagd hoe de medewerkers aandacht aan vitaliteit binnen de organisatie ervaarde en wat zij nodig hebben om eigen regie te nemen en hun vitaliteit te verbeteren.

Naar aanleiding van de topiclijst is een vragenlijst opgesteld met 21 vragen. Hierdoor bleef het interview half gestructureerd en zijn in alle interviews ongeveer 21 vragen hetzelfde. De topiclijst en vragenlijst zijn afkomstig van de relevante literatuur die beschreven staat in hoofdstuk 2: Theoretisch kader. Verder is op de antwoorden van de respondenten doorgevraagd door de onderzoeker om interessante informatie uit te diepen. Het aanhouden aan de topiclijst draagt bij aan de verhoging van de betrouwbaarheid. Ook door het opnemen en vervolgens het transcriberen van de interviews draagt hieraan bij, het is te controleren. Het onderzoek is herhaalbaar en zou in elke organisatie uitgevoerd kunnen worden. Door het interview te structureren aan de hand van een topiclijst en vooropgestelde vragen (bijlage 1) wordt ervoor gezorgd dat het onderzoek valide is. Dit komt doordat de onderzoeker zich aan de relevante begrippen houdt en dit voorkomt systematische fouten. De vragenlijst is gecontroleerd door een docent en de stagebegeleider, ook een aantal mede studenten hebben de vragenlijst doorgenomen. Na het verwerken van de feedback is de definitieve vragenlijst ontstaan. Naast de vragenlijst is een checklist gehouden van een eerder uitgevoerd onderzoek met de zelfde afhankelijk- en onafhankelijke variabelen.

* 1. Analyses

De informatie die in de interviews besproken is, is opgenomen en zorgvuldig getranscribeerd. De gegevens die in de transcripten (bijlage 4) uitgeschreven staat is geanalyseerd door middel van verschillende codeerwijzen. Als eerste is het open gecodeerd, gevolgd door axiaal coderen en tot slot selectief coderen. Bij het open coderen zijn de transcripten doorgelezen en zijn de relevante zinnen, woorden of stukken tekst gemarkeerd, de relevante citaten zijn opgenomen in een excel bestand waaraan een label gehangen is. Bij het axiaal coderen zijn de labels specifieker genoemd en geplaatst in categorieen. Hierdoor krijgen verschillende gegevens eenzelfde sublabel. Tot slot is selectief gecodeerd hierbij is een codeboom gemaakt waarin relaties tussen de informatie duidelijk worden (bijlage 3). Ook zijn frequenties aan de thema’s gehangen waardoor uiteindelijk conclusies getrokken kunnen worden over de resultaten.

# Resultaten

Het doel van dit hoofdstuk is zorgen dat het verhaal van de respondenten op een goede manier verteld wordt en dat het een beeld schetst van de huidige situatie in de organisatie omtrent eigen regie in vitaliteit. Aan de hand van de selectieve codering zijn de analyses gedaan die geleid hebben tot de codeboom die is bijgevoegd in bijlage 3. De resultaten die uit de analyse zijn voortgekomen zullen objectief besproken worden, en worden verduidelijkt aan de hand van citaten uit de transcripten (bijlage 4). Het hoofdstuk zal gestructureerd zijn aan de hand van de thema’s waar later de deelvragen mee beantwoord kunnen worden. In hoofdstuk 6: conclusie zal antwoord gegeven worden op de hoofd- en deelvragen.

## Vitaliteit

### 5.1.1 Betekenis vitaliteit

De eerste vraag die tijdens de interviews is gesteld is de algemene vraag wat de respondenten onder vitaliteit verstaan. Deze vraag is van belang om te kijken in hoeverre het begrip vitaliteit leeft binnen de gemeente Goirle. Hier zijn veel verschillende interpretaties over uitgesproken. Het woord vitaliteit werd het meest geassocieerd met het woord ‘gezondheid’, meer dan de helft van de respondenten benoemt dit. Na het woord gezondheid komt het woord energie ook vaak aanbod, een medewerker is vitaal als die energie heeft om zijn werk uit te voeren. Naast deze twee woorden wordt ook de scheiding tussen fysiek en mentaal vaak benoemd. Veel respondenten vinden vitaliteit een belangrijke vereiste in het leven en vinden dat het veel invloed heeft in het dagelijkse werk. Naast de onderwerpen die het vaakst benoemd zijn werden onderwerpen zoals flexibel zijn, gemotiveerd zijn, in balans zijn en goed in je vel zitten ook genoemd.

### 5.1.2 Hoe vitaal zijn de medewerkers?

De volgende vraag die gesteld is gaat over de vitaliteit van de medewerkers zelf, in welke mate ze zichzelf vitaal vinden. Deze vraag is gesteld om een beter beeld te krijgen van hoe vitaal de medewerkers daadwerkelijk zijn. De reacties op deze vraag zijn uiteenlopend. Ten eerste is er een groep van drie respondenten die zeggen niet vitaal genoeg te zijn, vervolgens is er één respondent die zichzelf heel vitaal vindt. Hiertussen is er een groep van vier respondenten die zichzelf gemiddeld vitaal vindt en tot slot zijn er twee respondenten die zichzelf vitaal genoeg vinden. Over dit onderwerp wordt verder nog gezegd dat sommige sociaal contact nodig hebben om zichzelf vitaal te voelen. Ook de situatie van het thuiswerken en COVID-19 wordt vaak genoemd als reden dat de respondenten zich momenteel minder vitaal voelen, een tweede reden hiervoor is de werkdruk die sommige respondenten ervaren.

\

### 5.1.3. Verantwoordelijkheid vitaliteit

Om te inventariseren hoe medewerkers vitaliteit zien in de organisatie is de vraag gesteld bij wie of wat de verantwoordelijkheid van hun vitaliteit ligt. De meeste zeggen dat de verantwoordelijkheid in de basis bij de medewerkers zelf ligt. Van deze groep zei bijna iedereen dat de organisatie een belangrijke verantwoordelijkheid heeft in het ondersteunen van de medewerkers hierin.

Veel respondenten gaan dieper in op deze vraag, de lijn tussen verantwoordelijkheid van de medewerker en de organisatie werd als dun beschreven, wanneer wordt het de verantwoordelijkheid van de organisatie is een vraag die de respondenten hebben. De lijn tussen vitaliteit in je werkomgeving en je privé-omgeving wordt ook genoemd. Respondenten vertellen dat je in je vrije tijd ook moet investeren in vitaliteit en dat de verantwoordelijkheid van de organisatie alleen geldt in de werkomgeving.

## Vermogen

### Capaciteiten eigen regie

Het tweede onderwerp is de variabele vermogen, de vraag werd gesteld welke capaciteiten een medewerker nodig heeft om eigen regie te kunnen nemen in zijn of haar vitaliteit. Het woord dat het meeste benoemd wordt is ‘durf’ hier bedoelen de respondenten mee dat je moet durven om eigen regie te nemen over je vitaliteit en dat je zelf aan de bel moet trekken als dit nodig. Verder wordt door een aantal respondenten benoemd dat een medewerker bewust moet zijn van het feit dat hij zelf regie kan nemen over zijn vitaliteit. Een aantal respondenten geven aan dat er motivatie nodig is om actie te ondernemen in je vitaliteit. Ook de woorden eigenaarschap, doorzettingsvermogen en pro-activiteit worden regelmatig genoemd. Tot slot is er een deel die zelfkennis benoemt. De aspecten ik ben bewust, ik wil en ik durf die de variabel houding representeren kwamen hier al naar voren.

Een stuk of drie respondenten koppelen vermogen dit aan de cultuur. Ze benoemen het belang van vertrouwen en respect in elkaar, in collega’s en leidinggevenden. Een respondent benoemt uit eigen ervaring het belang van jezelf kwetsbaar opstellen. Na de vraag welke capaciteiten volgens de respondenten van belang zijn om eigen regie te nemen in hun vitaliteit, stelde de onderzoeker de vraag of de respondent zelf deze capaciteiten bezit. Bijna alle respondenten geven aan deze capaciteiten te bezitten. Sommigen benadrukte hierbij dat ze dit in de afgelopen jaren geleerd hebben door situaties of zelfreflectie. Anderen geven aan dat hun persoonlijke karaktereigenschappen soms in strijd zijn met het hebben of ontwikkelen van de capaciteiten.

### Fysieke vitaliteit

Om een beeld te krijgen hoe de respondenten zelf werken aan hun vermogen om vitaal te zijn, zijn er ten eerste vragen gesteld over wat ze doen voor beweging, voeding en ontspanning. Alle respondenten geven aan in hun vrije tijd te wandelen of te sporten. Een tweetal respondenten geeft aan in hun functie veel beweging te hebben. Een ander tweetal respondenten geven aan graag een betere conditie te hebben. Twee respondenten geven aan door blessures niet actief te kunnen sporten Een stuk of drie respondenten geven aan dat een zittend beroep funest is voor de fysieke vitaliteit.

Alle respondenten zijn actief met voeding bezig. Over het algemeen zeggen alle respondenten dat ze gezond eten. Verschillende diëten worden genoemd; vet- en zoutarm, koolhydraatarm en een respondent die actief aan het lijnen is. Ook wordt vaak benoemd dat respondenten gezond en vers eten omdat ze het belangrijk vinden dat hun kinderen gezond zijn. Verder zijn er respondenten die benoemen dat ze soms te veel snoepen, ook zegt een viertal respondenten dat ze van een wijntje en een borrel houden in het weekend. Ook door bepaalde gezondheidskwalen van gezinsleden wordt het dieet van een aantal respondenten aangepast. Eén respondent is van mening dat een organisatie niet heel veel ruimte heeft om de voedingsgewoonten van de medewerkers te beïnvloeden.

Over ontspanning zeggen veel respondenten dat sport niet alleen beweging is voor hen maar ook ontspanning. Andere respondenten zeggen dat ze vrijwilligerswerk doen bij een sportclub. Tot slot zeggen een aantal respondenten dat ze ontspanning halen uit sociale contacten.

### Mentale vitaliteit

Om in beeld te krijgen wat het vermogen is van de respondenten om eigen regie te nemen in hun vitaliteit zijn er naast de vragen over de fysieke vitaliteit ook vragen gesteld over de mentale vitaliteit. De helft van de respondenten geeft aan in grote mate werkdruk te ervaren. Ze vertellen dat het voortkomt uit te veel werk, dat er een capaciteitstekort is en dat de lat heel hoog ligt. Een drietal respondenten geeft aan toe te zijn aan rust in de organisatie. Ook veel respondenten spreken over het missen van herstelmomenten. Hier bedoelen ze de momenten mee om af te schakelen, in een pauze, in de avond of het in weekend.

Over het onderwerp mentale vitaliteit hebben de respondenten veel verteld. Ook geven twee respondenten aan dat ze merken dat het werk mentaal zwaarder wordt naar mate ze ouder worden. Een groot deel van de respondenten verteld dat er meer werkdruk is door veranderingen in de organisatie. Dit gaat over de coronacrisis, de organisatieontwikkeling, de verbouwing en over het vertrek van de gemeentesecretaris. Deze onderwerpen komen vaak terug in de interviews. Ook geven respondenten aan dat bevlogenheid, drijfveren en de gemeentelijke branche een rol spelen in het feit dat ze werkdruk ervaren.

Zoals eerder aangegeven zeggen een aantal respondenten dat ze de werkdruk hoog ervaren, hierdoor hebben ze het idee dat de herstelmomenten te kort zijn, daardoor wordt de lijn tussen werk en privé dunner omdat ze hun werk mee naar huis nemen. Ze hebben de neiging om mailtjes in de avond te beantwoorden of lang over te werken. De meeste respondenten geven aan dat de werk privé balans over het algemeen goed is. De meeste respondenten geven aan dat de gemeente Goirle heel flexibel is met werktijden, je kan je eigen tijden indelen en de vrijheid hierin ervaren de respondenten als prettig.

## Houding

### Belang vitaliteit

Om te onderzoeken of de respondenten bewust zijn van het belang van vitaliteit voor zowel zichzelf als medewerker als voor de organisatie zijn hier een tweetal vragen over gesteld. De eerste vraag ging over de organisatie. De respondenten zeggen dat vitaliteit vooral zorgt voor productieve medewerkers in een organisatie. Verder zeggen ze dat het zorgt voor flexibele medewerkers en meer vreugde in de organisatie. Ook het verlagen van het verzuim zou kunnen komen door vitale medewerkers.

De tweede vraag gaat over het belang van vitaliteit voor een individu. De respondenten zeggen dat het belang van vitaliteit is dat je goede resultaten behaalt en dat je beter in je vel zit. Ook zeggen een drietal respondenten dat het belangrijk is voor je duurzame inzetbaarheid, om een gezonde loopbaan te hebben tot je pensioen. Ook kwam erkenning terug in de antwoorden, de respondenten zien een verband; als je vitaal bent, ben je productiever, dan kan je beter presteren en dan is er meer kans op het krijgen van erkenning.

### Ik ben bewust, ik durf en autonomie

Houding gaat ook over ‘ik ben bewust’, aan de ene kant geven ze aan bewust bezig te zijn met vitaliteit, maar aan de andere kant geven ze ook aan dat er valkuilen zijn en dat ze vooral op mentaal vlak niet altijd bewust goede keuzes maken over hun vitaliteit.

Een aantal respondenten geeft aan dat lef een belangrijke competentie is om eigen regie te kunnen nemen in vitaliteit. Ze voelen soms dat er een taboe is om je zwakte te laten zien terwijl ze aan de andere kant ook van mening zijn dat dit juist nodig is om op lange termijn vitaal te blijven.

Ook autonomie is een belangrijk deelonderwerp van de variabel houding. De meeste respondenten geven aan dat ze veel vrijheid voelen van de organisatie. Ze krijgen veel vertrouwen en verantwoordelijkheid en dit voelt als autonomie. De helft van de respondenten geeft aan veel autonomie te hebben in het werk, en een paar respondenten ervaren autonomie in kleine mate. Een ander paar respondenten geven aan te veel autonomie te krijgen, omdat ze soms kaders en verwachtingen missen. Bijna alle respondenten geven aan dat het erg cruciaal is om goed prioriteiten te kunnen stellen om het werk behapbaar te houden.

## Cultuur

### Rol directe collega’s

De eerste vraag over de variabel cultuur ging over de rol van de directe collega’s in elkaars vitaliteit. Bij deze vraag kwam naar voren dat samenwerken een grote rol hierin speelt, vooral op het gebied van werkverdeling. Ook zeggen de respondenten dat het belangrijk is dat het team voor elkaar klaar staat en goed voor elkaar zorgt. Voor elkaar klaar staan op werkgebied maar ook op persoonlijk gebied zodat er een open sfeer is binnen het team.

Deze antwoorden klinken natuurlijk ideaal, en de realiteit is anders. Door de ontwikkeling van de organisatie is er ook een grote taak voor de teams om te ontwikkelen, daardoor is er voor de teams nog veel werk om echt te acteren als zelfsturende teams.

### Sfeer binnen team

De overkoepelende sfeer van alle teams is te beschrijven als goed, open en betrokken. Iets wat de helft van de respondenten benadrukt is dat de feedback-cultuur ontbreekt. Doordat medewerkers de sfeer zo goed willen houden durven ze elkaar niet goed aan te spreken. Terwijl het aanspreken juist nodig is om zich als team te ontwikkelen. Verder geeft een tweetal respondenten aan afstand binnen hun team te voelen door het thuiswerken.

### Sfeer organisatie

Over de sfeer in de organisatie zijn de respondenten het eens. Als eerste zeggen ze bijna allemaal dat er veel werkdruk is, dat ze een afstand tot de leidinggevenden voelen en een afstand naar elkaar. Anderzijds vinden zeven respondenten dat de organisatie goed luistert naar hun wensen. Na doorvragen komt aan het licht dat de organisatie veranderd is sinds corona en de organisatieontwikkeling, dit verklaart de afstand.

Ook kwam sterk naar voren dat de respondenten een open cultuur missen, er hangt een sfeer waar iedereen een beetje langs elkaar gaat en het sociale contact mist. Een aantal respondenten zegt dat medewerkers elkaar niet aan durven te spreken, ze willen de sfeer goed houden. Daarnaast zeggen de respondenten dat er meer aandacht nodig is voor vitaliteit.

De respondenten merken dat er veel uitstroom is en dat dit ook bepalend is voor de sfeer, sommige denken dat er meer aan de hand is als veel waardevolle medewerkers ontslag nemen. Ook de uitval door ziekte wordt een aantal keer genoemd, bijna alle respondenten vinden dit een lastig onderwerp. Een vraagstuk dat speelt bij de respondenten is de vraag wanneer een medewerker bepaalde klachten moet aangeven en wanneer de organisatie deze klachten moet signaleren. Veel respondenten geven aan dat ze snel doorgaan over hun grenzen omdat ze niet willen toegeven dat er iets speelt. Een aantal respondenten denken ook aan de medewerkers die achterblijven in een team waar veel collega’s uitvallen, zij blijven met extra werk achter, is er sprake van een domino-effect?

Over de cultuur zijn er verschillende meningen, een aantal vinden dat je een familiecultuur absoluut niet moet willen, omdat mensen elkaar niet meer willen aanspreken vanwege de leuke cultuur. Een ander aantal mist de familiecultuur en vind dat deze terug moet komen, vroeger was het leuker.

## Faciliteiten

### Informatie over vitaliteit

Bij de vraag hoeveel informatie of uitleg de respondenten krijgen over vitaliteit zijn ze het bijna unaniem eens dat ze weinig tot geen informatie krijgen. Een tweetal respondenten benadrukt dat er geen beleid is over vitaliteit. De enige informatie die de respondenten krijgen is via intranet, bijvoorbeeld berichtjes over dat je moet wandelen in je pauze. Eén respondent geeft aan dat het misschien wel goed is om meer informatie te krijgen, de respondent zei dat het de kracht van herhaling is, dat mensen daardoor bewustwording creëren.

### Faciliteiten

Sommige respondenten vertellen over maatregelen die er vroeger waren maar die nu weg zijn, zoals fruit, fietsplan en de kantine. De helft van de respondenten denkt bij faciliteiten aan sta-zit bureaus en de ergonomische werkplek. Ook denkt de helft aan de R&O gesprekken die ze één keer per jaar voeren met hun leidinggevenden, tijdens dit gesprek wordt gepeild hoe het met de medewerkers gaat. Tot slot geven ook veel respondenten aan dat het wel welkom zou zijn dat de gemeente meer zou faciliteren op het gebied van vitaliteit.

## Overige

### Pauze cultuur

Over de pauzecultuur bij de gemeente Goirle hebben de respondenten veel gezegd. De helft van de respondenten geeft aan dat ze altijd aan hun bureau eten en dat hun collega’s dit ook doen. Sommigen nemen helemaal geen pauze als ze op kantoor aan het werken zijn. De respondenten geven aan dat ze van de organisatie veel ruimte, tijd en vrijheid krijgen op dit gebied, maar door de cultuur die er heerst en de hoeveelheid werk die gedaan moet worden nemen de medewerkers geen pauze.

### 5.6.1. Organisatieontwikkeling

De huidige organisatieontwikkeling die loopt in de organisatie werd ook vaak genoemd. Ongeveer de helft van de respondenten vindt de organisatieontwikkeling op zich goed. Een aantal vinden dat die te vroeg is gestart en veel respondenten zeggen dat ze in de wandelgangen weestand voelen, horen dat het onduidelijk is en dat er te veel veranderingen zijn.

# Conclusie

## Deelvraag 1: In hoeverre hebben de medewerkers van de gemeente Goirle het vermogen om eigen regie te nemen over hun vitaliteit?

Vermogen wordt in dit onderzoek gedefinieerd als ‘het kunnen’ wat gaat over de verwachting die een medewerker heeft van zichzelf. Het gaat over het fysiek en mentaal in staat zijn om vitaal gedrag te vertonen en de capaciteiten die iemand nodig heeft om de eigen regie te nemen in vitaliteit (van Vuuren, 2016). Een aantal belangrijke deelonderwerpen van houding kwamen aan het ligt bij de vraag over welke capaciteiten de respondenten nodig hebben om eigen regie te nemen over zijn vitaliteit. De woorden bewustzijn, wil en durf werden genoemd. Dit laat zien dat de medewerkers in beeld hebben wat ze nodig hebben, ook koppelde een aantal respondenten dit aan cultuur en hun werkomgeving, ze benoemen nadrukkelijk de rol van collega’s, leidinggevenden en de organisatie.

Over de fysieke vitaliteit van de respondenten kwamen veel dezelfde soort antwoorden. Ze zijn alle tien bezig met beweging, de ene helft door wandelen en de andere helft door actief sporten zoals voetbal en hockey. Met voeding zijn ze ook allemaal bewust bezig, de ene door gezond en vers te koken, de ander door een dieet aan te houden zoals vetarm of koolhydraatarm. Dit laat zien dat de medewerkers het belang van gezondheid inzien. De koppeling tussen privésfeer en werkomgeving werd gemaakt. De respondenten zien in dat een persoon in zijn privésfeer gezond moet leven om duurzaam inzetbaar te blijven tijdens de gehele loopbaan. Ze maken duidelijk dat er een rol is voor de organisatie om de medewerkers te ondersteunen in hun vitaliteit binnen de werkomgeving.

Een opvallend gegeven is dat bijna alle respondenten hoge werkdruk ervaren, werkdruk heerst in de organisatie. De oorzaak van deze werkdruk is de hoeveelheid werk, het werk is nooit af en er is een capaciteitstekort door de krappe formatie, moeilijke arbeidsmarkt en de hoge mate van uitstroom en uitval. Sommige respondenten zijn toe aan rust, ook in de vorm van herstelmomenten. Leeftijd en veranderingen in de organisatie zijn voor respondenten aanleiding tot meer stress en werkdruk. Er heerst een cultuur met veel werkdruk voor de gehele organisatie. De respondenten koppelen werkdruk aan de organisatie, de organisatie heeft veel invloed op de werkdruk en het enige wat ze er zelf aan kunnen doen is prioriteiten stellen en aan de bel trekken als het echt niet meer gaat.

Bij de variabel vermogen is te zien dat de respondenten zelf al snel koppeling maken met de andere variabelen houding, cultuur en faciliteiten. Dit laat zien dat de vier variabelen samen zorgen voor het in staat zijn tot het nemen van eigen regie. Het antwoord op de eerste deelvraag is dat de medewerkers in grote mate het vermogen hebben om eigen regie te nemen in hun vitaliteit. Vooral op fysiek vlak zorgen de respondenten goed voor zichzelf, ze willen zich graag inzetten voor de organisatie en zorgen daarom voor een goede fysieke gesteldheid. Op mentaal gebied is het moeilijker, de respondenten hebben de wil om hard te werken maar door veel verschillende factoren is sprake van hoge werkdruk. De medewerkers van de gemeente Goirle zijn loyaal en betrokken, ze werken hard. Om ze tegemoet te komen is het van belang dat de organisatie investeert in het verminderen van de werkdruk. De medewerkers hebben het vermogen om eigen regie te nemen in hun vitaliteit alleen hebben ze de andere variabelen nodig om dit te kunnen.

## Deelvraag 2: In hoeverre hebben de medewerkers van de gemeente Goirle de juiste houding om eigen regie te nemen over hun vitaliteit?

De tweede variabel houding gaat over het bewustzijn, de wil en de durf van medewerkers om eigen regie te nemen in hun vitaliteit. Hierbij gaat de wil over de motivatie en de durf over het doorzettingsvermogen en de autonomie (van Vuuren, 2016). Bij de variabel houding is onderzocht wat het belang is van vitaliteit voor een organisatie en een individu. De respondenten zeggen dat het belangrijk is voor een organisatie omdat de medewerkers productiever zijn en beter presteren, ook zeggen ze dat het ziekteverzuim hierdoor kan dalen. Voor een individu vinden de respondenten het van belang omdat ze dan zelf beter kunnen presteren en hierdoor meer kwaliteit kunnen leveren en meer erkenning krijgen van collega’s en organisatie. Ze leggen het verband tussen hun eigen houding en de invloed van collega’s en organisatie.

De respondenten ervaren een hoge mate van autonomie, soms is er te veel autonomie. De medewerkers hebben kaders en verwachtingen nodig anders is de vrijheid te veel. Vrijheid is positief volgens de respondenten maar doordat ze geen sturing en kaders hebben voelt het alsof ze te veel ruimte krijgen.

Het antwoord op de tweede deelvraag is dat de medewerkers in gemiddelde mate de juiste houding hebben om eigen regie te nemen over hun vitaliteit. Het bewustzijn van het belang van vitaliteit kan groter gemaakt worden door bijvoorbeeld de kracht van herhaling. De respondenten zijn bewust van het belang, maar handelen hier niet altijd naar. De wil om eigen regie te nemen in de vitaliteit is wel in grote mate aanwezig. De durf is een punt van kritiek, de medewerkers hebben veel autonomie, maar dit slaat soms door naar te veel vrijheid, ze missen kaders en verwachtingen. De potentie bij de medewerkers om de goede houding te hebben om eigen regie te nemen in hun vitaliteit is aanwezig, ze hebben de andere variabelen nodig om de houding aan te vullen.

## Deelvraag 3: In hoeverre zorgt de cultuur van de gemeente Goirle ervoor dat de medewerkers eigen regie kunnen nemen over hun vitaliteit?

De derde variabel, cultuur, gaat over het belang dat een organisatie een cultuur heeft waarin de sfeer heerst dat je vitaal gedrag mag laten zien. Vitaliteit moet ruimte krijgen binnen de werkomgeving. Binnen de teams speelt samenwerking een grote rol vooral om werk te verdelen en elkaar te helpen op werkgebied. Ook wordt klaar staan voor elkaar vaak benoemd op zowel werkgebied als persoonlijk gebied. De respondenten geven aan dat een open sfeer binnen een team van belang is en dat er nu vaak een gevoel van afstand is door verschillende factoren. Ook zien de respondenten het belang in van teamontwikkeling zodat ze beter op elkaar in kunnen spelen.

In tegenstelling tot de open sfeer die benoemd wordt in de teams, wordt er verteld dat de open sfeer in de organisatie mist. De respondenten zeggen dat de open sfeer cruciaal is om elkaar aan te spreken op gedrag. De sfeer die nu in de organisatie heerst is gesloten en individueel. Vroeger heerste er een familiecultuur in de organisatie. De organisatie is nu aan het veranderen naar een zakelijkere omgeving door onder andere COVID 19 en de organisatieontwikkeling. Veel medewerkers willen de familiecultuur behouden en hierdoor durven medewerkers elkaar niet aan te spreken omdat ze bang zijn dat de sfeer verpest wordt. Dit geld ook voor het aanspreken van elkaar op gebied van vitaliteit. De organisatie en zijn medewerkers willen dat hier meer over gesproken kan worden maar het veranderen naar een open sfeer is hiervoor cruciaal.

Het antwoord op de derde deelvraag is dan ook dat de cultuur de medewerkers belemmert in het nemen van eigen regie over hun vitaliteit. Alle medewerkers moeten beseffen dat er een open cultuur geïmplementeerd wordt. Waarin aanspreken op gedrag een vorm van samenwerking is. Voor vitaliteit is dit belangrijk, medewerkers moeten zich durven uitspreken. De cultuur kan niet op zich veranderd worden maar heeft de andere variabelen nodig. De medewerkers moeten dezelfde open houding aannemen en de organisatie moet de medewerkers dusdanig faciliteren dat zij dit gedrag kunnen veranderen.

## Deelvraag 4: In hoeverre hebben de medewerkers van de gemeente Goirle beschikking tot de juiste faciliteiten om eigen regie te nemen over hun vitaliteit?

Onder de variabel faciliteiten wordt verstaan informatie, uitleg en maatregelen die een organisatie implementeert op het gebied van vitaliteit (van Vuuren, 2016). Over de uitleg en informatie zijn de respondenten bijna unaniem dat er weinig tot geen informatie verstrekt wordt over vitaliteit. Zoals in de theorie besproken is komt informeren en faciliteren samen in een pakket, als je passende faciliteiten aanbiedt maar de medewerkers worden niet goed en herhaaldelijk geïnformeerd zullen de faciliteiten ook niet het effect hebben dat je wil bereiken. Er is geen beleid en er verschijnt alleen af en toe een berichtje op het intranet.

De respondenten dachten bij het woord faciliteiten in eerste instantie alleen aan het fysieke gedeelte terwijl het fysieke vermogen van de medewerkers juist in hoge mate aanwezig is. Het mentale vermogen is het aspect waar meer vraag naar is. De respondenten lieten blijken dat faciliteiten op het gebied van mentale vitaliteit erg welkom was. Het is van belang dat de organisatie passende faciliteiten aanbiedt voor zijn medewerkers.

Het antwoord op de vierde deelvraag is dat de medewerkers een lage mate van juiste faciliteiten tot hun beschikking hebben om eigen regie te kunnen nemen over hun vitaliteit. Als er iets gefaciliteerd wordt is het vaak op het gebied van fysieke vitaliteit terwijl er meer vraag is naar faciliteiten voor mentale vitaliteit. Door de juiste faciliteiten aan te bieden kan de organisatie de houding van de medewerkers en de cultuur van de organisatie verbeteren

## Hoofdvraag: In hoeverre zijn de medewerkers van de gemeente Goirle in staat eigen regie te nemen over hun vitaliteit?

De medewerkers van de gemeente Goirle zijn in gemiddelde mate in staat eigen regie te nemen over hun vitaliteit. Over het algemeen hebben ze het fysieke vermogen om eigen regie te nemen maar het mentale vermogen moet verbeterd worden. Om het mentale vermogen te verbeteren hebben ze steun nodig van collega´s en organisatie, de medewerkers moeten de juiste houding krijgen ten opzichte van vitaliteit. De variabelen cultuur en faciliteiten moeten beter aansluiten op de vraag van de medewerkers. De medewerkers weten wat ze nodig hebben om de goede houding aan te nemen om eigen regie te kunnen nemen in hun vitaliteit alleen wordt dit niet op de juiste manier ondersteund en gefaciliteerd.

De cultuur in de teams is over het algemeen goed maar er mag meer ontwikkeling zijn zodat ze echt fungeren als een team met een gemeenschappelijk doel. De cultuur van de organisatie is over het algemeen goed en medewerkers zijn blij om bij de organisatie te werken, het zijn loyale en betrokken medewerkers maar om de eigen regie in vitaliteit te stimuleren is het van belang dat de cultuur verschuift naar een open cultuur. Een open cultuur waarin er minder drempels zijn om elkaar aan te spreken op gedrag en een cultuur waar collega’s in de gaten houden hoe het echt met ze gaat. Het is van belang dat medewerkers bepaalde situaties op tijd delen en dat de organisatie deze situaties op tijd signaleert zodat voorkomen kan worden dat de situatie onhandelbaar. Dit kan voorkomen worden met het aanbied van de juiste passende faciliteiten.

Op dit moment wordt er niet veel gedaan aan vitaliteit bij de gemeente Goirle, als er iets gedaan wordt is het op gebied van fysieke vitaliteit. In alle variabelen is ruimte voor verbetering, maar de variabelen zijn niet afzonderlijk van elkaar te behandelen, ze zijn allemaal nodig om de vitaliteit te verbeteren. Alle variabelen zijn in bepaalde mate aanwezig en er is potentie om alle variabelen onder controle te krijgen zodat de medewerkers eigen regie kunnen nemen in hun vitaliteit.

## Het conceptueel model

De rode draad van dit onderzoek is het conceptueel model. Het conceptueel model is gebaseerd op het eigen-regie model van van Vuuren (2016). Aan de hand van de beantwoording op de hoofdvraag is een conclusie getrokken over het conceptueel model. In de resultaten kwam duidelijk aan het licht dat er ontzettend veel verbanden zijn tussen de verschillende variabelen. De variabelen kunnen niet op zichzelf staan maar zijn afhankelijk van elkaar.

De inhoud van de variabelen in het model moeten hetzelfde blijven, vermogen, houding, cultuur en faciliteiten spelen allemaal een grote rol in de mate waarin de medewerkers eigen regie kunnen nemen in hun vitaliteit. Wat er verandert zou moeten worden aan het conceptueel model is de manier hoe die is weergegeven. Hoe de onafhankelijke variabelen nu zijn weergegeven lijkt het alsof ze los van elkaar benaderd kunnen worden, dit is niet zo. Eigen regie bestaat uit deze vier variabelen, maar ze zijn niet los van elkaar te zien. Het zou eerder in een tandwielvorm weergeven moeten worden, als een klok. Zonder het ene tandwiel kan het andere tandwiel niet draaien en doet de hele klok het niet.



# Discussie

Naast dat dit onderzoeksrapport tot veel inzichten heeft geleid voor de gemeente Goirle heeft het ook verbeterpunten. In dit hoofdstuk de discussie worden de beperkingen beschreven. De verbeterpunten worden toegelicht, er wordt beschreven in welke mate het onderzoek valide, betrouwbaar en generaliseerbaar, er worden aanbevelingen gedaan voor het geval er een vervolgonderzoek gedaan wordt en de innovatieve waarde wordt besproken.

## Verbeterpunten

Dit onderzoeksrapport is tot stand gekomen aan de hand van een kwalitatief onderzoek. Voordat dit onderzoek opgestart werd is er lang getwijfeld of het kwalitatief of kwantitatief onderzocht moest worden. Ook is er nagedacht over een combinatie van de twee vormen. Uiteindelijk is gekozen voor een kwalitatief onderzoek om meer diepgang te krijgen. Het zou voordelig geweest zijn als er naast de interviews een enquête uitgezet was. Dit is voordelig omdat er met een enquête meer resultaten binnen komen. Er was meer informatie vrijgekomen over vitaliteit en de mening van de medewerkers.

Er zijn tien respondenten geworven op vrijwillige basis. Vooraf zijn de respondenten gekozen. De respondenten zijn telefonisch benadert dit is enerzijds een positief gegeven omdat met deze wijze veel respons is gekomen, en hierdoor zijn de juiste respondenten geïnterviewd. Anderzijds is het mogelijk dat respondenten geen nee durven te zeggen en meedoen om de onderzoeker tevreden te houden. Er bestaat een kans dat de respondenten een sociaal wenselijk of politiek correct antwoord geven omdat ze de waarheid niet willen delen. Het onderwerp van dit onderzoek kan erg persoonlijk zijn, bij dit onderzoek is ook vaak doorgevraagd naar de persoonlijke omgeving en gevoelens van de respondenten.

## Validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid

Aan het onderzoek hebben tien respondenten deelgenomen, er werken 162 medewerkers bij de gemeente Goirle, dit gegeven maakt dat de generaliseerbaarheid van dit onderzoek laag is. Dit betekent dat het niet mogelijk is om uitspraak te doen over de hele onderzoekspopulatie, de 162 medewerkers van de gemeente Goirle. In het voorgaande hoofdstuk staat een conclusie beschreven. Deze conclusie is tot stond gekomen doordat de verschillende respondenten antwoord hebben gegeven op de vragen tijdens het interview. Alle respondenten hebben verschillende antwoorden gegeven, verschillende invalshoeken beschreven, andere voorbeelden aangehaald en andere situaties geschetst. Aan deze informatie zijn codes toegekend tijdens het codeerproces, dit maakt het onderzoek meer betrouwbaar omdat het te bewijzen is aan de hand van de codeboom (bijlage 3) en de transcripten (bijlage 4). Aan de andere kant kunnen er fouten gemaakt zijn tijdens het coderen, verschillende verbanden zijn gelegd die misschien niet zo bedoeld waren vanuit de verschillende respondenten. In dit onderzoek zijn geen verbanden gelegd tussen de resultaten en factoren zoals leeftijd, geslacht en functie.

In de methodische verantwoording is beschreven dat het onderzoek valide is doordat er gebruik is gemaakt van een topiclijst die is ontstaan aan de hand van de relevante theorieën. De topiclijst sluit dusdanig aan op de theorie achter het eigen-regie model van van Vuuren (2016) dat deze bijna compleet aansluit en dus meet wat hij moet weten. Naast de topiclijst is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews wat betekent dat elk interview een ander verloop heeft. Zoals eerder benoemd was het onderzoek betrouwbaarder geweest als er naast interviews ook een enquête uitgezet was.

## Vervolgonderzoek

Voor onderzoekers die een soortgelijk onderzoek uit willen voeren zijn er wat aanpassingen van belang. Denk erover na om in de plaats van een kwalitatief onderzoek een triangulatie te doen, een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Het zal naast diepgaande resultaten zorgen voor een breed en duidelijk beeld van de situatie in de organisatie. Dit zal ervoor zorgen dat de resultaten meer generaliseerbaar zijn. Een andere optie voor een vervolgonderzoek kan zijn dat de interviews afgelegd worden met twee respondenten tegelijk. Kies dan twee collega’s die een vertrouwensband hebben zodat de diepgang nog waardevoller wordt en er een bepaalde discussie vorm kan ontstaan. Hierdoor is de kans op waardevolle resultaten waar je veel aan hebt groter. Zorg hierbij wel dat de afhankelijke variabele getest wordt op een manier die al eens is gedaan door een voorgaande onderzoeker. Dit zorgt ervoor dat de validiteit van je onderzoek gewaarborgd wordt. Het belangrijk dat uitgebreid vooronderzoek gedaan wordt binnen de betreffende organisatie, weeg goed af wat de hoofd- en deelvragen zijn zodat het de lading dekt, dit is belangrijk omdat dit de rode draad van het onderzoek is, als dit goed in elkaar zit verhoogt het de betrouwbaarheid van het onderzoek.

## Theoretisch kader

Dit onderzoek is grotendeels gebaseerd op één theorie, het eigen regie model van van Vuuren (2016). Aan de hand van andere theorieën en modellen zijn de variabelen gevalideerd. De topiclijst is ontstaan door het combineren van de verschillende theorieën. Tijdens de periode van interviewen werd duidelijk dat de variabel houding veel raakvlakken had met de algemene vragen over vitaliteit en de variabele vermogen. Tijdens de interviews zijn vooral de relevante begrippen uit de theorie zoals doorzettingsvermogen, motivatie en autonomie besproken bij het onderwerp houding. Doordat het eigen regie model zo compleet is en goed aansluit bij het vraagstuk van dit onderzoek is het mogelijk dit model te gebruiken als geraamte van het onderzoek. Het zou meer valide zijn als meer theorieën hetzelfde uitgangspunt hebben. Zoals beschreven in hoofdstuk 6: conclusie, is het conceptueel aangepast. De inhoud niet, maar de verbinding tussen de variabelen kan beter benaderd worden als variabelen die zonder elkaar niet aanwezig zijn.

## Innovatieve waarde

Reflecteer tenslotte op de innovatieve waarde van jouw praktijkonderzoek. Besteed hierbij allereerst aandacht aan de innoverende aspecten van je praktijkonderzoek: in hoeverre is jouw praktijkonderzoek uniek qua bijvoorbeeld je onderzoeksmethodiek? En/of leidt jouw praktijkonderzoek tot nieuwe theoretische inzichten? Daarnaast besteed je aandacht aan de innoverende waarde voor de praktijk: welke inzichten zijn nieuw voor jouw praktijkorganisatie en/of welke inzichten kunnen leiden tot innoverende maatregelen voor de (brede) HR-beroepspraktijk?

De vorige stagiair van de gemeente Goirle heeft onderzoek naar werkdruk aan de hand van het model het huis van werk vermogen (BRON). Innoverend aan dit onderzoek is dat het de werkdruk meeneemt maar niet de focus hierop legt. Met de inzichten die uit dit onderzoek zijn voortgekomen kan de gemeente Goirle aan de slag met de gehele vitaliteit. Het is cruciaal dat er naast werkdruk meer meegenomen wordt omdat de focus op werkdruk heeft geleid tot negatieve uitkomsten. Door te focussen op alle punten van eigen regie in vitaliteit kan de gemeente Goirle elke medewerker op maat faciliteren. Dit kan leiden tot een hogere vitaliteit. De inzichten die uit dit onderzoek zijn voortgekomen kunnen nieuwe inzichten geven bij het opstellen van een vitaliteitsbeleid.

# Literatuurlijst

Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1999). Self-efficacy: The exercise of control.

CBS. (2012, december). *Potentiële beroepsbevolking blijft straks op peil dankzij 65-plussers.* Geraadpleegd op 18 november 2021, van https://www.cbs.nl/nl- nl/nieuws/2012/50/potentiele-beroepsbevolking-blijft-straks-op-peil-dankzij-65-plussers

CBS. (Z.D.) Begrippen: Grijze druk. Geraadpleegd op 18 november 2021, van https://www.cbs.nl/nl- nl/onze-diensten/methoden/begrippen/grijze-druk

Delanoeije, J. (2020). Telewerk en werknemerswelzijn en-prestatie: Voor, tijdens en na COVID-19 [Home-based telework and employee wellbeing and performance: Before, during and after COVID-19]. In Het nieuwe normaal van de anderhalve meterorganisatie [The new normal of the one and a half meter organization], Location: Brussels.

Gemeente Goirle. (2021, 4 februari). Organisatieplan ‘Goirle schakelt door’.

Huber, M., van den Brekel-Dijkstra, K., & Jung, H. P. (2021). Positieve Gezondheid in de praktijk. In *Handboek Positieve Gezondheid in de huisartspraktijk* (pp. 117-161). Bohn Stafleu van Loghum, Houten

Koolmees, W. (2021, mei). Stand van zaken uitwerking pensioenakkoord. Geraadpleegd op 4-1-2022, van https://open.overheid.nl/repository/ronl-38e8c59a-3336-4ce1-8d81- d01cd167dd84/1/pdf/stand-van-zaken-uitwerking-pensioenakkoord.pdf

Koster, K. (2020). De vitaliteitsschijf. Geraadpleegd op 13-12-2021, van https://www.vitalogisch.nl/vitaliteitsschijf/

Kluft, M. (2012, januari). *Pleit voor vitaliteit: een wegwijzer voor human resources.* Geraadpleegd op 13-12-2021, van: https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication- attachment/Pleit%20voor%20vitaliteit%20%5BMOV-177588-0.3%5D.pdf

Peeters, M., & Heiligers, P. (2007). De balans tussen werk en privé. In De psychologie van arbeid en gezondheid (pp. 299-314). Bohn Stafleu van Loghum, Houten.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, *17*(2).

SER. (2009). *Een kwestie van gezond verstand.* Geraadpleegd op 13-12-2021, van https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2009/preventiebeleid- arbeidsorganisaties.pdf

Strijk, J. E., Wendel-Vos, G. C. W., Picavet, H. S. J., Hofstetter, H., & Hildebrandt, V. H.

 (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? Tijdschrift voor

 gezondheidswetenschappen, 93(1), 32–40. https://doi.org/10.1007/s12508-015-0013-y

Vaandrager, L., Peeters, J., Bosman, A., & Schouteten, R. L. J. (2013). Vitale Medewerkers in vitale organisaties: de resultaten van de sectoranalyse binnen het WO.

Vandenbroeck, S., Daenen, L., Delvaux, E., Boonen, E., Aerts, L., & Godderis, L. (2018). Leeftijdsbewust welzijnsbeleid: optimaliseer het werkvermogen van alle medewerkers. *Over. werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, *28*(1), 76-83.

Van Dale (2021). Geraadpleegd op 13-12-2021, van https://www.vandale.nl

van Dorssen, P., den Boer, H., & van Vuuren, C. V. (2015). Zelfleiderschap bij oudere werknemers? Zijn er verschillen tussen ouderen en jongere werknemers als het gaat om zelfsturing? . PW De Gids, 4(4), 10-11.

van der Klink, J., Burdorf , A., Schaufeli, W., van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S., Bültmann, U. (2010, augustus). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde.* Geraadpleegd op 13-12-2021, van https://www.voion.nl/media/2864/duurzameinzetbaarheidwerkalswaarde.pdf

van Rossum, S. (Z.D.) *III Werkvermogen en de Work Ability Index.* Geraadpleegd op 20 december 2021, van https://www.blikopwerk.nl/doc/media/Werkvermogen-en-de-Work-Ability- Index.pdf

van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!: Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. *Gedrag & Organisatie*, *25*(4).

van Vuuren, T., Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. *Tijdschrift voor HRM (9)*.

Verhoeven, N. (2018). Wat is onderzoek. *Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger*.