‘’De regie van medewerkers over de eigen vitaliteit bij de Provincie Zuid –Holland’’

Fulya Kuru

De Haagse Hogeschool

Human Resource Management

Juni 2019

‘’ Een kwalitatief onderzoek naar wat medewerkers bij de Provincie Zuid-Holland nodig hebben van de organisatie om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit.”

Uitgevoerd door

Naam:	Fulya Kuru
Studentnr:	14080974
Studie:	Human Resource Management

Opleiding

Opleidingsinstituut:	De Haagse Hogeschool
Faculteit:	Management en Organisatie
Opleiding:	Human Resource Management
Begeleider:	Lennart Rem
Adres:	Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag

Uitgevoerd bij:

Naam:	De Provincie Zuid-Holland
Afdeling:	Afdeling P&O, Bureau Expertise & Beleid
Opdrachtgever:	Joop Zweistra, Hoofd Bureau Expertise & Beleid
Adres:	Zuid-Hollandplein 1, 2596 AW in Den Haag

Afstudeerbegeleiders: Lennart Rem, Marianne Walhout-Diependaal

Voorwoord

Deze scriptie is opgesteld in het kader van een afstudeeropdracht voor de opleiding Human Resource Management aan de Haagse Hogeschool, te Den Haag. Het onderzoek is geschreven in opdracht van de Provincie Zuid-Holland, afdeling Personeel & Arbeid.

De onderzoeksvraag die bij deze scriptie hoort, is samen opgesteld met mijn opdrachtgever, Joop Zweistra. Tijdens mijn afstudeerperiode realiseerde ik mij dat het een complex onderzoek zou worden, maar achteraf besef ik mij dat ik enorm veel heb kunnen leren. Ik wil mijn opdrachtgever bedanken voor de mogelijkheid die ik heb gekregen om af te studeren binnen de Provincie Zuid-Holland. Daarnaast wil ik mijn collega's bedanken die mij hebben geholpen met mijn afstudeeropdracht. Het was een pittig onderzoek, maar dankzij jullie hulp heb ik het kunnen afronden!

In het bijzonder wil ik mijn scriptiebegeleider bedanken. De heer Rem, bedankt voor al de keren dat u mij gemotiveerd heeft om onlangs alle tegenslagen door te gaan. Ook wil ik mijn beoordelaar bedanken, mevrouw Walhout. Bedankt voor alle steun, al de leerzame feedbackmomenten en voor uw geduld.

Als laatst wil ik mijn familie en mijn vriend bedanken die ten alle tijden voor mij klaarstonden tijdens mijn afstudeerperiode en mij onwijs hebben gesteund in goede en in slechte tijden.

Veel leesplezier.

Fulya Kuru

Den Haag, juni 2019

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de Provincie Zuid-Holland. De organisatie heeft in de afgelopen jaren een nieuwe manier van werken geïntroduceerd, namelijk het Opgavegericht Werken. Deze nieuwe manier van werken is bepalend geweest voor de mate waarin de organisatie regie vanuit de medewerkers verwacht. De verantwoordelijkheden op veel gebieden zijn op deze manier dichterbij de medewerkers komen te liggen, zo ook voor de vitaliteit. Maar hoe zorgt de Provincie Zuid-Holland ervoor dat medewerkers meer regie nemen over de eigen vitaliteit? Om antwoord te geven op deze vraag, is dit onderzoeksrapport opgesteld.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen wat medewerkers binnen de organisatie nodig hebben om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit. Vitale medewerkers worden uiteindelijk minder ziek, waardoor het ziekteverzuim kan worden teruggedrongen. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Wat hebben de medewerkers binnen de Provincie Zuid-Holland nodig van de organisatie om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit?*

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is er gebruik gemaakt van het Eigen regie-model van: van Vuuren, Lub & Marcelissen. Dit model beschrijft twee individuele- en twee organisatorische factoren die invloed kunnen hebben op het nemen van regie op de eigen vitaliteit door medewerkers. Bij het vooronderzoek is achterhaald welke factoren ontbreken bij de medewerkers om regie te kunnen nemen. Volgens het Eigen regie-model, onbreekt de benodigde houding bij medewerkers als individuele factor. Als organisatorische factoren missen medewerkers de faciliteiten en ervaren zij niet de benodigde organisatiecultuur om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit.

Er zijn interviews gehouden met medewerkers om te kunnen achterhalen wat zij vanuit de organisatie in het kader van deze drie factoren nodig hadden om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit. Uit de interviews is naar voren gekomen dat medewerkers bewust moeten worden van hun verantwoordelijkheden om vervolgens proactief regie te kunnen nemen. Daarnaast is naar voren gekomen dat het voor medewerkers van belang is om een veilige omgeving te ervaren waarin zij zichzelf kunnen beschermen tegen factoren die belemmerend zijn voor hun vitaliteit. Uit de theorie is gebleken dat vitale medewerkers gekenmerkt worden door hun betrokkenheid. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan de gelegenheid vanuit de organisatie om zichzelf te kunnen betrekken. Als laatst geven medewerkers aan de organisatiecultuur te missen, waarin het normaal is om regie te nemen over de eigen vitaliteit.

Op basis van deze bevindingen zijn een aantal aanbevelingen opgesteld. Het is noodzakelijk dat medewerkers geïnformeerd worden over de verantwoordelijkheden die zij hebben, om vervolgens proactief gedrag te kunnen vertonen. Om een veilige omgeving te creëren, is het van belang om de leidinggevenden en de medewerkers aan te moedigen om een reflectief dialoog te houden waarin werkdruk bespreekbaar kan worden gemaakt. Door medewerkers de gelegenheid te geven om hun feedback te kunnen laten horen, geeft de organisatie de mogelijkheid aan medewerkers om zichzelf te kunnen betrekken bij organisatieveranderingen. Door terug te koppelen op de feedback van medewerkers, krijgen zij het gevoel dat zij invloed kunnen uitoefenen binnen de organisatie. Door de verantwoordelijkheid van de medewerkers centraal te stellen, kan ervoor gezorgd worden dat het nemen van eigen regie over de vitaliteit een gewoonte wordt.

Als de provincie Zuid-Holland de bovenstaande aanbevelingen in acht neemt, zal dit leiden tot het nemen van regie door medewerkers over de eigen vitaliteit. Vitale medewerkers worden uiteindelijk minder ziek, waardoor het ziekteverzuim binnen de organisatie kan worden teruggedrongen.

Abstract

This research was carried out within the organization of the Province of Zuid-Holland. A few years ago, this organization has introduced a new way of working, named Het Opgavegericht Werken. This new way of working has determined the extent to which the organization is expecting employees to take responsibility. Because of this, responsibilities in many areas have come closer to employees, including vitality. But how does the Province of Zuid-Holland ensure that employees take control of their own vitality? This research report has been prepared to answer this question.

The purpose of this research is to find out what employees need from the organization to be able to take control of their own vitality. In the end, healthy employees become less ill. The sick leave within the company can be reduced because of this. The following research question has been prepared: What do the employees within the Province Zuid-Holland need from the organization to be able to take control of their own vitality?

To be able to answer this research question, the Self-direction model from van Vuuren, Lub & Marcelissen was used. This model describes two individual and two organizational factors that can influence the employees self-direction of their health. During the pre-research, conclusions were drawn on which factors the employees are missing to take control. According to the Self-direction model, the required attitude is missing as an individual factor among employees. As organizational factors, employees are missing the facilities and the required culture within the organization to be able to take control of their own vitality.

Interviews were held with employees to find out what they need from the organization in the context of these three factors in order to be able to take control of their own vitality. The interviews revealed that employees must become aware of their responsibilities in order to be able to proactively control their own vitality. In addition, it has emerged that it is important for employees to experience a safe environment in which they can protect themselves against factors that can obstruct their vitality. Theoretical research has shown that healthy employees are characterized by their involvement. Employees indicate that they need the opportunity from the organization to be able to involve themselves. Finally, employees indicate that they lack the organizational culture, in which it is normal to take control of their own vitality.

A number of recommendations have been drawn up based on these findings. Employees will have to be informed about the responsibilities they have, to be able to show proactive behavior. To create a safe environment, it is important to encourage managers and employees to hold a reflective dialogue in which work pressure can be discussed. By giving employees the opportunity to give feedback, the organization creates the possibility for them to involve themselves in organizational changes. By evaluating their feedback, employees will get the feeling their voice counts within the organization. By pointing out the responsibility of employees, it can be ensured that taking control over their own vitality becomes a habit.

If the Province Zuid-Holland takes the recommendations above into account, employees will start taking more control of their own vitality. In the end, healthy employees become less sick, so that absenteeism within the organization can be reduced.

Inhoud

Voorwoord 2
Samenvatting 3
Abstract 4
Hoofdstuk 1. Inleiding 7
1.1 Organisatiebeschrijving 7
1.1.1 Missie 7
1.1.2 Visie 8
1.1.3 Een provincie van Waarde en het Opgavegericht Werken 8
1.1.4 Organisatiestructuur 9
1.1.5 Organisatiecultuur 10
Hoofdstuk 2. Aanleiding 11
2.1 Aanleiding tot onderzoek 11
Hoofdstuk 3. Probleemanalyse 12
3.1 Probleemdefinitie 12
3.1.1 Vitaliteit 12
3.2 Deskresearch 13
3.2.1 Totstandkoming visie op vitaliteit 13
3.2.2 Resultaten uit eerdere onderzoeken 14
3.2.3 Invloed van de organisatie op vitaliteit 15
3.2.4 Verdiepende gesprekken 16
3.3 Feiten en Cijfers 17
3.3.1 Verzuimcijfers 17
3.3.2 Zorg van de Zaak 18
3.4. Theoretisch kader 19
3.4.1 Eigen regie van medewerkers 19
3.4.2 Invloed van de organisatie op vitaliteit 21
3.5 Conclusie probleemanalyse 22
3.6 Conceptueel model en onderzoeksvariabelen 23
Hoofdstuk 4. Onderzoeksopzet 24
4.1 Doelstelling 24
4.2 Probleemstelling 24
4.3 Vraagstelling en deelvragen 24
4.4 Onderzoeksmethode 25
4.4.1 Selectie 25
4.5 Onderzoeksmethode 25
4.5.1 Uiteenzetting van relevante topics 26
Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten 28
5.1 Bewustzijn (Deelvraag 1) 28
5.2 Proactieve houding (Deelvraag 1) 28
5.3 Informatie over het Goede Gesprek (Deelvraag 2) 29
5.4 Betrokken bij beslissingen (Deelvraag 2) 30
5.5 Evalueermomenten (Deelvraag 2) 30
5.6 Invloed kunnen uitoefenen (Deelvraag 3) 30

5.7 Aandacht voor levensfasen (Deelvraag 3) 31
5.8 Relatie met de leidinggevende (Deelvraag 3) 31
Hoofdstuk 6: Conclusie 32
6.1 Beantwoording deelvragen 32
6.1.1 Beantwoording deelvraag 1 32
6.1.2 Beantwoording deelvraag 2 33
6.1.3 Beantwoording deelvraag 3 33
6.2 Beantwoording Hoofdvraag 34
6.2.1 Informeren en overtuigen 34
6.2.2 Een veilige omgeving 34
6.2.3 Betrokken worden 35
6.2.4 De organisatiecultuur 35
Hoofdstuk 7: Aanbevelingen en discussie 36
7.1 Inleiding 36
7.1.1 Aanbeveling: Actie aangevoerd door bewustzijn 36
7.1.2 Aanbeveling: Vormgeven van een reflectieve dialoog 36
7.1.3 Aanbeveling: Draagvlak door betrokkenheid 37
7.1.4 Aanbeveling: Organisatiecultuur 37
7.2 Discussie 38
Bibliografie 40
Bijlagen 41
Bijlage 1: Organogram (oude versie) 41
Bijlage 2: Organogram (nieuwe versie) 42
Bijlage 3: Statistische samenhang 43
Bijlage 4: Gesprekken met betrokken partijen 42
Bijlage 5: Initiatieven en trainingen vanuit P&O 43
Bijlage 6: Ondersteunende partijen 45
Bijlage 7: Interviewvragen 46

Hoofdstuk 1. Inleiding

Dit document is geschreven in het kader van het afstuderen en is uitgevoerd voor de organisatie Provincie Zuid-Holland (PZH), afdeling Personeel & Arbeid. De opdrachtgever is Joop Zweistra, Hoofd Bureau Expertise & Beleid.

1.1 Organisatiebeschrijving

De Provincie Zuid-Holland (PZH) is een ambtelijke organisatie met (+/-) 1600 medewerkers in dienst. Als middenbestuur staat de PZH in het midden van verschillende partijen waarbij we kunnen uitgaan van private organisaties, lokale overheden, de rijksoverheid en Europa. De ambtenaren in dienst gebruiken de eigen kennis van zaken en die van hun contacten om toegevoegde waarde te kunnen leveren aan maatschappelijke opgaven. De organisatie heeft wettelijke bevoegdheden en dit maakt het voor hen mogelijk om belangrijke beslissingen te nemen voor complexe maatschappelijke opgaven. Het nemen van dergelijke beslissingen is van belang om binnen de provincie ontwikkelingen mogelijk te maken en ongewenste ontwikkelingen tegen te houden.

'' De provincie is een overheid, net zoals het Rijk en gemeenten. De provincie zit precies tussen het Rijk en de gemeente in: letterlijk als 'middenbestuur'. Deze overheden werken samen. De kerntaken van de provincie liggen op het gebied van ruimte, economie, mobiliteit, natuur, water, cultureel erfgoed en bestuur.'' (Provincie Zuid-Holland, 2017)

De provincie zoals we in de tekst hierboven lezen, daarmee wordt de Provincie Zuid-Holland bedoeld. Als middenbestuur krijgen zij te maken met maatschappelijke opgaven in een regio waarbij globalisering, demografische trends, klimaatverandering en nieuwe technologieën invloeden hebben op de samenleving.

1.1.1 Missie

De PZH is een middenbestuur dat de verantwoordelijkheid neemt om Zuid-Holland duurzaam en evenwichtig te vormen. Zij streven ernaar om deze missie te realiseren door gebruik te maken van de eigen positie, kennis en netwerk en te werken aan de hieronder weergeven hoofdlijnen voor de periode van 2015 t/m 2019.

1. Voor inwoners en transporteurs betere mogelijkheden om vlot en veilig van A naar B te gaan, over de weg, het water, met openbaar vervoer en de fiets.
2. Een energiefonds voor herbruikbare en schone energie uit zon, wind, waterkracht, aard- en restwarmte, biomassa. Transitie naar meer voorzien in eigen energiebehoefte.
3. Met kennis en innovatie toewerken naar een nieuwe economie. Innovatiepotentieel beter benutten. Goed voor economische ontwikkeling en werkgelegenheid.
4. Slim gebruik maken van ruimte die er is voor woningen, kantoren, bedrijven en winkels. Leegstand tegengaan door ruimte te bieden aan hergebruik en functieverandering.
5. Bevorderen van groen, diversiteit aan planten en dieren en behoud cultureel erfgoed. Voor duurzaam agrarisch ondernemen en wandelen, fietsen en recreëren (De Provincie Zuid-Holland).

1.1.2 Visie

De organisatie fungeert als regisseur voor de afnemers, ketenpartner voor de Nederlandse overheid, sparringpartner voor het Nederlandse bestuur en werkgever voor de eigen medewerkers. De Provincie Zuid-Holland heeft de ambitie om al deze rollen zo goed mogelijk te vervullen voor alle betrokken partijen. Om invulling te geven aan de rollen, zijn de volgende kernwaarden gekozen:

- Verbinden
- Vernieuwen
- Vertrouwen

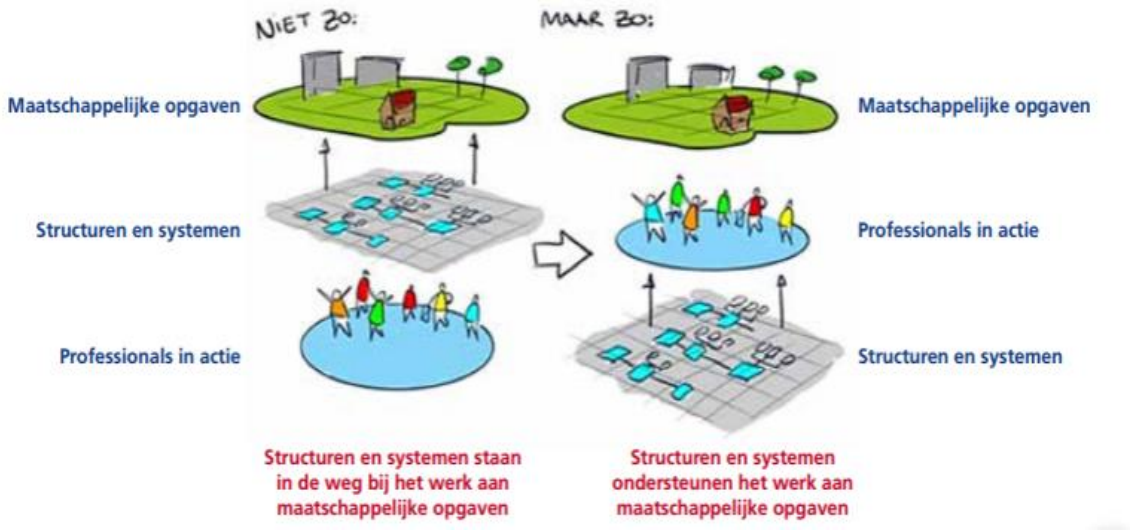
De PZH heeft hierbij een visie voor elke betrokken partij. Voor dit onderzoek is de visie voor de eigen medewerkers van belang;

'' Wij geven medewerkers de ruimte en mogelijkheden om kennis te ontwikkelen. De organisatie is wendbaar en flexibel en is in staat om snel en adequaat op de dynamiek van de omgeving in te spelen. Medewerkers zijn betrokken, resultaatgericht en flexibel. Alleen dan kunnen zij de rol als verbinder waarmaken. Medewerkers zitten niet in een ivoren toren, maar weten wat er speelt en leeft in de Zuid-Hollandse samenleving. Zij zoeken continu naar verbetering, vernieuwing en duurzame, integrale oplossingen samen met onze partners en afnemers.'' (De Provincie Zuid-Holland)

1.1.3 Een provincie van Waarde en het Opgavegericht Werken

De ontwikkelingen in de wereld wekken bij de PZH de behoefte op om mee te bewegen. Om aan de nieuwe eisen en wensen van de maatschappij te kunnen voldoen, streeft de PZH ernaar om voor de maatschappij steeds meer als partner op te treden. Deze 'partnerrol' heeft binnen de organisatie de behoefte opgewekt om op een andere manier te werken. Daarom heeft de organisatie een nieuwe koers ingezet, genaamd 'Naar een provincie van Waarde'.

Een nieuwe manier van werken, het Opgavegericht Werken, staat binnen deze nieuwe koers centraal. De opgaven worden hierin leidend gemaakt om toegevoegde waarde te kunnen leveren aan ieder unieke opgave. De medewerkers worden op positie gebracht en de organisatie faciliteert hen voor een juiste uitvoering hiervan. In figuur 1 zien we een uitwerking van de oude en de nieuwe methode waarmee de PZH maatschappelijke opgaven oppakt.

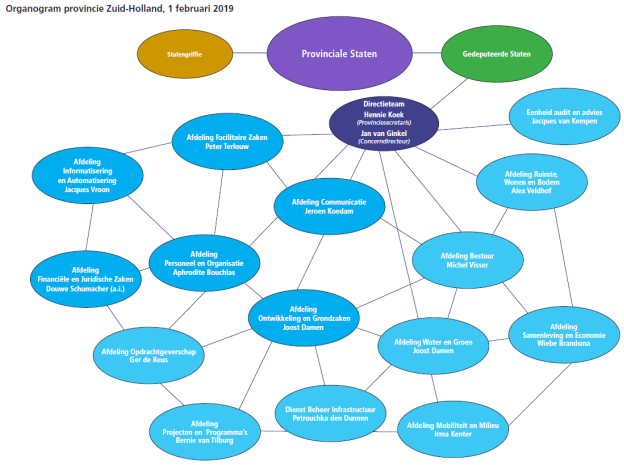


Figuur 1, Het Opgavegericht Werken (Provincie Zuid-Holland,

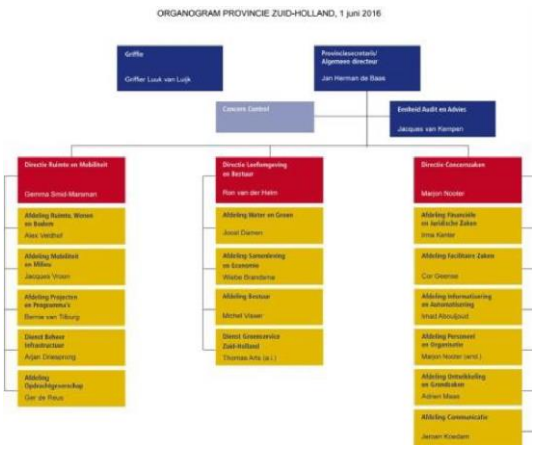
Met ingang van het Opgavegericht Werken moeten medewerkers vaker tijdelijke werkzaamheden verrichten en rollen vervullen waardoor zij niet meer gebonden zijn aan een vast functieprofiel. In andere woorden worden medewerkers uit verschillende afdelingen en specialismen ingedeeld in teams waarbij zij toegevoegde waarde kunnen leveren aan een opgaven. Deze nieuwe manier van werken, vergt ontwikkeling van de medewerkers om toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren aan complexer wordende opgaven. De medewerker zelf is verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling en de organisatie voor het ondersteunen hierin (Provincie Zuid-Holland, 2017).

1.1.4 Organisatiestructuur

De opgaven waarmee de PZH te maken krijgt, worden ingewikkelder waardoor kennis van meerdere afdelingen nodig zijn om toegevoegde waarde te kunnen leveren. Voorheen stonden de lijnen en afdelingen in de weg van de samenwerking tussen afdelingen. Vanuit de organisatie is er daarom behoefte gekomen aan een nieuwe organisatiestructuur.
In bijlage 1 en 2 zijn de vergrote versies van de organogrammen weergeven. In figuur 2 zien we de oude hiërarchische organisatiestructuur. Figuur 3 weergeeft de nieuwe organisatiestructuur waarbij het belang van de onderlinge samenwerking tussen de afdelingen duidelijk naar voren komt. De oude organisatiestructuur staat niet meer in de weg bij het samenwerken tussen afdelingen om toegevoegde waarde te kunnen leveren aan maatschappelijke opgaven.



Figuur 2, Nieuwe organisatiestructuur
(De provincie Zuid-Holland, 2019)



Figuur 3, Nieuwe organisatiestructuur
(De provincie Zuid-Holland, 2019)

Als we kijken naar de literatuur van Mintzberg (1992), kunnen we zeggen dat bij de PZH sprake is van een professionele bureaucratie. Een dergelijke organisatiestructuur is afhankelijk van standaardvaardigheden en kennis van hun beroepskrachten. Het voornaamste deel van de organisatie is de uitvoerende kern, waarbij het werk stabiel is en hierdoor kunnen we zeggen dat hun gedragingen van tevoren vastgelegd of ook wel gestandaardiseerd zijn. Het werk van de uitvoerende kern bij een professionele bureaucratie is wel ingewikkeld, waardoor zeggenschap over het eigen werk als noodzakelijk wordt geacht. Deze spreiding van zeggenschap waarbij vaardigheden zijn gestandaardiseerd, maakt dat een organisatie een professionele bureaucratie genoemd kan worden (Mintzberg, 1992). Zo krijgen de professionals binnen PZH veel zeggenschap over hun eigen werk, waardoor zij de gelegenheid krijgen om vanuit de eigen specialisme optimale toegevoegde waarde te kunnen leveren aan maatschappelijke opgaven.

1.1.5 Organisatiecultuur

De opkomende participatiesamenleving en ontwikkelingen in de economie en arbeidsmarkt zijn de aanleiding geweest voor de PZH om aandacht te besteden aan het creëren een inclusieve organisatiecultuur. Binnen een dergelijke cultuur is het belangrijk dat alle medewerkers zichzelf kunnen en mogen zijn, zich gezien, gehoord, gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Dit is volgens de organisatie ook van belang voor de vitaliteit van medewerkers (persoonlijke communicatie, 18 maart 2019).

Hoofdstuk 2. Aanleiding

In dit hoofdstuk wordt een introductie gegeven van het probleem en welke factoren gevonden zijn die hebben geleid tot het ontstaan van het probleem. Vervolgens wordt de context uiteengezet, waarbij ook de doelstelling en de probleemhouders worden beschreven.

2.1 Aanleiding tot onderzoek

Binnen de Provincie Zuid-Holland (PZH) staat het percentage van het verzuim op 5,2%. In verhouding met de branche Provincies (4.5%) en de opgestelde norm binnen de organisatie (4,0%), is dit hoog (Hoedjes, 2019). De PZH moet loon doorbetalen aan zieke medewerkers maar krijgt hier geen werk voor terug. Tevens wordt door een verhoogd ziekteverzuim de druk op de organisatie hoger en heeft dat gevolgen voor de niet-zieke medewerkers.

Op de afdeling personeelszaken (P&O) is er een analyse uitgevoerd naar de uitkomsten van het Werkbelevingsonderzoek (WBO) en het ziekteverzuim op elke afdeling, met als doel om te kijken of er een samenhang te vinden is tussen vitaliteit onder medewerkers en het ziekteverzuim. Uit het WBO zijn hiervoor de onderdelen over vitaliteit gebruikt. Uit deze analyse is de indicatie gekomen dat het ziekteverzuim hoog ligt op afdelingen waar medewerkers zich minder vitaal voelen. Volgens de opdrachtgever is aandacht voor vitaliteit binnen de organisatie des te belangrijker (Zweistra, 2019).

De PZH voert vanuit goed werkgeverschap beleid om een omgeving te creëren waarin medewerkers steeds meer verantwoordelijkheid horen te nemen over onder andere de eigen vitaliteit. Echter blijkt uit het WBO dat medewerkers ondersteuning missen vanuit de organisatie waardoor zij deze verantwoordelijkheid niet op zich kunnen nemen.

Volgens de opdrachtgever weergeven deze spanningen de noodzaak om te onderzoeken wat de medewerkers nodig hebben vanuit de organisatie om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit. Dit is daarom ook het primaire doel van dit onderzoek. Vitale medewerkers worden uiteindelijk minder ziek, waardoor het ziekteverzuim en daarmee ook de kosten verlaagd kunnen worden.

Binnen de organisatie zijn de belangrijkste probleemhouders de medewerkers, de bureauhoofden, de leidinggevenden en de afdeling P&O. Medewerkers moeten gezond en met plezier aan het werk kunnen. Daarnaast is het van belang om het ziekteverzuimpercentage binnen de organisatie te verlagen en de kosten voor het ziekteverzuim te verminderen.

Hoofdstuk 3. Probleemanalyse

In dit hoofdstuk wordt de nieuwe visie van de organisatie geïntroduceerd. Deze nieuwe visie wordt vervolgens gekoppeld aan wetenschappelijke concepten om een beter beeld te krijgen van de visie. Vervolgens zal aan de hand van deskresearch en fieldresearch achterhaalt worden welke obstakels ervoor zorgen dat medewerkers geen regie kunnen nemen over de eigen vitaliteit.

3.1 Probleemdefinitie

Voordat we naar de huidige context kunnen kijken waar de medewerkers zich momenteel in bevinden, is het belangrijk om de probleemdefinitie in beeld te brengen die in dit onderzoek gehanteerd zal worden. Dit zal gedaan worden aan de hand van theorie.

3.1.1 Vitaliteit

Binnen de PZH is in de laatste jaren steeds meer aandacht voor vitaliteit. Voor de organisatie is het van groot belang dat medewerkers vitaal zijn. Daarnaast is het voor de medewerkers van belang dat zij de benodigdheden vanuit de organisatie krijgen om vitaal aan het werk te kunnen blijven. Vitale medewerkers kunnen namelijk energiek aan het werk, zijn veerkrachtig en fit en kunnen onvermoeibaar doorwerken met een groot doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2006).

Vitaliteit is een breed begrip. Veel mensen zullen ook iets anders verstaan onder vitaliteit omdat het iets is wat ervaren wordt door mensen. Het Sociaal Economische Raad (SER) beschrijft dat vitaliteit samen met het werkvermogen en *employability* onderdeel is van duurzame inzetbaarheid. Vitaliteit is daarbij de levenskracht waarmee een persoon in het leven staat. Volgens SER kunnen we in een arbeidsomgeving ook wel zeggen dat vitaliteit afhangt van de motivatie van een medewerker. De motivatie van een medewerker kan afhankelijk zijn van een aantal factoren op het werk. Denk bijvoorbeeld aan de stijl van leidinggeven, de structuur binnen een organisatie, arbeidsvoorwaarden, beoordeling en beloning, het soort werk, doorgroeimogelijkheden, de sfeer op het werk en de ervaren werkdruk (Sociaal Economische Raad, 2009). Ryan en Frederick (1997) voegen daaraan toe dat vitaliteit bestaat uit ‘mentale energie’ en ‘fysieke energie’. Het gevoel zinvol bezig te zijn valt onder de mentale energie. Wanneer een persoon zich gezond, energiek en bekwaam voelt is er sprake van fysieke energie (Ryan & Frederick, 1997).

Volgens Strijk, Wendel-Vos, Picavet en Hildebrandt (2015) zijn er drie kerndimensies van vitaliteit die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn:

- Energie
  Energie omvat zowel een fysiek als mentaal aspect, waarbij het fysieke aspect staat voor het energiek voelen en het mentale aspect voor de afwezigheid van vermoeidheid.

- Motivatie
  Motivatie omvat het stellen van doelen en de moeite die gedaan wordt om deze te behalen. Intrinsieke motivatie is volgens deze theorie vooral van belang voor de vitaliteit van een persoon. De motivatie om doelen te behalen, komt hierbij namelijk uit de persoon zelf. Hierbij hoort de veronderstelling dat deze doelen nodig zijn om een persoon richting te geven in het leven.

- Veerkracht
  Deze theorie stelt dat een individu doelen moet hebben in het leven om veerkrachtig te zijn. Bij het streven naar dit doel moet het individu onder andere fysiek en mentaal in staat zijn om met

tegenslagen om te gaan. Veerkracht bij een dergelijke ingrijpende gebeurtenis, zorgt ervoor dan individuen kunnen herstellen (Strijk, Wendel-Vos, Picavet, & Hildebrandt, 2015).

Aan de bovenstaande theorieën is te zien dat vitaliteit een breed begrip is. Binnen dit onderzoek is gekozen voor het hanteren van de definitie van Strijk, Wendel-Vos, Picavet en Hildebrandt (2015), omdat deze alle andere genoemde theorieën omvat en daarmee ook het beste past bij dit onderzoek.

3.2 Deskresearch

Allereerst is het van belang om de context van de nieuwe visie uiteen te zetten waarbij medewerkers steeds meer eigen regie moeten nemen over de eigen vitaliteit. Dit wordt gedaan aan de hand van deskresearch. Relevante ontwikkelingen worden weergeven en hoe deze effect hebben gehad op de nieuwe visie van de organisatie.

3.2.1 Totstandkoming visie op vitaliteit

Binnen de PZH heeft er in de afgelopen jaren een verschuiving plaatsgevonden in het denken over arbeid en gezondheid. Medewerkers worden steeds meer verantwoordelijk gesteld voor de eigen vitaliteit en de organisatie faciliteert hen hierin. Voorheen trad de PZH actief op bij preventie van uitval en ziekte waarbij vooral aandacht was voor het verzuimbeleid. Door de vergrijzing, ontgroening en verhoging van de AOW-leeftijd in Nederland, is het voor de PZH van belang dat medewerkers langer gezond blijven. De nieuwe visie op vitaliteit is tot stand gekomen doordat de focus is verschoven van preventie naar amplitie*, waarbij vanuit goed werkgeverschap steeds meer aandacht is voor positieve aspecten op het werk om de vitaliteit onder medewerkers te bevorderen.

Vanuit goed werkgeverschap voert de PZH beleid om een omgeving te creëren waarbinnen medewerkers prettig kunnen werken en zich kunnen ontplooien. Deze omgeving wordt vormgegeven door arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en ontwikkelingsmogelijkheden.
Vanuit goed werknemerschap wordt van de medewerkers verwacht dat zij positief in hun werk staan met de juiste motivatie, betrokkenheid, loyaliteit en fysieke/mentale conditie met oog voor hun eigen vitaliteit (Interprovinciaal Overleg, z.d.).

Bij de nieuwe visie heeft het Opgavegericht Werken invloed gehad op de mate waarin de organisatie regie vanuit de medewerker verwacht. De bedoeling bij het Opgavegericht werken is namelijk dat medewerkers vanuit goed werknemerschap verantwoordelijkheden op veel gebieden, waaronder de vitaliteit, steeds meer op zich gaan nemen (Provincie Zuid-Holland, 2017). Dit was de reden voor de PZH om de jaarlijkse functionerings-, beoordelings-, en voortgangsgesprekken tussen medewerker en leidinggevende aan te passen. Voorheen werden al deze gesprekken jaarlijks gehouden. In de nieuwe situatie wordt 'het Goede Gesprek' gehouden waarbij er, afhankelijk van de behoefte vanuit de medewerker, minimaal één gesprek per jaar wordt ingepland. Deze verandering past ook bij de verwachting die de PZH heeft van de medewerkers om meer regie te nemen over de eigen vitaliteit. De juiste manier om 'het goede gesprek' te voeren is er niet. Leidinggevenden krijgen de ruimte om te experimenteren wat voor hen en de medewerker het beste past.

**Amplitie: afkomstig van het Latijnse woord amplio, dat versterken betekent* (Ouweneel, Schaufeli, & Blanc, 2009).

3.2.2 Resultaten uit eerdere onderzoeken

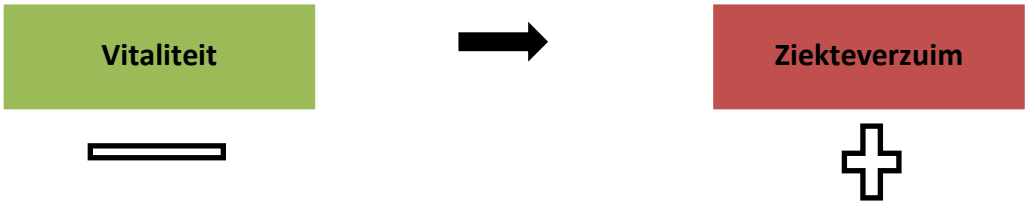
Onderzoek Levensfasebewust Personeelsbeleid
In september 2018 tekende een derde van de organisatie een petitie om binnen de organisatie een generatiepact door te voeren. Dit was voor de afdeling P&O een aanleiding om een extern bedrijf, genaamd Veranderpartners, een verdiepend onderzoek uit te laten voeren. Bij de resultaten van dit interne onderzoek, is de conclusie getrokken dat medewerkers uit alle levensfasen behoeften hebben aan ondersteuning vanuit de organisatie om vitaal te worden en te blijven. In plaats van een generatiepact is daarom besloten om een Levensfasebewust Personeelsbeleid (LFBP) in te richten met als doel om medewerkers in elke levensfase vitaal en duurzaam inzetbaar te houden. Hiervoor zijn bestaande HR-instrumenten aangevuld aan de hand van de onderzoeksresultaten (Veranderpartners, 2019). De visie op vitaliteit is hierdoor aangescherpt doordat er meer aandacht is voor de verschillende behoeften die medewerkers hebben in verschillende levensfasen om vitaal aan het werk te kunnen blijven.

Werkbelevingsonderzoek
In de maanden augustus en september van 2018 heeft de PZH een Werkbelevingsonderzoek (WBO) gehouden over de hele organisatie die bestond uit enquêtevragen en open vragen. Hieronder is de analyse van beide onderdelen weergeven.

<u>Enquêtevragen</u>
Voor dit onderzoek zijn de vragen van belang die gingen over vitaliteit. Deze kunnen wij onderscheiden in de volgende 5 categorieën:

- Herstelbehoefte
- Werkplezier
- Werkdruk
- Bevlogenheid
- Ontplooien

Binnen de afdeling P&O is een analyse uitgevoerd naar de statistische samenhang tussen de ziekteverzuimcijfers en de uitkomsten van de enquêtevragen bij de categorieën die gaan over vitaliteit. Uit de analyse is opgemaakt dat geen van de samenhangen kunnen worden gezien als sterk. Echter blijven de uitkomsten negatief en stijgt het in de samenhang. Wij kunnen hiermee de volgende relatie verwachten tussen de variabelen ziekteverzuim en vitaliteit; Op afdelingen waar medewerkers zich minder vitaal voelen, stijgt het ziekteverzuim.



In bijlage 3 zijn de correlaties weergeven die zijn gebruikt bij deze analyse.
Deze analyse geeft alleen een samenhang weer en geen verband tussen de variabelen. Omdat dit enkel cijfers zijn, weergeeft het verder geen diepte. Ter verdieping is er daarom ook gekeken naar de open vragen op het WBO.

Open vragen
Bij de resultaten van de open vragen is specifiek gekeken naar wat bij medewerkers in de weg staat om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit. De onderwerpen die het meest naar voren springen, zijn hieronder kort samengevat.

Het Goede Gesprek
Medewerkers geven aan het Goede gesprek als vaag te ervaren. Zij zijn bewust van het feit dat het een nieuwe manier is van gesprekken voeren, alleen is de bedoeling van het Goede Gesprek nog niet geheel duidelijk. Hierdoor worden gesprekken niet ingepland of sluiten de gesprekken niet aan bij hun behoeften. Het Goede Gesprek is van belang, omdat het de gelegenheid hoort te geven om over het persoonlijk welzijn, de arbeidsvoorwaarden en de doorgroeimogelijkheden te spreken. Wanneer dit gesprek niet wordt gehouden, kan de organisatie geen actie ondernemen om de aan de behoeften van de medewerkers te kunnen voldoen. Dit kan gevolgen hebben voor de vitaliteit van de medewerkers.

Werkdruk
Medewerkers ervaren binnen de organisatie werkdruk en geven aan dat zij het bij hun collega's ook terugzien. Opvallend is dat de antwoorden die zijn gegeven over werkdruk, weergeven dat medewerkers de verantwoordelijkheid om hun werkdruk te verminderen buiten zichzelf leggen.

Betrokkenheid
Een aantal medewerkers geven aan belangstelling vanuit de leidinggevende te missen over hoe zij veranderingen binnen de organisatie ervaren. Momenteel ervaren zij dat de beslissingen van bovenaf worden genomen. In de gewenste situatie willen zij meer betrokken worden bij besluitvorming over organisatieveranderingen. De visie van de organisatie voor de medewerkers beschrijft dat medewerkers betrokken horen te zijn binnen de organisatie om de rol als verbinder waar te kunnen maken. Medewerkers geven echter aan zich pas betrokken te voelen wanneer hun mening en hun stem ertoe doet binnen de organisatie.

Volgens Schaufeli & Bakker (2006), is betrokkenheid een kenmerkend eigenschap van vitale medewerkers. Gevoel van betrokkenheid is voor de medewerkers van de PZH van belang om vitaal te kunnen zijn.

De Leidinggevende
Wat vooral duidelijk wordt, is dat medewerkers initiatief verwachten vanuit de leidinggevenden op momenten waarop zij zelf het voortouw horen te nemen. Daarnaast wordt het als een grote stap ervaren om naar de leidinggevende toe te stappen voor werk- en privézaken. Door zelf niet het voortouw te nemen, geven medewerkers de verantwoordelijkheid over de eigen vitaliteit uit handen (Provincie Zuid-Holland, 2018).

3.2.3 Invloed van de organisatie op vitaliteit

Bij het WBO hebben medewerkers aangegeven ondersteuning te verwachten vanuit de organisatie om vitaal te worden en te blijven. Van belang is daarom om te weergeven welk invloed de organisatie momenteel uitoefent op de vitaliteit van de medewerkers.

De afdeling P&O organiseert verschillende gezondheidsprogramma's met als doel om medewerkers te inspireren en te activeren meer regie te nemen over de eigen vitaliteit. Voor leidinggevenden zijn deze voorzieningen er onder andere om hen te informeren, zodat zij zich beter coachend en faciliterend kunnen opstellen. Met hetzelfde doel zijn er trainingen beschikbaar gesteld voor leidinggevenden die gebaseerd zijn op de ontwikkeling van het leiderschapsprofiel. Deze trainingen zijn er om

leidinggevenden te helpen hun manier van leidinggeven vorm te geven. De trainingen en andere initiatieven vanuit de afdeling P&O zijn weergeven in bijlage 5.

Binnen de PZH wordt een onderscheid gemaakt tussen de rol van een leidinggevende in de lijn en de rol van de leidinggevende bij een opgave. Bij dit onderzoek is de invloed van de leidinggevenden in de lijn van belang, omdat deze verantwoordelijk zijn voor de medewerkers binnen een bureau of afdeling. Volgens de opdrachtgever horen deze leidinggevenden de nieuwe visie van de organisatie uit te dragen. Het leiderschapsprofiel dat binnen de organisatie geldt voor iedereen die leidinggeeft, is en blijft voorlopig in ontwikkeling om passend te worden aan het Opgavegericht werken. Deze ontwikkeling gaat langs de volgende twee sporen die staan voor belangen vanuit de leidinggevende.

1. De leidinggevende hoort zich coachend opstellen en is hierbij dienend aan de medewerker als het gaat om het faciliteren van ontwikkeling en persoonlijk welzijn van de medewerker.
2. De leidinggevende houdt het belang van de organisatie in gedachten en stelt eisen aan het werk van de medewerker (Provincie Zuid-Holland, 2018).

Punt 1 weergeeft dat de leidinggevende wel degelijk een belangrijke rol heeft bij het vitaal maken en behouden van de medewerkers. Echter past deze rol niet bij de verwachtingen vanuit de medewerkers die naar voren zijn gekomen bij de WBO-resultaten. Er ligt spanning op wat medewerkers van de leidinggevenden verwachten en wat de organisatie van de medewerkers verwacht.

De afdeling P&O heeft aanspreekpunten aangewezen voor leidinggevenden en medewerkers, die ondersteuning kunnen bieden aan iedereen binnen de organisatie in het kader van vitaliteit. In bijlage 6 is een beschrijving te vinden van deze personen of organisaties.

3.2.4 Verdiepende gesprekken

Bij het onderzoek Levensfasebewust Personeelsbeleid en het WBO zijn een aantal factoren gekomen die medewerkers nodig hebben om regie te nemen over de eigen vitaliteit. Ter verdere oriëntatie op deze factoren zijn er gesprekken gevoerd met 4 P&O-adviseurs, 2 leidinggevenden en 2 medewerkers van afdelingen waarop het ziekteverzuimpercentage hoog ligt. Deze keuze is bewust gemaakt omdat het hoge ziekteverzuimpercentage op deze afdelingen gepaard gaat met lage WBO scores op onderdelen over vitaliteit. De gesprekken hebben ieder circa een uur geduurd. In bijlage 4 is een uitwerking van de gesprekken weergeven in een tabel, waarbij met kleuren wordt aangegeven welke onderwerpen het meest spelen bij personen met wie gesproken is.

Medewerkers perspectief
Medewerkers sluiten zich aan bij de bevindingen uit het WBO. Zij voegen daaraan toe behoefte te hebben aan een leidinggevende die uit zichzelf naar hen toe stapt om een praatje te maken en die oprecht belangstelling toont voor werk- en privé gerelateerde onderwerpen. Door een open houding vanuit de leidinggevenden krijgen zij de moed om te communiceren over de behoeften die zij hebben om vitaal te worden en te blijven.

Leidinggevenden perspectief
Leidinggevenden zijn zich bewust van de faciliterende en coachende rol die zij horen in te nemen om medewerkers meer regie te laten nemen over de eigen vitaliteit. De verantwoordelijkheden bij het Goede Gesprek worden zo veel mogelijk bij de medewerker gelegd. Echter blijkt uit ervaring van de leidinggevenden dat medewerkers niet altijd op de hoogte zijn van hun verantwoordelijkheid voor het inplannen van- en over de regelmogelijkheden die zij hebben bij het Goede Gesprek.

Daarnaast geven de leidinggevenden aan geen tijd te hebben om met elke medewerker te spreken over werk- en privézaken. De grootte van de afdeling, het nieuwe flexwerken en de overvolle agenda's van leidinggevenden worden vooral als redenen genoemd. Er is minder zicht op wanneer, waar en op welke manier er gewerkt wordt. Hierdoor is werkdruk bij medewerkers moeilijker te signaleren. Volgens leidinggevenden ligt het verminderen van de werkdruk bij de medewerker zelf, omdat deze ook verantwoordelijk is voor het inrichten van het werk.

Leidinggevenden ervaren dat er onduidelijk heerst bij een aantal medewerkers over wat ontwikkelingen binnen de organisatie zullen betekenen voor hen en voor de afdeling. Volgens leidinggevenden is het de bedoeling dat op afdelingen bijeenkomsten worden gehouden om dergelijke zaken duidelijk te maken. Deze bijeenkomsten kunnen volgens leidinggevenden alleen georganiseerd worden wanneer medewerkers aangeven hier behoefte aan te hebben.

P&O perspectief
Volgens P&O-adviseurs moeten leidinggevenden meer aandacht besteden aan het voeren van gesprekken met medewerkers. Alleen dan kan achterhaald worden wat de medewerker nodig heeft om vitaal te worden en te blijven. Medewerkers willen meer aandacht binnen de organisatie voor hun behoeften die voortkomen uit levensfasen, dit komt volgens P&O-adviseurs heel duidelijk naar voren binnen de organisatie.

3.3 Feiten en Cijfers

Zoals bij de inleiding is vermeld, wilt de opdrachtgever antwoord op de vraag over wat medewerkers nodig hebben van de organisatie om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit. Hiermee hoopt de opdrachtgever dat het ziekteverzuim zal verminderen. Dit hoofdstuk zal zich verdiepen in het hoge ziekteverzuim, om een beter beeld te geven van het belang van dit onderzoek.

3.3.1 Verzuimcijfers

Het stijgend ziekteverzuimpercentage over de organisatie wordt als zorgwekkend gezien op de afdeling P&O van de PZH. Over de hele organisatie staat het ziekteverzuimpercentage op 5,2%. Dit zijn 26.218 verzuimde dagen in een jaar waarbij salaris is uitbetaald, maar waar de PZH geen werk voor terug heeft gekregen. Om een beter beeld te geven van het hoge ziekteverzuim, zijn hieronder in cijfers de verzuimduur en –soort weergeven in tabellen (Hoedjes, 2019).

Vertrouwelijke informatie

Figuur 4, Verzuim naar leeftijd (Hoedjes, 2019)

Vertrouwelijke informatie

Verzuim op afdelingen

Vertrouwelijke informatie

3.3.2 Zorg van de Zaak

Zorg van de Zaak is een organisatie die in opdracht van de PZH een rapport heeft opgesteld met een analyse van het ziekteverzuim. *Vertrouwelijke informatie*

De bedrijfsartsen zien steeds vaker dat medewerkers uitvallen door; overbelasting door onbalans in werk- privé situatie, onvoldoende passend takenpakket, werk- en prestatiedruk door verwachtingen, moeite met het omgaan van prikkels door het flexwerken en het moeilijk kunnen omgaan met ernstige gebeurtenissen in de privésfeer. Volgens de Arboarts, kunnen deze verzuimoorzaken voorkomen worden wanneer signalen vroegtijdig worden opgemerkt en verholpen. Volgens de opdrachtgever spelen de organisatie en de medewerker hier beide een rol in. Medewerkers horen het aan te geven wanneer zij behoeften hebben aan ondersteuning vanuit de organisatie om vitaal aan het werk te blijven. Andersom moet de organisatie ook actief ondersteuning bieden aan medewerkers (Zorg van de Zaak, 2019).

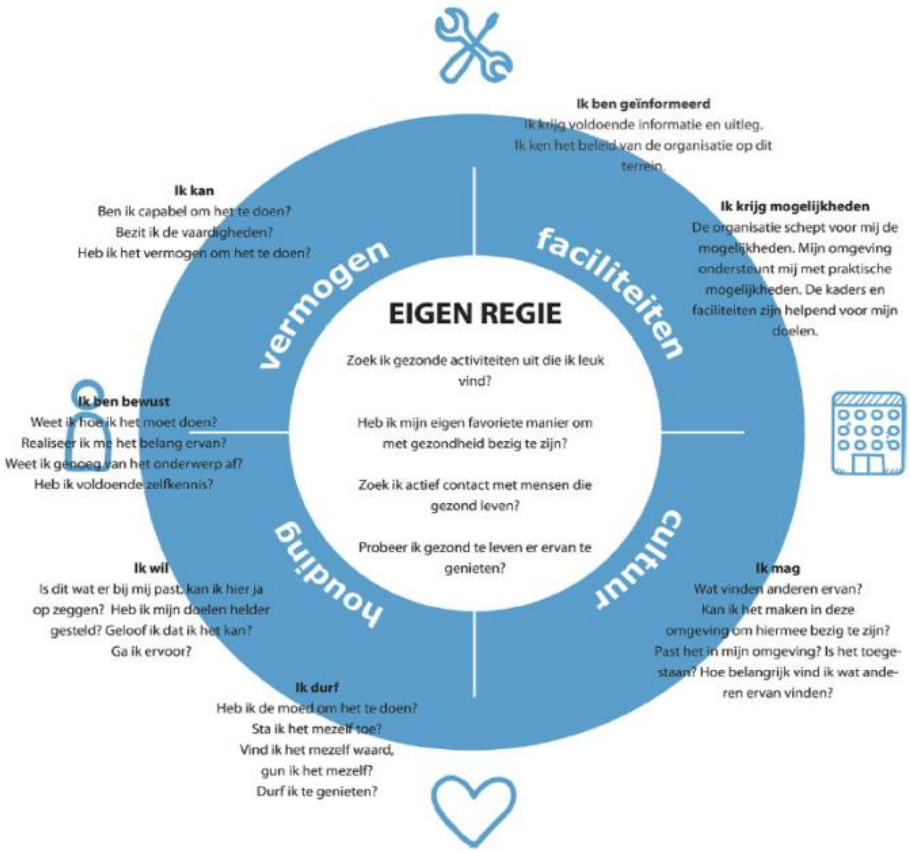
3.4. Theoretisch kader

Aan de hand van deskresearch is achterhaald wat medewerkers in de weg staat om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit. In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de deskresearch gekoppeld aan de theorie. De theorie beschreven in dit hoofdstuk, zal uiteindelijk bijdragen aan het beantwoorden van de deelvragen in dit onderzoek.

3.4.1 Eigen regie van medewerkers

Bij de probleemanalyse is al kort beschreven dat medewerkers bij de nieuwe visie van de PZH, meer regie horen te nemen over de eigen vitaliteit. Dan is het nog wel de vraag hoe je medewerkers hier het beste toe kunt aanzetten. De theorie die centraal staat in dit onderzoek is het Eigen regie model van; van Vuuren, Lub en Marcelissen (2016) en geeft antwoord op deze vraag.

Van Vuuren et. al. (2016) stellen dat, hoewel organisaties ondersteuning kunnen bieden aan medewerkers om gezond en vitaal te blijven, het uiteindelijk aan de medewerker zelf is om hier regie over te nemen. Van Vuuren et. al. hebben een Eigen Regie-model ontwikkeld, waarbij individuele en organisatorische factoren worden beschreven die invloed hebben op het nemen van regie door medewerkers. Het vermogen en de houding horen bij de individuele factoren en faciliteiten en cultuur horen bij de organisatorische factoren. Alle factoren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en bepalend voor het nemen van regie voor de vitaliteit door de medewerkers.



Figuur 5, Het Eigen Regie-model (van Vuuren, Lub, & Marcelissen, 2016)

Vermogen : Onder het vermogen kunnen wij de ''Ik kan'', of ook wel de *self-efficacy* van een medewerker verstaan. *Self-efficacy* is de overtuiging die iemand heeft over het eigen vermogen om invloed uit te kunnen oefenen op gebeurtenissen in het leven (Bandura, 2010). Uit de deskresearch is gebleken dat medewerkers beschikken over het vermogen om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit. Zij zijn bewust over de invloed die zij uit kunnen uitoefenen op de organisatie om aandacht te krijgen voor de behoeften die zij hebben om vitaal aan het werk te blijven. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de petitie over het generatiepact die is getekend door een derde van de organisatie.

Houding: Bij de houding gaat het over het bewustzijn van de medewerkers van het belang van hun gezondheid, waarbij het willen en het durven noodzakelijk zijn om eigen regie te kunnen nemen. Het willen om eigen regie te nemen voor de eigen vitaliteit gaat samen met de intrinsieke motivatie van een medewerker. Het durven gaat gepaard met het vertonen van een proactieve houding. Proactieve medewerkers gaan actief op zoek naar mogelijkheden om vitaal te blijven in plaats van passief af te wachten. Uit onderzoek van Strijk, Wendel-Vos, Picavet, & Hildebrandt (2015) blijkt dat het bewustzijn van medewerkers van het belang van de eigen rol het meeste invloed heeft op het nemen van eigen regie voor de vitaliteit.

Medewerkers zijn zich dus bewust van hun vermogen om invloed uit te kunnen oefenen op zaken die hun vitaliteit belemmeren. Echter zijn zij zich minder bewust van de verantwoordelijkheden die zij horen te nemen om vitaal aan het werk te kunnen. Dit blijkt uit de gesprekken met leidinggevenden waarbij zij aangeven dat medewerkers vaak niet **bewust** zijn van de verantwoordelijkheid die zij hebben over het inplannen van- en over de regelmogelijkheden die zij hebben bij het Goede Gesprek. Hetzelfde geldt voor het bewustzijn van de eigen verantwoordelijkheid over de werkdruk die medewerkers ervaren.

Uit de resultaten van het WBO blijkt namelijk dat medewerkers het een te grote stap vinden om uit zichzelf naar de leidinggevende toe te stappen om het persoonlijk welzijn, de arbeidsvoorwaarden of de doorgroeimogelijkheden te bespreken. De behoeften die medewerkers hebben om vitaal te kunnen worden en blijven, komen hierdoor niet aan het licht. Medewerkers **durven** het dus niet aan om de eerste stap te nemen en hebben hierdoor volgens de theorie van Strijk, Wendel-Vos, Picavet, & Hildebrandt (2015) geen **proactieve** houding.

Organisatorische factoren

Faciliteiten: Medewerkers zouden volgens deze theorie geïnformeerd moeten zijn over het aanbod en het belang van faciliteiten binnen de organisatie die hen kunnen helpen regie te nemen over de eigen vitaliteit. Dit zou volgens van Vuuren, Lub, & Marcelissen (2016) alleen lukken als de afdeling P&O en de leidinggevenden initiatief nemen om de medewerkers op de hoogte te stellen.

Uit de resultaten van het WBO blijkt dat medewerkers de benodigde **informatie** missen over het Goede gesprek, waardoor zij niet op de hoogte zijn van het doel en het belang van dit gesprek. Het Goede Gesprek hoort de gelegenheid te bieden om de behoeften bij de leidinggevende kenbaar te maken. Wanneer dit niet gebeurd, kan dit gevolgen hebben voor de vitaliteit van de medewerker.

Medewerkers geven aan de gelegenheid niet te krijgen waarop zij hun feedback kunnen geven over veranderingen binnen de organisatie. Dit is wel van belang, omdat de verandering volgens hen door de medewerkers uiteindelijk uitgedragen horen te worden. Om draagvlak te creëren is het volgens hen van belang dat hun feedback wordt meegenomen in het veranderproces. Hierdoor willen medewerkers belangstelling vanuit de organisatie ervaren voor hun feedback en voor hun persoonlijk welzijn bij organisatieveranderingen. Een voorbeeld een dergelijke verandering is het flexwerken waarbij sommige medewerkers niet kunnen omgaan met drukte in gedeelde kantoorruimtes, waardoor stress hoog kan oplopen (Zorg van de Zaak, 2018).

Cultuur: Binnen een organisatie zijn de sociale normen, gedrag van anderen en de steun of druk aangaande conform gedrag bepalend voor een medewerker om regie te nemen over de eigen vitaliteit. Ook kan er gesproken worden van een organisatiecultuur, waarbij de rol van de leidinggevende een belangrijke factor speelt. Medewerkers die het gevoel hebben dat het hoort om met je eigen vitaliteit bezig te zijn, zullen eerder eigen regie nemen dan medewerkers die niet het gevoel hebben dat vitaliteit onderdeel is van de organisatiecultuur. Een dialoog tussen de leidinggevende en de medewerker is hierbij noodzakelijk waarbij de medewerkers ervaren dat de organisatie hun gezondheid serieus neemt.

Medewerkers willen een cultuur ervaren waarbij hun mening telt. De gelegenheid krijgen om de feedback mee te delen aan het management is dan niet genoeg. Zij willen dat het management hun feedback ook meeneemt in het beslissingsproces en hier transparant over is. Alleen dan krijgen medewerkers het gevoel echt **betrokken** te worden bij belangrijke beslissingen die zorgen voor veranderingen binnen de organisatie. Volgens Schaufeli, Arnold, & Salanova (2006) worden vitale medewerkers gekenmerkt door onder andere hun betrokkenheid. Echter geven de medewerkers aan niet de gelegenheid te krijgen om betrokken te worden. Daarnaast willen medewerkers meer belangstelling vanuit de leidinggevende voor hun **behoeften in verschillende levensfasen** die zij hebben om vitaal te worden en te blijven. Medewerkers geven aan geen cultuur te ervaren waarbij zij gestimuleerd worden om eigen regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit. Dit blijkt uit het Werkbelevingsonderzoek, waarbij medewerkers aangeven het een te grote stap te vinden om naar de leidinggevende toe te stappen. **De relatie met de leidinggevende** speelt hier een belangrijke rol in, blijkt uit de theorie (Strijk, Wendel-Vos, Picavet, & Hildebrandt, 2015).

3.4.2 Invloed van de organisatie op vitaliteit

Bij het vorige subhoofdstuk is dieper ingegaan op wat de medewerker nodig heeft om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen vitaliteit. Zoals bij de inleiding al is aangegeven, voert de PZH vanuit goed werkgeverschap beleid om een omgeving te creëren waarin medewerkers worden aangespoord om meer regie te nemen over de eigen vitaliteit. Hierin speelt de leidinggevende een belangrijke rol, omdat de leidinggevende volgens de opdrachtgever deze visie van de organisatie hoort uit te dragen (Zweistra, 2019).

Volgens Covey (2005) omvat leiderschap het vermogen om te communiceren van de waarde en het potentieel van mensen naar zichzelf, op zo een manier dat zij het zelf ook gaan inzien. Het communiceren zou het proces van ‘zien, doen en het ontwikkelen van een persoon’ op gang brengen. Wanneer basisbehoeften van individuen vervuld worden, geef je hen tegelijkertijd de sleutel om het eigen potentieel te ontdekken en te gebruiken (Covey, 2005). Volgens Renkema kan de leidinggevende een positieve invloed hebben op het creëren van *self-efficacy* bij de medewerker (Renkema, 2006). Een hoge mate van *self-efficacy* zorgt ervoor dat medewerkers minder stress ervaren en hierdoor ook een betere mentale en fysieke gezondheid kunnen behouden (Maurer, 2001).

3.5 Conclusie probleemanalyse

Uit deskresearch, de theorie en de verdiepende gesprekken wordt één ding heel duidelijk, namelijk; Dat wat de organisatie van hun medewerkers verwacht, verwachten de medewerkers van hun organisatie (Veranderpartners, 2019). In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken die deze bevinding onderbouwen.

Houding
Medewerkers zijn zich weinig bewust van de verantwoordelijkheden die zij horen te nemen om vitaal aan het werk te kunnen. Doordat zij zich niet bewust zijn, kunnen zij volgens van Vuuren et al. (2016) ook geen proactieve houding vertonen om verantwoordelijkheden op zich te nemen.

Volgens de Arboarts, kan een groot deel van het ziekteverzuim mogelijk voorkomen worden wanneer de behoeften van de medewerkers om vitaal te worden en te blijven vroegtijdig gesignaleerd worden. Dit kan alleen als medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen en hun behoeften aangeven bij de leidinggevenden om vitaal aan het werk te blijven.

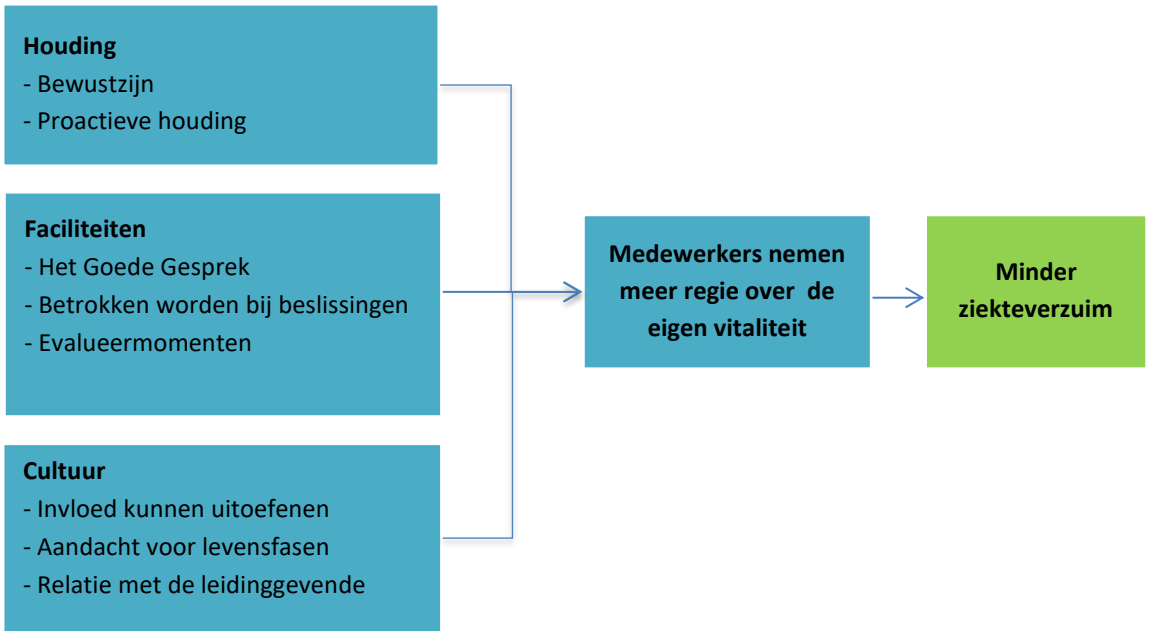
Faciliteiten
Medewerkers missen duidelijke informatie over Het Goede Gesprek, die zij kunnen gebruiken om werk-privé balans te creëren. Het Goede Gesprek wordt door de afdeling P&O omschreven als de basis voor de loopbaanontwikkeling en het welzijn van de medewerker. Wanneer dit gesprek niet- of met weinig invulling wordt gehouden, kan dit gevolgen hebben voor de vitaliteit van de medewerkers.

Medewerkers voelen zich minder gehoord binnen de organisatie, wanneer er geen belangstelling wordt getoond voor hun feedback. Wanneer zij wel de gelegenheid krijgen om hun feedback mee te delen, willen zij dat dit wordt meegenomen door het management in het veranderproces. Op deze manier ervaren zij dat hun stem er werkelijk toe doet binnen de organisatie.

Cultuur
Zoals in de inleiding van dit onderzoek is beschreven, is het volgens de missie van de PZH van belang dat medewerkers betrokken zijn om de rol van verbinder waar te kunnen maken. Daarnaast is betrokkenheid van belang voor de vitaliteit (Schaufeli & Bakker, 2006).
Om zich betrokken te kunnen voelen, willen medewerkers een cultuur ervaren waarbij hun feedback wordt meegenomen door het management bij het maken van belangrijke beslissingen in het kader van organisatieveranderingen.
Medewerkers willen daarnaast een cultuur ervaren waarbij hun behoeften vanuit verschillende levensfasen serieus genomen worden. Bij een dergelijke cultuur voelen medewerkers zich comfortabeler bij het uiten van hun behoeften om vitaal te kunnen worden en te blijven. Zij willen dat de organisatie flexibel omgaat met eigentijdse arbeidsvoorwaarden, zodat er afspraken gemaakt kunnen worden rondom het werk-privé balans.
Volgens van Vuuren, Lub, & Marcelissen (2016) is het hebben van een dialoog tussen medewerker en leidinggevende een belangrijke stap om de medewerker een organisatiecultuur te laten ervaren waarbij hun gezondheid serieus genomen wordt. Een aantal medewerkers zien het echter als een grote stap om naar de leidinggevende toe te stappen met hun behoeften. Volgens de opdrachtgever speelt de relatie tussen medewerker en leidinggevende hier mogelijk een belangrijke rol in.

3.6 Conceptueel model en onderzoeksvariabelen

Uit de gekozen theorie van van Vuuren, Lub, & Marcelissen (2016) zijn de volgende variabelen tot stand gekomen en afgebakend op de situatie van de PZH. Bewustzijn en proactief gedrag zijn factoren die vallen onder de houding. Onder faciliteiten als variabel vallen het Goede Gesprek, betrokken worden bij beslissingen en evalueermomenten. Onder cultuur als laatste variabel valt het invloed kunnen uitoefenen, de aandacht voor levensfasen en de relatie met de leidinggevende. Dit zien wij terug in figuur 7.



Figuur 6, Het conceptueel model

Hoofdstuk 4. Onderzoeksopzet

4.1 Doelstelling

De opdrachtgever zou graag zien dat medewerkers binnen de organisatie meer regie nemen over de eigen vitaliteit. Momenteel is er een hoog ziekteverzuimpercentage binnen de organisatie. Gewenst is dat het ziekteverzuimpercentage daalt wanneer medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen om vitaal aan het werk te blijven. Indien niets gedaan wordt aan het probleem is de kans groot dat het ziekteverzuim blijft stijgen.

Zichtbare symptomen van het probleem is allereerst het hoge ziekteverzuim. Het gevolg hiervan is dat de organisatie veel kosten kwijt is aan zieke medewerkers. Verder valt uit eerdere onderzoeken op dat medewerkers voor dezelfde onderwerpen verbetering willen zien binnen de organisatie als het gaat om hun vitaliteit. Hierbij is het van belang om te achterhalen wat zij nodig hebben om verantwoordelijkheid te kunnen nemen over de eigen vitaliteit.

4.2 Probleemstelling

Er ligt spanning op wat medewerkers van organisatie verwachten en wat de organisatie van de medewerkers verwacht. De medewerkers hebben in eerdere onderzoeken aangegeven wat zij nodig hebben om vitaal te worden en te blijven. Echter blijkt hieruit dat niet alleen organisatorische factoren, maar ook individuele factoren van de medewerker zelf in de weg liggen om verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor de eigen vitaliteit.

4.3 Vraagstelling en deelvragen

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag met de bijbehorende deelvragen geformuleerd. De deelvragen zijn gebaseerd op het vooronderzoek en de theorie, om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

Hoofdvraag: Wat hebben medewerkers bij de Provincie Zuid-Holland nodig binnen de organisatie om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit?

Deelvraag 1: Wat hebben de medewerkers nodig binnen de organisatie om de juiste houding aan te kunnen nemen om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit?

Deelvraag 2: Welke faciliteiten hebben de medewerkers nodig binnen de organisatie om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit?

Deelvraag 3: Welke cultuur hebben de medewerkers nodig binnen de organisatie om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit?

4.4 Onderzoeksmethode

4.4.1 Selectie

Het doel van dit onderzoek is om uiteindelijk het ziekteverzuim te verlagen. Daarom is ervoor gekozen om een steekproef te nemen over afdelingen waarbij het ziekteverzuimpercentage hoog ligt. Het gaat om 9 afdelingen, waarvan er maar 8 gekozen worden om mee te doen aan dit onderzoek.

Vertrouwelijke informatie

Uit het interne onderzoek dat is gehouden binnen de PZH naar behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen is gebleken dat mannen en vrouwen binnen verschillende leeftijdscategorieën andere behoeften kunnen hebben om vitaal aan het werk te blijven.
Voor dit onderzoek is er daarom voor gekozen om een aselecte steekproef te nemen waarbij binnen elke leeftijdscategorie steeds een willekeurige mannelijke en vrouwelijke medewerker wordt gekozen om een interview mee af te nemen. Het doel is om de populatie van dit onderzoek representatief te houden voor de populatie binnen de organisatie.

De leeftijdscategorieën die bij dit onderzoek zijn gehanteerd:

- < 35 jaar
- 35 tot en met 45 jaar
- 45 tot en met 55 jaar
- > 55

De categorie van < 35 jaar, heeft een grotere leeftijdsspan dan de andere categorieën. Echter is uit het onderzoek Levensfasebewust Personeelsbeleid gebleken dat medewerkers onder de 35 jaar over het algemeen dezelfde kenmerkende behoeften hebben om vitaal aan het werk te kunnen blijven (Veranderpartners, 2019). Daarom is ervoor gekozen om hen binnen dit onderzoek als één leeftijdscategorie te beschouwen.

4.5 Onderzoeksmethode

De deelvragen zullen worden beantwoord aan de hand van semigestructureerde interviews. Er is gekozen voor een semigestructureerd interview, omdat deze methode de vrijheid biedt om door te vragen (Verhoeven, 2003). Gedetailleerde informatie kan op deze manier verzameld worden. Aan de hand van semigestructureerde interviews kan daarom het beste duidelijk worden gemaakt wat medewerkers van de organisatie nodig hebben om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit.

De medewerkers worden op de werkvloer elk apart geïnterviewd in een spreekkamer en elk interview zal circa een uur in beslag nemen. Om de uitspraken van de medewerkers goed te kunnen analyseren,

wordt elk interview met toestemming van de medewerkers opgenomen en vervolgens getranscribeerd. De uitspraken zullen vervolgens gecodeerd worden aan de hand van het open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Dingemanse, 2017). Gebaseerd op de uitspraken zullen er conclusies worden getrokken over wat medewerkers nodig hebben van de organisatie om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit.

4.5.1 Uiteenzetting van relevante topics

Deelvraag 1
Wat hebben de medewerkers nodig binnen de organisatie om de juiste houding aan te kunnen nemen om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit?

Topics	Beschrijving
Bewustzijn	Dit is het bewustzijn van medewerkers over; • De verantwoordelijkheden die zij hebben bij het Goede Gesprek. • De verantwoordelijkheid die zij hebben om iets te doen aan de werkdruk die zij ervaren.
Proactieve houding	In hoeverre de medewerkers een proactieve houding vertonen waarbij de medewerker intrinsieke motivatie heeft en het aandurft om op zoek te gaan naar mogelijkheden om vitaal te worden en te blijven. Het gaat dan voornamelijk over; • De mogelijkheden om de werkdruk die zij ervaren te verminderen • De mogelijkheden om het beste te halen uit het Goede Gesprek • De mogelijkheid om de leidinggevende te benaderen over de behoeften die medewerkers kunnen hebben om vitaal aan het werk te blijven.

Deelvraag 2
Welke faciliteiten hebben de medewerkers nodig binnen de organisatie om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit?

Topics	Beschrijvingen
Het Goede Gesprek	Dit is de informatie die medewerkers nodig hebben om het uiterste uit het Goede Gesprek te kunnen halen.
Betrokken bij beslissingen	In hoeverre de medewerkers de gelegenheid krijgen om hun stem te laten horen over belangrijke beslissingen die binnen de organisatie genomen worden door het management.
Evalueermomenten	De belangstelling die de medewerkers vanuit de organisatie kunnen ervaren voor hun persoonlijk welzijn in het kader van organisatieveranderingen.

Deelvraag 3
Welke cultuur hebben de medewerkers nodig binnen de organisatie om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit?

Topics	**Beschrijvingen**
Invloed kunnen uitoefenen	De gelegenheid krijgen om de eigen stem te laten horen bij veranderingen binnen de organisatie is niet genoeg. Het invloed kunnen uitoefenen houdt ook in dat medewerkers het gevoel ervaren dat de organisatie iets doet met hun feedback.
Aandacht voor levensfasen	In hoeverre medewerkers de cultuur ervaren waarbij er belangstelling is voor de behoeften die zij kunnen hebben in verschillende levensfasen om vitaal te worden en te blijven.
Relatie met de leidinggevende	• In hoeverre de relatie met de leidinggevende de medewerker beïnvloed bij het nemen van regie over de eigen vitaliteit. • In hoeverre de leidinggevende benaderbaar is om werk- of privézaken te bespreken.

Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten

De acht interviews die zijn afgenomen zijn gecodeerd en tekstfragmenten zijn bij de relevante topics gecategoriseerd. In dit hoofdstuk worden de resultaten en de bevindingen omschreven bij elk topic. De tekstfragmenten zullen worden geanalyseerd om te achterhalen wat medewerkers binnen de organisatie nodig hebben regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit.

5.1 Bewustzijn (Deelvraag 1)

Vertrouwelijke informatie

Vertrouwelijke informatie

5.3 Informatie over het Goede Gesprek (Deelvraag 2)

Vertrouwelijke informatie

5.4 Betrokken bij beslissingen (Deelvraag 2)

Vertrouwelijke informatie

5.5 Evalueermomenten (Deelvraag 2)

Vertrouwelijke informatie

5.6 Invloed kunnen uitoefenen (Deelvraag 3)

Vertrouwelijke informatie

Vertrouwelijke informatie

5.7 Aandacht voor levensfasen (Deelvraag 3)

Vertrouwelijke informatie

5.8 Relatie met de leidinggevende (Deelvraag 3)

Vertrouwelijke informatie

Hoofdstuk 6: Conclusie

De spanning bij de Provincie Zuid-Holland tussen wat medewerkers van de organisatie verwachten en wat de organisatie van de medewerkers verwacht, was de aanleiding om te onderzoeken wat medewerkers nodig hebben om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit. Volgens van Vuuren, Lub, & Marcelissen (2016) kunnen zowel inviduele als organisatorische factoren invloed hebben op het nemen van regie door medewerkers op de eigen vitaliteit. Onder de individuele factoren behoren het vermogen en de houding. Onder de organisatorische factoren behoren de faciliteiten en de cultuur. Bij de beantwoording van de volgende deelvragen wordt er ingegaan op de factoren houding, faciliteiten en cultuur als variabelen bij dit onderzoek. Er zullen conclusies getrokken worden bij de deelvragen op basis van de resultaten van de interviews en de theorie die centraal staat in dit onderzoek.

6.1 Beantwoording deelvragen

In dit hoofdstuk worden de hoofdvraag en de deelvragen beantwoord aan de hand van de resultaten uit de interviews. De vragenlijst die is gebruikt bij het afnemen van deze interviews, is te vinden in bijlage 7. De antwoorden die zijn gegeven bij de interviews door de acht medewerkers, zijn weergeven in bijlage 8.

6.1.1 Beantwoording deelvraag 1

Wat hebben de medewerkers nodig binnen de organisatie om de juiste houding aan te kunnen nemen om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit?

Het Eigen Regie model van Vuuren, Lub, & Marcelissen (2016), stelt dat medewerkers eerst bewust moeten worden van hun verantwoordelijkheden om vervolgens proactief gedrag te kunnen vertonen. In de eerste deelvraag kan worden geconcludeerd dat de respondenten beschikken over het bewustzijn van de verantwoordelijk die zij horen te nemen om de eigen werkdruk te verminderen. Echter blijkt dat de verantwoordelijkheid die zij voelen voor het werk soms zwaarder kan wegen, waardoor er geen proactieve houding wordt aangenomen om de werkdruk te verminderen.
Wat opvalt is dat respondenten wel aangeven een proactieve houding aan te willen nemen, om in overleg met de leidinggevende de werkdruk te kunnen verminderen. Om de leidinggevende te willen en te durven benaderen, geven bijna alle respondenten aan een veilige omgeving te willen ervaren waarin hun gezondheid door de leidinggevende serieus genomen wordt. Volgens het Eigen Regie-model kan geconcludeerd worden dat de factor houding in dit geval samenhangt met de factor cultuur, waarbij respondenten de benodigde cultuur willen ervaren binnen de organisatie om een proactieve houding aan te kunnen nemen.

Uit de interviews blijkt dat respondenten niet op de hoogte zijn van het doel van het Goede Gesprek waarbij zij samen met de leidinggevende de verantwoordelijkheid hebben om een basis te vormen voor de eigen loopbaanontwikkeling en het welzijn. Doordat zij niet op de hoogte zijn van dit doel, zijn zij zich ook niet bewust van hun verantwoordelijkheden om het gesprek in te plannen en voor te bereiden. Dit resulteert vaker in een situatie waarbij het gesprek wordt gehouden met weinig relevante inbreng. Volgens het Eigen Regie model, is het belangrijk om medewerkers bewust te maken over het belang van faciliteiten zoals het Goede Gesprek, om hen te stimuleren deze als hulpmiddel te gebruiken voor het bevorderen van de eigen vitaliteit.

6.1.2 Beantwoording deelvraag 2

Welke faciliteiten hebben de medewerkers nodig binnen de organisatie om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit?

De respondenten geven de impressie niet helemaal op de hoogte te zijn van wat het Goede Gesprek inhoudt. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat dit grotendeels komt doordat het Goede Gesprek pas sinds circa een jaar wordt gehanteerd binnen de organisatie. Er heerst verwarring over wat hetzelfde is gebleven aan het Goede Gesprek en wat er veranderd is vergeleken met de oude gesprekscyclus.

Het Goede Gesprek wordt door de afdeling P&O beschreven als een hulpmiddel voor de medewerkers om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit. Volgens het Eigen Regie model, moeten medewerkers door de organisatie goed op de hoogte worden gebracht van dergelijke faciliteiten om regie te kunnen nemen. Het is dus van belang dat medewerkers op de hoogte zijn van wat het Goede Gesprek inhoudt, om vervolgens dit als hulpmiddel te gebruiken om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit.

Volgens Schaufeli & Bakker (2006) worden vitale medewerkers gekenmerkt door hun betrokkenheid. Respondenten voelen zich pas betrokken bij organisatieveranderingen wanneer zij begeleid worden bij het streven naar het doel waarvoor de verandering in de eerste instantie voor geïnitieerd is. Daarnaast vinden zij het van belang de gelegenheid te krijgen om invloed uit te oefenen op beslissingen binnen de organisatie. Dit kan volgens hen wanneer er vanuit de organisatie belangstelling wordt getoond voor de feedback of het persoonlijk welzijn van de medewerkers in het kader van organisatieveranderingen.

6.1.3 Beantwoording deelvraag 3

Welke cultuur hebben de medewerkers nodig binnen de organisatie om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit?

Het merendeel van de respondenten is het erover eens dat organisatieveranderingen nodig zijn om als organisatie goed te kunnen blijven functioneren. Echter vinden zij het van belang dat het doel van de verandering voor iedereen duidelijk wordt gemaakt. Om samen naar dit doel toe te bewegen, vinden zij het van belang dat medewerkers begeleid worden in de verandering. Tevens willen zij hierbij belangstelling voor hoe zij de veranderingen ervaren. Van belang is hierbij dat de organisatie hun feedback naar aanleiding van hun ervaringen ook meenemen in de ontwikkeling van het veranderproces. Volgens Schaufeli & Bakker (2006) worden vitale medewerkers gekenmerkt door hun betrokkenheid. Een transparante houding van de organisatie is van belang voor de vitaliteit van de medewerkers omdat zij zich hierdoor volgens de theorie meer betrokken voelen bij de organisatieveranderingen.

Alle respondenten ervaren dat hun leidinggevende hen de ruimte geeft om een werk-privé balans te creëren. Echter blijkt dat niet alle respondenten de leidinggevende willen en durven benaderen met

hun behoeften. Zij willen de leidinggevende niet tot last zijn wanneer zij zien dat hun leidinggevende het zelf moeilijk heeft met bijvoorbeeld werkdruk of privézaken.

Volgens Vuuren, Lub, & Marcelissen (2016), is het voeren van een dialoog met de leidinggevende van belang om medewerkers het gevoel te geven dat de organisatie de gezondheid en daarmee de behoeften die medewerkers hebben serieus neemt. Respondenten bevestigen dit door aan te geven het belangrijk te vinden dat er door de leidinggevende oprecht begrip wordt getoond voor hun behoeften. Daarbij werkt een open en eerlijke relatie stimulerend om uiteindelijk het initiatief te willen en durven nemen om als medewerker de eigen behoeften kenbaar te kunnen maken bij de leidinggevende.

6.2 Beantwoording Hoofdvraag

De hoofdvraag luidt als volgt:

Wat hebben medewerkers bij de Provincie Zuid-Holland nodig binnen de organisatie om meer regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit?

6.2.1 Informeren en overtuigen

Het Goede Gesprek is een hulpmiddel voor de medewerker om samen met de leidinggevende een basis te kunnen vormen voor de eigen loopbaanontwikkeling en het persoonlijk welzijn. Respondenten zijn momenteel niet bewust van het doel van het Goede Gesprek. Hierdoor zijn zij zich vaak ook niet bewust van de verantwoordelijkheden die zij horen te nemen om het Goede Gesprek in te plannen en voor te bereiden. Volgens het Eigen Regie-model, moeten medewerkers eerst bewust worden van het de mogelijkheden die er zijn binnen de organisatie zijn. Op deze manier worden zij bewust van het belang van de mogelijkheden en worden zij overtuigd om proactief gedrag te kunnen vertonen.

Om bewust te worden, moeten medewerkers door de organisatie eerst op de hoogte worden gebracht van het doel van het Goede Gesprek. Om proactief gedrag te kunnen vertonen, moeten medewerkers overtuigd worden van het belang van het gesprek.

6.2.2 Een veilige omgeving

Bijna alle medewerkers geven aan een veilige omgeving noodzakelijk te vinden om zichzelf te kunnen beschermen tegen werkdruk. Deze veilige omgeving stimuleert hen tevens om eerder naar een leidinggevende toe te stappen wanneer zij behoeften hebben om vitaal aan het werk te kunnen blijven. Zij geven aan dat een veilige omgeving onder andere gecreëerd kan worden door goede relaties op te bouwen met leidinggevenden. Volgens het Eigen Regie-model, houdt de factor houding in dit geval samenhangt met de factor cultuur. Medewerkers vinden de cultuur bepalend voor in hoeverre zij een veilige omgeving ervaren binnen de organisatie om de werkdruk te kunnen verminderen.

6.2.3 Betrokken worden

Betrokkenheid is een belangrijke eigenschap van vitale medewerkers (Schaufeli & Bakker, 2006). Om betrokken te worden bij organisatieveranderingen, willen medewerkers betrokken worden bij het behalen van het doel van de verandering. Dit betekent dat zij faciliteiten nodig hebben vanuit de organisatie om;

1. Op de hoogte gebracht te worden van het doel van de verandering.
2. Begeleid te worden bij het streven naar het doel van de verandering.
3. De gelegenheid te krijgen om het management te kunnen voorzien van hun feedback.
4. Op de hoogte gebracht te worden over wat er met hun feedback gedaan gaat worden.

Wanneer de organisatie hen van deze faciliteiten voorziet, krijgen medewerkers de gelegenheid om zichzelf te betrekken bij organisatieveranderingen.

6.2.4 De organisatiecultuur

Medewerkers zijn zich bewust van het belang voor de gezondheid, maar willen dit belang ook in de organisatie terugzien. Medewerkers geven aan sneller naar een leidinggevende toe te willen en durven stappen wanneer zij de indruk hebben dat de leidinggevende tijd voor hen heeft. Ook speelt het dat zij vinden dat een leidinggevende die oog heeft voor de eigen gezondheid, beter de zorgen van de medewerker kan begrijpen over het persoonlijk welzijn. Hetzelfde geldt voor bij leeftijdsverschillen tussen leidinggevenden en medewerkers, waarbij behoefte is aan begrip vanuit de medewerkers voor hun eigen behoeften bij de leidinggevende die in een andere levensfase zit.

Medewerkers willen het gevoel hebben krijgen dat de leidinggevende hun gezondheid serieus neemt. Dit weergeeft ook het belang van de benaderbaarheid van de leidinggevende. Medewerkers geven aan een leidinggevende te willen en te durven benaderen wanneer zij een open en transparante relatie ervaren met de leidinggevende.

Hoofdstuk 7: Aanbevelingen en discussie

7.1 Inleiding

Bij de resultaten van dit onderzoek zijn zowel individuele als organisatorische aspecten naar voren gekomen die invloed hebben op het nemen van eigen regie van medewerkers voor de eigen vitaliteit. Aan de hand van deze aspecten kan worden opgemaakt wat medewerkers nodig hebben van de organisatie om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit. In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen beschreven die zijn gebaseerd op de resultaten van de interviews en de theorie. Tevens wordt in dit hoofdstuk de discussie behandeld, waarbij dieper wordt ingegaan op opvallende zaken binnen dit onderzoek.

7.1.1 Aanbeveling: Actie aangevoerd door bewustzijn

Bij de deskresearch van dit onderzoek is naar voren gekomen dat [redacted] van het totale ziekteverzuim bestaat uit psychosociale aandoeningen. Van belang is dat het Goede Gesprek als hulpmiddel wordt gebruikt om de behoeften die medewerkers hebben om vitaal aan het werk te kunnen blijven, op tijd kenbaar te maken bij de leidinggevende. Alleen dan kan de leidinggevende op tijd actie ondernemen om de behoeften van de medewerker te vervullen, zodat uitval van medewerkers zo veel mogelijk voorkomen kan worden.

Er zijn momenteel genoeg mogelijkheden beschikbaar voor medewerkers om aan informatie te komen over het doel van het Goede Gesprek en hun verantwoordelijkheden hierbij. Echter blijken deze mogelijkheden niet bij iedereen bekend te zijn. Om medewerkers meer regie te laten nemen over hun vitaliteit, moeten zij volgens van Vuuren, Lub, & Marcelissen (2016) eerst bewust worden van de verantwoordelijkheden die zij horen te nemen om vervolgens proactief gedrag te kunnen vertonen.

Het is van belang om leidinggevenden te stimuleren om alle medewerkers mondeling op de hoogte te brengen van het doel van het Goede Gesprek en hun verantwoordelijkheden hierbij. Dit zal goed zijn om de volgende redenen:

1. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat het bewustzijn over het doel van het Goede gesprek ertoe leidt dat medewerkers het uiterste kunnen halen uit het gesprek.
2. Medewerkers worden op de hoogte gebracht van het doel van het gesprek, waardoor voorkomen kan worden dat zij terugvallen op de oude gesprekscyclus.

7.1.2 Aanbeveling: Vormgeven van een reflectieve dialoog

Bij dit onderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers met een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor hun werk, het soms toe kunnen laten dat hun gezondheid eronder gaat lijden. Volgens van Vuuren, Lub, & Marcelissen (2016) is het houden van een dialoog tussen leidinggevende en medewerker van belang om de medewerker het gevoel te geven dat de organisatie hun gezondheid serieus neemt.

Het wordt aangeraden om op de afdeling P&O een reflectieve dialoog vorm te geven waarbij het de bedoeling is dat werkdruk bespreekbaar wordt gemaakt. Volgens van Vuuren, Lub, & Marcelissen (2016), is het van belang dat leidinggevenden oog hebben voor de gezondheid van de medewerkers. Het dialoog kan daarom plaatsvinden wanneer de leidinggevende opmerkt dat de gezondheid van de medewerker in het geding is door de werkdruk die zij ervaren. Bij dit dialoog is het van belang om niet alleen te bespreken wat medewerkers hebben bereikt op het werk, maar hoe zij dit hebben bereikt. Samen reflecteren op het eigen handelen en gedrag kan helpen inzien dat het zorgen voor de

gezondheid van de medewerkers een prioriteit hoort te zijn. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat het gevoel van serieus genomen worden, bepalend is voor het ervaren van een veilige omgeving voor de medewerker.

Tevens blijkt uit de resultaten van dit onderzoek, dat een veilige omgeving medewerkers stimuleert om sneller een leidinggevende te benaderen voor de behoeften die zij hebben om vitaal aan het werk te kunnen blijven. In deze veilige omgeving vinden medewerkers het belangrijk dat er begrip wordt getoond voor hun behoeften die voortkomen uit hun levensfase. Het is noodzakelijk om ook de leidinggevenden bewust te maken van de rol die zij hierin spelen, om ervoor te zorgen dat deze veilige omgeving gecreëerd kan worden. Leidinggevenden kunnen op de volgende manieren bewust worden gemaakt:

1. Bij het onderdeel 'Dialoog en Experiment' van het Management Development Traject, kunnen leidinggevenden bewust worden gemaakt van de rol die zij in deze reflectieve dialoog horen te nemen.
2. Bij het onderdeel 'Persoonlijk Leiderschap' van het Management Development Traject, kunnen leidinggevenden meer bewust worden gemaakt van de behoeften die medewerkers kunnen hebben in verschillende levensfasen.

7.1.3 Aanbeveling: Draagvlak door betrokkenheid

Medewerkers zijn zich ervan bewust dat de veranderingen binnen de organisatie niet voor niets worden doorgevoerd. Om het draagvlak over de organisatie te versterken, is het van belang om medewerkers te betrekken bij het veranderproces. Vitale medewerkers worden gekenmerkt door hun betrokkenheid (Schaufeli & Bakker, 2006). Uit de visie van de organisatie kan worden opgemaakt dat de organisatie waarde hecht aan dat de medewerkers betrokken zijn binnen de organisatie. Om deze redenen is het van belang dat medewerkers de gelegenheid krijgen om zichzelf te kunnen betrekken.

Het is van belang om ervoor te zorgen dat het een verandering van de medewerkers wordt, in plaats van dat het een verandering is voor de Provincie Zuid-Holland. Om te voorkomen dat veranderingen binnen de organisatie worden ervaren alsof het aan de medewerkers wordt opgelegd, is het van belang om hen te begeleiden hierin. Omdat medewerkers uiteindelijk de veranderingen horen uit te dragen binnen de organisatie, willen zij invloed kunnen uitoefenen op het veranderproces. Dit invloed uitoefenen kan wanneer zij de gelegenheid krijgen om hun feedback en ervaringen kunnen laten horen. De P&O-adviseurs kunnen samen met de leidinggevenden periodieke bijeenkomsten inplannen waar medewerkers hun feedback kunnen meedelen aan de hand van hun ervaringen. Echter hoort het hier niet bij te blijven. Om medewerkers het gevoel te geven dat hun stem ertoe doet, is het van belang om ook te evalueren door terug te koppelen op de feedback die zij geven.

7.1.4 Aanbeveling: Organisatiecultuur

Bij de nieuwe visie van de provincie Zuid-Holland, horen medewerkers meer verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen vitaliteit en neemt de organisatie hier een faciliterende rol in. Om als organisatie deze faciliterende rol beter op zich te kunnen nemen, is het noodzakelijk om eerst de basis aan te sterken. Er zijn al faciliteiten binnen de organisatie beschikbaar die als hulpmiddel dienen voor medewerkers om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit. Het is van belang dat zowel P&O adviseurs als leidinggevenden duidelijk maken bij alle communicatie-uitingen over deze faciliteiten dat de medewerkers zelf het beste in actie kunnen komen om de vitaliteit te kunnen bevorderen.

Het informeren van medewerkers om hen bewust te maken, het stimuleren van reflectieve dialogen over werkdruk en de feedback bijeenkomsten zijn allemaal maatregelen om de medewerkers in te laten zien dat hun gezondheid binnen de organisatie serieus genomen wordt. Deze maatregelen horen niet alleen gericht te zijn op de gezondheid van de medewerkers, maar op alle lagen binnen de organisatie. Uit de resultaten van de interviews komt naar voren dat medewerkers bewust zijn van de werkdruk van de leidinggevenden. Het is dus van belang dat het nemen van regie over de gezondheid bij verschillende lagen in de organisatie wordt gestimuleerd. Uiteindelijk staat in het leiderschapsprofiel dat de leidinggevende een voorbeeldfunctie heeft (Provincie Zuid-Holland, 2018). Dan hoort het ook dat de leidinggevende het goede voorbeeld geeft met het nemen van regie over de eigen vitaliteit.

7.2 Discussie

Beperkingen van het onderzoek
Bij dit onderzoek is ervoor gekozen om medewerkers te interviewen, waardoor het gezien de capaciteit van dit onderzoek onmogelijk werd om alle medewerkers binnen de organisatie te benaderen. Hoewel het inzicht van de groep medewerkers die zijn geïnterviewd als waardevol wordt ervaren, is dit maar een klein deel van het geheel binnen de organisatie.

Voor dit onderzoek zijn er acht willekeurig gekozen medewerkers benaderd voor het afnemen van een interview. Op veel afdelingen zijn er al een aantal andere onderzoeken gehouden in het afgelopen jaar. Dit heeft invloed gehad op in hoeverre medewerkers mee wilden doen aan dit onderzoek. Hierdoor was het voor de onderzoeker lastig om respondenten te vinden die ermee instemden om geïnterviewd te worden.

De onderzoeker is bij het afnemen van de interviews opgevallen dat de respondenten soms teruggetrokken waren en probeerden gepaste antwoorden te geven. Bij dergelijke gevallen is er doorgevraagd op de antwoorden die waren gegeven om een goed beeld te kunnen krijgen van de ervaringen van de respondenten. Het lukte echter niet altijd om respondenten hun werkelijke ervaringen mee te laten delen.

Verwachting versus resultaten
Bij dit onderdeel worden de zaken beschreven die het meest opvielen bij het vergelijken van de verwachtingen met de resultaten.

Bij de probleemanalyse van dit onderzoek is de conclusie getrokken dat medewerkers geen verantwoordelijkheid nemen over de werkdruk die zij ervaren. Bij de resultaten van de interviews blijkt het tegendeel, respondenten blijken hier wel degelijk bewust over te zijn. Echter blijkt dat de verantwoordelijkheid die zij voelen voor het werk zo groot is, dat zij het niet uit zichzelf kunnen halen om zichzelf te beschermen tegen de werkdruk.
Voorafgaand aan de interviews, gaf de opdrachtgever aan te verwachten dat respondenten het Goede Gesprek mogelijk als onduidelijk zouden ervaren. Met de resultaten van de interviews, kan de verwachting van de opdrachtgever worden bevestigd. Het Goede Gesprek geeft de gelegenheid om invulling te geven aan de hand van de behoeften van zowel de medewerker als de leidinggevende. Het gesprek heeft dus geen strikte richtlijnen, waardoor de respondenten aangeven de vrijheid die zij krijgen om invulling te geven aan het gesprek ervoor kan zorgen dat er verwarring ontstaat over het doel van het Goede Gesprek.
Bij de probleemanalyse is de conclusie getrokken dat medewerkers de belangstelling vanuit de organisatie missen over hoe zij de organisatieveranderingen ervaren. Bij de interviews met de respondenten viel daarentegen op dat zij dit wel degelijk ervaarden. Echter gaven respondenten aan

de terugkoppeling vervolgens te missen vanuit de organisatie over wat er met hun feedback zou gebeuren.

Suggesties voor eventueel vervolgonderzoek

Nu bekend is wat medewerkers binnen de organisatie nodig hebben om regie te kunnen nemen over de vitaliteit, is het ook interessant om de inzichten van het leidinggevend kader te onderzoeken. Bij het advies van dit onderzoek wordt aangegeven dat de leidinggevende een voorbeeldfunctie heeft als het gaat om regie nemen over de eigen vitaliteit. In een mogelijk vervolgonderzoek zal het daarom interessant zijn om te onderzoeken in hoeverre de leidinggevenden regie nemen en wat zij nodig hebben om regie te kunnen nemen over de eigen vitaliteit.

Bibliografie

Covey, S. (2005). *The 8th habit - From Effectiveness to Greatness* (1 ed.). New York: Simon & Schuster.

De Provincie Zuid-Holland. ((sd)). *Over ons*. Opgehaald van De Provincie Zuid-Holland: https://www.zuid-holland.nl/overons/coalitieakkoord-2015/

De Provincie Zuid-Holland. (2019, april 1). *Organogram*. Opgeroepen op juni 10, 2019, van Provincie Zuid-Holland: https://www.zuid-holland.nl/overons/organogram/

De Provincie Zuid-Holland. (z.d.). *Missie en visie*. Opgeroepen op Mei 6, 2019, van Provincie Zuid-Holland: https://www.zuid-holland.nl/overons/missie-visie/

Dingemanse, K. (2017, maart 14). *Ultiem stappenplan voor het coderen van interviews*. Opgeroepen op juni 13, 2019, van Scribbr: https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/

Dorenbosch, L. (2009). *Management by vitality - PHD Thesis.* Ridderkerk: Ridderprint.

Hoedjes, J. (2019, februari). Verzuimanalyse. Opgeroepen op maart 20, 2019, van het Intranet van de provincie Zuid-Holland

Interprovinciaal Overleg. (z.d.). *CAO Provincies 2019-2020.* Opgeroepen op mei 9, 2019, van https://ipo.nl/files/3715/5479/4943/cao_2019-2020_beleidstekst.pdf

Maurer, T. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs. *Journal of management*.

Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren.* Schoonhoven, Nederland: Academic Service Economie en Bedrijfskunde.

Ouweneel, A., Schaufeli, W., & Blanc, P. L. (2009). Van preventie naar amplitie : interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag en Organisatie*, 118-135. Opgehaald van https://research.tue.nl/nl/publications/van-preventie-naar-amplitie-interventies-voor-optimaal-functioner

Provincie Zuid-Holland. (2017, september). *Hoofdlijnenakkoord.* Opgeroepen op Mei 6, 2019, van Provincie Zuid-Holland: https://www.zuid-holland.nl/overons/coalitieakkoord-2015/

Provincie Zuid-Holland. (2017, April). *Organisatie in ontwikkeling.* Opgeroepen op Mei 6, 2019, van Provincie Zuid-Holland: https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjl7JT9zYbiAhVQ66QKHZ_7BikQFjABegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.zuid-holland.nl%2Fpublish%2Fpages%2F16635%2Fa7_organisatieregeling_opgavegericht_werken_2017_docx.pdf&usg=AOvVaw0VBi-iFh

Provincie Zuid-Holland. (2017). *Zuid-Holland, een provincie van waarde.* Opgehaald van Provincie Zuid-Holland: https://www.zuid-holland.nl/publish/pages/17041/brochure_concernverhaal_a5_v6.pdf

Provincie Zuid-Holland. (2018). *Leiderschapsprofiel.* Opgeroepen op april 2019, van het Intranet

Provincie Zuid-Holland. (2018, September). *Werkbelevingsonderzoek resultaten.* Opgeroepen op maart 2019, van het Intranet

Renkema, A. (2006). Individual learning accounts: a strategy for lifelong learning? *Journal of workplace learning*, pp. 384-294.

Ryan, R., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of personality*, pp. 529-565.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2006). Burnout en bevlogenheid. *De psychologie van arbeid en gezondheid*, pp. 341-358.

Sociaal Economische Raad. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties.* Den Haag.

Strijk, J., Wendel-Vos, G., Picavet, H., & Hildebrandt, V. (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 9. doi:https://doi.org/10.1007/s12508-015-0013-y

van Vuuren, T., Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. *Tijdschrift voor HRM (9)*, 1-18.

Veranderpartners. (2019). *Levensfasebewust personeelsbeleid.* Opgeroepen op februari 20, 2019, van het Intranet

Verhoeven, N. (2003). *Wat is onderzoek?* Boom onderwijs Amsterdam.

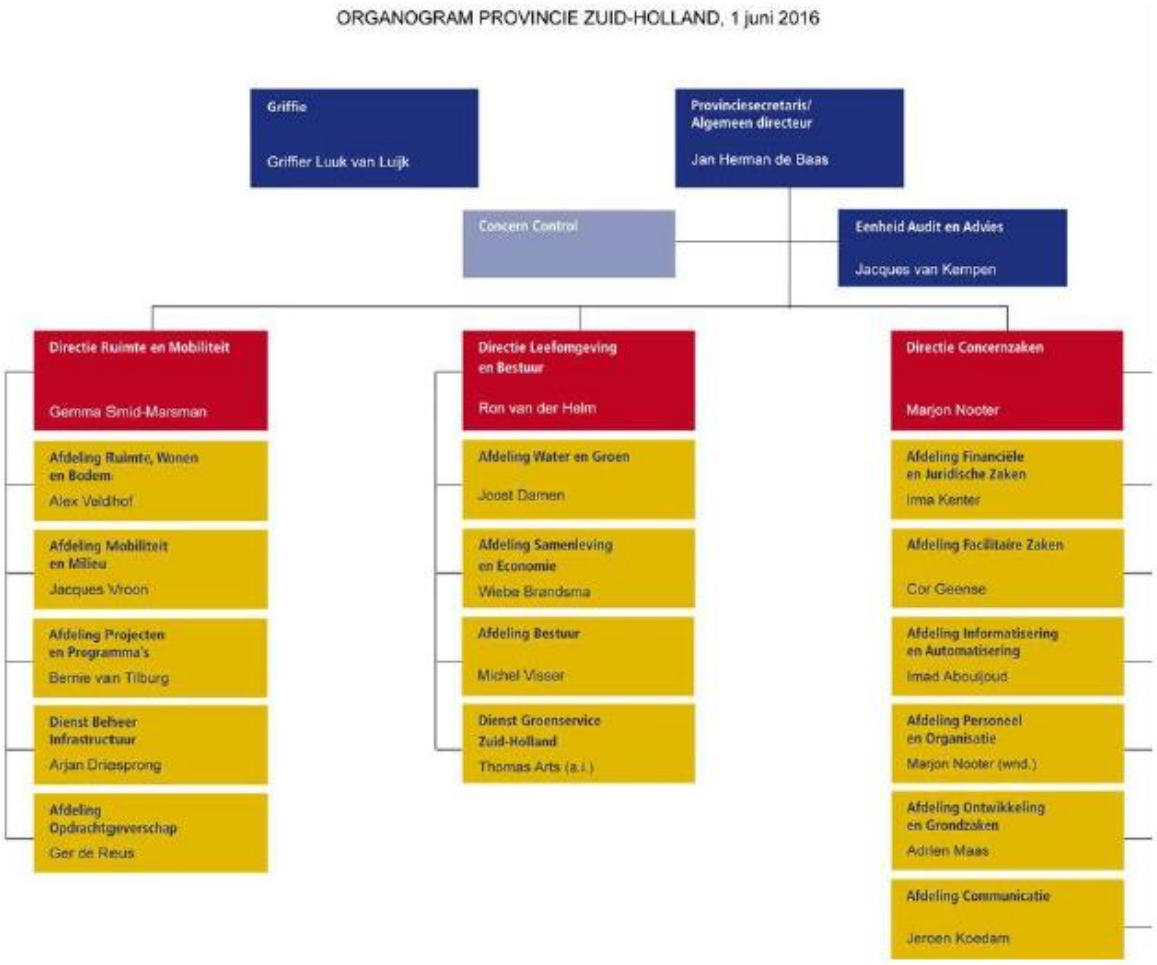
Zorg van de Zaak. (2018). *Jaarraportage 2018, Zorg van de Zaak.* Opgeroepen op maart 2019, van het Intranet

Zorg van de Zaak. (2019, Februari). Verzuimanalyse 2018.

Zweistra, J. (2019, maart 26). Persoonlijk communicatie. (F. Kuru, Interviewer)

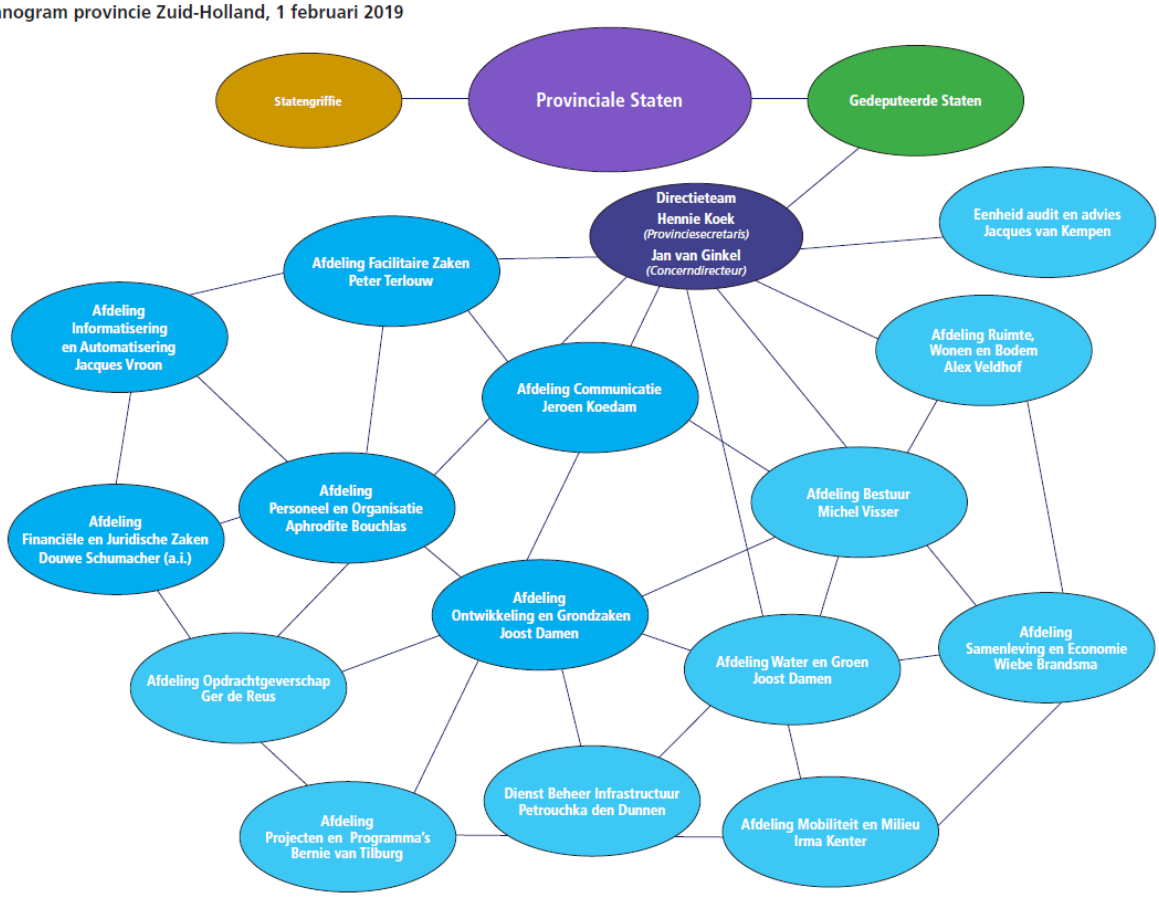
Bijlagen

Bijlage 1: Organogram (oude versie)



Bijlage 2: Organogram (nieuwe versie)

Organogram provincie Zuid-Holland, 1 februari 2019



Bijlage 3: Statistische samenhang

Vertrouwelijke informatie

Bijlage 4: Gesprekken met betrokken partijen

Kolom1	Ziekteverzuim	Behoeften Levensfasen	WBO uitkomsten	HR-instrumenten	Het Goede Gesprek	Rol Leidinggevende	Organisationele ontwikkelingen
P&O-adviseur							
P&O-adviseur							
P&O-adviseur							
P&O-adviseur							
Coördinator Ziekteverzuim							
Coördinator Arbeid En Gezondheid							
Leidinggevende							
Leidinggevende							
Medewerker							
Medewerker							

Rood	Dit onderwerp speelt het meest bij de betrokken persoon.
Geel	Dit onderwerp speelt wel, maar verdient volgens de betrokken persoon niet het meeste aandacht.
Groen	Volgens de betrokken persoon verloopt alles goed rondom dit onderwerp.

Bijlage 5: Initiatieven en trainingen vanuit P&O

Nr	Onderwerp / maatregel	Details hoe, etc
1	**Het goede gesprek**	
f	Coaching/opleiding van leidinggevenden	Inzetten van training: *MD-leergang Professioneel Leiderschap.* Leidinggevenden worden getraind in thema's als persoonlijk leiderschap, dialoog en experiment en ontwikkeling van individuen en teams. Inzetten van training: Veranderend Leiderschap. Leidinggevenden worden ondersteunt in het realiseren van het Opgavegericht Werken en een goede samenwerking hierin.
1.2	Coaching/opleiding van medewerkers door ondersteunen te bieden bij het Goede Gesprek door middel van: ● Toolkit met een app te bieden die het goede gesprek ondersteunt ● Normen voor het Goede Gesprek opnieuw bepalen	De app "Het Goede Gesprek "aanbieden via de PZH akademie. Bemiddelen met medewerkers over herijken van Het Goede Gesprek.
1.3	Leidinggevenden aanmoedigen onderling met de medewerkers afspraken te maken over tijd- en plaats onafhankelijk werken, resultaatafspraken, aangepast werkpakket, tijdelijk minder of meer werken en inzet van verschillende verlofvormen.	Door zowel leidinggevenden als medewerkers hernieuwd over deze mogelijkheden informeren.
1.4	De beschikbare hulp extra onder de aandacht te brengen bij zowel leidinggevenden als medewerkers wanneer deze gesprekken niet vanzelf gaan.	Communiceren van inzet van P&O-advies, Bedrijfsmaatschappelijk Werk, Vertrouwenspersoon en levensfaseambassadeurs.

Nr	Onderwerp / maatregel	Details hoe, etc
2	**Behoeften van de medewerkers**	
2.1	De medewerkers regelmatig herinneren aan de opleidingen die via de PZH-academie worden aangeboden.	Door de directe leidinggevende.
2.2	Voorlichting worden ingezet voor medewerkers over de verschillende instrumenten die beschikbaar zijn, die zij kunnen inzetten voor hun persoonlijke ontwikkeling.	Actiever communiceren over de mogelijkheden, voorzieningen en hulpbronnen die er nu al zijn binnen de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn voorlichtingen over ondersteuning bij mantelzorg en ondersteuning van vrouwen en hun omgeving bij overgang.
2.3	Aandacht voor de groep van 60 jaar en ouder vergroten door meer maatwerk te bieden wanneer het werk echt te zwaar wordt.	Leidinggevenden aanmoedigen hierover in gesprek te gaan. Dit kan echter als een gevoelig onderwerp worden ervaren door beide partijen. Wanneer de leidinggevende moeite heeft om een dergelijk gesprek te voeren, kan altijd om hulp gevraagd worden bij de afdeling P&O.
2.4	Er is een vitaliteitscentrum waar medewerkers kunnen meedoen aan georganiseerde sportmomenten of ontspanmomenten en andere vitaliteitsprogramma's. Ook kunnen medewerkers hier terecht voor een health coach.	Dit centrum heeft een eigen plek binnen het gebouw. Door de organisatie worden er informerende posters geplakt om medewerkers op de hoogte te brengen van het vitaliteitscentrum en van de georganiseerde activiteiten.
2.5	Informerende bijeenkomsten voor iedereen binnen de organisatie.	Deze bijeenkomsten kunnen over onderwerpen gaan waar op dat moment binnen de organisatie vraag naar is. Denk bijvoorbeeld aan mantelzorgbijeenkomsten waar informatie gegeven wordt, maar waar ook wordt verteld bijvoorbeeld hoe je als medewerker werk-privé balans kunt creëren voor jezelf. Aan leidinggevenden wordt bij een dergelijke bijeenkomst verteld hoe zij het beste met mantel zorgende medewerkers om kunnen gaan.

Bijlage 6: Ondersteunende partijen

P&O-advies
P&O-advies bestaat uit P&O-adviseurs die ondersteuning bieden aan leidinggevenden en medewerkers. Deze ondersteuning bestaat inhoudelijk uit het informeren en helpen bij de uitvoering van HR-praktijken. Denk bijvoorbeeld aan ondersteuning bij het voeren van goede gesprekken tussen leidinggevende en medewerker waarbij zaken over vitaliteit bespreekbaar worden gemaakt.

Bedrijfsmaatschappelijk werk
Deze organisatie biedt ondersteuning aan zowel medewerkers als werkgevers om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Aan medewerkers doen zij dit door het bieden van psychosociale begeleiding en aan de werkgevers bieden zij ondersteuning in de vorm van advies.

Vertrouwenspersoon
Vertrouwenspersonen zijn er in de organisatie om medewerkers op te vangen bijvoorbeeld op het moment dat zij ongewenst gedrag ervaren op de werkvloer of iets niet kwijt kunnen bij de directe leidinggevende. Vertrouwenspersonen kunnen indien nodig ook optreden als bemiddelend persoon tussen partijen.

Levensfaseambassadeurs
Als aanvulling op het levensfasebewust personeelsbeleid, zijn er een paar functionarissen aangesteld om medewerkers en leidinggevenden te adviseren en ondersteunen bij het creëren van een werk-privé balans. Vaak helpen zij bij het verduidelijken van keuzemogelijkheden en financiële consequenties. Ook kunnen zij geraadpleegd worden wanneer er moeite wordt ervaren om het Goede Gesprek op gang te brengen.

Bijlage 7: Interviewvragen

Allereerst:

- Wat versta jij onder vitaliteit?
- Wat zijn jouw uitdagingen als het gaat om vitaliteit?

Dit waren de vragen om het onderwerp vitaliteit in te leiden. Bij mijn vooronderzoek naar vitaliteit binnen de organisatie, heb ik aan de hand van mijn bevindingen vragen opgesteld. Daar zou ik nu graag mee willen beginnen.

Werkdruk & persoonlijk welzijn

- In hoeverre ervaar jij weleens hoge werkdruk? **H**
    - Zo niet, hoe ga jij zo efficiënt mogelijk om met je beschikbare tijd?
    - In hoeverre helpt de organisatie jou hierin?
- In hoeverre voel jij jezelf verantwoordelijk om je eigen werkdruk te verminderen? **H**
- Wat doe jij zelf om je werkdruk te verminderen? **H**
- Wat kan de organisatie hierin betekenen? **F**

Het Goede Gesprek

- Ben jij goed op de hoogte van wat het Goede Gesprek inhoudt? **F**
    - Zo niet: Wat kan de organisatie doen om jou beter van deze informatie te voorzien?
- Wat voor toegevoegde waarde heeft het Goede Gesprek voor jou? **H**
- In hoeverre voel jij jezelf verantwoordelijk om het Goede Gesprek in te plannen? **H**
- In hoeverre voel jij jezelf verantwoordelijk om invulling te geven aan het Goede Gesprek? **H**
- Wat kan volgens jou de organisatie doen om de kwaliteit van het goede gesprek te verbeteren? **H**

Betrokkenheid

- Hoe hou jij jezelf op de hoogte van ontwikkelingen binnen de organisatie? **H**
- In hoeverre heb jij het gevoel dat jouw mening telt bij organisatieveranderingen? **F**
    - Zo niet: wat doet dit met je?
- Hoezeer is er belangstelling binnen de organisatie voor hoe jij organisatieveranderingen ervaart? **F**
    - Zo niet: wat doet dit met je?
- Wat kan de organisatie doen om jou meer te betrekken bij organisatieveranderingen? **F**

Cultuur

- Hoe benaderbaar is jouw omgeving als je met hem/haar wilt spreken over jouw werk en privézaken? (Denk aan werkdruk, stress, …….) **H + C**
- Hoezeer ervaar jij een cultuur binnen de organisatie waarin er belangstelling is voor behoeften die voortkomen uit levensfasen? **C**
    - Zo wel, wat maakt dat jouw omgeving benaderbaar is om deze zaken te bespreken?
- Wat zou ervoor kunnen zorgen dat jouw omgeving beter benaderbaar wordt? **C**
- In hoeverre heeft de band tussen jou en jouw leidinggevende invloed op zijn/haar benaderbaarheid? **C**
    - Hoe zit dat bij jou en jouw leidinggevende?