

Domein/cluster	Competentie
Leiderschap	Behandel anderen met respect
Leiderschap	Geef altijd het goede voorbeeld
Administratief/financieel/boekhoudkundig	Planning en gebruik van operationeel budget
Interpersoonlijk	Luistert goed en met regelmaat naar anderen
Interpersoonlijk	Zorgt voor een goede relatie en communicatie met andere afdelingen
Administratief/menselijk kapitaal	Bewaakt vertrouwelijke informatie en gaat hier integer mee om
Leiderschap	Handelt met een gerichtheid op de opbouw van relaties
Leiderschap	Houdt bij het nemen van beslissingen rekening met de behoeften van de leden
Technisch/eten & drinken	Heeft weet van de (gezonde en ongezonde) bestanddelen van eten en drinken
Administratief/menselijk kapitaal	Houdt zich aan de regels aangaande de werkomgeving
Bestuurlijk	Geeft het voorbeeld in de rol van algemeen directeur, zijnde de operationeel directeur van een fitnessclub
Interpersoonlijk	Maakt waar wat hij zegt/handelt naar wat beloofd is
Leiderschap	Handelt volgens ethische principes
Administratief/regelgeving	Houdt zich aan regelgeving die geldt voor medewerkers binnen de club
Administratief/menselijk kapitaal	Houdt zich aan regelgeving inzake tips/fooiën en overwerken
Administratief/financieel/boekhoudkundig	Stimuleert het gebruik van computers voor het bijhouden van de boekhouding en financiën
Leiderschap	Werkt constructief onder stress en druk
Leiderschap	Inspireert en motiveert anderen
Technisch/eten & drinken	Voert actief campagnes in over verantwoordelijk alcoholgebruik
Interpersoonlijk	Realiseert een positieve werkrelatie met medewerkers, gebaseerd op onderlinge afstemming
Leiderschap	Geeft anderen de verantwoordelijkheid met betrekking tot het realiseren van gestelde doelen
Leiderschap	Houdt de medewerkers en de staf op de hoogte van (nieuwe) informatie
Conceptueel/creatief	Speelt creatief in op veranderde omstandigheden

Tabel 2.4: Uit: The state of research, tabel 2, pagina 42 (Koenigsfeld, 2007).

In 2018 publiceerde EuropeActive, de organisatie die de belangen van de health- en fitnessbranche behartigt vanuit Brussel, het boek *Human Capital* (Middelkamp en Rutgers, 2018). In dit boek rapporteren Lieke de Schipper en Camiel Selker (Crunchr) over een onderzoek onder werknemers in de fitness sector, waaronder managers.

In alle posities, met direct contact met klanten of niet, is het helpen van mensen een belangrijk motief om voor het werk te kiezen of te blijven doen. Teamspirit scoort hoog bij administratieve (bijna 40%) en managementposities (bijna 30%). Bij de managers en administratief personeel speelt carrièreperspectief een belangrijke rol. Zie voor een overzicht figuur 2.1.



Figuur 2.1: motieven om voor bepaald werk te kiezen.

2.3 Tot slot

Tot zover een korte beschouwing van de begrippen leiderschap en management en literatuur aangaande management competenties in de fitness sector. In het volgende hoofdstuk lees je over het uitgevoerde Nederlandse onderzoek onder fitness managers en ondernemers.

Hoe lang zit u in uw huidige rol in de fitnessbranche?

• Ik ben (mede)eigenaar van een fitnessclub, maar functioneer niet als clubmanager	12,8 jaar
• Ik ben (mede)eigenaar van een fitnessclub en functioneer ook als clubmanager	12,8 jaar
• Ik ben clubmanager van een fitnessclub, maar geen (mede)eigenaar	6,9 jaar
• Ik ben geen clubmanager, maar heb wel de ambitie om dat in de toekomst te worden	3,7 jaar

Tabel 3.3: duur dat respondenten werkzaam zijn in hun rol.

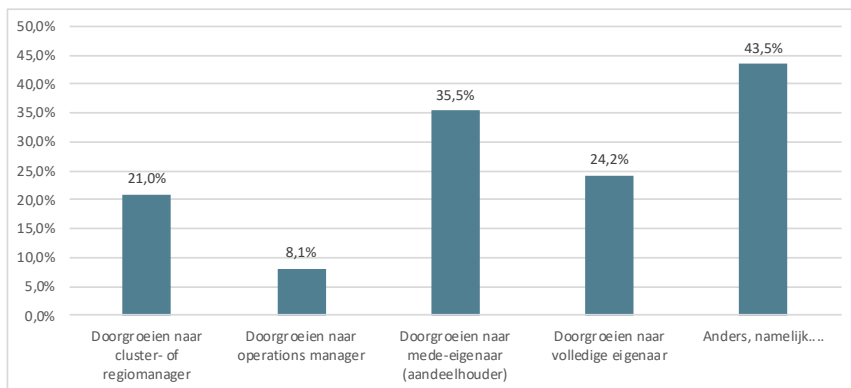
Zoals wellicht te verwachten is, zitten de eigenaren langer in hun rol dan de clubmanagers die geen eigenaar zijn. De eigenaren zitten gemiddeld 12,8 jaar in hun rol, waarbij er nauwelijks verschil is tussen de eigenaren die wel of niet als clubmanager functioneren. De clubmanagers die geen eigenaar zijn, zitten gemiddeld 6,9 jaar in hun huidige rol. Tenslotte zitten de respondenten met ambitie om manager te worden gemiddeld 3,7 jaar in hun huidige rol.

Salaris

Om inzicht te verkrijgen in de manier waarop de managers worden betaald, los van de hoogte van de vergoeding, werd aan de respondenten gevraagd wat hun salaris-situatie is. Daarbij werd een aantal opties aangeboden. Als de respondent in loondienst was, werd tevens gevraagd wat het totaal-aantal uur per week bedroeg.

Carrièreperspectieven

Teneinde een beter beeld te krijgen van de mogelijke loopbaan van managers in de fitnessbranche werd aan de respondenten gevraagd welke carrièreperspectieven er waren voor hun huidige functie als manager. De respondenten konden meerdere perspectieven selecteren en bovendien er zelf nog meer aan toevoegen. Uit de antwoorden kon het volgende overzicht gemaakt worden (figuur 3.11).



Figuur 3.11: overzicht van carrièreperspectieven voor managers.

Uit het overzicht wordt duidelijk dat de perspectieven nogal divers zijn. Ongeveer een derde van de groep (35,5%) geeft aan door te kunnen groeien naar eigenaarschap of aandeelhouder. Daarnaast is er ook nog 24,2% van de respondenten dat kan doorgroeien naar volledige eigenaar. Voor een kleinere groep zijn er mogelijkheden voor het doorgroeien als manager, ofwel naar cluster- of regiomanager (21,0%) ofwel naar operations manager (8,1%). Maar liefst 43,5% van de respondenten gaf perspectieven aan buiten de voorgestelde perspectieven ("Anders"). De resultaten daarvan zie je in tabel 3.11.

Wat is uw huidige salaris-situatie?

• Ik ben eigenaar en mijn salaris is afhankelijk van het rendement	23,5%
• Ik ben eigenaar en keer mijzelf een vast maandsalaris uit	19,4%
• Ik ben in loondienst, met in totaal 37 uren per week	54,1%
• Ik word ingehuurd als zelfstandige:	0,0%
• Anders, namelijk:	3,1%

Tabel 3.4: overzicht van salaris-situatie.

Meer dan de helft (54,1%) van de respondenten bleek in loondienst te zijn, met een gemiddelde van 37,0 uur per week. Het aantal uur varieerde van 24 tot 40 uur, waarbij 52,8% van de personen in loondienst fulltime (40 uur) werkzaam was. Van de eigenaren (42,9% van het geheel) bleek iets meer dan de helft (54,8% en 23,5% van de gehele groep) een salaris te ontvangen dat afhankelijk is van het rendement. De overige 45,2% van de eigenaren (19,4% van het geheel) keert zichzelf een vast maandsalaris uit. Geen enkele manager wordt als zelfstandige ingehuurd.

Hoogte maandelijks inkomen

Aan de respondenten werd niet alleen naar de salarissituatie gevraagd (zie hiervoor) maar ook werd geïnventariseerd hoe hoog het maandelijks inkomen (omgerekend naar 40 uur) was. In figuur 3.5 lees je het resultaat van die inventarisatie.

Welke andere carrièreperspectieven zijn er voor uw huidige functie als manager?

• Doorgroeien naar leidinggevend/clubmanager	9,7%
• Ik ben (al) eigenaar	8,1%
• Pensioen/afscheid	4,8%
• Meerdere vestigingen aansturen/bezitten	3,2%
• Zelf iets openen of overnemen	1,6%

Tabel 3.11: overzicht van andere carrièreperspectieven voor managers.

Literatuur

Er werd aan de respondenten gevraagd welke literatuur zij geschikt vonden bij het opleiden van managers. Daarbij waren ze vrij om literatuur van binnen of buiten de fitnessbranche te noemen. Zie tabel 3.12.

Welke literatuur is geschikt om bij het opleiden van managers binnen de sector te gebruiken?

• Boek(en) van Stephen Covey en Simon Sinek over leiderschap	21,0%
• Boeken over sales	8,1%
• Boeken over recruitment, personeel en organisatie	8,1%
• Boeken van Jos Burgers en andere boeken over marketing	6,5%
• Boeken over strategisch management	4,8%
• Boeken over communicatie	3,2%

Tabel 3.12: geschikte literatuur voor opleiding managers in de fitnessbranche.

De vraag naar belangrijke competenties is niet alleen aan de opleiders, maar ook aan de managers zelf (zie vorige hoofdstuk) voorgelegd. Hierdoor is het mogelijk om de gemiddelde scores van beide groepen te vergelijken. Het resultaat van die vergelijking zie je in tabel 4.5.

Wat vinden opleiders en managers zelf belangrijke competenties?

	Opleiders	Managers	Vershil
• Leiderschap	4,43	4,48	0,05
• Resultaatgerichtheid	4,43	4,46	0,03
• Commerciële gerichtheid	4,36	4,42	0,06
• Besluitvaardigheid	4,21	4,24	0,03
• Kwaliteitsdenken	4,07	4,45	0,38
• Plannen en organiseren	3,93	4,33	0,40
• Financieel management	3,86	3,81	-0,05
• Delegeren	3,79	4,13	0,34

Tabel 4.5: vergelijking van scores voor belangrijke competenties van een clubmanager.

De vergelijking van de scores van de opleiders en de managers laat zien dat de verschillen niet erg groot zijn, zeker niet voor de eerste vier competenties in de tabel. Beide groepen vinden leiderschap, gevolgd door resultaatgerichtheid, de belangrijkste competenties. De opleiders vinden kwaliteitsdenken (op plaats 5) iets minder belangrijk dan de managers, waarbij die competentie op de 3e plaats staat. Het grootste verschil in gemiddelde score zien we ten aanzien van plannen en organiseren, dat door de opleiders veel lager (0,40) wordt ingeschaald dan de managers. Beide groepen vinden financieel management en delegeren de twee minst belangrijke competenties.