

PON FIT: FIT IN PON LEADERSHIP?



Een verkennend &
kwalitatief onderzoek
naar hoe **leidinggevenden**
bij Pon in Nederland
omgaan met de
vitaliteit van hun
medewerkers

Door Femke van Hamersveld

Studentennummer: 3939774
Master: Communicatie, Beleid & Management
(Universiteit Utrecht USBO)
Datum: 17 juni 2013
Begeleiders: dr. P.A.H. Hörmann (Universiteit Utrecht)
R. Modderkolk (Pon)

VOORWOORD

Even voorstellen...

Mijn naam is Femke van Hamersveld, 22 jaar en masterstudente Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht. Van jongs af aan heb ik een grote passie voor sport en gezond leven in relatie tot fit voelen en presteren. Als kind heb ik vele uurtjes op de tennisbaan doorgebracht en daarnaast altijd gedanst in diverse demoteams.

Onverwachts kreeg ik een paar jaar geleden te kampen met een hardnekkige schouderblessure waardoor ik met pijn in het hart het tennissen naast me neer moest leggen. Gelukkig ontdekte ik de eenvoudigste sport die er bestaat: hardlopen. Inmiddels heb ik een aantal halve marathons uitgelopen en probeer ik minstens drie keer in de week met anderen of alleen mijn beste beentje voort te zetten om uiteindelijk mijn PR's 'stap voor stap' te verbeteren en zelf zowel fysiek als mentaal fit te blijven. Daarbij zijn mijn passie, kennis en motivatie voor een gezonde leefstijl versterkt door de loopbaanontwikkeling van mijn zus, Sonja van Hamersveld. Zij is al enkele jaren bezig met de ontwikkeling en uitvoering van leefstijlmanagement in organisaties en oprichtster van de organisatie Charly Green. Zij geeft met Charly Green advies en begeleiding aan organisaties over leefstijlmanagement. Mijn passie voor sport heb ik altijd proberen te verweven in mijn opleidingen. Zo heb ik tijdens mijn hbo-opleiding Communicatiemanagement onderzoek verricht voor de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB) en ben ik afgestudeerd bij de Koninklijke Nederlandse Lawn Tennisbond (KNLTB).

Daarnaast ben ik door mijn studietraject, waarin ik van vmbo-t ben opgeklommen naar de master Communicatie, Beleid en Management (CBM) aan de Universiteit Utrecht, steeds meer geïnteresseerd geraakt in leiderschaps- en managementvraagstukken in organisaties. Dit laatste is met name versterkt door het keuzevak 'Managementvaardigheden' waarin het ervaringsleren centraal stond. Ik besepte mij des te meer dat een leidinggevende functie een fikse uitdaging kan zijn en dat de uitdrukking: 'de manager als bedrijfsatleet' (Gonnissen & Goudsmet, 2010) niet voor niets in het leven is geroepen. Zodoende grijp ik met beide handen de kans aan om in mijn afstudeeronderzoek de focus te leggen op het gedrag van leidinggevendenden bij gezondheidsbeleid in organisaties. De organisatie *Pon* geeft mij de kans om mijn beide interesses met elkaar te verweven en een 'go' om mijn zelfbedachte idee uit te voeren. Ik ben Pon hier erg dankbaar voor. Ook ben ik iedereen die mij heeft geholpen, in het bijzonder mijn begeleiders Pauline en Rik-Jan, ontzettend dankbaar. Voor nu, wil ik graag samen met u de weg bewandelen die ik in mijn zoektocht heb afgelegd. Ik wens u veel leesplezier.

Femke



SAMENVATTING

Pas op! Voor u ligt een scriptie die u liever nu dan morgen moet lezen. Na het lezen van deze samenvatting snapt u waarom.

Dit is een kwalitatief en verkennend onderzoek naar het gedrag van leidinggevend en bij gezondheidsbeleid in organisaties. Sociaal economische ontwikkelingen, een krimpende en vergrijzende arbeidsmarkt en de alsmaar toenemende zorgkosten in Nederland, maken dat organisaties er niet meer omheen kunnen om na te denken over de gezondheid en de vitaliteit van hun medewerkers. Zo ook de organisatie Pon, waar dit onderzoek onder het top-, midden- en operationeel management van Pon in Nederland heeft plaatsgevonden. Pon ambieert met zijn gezondheidsbeleid in 2015 het gezondste bedrijf van Nederland te worden. Om deze ambitie waar te maken, streeft de afdeling Pon Fit naar 'gerichte aandacht voor de gezondheid en de vitaliteit van alle medewerkers van Pon' als vast onderdeel van de corporate identity van Pon. Op deze stafafdeling bestaat de mening dat leidinggevend en, naast de bedrijfsarts en HR-afdelingen, daarin een sleutelpositie vervullen. De vraag rest alleen: hoe denkt een leidinggevende van Pon daar zelf over? Middels een bureau- en literatuurstudie en twintig semi-gestructureerde interviews met leidinggevend en uit verschillende managementlagen van Pon, is onderzocht hoe juist zij omgaan met de vitaliteit van hun medewerkers. Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is in dit onderzoek stilgestaan bij de volgende deelvragen:

1. Hoe is Pon Fit ontstaan en wat houdt het in?
2. Wat betekent vitaliteit voor leidinggevend en van Pon in Nederland?
3. Wat is volgens leidinggevend en van Pon in Nederland het doel van gezondheidsbeleid in organisaties?
4. Welk beeld hebben leidinggevend en van Pon in Nederland van het Pon Fit-beleid?
5. Welke acties ondernemen leidinggevend en van Pon in Nederland om de vitaliteit van hun medewerkers te bevorderen?
6. Hoe zouden leidinggevend en van Pon in Nederland (in de toekomst) aandacht willen geven aan de vitaliteit van hun medewerkers?

Toelichting figuur:

Deelvragen onderzoek 'Pon Fit: fit in Pon-leadership?'

Concluderend komt naar voren dat opvallend veel leidinggevend en uit zowel het top-, midden- als operationeel management van Pon in Nederland gekscherend, teasend en plagend gedrag vertonen als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers. Ook geven leidinggevend en hun eigen oordeel, mening en/of advies als het gaat om de vitaliteit van de medewerker en zijn ze zich niet altijd bewust van hun voorbeeldrol als het gaat om vitaliteit. Wat denkt u: draagt dit gedrag van leidinggevend en bij aan vitaliteitswinst voor Pon? Of zou het ook anders kunnen en wellicht zelfs moeten om de continuïteit van Pon in de toekomst te blijven waarborgen?

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|-------|
| Voorwoord | p. 2 |
| Samenvatting | p. 3 |
| 1. Inleiding | p. 6 |
| 1.1 Hoofdvraag | p. 6 |
| 1.2 Deelvragen | p. 7 |
| 1.3 Doelstelling | p. 8 |
| 1.4 Relevantie | p. 8 |
| 1.5 Leeswijzer | p. 9 |
| 2. Literatuurreview | p. 10 |
| 2.1 Gezondheidsbeleid in organisaties | p. 10 |
| 2.2 Vitaliteit | p. 12 |
| 2.3 Leiderschap & management | p. 14 |
| 3. Methodologische verantwoording | p. 20 |
| 3.1 Onderzoeksmethoden | p. 20 |
| 3.1.1 Bureau- en literatuurstudie | p. 20 |
| 3.1.2 Interviews | p. 20 |
| 3.2 Organisatie onderzoek | p. 23 |
| 3.3 Samenstelling respondentengroep | p. 23 |
| 3.4 Positionering onderzoeker | p. 27 |
| 4. Organisatie Pon | p. 29 |
| 4.1 Historie Pon | p. 29 |
| 4.2 Organisatiestructuur Pon | p. 29 |
| 4.3 DNA Pon | p. 30 |
| 4.4 Leidinggevenden Pon Nederland | p. 30 |
| 4.4.1 Managementlagen | p. 31 |
| 5. Gezondheidsbeleid Pon Fit | p. 33 |
| 5.1 Ontstaan Pon Fit | p. 33 |
| 5.2 Pon Fit-beleid | p. 33 |
| 5.2.1 Fit Worden | p. 33 |
| 5.2.2 Fit Blijven | p. 34 |
| 5.2.3 Fit Zijn | p. 34 |
| 5.2.4 Ponfitsports.com | p. 34 |
| 5.3 Stafafdeling Pon Fit | p. 36 |
| 5.4 Doelstellingen Pon Fit | p. 36 |
| 6. Resultaten | p. 37 |
| 6.1 Betekenis vitaliteit voor leidinggevenden | p. 37 |
| 6.1.1 Vitaliteit van leidinggevenden | p. 38 |
| 6.2 Doel gezondheidsbeleid door de ogen van leidinggevenden | p. 40 |
| 6.3 Beeld leidinggevenden van het Pon Fit-beleid | p. 42 |
| 6.4 Acties leidinggevenden ter bevordering vitaliteit medewerkers | p. 43 |
| 6.5 Toekomstige wens leidinggevenden bij aandacht vitaliteit Medewerkers | p. 49 |

| | | |
|------|---------------------------------|-------|
| 7. | Conclusie | p. 50 |
| 7.1 | Deelvragen | p. 50 |
| 7.2 | Hoofdvraag | p. 53 |
| 8. | Discussie | p. 54 |
| 9. | Literatuur- en bronnenlijst | p. 57 |
| 10. | Bijlage | p. 60 |
| 10.1 | Uitnodigingsmail respondenten | p. 60 |
| 10.2 | Citatenlijst respondenten | p. 61 |
| 10.3 | Onderzoeksgebieden | p. 64 |
| 10.4 | Organogrammen Pon | p. 65 |
| 10.5 | Transcripten (apart bijgevoegd) | |

1. INLEIDING

1.1 HOOFDVRAAG

‘Hoe gaan leidinggevenden van Pon in Nederland om met de vitaliteit van hun medewerkers?’

Door sociaal economische ontwikkelingen zoals de “.. toenemende globalisering, flexibilisering, informatisering (kennis- en diensteneconomie), individualisering, verminderde sociale zekerheid” (Bakker, Vaandrager, Baart & Raaijmakers, 2010, p. 8), een krimpende en vergrijzende arbeidsmarkt (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, p. 2) en de zorgplicht van organisaties in Nederland (CZ Vitaliteitspeiling, 2012, p. 43), worden organisaties genoodzaakt en bovendien door de overheid gestimuleerd na te denken over de gezondheid en de vitaliteit van hun medewerkers. Hoe moeten organisaties aandacht geven aan dit vraagstuk om de continuïteit van de organisatie in de toekomst te blijven waarborgen (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, pp. 2-3)?

In 2006, toen fysiotherapie uit het basispakket werd geschrapt, is het gezondheidsbeleid van Pon genaamd *Pon Fit* ontstaan. Pon ambieert met zijn gezondheidsbeleid in 2015 het gezondste bedrijf van Nederland te worden. Het doel van dit Pon Fit-beleid is de inzetbaarheid van medewerkers te verhogen. Inzetbaarheid betekent dat het accent ligt op de participatie en de productiviteit van de medewerker. Oftewel: van het reduceren van verzuimkosten maken organisaties een stap naar het boeken van vitaliteitswinst voor zowel medewerkers als de organisatie (Pon Fit Informatiemap versie 1, 2013, p. 5). Om dit doel te bereiken streeft de stafafdeling Pon Fit ernaar dat de missie van het Pon Fit-beleid ‘gerichte aandacht voor de gezondheid en de vitaliteit van alle medewerkers van Pon’ een vast onderdeel wordt van de corporate identity van Pon. Op deze stafafdeling bestaat de mening dat leidinggevenden daarin een sleutelpositie vervullen, naast de bedrijfsarts en HR-afdelingen (Pon Fit Informatiemap versie 1, 2013, p. 6). De corporate identity van een organisatie is “het totaal aan uitingen die de organisatie bewust of onbewust naar haar omgeving uitzendt” (Michels & Van Thiel, 2002, p. 22). Vitaliteit¹ gaat over de lichamelijke en geestelijke gesteldheid van een persoon (Strijk, Proper, Van der Beek & Van Mechelen, 2009, p. 408).

De afdeling Pon Fit spreekt in haar toekomstige meerjarenbeleid voor 2015 over de signaleringsrol van de leidinggevende en vindt dat de leidinggevende een direct aanspreekpunt is voor de vitaliteit van medewerkers. Ook is de afdeling Pon Fit van mening dat leidinggevenden medewerkers moeten stimuleren en motiveren om aandacht te geven aan hun vitaliteit (Pon Fit Informatiemap versie 1, 2013, p. 15).

¹Vitaliteit wordt ook vaak omschreven als ‘levenskrachtig’ en ‘energiek’ (Van Dale, 2013).

Maar omdat nog niet expliciet bekend en duidelijk is wat leidinggevend en hier zelf van vinden, rest de vraag: hoe denkt een leidinggevende van Pon hierover en waarom?

Aan de hand van een bureau- en literatuurstudie en door in gesprek te gaan met twintig leidinggevend en van Pon uit verschillende managementlagen, wil ik in dit verkennende en kwalitatieve onderzoek te weten zien te komen hoe leidinggevend en omgaan met de vitaliteit van hun medewerkers. De respondentengroep die voor dit onderzoek is samengesteld, zijn leidinggevend en die werkzaam zijn in de Raad van Bestuur, Executive Committee, als directeur, MT-lid, (team)manager en senior/chef bij Pon. Gaan zij met hun medewerkers in gesprek over vitaliteit? Vinden zij dat ze een voorbeeldrol innemen? Of staan zij eerder aan de andere kant: zijn zij juist van mening dat leidinggevend en bij Pon zich zo min mogelijk moeten bemoeien met de vitaliteit van hun medewerkers?

Dit onderzoek laat zien welke acties leidinggevend en uit het top-, midden- en operationeel management ondernemen om hun eigen vitaliteit en die van hun medewerkers te bevorderen. En met het oog op de toekomst: op welke manier *willen* zij de vitaliteit van hun medewerkers onder de aandacht brengen? Uit het wetenschappelijke onderzoek van Spikmans, Engels, Van der Gulden en Heerkens (2011, p. 114) blijkt dat leidinggevend en het bespreken van leefstijlthema's als lastig ervaren en zich hierbij onvoldoende competent voelen. Daarnaast komt uit een recent en kleinschalig onderzoek (Integratie Pon Fit in dagelijks leiderschap, 2012, p. 24) onder 37 (team)managers van Pon in Nederland, onder andere naar voren dat niet alle leidinggevend en willen en/ of kunnen praten over de vitaliteit van de medewerkers aan wie zij leidinggeven. Hoe komt dat en hoe zou het Pon Fit-beleid hier op in kunnen spelen?

1.2 DEELVRAGEN

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe is Pon Fit ontstaan en wat houdt het in?
2. Wat betekent vitaliteit voor leidinggevend en uit het top-, midden- en operationeel management van Pon in Nederland?
3. Wat is volgens leidinggevend en uit het top-, midden- en operationeel management van Pon in Nederland het doel van gezondheidsbeleid in organisaties?
4. Welk beeld hebben leidinggevend en uit het top-, midden- en operationeel management van Pon in Nederland van het Pon Fit-beleid?
5. Welke acties ondernemen leidinggevend en uit het top-, midden- en operationeel management van Pon in Nederland om de vitaliteit van hun medewerkers te bevorderen?
6. Hoe zouden leidinggevend en uit het top-, midden- en operationeel management van Pon in Nederland (in de toekomst) aandacht willen geven aan de vitaliteit van hun medewerkers?

1.3 DOELSTELLING

Met mijn afstudeeronderzoek heb ik, naast het behalen van de master CBM, twee doelen voor ogen. Ten eerste ambieer ik met dit onderzoek een bescheiden bijdrage te leveren aan wetenschappelijke kennis anno 2013, over wat er leeft bij leidinggevendenden rond een maatschappelijk relevant thema als 'vitaliteit op werkvloer' en hoe je daar als leidinggevende mee om kunt gaan. Ik heb hiermee de hoop om organisaties (en dus mensen) te helpen om op een aantal vragen antwoord te formuleren en als jonge wetenschapper een publicatie te schrijven over dit onderwerp. Ik werk met veel passie aan dit onderzoek en wil met een publicatie voorkomen dat mijn inspanningen onder een dikke laag stof komen te liggen. Ten tweede wil ik met dit onderzoek een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van een onderdeel van het Pon Fit-beleid.

1.4 RELEVANTIE

Het onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het een bescheiden bijdrage kan leveren aan de oproep voor meer evidence-based bewijs naar gezondheidsbeleid in organisaties (Van Vuuren, 2011, p. 40). Van Vuuren (2011, p. 40) verwijst in haar proefschrift naar Burdorf en Elders (2007) en Van der Klink et al. (2010) die stellen dat er nog verrassend weinig wetenschappelijk onderzoek is verricht naar beleid over thema's als gezondheid, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid binnen organisaties. Dit terwijl de werkplek wel veelal wordt gezien als een uitermate geschikte plek om mensen te stimuleren tot verbeteren van gezondheid en vitaliteit (Hofstee, Bredt & Van der Meulen, 2011, p. 169). Daarnaast is het onderzoek vernieuwend omdat de focus ligt op de inzetbaarheid van de medewerker, in tegenstelling tot veel 'achterhaalde' onderzoeken (Koenders & Van Deursen, 2009; Van der Gulden, 2010) die juist allen insteken op het verzuim van medewerkers bij gezondheidsbeleid in organisaties. Tevens zijn er voor zover mij bekend is, nog geen wetenschappelijke onderzoeken verricht onder leidinggevendenden uit zowel het top-, midden- als operationeel management bij gezondheidsbeleid in organisaties. Dit onderzoek geeft mogelijk meer inzicht in hoe het management van organisaties bij dit onderwerp te betrekken en zou daardoor een waardevolle aanvulling kunnen zijn op de bestaande literatuur.

Daarnaast zijn de data uit dit onderzoek relevant voor Pon, omdat Pon zoals al eerder omschreven verplicht en gestimuleerd wordt verder na te denken over de vitaliteit van hun medewerkers en hoe aandacht te geven aan dit vraagstuk om de continuïteit van de organisatie in de toekomst te blijven waarborgen. De data uit het onderzoek zijn relevant voor de stafafdeling Pon Fit, omdat zij verantwoordelijk zijn voor de verdere ontwikkeling van het Pon Fit-beleid. Tot slot zijn de data uit het onderzoek relevant voor de medewerkers van Pon, omdat zij uiteindelijk degenen zijn voor wie Pon Fit bedoeld en opgericht is. Mijn onderzoek draagt mogelijk niet alleen bij aan meer vitaliteitswinst voor Pon, maar ook aan die van de medewerkers.

1.5 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 wordt een kritische bespreking uiteengezet van wetenschappelijke literatuur over gezondheidsbeleid in organisaties, vitaliteit & leiderschap- en managementvraagstukken. De methodologische verantwoording van dit onderzoek is in hoofdstuk 3 weergegeven. In hoofdstuk 4 wordt de organisatie Pon toegelicht. In hoofdstuk 5 kunt u meer lezen over het gezondheidsbeleid Pon Fit en de stafafdeling Pon Fit. Vervolgens worden in hoofdstuk 6 de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en op grond hiervan in hoofdstuk 7 de conclusies getrokken. Hoofdstuk 8 omvat tenslotte de discussie.



Toelichting figuur:

CEO Janus Smalbraak in actie voor Pon Fit tijdens de Alpe d'HuZes (Pon Sociaal Jaarverslag, 2012, p. 16).

2. LITERATUURREVIEW

2.1 GEZONDHEIDSBELEID IN ORGANISATIES

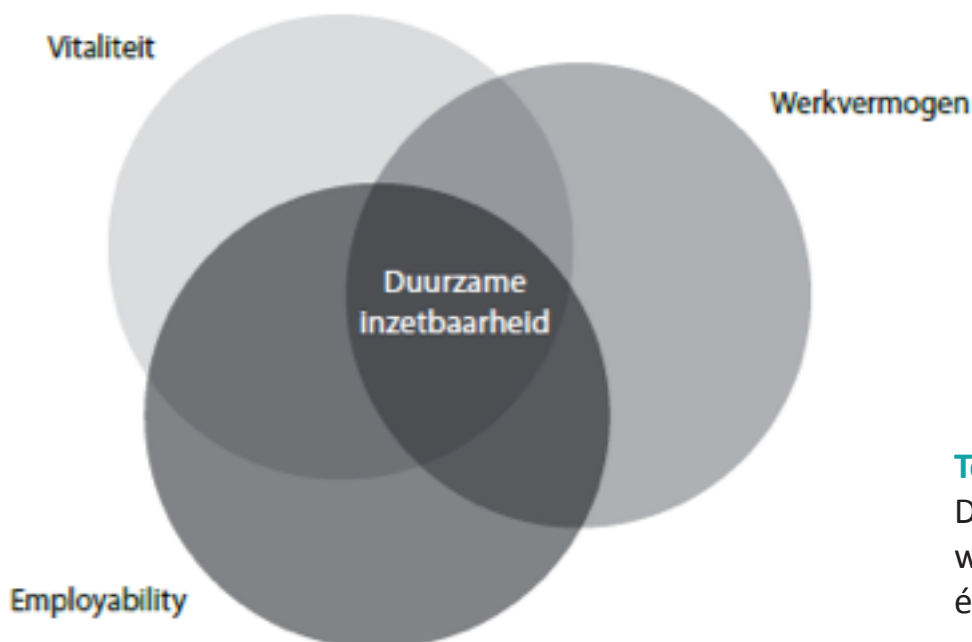
Gezondheidsbeleid in organisaties: waarom is dit zo belangrijk? Waarom liever nu dan morgen? Steeds meer Nederlanders hanteren een ongezonde leefstijl. Een ongezonde leefstijl bestaat uit teveel eten, onvoldoende beweging, roken, stress, overmatig alcoholgebruik, onvoldoende nachtrust en financieel onverantwoorde uitgaven. De Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (RVZ) (2011) uit zich over het feit dat veel Nederlanders te kampen hebben met de nadelige gevolgen van een ongezonde leefstijl die hun gezondheid en vitaliteit in het gedrang kunnen brengen. Dit zijn overgewicht (Webmagazine Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), 3 juli 2012), diabetes, burn out, depressies of zelfs vroegtijdig overlijden (RVZ, 2011, p. 8).

De nadelige gevolgen van een verminderde gezondheid en vitaliteit onder medewerkers zijn ook voelbaar binnen organisaties en zullen in de toekomst steeds meer de kop opsteken (Volkskrant, 13 maart 2013). Denk bijvoorbeeld aan toenemende zorgkosten, ziekteverzuim, sociale kosten, productieverlies en lagere arbeidsproductiviteit (Sociaal-Economische Raad (SER), 2009, p. 49; Koenders & Van Deursen, 2009, p. 3; Slingerland, 2010, p. 249; Spikmans et al., 2011, p. 114; Hofstee, Bredt & Van der Meulen, 2011, p. 11; Van Dijk, 2012, p. 18). Daarnaast verwijzen Spikmans et al. (2011) naar het wetenschappelijk onderzoek van Visscher (2007) waaruit blijkt dat medewerkers “.. met overgewicht tweemaal zo vaak verzuimen en minder productief zijn dan collega’s zonder overgewicht” (p. 114). Door sociaal economische ontwikkelingen zoals de “.. toenemende globalisering, flexibilisering, informatisering (kennis- en diensteneconomie), individualisering, verminderde sociale zekerheid” (Bakker et al., 2010, p. 8), een krimpende en vergrijzende arbeidsmarkt (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, p. 2) en de zorgplicht van organisaties in Nederland (CZ Vitaliteitspeiling, 2012, p. 43), worden organisaties genoodzaakt en bovendien door de overheid gestimuleerd na te denken over de gezondheid en de vitaliteit van hun medewerkers. Hoe moeten organisaties aandacht geven aan dit vraagstuk om de continuïteit van de organisatie in de toekomst te blijven waarborgen (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, pp. 2-3)?

In het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) wordt beschreven dat het voor organisaties loont om te investeren in gezonde en vitale medewerkers (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, p. 2). Dit wordt bevestigd door de ervaringen van een honderdtal werkgevers, groot en klein, profit en non-profit, die tijdens een viertal bijeenkomsten zijn gedeeld met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, minister Kamp en staatssecretaris De Krom (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, pp. 2-3). Een kritische noot hierbij is dat achterwege blijft hoe deze vier sessies precies tot stand zijn gekomen en eruit hebben gezien. In het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) komt naar voren dat beleid ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, een positieve businesscase laat zien en investeringen op korte termijn worden terugverdiend.

“Het is een win-win scenario waar bedrijfsbelangen en maatschappelijke belangen hand in hand gaan en elkaar zelfs versterken” (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, p. 3). Zo blijkt er sprake te zijn van een stijgende arbeidsproductiviteit, een sterk verbeterde concurrentiepositie, 6 miljard euro winstgevendheid per jaar en bij een daling van het ziekteverzuim van één procent kan er 2,6 miljard winst worden geboekt (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, p. 2). Daarnaast bestempelen Hofstee, Bredt en Van der Meulen (2011, p. 11) ‘de werkvloer’ als een van de meest krachtige omgevingen om gezondheid en vitaliteit te beïnvloeden. Dat komt bijvoorbeeld omdat “.. mensen een groot deel van hun leven doorbrengen op hun werk, aandacht voor vitaliteit tot een positief imago leidt en gezien wordt als goed werkgeverschap” (Hofstee, Bredt & Van der Meulen, 2011, p. 23).

Duurzame inzetbaarheid, zogenaamd het ‘buzzwoord van 2010’ (Van Putten, 2010, p. 147), is een veelgebruikt begrip en hangt samen met gezondheidsbeleid in organisaties. Maar wat is het dan precies ‘duurzame inzetbaarheid’? Waarom wordt hier zoveel over geschreven? Verschillende definities zijn in omloop als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Volgens Van Putten (2011) lijkt de richting waarin deze definities gaan, in alle gevallen helder: “stimuleren van maximale participatie en productiviteit ook over langere termijn over de loopbaan bezien” (p. 147). Volgens Van Vuuren (2011) is duurzame inzetbaarheid “.. de mate waarin men zijn of haar huidig en toekomstig werk kan en wil blijven doen” (p. 10). Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip dat gaat over ‘people’, ‘planet’ en ‘profit’ (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, p. 5) waarbij gezondheidsbeleid in organisaties te maken heeft met ‘people’. Duurzame inzetbaarheid wordt als oplossing aangedragen voor de krimpende beroepsbevolking in een snel veranderde omgeving. Hierbij wordt de urgentie gekweekt dat dit alleen gaat lukken als de Nederlandse beroepsbevolking ‘vitaal’ genoeg zou zijn (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, p. 5). Volgens de SER (2009, pp. 51-52) is vitaliteit een van de drie elementen van duurzame inzetbaarheid. Onderstaande afbeelding uit het wetenschappelijk onderzoek van Van Vuuren (2011, p. 10) verduidelijkt dit:



Toelichting figuur:
Duurzame inzetbaarheid:
werkvermogen, employability
én vitaliteit (SER, 2009, pp. 51-52).

Van Vuuren (2011) concludeert op basis van bovenstaand figuur, dat duurzame inzetbaarheid alleen mogelijk is door “.. een goed werkvermogen, een grote employability en een hoge vitaliteit” (p. 11). In dit onderzoek staat vitaliteit centraal en dat begrip zal in de volgende paragraaf nader worden uitgepluisd. De twee andere elementen ‘werkvermogen’ en ‘employability’ zullen niet behandeld worden. Dat komt omdat vitaliteit binnen Pon staat voor de inzetbaarheid van medewerkers (Sociaal Jaarverslag, 2012, p. 18) en in de missie van Pon Fit de focus ligt op de gezondheid en de vitaliteit van alle medewerkers van Pon.

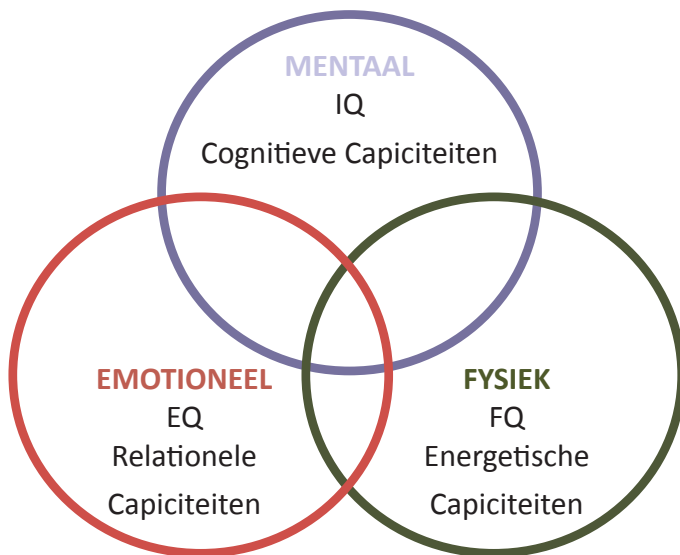
2.2 VITALITEIT

Gezondheidsbeleid in organisaties gaat in essentie over de gezondheid en de vitaliteit van medewerkers. Vitaliteit en gezondheid zijn niet hetzelfde (Ryan & Frederick, 1997; Schaufeli & Bakker, 2007; Strijk et al., 2009; Van Vuuren, 2011; Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012). Wat is precies het verschil tussen beide begrippen?

Sinds 1946 luidt de definitie van gezondheid: “.. a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity” (World Health Organization (WHO), 2006, p. 1). Volgens Van Vuuren, Caniëls en Semeijn (2011, p. 370) is vitaliteit nauw gerelateerd met deze definitie van het WHO. Huber (2011) betwist de definitie van de WHO over gezondheid en is van mening dat deze niet meer volstaat gezien het toenemend aantal chronische ziekten (Huber, 2011, pp. 235-237). Zij heeft daarom een nieuwe definitie van gezondheid ontwikkeld die uitgaat van de mogelijkheid om zingeving aan je eigen leven te kunnen geven. Bakker et al. (2010) kijken meer vanuit ‘het systeem’ en definiëren gezondheid als het “.. fysiek, psychisch en sociaal welzijn dat mede wordt bepaald door persoonlijke vaardigheden, omgevingsfactoren en beleid” (p. 9). Vitaliteit is volgens Van Vuuren (2011) niet hetzelfde als ‘gezond zijn’. Dit is volgens haar eerder een gevolg of oorzaak van vitaliteit. ‘Vitaliteit’ is een vaak gehoord begrip waarbij “.. veel omschrijvingen van vitaliteit verwijzen naar de woordstam vita, dat ‘leven’ betekent, zoals in levenskracht, levendigheid, levenslust en levensenergie” (Van Vuuren, 2011, p. 9). In de Van Dale (2013) betekent vitaliteit ‘levenskracht’ en ‘energiek’. Vitaliteit is volgens Van Vuuren (2011) “.. dat men gemotiveerd en energiek is waardoor men gezond en productief aan het werk kan zijn en het plezier in het werk houdt, of wel duurzaam inzetbaar is” (p. 10). In het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) komt ook naar voren dat vitaliteit niet alleen gaat over gezondheid maar dat het ook gaat over: “betrokkenheid, motivatie, inspiratie, creativiteit en het up-to-date houden van kennis en vaardigheden” (p. 5).

Alles wel beschouwd kunnen we stellen dat vitaliteit gaat over energie. Twee wetenschappers die onderzoek hebben gedaan naar dit onderwerp zijn Schwartz en McCarthy (2000). In hun artikel ‘Manage your energy, not your time’ spreken zij over fysieke, mentale, emotionele en spirituele energie die van invloed zijn op elkaar. Schwartz en McCarthy (2000) zijn van mening dat het belangrijk is om deze vier soorten energie zo goed mogelijk te managen, wil je het beste uit jezelf halen en optimaal presteren (Schwartz & McCarthy, 2000, p. 1).

Ik betwist het 'zwart-witte' onderscheid dat Schwartz en McCarthy (2000) maken bij de vier verschillende soorten energie. Bij 'mentale energie' zeggen Schwartz en McCarthy (2000) bijvoorbeeld het volgende: "Every night, identify the most important challenge for the next day. Then make it your first priority when you arrive at work in the morning" (p. 1). In mijn ogen past dit ook bij 'spirituele energie' omdat het te maken heeft met de spirit en/ of drive van een persoon. Een ander voorbeeld, wanneer Schwartz en McCarthy (2000) spreken over 'emotionele energie', kan naar mijn mening ook te maken hebben met 'mentale energie': "Defuse negative emotions - irritability, impatience, anxiety, insecurity - through deep abdominal breathing" (p. 1). Ik spreek in dit onderzoek daarom over 'fysieke' en 'mentale' energie waarmee ik mij aansluit bij het wetenschappelijke onderzoek van Strijk et al. (2009, p. 408) die ook onderscheid maken tussen de lichamelijke en geestelijke component als het gaat om vitaliteit. Gonnissen en Goudsmet (2010, p. 11) doen dat ook wanneer zij spreken over de fysieke batterij waar 'het lichaam' zijn energie uithaalt en over de mentale en emotionele batterijen waar 'de geest' zijn energie uithaalt. De volgende afbeelding geeft de drie batterijen van energie weer:



Toelichting figuur:

Drie batterijen van energie
(Gonnissen & Goudsmet, 2010, p. 15).

Een kritische noot bij het boek 'De Bedrijfsatleet' van Gonnissen en Goudsmet (2010) wil ik plaatsen bij hun onduidelijke definiëring over de drie batterijen. Behalve dat de fysieke batterij gaat over 'energetische capaciteiten', fysiologie en lichamelijke conditie, de mentale batterij te maken heeft met 'cognitieve capaciteiten' en tot slot 'relationele capaciteiten' betrekking hebben tot de emotionele batterij, blijven verdere concrete definities naar mijn mening achterwege. Strijk et al. (2009) doen dit niet en schrijven het volgende over de lichamelijke en geestelijke component bij vitaliteit:

The physical factors of vitality were characterised by physical health (i.e. the absence of chronic diseases that interfere with daily life activities), feelings of energy, and having high levels of aerobic fitness. The mental factors of vitality are characterised by mental health (absences of mental disorders, such as depression), well-being (e.g. being happy with yourself, being positive, being motivated), perseverance if difficulties occurs, and fatigue (Strijk et al., 2009, p. 408).

Op basis van de bovenstaande wetenschappelijke bevindingen wordt vitaliteit in dit onderzoek gedefinieerd als: fysiek en mentaal energiek zijn om gezond en productief aan het werk te kunnen zijn en 'fun' in het werk te houden, ofwel duurzaam inzetbaar te zijn. Vitaliteit betreft in die betekenis de nauw verweven lichamelijke en geestelijke gesteldheid van de medewerker.

2.3 LEIDERSCHAP & MANAGEMENT

Naast dat dit onderzoek gaat over gezondheidsbeleid in organisaties en vitaliteit, gaat het ook over het gedrag van leidinggevendenden. Volgens de stafafdeling Pon Fit zouden leidinggevendenden een mogelijke sleutelpositie kunnen vervullen om de missie van het Pon Fit-beleid meer te integreren binnen de corporate identity van Pon (Pon Fit Informatiemap versie 1, 2013, p. 6). Om die reden is het belangrijk om wetenschappelijke literatuur over leiderschap- en managementvraagstukken onder de loep te nemen. In dit onderzoek wordt gesproken over 'leidinggevendenden': daarmee bedoelen we zowel leiders als managers en wordt er in tegenstelling tot de Angelsaksische literatuur (Zaleznik, 1993, p. 97) geen significant onderscheid gemaakt tussen leiderschap en management. Afhankelijk van de situatie hebben leidinggevendenden zowel met leiderschap als management te maken. Leiderschap gaat over "visie ontwikkelen, richting aangeven, motiveren en inspireren" (Wanrooy, 2001, p. 19). Management betekent "plannen, organiseren, problemen oplossen en controleren" (Wanrooy, 2001, p. 19). Door alle jaren heen is er veel geschreven over leiderschap en management. Theorieën over leiderschap en management hebben volgens (Ranzijn, 2008) "... een beperkte houdbaarheid gezien de maatschappelijke ontwikkelingen" (p. 3). Ook is Ranzijn (2008, p. 3) van mening dat veel 'nieuwe' theorieën over leiderschap en management terug te voeren zijn op een of meer eerder geformuleerde theorieën. Onder het mom van 'nieuwe wijn in oude zakken' gaat het vaak alleen om een andere formulering en worden de accenten net even anders gelegd (Ranzijn, 2008, p. 3). In 1986 stelde Hales in zijn publicatie de vraag: 'What do managers do?'. Hales liet zien dat bewijzen waarop diverse managementtheorieën zijn gebaseerd, zeer uiteenlopend zijn en meestal betrekking hebben op 'wie de manager is' in plaats van 'wat de manager doet' (Hales, 1986, pp. 88-90). Zo spreekt Mintzberg (1973) bijvoorbeeld over de 'managerial roles' waarmee hij volgens Hales (1986, p. 89) voorbij gaat aan de essentiële vraag wat management is. Ook maakt Hales (1986) duidelijk dat Mintzberg (1973) zijn uitspraken baseert op intensieve observaties (shadowing) en dagboeken afkomstig van een vijftal CEO's uit vijf Amerikaanse bedrijven (Hales, 1986, p. 92). Een terechte kritische noot bij de theorie van Mintzberg (1973) is dan ook of het bewijs dat Mintzberg (1973) heeft 'voldoende' is. Hales (1986) heeft het dus, net zoals in dit onderzoek, over het gedrag van managers. Maar wat is gedrag eigenlijk? Voordat verder wordt gegaan met de theorie van Hales (1986), een definitie van Poiesz (1999) over gedrag:

Gedrag is een veelzijdig verschijnsel dat belangrijke gevolgen heeft voor onszelf en voor anderen. Het kent vele verschijningsvormen. Het meeste gedrag betreft acties of handelingen die we kunnen registreren met onze zintuigen. Een deel van het gedrag is echter niet direct waarneembaar voor anderen, maar is wel toegankelijk voor de betrokkene zelf (Poiesz, 1999, p. 11).

Volgens Poiesz (1999) vindt gedrag plaats als er voldaan wordt aan de volgende drie voorwaarden: “de persoon moet het gedrag willen vertonen, moet zelf in staat zijn tot het gedrag en moet door de omstandigheden in de gelegenheid gesteld worden het gedrag te vertonen” (Poiesz, 1999, p. 17). Er dient, met andere woorden, sprake te zijn van voldoende motivatie, voldoende capaciteit en voldoende gelegenheid. Aan de hand van het Triade-model maakt Poiesz (1999) dit inzichtelijk:



Toelichting figuur:
Het Triade-model
(Poiesz, 1999, p. 17).

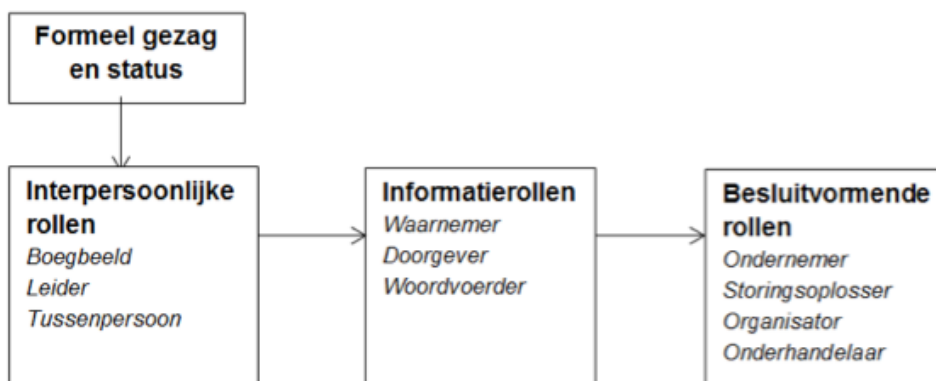
Een kritische noot bij het Triade-model is dat het model slechts uitgaat van opbrengsten (datgene waarvoor motivatie bestaat) en kosten (de te investeren capaciteit en gelegenheid) en gebaseerd is op een rationeel mensbeeld (Poiesz, 1999, p. 197). Dit betekent bijvoorbeeld dat er vanuit wordt gegaan dat als de kosten van gedrag groter zijn de verwachte opbrengsten, de persoon het gedrag niet zal vertonen. Ook impliceert het model dat de persoon bereid is tot het maken van kosten (capaciteit en gelegenheid) om zijn of haar doel te bereiken. De vraag blijft natuurlijk of dit altijd zo is.

Ondanks de diversiteit aan ‘evidence’ kunnen er volgens Hales (1986) toch een aantal algemene uitspraken over ‘het gedrag van managers’ gedaan worden. Managers voeren zowel specialistisch/technisch en algemeen/administratief werk uit (Hales, 1986, p. 95). Ten tweede stelt Hales (1986) dat ‘managerial work’ onvoldoende is gedefinieerd. Om die reden bepalen managers zelf in hoeverre zij het volgende gedrag vertonen:

- (1) **Acting as figurehead and leader of an organizational unit**
- (2) **Liaison: the formation and maintenance of contacts**
- (3) **Monitoring, filtering and disseminating information**
- (4) **Allocating resources**
- (5) **Handling disturbances and maintaining work flows**
- (6) **Negotiating**
- (7) **Innovating**
- (8) **Planning**
- (9) **Controlling and directing subordinates.**

Toelichting figuur:
‘What do managers do?’
(Hales, 1986, p. 95).

Bakker et al. (2010) spreken over de cruciale rol van de Raad van Bestuur en leidinggevenden (operationeel managers) bij het uitdragen van gezondheidsbeleid binnen de organisatie (Bakker et al., 2010, p. 39). Ook wordt in het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) het volgende gezegd als het gaat om vitaliteit: “Geef als manager zelf het goede voorbeeld” (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, p. 17). Dit komt overeen met “acting as figurehead” (Hales, 1986, p. 95). Mintzberg (1991) zegt in ‘Mintzberg over management’ dat een manager een boegbeeld is: “een manager is een symbool voor de hele organisatie; hij fungeert als zodanig boegbeeld” (p. 25). De rol van boegbeeld is een van de drie interpersoonlijke rollen van een manager die voortvloeien uit formeel gezag en status. Volgens Mintzberg (1973) zijn rollen “.. georganiseerde verzamelingen van gedrag die bij die ‘positie’ horen: interpersoonlijke, informatie, en besluitvormende rollen” (Ranzijn, 2008, p. 15). Het onderstaande figuur geeft dit weer:



Toelichting figuur:
De rollen van de manager (Mintzberg, 1991, p. 25).

Wanrooy (2001) maakt met de uitspraak: “practice what you preach” (Wanrooy, 2001, p. 47) duidelijk dat het voorbeeldgedrag van het management belangrijk is. Wanrooy (2001) is van mening dat medewerkers zich (on)bewust spiegelen aan hun leidinggevende (Wanrooy, 2001, p. 42). Van de Leeuw en Kannekens (2006) spreken over ‘voorbeeldfiguren’ en beweren het volgende: “goed voorbeeld doet goed volgen, maar ook slecht voorbeeld doet slecht volgen” (Van de Leeuw & Kannekens, 2006, p. 128). Hofstee, Bredt en Van der Meulen (2011, p. 11) bevestigen dit in hun boek ‘Gezond gedrag is besmettelijk’. Wel wil ik hier een kritische noot plaatsen want uit recent onderzoek (Drouvelis & Nosenzo, 2012) blijkt dat ‘leading-by-example’ alleen positieve resultaten geeft wanneer medewerkers en hun leidinggevende een gemeenschappelijke identiteit hebben (pp.16-17).

Naast het voorbeeldgedrag van leidinggevenden, kan een leidinggevende met zijn of haar medewerkers het gesprek aangaan over het wederzijdse belang om te investeren in hun eigen vitaliteit (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, p.17). Van Vuuren (2011) zegt: “concreet kunnen leidinggevenden met werknemers in gesprek gaan over hoe zij over 5-10 jaar nog inzetbaar kunnen zijn” (p. 419). Ook Nauta (2012, p. 100) benadrukt de ‘kracht van het dialoog’ tussen leidinggevenden en medewerkers als het gaat om inzetbaarheid. Van der Gulden (2010, p. 3) beweert echter dat er niet te optimistisch moeten worden gedacht over de feitelijke bijdrage van leidinggevenden als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers. Bakker et al. (2010) bevestigen dit en stellen dat:

Leidinggevend en werknemers worden geacht hun verantwoordelijkheid te nemen voor hun aandeel in het domein van arbeid en gezondheid. Dit levert volgens de analyse wel enkele spanningsvelden op, aangezien zij nieuwe rollen krijgen toebedeeld en niet iedereen is toegerust met de juiste vaardigheden om deze rol te kunnen vervullen (Bakker et al., 2010, p. 25).

Ook uit het onderzoek van Spikmans et al. (2011) komt naar voren dat bij gezondheidsbeleid in organisaties “.. leidinggevend geholpen moeten worden om hun rol hierbij vorm te geven, bijvoorbeeld door training en door duidelijke ‘spelregels’ binnen de organisatie” (p. 120). Daarnaast verwijst Van Dijk (2012) naar onderzoeken (Spikmans et al., 2011; CZ Vitaliteitspeiling, 2011) waaruit blijkt dat “.. ongeveer 75 procent van de werkgevers en werknemers vindt dat de werkgever de werknemer mag attenderen op ongezond gedrag” (Van Dijk, 2012, p. 20). Een kritische kanttekening bij de onderzoeken van Spikmans et al. (2011) en Van der Gulden (2010) is dat deze onderzoeken in de zorgsector zijn uitgevoerd en niet zomaar te generaliseren zijn naar andere sectoren. Van der Gulden (2010) baseert zijn uitspraken op resultaten uit een vragenlijstevaluatie bij de afdeling Eerstelijns geneeskunde van een groot ziekenhuis in 2009. Volgens Van der Gulden (2010) bleken leidinggevend terughoudend te zijn om medewerkers echt aan te spreken op hun vitaliteit. Van der Gulden (2010) is van mening dat deze terughoudendheid deels berust op onzekerheid over hoe je als leidinggevende zoiets ter sprake brengt. Hij noemt het voorbeeld dat wanneer een medewerker zó dik of zó kortademig is dat het werk eronder gaat leiden, je er eigenlijk pas als leidinggevende wat over kunt zeggen. Van der Gulden (2010) denkt dat leidinggevend kennelijk hun medewerkers niet zo goed durven aan te spreken op hun vitaliteit (Van der Gulden, 2010, pp. 2-3). Van Dijk (2012, p. 19) spreekt in haar onderzoek over het ‘taboe’ binnen organisaties om iets te zeggen over de vitaliteit van de medewerker. Uit haar onderzoek blijkt dat de werkgever medewerkers niet durft aan te spreken op hun vitaliteit en nog moet leren hoe deze problematiek bespreekbaar te kunnen maken. Nauta (2012, p. 92) benadrukt dat in huidige onderzoeken naar inzetbaarheid, men vaak het relationele karakter miskent en het gedrag van leidinggevend en medewerkers moet veranderen. “Zij moesten vaker en beter met elkaar in gesprek” (Nauta, 2012, p. 99). Volgens Nauta (2012, p. 100) is een goede dialoog tussen medewerkers en leidinggevend alles behalve vanzelfsprekend. Nauta (2012) wijst naar “.. dialoogtrainingen in het Erasmus MC die apart voor medewerkers en leidinggevend zijn bedoeld waarin men via theorie en rollenspel betere gesprekken leert voeren” (p. 100).

Wanrooy (2001) bevestigt dat met name (bij)sturing op het persoonlijk optreden van de medewerker gevoelig ligt. “Dit betekent dat een manager zijn medewerkers aan moet (durven) spreken op hun gedrag. Dat vraagt om tact en diplomatie, maar ook -zo nodig- het vermogen om confronterend op te treden” (Wanrooy, 2001, p. 73). Wanrooy noemt ook het voorbeeld dat een leidinggevende zijn of haar medewerkers die het juiste voorbeeld geven kan belonen en als ‘helden’ kan bestempelen. En tegelijkertijd ‘overtreders’ aan te spreken op hun gedrag zodat zij zich aanpassen (Wanrooy, 2001, p. 43). Ik wil bij de uitspraken over het ‘aanspreken’ op gedrag van Van der Gulden (2010) en Wanrooy (2001) een kritische kanttekening plaatsen. Want als het gaat om iemands vitaliteit, is de leidinggevende dan de aangewezen persoon die daar wat over wil, kan en moet zeggen? Spikmans et al. (2011) spreken in hun onderzoek over het ‘bespreekbaar maken’ dat in mijn ogen iets anders is dan

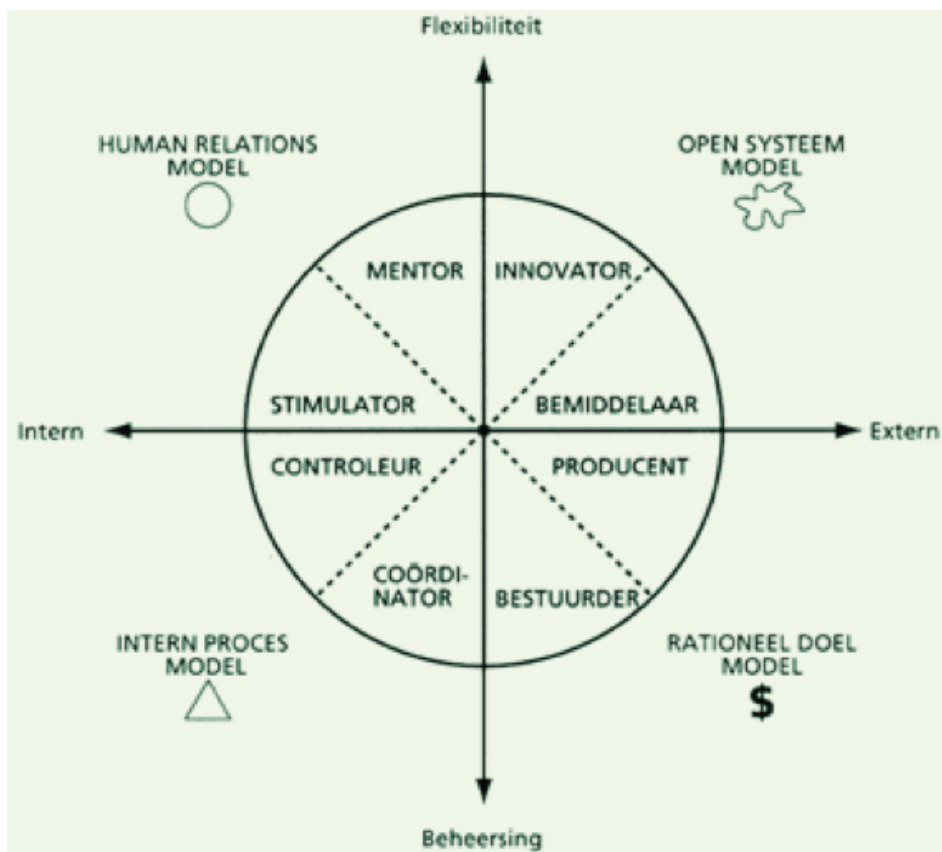
‘aanspreken’. Ik vind zelf dat ‘bespreekbaar maken’ het uitgangspunt moet zijn als het gaat over het gedrag van leidinggevenden ter bevordering van de vitaliteit van hun medewerkers. Dat komt omdat een medewerker intrinsiek gemotiveerd moet zijn om zijn of haar vitaliteit te bevorderen (Van Vuuren, 2011, pp. 24-27). Als het gaat om gezondheid en vitaliteit is het opvallend dat er vaak “.. veel (ongevraagde) adviezen worden gegeven zonder dat daar verder iets mee gebeurt” (Hart in de Praktijk, 2013, p. 7).

Een leidinggevende kan zijn of haar eigen oordelen, meningen en/of adviezen dan beter thuis laten (Hart in de Praktijk, 2013, p. 7). In dit opzicht gaat het dan volgens Mintzberg (1973) om ‘de informatierollen’ die leidinggevenden moeten kunnen vervullen. Mintzberg (1973) stelt dat de manager als het ware een informatief zenuwcentrum is en vaak meer weet dan zijn medewerkers. Ook spreekt Van Vuren (2011) over ‘situationeel leiderschap’ (Van Vuren, 2011, p. 21). Hersey en Blanchard (1988) hebben veel geschreven over situationeel leidinggeven en onderscheiden de volgende vier basisstijlen: leiden, coachen, steunen en delegeren (Ranzijn, 2008, p. 11). Van Vuren (2011) zegt dat ‘coachend leiderschap’ een van de maatregelen zou kunnen zijn om draagkracht voor vitaliteit binnen organisaties te vergroten (Van Vuuren, 2011, p. 37). Hersey en Blanchard (1988) zeggen hierover het volgende:

Het accent ligt op inzicht geven in en begrip kweken voor de sturing of de opdracht. Naast informatie over het wie, wat, waar, wanneer, wordt ook informatie gegeven over het waarom. Hierbij is sprake van tweezijdige communicatie. De medewerkers zijn vrij om te vragen en zelfs om iets ter discussie te stellen. De leidinggevende hoeft niet altijd alle antwoorden te weten (Ranzijn, 2008, p. 12).

Tot slot gaat gezondheidsbeleid in organisaties, zoals al eerder is genoemd, over ‘people’ (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, p. 5). Gezondheidsbeleid past bij het ‘human-relationsmodel’: “een van de vier belangrijkste managementmodellen uit de twintigste eeuw waarbij de medewerker als het belangrijkste kapitaalgoed wordt bestempeld” (Ranzijn, 2008, p. 17). Volgens Quinn et al. (1997) horen de leiderschapsrollen ‘stimulator’ en ‘mentor’ bij het human-relationsmodel. Beide rollen zijn gericht op de ontwikkeling van human resources. “De taak van de manager is een mentor en stimulator te zijn die alert op signalen reageert” (Quinn et al, 1997, p.12). De afbeelding op de volgende pagina verduidelijkt het model van Quinn et al. (1997, p. 24).

Ook Hofstee, Bredt en Van der Meulen (2011, p. 34) zijn ervan overtuigd dat leidinggevenden bij gezondheidsbeleid in organisaties de taak hebben om hun medewerkers te coachen, te inspireren en te motiveren; en veel veranderingen beginnen bij het management.



Toelichting figuur:
 Het model van Quinn et al.
 (1997, p. 24).

3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

3.1 ONDERZOEKSMETHODEN

De data van dit onderzoek komen voort uit zowel een bureau- en literatuurstudie als twintig interviews. Deze methoden passen bij de vraagstelling van dit kwalitatieve onderzoek waarbij de focus ligt op de persoonlijke interpretaties, percepties en ervaringen van de respondenten.

3.1.1 BUREAU- EN LITERATUURSTUDIE

Van februari tot en met juni 2013 ben ik voor dit onderzoek ongeveer één dag in de week aanwezig geweest op het Pon Corporate Centre in Almere en twee dagen in de week op de verschillende vestigingen van Pon in Leusden. De observaties en bevindingen uit deze bezoeken bij Pon, hebben bijgedragen aan de bureaustudie en aan de verdere ontwikkeling van het onderzoek. De gebruikte (beleids)documenten van Pon, afkomstig van het intranet en netwerk binnen Pon, zijn de secundaire databronnen van dit onderzoek. Ik heb in de beginfase van dit onderzoek de Universiteitsbibliotheek bezocht. Zoekstrategieën van Silverman (2010, pp. 101-114) en Boeije (2008, pp. 46-47) zijn gebruikt bij het vinden van bruikbare literatuur. Ter aanvulling is gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode. Ook door verschillende gesprekken met docenten van de Universiteit Utrecht, studiegenoten, medewerkers van Pon en daarbuiten, ben ik meerdere malen gewezen op geschikte en interessante literatuur. De gebruikte zoeksystemen waarin met verschillende zoektermen is gezocht zijn: Google Scholar, Omega, Picarta, Pubmed, Van Dale online woordenboeken, Lexus Nexus & Igitur. Er is gebruik gemaakt van het programma Refworks om de gevonden literatuur te ordenen en bij te houden. De gevonden literatuur is bijgehouden aan de hand van de checklist die Ridley behandelt (2008, p. 43).

3.1.2 INTERVIEWS

Ik heb twintig semigestructureerde interviews afgenomen teneinde data te verzamelen. In dit onderzoek staan de persoonlijke interpretaties, percepties en ervaringen van de respondenten centraal en deze kunnen gemeten worden door interviews af te nemen. Middels semigestructureerde interviews meet ik wat ik wil meten. Semigestructureerd betekent dat bij alle interviews een topiclijst is gebruikt met zeven topics die aan de respondenten zijn voorgelegd. Vanuit deze topics zijn de vragen gesteld. De zeven topics zijn bewust niet voorafgaand aan het interview naar de respondenten opgestuurd om te voorkomen dat de respondenten tijdens het interview 'ingestudeerde' antwoorden zouden kunnen geven en de spontaniteit mogelijk verloren zou gaan. Wel is naar alle respondenten een mail gestuurd met daarin een pitch over het onderzoek (zie bijlage 10.1) en een uitnodiging om mee te werken. Tevens is in de nieuwsbrief van Pon Fit, die halverwege februari intern is verstuurd, het onderzoek onder de aandacht gebracht bij leidinggevenden van Pon. Dit waren de Executive Committee (Senior Vice Presidents), directeuren, managers en HR-leidinggevenden. Ook stond de pitch van dit onderzoek, in de vorm van een nieuwsitem, vanaf halverwege februari op het interne gedeelte van de Pon Fit-website waar

alle medewerkers van Pon toegang tot hebben. In de rol van interviewer heb ik geprobeerd alle interviews zo goed mogelijk in te leiden met een pitch van het onderzoek. Daarnaast heb ik tijdens de interviews geprobeerd, een open vraagstelling en houding aan te nemen en de interviews reflectief af te ronden. Alle interviews zijn opgenomen met een voice-recorder en na afloop volledig getranscribeerd. De twintig transcripten zijn opgenomen in een aparte bijlage: 10.5. Na het transcribeerproces zijn de data uit de interviews zowel handmatig als met het programma NVivi10 geanalyseerd en gecodeerd. NVivi10 is een softwareprogramma om kwalitatieve data uit interviews te analyseren. Voorafgaand aan het samenstellen van de definitieve topiclijst en het afnemen van de interviews, is gebruik gemaakt van een pre-test. Na het afnemen van de pre-test zijn de topics aangescherpt.

Hieronder staan de topics die voortkomen uit de bureau- en literatuurstudie en in deze volgorde tijdens de interviews aan de respondenten zijn voorgelegd.

Topic 1 persoonlijke opvatting vitaliteit is gebaseerd op wetenschappelijke bevindingen over de betekenisgeving van vitaliteit (Ryan & Frederick, 1997; Schaufeli & Bakker, 2007; Strijk et al., 2009; CZ Vitaliteitspeiling, 2011; Van Vuuren, 2011; Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012).

Topic 2 gedrag leidinggevende vitaliteit komt voort uit wetenschappelijke theorie over hoe om te gaan met je eigen vitaliteit (Schwartz & McCarthy, 2000; Gonnissen & Goudsmet, 2010) en de totstandkoming van gedrag (Poiesz, 1999).

Topic 3 persoonlijke opvatting gezondheidsbeleid in organisaties is gebaseerd op de vraag wat het doel is van gezondheidsbeleid in organisaties. Gaat gezondheidsbeleid over het verzuim terugdringen (Koenders & Van Deursen, 2009; Van der Gulden, 2010) en/of de inzetbaarheid van de medewerker (Slingerland, 2010; Van Putten, 2011; Van Vuuren, 2011; Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012)? Is gezondheidsbeleid in organisaties “.. een middel dat pas prioriteit krijgt als er problemen ontstaan” (Bakker et al., 2010, p. 26)?

Topic 4 gedrag leidinggevend en bij gezondheidsbeleid in organisaties is gebaseerd op bevindingen over de voorbeeldfunctie van een leidinggevende (Mintzberg, 1973; Hales, 1986; Wanrooy, 2001; Van de Leeuw & Kannekens, 2006; Bakker et al., 2010; Drouvelis & Nosenzo, 2012). Wanrooy (2001) maakt met de uitspraak: “practice what you preach” (p. 47) duidelijk dat het voorbeeldgedrag van leidinggevend onzetzend belangrijk is. Dit vierde topic is ook gebaseerd op de theorie van Mintzberg (1973) over de drie ‘informatierollen’, Hales (1986) over het gedrag van leidinggevend, Hersey en Blanchard (1988) over ‘coachend leiderschap’, Quinn et al. (1997) over ‘mentor’ en ‘stimulator’, Van Vuuren (2011) over ‘situationeel leiderschap’.

Topic 5 gedrag leidinggevende m.b.t. vitaliteit medewerkers (op dit moment) komt voort uit recent wetenschappelijke onderzoeken over het gedrag van leidinggevend bij gezondheidsbeleid in organisaties (Van der Gulden, 2010; Bakker et al., 2010; Spikmans et al., 2011, Van Dijk, 2012), de totstandkoming van gedrag (Poiesz, 1999) en (beleids)documenten van Pon (Pon Fit Informatiemap versie 1, 2013; Integratie Pon Fit in dagelijks leiderschap, 2012).

Topic 6 gedrag leidinggevende m.b.t. vitaliteit medewerkers (toekomst) is gebaseerd op (wetenschappelijke) bevindingen en aanbevelingen over het toekomstige gezondheidsbeleid binnen organisaties (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012; Van Vuuren, 2011; Spikmans et al., 2011; Van Dijk, 2012; Pon Fit Informatiemap versie 1, 2013; Pon Standards of Leadership, 2012).

Tot slot komt **topic 7 persoonlijke opvatting Pon Fit** voort uit de vraag welke betekenis leidinggevendenden van Pon geven aan Pon Fit, het gezondheidsbeleid van Pon. De stafafdeling Pon Fit gaf aan dat zij voor de verdere ontwikkeling van een onderdeel van het Pon Fit-beleid, meer wilde weten over de persoonlijke ervaringen die leidinggevendenden hebben met Pon Fit. Per topic zijn de volgende vragen gesteld om de deelvragen (2 t/m 6) te kunnen beantwoorden:

| | |
|----------------------------|--|
| Vragen bij topic 1: | Wat betekent vitaliteit voor u? Welk belang hecht u aan uw eigen vitaliteit? |
| Vragen bij topic 2: | Hoe gaat u doorgaans om met uw eigen vitaliteit? |
| Vragen bij topic 3: | Wat verstaat u onder gezondheidsbeleid in organisaties? Wat is volgens u het doel van gezondheidsbeleid in organisaties? |
| Vragen bij topic 4: | Welke gedragingen, maatregelen en/of rollen zijn volgens u voor leidinggevendenden weggelegd wanneer het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers? |
| Vragen bij topic 5: | Hoe gaat u zelf op dit moment om met de vitaliteit van uw medewerkers? Hoe is het op dit moment gesteld met de vitaliteit van uw medewerkers? Hoe zorgt u ervoor dat u als leidinggevende niet voor verrassingen komt te staan als het om de vitaliteit van uw medewerkers gaat? Welke acties onderneemt u op dit moment om de vitaliteit van uw medewerkers te bevorderen? |
| Vragen bij topic 6: | Hoe zou u in de toekomst om willen gaan met de vitaliteit van uw medewerkers? |
| Vragen bij topic 7: | Welk beeld heeft u op dit moment van het Pon Fit-beleid? |

Toelichting figuur:

Overzicht vragen topiclijst.

3.2 ORGANISATIE ONDERZOEK

Dit afstudeeronderzoek vond plaats in het voorjaar. In de maand februari is een vooronderzoek uitgevoerd en heeft er een pre-test plaatsgevonden. De tussenevaluatie was begin maart met beide begeleiders in Leusden. Van 12 maart tot en met 8 april zijn de interviews afgenomen. De maand mei stond geheel in het teken van de rapportage en afronding. Tijdens dit afstudeeronderzoek is dr. P.A.H. Hörmann vanuit de Universiteit Utrecht mijn begeleider geweest. Zij heeft geholpen bij het vormgeven van het wetenschappelijke gehalte van dit onderzoek. Vanuit Pon is R. Modderkolk, health manager Pon Fit, mijn begeleider geweest. Via zijn netwerk bij Pon is contact gelegd en aansluiting gevonden bij de medewerkers van Pon. Hierdoor was ikzelf instaat om de respondentengroep samen te stellen, contact te leggen en afspraken in te plannen. Er is van het onderzoek verslag gelegd in schriftelijke vorm: die van een scriptie, met aan het einde van het verslag een aantal aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van een onderdeel van het Pon Fit-beleid. De schrijfwijze waarop de data worden verslagen komt overeen met 'an impressionist tale' zoals Van Maanen (1996) noemt (Martin, 2002, p. 277). Dit betekent dat de data worden weergegeven vanuit een persoonlijk perspectief in een verhalende vorm (Martin, 2002, p. 277). Er is voor dit perspectief gekozen omdat het bijdraagt aan de authenticiteit van dit onderzoek en een schrijfstijl is die bij mijn persoonlijkheid past. De scriptie wordt zoals gebruikelijk in de kennisbank van de Universiteit Utrecht gepubliceerd. Er wordt verslag gelegd aan de Universiteit Utrecht en aan de organisatie Pon.

In dit kwalitatieve onderzoek is op zoek gegaan naar tendensen en niet naar statistische verbanden. De onderzoeksuitkomsten zijn mogelijk niet generaliseerbaar omdat een bescheiden en niet-representatief deel van alle leidinggevendenden bij Pon is ondervraagd. Aan de andere kant zijn de interne en externe validiteit van dit onderzoek redelijk hoog omdat rekening wordt gehouden met de huidige en diverse samenstelling van leidinggevendenden bij Pon. Hiermee is tegemoet gekomen aan de representativiteit en bruikbaarheid van het onderzoek. Ook zijn alle interviews met een voice-recorder opgenomen, na afloop getranscribeerd en is er desgewenst naar de respondenten een review van het interview opgestuurd om na te gaan of hun betekenisgeving juist was geïnterpreteerd.

3.3 SAMENSTELLEN RESPONDENTENGROEP

De respondenten in dit onderzoek zijn medewerkers met een leidinggevende functie bij Pon in Nederland. De respondentengroep die voor dit onderzoek is samengesteld, zijn leidinggevendenden die werkzaam zijn in de Raad van Bestuur, Executive Committee, als directeur, MT-lid, (team)manager en senior/chef bij Pon. In totaal zijn er naar schatting 2750 leidinggevendenden uit verschillende managementlagen bij Pon wereldwijd werkzaam.

Op de volgende pagina een overzicht van de leidinggevendenden bij Pon wereldwijd.

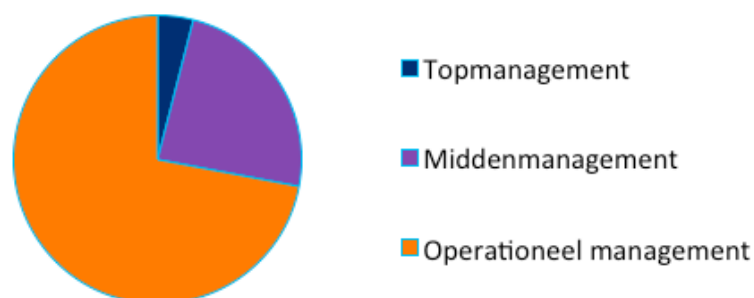
| Hiërarchie leidinggevenden | Aantal personen | % van het totaal | Managementlaag |
|--------------------------------|-----------------|------------------|-------------------------|
| Raad van Bestuur | 5 | 0,1% | Topmanagement |
| Executive Committee (- RvB) | 13 | 0,5% | Topmanagement |
| Directeuren | 80 | 2,9% | Topmanagement |
| MT-leden/ managers | 650 | 23,6% | Middenmanagement |
| (Team)managers & seniors/chefs | 2000 | 72,7% | Operationeel management |

Toelichting figuur:

Situatieweergave van naar schatting 2750 leidinggevenden bij Pon wereldwijd (Database Succesfactors, 2013).

In Nederland telt Pon 1250 leidinggevenden (C. Amkreutz, persoonlijke communicatie, 8 maart 2013). Op basis van de gegevens wereldwijd, zien de verschillende managementlagen bij Pon in Nederland er naar schatting als volgt uit:

Samenstelling leidinggevenden bij Pon in Nederland



Toelichting figuur:

Situatieweergave van naar schatting 1250 leidinggevenden bij Pon in Nederland (Database Succesfactors, 2013).

Bij het samenstellen van de respondentengroep vormden de vestigingen van Pon in Leusden een criterium om het onderzoek af te bakenen. Dat komt omdat ikzelf woonachtig ben in de omgeving Leusden en het onderzoek sowieso afgebakend diende te worden. Wanneer wordt gesproken over de leidinggevenden en medewerkers van Pon in Nederland, heeft dit dus betrekking op Pon Passenger Cars (PPC), Pon Commercial Vehicles (PCV) en Pon Logistics (Pon Breed valt onder PCC) die voor het grootste deel of een deel gevestigd zijn in Leusden. Binnen de werkmaatschappij PCV zijn daarom alleen de business units in Leusden geselecteerd. In bijlage 10.3 verduidelijken de gele cirkels welke delen van de organisatie Pon in dit onderzoek zijn meegenomen.

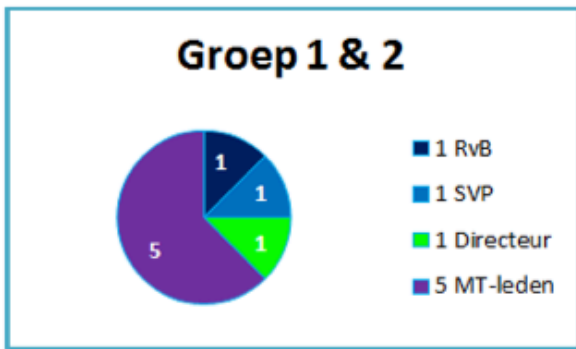
Bij het samen stellen van de respondentengroep is niet gestreefd naar een exacte afspiegeling van de huidige samenstelling van de 1250 leidinggevenden bij Pon in Nederland. Wel zijn met deze gegevens rekening gehouden om tegemoet te komen aan de representativiteit en bruikbaarheid van het onderzoek.

De samenstelling van de respondentengroep is daarom op de volgende manier berekend:

| | |
|--|---|
| Berekening samenstelling respondentengroep | |
| Groep 1. Topmanagement | <p>Raad van Bestuur $(0,1\% \times 20 \text{ respondenten} / 100 = 0,04) \approx 1$</p> <p>Executive Committee $(0,5\% \times 20 \text{ respondenten} / 100 = 0,1) \approx 1$</p> <p>Directeuren $(2,9\% \times 20 \text{ respondenten} / 100 = 0,6) \approx 1$</p> |
| Groep 2. Middenmanagement | <p>MT-leden/ managers $(23,6\% \times 20 \text{ respondenten} / 100 = 4,7 \approx 5$</p> |
| Groep 3. Operationeel management | <p>(Team)managers en seniors/chefs $(72,7\% \times 20 \text{ respondenten} / 100 = 14,5) \approx 12$</p> |

Toelichting figuur:

Berekening samenstelling respondentengroep gebaseerd op de naar schatting 1250 leidinggevenden bij Pon in Nederland (Database Succesfactors, 2013).

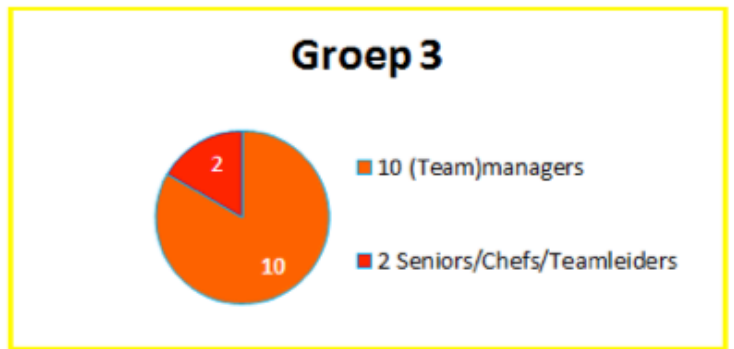


Lid Raad van Bestuur (HRM/Logistics)

Senior Vice President (PPC)

BU-directeur (VW Bedrijfswagens)

Manager Marketing & Sales (After Sales)
 Manager Marketing (Volkswagen)
 Manager Cars (Logistics)
 Manager P&O (Logistics)
 Manager Technische Service (After Sales)



Manager Service (Audi)
 Manager Communicatie (SEAT)
 Teammanager Marketing & Comm. (VW Bedrijfswagens)
 Teammanager Dealerondersteuning (After Sales)
 Teammanager Garantie (After Sales)
 Manager Internet (CRM & Marketing)
 Manager Retail Netwerk Strategie (Retail Management)
 Manager Gebruikte Wagens (Retail Management)
 Manager Operations (Fleet Sales)
 Teammanager Onderdelen (After Sales)

Teamleider Magazijn (Logistics)
 Senior/Chef Werkplaats (After Sales)

Toelichting figuur:

Samenstelling respondentengroep gebaseerd op de naar schatting 1250 leidinggevenden bij Pon in Nederland (Database Succesfactors, 2013).

De leeftijd van de respondenten varieert van 32 jaar tot en met 61 jaar. De gemiddelde leeftijd is 42 jaar. Dit komt exact overeen met de gemiddelde leeftijd van alle medewerkers van Pon wereldwijd (Sociaal Jaarverslag, 2012, p. 22). In dit onderzoek zijn 18 mannen en 2 vrouwen geïnterviewd omdat dit overeenkomt met de man/vrouw-verhouding binnen Pon. In 2012 waren bij Pon namelijk wereldwijd (exclusief USA/ASIA) 12.945 mensen werkzaam waarvan 10.693 mannen (82,6%) en 2.252 vrouwen (17,4%) (Sociaal Jaarverslag, 2012, p. 23). Ook is gevraagd naar het aantal jaren dat de respondent werkzaam is bij Pon. Dit varieert van 2,5 jaar tot en met 38 jaar en is gemiddeld 11 jaar.

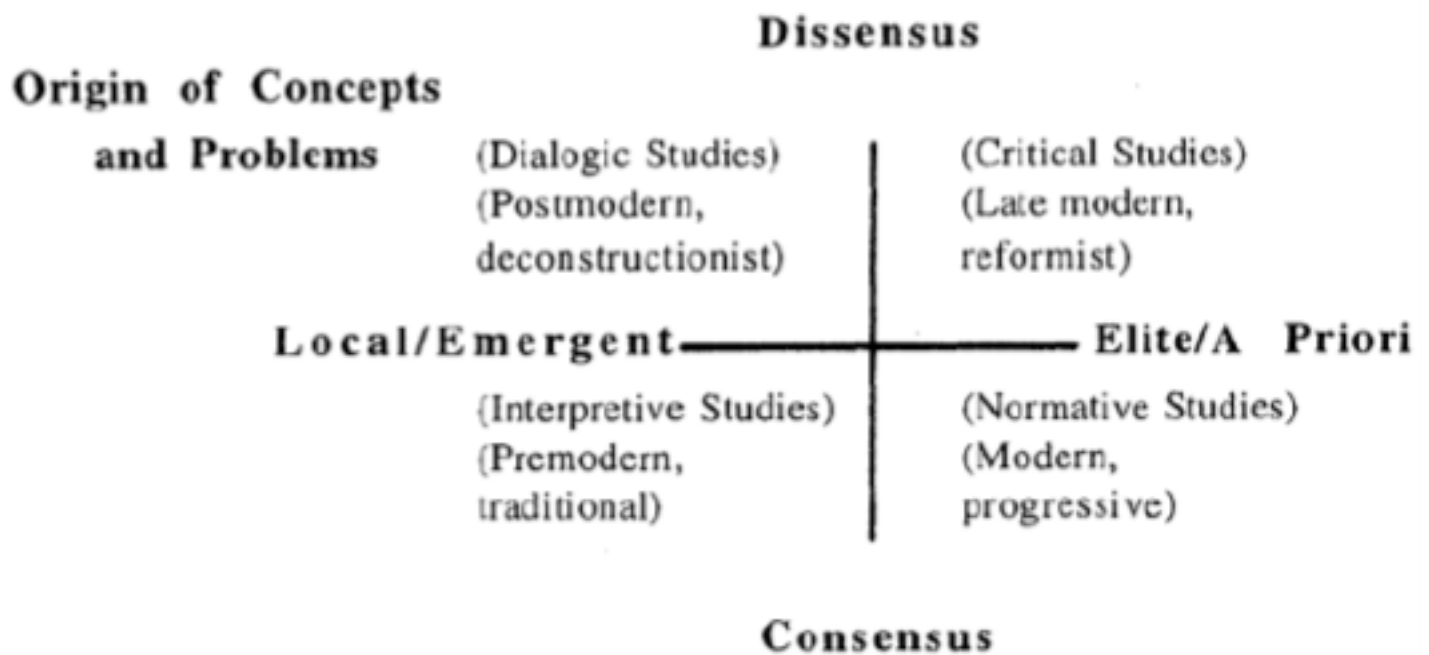
Bij het samenstellen van de respondentengroep is gevraagd naar de mate van betrokkenheid bij Pon Fit aan de respondent zelf en 'via via' aan medewerkers. Dat komt omdat 1250 medewerkers deelnemen aan het online platform Ponfitsports.com en ruim 80 procent van alle medewerkers tot nu toe mee heeft gedaan aan de Health Check (Sociaal Jaarverslag, 2012, p. 13). Dit betekent dat niet alle medewerkers betrokken zijn bij Pon Fit en zowel respondenten met wel als geen affiniteit voor Pon Fit zijn ondervraagd.

3.4 POSITIONERING ONDERZOEKER

Wetenschappelijke onderzoeken uit het literatuurreview laten zien dat het investeren in de vitaliteit van medewerkers, een win-winsituatie voor zowel de maatschappij, organisaties als medewerkers kan betekenen. Omdat ik naast de bevindingen uit deze onderzoeken ook zelf de voordelen van een (in mijn ogen) gezonde leefstijl ervaar en er van overtuigd ben dat het belangrijk is om bewust met de fysieke en mentale energie van de mens om te gaan (Gonnissen & Goudsmet, 2010, p. 15), heb ik een zeer positieve kijk op gezondheidsbeleid in organisaties en heb ik de hoop om met mijn onderzoek bij te dragen aan meer vitaliteitswinst voor zowel organisaties als de medewerkers zelf.

Ik wil in mijn onderzoek onderscheidend en vernieuwend zijn door, niet zoals veel onderzoekers over gezondheidsbeleid in organisaties dat doen (Koenders & Van Deursen, 2009; Van der Gulden, 2010), in te steken op 'verzuim' maar juist door de focus te leggen op 'inzetbaarheid': participatie en productiviteit. Want je hoeft toch niet ziek te zijn om beter te worden (Van Vuuren, 2011, p. 32)? Ik wil met de inzetbaarheid van medewerkers de nadruk leggen op preventie: een proactief in plaats van reactief gezondheidsbeleid. Slingerland (2010, p. 249) doet dit ook in haar wetenschappelijk artikel en spreekt naast ziekteverzuim over 'presenteïsme' (Schultz & Edington, 2007) wat betekent dat zij de vraag stelt in hoeverre medewerkers productief en inzetbaar zijn ook als zij niet verzuimen. De reden waarom veel onderzoeken over gezondheidsbeleid insteken op 'verzuim' komt omdat dit thema een aantal jaren geleden erg populair was en gezien werd als het 'doel' van gezondheidsbeleid in organisaties. De overheid besloot namelijk niet meer voor alle zorgkosten op te draaien en de verzuimkosten van medewerkers bij de organisatie zelf neer te leggen. Inmiddels zijn de tijden veranderd en is verzuim in organisaties een wat achterhaalde gedachte. Er wordt nu verder gekeken en gesproken over 'duurzame inzetbaarheid' (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012). De gedachte hierbij is dat, in tegenstelling tot verzuim, de inzetbaarheid van medewerkers voor organisaties meer voordeel kan opleveren. Uiteraard blijft verzuim in organisaties nog steeds een belangrijk aandachtspunt maar ik wil daar in mijn onderzoek dus niet de nadruk opleggen. Aan mij de uitdaging om een stapje verder te gaan. Een interessante bevinding uit het onderzoek van Bakker et al. (2010) is dat leidinggevenden en managers gezondheidsbeleid in organisaties vaak zien als "... een middel dat pas prioriteit krijgt als er problemen ontstaan" (Bakker et al., 2010, p. 26). Is dit ook zichtbaar onder leidinggevenden bij Pon? Zijn leidinggevenden van mening dat het doel van gezondheidsbeleid in organisaties gaat over het verlagen van de verzuimcijfers en/of om de inzetbaarheid van hun medewerker? Tevens is dit onderzoek onderscheidend te noemen aangezien recente onderzoeken over vitaliteit binnen organisaties veelal plaatsvinden bij publieke organisaties in de zorgsector (Van der Gulden, 2010; Spikmans et al., 2011; Van Dijk, 2012).

Als onderzoeker ga ik te werk vanuit een sociaal-constructivistisch perspectief. Anders gezegd: vergelijkbaar met het 'interpretatieve paradigma' van Deetz (1996, pp. 201-202). Hij maakt onderscheid tussen dimensies op basis van betekenisgeving. Dit zijn: dissensus versus consensus, local/emergent en elite/ a priori (Deetz, 1996, p. 198). Hieronder is het model van Deetz (1996) weergegeven waarin de verschillen en overeenkomsten van de vier benaderingen in kaart worden gebracht:



Toelichting figuur:

Het model van Deetz (1996, p. 198).

Het interpretatieve discours wordt door Deetz (1996) gezien als het traditionele discours. De organisatie staat binnen dit perspectief centraal en fungeert als een sociale plek voor mensen. De focus ligt binnen deze invalshoek op het begrijpen van personen binnen een bepaalde context. Kennis is gebaseerd op persoonlijke interpretaties van percepties en waarnemingen. Iedereen kijkt door zijn of haar eigen 'bril' en daardoor is informatie altijd op een bepaalde manier gekleurd en subjectief te noemen. In dit onderzoek ben ik me ervan bewust dat ik op een bepaalde manier de realiteit, de wereld om me heen duid en interpreteer, maar dit dus niet 'de' werkelijkheid is.

Mijn onderzoekspositie is van invloed op de manier waarop het onderzoek wordt uitgevoerd en geanalyseerd. Zo leg ik bijvoorbeeld de focus op de betekenisgeving, interpretaties en percepties van leidinggevenden. Ook past mijn gekozen onderzoeksmethode bij het sociaal-constructivistisch perspectief. Ik kies er voor om interviews onder twintig leidinggevenden af te nemen waarmee ik rijke informatie (interpretaties, persoonlijke ervaringen) beoog te verzamelen.

Zoals u kunt lezen ben ik van top-tot-teen geïnteresseerd in vraagstukken rondom vitaliteit. Ik ben van mening dat gezondheidsbeleid in organisaties, waarin aandacht bestaat voor de fysieke en mentale energie van medewerkers, een positieve ontwikkeling is. In mijn onderzoek moet ik mij daarom bewust blijven van mijn eigen bril waar ik als onderzoeker (on)bewust doorheen kijk. Mijn positieve kijk op gezondheidsbeleid in organisaties, zou van invloed kunnen zijn op mijn onderzoek. Aan mij de uitdaging om in de rol van onderzoeker, mezelf hierdoor niet teveel te laten leiden en bewust te blijven van mijn eigen bril, en zo objectief mogelijk mijn data te verzamelen.

4. ORGANISATIE PON

Dit onderzoek vindt plaats bij de organisatie genaamd Pon. Een organisatie is: “Een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is” (Thuis, 2007, p. 18).

4.1 HISTORIE PON

In 1895 is de organisatie Pon door de heer Wijnand Pon opgericht. Pon was toen nog een klein Nederlands familiebedrijf. Inmiddels is Pon uitgegroeid tot een internationale handels- en serviceorganisatie met een grote diversiteit aan activiteiten. Het merendeel van de activiteiten is gericht op de import, logistieke afhandeling, marketing, distributie, service en onderhoud van producten. Deze producten omvatten onder meer personenwagens, bedrijfswagens, vrachtwagens, bussen, fietsen, banden, grondverzet- en wegebouwmachines en producten voor de scheepvaart, off-shore, transport en logistiek (Pon, n.d.).

4.2 ORGANISATIESTRUCTUUR PON

Bij Pon werken wereldwijd ongeveer 13.000 mensen. Deze mensen zijn verspreid over 250 vestigingen in 22 landen in Europa, Noord- en Zuid-Amerika en Azië (Sociaal Jaarverslag, 2012, p. 22). In Nederland zijn er bijna 6000 mensen bij Pon werkzaam, waarvan naar schatting 1250 leidinggevenden. Pon typeert zich als een onderneming: “een bedrijf dat altijd gericht is op het maken van winst” (Thuis, 2007, p. 23). Zoals Mintzberg (1973) omschrijft, is Pon ook een gediversifieerde organisatie: “Een organisatie met een multidivisionele structuur, normaliter een grote, oude onderneming die haar onderneming heeft opgedeeld in divisies” (Thuis, 2007, p. 305). De twee organogrammen in bijlage 10.4 verduidelijken de organisatiestructuur van Pon.

Het Pon Corporate Center (PCC) is voor een groot deel gevestigd op de Pon Holding B.V. in Almere. Het PCC biedt ondersteuning, service en faciliteert de tien werkmaatschappijen (business groups) van Pon. Het PCC zorgt ervoor dat alle werkmaatschappijen optimale productie en kwaliteit kunnen leveren aan de klanten. Onder de noemer ‘Pon Breed’ vallen de ondersteunende werkzaamheden die door het PCC worden verricht. In dit perspectief vallen de ondersteunde diensten van Pon Logistiek (PL), ondanks gevestigd in Leusden, ook onder het PCC. Pon dankt haar bekendheid met name aan de eerste drie werkmaatschappijen: Pon Passenger Cars (PPC), Pon Commercial Vehicles (PCV) en Pon Automotive Retail (PAR). PPC, PCV en PAR houden zich bezig met auto's. Behalve PAR, zijn alle tien werkmaatschappijen bezig met de import van goederen. PAR zijn dealers en leveren de productie van PPC & PCV aan de klant. Alle werkmaatschappijen zijn productgericht (auto's, fietsen, banden, vloeistoffen, grondverzet en motoren) met uitzondering van Pon Asia. Pon Asia gaat over alle producties in Azië.

4.3 DNA PON

Er zijn binnen de organisatie Pon vier belangrijke kernwaarden. Deze vier kernwaarden scheppen de cultuur en het karakter van Pon. De eerste kernwaarde bestaat uit 'passion to perform'. Dit betekent dat alle medewerkers passie hebben om te presteren en te focussen op concrete resultaten. Het gaat er hierbij bijvoorbeeld om dat je laat zien dat je de beste wilt zijn en/of voor continue verbetering gaat. De tweede kernwaarde 'trust to act' gaat over het verkrijgen van vertrouwen om goed en daadkrachtig te kunnen werken. Hierbij is het belangrijk dat je niet in beperkingen maar in mogelijkheden denkt. 'Act responsibly', de derde kernwaarde, staat voor de verantwoordelijkheid van daden en de consequenties daarvan voor stakeholders en de omgeving van Pon. Zo wordt er bij deze kernwaarde gestreefd naar een positief effect op het milieu en het investeren in langetermijn relaties met collega's, zakenrelaties en klanten. Tot slot betekent de laatste kernwaarde 'make it fun' dat Pon werken met plezier een serieuze zaak vindt. Het is belangrijk dat medewerkers optimistisch zijn en niet te vergeten: enthousiasme en energie uitstralen. De huidige strategie van Pon 'Get.Keep.Grow' vloeit voort uit deze vier kernwaarden. Deze strategie richt zich o.a. op het begrijpen van de behoeften van de klant (Get.), het voortdurend verbeteren van interne processen (Keep.) en het opbouwen van lange termijn relaties (Grow.).



Toelichting figuur:

De vier kernwaarden van Pon (Pon, n.d.).

4.4 LEIDINGGEVENDEN PON NEDERLAND

Wereldwijd zijn er ongeveer 2750 leidinggevenden bij Pon werkzaam, waarvan in Nederland circa 1250. Dit zijn leidinggevenden uit het top-, midden- en operationeel management. In paragraaf 3.4.1. kunt u lezen wat deze managementlagen precies betekenen. Voor alle leidinggevenden bij Pon zijn er zogenaamde 'leadership competencies' opgesteld (Standards of Leadership, 2012). Dit zijn gedragsstandaarden (een raamwerk) voor leidinggevenden, bedoeld om te bouwen aan een gezamenlijke mindset en gedragingen onder leidinggevenden. De acht essentiële leiderschapscompetenties vloeien, net zoals de strategie Get.Keep.Grow., voort uit de vier kernwaarden waar Pon voor staat. De acht leiderschapscompetenties beschrijven de houding en acties die worden verwacht van leidinggevenden bij Pon. Het begint allereerst bij de zelfkennis van de leidinggevende, waarbij authenticiteit² een hele belangrijke karaktereigenschap is.

De acht leiderschapscompetenties zijn:

1. Ontwikkel visie en geef richting;
2. Inspireer anderen en creëer betrokkenheid onder medewerkers;
3. Borg en stimuleer de effectiviteit en efficiëntie van organisatiestructuren, werkprocessen en mensen. Maak besluiten en houd mensen verantwoordelijk voor hun doelstellingen en manage de consequenties;
4. Wees resultaatgericht;
5. Ontwikkel talent;
6. Wees gericht op het team. Zorg voor de successen van het team door een winnende mindset en een gedeelde visie te creëren bij alle leden van het team;
7. Oriënteer je ook buiten Pon. Weet wat de wensen zijn van klanten, gebruikers en fabrikanten;
8. Wees integer. Behandel anderen zoals jezelf ook behandeld wilt worden.

Toelichting figuur:

De acht leiderschapscompetenties
(Standards of Leadership, 2012, pp. 2-19).

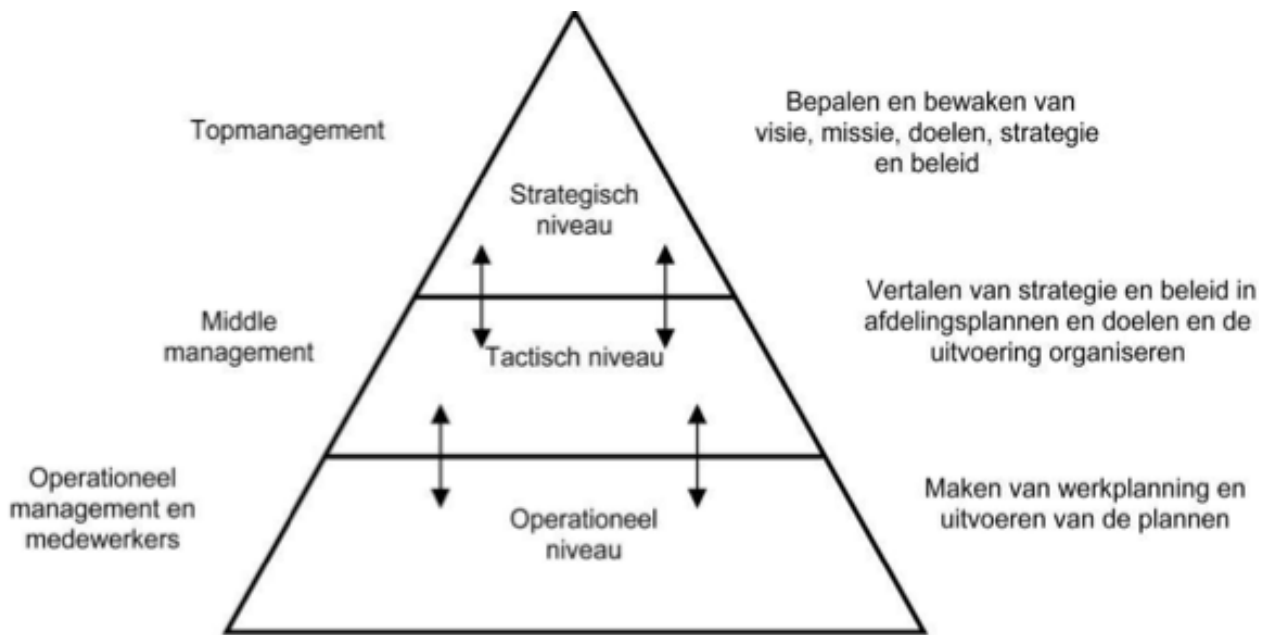
4.4.1 MANAGEMENTLAGEN

“Het topmanagement houdt zich bezig met de ontwikkeling van organisatiedoelen en de bepaling van de wegen die de organisatie in zou moeten slaan” (Thuis, 2007, p. 79).

In dit onderzoek zijn dat: de Raad van Bestuur, Executive Committee en (BU-)directeuren. Leidinggevenden uit het topmanagement bezitten hiërarchisch gezien de hoogste strategische posities bij Pon. “Operationele managers staan net boven het uitvoerend personeel en zijn vaak hieruit gerekruteerd. Zij moeten het primaire proces begeleiden en aansturen” (Thuis, 2007, p. 78). De (team)managers en seniors/chefs bij Pon zijn in dit onderzoek leidinggevenden uit het operationeel management. Het middenmanagement moet het werk van het operationeel management op grotere schaal doen.

De leidinggevende uit het middenmanagement richt zich minder op het individu maar meer op groepen mensen (Thuis, 2007, p. 78). In dit onderzoek zijn dat de managers en/of MT-leden bij Pon. De managementlagen bij Pon komen overeen met de verschillende managementlagen in piramidevorm (Thuis, 2007). De afbeelding op de volgende pagina verduidelijkt dit.

² ‘Authenticiteit’ staat voor ‘echtheid’ (Van Dale, 2013).



Toelichting figuur:

De verschillende managementlagen in piramidevorm (Thuis, 2007, p. 77).

5. GEZONDHEIDSBELEID PON FIT

In dit hoofdstuk wordt deelvraag 1 beantwoord: ‘Hoe is Pon Fit ontstaan en wat houdt het in?’

5.1 ONTSTAAN PON FIT

In 2006 is het ziektekostenstelsel in Nederland gewijzigd: het ziekenfonds en de particuliere verzekeringen kwamen te vervallen. Deze werden ingewisseld voor een basispakket en aanvullende verzekeringen. Toen destijds bekend werd dat fysiotherapie uit het basispakket werd geschrapt, is in 2006 door de directie van Pon besloten om voor alle medewerkers aanvullende zorg te bieden in de vorm van Pon Fit (Pon Fit Informatiemap versie 1, 2013, p. 5). Het bestaande beleid werd aangepast en Pon besloot zelf actie te ondernemen. De directie wilde namelijk met Pon Fit zien te voorkomen dat medewerkers, die lichamelijk zwaar werk uitoefenen bij Pon, door deze wijziging tussen wal en schip zouden vallen omdat zij mogelijk hun zorgkosten niet meer zouden kunnen opbrengen. Zij wilde met Pon Fit toegang geven tot goede zorg. De basis van Pon Fit bestond destijds uit een vrijblijvend collectieve ziektekostenverzekering en een pakket met aanvullende zorgdiensten voor alle medewerkers van Pon. Om Pon Fit wat ‘sexyer’ te maken is destijds ook besloten om er MTB (mountainbiken), running en een online voedingsprogramma aan toe te voegen.

5.2 PON FIT-BELEID

Inmiddels kent Pon Fit een breed spectrum aan uiteenlopende diensten: van behandelingen bij (dreigend) verzuim, het begeleiden van medewerkers om het ontstaan van (arbeidsgerelateerde) klachten te voorkomen, tot het coachen bij verandering van de leefstijl van medewerkers (Pon Fit Informatiemap versie 1, 2013, p. 6).

In volgende paragrafen worden de drie pijlers in het huidige Pon Fit-beleid verduidelijkt:

5.2.1 FIT WORDEN (BELEID GERICHT OP VERZUIM)

‘Fit Worden’ richt zich op het behandelen van medewerkers die verzuimen of dreigen uit te vallen. Hiervoor heeft Pon Fit een pakket van zorgdiensten ontwikkeld zoals: fysiotherapie, bedrijfsmaatschappelijk werk en psychologische zorg. Deze diensten voorkomen dat medewerkers uitvallen en zo snel mogelijk weer aan het werk kunnen.

Op de volgende pagina een overzicht van de verzuimcijfers van Pon verdeeld over de verschillende business units in 2012.

VERZUIMCIJFERS

| GROEP | KORT | GEMIDDELD | LANG | VITALITEIT* |
|-------------------------------|--------|-----------|--------|-------------|
| Pon Automotive Retail | 0,8% | 0,7% | 2,2% | 96,3% |
| Pon Passenger Cars | 1,4% | 0,3% | 0,6% | 97,7% |
| Pon Commercial Vehicles | 0,8% | 0,8% | 2,9% | 95,5% |
| Pon Tyre Group | 1,0% | 0,5% | 1,6% | 96,9% |
| Pon Equipment (PE) | 0,7% | 0,6% | 2,3% | 96,4% |
| Pon Power (PP) | 0,9% | 0,9% | 2,8% | 95,4% |
| Pon Material Handling (PMH) | 1,1% | 1,1% | 3,4% | 94,4% |
| Pon Valve International (PVI) | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Pon Bicycle Group (PBG) | 0,8% | 0,8% | 1,6% | 96,8% |
| Pon Asia | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Pon Logistics | 0,9% | 1,0% | 2,6% | 95,5% |
| Pon Corporate Center | 0,4% | 0,3% | 2,0% | 97,3% |

* Vitaliteit staat voor de inzetbaarheid van medewerkers.

Toelichting figuur:

Verzuimcijfers 2012 per business unit (BU)
(Pon Sociaal Jaarverslag, 2012, p. 18).

5.2.2 FIT BLIJVEN (BELEID GERICHT OP RISICO)

‘Fit Blijven’ richt zich op het voorkomen van (arbeidsgerelateerde) klachten. De gedachte achter dit beleid is dat voorkomen immers beter is dan genezen. Zo kunnen medewerkers bijvoorbeeld preventieve trainingen volgen of een opmaat gemaakte gehoorbescherming aanschaffen. Daarnaast biedt Pon alle medewerkers eens in de drie jaar de Pon Fit Health Check aan en verzorgt de werkplekcheck voor medewerkers op de werkplek.

5.2.3 FIT ZIJN (BELEID GERICHT OP GEZONDHEID & VITALITEIT)

‘Fit Zijn’ richt zich volledig op het verkrijgen en behouden van een gezonde levensstijl. Hierbij is aandacht voor gezonde voeding en voldoende beweging van belang. Pon Fit biedt alle medewerkers onder andere een online voedingscheck aan. Daarnaast worden alle medewerkers door Pon Fit gestimuleerd om voldoende te bewegen door diverse sportactiviteiten aan te bieden.

5.2.4 PONFITSPORTS.COM

Alle medewerkers van Pon hebben toegang tot het online platform ‘Ponfitsports.com’. Dit is het eigen social media platform van Pon, voor en door Ponniers. De primaire doelgroep van dit platform zijn de actieve Pon Fit-sporters. De secundaire doelgroep bevat alle Pon medewerkers die aan sport (willen) doen.

Met Ponfitsports.com worden medewerkers van Pon op de hoogte gehouden van de activiteiten, acties en voordelen van Pon Fit en kunnen zij zich eenvoudig aanmelden voor de evenementen. Medewerkers kunnen ook zelf activiteiten online zetten, sportmaatjes zoeken, zien welke collega's er nog meer meedoen, hun eigen prestaties en tips delen en foto's online zetten.

De algemene doelstellingen van Ponfitsports.com zijn:

1. Het verbinden van Pon Fit-sporters;
2. Samen in beweging komen;
3. Een omgeving creëren waarbij de medewerkers stil staan bij hun gezondheid;
4. Het sociale aspect van sporten naar voren brengen;
5. Pon Fit-sporters de mogelijkheid bieden zelf activiteiten kenbaar te maken;
6. Eenvoudige, rechtstreekse communicatie met de doelgroepen.

Toelichting figuur:

Doelstellingen Ponfitsports.com
(Pon Informatiemap versie 1 2013, pp. 66-67).

Alle 'Ponners' hebben een persoonlijke pagina op Ponfitsports.com.
De volgende afbeelding geeft weer hoe deze eruit ziet:

The screenshot shows a user profile on the Ponfitsports.com website. At the top, there is a navigation bar with links for HOME, MIJN PAGINA, GROEPEN, FOTO'S, PRESTATIES, and PON FIT FORUM, along with a search bar. The profile is for Femke van Hamersveld, who is 22 years old, lives in Amersfoort, and works for Pon Holdings BV. The page is divided into several sections: 'VRIENDEN' (Friends) with a list of four friends; 'LAATSTE AFBEELDINGEN' (Latest Images) with a grid of six photos; 'PRESTATIE TITEL' (Achievement Title) for a triathlon in Amersfoort; and a 'Prikbord' (Noticeboard) section which is currently empty. The user is logged in as Femke van Hamersveld from Amersfoort.

Toelichting figuur:

Printscreen persoonlijke pagina Ponfitsports.com.
Geraadpleegd via <https://www.ponfitsports.com/nl/Mijn-pagina>

5.3 STAFAFDELING PON FIT

Op dit moment typeert de afdeling Pon Fit zich formeel gezien als een kleine (ondersteunende) stafafdeling en is gevestigd op het Pon Corporate Centre in Almere. De health manager van Pon, Rik-Jan Modderkolk, is sinds 2008 werkzaam bij Pon en legt directe verantwoording af aan Erik van 't Hof: lid van de Raad van Bestuur (HRM/ Logistics). De health manager is verantwoordelijk voor de totstandkoming en de uitvoering van het beleid met als doel de inzetbaarheid van medewerkers te verhogen. Daarnaast is de health manager onder andere verantwoordelijk voor de samenwerking tussen verschillende externe partijen, zoals bijvoorbeeld twee Arbodiensten die onderdeel uitmaken van het gezondheidsprogramma Pon Fit. De health manager wordt binnen Pon ondersteund door een projectcoördinator en twee freelancers voor het maken van de maandelijkse Pon Fit-nieuwsbrief en de financiële (cijfermatige) verantwoording. Het is daarnaast opvallend te noemen dat de medewerkers van Pon Fit (circa vijf), zichzelf niet zozeer zien als een HR-stafafdeling van Pon maar juist van mening zijn dat zij met (de filosofie van) Pon Fit meer 'los' van Pon staan.

Alle medewerkers van Pon worden door Pon Fit gezien als de belangrijkste schakels in de succesketen van Pon. Volgens Pon Fit zijn het de medewerkers die de meerwaarde bepalen van de producten die Pon levert en hiermee het verschil maken. "De gezondheid en vitaliteit van medewerkers is voor Pon essentieel omdat fitte medewerkers beter presteren, minder vaak ziek of afwezig zijn, lekkerder in hun vel zitten en productiever zijn", aldus de health manager van Pon (R. Modderkolk, persoonlijke communicatie, 27 februari 2013).

5.4 DOELSTELLINGEN PON FIT

De stafafdeling Pon Fit wil dat Pon in 2015 het gezondste bedrijf van Nederland wordt. De stafafdeling wil dat haar missie: gerichte aandacht voor de gezondheid en de vitaliteit van alle medewerkers van Pon, een vast onderdeel wordt van de corporate identity van Pon (Pon Fit Informatiemap versie 1, 2013, p. 7). Maar omdat Pon Fit voor alle medewerkers van Pon vrijblijvend is en Pon Fit als het ware 'parallel' loopt langs alle organisaties van Pon, wordt door de stafafdeling Pon Fit geconstateerd dat het Pon Fit-beleid (bestaand uit 'fit worden', 'fit blijven' en 'fit zijn') nog niet voldoende is geïntegreerd binnen Pon. Hier moet verandering in komen willen zij hun doelstellingen bereiken. Pon Fit ambieert dat hun beleid een grotere rol gaat spelen binnen Pon en leidinggevenden van Pon, naast de bedrijfsarts en HR-afdeling van Pon, met hun sleutelpositie hier in de toekomst mogelijk voor een deel verandering in kunnen brengen (Pon Fit Informatiemap versie 1, 2013, p. 9). Uit een recent en kleinschalig onderzoek (Integratie Pon Fit in dagelijks leiderschap, 2012, p. 24) onder ongeveer 37 (team)managers van Pon in Nederland, kwam naar voren dat het merendeel van de leidinggevenden aangaf dat hun afdeling weinig of geen aandacht heeft voor Pon Fit en niet alle leidinggevenden willen en/of kunnen praten over de vitaliteit van de medewerkers aan wie zij leidinggeven. Hoe komt dat en hoe zou het Pon Fit-beleid hierop in kunnen spelen?

6. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden, aan de hand van deelvragen 2 t/m 6, de bevindingen uit de interviews met leidinggevenden gepresenteerd.

6.1 BETEKENIS VITALITEIT VOOR LEIDINGGEVENDEN

Wat betekent vitaliteit voor leidinggevenden uit het top-, midden- en operationeel management van Pon in Nederland (deelvraag 2)? Voordat we nader ingaan op de antwoorden, presenteren we deze visueel in zogenaamde wordclouds. Dat komt omdat een wordcloud door de grootte van de letters in een oogopslag weergeeft hoe de woorden zich in belangrijkheid tot elkaar verhouden. Een wordcloud (woordwolk) is een visuele weergave van genoemde termen waarin de meest voorkomende woorden het grootst zijn afgebeeld. In de volgende drie wordclouds is weergegeven wat leidinggevenden verstaan onder vitaliteit.



Toelichting figuur:

- 1: Topmanagement betekenis 'vitaliteit'.
- 2: Middenmanagement betekenis 'vitaliteit'.
- 3: Operationeel management betekenis 'vitaliteit'.

Bij zowel het top-, midden- als operationeel management is 'energie' het meest genoemde woord om de betekenis van vitaliteit te verduidelijken. Ook komt in alle respondentengroepen het fysieke en mentale deel van vitaliteit, weerbaarheid, gezondheid, het presteren en het hebben van plezier naar voren. Daarentegen valt het op dat bij het operationeel management over 'rust' wordt gesproken in tegenstelling tot het top- en middenmanagement die juist het 'presteren' meer benadrukken. Ook komen de woorden 'genieten', 'ontspannen' en 'lol' het vaakst naar voren bij leidinggevenden uit het operationeel management. Minder ziekte en verzuim komen daarentegen weer alleen naar voren bij het top- en middenmanagement.

6.1.1 VITALITEIT VAN LEIDINGGEVENDEN

Hoe gaan leidinggevenden uit het top-, midden- en operationeel management van Pon in Nederland doorgaans om met hun eigen vitaliteit? Daarbij kijkend naar de volgende aspecten: wat betekent vitaliteit voor de respondenten? In hoeverre hechten zij belang aan hun eigen vitaliteit? Welk gedrag roept het bij ze op? Besteden ze er aandacht aan en zo ja, op welke manier en in welke mate? Zo nee, waarom niet?

Topmanagement

Leidinggevenden uit het topmanagement geven allen aan op een bewuste manier bezig te zijn met hun eigen vitaliteit en hier zeer veel belang aan te hechten. De respondenten spreken met name over het belang van hun fysieke vitaliteit. Allen sporten meerdere malen in de week en vinden dit belangrijk. “Geen tijd is geen excuus om te sporten”, aldus respondent 2. De manier waarop de respondenten omgaan met voeding loopt uiteen. Respondent 1 zegt alleen licht verteerbaar voedsel te eten en water te drinken terwijl respondent 3 een klein beetje let op wat hij eet. Respondent 2 is genoodzaakt om op zijn voeding te letten aangezien hij diabeet is en gevoelig is voor een hoge cholesterol. Naast hun fysieke vitaliteit, geven alle drie de respondenten aan dat het lastig is om met hun functie een goede balans te vinden tussen werk en privé. Respondent 2 zegt daarover het volgende: “Voor een deel wordt je agenda gewoon in deze positie gemanaged van buitenaf en daar heb je weinig invloed op”. Ook geeft twee derde van de respondenten aan dat er op sommige momenten geen ontkomen is aan korte nachten en er constant ‘gepiekt’ moet worden.

Middenmanagement

Leidinggevenden uit het middenmanagement geven allen aan zeer veel belang te hechten aan hun eigen vitaliteit en met name bewust proberen om te gaan met de balans tussen privé en werk. ‘Lol maken’, ‘voldoende rust pakken’ en ‘weekend is weekend’ zijn voorbeelden die genoemd worden om vitaal te blijven. Een derde van deze respondentengroep geeft aan op dit moment niet te sporten en te bewegen. Respondent 4 zegt: “Ik zou meer mogen sporten maar dat is al iets wat al langer op het lijstje staat”. Een ander citaat van respondent 7 verduidelijkt waarom hij niet sport: “En als het dan ’s avonds donker en koud is en er is een voetbalwedstrijd op tv, nou dan in een vorm van zelfmedelijden vind ik dan wel dat ik mag blijven zitten”. Allen benadrukken dat het in praktijk erg moeilijk blijkt te zijn om er een verantwoorde voeding op na te houden. Het volgende citaat verduidelijkt dit: “En kijk, ik heb wel een redelijk onregelmatig leven. Ik zit veel in de fabriek, ben veel weg. Het is vaak uit eten en een biertje erbij ’s avonds”, aldus respondent 8. Een andere respondent zegt het volgende over zijn onregelmatige voedingspatroon: “En dan denk ik ook van: joh, mijn eetpatroon is gewoon niet goed overdag. Dat weet ik van mezelf. ’s Ochtends stap ik in de auto met een kan koffie en een appel en ’s middags eet ik hier pas iets om 12 uur. Daarvan weet ik dat het niet goed is maar het is zo lastig om af te leren”. Ook geeft respondent 5 aan dat de verleiding altijd groot is om gefrituurde snacks in de kantine van Pon te nemen. Daarnaast geeft twee derde van de respondenten aan te kampen met overgewicht.

Operationeel management

Het beeld van de manier waarop leidinggevenden uit het operationeel management doorgaans omgaan met hun eigen vitaliteit is uiteenlopend te noemen: van zeer bewust, wisselend tot niet zo bewust. Wel geeft twee derde van de respondenten aan veel belang te hechten aan hoe zij zich zowel fysiek als mentaal voelt. Het valt daarbij op dat de respondenten die bewust omgaan met hun eigen vitaliteit, sport het vaakst noemen om vitaal te blijven. Respondent 9 zegt daarover het volgende: “Ik houd van het goede leven. Ik ga graag een biertje drinken en ik rook dus dat is niet goed. Dat weet ik allemaal maar ik probeer dus wel aan de andere kant er voor te zorgen dat ik verantwoord bezig ben met sport”. Iets meer dan de helft van het operationeel management blijkt aan sport te doen en voldoende te bewegen. Voor respondent 14 is het sporten zelfs noodzaak. Ook wordt voldoende ‘rust’, ‘ontspanning’ en ‘even lekker helemaal niks doen’ veelal genoemd om vitaal te blijven. Daarnaast gaat een derde van de respondentengroep op dit moment wisselend en niet zo bewust om met hun vitaliteit. “Ik hecht heel veel belang aan mijn eigen vitaliteit maar op dit moment ben ik er niet bewust mee bezig en wat ik er aan doe is wel te weinig”, aldus respondent 17. Daarnaast is respondent 18 van mening dat zijn eigen vitaliteit niet de meeste prioriteit heeft.

Het valt op dat iets minder dan de helft van de respondentengroep op dit moment niet sport en te weinig beweegt. Respondent 18 verduidelijkt met het volgende citaat waarom hij te weinig beweegt en zichzelf niet het ideale voorbeeld vindt als het gaat om (fysieke) vitaliteit: “Ik heb er eigenlijk geen excuus voor om niet te bewegen. Ik heb weleens hard gelopen en als ik dan weer terugkom dan denk ik van: oh moet ik vaker doen. Maar als ik me daarna dan toch weer moet omkleden en de weg weer op moet gaan, ja dan doe ik dat toch niet. Daarvoor vind ik het eigenlijk niet leuk genoeg om het bewegen door te zetten”. De andere respondenten benoemen de omstandigheden thuis met kleine kinderen als oorzaak waarom zij te weinig bewegen. Als het gaat om voeding, dan gaat minder dan de helft van de respondenten daar bewust mee om. Ongeveer een derde van de respondenten geeft aan last te hebben van overgewicht. Daarnaast is het opvallend te noemen dat respondent 10 door de health check en respondent 20 door een georganiseerde activiteit vanuit Pon Fit (La Mia Victoria) besloten hebben veel bewuster met hun eigen fysieke vitaliteit om te gaan. Het volgende citaat verduidelijkt wat de tegenvallende uitslag van de health check met respondent 10 heeft gedaan: “Sindsdien ben ik drie keer gaan sporten in de week. Ik ben tijdens de lunch gaan letten op wat ik eet en ik ontbeet ook nooit. Je weet wel: alleen maar zo’n yoghurtzakje en nu eet ik gewoon drie keer goed per dag gezond. En alcohol drinken doe ik nu bij wijze van alleen nog in het weekend”.

Tevens is aan alle respondenten gevraagd of zij zichzelf een vitale leidinggevende vinden. De respondenten uit het topmanagement geven aan zichzelf als vitale leidinggevenden te zien. De respondenten uit het middenmanagement vinden zichzelf ook over het algemeen vitale leidinggevenden maar zijn hierin iets terughoudender dan het topmanagement. Op de vraag of het operationeel management zichzelf vitaal vindt, wordt uiteenlopend gereageerd. Drie van de twaalf respondenten geven aan dat lastig te kunnen beoordelen terwijl een derde overtuigd is een vitale leidinggevende te zijn.

Het volgende citaat verduidelijkt dit: “Ja, ik vind mijzelf zeker een vitale leidinggevende. Ik let goed op wat ik eet, zorg voor voldoende beweging, afleiding en ontspanning buiten mijn werk”, aldus respondent 14. Iets minder dan de helft van het operationeel management geeft aan minder zeker te zijn als het gaat om hun vitaliteit maar ziet zichzelf ondanks dat nog wel als een vitale leidinggevende.

6.2 DOEL GEZONDHEIDSBELEID DOOR DE OGEN VAN LEIDINGGEVENDEN

Wat is volgens leidinggevenden uit het top-, midden- en operationeel management van Pon in Nederland het doel van gezondheidsbeleid in organisaties (deelvraag 3)?

Topmanagement

De respondenten uit het topmanagement geven allen aan dat gezondheidsbeleid in organisaties met name de inzetbaarheid van medewerkers tracht te verhogen en dit voor Pon van fundamenteel belang is. “Ik denk dat je met minimale inspanning op het gebied van vitaliteit het verzuim probeert te verlagen, maar waar het eigenlijk om gaat is dat je wilt dat je medewerkers energiek zijn, met plezier hun werk doen, op de juiste plek zitten en een goede privé- en werkbalans hebben”, aldus respondent 3. Volgens respondent 1 gaat het bij gezondheidsbeleid in organisaties over heel veel zichtbaarheid creëren rondom bewegen en voeding, het bespreekbaar maken van iemands vitaliteit maar ook over: “.. medewerkers aan te spreken op hun eigen verantwoordelijkheid. Want je kunt een heleboel dingen organiseren maar het gaat er uiteindelijk wel om dat je je eigen verantwoordelijkheid neemt voor jouw vitaliteit”. Respondent 2 en 3 benadrukken in dit opzicht meer de gedeelde verantwoordelijkheid van de leidinggevende en medewerker als het gaat om de vitaliteit van de medewerker. Respondent 3 verduidelijkt dit door aan te geven dat de medewerker ‘primair’ en de leidinggevende ‘secundair’ verantwoordelijk is voor de vitaliteit van medewerkers. Volgens respondent 3 staat gezondheidsbeleid ook dichtbij de Arbo en heeft het twee effecten: “.. dat medewerkers gezonder en fitter worden op zowel de korte als lange termijn en je misschien daardoor ook minder verzuim hebt. En het samen doen, dat is het tweede effect. Het wordt een gemeenschappelijk ding dat sporten en werktteamvormend. Dat is goed”.

Middenmanagement

Uit de interviews met de leidinggevenden uit het middenmanagement, blijkt dat er verschillend wordt gedacht over het doel van gezondheidsbeleid in organisaties. Respondent 5 zegt hierover het volgende: “Ik denk dat het ziekteverzuim zo laag mogelijk houden het doel is van gezondheidsbeleid in organisaties. Je wilt natuurlijk dat het verzuim zo laag mogelijk is”. Respondent 3 ziet dit anders: “Je koestert en investeert met gezondheidsbeleid in je belangrijkste kapitaal, dat zijn je mensen. Gezondheidsbeleid in organisaties kan uitval voorkomen maar gaat wel veel verder dan dat: het moet geen symptoombestrijding zijn. In deze tijd moet je wel een gezond bestand van medewerkers hebben want anders ga je het gewoon niet halen”. Respondent 6 deelt deze mening en zegt vervolgens: “Kijk, uiteindelijk speelt ergens op de achtergrond voor het hele gezondheidsbeleid geld een rol omdat mensen langer moeten doorwerken, zeker in wat zwaardere beroepen zoals monteurs. Dan krijg je een probleem en kunnen we de boel

wel sluiten denk ik". Respondent 7 is van mening dat, naast awareness creëren op het gebied van lichamelijke en geestelijke vitaliteit van medewerkers, het bij gezondheidsbeleid erom gaat dat: "... de juiste mensen op de juiste plek zitten, tegen het juiste tarief en zorgen dat ze zo min mogelijk uitvallen en een zo hoog mogelijke healthindex hebben".

Tegelijkertijd geeft dezelfde respondent ook aan dat je nergens goede voorbeelden ziet en elke organisatie met hun gezondheidsbeleid worstelt: "Het is ook een hete aardappel die je voor je uitschuift, want zoals nu heb je er nog niet echt problemen mee maar over tien jaar wel", aldus respondent 7. Als het gaat om de verantwoordelijkheid van de medewerker geeft twee derde aan dat dit de verantwoordelijkheid is van de medewerker en niet van de leidinggevende. Een derde van de ondervraagden uit het middenmanagement zegt daarentegen dat er meer sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid. Wel zit er aan deze gedeelde verantwoordelijkheid volgens respondent 7 een bepaalde grens: "... wat mijn angst is: hoe harder wij gaan drukken, hoe meer wij gaan verzorgen. Wij moeten de medewerkers duidelijk maken dat ze ook zelf een verantwoordelijkheid hebben voor hun eigen vitaliteit. En op het moment dat wij blijven pampere van: joh, wij gaan jullie dit en dat faciliteren.. Dat gaat natuurlijk helemaal mis want dan is het opeens onze verantwoordelijkheid. Want je moet van je leidinggevende gaan bewegen of sporten en Pon betaalt wel de rekening van meneertje. Kijk, en hij vindt het allemaal prima joh".

Operationeel management

Het merendeel van de respondenten uit het operationeel management is van mening dat het doel van gezondheidsbeleid in organisaties verder gaat dan alleen het terugdringen van verzuim. Het volgende citaat van respondent 10 verduidelijkt dit: "Kijk, het simpele doel voor een bedrijf is natuurlijk dat het ziekteverzuim naar beneden gaat en de arbeidsproductiviteit omhoog gaat. Maar daarin moet je de mens wel voorop stellen want je haalt gewoon veel meer uit vitale mensen die vol energie en met plezier naar het werk komen". Respondent 9 is het hier mee eens en noemt het tweede doel van gezondheidsbeleid in organisaties het bevorderen van de prestaties van het bedrijf. Het primaire doel is volgens hem dat de medewerkers zich goed voelen, lekker in hun vel zitten en zich fijn voelen in hun werkomgeving. Het valt op dat het merendeel vindt dat het creëren van awareness rondom vitaliteit een positieve ontwikkeling is. Respondent 11 vindt het positief dat organisaties een serieus thema maken van de vitaliteit van hun medewerkers. Wel betwijfelt respondent 13 het effect van gezondheidsbeleid in organisaties: "... naar mijn mening bereik je daar meestal maar een hele kleine groep mensen mee. De groep die het het hardst nodig heeft bereik je vaak niet, die blijven zitten". Daarnaast wordt gezondheidsbeleid door een derde van de respondenten gezien als "... een bewustwording van je algehele fitheidstaat". Respondent 19 zegt hierover het volgende: "Medewerkers vinden het denk ik prettig om te weten waar ze staan als het gaat om hun vitaliteit. Soms een bevestiging, soms een duwtje in de rug om het roer de goede kant op te zetten. Medewerkers vinden dat leuk".

Ook bestempelt ruim twee derde van de respondenten de randzaken bij gezondheidsbeleid in organisaties als iets positiefs zoals de mogelijkheid om te sporten en gratis fruit op het werk. Opvallend is dat een derde aangeeft aandacht voor de mentale vitaliteit van medewerkers belangrijker te vinden dan hun fysieke vitaliteit. Dat komt onder andere

doordat, in tegenstelling tot respondent 3 uit het topmanagement, er minder positief wordt gedacht over het sociale aspect van samen sporten op het werk. “Je zit al de hele dag op elkaars lip en als je dan ’s avonds ook nog eens samen naar de sportschool moet. Mijn medewerkers hebben ook helemaal geen tijd om dat te gaan doen want die moeten van alles in hun privé. Gemeenschappelijke sportdagen, dat was vroeger en is nu helemaal over”, aldus respondent 12. Ook geeft een derde aan dat voeding op het werk een belangrijk aandachtspunt is bij gezondheidsbeleid in organisaties. Respondent 14 zegt: “Ik vind voeding daar heel erg belangrijk in. Wellicht ook een stukje opvoeding daarin naar de medewerkers toe om meer bewustzijn te creëren over het belang van gezonde voeding”. Tot slot is meer dan de helft van de ondervraagden uit het operationeel management van mening dat er sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid tussen leidinggevenden en medewerkers bij de vitaliteit van medewerkers. Respondent 15 verduidelijkt dit met het volgende citaat: “Ik denk dat het allereerst de verantwoordelijkheid blijft van je medewerkers maar ik vind wel dat je als organisatie iets mag ‘vinden’ van de vitaliteit van je medewerkers. Dat komt omdat je ze betaalt en voor datgene wat je betaalt mag je ook verwachten dat ze wat voor je doen”. Iets minder dan de helft van de respondenten is van mening dat de vitaliteit van de medewerker zijn of haar eigen verantwoordelijkheid is en niet die van een leidinggevende.

6.3 BEELD LEIDINGGEVENDEN VAN HET PON FIT-BELEID

Welk beeld hebben leidinggevenden uit het top-, midden- en operationeel management van Pon in Nederland van het Pon Fit-beleid (deelvraag 4)? Voordat we nader ingaan op de antwoorden, presenteren we deze wederom visueel in wordclouds. In de volgende drie wordclouds is weergegeven welk beeld leidinggevenden hebben van het Pon Fit-beleid. Bij de respondenten uit het topmanagement is ‘dedicated’ het meest voorkomende woord om het beeld van Pon Fit-beleid te beschrijven.



Toelichting figuur:

- 1: Topmanagement betekenis ‘vitaliteit’.
- 2: Middenmanagement betekenis ‘vitaliteit’.
- 3: Operationeel management betekenis ‘vitaliteit’.

Bij het middenmanagement is dat 'gratis sporten'. Bij het operationeel management zijn 'positief' en 'serieus' de meest genoemde woorden. Ook is respondent 11 uit het operationeel management van mening dat: "... Pon Fit een professionele club is met dedicated medewerkers maar wat in het verleden dus niet zo was. Toen was het echt de biljartvereniging en de tafeltennisclub". Het Pon Fit-beleid wordt in alle respondentengroepen geassocieerd met 'evenementen'. Zowel het top- als middenmanagement geeft aan het Pon Fit-beleid een breed programma te vinden met een scala aan uiteenlopende activiteiten die met name gerelateerd zijn aan sport. Het valt op dat het beeld van het Pon Fit-beleid bij het operationeel management het meest uiteenloopt: van 'gaaf' en 'trots' naar 'vaag', 'net niet' en een '?'. Het volgende citaat van respondent 10 verduidelijkt dit: "Pon Fit vind ik 'net niet'. Het is een ontzettend goed initiatief en de health check is zeer positief. Maar dan hebben ze gesteld de gezondste onderneming te willen worden van Nederland. En dan denk ik van: jongens, dan moet je toch echt even wat dingen anders gaan doen". Daarnaast is respondent 15 van mening dat het Pon Fit-beleid de vertaalslag naar 'het normale' mist en het vaak alleen maar bijzondere activiteiten en evenementen zijn waar de gewone 'burger' niet echt iets aan heeft. Ook wordt de directie meerdere malen genoemd door respondenten uit het operationeel management. Respondent 11 zegt: "... het leeft ook echt bij directieleden en zoals Janus Smalbraak (CEO) die ook echt aan dingen deelneemt". Respondent 14 belicht een andere kant: "En kijk de board, ik vind dat eigenlijk wel iets 'too much' als ik eerlijk ben. Of je nou in de werkplaats staat of in de board, dan vind ik dat je allebei gewoon je verantwoordelijkheid neemt voor je eigen vitaliteit. En weet je, mensen zien dat. En natuurlijk hebben zij een functie met meer stress maar een personal coach vind ik dan wel overdreven".

6.4 ACTIES LEIDINGGEVENDEN TER BEVORDERING VITALITEIT MEDEWERKERS

Welke acties ondernemen leidinggevenden uit het top- midden- en operationeel management van Pon in Nederland om de vitaliteit van hun medewerkers te bevorderen (deelvraag 5)?

Topmanagement

Uit de interviews met het topmanagement komt naar voren dat alle respondenten hun medewerkers teasen, prikkelen, op een gekscherende manier en/of met een knipoog 'plagen' als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers. Het volgende citaat verduidelijkt dit: "En kijk, als ze niet aan de slag gaan met de uitkomsten van de health check terwijl ze wel van plan zijn dat te doen, dan plaag ik ze daar mee. Het is niet zo dat ik daar een heel serieus ding van maak nee", aldus respondent 1. Respondent 2 spreekt over de onderlinge 'competitie' met de mannen en probeert het lontje aan te steken door zo nu en dan te vragen of zijn medewerkers nog wel vaak genoeg in de sportschool komen of hoeveel gewicht zij dan aan het tillen zijn. Daarnaast probeert respondent 1 vooral een positieve werksfeer te creëren waardoor zijn mensen graag en met plezier willen werken. Hij doet dit door zijn medewerkers veel vrijheid en meer verantwoordelijkheden te geven en hen te complimenteren.

Tevens wil hij met name op het gebied van beweging en lifestyle een voorbeeld zijn naar zijn medewerkers als het gaat om vitaliteit. Hij is zelfs van mening dat alle leidinggevenden een voorbeeld zijn als het gaat om vitaliteit. Respondent 2 en 3 spreken ook beiden over het belang van voorbeeldgedrag onder leidinggevenden als het gaat om vitaliteit. “Het begint met voorbeeldgedrag vind ik altijd, dat vind ik altijd een van de belangrijkste. Je moet de dingen zelf doen, dat is één”, aldus respondent 2. Respondent 3 belicht dit van een andere kant en geeft aan dat hijzelf makkelijk praten heeft met zijn voorbeeldrol. Dat komt omdat hij zelf vitaal is en erg van sporten houdt. Vervolgens zegt hij ook: “Maar als je gewoon jezelf bent met een dikke buik en je houdt van sigaren roken, ja dan is het natuurlijk niet echt geloofwaardig en gaat het niet werken”. Het valt op dat alle respondenten vanuit de voorbeeldfunctie hun medewerkers proberen te motiveren, stimuleren en te helpen om ook bezig te zijn met hun vitaliteit. Een andere actie die alle respondenten uit het topmanagement ondernemen is het benoemen van de vitaliteit van medewerkers. Zij doen dit meestal op een informele manier in een één op één gesprek of in een formeler werkoverleg. Respondent 1 geeft aan de vitaliteit van zijn medewerkers te benadrukken door zijn medewerkers uit te dagen, aandachtig te luisteren en vragen te stellen die hen tot nadenken zetten over hun eigen vitaliteit. Respondent 2 doet dit anders en uit meer zijn bezorgdheid: “.. en dan zeg ik van: pas nou, op.. of doe eens dit.. of neem nou eens een avond vrij. Daar stuur ik wel op, misschien te weinig maar het is in ieder geval een gespreksonderwerp tussen mij en mijn medewerkers die ik direct aanstuur”. Respondent 3 heeft het vooral over de onderlinge gesprekjes ofwel ‘small talks’ met zijn medewerkers als het gaat om hun vitaliteit. Ook geeft hij aan dat dit tijdens de vrijdagmiddagborrel weleens ter sprake komt. Tot slot geeft respondent 1 te kennen dat “.. het nog niet zo geaccepteerd is om in te grijpen in de persoonlijke levenssfeer van mensen”. Hij is daarom ook van mening dat het ontzettend lastig is om een medewerker op zijn of haar vitaliteit aan te spreken omdat het iets is waar je eigenlijk als leidinggevende helemaal geen recht van zeggenschap op hebt. Wel zijn alle respondenten uit het topmanagement van mening dat hun medewerkers het belangrijk vinden dat zij op het werk aandacht hebben voor de vitaliteit van hun medewerkers.

Middenmanagement

Uit de interviews met leidinggevenden van het middenmanagement valt op dat de mate waarin wordt omgegaan met de vitaliteit van medewerkers zeer uiteenloopt. Zo onderneemt respondent 8 op dit moment geen bewuste acties als het gaat om hun vitaliteit. Hij doet dit meer op gevoel. Hij wordt vaak verrast als het gaat om de vitaliteit van zijn medewerkers en zegt: “Het is gewoon een onderwerp waar je bijna niet over nadenkt, althans niet bewust. Je bent toch gewend om naar de doelen en resultaten te kijken en minder naar de mens. Daar kijk je nu pas naar als je ze ziet omvallen”. Respondent 5 zegt: “.. je bent toch geneigd om het altijd gewoon over de business te hebben en dit soort dingen staan dan niet echt prominent op de agenda”, in tegenstelling tot respondent 4 die zichzelf soms bijna een ‘psychiater’ voelt en uit ervaring spreekt dat een luisterend oor veel doet. Volgens hem gaat het er niet eens zozeer om dat je wat doet maar gaat het om: “.. gewoon even aanhoren en kijken wat mogelijk is”. Ook geeft dezelfde respondent aan dat hij meestal als een soort ‘antenne’ in twee a drie seconden scant hoe zijn medewerkers erbij zitten.

Wederom valt het op dat net zoals bij het topmanagement, respondenten uit het middenmanagement grapjes maken en medewerkers op een gekscherende manier proberen te 'teasen' als het gaat om hun (fysieke) vitaliteit. "Mensen vinden wedstrijdje altijd leuk. Dus ook als het gaat om wie de beste BMI heeft en wie die gezondheidstest wel of niet haalt", knipoogt respondent 7. Respondent 6 zegt dat hij naar aanloop van een Pon Fit-activiteit het volgende gedrag vertoont: "... en natuurlijk ben ik ze dan een beetje aan het plagen, pesten, uitdagen en we zullen wel zien". Dezelfde respondent geeft aan dat hij met het 'teasen' vaak net zolang doorgaat totdat zijn medewerkers het 'bij wijze van' vervelend beginnen te vinden maar dan wel op een leuke manier van: "Goh, eet je wel genoeg worteltjes?".

Alle respondenten gaan met name één op één in bila's³ (formeel) en in de wandelgangen (informeel) in gesprek met hun medewerkers over hun vitaliteit. "Net wanneer het uitkomt", aldus respondent 8. Meer dan de helft van de respondenten zegt met andere leidinggevenden en/of HR-collega's contact te zoeken om te bespreken hoe ze om kunnen gaan met de vitaliteit van hun medewerkers. Volgens respondent 5 kan HR een mooie neutrale rol innemen. "Als leidinggevende heb je toch meer een baas-werknemer relatie. HR staat er iets verder vanaf en kan meer de vertrouwensrol spelen", aldus respondent 5. Het valt op dat twee derde van mening is dat leidinggevenden niet 'primair' een voorbeeldrol innemen als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers. Respondent 5 zegt hierover: "Zulke dingen doe je natuurlijk meer onbewust. Ik ben daar nu niet heel actief bezig. Ik ben wel heel positief en optimistisch dus dat probeer ik dan wel een beetje uit te stralen". Een ander citaat van respondent 4 over het organiseren van een vrijdagmiddagborrel, laat tevens zien dat hij zich niet zozeer bewust is van zijn voorbeeldrol als het gaat om bewegen en voeding: "Stap een keer in de auto en haal een paar zakken chips. Ik denk er niet eens over na". Respondent 8 zegt puur vanuit zichzelf en voor zichzelf mee te doen aan georganiseerde Pon Fit-activiteiten. Hij vindt niet dat zijn medewerkers hem dan moeten volgen en ook moeten gaan meedoen. Daarnaast zegt hij: "Ik heb hier nog nooit een kroket gegeten, maar dat doe ik niet vanuit mijn voorbeeldrol. Ik doe dat gewoon omdat 'ik' die kroket er dan 's avonds weer af moet sporten".

Een derde van de respondenten is zich wel bewust van hun voorbeeldrol en proberen vanuit deze rol hun medewerkers te stimuleren en motiveren om bezig te zijn met hun vitaliteit. Respondent 6 zegt: "Bij een Pon Fit-evenement ga ik er gewoon bij zijn. Punt. Ja, want als ik er al niet ben dan haal je die mensen al zeker niet over om mee te doen". De respondenten met overgewicht geven daarnaast aan dat hun overgewicht vervelend is als het gaat om hun voorbeeldrol. Het valt op dat net zoals bij het topmanagement, ruim twee derde van de respondenten hun eigen oordeel, mening en/of advies geeft als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers. Zo zegt respondent 5: "En zoals bij de health check zeg ik dan ook van: mensen doe alsjeblieft mee, het is voor jezelf". Respondent 7 zegt: "He Pim, moet je niet eens wat meer gaan sporten? Want je begint nu toch wel echt een buikje te krijgen". Daarnaast uiten bijna alle respondenten hun bezorgdheid als het gaat om de vitaliteit van

³ Een bila of een bilateraal gesprek is een gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Beiden vertellen wat ze van de gang van zaken vinden, wat er goed gaat en wat er minder goed gaat.

hun medewerkers. Respondent 8 zegt bijvoorbeeld tegen zijn medewerkers: “Moet je niet eens een keer meedoen met zo’n gezondheidstest? Want ik maak me zorgen om jouw leefstijl”. Tot slot denkt meer dan de helft van de respondenten dat hun medewerkers het belangrijk vinden dat leidinggevenden op het werk aandacht hebben voor de vitaliteit van hun medewerkers.

Operationeel management

Uit de interviews met twaalf operationeel leidinggevenden blijkt dat er verschillende acties worden ondernomen als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers. Drie van de twaalf respondenten geeft bewust vorm aan hun voorbeeldrol als het gaat om vitaliteit. Zo neemt respondent 20 zijn eetschema’s mee naar het werk om te laten zien dat gezond eten niet per definitie vies hoeft te zijn. Hiermee probeert hij aan medewerkers informatie over voeding mee te geven. Respondent 11, die zich ook bewust is van haar voorbeeldfunctie, kampt daarentegen soms met een soort van ‘schuldgevoel’ als zij voor een Pon Fit-activiteit of haar sporten eerder weg moet terwijl de rest nog tot laat aan het doorwerken is.

Meer dan twee derde geeft geen vorm aan hun voorbeeldrol als het gaat om vitaliteit en sommigen daarvan vinden zichzelf zelfs een ‘slecht voorbeeld’. Zo zegt respondent 9 bijvoorbeeld tegen medewerkers die op vrijdagavond nog een mailtje naar hem sturen van: “He, doe eens normaal en ga eens even lekker weekend vieren met een grote glimlach”. Tegelijkertijd geeft hij zelf aan daar helemaal geen ‘goed’ voorbeeld in te zijn, omdat hij meestal veel te druk is en ’s avonds laat vaak nog aan het werk is. Het valt ook op dat respondenten die zichzelf niet zo vitaal vinden, zichzelf als voorbeeld nemen om te laten zien hoe het juist niet moet. Respondent 10 zegt het volgende over voorbeeldgedrag: “Daar geef ik op dit moment niet specifiek vorm aan. Ik probeer een voorbeeld te zijn door gewoon mijzelf te zijn. Dus ja, ik heb het er dan wel over maar ik maak dan ook van sommige dingen meer een grapje. Gewoon op een toegankelijke en vrolijke manier wat mensen toch stiekem aan het denken zetten”. Meer dan de helft van de respondenten zegt ook op een ‘prikkende’ en ‘grappige’ wijze om te gaan met de vitaliteit van de medewerker. Respondent 9 gaat daarentegen vooral op een relaxte en informele manier om met de vitaliteit van zijn medewerkers. Volgens hem is het in ieder geval belangrijk om: “even een op een het verhaal aan te horen”. Als een soort van sparringpartner probeert hij zijn medewerkers positief te houden en de dingen met elkaar te relativeren om lekker in je vel te blijven zitten. Hij stelt zichzelf als leidinggevende kwetsbaar op. Dat helpt volgens hem ook om de kwetsbaarheid en openheid van medewerkers over hun vitaliteit te krijgen. Respondent 10 deelt deze mening en spendeert het eerste gedeelte van haar wekelijkse bila’s met medewerkers dan ook altijd aan de vraag: “Hoe gaat het met jou als ‘persoon’?”. Respondent 14 zegt dat de aandacht voor de vitaliteit van de medewerker: “.. oprecht moet zijn en je als leidinggevende echt een luisterend oor bent. Het gaat om meedenken, meeleven en de medewerker ondersteunen. De vertrouwensband is hierbij ontzettend belangrijk”. Het valt op dat een kleine minderheid bewust het onderscheid maakt tussen het ‘aanspreken’ en ‘bespreekbaar maken’ bij de vitaliteit van hun medewerkers. Respondent 9 zegt dat het heel belangrijk is om niet te gaan wijzen met ‘het vingertje’ als het gaat om de vitaliteit van de medewerker. Respondent 14 deelt deze mening en denkt dat een confronterend optreden van een leidinggevende alleen maar averechts werkt.

Dat komt volgens hem omdat medewerkers vaak zelf ook wel weten dat zij fysiek en/of mentaal niet lekker in hun vel zitten. Tevens zegt respondent 14 dat hij niet de aangewezen persoon is om een ongezonde leefstijl van zijn medewerkers te veranderen: “.. omdat het heel vaak vast en deep-rooted gedrag is dat iemand niet zomaar omgooit. Als manager zijnde moet je weg blijven van de inhoudelijke adviezen want een leidinggevende is bijvoorbeeld geen diëtist”. Meer dan twee derde van de respondenten geeft wel hun eigen adviezen, oordelen en/of meningen als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers. Zo zegt respondent 16 bijvoorbeeld tegen een aantal van zijn medewerkers dat hij het dom en onverstandig vindt dat zij niet naar de health check gaan. Respondent 15 is van mening dat hij iets moet roepen of vinden van de vitaliteit van zijn medewerkers en zegt bijvoorbeeld: “Goh, sport je weleens of zou je dat misschien niet eens meer moeten doen? En zou je anders niet even een weekje er tussenuit knijpen om even lekker te ontspannen?”. Ook geeft ongeveer de helft van de respondenten aan dat zij niet zo zeer bewust stilstaan bij het vroegtijdig signaleren van hoe de medewerker zich fysiek en/of mentaal voelt. Respondent 17 zegt wel daar tegenwoordig meer op te letten dan een paar jaar geleden: “.. ik bedoel als ik toen een medewerker uit mijn team had zien zitten en dacht van: goh, die zit er niet zo goed bij. Dan dacht ik van: okee, jammer maar ik ga weer verder”. Respondenten die wel aan de slag gaan met signalen die zij opvangen over hoe hun medewerkers zich fysiek en mentaal voelen, geven aan dit meestal te doen met zoveel mogelijk tact, voorzichtigheid en zorgvuldigheid dat zij op dat moment voor handen hebben. Tot slot valt het op dat de helft van de respondenten twijfelt of hun medewerkers het belangrijk vinden dat zij aandacht hebben voor de vitaliteit van de medewerker. De andere helft is ervan overtuigd dat dit wel zo is.

6.5 TOEKOMSTIGE WENS LEIDINGGEVENDEN BIJ AANDACHT VITALITEIT MEDEWERKERS

Hoe zouden leidinggevenden uit het top-, midden- en operationeel management van Pon in Nederland (in de toekomst) aandacht willen geven aan de vitaliteit van hun medewerkers (deelvraag 6)?

Topmanagement

Uit de interviews met het topmanagement blijkt dat alle respondenten de vitaliteit van hun medewerkers bespreekbaar willen maken. Alleen over het ‘hoe’ lopen de meningen zeer uiteen. Respondent 2 vindt dat het bespreekbaar maken van de vitaliteit van medewerkers geformaliseerd moet worden in de huidige PM-gesprekken⁴ die gaan over de persoonlijke ontwikkeling en toekomstige doelen van de medewerker. “Je bespreekt de vitaliteit van de medewerker gewoon één op één. In PM-gesprekken, die heeft iedere medewerker met zijn leidinggevende op welk niveau dan ook. En je zou je kunnen afvragen of je het er nou als doelstelling in moet zetten. Maar in elk geval moet het wel bespreekbaar zijn tussen een leidinggevende en zijn of haar medewerker”.

⁴ PM-gesprekken zijn Performance Management-gesprekken die alle (team)managers bij Pon drie keer in het jaar voeren met hun medewerkers.

Respondent 3 denkt daar heel anders over en zegt: “Ik vraag me af of je de vitaliteit van medewerkers met nog een regeltje en bespreekpuntje in PM-gesprekken echt structureel borgt. In PM-gesprekken staan ontwikkelingsdoelstellingen maar als je dan gaat kijken naar in hoeverre dat nou echt wordt gebruikt, dan is dat ook beschamend laag. Dus dat is geen garantie”. Daarnaast benadrukken alle respondenten het belang van de voorbeeldrol en/of ambassadeursrol van leidinggevenden als het gaat om vitaliteit. “Alle leidinggevenden zijn een voorbeeld. En dat moet doorgetrokken worden bij zowel het top-, midden- als operationeel management”, aldus respondent 1. Ook zijn allen van mening dat ze hun medewerkers meer zouden willen en kunnen stimuleren om bezig te zijn met hun vitaliteit. Respondent 3 geeft aan dat een terugkoppeling van de uitkomsten van de health check voor hem een van de ‘haakjes’ zou kunnen zijn om de vitaliteit van de medewerker meer onder de aandacht te kunnen brengen. Allen geven dan ook aan in de toekomst beter op de hoogte te willen zijn over hoe het is gesteld met de vitaliteit van hun medewerkers. Dat komt omdat het nu niet inzichtelijk is en gebaseerd is op waarnemingen en eigen interpretaties. Tot slot vindt twee derde van de respondenten in deze groep dat een leidinggevende een direct aanspreekpunt is als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers. Een derde is van mening dat deze rol meer bij HR of een ‘leefstijlexpert’ ligt.

Middenmanagement

Alle respondenten zijn van mening dat leidinggevenden de vitaliteit van medewerkers bespreekbaar kunnen maken en dit in de toekomst geformaliseerd kan worden in PM-gesprekken. Respondent 4 is van mening dat: “.. de rol die je als leidinggevende hebt bij het bespreekbaar maken van iemands vitaliteit, vaak veel groter is dan dat er soms wordt gedacht of gezien”. Ruim twee derde van de respondenten geeft aan duidelijke richtlijnen en handvatten te willen hebben over hoever je als leidinggevende kan gaan als het gaat om hun vitaliteit. “Dat komt omdat het toch een stukje privé/ persoonlijk thema is waarnaar je vraagt en te maken heeft met ethische waarden. Soms denk ik van: goh, ga ik nu al niet te ver?”, aldus respondent 4. Respondent 8 geeft als enige aan dat hij in de toekomst wel wat dwingender zou willen optreden als het gaat om de vitaliteit van zijn medewerkers. Hij is bijvoorbeeld van mening dat zoiets als een health check gewoon door Pon verplicht zou moeten worden. Respondent 5 is juist van mening dat het in de toekomst voor medewerkers een vrijwillige keuze moet blijven. Dezelfde respondent benadrukt juist dat hij meer met HR en de bedrijfsarts zou willen samenwerken en inzicht zou willen hebben in de uitkomsten van bijvoorbeeld de health check. Twee derde geeft ook aan behoefte te hebben aan meer inzicht in de vitaliteit van zijn medewerkers. Daarnaast spreekt, in tegenstelling tot het topmanagement, een derde over een toekomstige voorbeeldrol. Zo vindt respondent 7 dat leidinggevenden veel meer moeten spiegelen en duidelijk moeten maken dat de medewerker ook zelf een verantwoordelijkheid heeft als het gaat om hun vitaliteit. Hij noemt dat hij in de 2,5 jaar dat hij bij Pon werkt nog nooit ziek is geweest en hiermee een voorbeeld is naar zijn medewerkers toe. Tot slot vinden bijna alle respondenten dat een leidinggevende een direct aanspreekpunt is als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers.

Operationeel management

Uit de interviews met de respondenten van het operationeel management blijkt dat alle respondenten vinden dat een leidinggevende de vitaliteit van zijn of haar medewerkers

(in de toekomst) bespreekbaar kan maken. Ruim twee derde benadrukt dat dit met name belangrijk is als de prestaties van de medewerker daar zichtbaar onder lijden. Wel denkt respondent 13 dat veel medewerkers niet open staan en bang zijn om met hun leidinggevende in gesprek te gaan over hun vitaliteit. Dat komt omdat het volgens hem toch een stukje privé van iemand is en medewerkers bang zijn dat deze informatie terecht komt bij de directie, collega's en personeelszaken. Net zoals bij het topmanagement zijn de meningen verdeeld over het idee om het bespreken van de vitaliteit van de medewerker te formaliseren in PM-gesprekken. Precies de helft van de respondenten vindt de PM-gesprekken hier een goede manier voor. Respondent 13 zegt: “.. dan ontkom je er ook niet aan om 'm te bespreken. Dan heb je het op die manier geborgd”.

De andere helft zegt de PM-gesprekken niet geschikt te vinden. Zo zegt respondent 15 dat vitaliteit aansluit bij de gedragsregels in het compliance-beleid van Pon. Dezelfde respondent spreekt ook over een apart 'Pon Fit-gesprek'. Hij zou dan materialen willen hebben zodat hij op een natuurlijke manier in gesprek kan gaan. Ook benoemen meerdere respondenten de health check om verder op aan te haken. “Met de uitkomsten van de health check wordt nu niks tot amper gedaan”, aldus respondent 17. Ook zegt dezelfde respondent dat hij graag een soort van vragenpakket of e-learning voor handen zou willen hebben. Daarnaast betwijfelt respondent 9 of het bespreken van de vitaliteit van zijn medewerkers überhaupt wel geformaliseerd moet worden. Hij geeft de voorkeur aan de ongedwongen 'informele' momenten zoals bij de koffieautomaat of in de wandelgangen. Het valt op dat meer dan de helft van de respondenten aangeeft getraind te willen worden hoe je dan de vitaliteit van medewerkers bespreekbaar maakt en zoiets aanpakt. Respondent 18 zegt hierover het volgende: “.. ik weet echt niet hoe ik ervoor kan zorgen dat mijn medewerkers in de toekomst zo inzetbaar mogelijk zijn. Ik heb dat niet bij de hand. Als dat de verwachting wordt dan zou ik daar graag meer coaching en training in willen hebben”. Respondent 10 spreekt over: “Een programma met rollenspellen en gesprekstechnieken”. Het merendeel geeft aan handvatten te willen hebben om de vitaliteit van hun medewerkers onder de aandacht te brengen. In hun rol als leidinggevende vinden zij het moeilijk om de vitaliteit van hun medewerkers bespreekbaar te maken, aangezien zij geen idee hebben hoever ze kunnen en mogen gaan. Respondent 20 maakt duidelijk dat wanneer Pon Fit hem helder maakt wat hij precies mag zeggen en kan doen, dat hij dan ook tot 'het gaatje' zal gaan om zijn medewerkers zover te krijgen ook wat aan hun vitaliteit te gaan doen. “Als ik maar een sterk instrument of tool in handen heb, dan weet ik ook hoe je als leidinggevende moet handelen. Je creëert als het ware dan een omgeving die wel stimulerend is om na te denken over jouw eigen vitaliteit. En daar zou ik als leidinggevende wel echt aan bij kunnen en willen dragen”, aldus respondent 20. Opvallend is dat respondent 10 aangeeft in de toekomst 'een ambassadeur' te willen zijn rondom vitaliteit, maar zij hiermee wel in de minderheid is. Twee derde laat de (toekomstige) voorbeeldrol van leidinggevendenden onderbelicht. Respondent 14 denkt te weten waarom: “Neem zoiets als roken, dat is gewoon een 'weak spot' van iemand. En als je dan een leidinggevende bent die zelf rookt, dan kan ik me voorstellen dat je die voorbeeldrol liever wilt vermijden. Ze drukken die rol weg en willen de confrontatie niet aan”. Tot slot zijn alle respondenten van mening dat leidinggevendenden een direct aanspreekpunt zijn als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers.

7. CONCLUSIE

Gezondheidsbeleid in organisaties: waarom liever nu dan morgen? Organisaties worden genooddaakt en door de overheid gestimuleerd om na te denken over de gezondheid en de vitaliteit van hun medewerkers. Pon ambieert met zijn gezondheidsbeleid Pon Fit in 2015 het gezondste bedrijf van Nederland te worden. Het doel van dit Pon Fit-beleid is de inzetbaarheid van medewerkers te verhogen. Inzetbaarheid betekent dat het accent ligt op de participatie en de productiviteit van de medewerker. Om dit doel te bereiken streeft de afdeling Pon Fit naar 'gerichte aandacht voor de gezondheid en de vitaliteit van alle medewerkers van Pon' als vast onderdeel van de corporate identity van Pon.

Op deze stafafdeling bestaat de mening dat leidinggevenden, naast de bedrijfsarts en HR-afdelingen, daarin een sleutelpositie kunnen vervullen (Pon Fit Informatiemap versie 1, 2013, p. 6). Maar omdat nog niet expliciet bekend en duidelijk is wat leidinggevenden hier zelf van vinden, rest de vraag: hoe denkt een leidinggevende van Pon hierover en waarom? Middels een bureau- en literatuurstudie en twintig semi-gestructureerde interviews met leidinggevenden uit verschillende managementlagen van Pon, is in dit verkennende en kwalitatieve onderzoek getracht te achterhalen hoe leidinggevenden omgaan met de vitaliteit van hun medewerkers. In dit hoofdstuk wordt, aan de hand van de conclusies op de deelvragen, de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord.

7.1 DEELVRAGEN

In 2006 is door de directie van Pon besloten om voor alle medewerkers aanvullende zorg te bieden in de vorm van Pon Fit (Pon Fit Informatiemap versie 1, 2013, p. 5). De basis van Pon Fit bestond destijds uit een vrijblijvend collectieve ziektekostenverzekering en een pakket met aanvullende zorgdiensten. Inmiddels kent Pon Fit een breed spectrum aan uiteenlopende diensten die gericht zijn op: fit worden, fit blijven en fit zijn. De afdeling Pon Fit, een kleine (ondersteunende) stafafdeling, draagt hiervoor de verantwoordelijkheid en ambieert dat Pon in 2015 het gezondste bedrijf van Nederland wordt.

Vitaliteit wordt door het top-, midden- en operationeel management met name geassocieerd met 'energie' die zowel fysiek als mentaal is. Dit komt overeen met Strijk et al. (2009, p. 408) die ook onderscheid maken tussen de lichamelijke en geestelijke component als het gaat om vitaliteit. Wel blijkt uit hoofdstuk 6.1 dat het top-, midden- en operationeel management verschillende betekenissen aan vitaliteit geven. Ook gaan de respondenten verschillend om met hun eigen vitaliteit. Het topmanagement gaat in vergelijking met het midden- en operationeel management het meest bewust om met hun eigen vitaliteit en bezitten de overtuiging dat zij vitale leidinggevenden zijn. Bij het midden- en operationeel management is dit niet het geval en varieert het van zeer bewust, wisselend tot onbewust hoe zij omgaan met hun eigen vitaliteit. Wel zien zij zichzelf over het algemeen als vitale leidinggevenden maar zijn hierin terughoudender dan het topmanagement.

⁵ De wordclouds op pagina 37 geven weer wat leidinggevenden verstaan onder vitaliteit.

Omgevingsfactoren zoals een gezin met jonge kinderen en/of een gebrek aan motivatie en tijd zijn redenen waardoor respondenten wisselend tot onbewust met hun eigen vitaliteit omgaan. Volgens Poiesz (1999, p. 17) zijn dit voorwaarden waaraan voldaan moet worden om gedrag te laten plaatsvinden.

Gezondheidsbeleid in organisaties wordt door het top-, midden- en operationeel management met name gezien als een positieve ontwikkeling. Het merendeel is van mening dat het terugdringen van verzuim niet het enige doel is van gezondheidsbeleid in organisaties. Dit past bij de opvatting van Van Vuuren (2011, p. 32) die beweert dat je immers niet ziek hoeft te zijn om beter te worden. Het verhogen van de productiviteit en het welzijn van de medewerker, het sociale aspect van samen sporten en ook de randzaken zoals bedrijfsfruit worden genoemd. Aan de andere kant nemen bovenstaande bevindingen niet weg dat gezondheidsbeleid in organisaties door een aantal leidinggevenden uit het midden- en operationeel management wordt gezien als een middel dat pas prioriteit krijgt als er problemen ontstaan. Bijvoorbeeld wanneer de medewerker verzuimt. Dit komt overeen met de bevindingen uit het onderzoek van Bakker et al. (2010, p. 26).

Bij wie ligt de verantwoordelijkheid wat betreft vitaliteit: bij de medewerker zelf, bij Pon of bij beiden? Hierover lopen de meningen van de respondenten uiteen. Bij het top- en operationeel management is het merendeel van mening dat er sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid als het gaat om de vitaliteit van medewerkers. Bij het middenmanagement geeft de meerderheid aan dat de medewerker vooral zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar vitaliteit. Dit is in strijd met Bakker et al. (2010, p. 25) die beweren dat bij gezondheidsbeleid in organisaties zowel leidinggevenden als medewerkers worden geacht hun verantwoordelijkheid te nemen voor hun aandeel in het domein van arbeid en gezondheid.

In hoofdstuk 6.4 komt naar voren dat het top-, midden- en operationeel management een verschillend beeld bezitten van het Pon Fit-beleid. Het beeld van het Pon Fit-beleid loopt het meest uiteen bij het operationeel management: van 'gaaf' en 'trots' naar 'vaag', 'net niet' en een '?'. Wel wordt het beeld van het Pon Fit-beleid over het algemeen door de respondenten bestempeld als positief en geassocieerd met 'evenementen'.

Een opvallende bevinding uit dit onderzoek is dat zowel het top-, midden- als operationeel management op een gekscherende, teasende en plagende manier omgaat met de vitaliteit van hun medewerkers. In bijlage 10.2 zijn alle citaten waaruit dit blijkt opgenomen. Ook valt het op dat leidinggevenden uit het midden- en operationeel management zich niet altijd bewust zijn van hun voorbeeldrol als het gaat om vitaliteit. Sommigen zijn ook van mening dat deze rol niet aan hen is toebedeeld. Dit in tegenstelling tot het topmanagement dat vanuit hun voorbeeldgedrag medewerkers probeert te stimuleren en te motiveren om ook bezig te zijn met hun eigen vitaliteit.

⁶ De wordclouds op pagina 42 geven het beeld weer dat leidinggevenden hebben over het Pon Fit-beleid.

Het topmanagement is er juist van overtuigd dat het management een voorbeeld moet zijn. Dit komt overeen met de theorieën van Mintzberg (1973), Hales (1986) en Wanrooy (2001) uit het literatuurreview. Zo maakt Wanrooy (2001) met de uitspraak: “practice what you preach” (p. 47) duidelijk dat het voorbeeldgedrag van leidinggevenden ontzettend belangrijk is. Daarnaast geven leidinggevenden die zelf te zwaar zijn aan dat hun overgewicht belemmerend is om vorm te geven aan hun voorbeeldrol als het gaat om ‘fysiek fit zijn’. En aan de andere kant: zichzelf wel als voorbeeld noemen, alleen dan hoe het juist niet moet. Dit geldt ook voor leidinggevenden die geen overgewicht hebben en van mening zijn een ‘slecht’ voorbeeld te zijn als het gaat om vitaliteit. Ook blijkt dat leidinggevenden uit het top-, midden- en operationeel management hun (ongevraagde?) eigen oordeel, mening en/of advies geven als het gaat om de vitaliteit van de medewerker. Met goede bedoelingen proberen zij als het ware een adviesrol in te nemen, ondanks dat zij geen expert zijn op het gebied van gezondheid en vitaliteit. Ook uiten zij veelal hun bezorgdheid over de vitaliteit van hun medewerkers. Daarnaast valt het op dat een klein deel van de respondenten contact zoekt met HR/ P&O of spreken over HR/ P&O als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers.

Het is opvallend dat uit de interviews met het top-, midden- en operationeel management blijkt dat alle respondenten de vitaliteit van hun medewerkers (in de toekomst) bespreekbaar willen maken. Ook zijn bijna alle respondenten van mening dat leidinggevenden een direct aanspreekpunt zijn als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers. Wel geeft de meerderheid aan vanuit de organisatie duidelijke richtlijnen en kaders te willen ontvangen om te weten ‘hoe ver je kunt gaan’ als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers. Dit komt overeen met de bevindingen van Spikmans et al. (2011) over de noodzaak van: “.. duidelijke ‘spelregels’ binnen de organisatie” (p. 120). Meer dan de helft van het operationeel management geeft aan getraind te willen worden in hoe je dan de vitaliteit van medewerkers bespreekbaar maakt en zo iets aanpakt. Volgens Van Dijk (2012, p. 19) komt dit deels door het heersende ‘taboe’ binnen organisaties om iets te zeggen over de vitaliteit van de medewerker. Uit haar onderzoek blijkt dat de werkgever medewerkers niet durft aan te spreken op hun vitaliteit en nog moet leren hoe deze problematiek bespreekbaar te kunnen maken. Bakker et al. (2010, p. 25) spreken over nieuwe rollen die leidinggevenden krijgen toebedeeld bij gezondheidsbeleid in organisaties. Volgens Bakker et al. (2010, p. 25) zijn niet alle leidinggevenden uitgerust met de juiste vaardigheden om deze rollen te kunnen vervullen. Volgens Nauta (2012, p. 100) is een goede dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden zelfs alles behalve vanzelfsprekend. Daarnaast lopen de meningen uiteen over de manier waarop de vitaliteit van de medewerker bespreekbaar kan worden gemaakt. Het PM-gesprek wordt alleen door het middenmanagement gezien als de ideale manier om de vitaliteit van medewerkers te borgen. Het top- en operationeel management geven de voorkeur aan andere manieren zoals bijvoorbeeld het aanhaken bij de health check. Ook geeft de meerderheid van de respondenten aan in de toekomst beter op de hoogte te willen zijn over hoe het is gesteld met de vitaliteit van hun medewerkers. Dat komt omdat het nu niet inzichtelijk is en gebaseerd is op hun eigen waarnemingen en interpretaties. Tot slot geeft het merendeel van de respondenten de voorkeur aan een ‘instrument’ of ‘tool’ waardoor zij op een natuurlijke manier het gesprek kan aangaan over de vitaliteit van hun medewerkers.

7.2 HOOFDVRAAG

Na het beantwoorden van de deelvragen, kan al met al de hoofdvraag van dit onderzoek 'Hoe gaan leidinggevenden van Pon in Nederland om met de vitaliteit van hun medewerkers?' als volgt worden beantwoord:

Uit het onderzoek blijkt dat opvallend veel leidinggevenden uit zowel het top-, midden- en operationeel management van Pon in Nederland gekscherend, teasend en plagend gedrag vertonen als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers. Ook geven leidinggevenden hun eigen oordeel, mening en/of advies als het gaat om de vitaliteit van de medewerker en zijn ze zich niet altijd bewust van hun voorbeeldrol als het gaat om vitaliteit.

8. DISCUSSIE

Wat denkt u: 'Pon fit leadership'? In de discussie wil ik u meenemen aan de hand van een aantal thema's om een antwoord te kunnen geven op deze vraag of juist aan de kaak te stellen wat hier in de toekomst nog voor nodig is.

Draagt het huidige gedrag van leidinggevenden bij aan vitaliteitswinst?

Het gedrag van het management bij Pon komt niet volledig overeen met het 'coachend leiderschap' zoals Van Vuuren (2011, p. 37) omschrijft. Dit leiderschap is wel essentieel om medewerkers intrinsiek te motiveren bewust bezig te zijn met hun vitaliteit. Het valt op dat het merendeel van het management teasend, gekscherend en plagend gedrag vertoont als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers. Zie bijlage 10.2 met quotes. Ook zijn niet alle leidinggevenden bewust van hun voorbeeldrol als het gaat om vitaliteit. Zoals de oude gezegdes: 'practice what you preach' en 'zien doet volgen', een risicovol punt bij het welslagen van vitaliteitsbeleid. Recent blijkt ook dat bij de health checks de opkomst vele malen hoger is als het management hierin voorbeeldgedrag vertoont (K. Schimmel, persoonlijke communicatie, 8 april 2013).

Daarnaast komt in alle managementlagen naar voren dat leidinggevenden hun eigen oordeel, mening en/of advies geven als het gaat om de vitaliteit van hun medewerkers. Is dit de manier om vitaliteit tussen leidinggevenden en medewerkers te bespreken? Worden medewerkers gemotiveerd en gestimuleerd als leidinggevenden hun eigen meningen, oordelen en/of adviezen geven over gezondheid en vitaliteit? Of zouden leidinggevenden, zoals het merendeel ook zelf aangeeft, getraind moeten worden en een tool voor handen moeten hebben om de vitaliteit van medewerkers inzichtelijk en bespreekbaar te maken? Want wat zou er gebeuren als leidinggevenden structureel wegblijven van inhoudelijke adviezen? En leidinggevenden meer reflectief zouden luisteren door aan hun medewerkers open vragen te stellen, waardoor medewerkers meer worden uitgedaagd om zelf na te denken over hun vitaliteit en verantwoordelijkheid daarin?

Mijn aanbeveling is vitaliteit structureel op te nemen in alle managementlagen van Pon, er een thema van te maken in de Standards of Leadership en door middel van trainingen en een tool vitaliteit bespreekbaar te maken tussen leidinggevenden en medewerkers. Vitaliteit komt dan meer en structureel onder de aandacht bij het management en in het DNA van Pon. En een ander bijkomend neveneffect: door eerst het gesprek aan te gaan met de medewerker over zijn of haar vitaliteit en een eerste risico-inschatting, zou er misschien zelfs een vraagteken kunnen worden gesteld bij het afnemen van een health check bij iedereen. Is het altijd nodig om bij alle medewerkers een kostbare health check uit te voeren? Of zou het meer stapsgewijs kunnen en op schalen van indien nodig of gewenst? In dit opzicht een pure vorm van preventie, een manier om gericht aan de slag te gaan met de vitaliteit van medewerkers en geld te besparen, ook voor de zorg in gevallen waarin mensen onnodig worden doorverwezen.

Aan de andere kant is het een grote investering om leidinggevenden mee te nemen in het gezondheidsbeleid van Pon. Aan de andere kant is het een grote investering om

leidinggevend en mee te nemen in het gezondheidsbeleid van Pon. Het kost geld en tijd om te investeren in trainingen en een tool. Als leidinggevend de training en tooling niet juist toepassen zouden zij hun medewerkers tegen zich in het harnas kunnen jagen en voor uitval en onnodig rework (herwerk) kunnen zorgen. Een kanttekening is dan ook dat het opnemen van vitaliteit onder het management zeer bewust moet worden ingericht.

Zou het Pon Fit-beleid aan de hand van de kernwaarde 'Make it fun' naar een hoger level getild kunnen worden?

Uit dit onderzoek komt naar voren dat vitaliteit door leidinggevend met name wordt geassocieerd met 'energie'. Ook heeft vitaliteit te maken met de inzetbaarheid van de medewerker en 'fun' in het werk te houden. Een van de kernwaarden van Pon is 'Make it fun'. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers optimistisch zijn en niet te vergeten: enthousiasme en energie uitstralen. Het Pon Fit-beleid zou aan de hand van deze kernwaarde mogelijk naar een hoger level worden getild en nadrukkelijker structureel geborgd kunnen worden binnen het DNA van Pon. Ik ben benieuwd wat op dit moment de (praktische) handvatten zijn om de kernwaarde 'Make it fun' te vertalen? Hoe komt deze tot uiting? Hoe zorgen medewerkers ervoor dat zij energie uitstralen en wat doet Pon hierin? En een andere interessante vraag zou zijn: hoe belangrijk is de kernwaarde 'Make it fun' voor Pon? En wat is de rol van de leidinggevende hierbij? Hoeveel belang hecht Pon eraan dat hun medewerkers enthousiast zijn en energie uitstralen?

Is Pon tevreden met het beeld dat leidinggevend hebben van het Pon Fit-beleid?

Zoals u kunt lezen wordt het Pon Fit-beleid door alle managementlagen geassocieerd met 'evenementen' maar lopen de beelden over het Pon Fit-beleid ook uiteen. De stafafdeling Pon Fit zou onder het management meer bewustzijn kunnen kweken over de aandachtsgebieden waar het Pon Fit-beleid over gaat. Een structureel beleid en geen 'evenementenbureau' zou wel eens meer serieus genomen kunnen worden.

Wat vinden medewerkers ervan als leidinggevend hun vitaliteit bespreekbaar zouden maken?

In dit onderzoek worden verschillende aannames onder leidinggevend zichtbaar waarbij de kritische vraag kan worden gesteld of deze natuurlijk wel kloppen. Zo blijkt bijvoorbeeld dat sommige leidinggevend denken dat medewerkers bang zijn om met een leidinggevende over hun vitaliteit te praten en er rondom vitaliteit sprake is van een 'gêne' gebied waar medewerkers liever niet heel open over willen zijn. Ook uiten zij hun twijfels of medewerkers het prettig vinden dat een leidinggevende aandacht heeft voor hun vitaliteit. Maar is dit wel zo? Een interessant vervolgonderzoek zou zijn om aan medewerkers zelf te vragen wat zij er van vinden als leidinggevend hun vitaliteit bespreekbaar zouden maken. Vinden zij dit vervelend of aan de andere kant: stellen zij dit op prijs? Van Dijk (2012, p. 20) verwijst naar onderzoeken van Spikmans et al. (2011) en de CZ Vitaliteitspeiling (2011) waaruit blijkt dat ongeveer 75 procent van de werknemers van mening is dat de organisatie hen mag attenderen op hun vitaliteit.

Naast deze vragen en aanbevelingen, leent de discussie zich ook om een paar kanttekeningen te plaatsen bij dit onderzoek. Zo is het onderzoek met name uitgevoerd onder leidinggevend die werkzaam zijn in Leusden. Dit kan de uitkomsten van het

onderzoek hebben beïnvloed. Daarnaast zijn er in het onderzoek twintig leidinggevendenden ondervraagd. Dit is een gedegen aantal respondenten voor een wetenschappelijk afstudeeronderzoek. Maar gezien de 2750 leidinggevendenden van Pon wereldwijd is een twintigtal respondenten een kleine groep. Wat zou er gebeuren als er bijvoorbeeld 150 (of meer) leidinggevendenden uit verschillende regio's in Nederland en daarbuiten ondervraagd worden? Is dit onderzoek dan nog steeds generaliseerbaar? Aan de hand van een groter vervolgonderzoek zou dit duidelijk kunnen worden. Daarnaast is er door het korte tijdsbestek voor een select aantal artikelen gekozen. Ik ben benieuwd wat er zou zijn gebeurd als ik andere literatuur voor het onderzoek had aangeboord en behandeld.

Tot slot kreeg ik tijdens de interviews met de respondenten meerdere malen te horen dat ik hen voor mijn komst al flink aan het nadenken had gezet over het onderwerp 'vitaliteit'. Ik had dit van te voren niet verwacht. Er trad veel bewustwording op bij leidinggevendenden over hoe zij met hun eigen vitaliteit en die van hun medewerkers omgingen. Ik ben benieuwd hoe het op dit moment is met de leidinggevendenden die tijdens het interview fiks zijn wakker geschud...



Toelichting afbeeldingen:

Femke van Hamersveld in actie voor Pon Fit tijdens de ABN AMRO CityRun Amersfoort 2013. Geraadpleegd via <http://www.marathonamersfoort.nl/>

9. LITERATUUR- EN BRONNENLIJST

Bakker, M.T., Vaandrager, L., Baart, P. & Raaijmakers, T. (2010). Gezondheidsmanagement vanuit een systeeminnovatie perspectief: eindrapportage van het onderzoekstraject system innovation for workplace health promotion. Wageningen: Wageningen Universiteit & BaartRaaijmakers.

Boeije, H. (2008). Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen. Amsterdam: Boom onderwijs.

Centraal Ziekenfonds (2012, februari). De CZ Vitaliteitspeiling 2012. Geraadpleegd via <http://www.cz.nl/2012/cz-vitaliteitspeiling> (19 februari 2013)

Cornet, E.M. (2013). Leefstijlprogramma's via huisartsenpraktijk zijn niet altijd effectief. Hart in de praktijk, (1), 4-7.

Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. Organization Science, 7(2), 191-207.

De Waal, A., Elferink, M., Engelbertink, W., Kuijs, W. & Van Helden, J. (2012). Integratie Pon Fit in dagelijks leiderschap. Almere: Pon Corporate Centre.

Drouvelis, M. & Nosenzo, D. (2012). Group identity and leading-by-example. Nottingham: Centre for Decision Research and Experimental Economics.

Gezond in Bedrijf (2011, 1 juni). Health Manager van het jaar: Rik-Jan Modderkolk, Pon. Geraadpleegd via http://gezondinbedrijf.com/health-manager-van-het-jaar-rik-jan-modderkolk-pon?news_start=20 (13 januari 2013)

Giesen, P. (2013, 13 maart). Raad voor de Volksgezondheid: Stel beloning in voor gezonde leefstijl. De Volkskrant. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2672/Wetenschap-Gezondheid/article/detail/3408240/2013/03/13/Raad-voor-Volksgezondheid-Stel-beloning-in-voor-gezonde-levensstijl.dhtml>

Gonnissen, K. & Goudsmet, A. (2010). De bedrijfsatleet: (Jezelf) Managen onder druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Gunning, L.W. (2012). Manifest Duurzame inzetbaarheid. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Hales, C.P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. Journal of Management Studies, 23(1), 88-115.

Hofstee, M., Bredt, F. & Van der Meulen, P. (2011). Gezond gedrag is besmettelijk! Alphen aan den Rijn: Kluwer.

- Huber, M.A.S., Knottnerus, J.A., Green, L., Van der Horst, H., Jadad, A.J., Kromhout, D., Leonard, B., Lorig, K., Loureiro, M.I., Meer, J.W.M. van der, Schnabel, P., Smith, R., Van Weel, C. & Smid, H. (2011). How should we define health? *BMJ*, 343(4163), 235-237.
- Koenders, P.G. & Van Deursen, C.G.L. (2009). Minder verzuim bij verbetering leefstijl. *TBV*, 17(1), 3-9.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: mapping the terrain*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore: Sage.
- Michels, W. & Van Thiel, P. (2002). *Corporate design management*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg over management*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij L.J. Veen B.V.
- Nauta, A. (2012). *Tango op de werkvloer: een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum B.V.
- Poiesz, T.B.C. (1999). *Gedragsmanagement: waarom mensen zich (niet) gedragen*. Wormer: Inmerc bv.
- Pon (2012). *Sociaal Jaarverslag 2012: kiezen voor veiligheid*. Almere: Pon Corporate Centre.
- Pon (2012). *Standards of Leadership: Leadership competencies*. Almere: Pon Corporate Centre.
- Quinn, R.E., Fearman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. (1997). *Handboek Managementvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.
- Ranzijn, E. (2008). *De huisarts aan de leiding*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Ridley, D. (2008). *The literature Review: A Step-by-Step Guide for Students*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore: Sage.
- Rijkschroeff-van der Meer, A.C.J. (2011). *Welvaartsziekten: andere ziekten, andere aanpak*. Den Haag: Raad voor de Volksgezondheid en Zorg.
- Ryan, R.M., & Frederick, C. (1997). On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schwartz, T. & McCarthy, C. (2000). *Manage Your Energy, Not Your Time*. Harvard Business School: Verenigde Staten.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore:

Slingerland, W. (2010). De relatie tussen gezondheid en leefstijl en arbeidsproductiviteit. *TBV*, 18(6), 249-254.

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

Spikmans, F.J.M, Engels, J.A., Van der Gulden, J.W.J. & Heerkens, Y.F. (2011). Bespreekbaar maken van overgewicht op de werkplek; kan dat en wie moet het doen? Een inventariserend onderzoek onder leidinggevendenden, medewerkers en professionals. *TSG*, 89(2), 114-121.

Stafafdeling Pon Fit (2013). Pon Fit Informatiemap versie 1. Almere: Pon Corporate Centre.

Strijk, J.E., Proper, K.J., Van der Beek, A.J. & Van Mechelen, W. (2009). The Vital@Work Study: The systematic development of a lifestyle intervention to improve older workers' vitality and the design of a randomised controlled trial evaluating this intervention. *BMC Public Health*, 9, 408.

Thuis, P. (2007). Toegepaste organisatiekunde. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Van Dijk, S. (2012). Overgewicht te lijf: voeding- en bewegingsinterventies voor een gezond gewicht. *Arbo*, (4), 18-20.

Van der Gulden, J. (2010). Gezondheidsbevordering op de werkvloer. *TSG*, 88(1), 2-3.

Van de Leeuw, J. & Kannekens, J. (2006). *Bedrijfsethiek voor de HBO*. Budel: Uitgeverij DAMON.

Van Putten, D. (2011). Mensen maken het verschil, mensen realiseren groei. *TBV*, 19(4), 147.

Van Vuuren, T., Caniëls, M.C.J. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.

Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Heerlen: Open Universiteit.

Wanrooy, J. (2001). *Leidinggeven tussen professionals*. Schiedam: Scriptum Management.

Webmagazine Centraal Bureau voor de Statistiek (2012, 3 juli). Steeds meer overgewicht. Geraadpleegd via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3651-wm.html> (18 maart 2013)

World Health Organization (2006, oktober). Basic Documents. Geraadpleegd via http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_en.pdf (21 maart 2013)

Zaleznik, A. (1993). Leiden en managen: een belangrijk verschil. In Kets de Vries, M.F.R. (1993), *Organisaties op de divan – gedrag en verandering van organisaties in klinisch perspectief* (pp. 97-114). Schiedam: Scriptum Books.

10. BIJLAGE

10.1 UITNODIGINGSMAIL RESPONDENTEN

Onderwerp: Uitnodiging afstudeeronderzoek 'Pon Fit: fit in Pon-leadership?'

Beste ...,

Mijn naam is Femke van Hamersveld, 22 jaar en masterstudente Bestuurs- en Organisatiewetenschappen aan de Universiteit Utrecht. Van februari t/m juni 2013 loop ik stage bij Pon en word ik door Rik-Jan Modderkolk begeleid bij mijn afstudeeronderzoek 'Pon Fit: fit in Pon-leadership?'. Met mijn afstudeeronderzoek heb ik het doel om: (1) een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van een onderdeel van het Pon Fit-beleid en (2) een publicatie als jonge wetenschapper over rollen van leidinggevendenden bij gezondheidsbeleid in organisaties. De centrale vraag van dit onderzoek: **'Hoe gaan leidinggevendenden bij Pon in Nederland om met de vitaliteit van hun medewerkers?'**

Om voor mijn kwalitatief en verkennend onderzoek informatie te verzamelen, zal ik van 12 maart t/m 8 april twintig leidinggevendenden uit verschillende managementlagen interviewen en wil ik u vragen om mee te werken aan dit onderzoek.

In de Powerpoint, bijgevoegd in de bijlage, kunt u zien dat ik in mijn onderzoek rekening houd met de huidige samenstelling en diversiteit aan leidinggevendenden bij Pon. Om mijn onderzoek af te bakenen wil ik mij toespitsen op de vestigingen van Pon Passenger Cars, Pon Commercial Vehicles en Pon Logistics in Leusden. Aan de hand van bovenstaande criteria heb ik u geselecteerd in respondentengroep 1, 2 of 3.

Wat kunt u verwachten?

In **een uur** zal ik u aan de hand van een topiclijst een aantal vragen willen stellen. Deze vragen zullen onder andere gaan over uw opvatting over vitaliteit en gezondheidsbeleid in organisaties.

Omdat ik een kwalitatief en verkennend onderzoek verricht, ben ik opzoek naar rijke informatie (interpretaties, betekenisgeving) en is het voor mij als onderzoeker de kunst om zo gedetailleerd mogelijke data te generen. Tijdens het interview zal ik dan ook gebruikmaken van een voice-recorder om na afloop alle interviews nauwkeurig te kunnen transcriberen.

Zodra ik de interviews heb getranscribeerd, zal ik meteen de opnames verwijderen. Uiteraard is alle informatie anoniem en vertrouwelijk en zal ik daar uiterst voorzichtig mee omgaan. Indien gewenst stuur ik u een review van het interview om na te gaan of ik uw antwoorden juist heb geïnterpreteerd. Mocht u meer willen weten: bel **06 20 14 52 87** of stuur een mailtje naar **femke.van.hamersveld@pon.com**.

Ik hoor graag van u of u aan mijn afstudeeronderzoek 'Pon Fit: fit in Pon-leadership' wilt meewerken en wij binnenkort samen een interview kunnen inplannen. Ik kijk uit naar uw reactie!

Met hartelijke groet,

Femke van Hamersveld

10.2 CITATENLIJST RESPONDENTEN

- “Goh, eet je wel genoeg worteltjes?”.
- “En dan zeg ik gewoon gekscherend van: he Pim, moet je niet eens wat meer gaan sporten? Want je begint nu toch wel echt een buikje te krijgen. Vind je dat zelf ook niet? En bla bla .. ja, ja.”.
- “En kijk, als ze niet aan de slag gaan met de uitkomsten van de health check terwijl ze wel van plan zijn dat te doen, dan plaag ik ze daar mee. Het is niet zo dat ik daar een heel serieus ding van maak nee”.
- “Dus ja, ik heb het er dan wel over maar ik maak dan ook van sommige dingen meer een grapje. Gewoon op een toegankelijke en vrolijke manier wat mensen toch stiekem aan het denken zetten”.
- “De ‘duurzame’ bakfiets waarin kroketten en frikadellen worden vervoerd? Tja, als mensen daar behoefte aan hebben.. he de liefde gaat vaak ook door de maag haha”.
- “Natuurlijk mijn directeuren die aan mij rapporteren, ja die enthousiasmeer ik en die probeer ik daar ook in te sturen. Zo van: he ik heb je niet gehoord of gezien? Kom je nog wel vaak genoeg in die sportschool? En dan is het natuurlijk ook een beetje competitie met die mannen van: uhh, hoeveel gewicht til jij en bla, bla, bla. Dus dat helpt en je steekt daar wel het lontje mee aan”.
- “Kijk, uiteindelijk is het iemand zijn eigen keuze maar je kan ‘m daar wel wat in prikkelen”.
- “Met mijn directeuren hebben we dus wel dat ‘teasende’ en dat ‘spanningsveld’ en dan praat je er over”.
- “Lekker en veel eten hahaha. Na, daar ben ik niet zo mee bezig hoor”.
- “Een medewerker heb ik een keer uitgenodigd om mee te doen met het sporten en ja, dan moet zo’n vent het ook wel een beetje in zich hebben van: Potverdorie, als ik zie wat mijn baas daar aan het doen is.. dat kan ik nooit! En zo is er nog een directeur: zwaar roken, loopt niet weg voor een biertje, te zwaar. En ja, als ik die dan zie dan zeg ik: Oooh, ben je een beetje aan het afzakken?. Nee, druk druk druk.. En kijk binnen zo’n clubje directeuren is het niet zo moeilijk om elkaar daar op aan te spreken of te motiveren”.
- Als leidinggevende is het belangrijk dat je de mensen aan het teasen bent om mee te doen met activiteiten. Er zijn foto’s gemaakt tijdens een sportevenement van twee mannen van 64 jaar in plastic regenjassen. En waarom? Omdat wij zeiden: Huh, watjes jullie kunnen dat allemaal niet enne .. wij gaan meedoen! Nou die hebben de helft van het programma met een bonkend hart kunnen volbrengen maar door ze te prikkelen en te zeggen van eeeh..”.
- “Mensen vinden wedstrijdjes altijd leuk. Dus ook als het gaat om wie de beste BMI heeft en wie die gezondheidstest wel of niet haalt. Echt, net zoals bij de autoverkoop: als ze een of ander incentive hebben, een trigger hebben om iets te doen .. dat werkt altijd goed. Echt zo van: he sta ik in de top 3 haha..”.
- “En natuurlijk ben ik ze dan een beetje aan het plagen, pesten, uitdagen en we zullen wel zien”.
- “De verleiding is altijd groot om snacks in de kantine te nemen. Ze hebben altijd wel lekkere dingen zoals de kroketten en dergelijke haha. Maar nu met de besparingsmaatregelen dat we geen lunch meer krijgen bij de vergaderingen, zijn de kroketten al maatregelen dat we geen lunch meer krijgen bij de vergaderingen, zijn de kroketten al een hele tijd geleden afgeschaft. Dus dat scheelt ook een stuk. Dus uhh .. haha, ja zo probeer je er wel met zijn allen een beetje op te letten met eten”.

- “Je hebt wel een beetje een idee of mensen vaak of niet ziek zijn. En je ziet het ook aan mensen of ze te dik zijn ja of nee haha ..”.
- “Haha, bijvoorbeeld in je performance management gesprekken: je BMI moet nu van 30 naar 27 haha. En dan: wat is jouw plan om aan die doelstelling te werken? Hihi”.
- “Ik bedoel: dan kan je nog zo gezond zijn en de hele dag wortels vreten..”
- “En dan natuurlijk een beetje plagen en pesten en we zullen wel zien. Uitdagen en weet je. Het lastige is soms ook, die jongens zijn de hele dag aan het gooien met banden en monteren en noem maar op. Die zijn aan het einde van de dag bij wijze van kapot en die willen gewoon niet meer ’s avonds nog naar de sportschool. Die willen gewoon lekker op de bank zitten met een zak chips en biertje. En dat is niet goed, dat snap ik ook wel. Dus ja, die zal je op de een of andere manier moeten ‘teasen’ en dat ze denken van: he, goh.. ik doe het misschien toch wel wat minder dan de rest”.
- “Nou op het moment dat je de kantine inloopt en die dingen staan er om je bijvoorbeeld op te geven voor een activiteit. Dan zeg ik van: he, uhh Piet.. heb jij je al opgegeven? En dan zegt Piet: Uuh, nee joh flauwekul! Dan zeg ik: Na, ik heb mezelf al opgegeven hoor. Maar uhh, ja ik snap het wel dat jij je nog niet hebt opgegeven want jij redt dat natuurlijk niet uhhee. Dus Piet: Oooh, nee dat zal wel haa! Dus ik zeg dan: Ooh, nou ja dan moet je je opgeven. En ja, op zo’n manier.. dan trek je mensen over de streep”.
- “En zoals op dit moment en dan kom ik weer bij het ‘teasen’, dan ga ik net zolang door totdat ze het vervelend beginnen te vinden bij wijze van spreken. Maar dan wel op een leuke manier. Maar ja, je kan alleen maar constant prikkels blijven geven als leidinggevende”.
- “Kijk, en ik zorg er wel voor als leidinggevende dat ik meedoe in het verhaal als het gaat om Pon Fit en mijn mannetje sta zeg maar”.
- En dan kun je ze altijd nog wel een keer aanspreken van: goh, eet je wel genoeg worteltjes?”
- “En ja zoals mijn voeding uhhm.. haha”.
- “Ik had wel cholesterol tegen de grens aan, nooit van bewust geweest. Na ja, blijkbaar moet ik daar toch opletten. Dus ja, uhhmm.. het enige wat ik heb gedaan is van die cholesterol verlagende Becel gekocht. En ja, eigenlijk geloof ik daar helemaal niet in hoor maar goed. Wel dus dat bewust gekocht. Goed he? Haha”.
- “Maar ik maak dan ook van sommige dingen meer een grapje. Dus bijvoorbeeld aan het begin van het nieuwe jaar dan vraag ik van: nou, wat zijn jouw goede voornemens’. En als iemand dan bijvoorbeeld zegt van dat hij of zij wil gaan beginnen met sporten, ja dan kom ik daar dus wel op terug”.
- “In mijn rol als leidinggevende ga ik dan af en toe wel prikken van: goh, ik heb gisteren zoveel km’s gelopen. Hoe gaat het met jou? En dan merk je dat het dan ook wel werkt”.
- “Je merkt toch, wat positief werkt, is de sociale controle. Uhhm, dat je toch getriggerd wordt om... Zo van: godverdomme, ik wil er ook net zo uitzien als haar en ik wil ook gewoon dit en dat”.
- “En een stagiair uit een ander team heb ik bijvoorbeeld pas aangesproken maar wel met een knipoog. Die nam namelijk elke dag een kroket haha. Ik maak er dus een grapje over of een leuke kink slag erin. Ik weet niet meer wat ik toen precies gezegd heb, maar ik heb daar toen een grapje van gemaakt. Maar dat komt natuurlijk ook omdat die jongen verder topfit is en er geen consequenties aan vastzitten”.
- “Maar wat ik zei: af en toe gewoon een beetje prikken. Het is gewoon een beetje prikken.

Gewoon op een toegankelijke en vrolijke manier wat mensen toch stiekem aan het denken zetten”.

- “Nee, meer zo van uuh.. bij het kopje koffie toevallig van als het onderwerp aanbod komt. Maar ik ga niet echt serieus in billa’s of in andere serieuze gesprekken over sport en bewegen hebben”.
- “Het zit in de kleine grapjes”.
- “Maar zoals, en dat moet je dan niet verkeerd opvatten he haha, maar op vrijdagmiddag even een borrel en zoals tussendoor even een ‘kletsje’ enzo”.
- “En ja, door zijn huidkanker is zijn hele oor dan ook weg. Dus ja, dat is natuurlijk ook ontzettend vervelend. En ja dan probeer je er natuurlijk ook met een beetje humor tegenaan te vliegen van: nou ja, luisteren doe je toch niet dus dat scheelt”.
- “Nou, ikzelf had hartfalen zeiden ze maar gelukkig was er niks aan de hand. Ja, toen had ik ook zo’n kastje en dan moest ik dan allemaal dingen voor invullen. En ja, dan vertel ik gewoon op de afdeling dat ik dat kastje heb haha. Dus iedereen plagen en dat vertel ik dan wel”.
- “Na zoals op dit moment bij de mensen die een redelijk goed rapport hadden. Ja dat wordt dan wel besproken. Meer tijdens de koffie bij wijze van spreken of van uhh: hoe ver ben je met het fietsen gekomen? Dat soort dingen worden hier wel besproken. Zo van: Oooh, ik had het zeven minuten volgehouden enzo”.
- “En nu heb ik voor mezelf van: een keer chagrijnig kijken is niet erg, een tweede keer misschien wel en een derde keer loop ik naar hem toe. Dan geef ik ‘m een harde dreun op zijn achterhoofd en dan zeg ik tegen hem van: he, wat is er aan de hand?”
- “Zoals voor mezelf: ik zou best wel graag hier bij de sportschool in Leusden na het werk willen sporten. Dus ik zat zelf al even voordat jij kwam te kijken of dat kan enzo. En ook over kortingen krijgen want we blijven natuurlijk Nederlanders haha”.
- “En uhhh.. een keer een borrel buiten de deur en ja, dan loop ik naar buiten om even een sigaretje te roken. En ja, dan loopt er iemand van de afdeling mee die normaal niet rookt en dan zegt ie altijd van: Oooh, ja doe mij ook maar een sigaretje. Dus eigenlijk ben ik dan zelfs de aanstichter haha”.
- “Mijn eigen? Ooh, nou ik ben zo’n gezond mens! Haha”.
- “Oee.. voorbeeldfunctie? Dan zet ik mezelf aan het werk haha”.
- “Er komt hier twee keer per week zo’n bakfiets binnen fietsen met uhh, ja .. uhh.. een frikandel of wat dan ook uit de keuken ehe. En ja, juist dat gebruik ik dan weer om met de jongens gezellig een frikandel te eten middenin de werkplaats. En ja, een stukje gezelligheid en even contact te hebben met iedereen, dat is gewoon leuk! Maar vervolgens is het natuurlijk weer totaal niet gezond natuurlijk”.
- “En zoals ik heb dan mensen in mijn team die komen uit Amersfoort en dan komen ze dus met de auto. Ja dan zeg ik wel van: he, kom toch gewoon lekker op de fiets! En je ziet wel dat sommigen dan toch wel die fiets gaan pakken hoor. En haha, ik weet dan niet of ze dat dan voor mij doen.. Zou kunnen, of dat ze het voor zichzelf doen maar goed. Ja, dan zeggen ze toch wel van: Oooh, ja is toch eigenlijk wel lekker. En dan zeg ik: Het scheelt ook nog een hoop benzine ook en ja, dan ‘lu’ je er als ware gewoon een beetje omheen”.



PON LOGISTICS →

Pon Corporate Center

Captives (Asia, PERL, other)

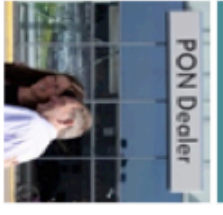
Pon Passenger Cars



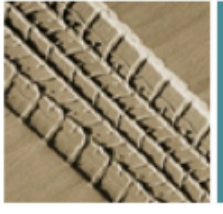
Pon Commercial Vehicles



Pon Automotive Retail



Pon Tyre Group



Pon Bicycle Group



Pon Equipment



Pon Power



Pon Material Handling



Pon Valve Industries



Volkswagen

- Audi
- SEAT
- Skoda
- Porsche
- AfterSales
- CRM & Marketing
- Retail Management

Volkswagen Bedrijfswagens

- Fleet Sales
- MAN Nederland Dealer
- Honac
- Holland Inbouw
- TTi
- Vinnytouch
- Dutch Rescue Vehicles

Dealer Groep Pon

- A-Point
- Auto Century
- Auto Hoogenboom
- Benzimax
- Kamsteeg Auto Groep
- Pon Dealer Groep
- Wealer

Continental Banden Groep

- Amring
- Euro-Tyre
- Reifen Gundlach
- SAF Benelux
- IDS

Gazelle

- Derby
- Cervo

Pon Equipment Denmark

- Pon Rental Denmark
- Pon Equipment Netherlands
- Rental Force Norway
- Pon Equipment Sweden
- Pon Rental Sweden
- Verdhart MCS
- Sitachi

Pon Power Scandinavia

- Pon Power Netherlands
- Pon Power Sweden
- Balbic Marine Contractors
- Pon Power Oil & Gas
- Fishoon
- MAN Rollo
- Topac
- TopecWAE
- Bolier
- ENC
- Marine Excellence Center
- Moteurs Marine Mediteranee
- Artelias Galli
- DieselPower Holland

Mottrac Inc

- Motrac Handling & Cleaning
- Motrac Hydrauliek
- peltzer
- Fordersdruck
- Equipment Depot Texas
- Equipment Depot Pennsylvania
- Equipment Depot Ohio
- Equipment Depot Illinois
- Equipment Depot Kentucky

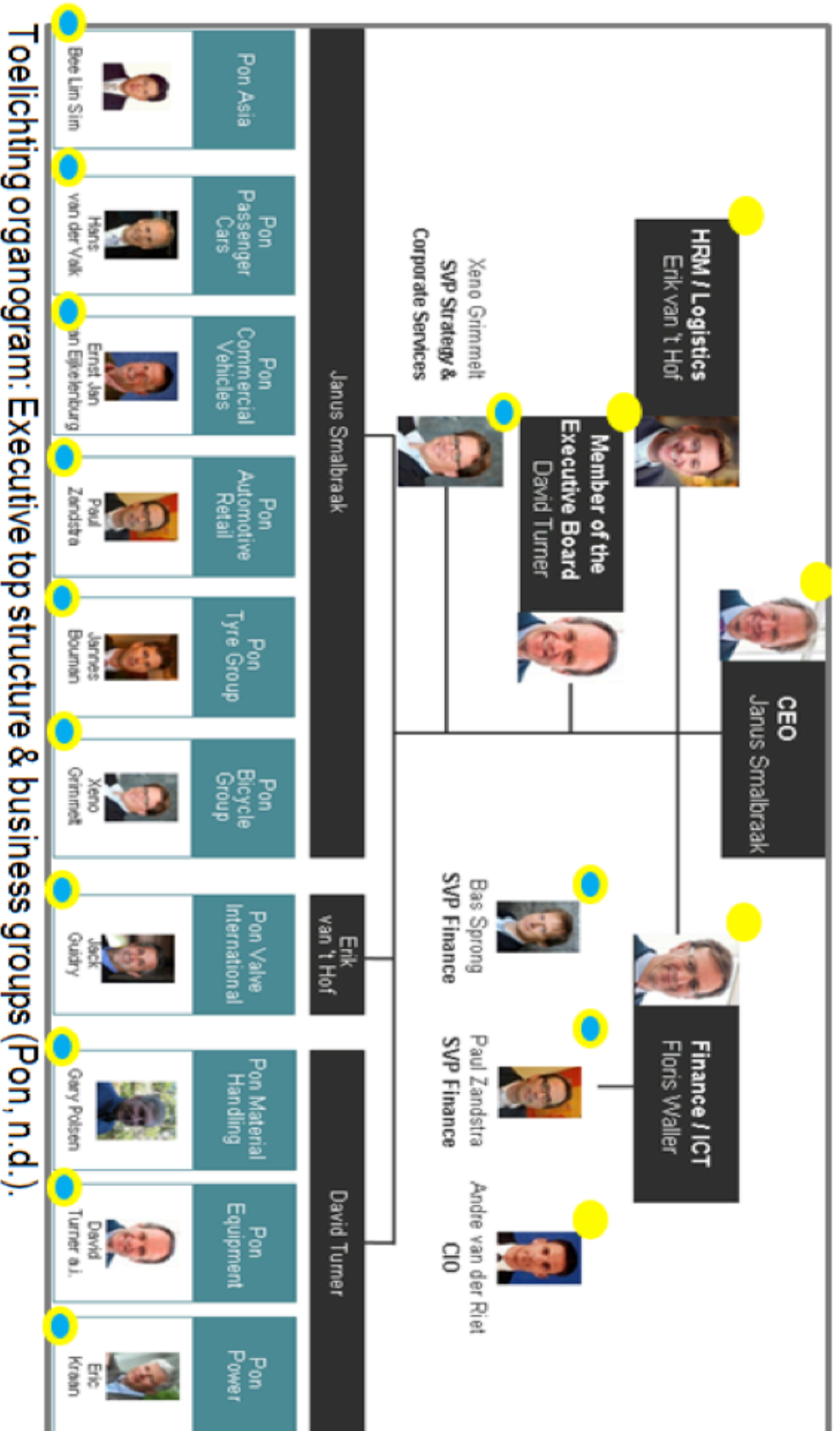
A-T Controls

- Automated Valve and Control
- DMC-Carter Chambers
- Premier
- Valve Automation & Control
- W&O
- Hiller

10.3 ONDERZOEKSGBIEDEN

Toelichting figuur:
Onderzoeksgebieden die zijn meegenomen in dit onderzoek.

10.4 ORGANOGRAMMEN PON



● = Raad van Bestuur (RvB)
● = Senior Vice Presidents (SVP)

Toelichting organogram: Executive top structure & business groups (Pon, n.d.).

Executive Committee (RvB & SVP) & Raad van Commissarissen



'Pon Breed': ondersteunende staf van Pon zoals bv. ICT, HR, Finance

Pon Corporate Center

Captives (Asia, PERL, other)

Werkmaatschappij opgebouwd rondom een land: Azie

Pon Passenger Cars

- Volvovoertuigen
- Audi
- SEAT
- Skoda
- Porsche
- AstraZeneca
- CRUI & Marketing
- Retailmanagement

Pon Commercial Vehicles

- Volvovoertuigen
- Beeldmanagement
- Fleet sales
- MAN truck/bus
- MAN Nederland
- Dealer
- Hecuba
- Holland labour
- TTI
- Vrijgevocht
- Dutch Business Vehicles

Pon Automotive Retail

- Dealer Group Proc
- A-Point
- AutoCentury
- Auto Hoogboven
- Smaatnet
- E-commerce Auto Group
- Pon Dealer Group
- Weiler

Pon Tyre Group

- Continental
- Izatdan Group
- Avonring
- Zairo-Tyre
- Paktan Oranjestad
- SAF Benelux
- IMS

Pon Bicycle Group

- Gazelle
- Derby
- Cervelo

Pon Equipment

- Pon Equipment Denmark
- Pon Brand Denmark
- Pon Equipment Netherlands
- Rental Force
- Pon Equipment Norway
- Pon Equipment Sweden
- Pon Brand Sweden
- Verckert
- MGS
- Stribe

Pon Power

- Pon Power Scandinavia
- Pon Power Netherlands
- Pon Power Sweden
- Baltic Machine Contractors
- Pon Power Oil & Gas
- Fridson
- MAN Radio
- Topac
- TopacVIZ
- Solier
- EAC
- Marine Excellence Centre
- Marine Marine Medij Innoce
- Avellan Gull
- Divers Power Holland

Pon Material Handling

- Merckade
- Mopac Handling & Cleaning
- Mopac Hydrauliek
- Pelier
- Perderwathik
- Equipment Depot Texas
- Equipment Depot Pennsylvania
- Equipment Depot Ohio
- Equipment Depot Illinois
- Equipment Depot Kentucky

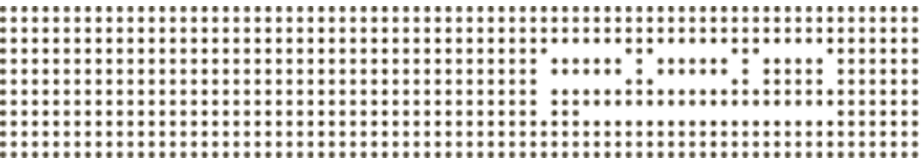
Pon Valve Industries

- A-T Controls
- Automated Valve and Control
- DMC-Curve Chambers
- Premier
- Valve Automation & Control
- VISO
- Hiltner

9 werkmatschappijen opgebouwd rondom een product

Business units met directeuren, managers/MT-leden, (team)managers & chefs/seniors

Toelichting organogram: Werkmaatschappijen met bijhorende business units (Pon, n.d.).



FiT

