



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Welke factoren beïnvloeden work-engagement?

Eva Dries

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI

COPROMOTOR :

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2018
2019



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Welke factoren beïnvloeden work-engagement?

Eva Dries

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI

COPROMOTOR :

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

WOORD VOORAF

Het rapport dat nu voor u ligt is de afsluiter van mijn vier jaar durend avontuur aan de Universiteit Hasselt. Deze thesis is een laatste stap tot het behalen van mijn diploma Toegepaste Economische Wetenschappen met als afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap. Het schrijven van zo een eindwerk gaat niet altijd vlekkeloos en verloopt al eens met vallen en opstaan. Daarom zou ik graag mijn promotor Dr. Ruveyda Kelleci en co-promotor Prof. Dr. Dr. Frank Lambrechts bedanken voor de nodige steun, begeleiding en ervaring tijdens deze periode. Ook wil ik graag alle respondenten bedanken die tijd hebben gemaakt om mee te werken aan dit onderzoek. Door hun tijd en vlotte medewerking heb ik deze thesis tot een goed einde kunnen brengen.

Als laatste wil ik iedereen bedanken die mij de afgelopen vier jaar een duwtje in de rug hebben gegeven. Zonder jullie had dit vierjarig parcours er waarschijnlijk heel anders uitgezien.

Eva Dries
Meeuwen, mei 2019

SAMENVATTING

Motivatie is een zeer belangrijk onderwerp als we denken aan de sfeer en prestaties op de werkvloer. Wanneer in de wetenschappelijke literatuur gezorgd wordt naar onderzoek omtrent motivatie komt men veeleer op dezelfde onderzoeken uit, namelijk welke factoren een invloed hebben op motivatie. De leemte in de literatuur ligt op de plaats waar een onderscheid gemaakt kan worden tussen emotionele en rationele motivatie. Deze thesis probeert daarom een antwoord te geven op het *wat* nu juist het verschil is tussen deze twee soorten motivatie en *welke* soort het belangrijkste is op de werkvloer.

Dit onderzoek werd aangepakt aan de hand van een *case study*. De studie werd gericht op vijf bedrijven waar in totaal elf respondenten bereid waren semigestructureerde diepte-interviews af te leggen. Er werd verder ook voor gekozen om zowel managementleden als niet-managementleden te interviewen om eventueel een verschil in denkwijzen te achterhalen. Na deze interviews werd ervoor gezorgd dat de verzamelde informatie gelijktijdig en onmiddellijk geanalyseerd werd. We hebben dus met andere woorden een *grounded theory* toegepast. Om deze data uiteindelijk te analyseren werd er gekozen om met een coderingsproces te werken. Dit hield in dat er verschillende categorieën en subcategorieën achterhaald konden worden om zo enkele centrale thema's te kunnen onderscheiden. De gevonden thema's zijn de bedrijfscultuur, banden met collega's, appreciatie/respect en betrokkenheid. Deze thema's zorgden bijgevolg voor de samenhang van deze masterproef.

Als eerste benadrukken we dat er verschillende vormen van motivatie bestaan en dat deze vanuit verschillende perspectieven bekeken kunnen worden. De bedrijfscultuur is een eerste groot thema dat we doorheen de analyse konden terugvinden. We merken op dat het voor de vijf cases een noodzaak is – om motivatie te ondervinden – om zich te kunnen vinden in de waarden van het bedrijf. Verder ondersteunt elke case de uitspraak dat de leiderschapsstijl een sterke invloed op motivatie heeft. Leidinggevendenden delen mee dat ze aan hun werknemers bepaalde elementen – zoals flexibiliteit en autonomie – proberen te geven omdat ze dit zelf ook belangrijk vinden. Werknemers daarentegen geven aan dat ze het daarnaast ook belangrijk vinden om een leidinggevende te hebben waar ze terecht kunnen met allerlei zaken. Hieruit maken we de conclusie dat het hebben van een vertrouwenspersoon een belangrijk gegeven is binnen een bedrijf maar dat dit niet verplicht een leidinggevende moet zijn. Er kan ook een kracht liggen in de collega's, waardoor we automatisch kunnen overgaan op het tweede centrale thema, namelijk de collegiale banden, waarbij 'groepsgevoel' de rode draad is doorheen dit thema.

Naast de cultuur en de collega's, is het op te merken dat het in het bijzonder voor één case een belangrijk gegeven is geweest doorheen de loopbaan om over te schakelen naar een andere job. Hoewel dit thema voor de hand liggend is, merken we op dat ook het investeren in emotionele intelligentie hieronder valt, iets waar de ene case al wat meer aandacht aan besteedt dan de andere. Toch zien we dat in elke case de werknemers het belangrijk vinden dat deze mogelijkheid bestaat. Op deze manier worden ook eventuele doorgroeimogelijkheden voor de werknemers zichtbaar.

Als laatste thema zagen we nog de betrokkenheid naar boven komen. Deze betrokkenheid zal ervoor zorgen dat werknemers een eigen stem hebben in het bedrijf en zich bijgevolg een deel voelen van dit bedrijf. Over dit onderwerp waren er nogal eens onenigheden omdat het voor niet-managementleden een belangrijke rol is maar voor managementleden is het daarentegen niet gemakkelijk om iedereen over alles op de hoogte te houden. Het is dan vooral belangrijk dat er geen "wij vs. zij" sfeer gecreëerd wordt.

In het laatste deel van deze thesis, namelijk de bevindingen, linken we onze gevonden data met de literatuur. Hierin benadrukken we het verschil tussen de rationele en de emotionele motivatie en linken we deze onder andere aan de leiderschapsstijl – we leggen de nadruk op de *leader-follower exchange* waarbij de tweezijdige relatie tussen werknemer en werkgever zeer belangrijk is – en aan het *Insights Discovery Model*, dat de nadruk legt op de persoonlijkheidskenmerken van de mensen op de werkvloer. Verder geven we nog enkele beperkingen van dit huidig onderzoek mee en hebben we nog enkele aanbevelingen voor een mogelijk verder onderzoek. Hier geven we onder andere mee dat er nog verschillende opdelingen gemaakt kunnen worden, zoals het verschil tussen publieke en private sector of verschillen op geografisch gebied. Dit zal dan het resultaat kunnen zijn van een longitudinaal onderzoek.

Voor de volledige uitwerking van dit onderzoek verwijs ik u door naar de eindverhandeling.

INHOUDSTAFEL

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Introductie **1**

Literatuurstudie **3**

Zelfdeterminatietheorie 4

Rol van de werknemer 6

Rol van de werkgever 7

Het onderscheid tussen emotional en rational work-engagement 8

Methodologie **9**

Grounded Theory 9

Toegepaste cases in deze studie 10

Dataverzameling 11

Data-analyse 12

Bevindingen **14**

De bedrijfscultuur is belangrijk in het kiezen voor een job 14

Collegiale banden zijn cruciaal in het behoud van motivatie op het werk 18

Appreciatie en respect zijn belangrijke emotionele motivatoren om zich goed te voelen 19

Betrokkenheid in het bedrijf en bij veranderingen zorgt voor een eigen stem 23

Discussie **26**

Samenvattend antwoord op de onderzoeksvraag 28

Beperkingen huidig onderzoek en aanbevelingen verder onderzoek **29**

Lijst van geraadpleegde werken **30**

Appendix – Interviewprotocol **33**



Welke factoren beïnvloeden work-engagement? Het verschil tussen rationele en emotionele motivatie

Eva Dries

Onder toezicht van Dr. Ruveyda Kelleci en Prof. Dr. Dr. Frank Lambrechts

KERNWOORDEN

Work-engagement
Zelfdeterminatietheorie
Leiderschapsstijl
Collegiale banden
Rationele motivatie
Emotionele motivatie
Kwalitatief onderzoek

ABSTRACT

Het doel van deze thesis is om het verschil tussen emotionele en rationele motivatie te achterhalen. In eerste instantie wordt een onderzoek gevoerd om te zien welke factoren een invloed hebben op de werkmotivatie. Naderhand wordt er geprobeerd een verschil op te merken tussen de rationele en emotionele soort. Dit onderzoek wordt gevoerd aan de hand van een *case study* omdat er reeds weinig wetenschappelijke literatuur over bestaat. Uit de bevindingen van dit onderzoek kunnen we afleiden dat de rationele motivatie beschouwd wordt als de basismotivatie. Deze moet er zijn om enigszins gemotiveerd te worden. We tonen aan dat deze rationele motivators persoonsgebonden zijn. Eens deze basis gevormd is, zien we dat de emotionele motivatie de bovenhand neemt om gemotiveerd te blijven. Deze soorten motivatie kunnen gelinkt worden aan het *Insights Discovery Model* – een model gebaseerd op persoonlijkheidskenmerken – en moeten te allen tijde in balans zijn om een optimale motivatie te kunnen ervaren.

Introductie

Al sinds jaar en dag is het geen gemakkelijke opdracht om de werknemers in een bedrijf gemotiveerd te houden. Er zijn reeds

verschillende motivatietheorieën opgesteld waarin er geprobeerd wordt om deze motivatie te verklaren. Zo spreken we onder andere over de behoeftetheorie van Maslow, het tweefactorenmodel van Herzberg en de *Theory*

of Needs van McLelland. Uit deze theorieën is af te leiden dat werkmotivatie (cfr. *work-engagement*) een zeer complex en vaststaand begrip is. Het is daarom interessant om te onderzoeken wat nu deze werkmotivatie bepaalt.

Work-engagement is de laatste jaren een zeer populaire topic geworden. Onderzoekers en academici, zoals onder andere Banihani (2013), Deci (2008), Vallerant (200) en Gagné (2005), hebben reeds ondervonden dat werkbetrokkenheid positieve gevolgen heeft voor zowel de medewerkers als het bedrijf zelf. Op individueel niveau is aangetoond dat betrokken medewerkers beter presteren dan niet-betrokken medewerkers en dat ze dus met andere woorden zorgen voor het verbeteren van de bedrijfsprestaties. Ze ervaren positieve emoties, zoals bijvoorbeeld enthousiasme. Daarnaast voelen ze zich beter in hun vel, zijn ze in staat om hun eigen job uit te oefenen en kunnen ze hun betrokkenheid overbrengen naar collega's. Een gedemotiveerde medewerker daarentegen zorgt voor een negatief effect op zijn of haar collega's en dit kan een reden zijn dat hij of zij voor de onderneming een grote som geld kost als gevolg van slechte prestaties. Het wordt in de literatuur dus gezien als een van de meest besproken organisationele problemen want het zijn niet enkel de medewerkers die hinder ondervinden van demotivatie maar ook de organisatie zelf (Banihani, 2013; Deci, 2008; Vallerand, 2000; Gagné, 2005).

Deze thesis zal niet elke factor beschrijven die een invloed heeft op *work-engagement* omdat dit er gewoonweg te veel zijn maar wanneer we in de literatuur onderzoek verrichten over dit onderwerp merken we op dat er een aantal indicaties zijn die wijzen op verschillende soorten motivatie. Op basis van Gagné (2005), Schaufeli (2018) en een onderzoek van Corporate Leadership Council¹ (CLC) (2014) verwachten we dat er een verschil in motivatie bestaat tussen rationele en emotionele werkmotivatie. Rationele motivatie – ook wel transactionele motivatie genoemd – wordt door CLC getypeerd als het motiveren van de rationele gedachten van de werknemers. Met betrekking tot de emotionele motivatie gaat CLC ervan uit dat dit getypeerd wordt als het motiveren van de harten van de werknemers. Toch is op te merken dat hier in de wetenschappelijke literatuur nog niet veel onderzoek over verricht is. Op deze plaats zit er dus een gat in de literatuur. We weten enkel dat er zowel positieve als negatieve gevolgen zijn van werkmotivatie en dat er meer dan één soort bestaat. Maar wat bepaalt nu dat werknemers net dat tikkeltje extra geven? Wat we dus ook nog niet weten is waarom er nu juist een verschil is tussen rationele en emotionele motivatie en waarom dit werknemers bewust en/of onbewust een signaal geeft om zich wel of niet in te zetten. Het zal niet zijn omdat ze een laptop aangeboden krijgen van het werk of omdat de werkgever zo *dedicated* is naar zijn bedrijf toe. Er is iets wat ervoor zorgt dat

¹Corporate Leadership Council is een groep van professionals die de programma's en de studenten van *Student Leadership Network* (SLN) steunt door middel van vrijwilligerswerk, fondsenverwerving, jaarlijkse donaties etc... De leden van CLC dienen als ambassadeurs voor SLN omdat ze het werk van de organisatie delen en persoonlijke en professionele relaties gebruiken om geld in te zamelen. De professionals in 2018 bestonden onder meer uit leden van EY, Google, Essence, Morgan Stanley... (<https://www.studentleadershipnetwork.org/>)

werknemers net wel extra uren maken of dat ze net wel hun collega's willen helpen wanneer zij door de bomen het bos niet meer zien als gevolg van het vele werk, maar wat is dat precies?

Daarom tracht deze thesis na te gaan welke factoren ervoor zorgen dat werknemers en werkgevers gemotiveerd zijn om te gaan werken en hoe dit gelinkt kan worden aan het verschil tussen *emotional work-engagement* en *rational work-engagement*. Het is belangrijk om dit te weten zodat de werkgever op een zo juist mogelijke manier kan inspelen op het gedrag van zijn werknemers. De centrale onderzoeksvraag van deze thesis luidt dan als volgt: "Wat bepaalt het verschil tussen *emotional* en *rational work-engagement*?". Hierbij wordt ook in rekening genomen of de antecedenten verschillen naargelang de vorm van *work-engagement*.

Aangezien over dit onderwerp nog niet veel literatuur te vinden is, zal er naast een literatuurstudie ook een diepte-interview uitgevoerd worden, naargelang de gevonden literatuur tijdens het opstellen van deze literatuurstudie. Een diepte-interview is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij er een semi-gestructureerd interview wordt afgenomen. Dit is een handige onderzoeksmethode om bepaalde opvattingen en motivaties van werknemers te achterhalen wanneer er nog weinig geweten is over een bepaald topic. Hierbij is het belangrijk dat er op voorhand een protocol wordt opgesteld.

Dit onderzoek zou bijgevolg een theoretische bijdrage kunnen zijn aan de academische literatuur. We verfijnen dan ook bestaand onderzoek rond het verschil tussen emotionele en rationele werkmotivatie.

Na deze korte inleiding op *work-engagement* zullen we in het volgende onderdeel dieper ingaan op de literatuurstudie.

Literatuurstudie

Vertrekkende vanuit de term "*work-engagement*" is het moeilijk om een eenduidige definitie te geven. Sommigen spreken over werknemersmotivatie (*cfr. work-engagement*) als het verhogen van het succes van de organisatie en de financiële prestaties (Saks, 2006), terwijl anderen dan weer spreken over een emotionele en intellectuele toewijding naar de organisatie toe (Baumruk, 2004). Nog anderen zeggen dat een hogere werkmotivatie leidt tot een hoger discretionair – de mogelijkheid voor werknemers om zelfstandig beslissingen te nemen zonder voor alles toestemming te vragen – effect, een hogere productiviteit en een lagere turnover van de werknemers. Verder zorgt het voor een hogere klantentevredenheid, winstgevendheid, trouwheid, en meer waarde voor de aandeelhouders (Richman, 2006). Het is tevens belangrijk dat werknemers gemotiveerd blijven om hun job uit te oefenen. Zo toonde Hay Group in 2001 aan dat *attrition costs* – de kosten die voortkomen uit werknemers die sleur ervaren in hun werk – een bedrijf tot 40 procent van de omzet kan kosten (Group, 2001; Lee, 2018).

Er is reeds een zeer bekende theorie uitgeschreven die de menselijke motivatie verklaard, namelijk de *self-determination theory* van Deci en Ryan (Ryan, 2000) die in het volgende deel wordt uitgelegd.

Zelfdeterminatietheorie

"Human beings can be proactive and engaged or, alternatively, passive and alienated, largely as a function of the social conditions in which they develop and function."

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

Aan de hand van deze quote uit het artikel van Richard Ryan en Edward Deci kan al een zeer bekende en frequent gebruikte psychologische theorie gebruikt worden om de menselijke motivatie te verklaren, namelijk de *self-determination theory* van Deci en Ryan (Ryan, 2000). Waar men in de meeste motivatietheorieën vertrekt vanuit 'motivatie' als primair concept en men zich vervolgens focust op de motivatie die mensen hebben voor bepaalde activiteiten, spreekt men in de zelfdeterminatietheorie over het onderscheid tussen autonome en gecontroleerde motivatie. Motivatie wordt hier dus vanuit een multidimensionaal perspectief bekeken. Het initiële idee hierachter was dat de soort motivatie om bepaalde gedragingen te verklaren belangrijker is dan de totale motivatie die men kan opmerken (Deci, 2008). Autonome motivatie kan het best verduidelijkt worden aan de hand van intrinsieke motivatie. Dit wil zeggen dat mensen een activiteit uitvoeren omdat ze het zelf interessant vinden en er veel voldoening uithalen. Hier tegenover staat extrinsieke motivatie wat betekent dat dat je met enige druk een activiteit uitoefent (Gagné, 2005). Wanneer mensen te zeer gecontroleerd worden, ervaren ze druk om te denken in een bepaalde richting. Het gebruik van extrinsieke beloningen wordt dan ook gebruikt om gecontroleerde motivatie uit te drukken (Baera, 2003). In de zelfdeterminatietheorie staan autonomie en gecontroleerde motivatie samen tegenover demotivatie, wat het gevolg is van een gebrek

aan intentie om activiteiten uit te voeren. Hiermee is het eerste deel van bovenstaande quote reeds uitgelegd.

Het tweede deel van de quote, nl. "*a function of the social conditions in which they develop and function*" duidt op het feit dat intrinsieke, extrinsieke motivatie en demotivatie kunnen voorkomen op drie niveaus. Als eerste spreekt men over het globale (of persoonlijke) domein. Dit duidt op het voltooiën van een activiteit met behulp van intrinsieke of extrinsieke motivatie. Ten tweede is er het contextuele domein wat gedefinieerd wordt als motivatie bepaald door verschillende mogelijke factoren zoals opleiding, relaties, vrije tijd... Ten slotte spreekt men nog over het situationele domein, wat betekent dat je gemotiveerd wordt door de situatie van hier en nu (Vallerand, 2000). Mensen hebben drie basisbehoeften die ze willen bevredigen, namelijk de behoefte naar competentie, verwantschap en autonomie. De context waarin je moet werken, zullen bepalen of je deze al dan niet kunt bevredigen. Indien ze bevredigd worden, dan pas ben je als individu gemotiveerd om te werken.

In deze theorie spelen de psychologische noden dus een cruciale rol om motivatie en psychologische fenomenen te kunnen verklaren. De zelfdeterminatietheorie is reeds een belangrijk startpunt geweest voor verschillende verklarende theorieën over werkmotivatie.

Omdat er tussen academici nogal eens discussie kan zijn over wat nu de juiste definitie is omdat er veel overlap bestaat tussen *work-engagement*, *job satisfaction* en *job involvement*, is het belangrijk om deze niet met elkaar te verwarren (Saks, 2014; Lepine, 2010; Kahn, 1990). Doordat betrokken medewerkers (*cf. engagement*) eerder proactief reageren en meer uitdaging ervaren

door hun werk, hebben ze een grotere drijfveer dan hun collega's die enkel voldoening (*cfr. job satisfaction*) halen uit hun job of die enkel betrokken zijn bij hun job (*cfr. job involvement*) en dus eerder reactief zullen handelen (Schaufeli, 2018). Verder wordt er door Herzberg (2003) een onderscheid gemaakt tussen "movement" en motivatie waarbij "movement" wordt gezien als een angst voor straffen of het niet krijgen van een extrinsieke beloning. Motivatie daarentegen is volgens hem het ontvangen van intrinsieke beloningen door het uitvoeren van interessant en uitdagend werk. Hoewel de onmiddellijke gedragsresultaten van deze twee elementen hetzelfde lijken, is hun dynamiek sterk verschillend. *Movement* vereist constante aandacht en benadrukt resultaten op korte termijn. Om een reactie te krijgen, moet het management voortdurend extrinsieke beloningen kunnen voorleggen. Als er bijvoorbeeld een bonus van €1.000,00 gegeven wordt in een gegeven jaar en het volgende jaar is dit een bonus van €500,00, dan is er psychologisch een salarisverlaging opgetreden waardoor het gevoel van *movement*, en dus demotivatie ontstaat. Motivatie is gebaseerd op groei behoeften. Dit is een interne behoefte en de voordelen hiervan verschijnen op lange termijn. Omdat de ultieme beloning voor een werknemer neerkomt op persoonlijke groei, hoeven deze werknemers volgens Herzberg niet stapsgewijs beloond te worden (Herzberg, 2003).

Bedrijven kunnen zoveel ondernemen en innoveren als ze maar willen, maar waar het voor de werkgevers uiteindelijk altijd op neerkomt is, volgens Perrin (2003), het discretionair effect van hun werknemers. Op het moment dat bedrijven beginnen te worstelen met financiële druk – en ze dus

hetzelfde resultaat willen bereiken met minder werknemers – is het van onschatbare waarde om nog werknemers in het bedrijf te hebben die hun uiterste inspanning leveren voor het bedrijf. Wat werkgevers hiernaast nog zoeken is een mix van tastbare en ontastbare elementen die samen een stimulerende werkomgeving creëren waarin erkenning voor de werknemers een zeer belangrijke rol speelt (Perrin, 2003). Een stimulerende werkomgeving kan tevens leiden tot het bevredigen van de behoeften, reeds besproken in de zelfdeterminatietheorie, wat leidt tot motivatie. Deze elementen zijn bijvoorbeeld een vertrouwensvolle relatie met de werkgever en een aangename bureau om aan te werken. Deze werknemers zijn volgens Gawke (2017) ondernemend ingesteld, ook wel 'intrapreneurs' genoemd. Ze zetten initiatieven op poten om iets nieuws te ondernemen binnen het bedrijf. De focus ligt op innovatie en creativiteit waarbij ze een idee proberen te transformeren tot een winstgevend activiteit (Gawke, 2017). Deze werkvorm kan een effect hebben op andere werknemers binnen het bedrijf. Om dit naderbij te bekijken, moet eerst de *Job Demands-Recourses (JD-R-theorie)* besproken worden.

In de *Job Demands-Resources theory* wordt volgens Bakker (2007) de assumptie gemaakt dat elke gelegenheid een specifieke risicofactor kan hebben die geassocieerd is met de stress van de job (Bakker, 2011). Deze factoren kunnen dan klassiek opgedeeld worden in twee categorieën, nl. de werkeisen (*cfr. job demands*) en de energiebronnen (*cfr. job resources*). De werkeisen hebben te maken met fysische, psychologische, sociale en organizationele aspecten van de job die cognitieve en emotionele inspanning vragen. Enkele voorbeelden hiervan kunnen zijn: hoge werkdruk of een ongunstige fysische werkomgeving. De energiebronnen

daarentegen refereren naar de fysieke, psychologische, sociale en organizationele aspecten van de job die de persoonlijke groei, leercurve en ontwikkeling van de werknemer stimuleren maar ook die de werkeisen – en dus ook de bijhorende fysiologische en psychologische kosten – verlagen doordat bijvoorbeeld depressie of burnouts vermeden kunnen worden. Fysiologische kosten zijn de energiekosten – de tijd en moeite – die werknemers aan een taak spenderen. Deze theorie stelt dat de interactie tussen de *job demands* en de *job resources* belangrijk is voor de ontwikkeling van zowel de werkdruk als de motivatie (Schaufeli, 2004). De JD-R-theorie schetst ook een feedbackmoment waarin besproken wordt hoe gemotiveerde medewerkers meer in staat kunnen zijn om hun eigen eisen te ontwikkelen opdat ze zich efficiënt bezig houden met hun werk, wat dus opnieuw leidt tot verdere betrokkenheid (Bakker, 2007; Albrecht, 2015). Dus met andere woorden, gebaseerd op deze theorie maakt Gawke (2017) de hypothese dat de intrapreneurs binnen de onderneming hun persoonlijke energiebronnen gedurende bepaalde tijd opbouwen – door feedback te geven en te krijgen en door eigen inbreng – zodat de motivatie verhoogd kan worden (Gawke, 2017). *Job demands* en *job resources* kunnen bijgevolg als antecedenten van motivatie dienen die leiden tot het verhogen van de prestaties.

Een andere belangrijke en niet te vergeten factor omtrent bedrijfsprestaties en motivatie is de cultuur van een bedrijf. Deze bedrijfscultuur is volgens Murphy *et al.* (2013) een concept dat veel interne delen van de organisatie raakt maar het vormt ook een *interface* met de omgeving buiten de organisatie. Volgens hem helpt de cultuur managers bij managen van de bedrijfsactiviteiten (Murphy, 2013).

In het volgende deel zal dieper ingegaan worden op het integreren van motivatie in een bedrijf. Dit is belangrijk omdat motivatie vanuit verschillende standpunten bekeken dient te worden. Zo kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de rol van de werknemer en de rol van de werkgever omtrent motivatie. Als eerste zullen we ons verdiepen in het standpunt van de werknemer.

Rol van de werknemer

Om ervoor te zorgen dat motivatie de beoogde positieve gevolgen teweegbrengt, stelt Albrecht *et al.* (2015) dat motivatie expliciet ingebed moet worden in een geïntegreerd *Human Resource Management*-systeem (HRM). Wanneer zo een HRM-systeem toegepast wordt binnen een bedrijf, wordt er voornamelijk gefocust op enkele elementen, namelijk de selectie van werkzoekenden en het organiseren en aanpakken van nieuwkomers (Veitch, 2018). Nieuwkomers zijn typisch heel geëngageerd om te beginnen aan hun job maar ze kunnen ook het gevoel hebben van onzekerheid en angst. Daardoor moeten bedrijven ervoor zorgen dat deze angst en onzekerheid stilaan geminimaliseerd worden en moeten ze bouwen op hun vertoond enthousiasme. Binnen de bedrijfswereld wordt dit genoemd als de organisationele socialisatie. Hier voegt de literatuur nog aan toe dat het zeer belangrijk is om zich extra te focussen op deze nieuwkomers in de onderneming. Hun eerste jaar is meestal heel cruciaal om bij te leren en te kunnen groeien dus is het ook belangrijk dat ze ook meteen vanaf het begin gemotiveerd worden (Saks, 2011). Een zeer belangrijk element voor nieuwkomers is hun relatie met de collega's. Individuen die veel interactie hebben met een collega ervaren hun werk als zinvoller. Wanneer ze bijvoorbeeld behandeld worden met waardigheid en respect

voor hun inbreng aan het bedrijf, halen ze motivatie uit deze relaties (May, 2004).

Verder moet een HRM-systeem huidige werknemers ondersteunen en voorzien in trainingen die leiden tot ontwikkeling. Zoals vermeld in de JD-R-theorie is motivatie vooral geneigd om verder te ontwikkelen wanneer werknemers geconfronteerd worden met uitdagende werkeisen in combinatie met veel energiebronnen. Een HRM-systeem moet dus focussen op alle facetten van de relatie tussen werkgever en werknemers en op de levenscyclus van deze werknemers (Albrecht, 2015). Een goed ontwikkeld HRM-systeem zorgt voor een juiste balans van psychologisch contact (Valero, 2016; Vander Elst; Van den Broeck, 2012; Van den Broeck, 2008), zodat werknemers dit contact eerder ervaren als een relationeel overeenkomst en minder als een transactionele (Goswami, 2016). Met andere woorden, de nadruk komt op deze manier minder te liggen op een situatie waarbij de werkgever zich enkel focust op de taken die nog uitgevoerd dienen te worden maar eerder op een relationeel contract, waar er vooral gesteund wordt op vertrouwen (Bal, 2013).

In het volgende deel gaan we verder met de rol van de werkgever.

Rol van de werkgever

Het spreekt voor zich dat er niet enkel naar de werknemers gekeken moet worden in het geval van motivatie op de werkvloer. Ook is het belangrijk om de werkgever van het bedrijf in acht te nemen. Hij speelt een zeer grote rol in de motivatie die zijn of haar werknemers hebben. Een goede werkgever heeft volgens Pi Wen Looi *et al.* (2004) een soort van betrokkenheid of engagement naar zijn werknemers toe die aanzienlijk groter/belangrijker is dan de financiële of extralegale voordelen die zij hebben als

werknemer. Het is daarentegen belangrijk als werkgever om een holistische benadering toe te passen – hij moet kijken naar het bedrijf als een geheel en niet als een som van individuen – om een werkomgeving te creëren waarin werknemers voortdurend betrokken zijn en zich inzetten voor het succes van de zaak. Bedrijfsleiders kunnen op zowel een directe manier – door het aanbieden van een bonus/salarisverhoging – als langs een indirecte weg – manier van leidinggeven – invloed hebben op de motivatie van hun werknemers. Als eerste kunnen ze een op een indirecte manier een hefboomeffect hebben op de grootste drijfveren van de motivatie. Dit betekent dat motivatie uitbreidt of intensiveert door in te spelen op deze belangrijke drijfveren door ze te herhalen. Ieder mens heeft andere drijfveren, de ene streeft eerder naar resultaat en succes terwijl de ander liever nieuwe dingen creëert. De directe invloed komt tot uiting doordat leiders meestal de beslissingen maken over bepaalde merken, bedrijfsprestaties, beloning en erkenning, communicatie met de werknemers, het bedrijfsproces en de innovatie (Hewitt, 2014). Daarnaast hebben deze werkgevers mogelijks leiders in dienst die deel uitmaken van het managementteam en gepassioneerd zijn door mensen. Deze leiders zijn volgens Pi Wen Looi (2004) duidelijk en beknopt bij het communiceren van een strategische richting en beschikken over een goed vermogen om hun personeelsbeleid uit te voeren (Pi Wen Looi, 2004). Hieruit valt dus af te leiden dat het zeer belangrijk is om een effectieve leiderschapsstijl uit te oefenen om werknemersmotivatie op te bouwen. Een goede leiderschapsstijl heeft het meeste potentieel om de gevoelens en de psychologische veiligheid - dit wil zeggen dat je niet negatief beoordeeld of gestraft wordt voor het voorstellen van ideeën, het stellen van vragen of het maken van fouten – te beïnvloeden door

een ondersteunende omgeving te voorzien waar iedereen zich veilig voelt om zich volledig in te zetten voor een bepaalde taak (Popli, 2016). Hier wordt niet mee bedoeld dat er enkel één soort van leiderschapsstijl de juiste stijl is. Zowel transformationeel – nadruk ligt op de individuele talenten van de medewerkers – als een ondersteunende – vooral steunen van inspanningen en aanmoedigen van nieuwe ideeën – leiderschapsstijl kan positieve gevolgen teweegbrengen. Transactionele leiders kunnen volgens Breevaart *et al.* (2014) intrinsieke motivatie halen bij hun werknemers naar boven omdat ze een betekenisvolle opdracht voorzien. Zo een opdracht is bijvoorbeeld een opdracht die de visie van de medewerker ondersteunt en waarbij hij of zij het idee heeft dat hij echt iets kan bijdragen aan de werking/visie van het bedrijf. Transformationele leiders daarentegen communiceren een aantrekkelijke visie van de toekomst en tonen vertrouwen in hun werknemers om deze visie te kunnen realiseren in de toekomst (Breevaart, 2014).

Samengevat komen Viljevac *et al.* (2012) tot de conclusie dat op organisationeel niveau een gemotiveerde werkvloer zorgt voor een beter gebruik van hulpmiddelen, minder grote fouten, een betere klantendienst, betere verkopen en een hogere opbrengst per werknemer en dat vooral de werkgever een zeer grote rol speelt in heel dit gebeuren (Viljevac, 2012).

Er zijn verschillende soorten van motivatie op te merken in de literatuur. Deze vallen af te leiden uit de kenmerken waarmee motivatie getypeerd wordt. Zo haalt onder meer Saks (2006) kenmerken aan zoals onder andere 'zich betekenisvol voelen', 'productieve samenwerking', 'juiste erkenning en beloning' en 'gevoel van vrijheid maar toch ook controle' (Saks, 2006). Concreet kunnen de kenmerken

opgedeeld worden in twee categorieën, nl. emotionele en rationele kenmerken.

Het onderscheid tussen emotional en rational work-engagement

De academische literatuur omtrent het verschil tussen en de invloed van *emotional work-engagement* en *rational work-engagement* is niet heel uitgebreid. Er bestaat wel reeds een studie van de Corporate Leadership Council (CLC, 2014) waarin onderzocht wordt welk van de twee types motivatie belangrijker is voor een werknemer en dus het belangrijkste type van motivatie is. Deze studie werd uitgevoerd over 50 000 werknemers wereldwijd.

Rationele werkmotivatie – ook wel transactionele motivatie genoemd – wordt door CLC (2014) getypeerd als het motiveren van de rationele gedachten van de werknemers. Hierbij kijken werknemers dan vooral of ze begrijpen wat de manager van hun verwacht en of ze het globale beeld van de onderneming begrijpen en zien hoe zij daar als individu een plaats in hebben. Verder is het belangrijk dat ze de activiteiten van het bedrijf onder de knie hebben en dat ze weten hoe zij zelf kunnen bijdragen aan de dagelijkse doelen en is het belangrijk dat er voordelen zijn zoals een financiële of professionele beloning. Wanneer deze aspecten vervuld zijn, worden werknemers op een rationele manier gemotiveerd.

Hoewel de rationele motivatie zeker niet onbelangrijk is, spreekt men in de literatuur veeleer over de emotionele motivatie. Met betrekking tot deze motivatie gaat CLC (2014) ervan uit dat dit getypeerd wordt als het motiveren van de harten van de werknemers. In dit type is het vooral belangrijk dat de manager luistert naar zijn werknemers waardoor zij zich gerespecteerd en waardevol

voelen. Ook moet de leider van het bedrijf interesse tonen in de persoon van de werknemer zelf. Wanneer de werknemer trots is op het bedrijf zelf en voelt dat er progressie kan gemaakt worden en dat er typische kenmerken in het bedrijf rondhangen, zoals eerlijkheid, dan worden zij op een emotionele manier gemotiveerd. Het emotionele aspect heeft dus vooral te maken met psychologische aspecten zoals psychologische veiligheid. Emotionele motivatie kan dus met andere woorden gedefinieerd worden als "de wil om taken, doelstellingen en organisationele activiteiten te behalen die gekarakteriseerd worden door positieve gevoelens, zoals trots en enthousiasme over het actief uitvoeren en afwerken van deze handelingen" (Kuok, 2017). Het is belangrijk om deze emotionele motivatie te begrijpen als werkgever omdat dit integraal een deel is van de dagelijkse werkervaringen van werknemers en dus gelinkt kan worden met indicatoren zoals het welzijn van de werknemers, maar ook met de klanten van het bedrijf. Zij kunnen door deze emotionele motivatie van de werkgevers kenmerken zoals trouw en voldoening vertonen. Als een werknemer emotioneel gemotiveerd wordt, zal hij of zij zich beter voelen op de werkvloer, beter in zijn of haar vel zitten en zullen ze intrinsiek gemotiveerd worden om hun uiterste best te doen. Dit kan allemaal doorstralen naar de ervaring van de klanten (Goodwin, 2011).

De klemtoon ligt dus op het bouwen van kwaliteitsvolle relaties tussen werknemer en werkgever. Een theorie omtrent deze relaties is de theorie van de *leader-follower exchange* en de *leader-member exchange*. Volgens Kuvaas *et al.* (2012) houdt de *leader-member exchange* in dat een leider unieke en individuele relaties probeert op te bouwen met zijn medewerkers. Deze relaties hebben elk aparte karakteristieken en eigenschappen. Dit probeert ervoor te zorgen dat transactionele

relaties van lage kwaliteit worden omgebouwd tot meer kwalitatieve relaties gebaseerd op onderling vertrouwen en respect (Kuvaas, 2012). De *leader-follower exchange* wil zeggen dat er gefocust wordt op de tweezijdige relatie tussen de leider(s) en de 'volger(s)'. Hierin wordt gezegd dat kwaliteitsvolle relaties leiden tot leidinggevende voordelen dus we denken ook dat de *leader-follower exchange* een rol kan spelen in emotionele motivatie (Phillips, 1994). Deze link is in de literatuur nog niet gelegd maar na het doornemen van de theorie verwachten we dit wel en zullen we in de empirische studie hier verder op ingaan.

Wanneer de dualiteit van het emotionele en het rationele aspect gecombineerd wordt, verwijst de literatuur naar 'de wil om te werken' en 'de manier waarop men werkt' (Perrin, 2003).

We hebben nu de emotionele en de rationele motivatie kort besproken samen met de *leader-follower exchange* en de *leader-member exchange* theorie. In de literatuur is het nog steeds onduidelijk welke van de twee het belangrijkste is voor de werknemer. Studies schieten hier dus nog voor te kort. Daarom gaan wij ons focussen op het onderscheid tussen de verschillende soorten motivatie en zal dat onze bijdrage zijn aan de literatuur.

Methodologie

Grounded theory

In deze thesis zal er gewerkt worden aan de hand van een *grounded theory*. Dit doen we om te bekijken waarom er eerder voor emotionele of rationele motivatie binnen een bedrijf gekozen wordt. Volgens Payne (2007) is deze onderzoeksmethode het meest toepasselijk om te hanteren bij een onderwerp

waarover relatief weinig onderzoek bestaat (Payne, 2007). Rond het onderwerp wat in deze thesis onderzocht wordt, namelijk het verschil tussen emotionele en rationele motivatie, is ook weinig onderzoek gebeurd waardoor deze onderzoeksmethode zeer geschikt is. Murphy en Lambrechts (2015) beschrijven deze methode als een ontwikkeling van een theorie die gebaseerd is op systematisch en gelijktijdig verzamelde en geanalyseerde data (Charmaz, 2006; Murphy, 2015; Strauss, 1990). Het helpt om van dichtbij de ervaringen van de managementwereld te begrijpen. De aanpak van deze theorie wordt volgens Glaser *et al.* (1967) beschreven als het verzamelen van gegevens op simultane en systematische wijze die geanalyseerd zullen worden (Glaser; Anselm, 1967). De *grounded theory* kan ook gelinkt worden aan de *interpretive research* methode. Deze methode werd door Burrell *et al.* (1979) beschreven als een methode die een nieuw inzicht kan leveren over een bepaalde economische of sociale gebeurtenis op het niveau van een subjectieve ervaring. Aan de hand van deze theorie kan er dus een nieuw inzicht geleverd worden over dit bepaald fenomeen omtrent motivatie (Morgan, 1979).

Verder zal deze thesis opgebouwd worden aan de hand van een *case study* wat door verschillende academici en wetenschappers, zoals Eisenhardt (1991), gedefinieerd wordt als een empirische studie van een bepaald fenomeen in zijn *real-life* context (Eisenhardt, 1989; Ravenswood, 2011). In de bestaande literatuur ligt de focus op een kwantitatieve methode. Wij gebruiken een kwalitatieve benadering wat dus een zeer grote meerwaarde voor de literatuur is.

Om een zo goed mogelijk onderzoek te voeren, zal er gekozen worden om een *multiple case study* uit te voeren zoals in de literatuur beschreven wordt door Eisenhardt *et al.* (1989)

waarbij er meerdere *case studies* uitgevoerd worden zodat ze tijdens het onderzoek met elkaar vergeleken kunnen worden en zo tot een krachtigere theorieontwikkeling kunnen leiden (Eisenhardt, 1989; Nonthaleerak, 2008).

Toegepaste cases in deze studie

Om aan deze *case study* te beginnen was het noodzakelijk dat er eerst nagedacht werd over een bepaalde groep bedrijven die konden dienen voor deze studie. Dit is de eerste stap die Eisenhardt (1989) beschrijft (Eisenhardt, 1989). Vervolgens moeten de juiste *cases*, in dit geval bedrijven, geselecteerd worden. Dit is volgens haar de *theoretical sampling*. Voor deze studie werd gefocust op groeiende bedrijven in België. Deze groei werd bekeken over vijf jaren, namelijk de cijfers van 2012 werden vergeleken met de cijfers van 2016. Drie variabelen werden gebruikt om de groei te berekenen, namelijk de omzet, het personeelsbestand en de cashflow. Voor al deze bedrijven gelden er voorwaarden die voldaan moeten zijn. Ten eerste moet het bedrijf minstens vijf jaar oud zijn. Ten tweede moet er in 2016 minstens aan twintig werknemers een loon zijn uitgekeerd indien het gaat om grote en middelgrote bedrijven. Voor kleine bedrijven zijn tien werknemers voldoende. Het onderscheid tussen een groot, middelgroot en klein bedrijf wordt bepaald door de omzet die behaald is in 2012. De grote bedrijven behaalden een omzet van meer dan tien miljoen euro in 2012, voor de middelgrote bedrijven gold er dat jaar een omzet tussen één en tien miljoen euro en de kleine bedrijven konden een omzet of brutomarge van minder dan één miljoen euro noteren. Er wordt gekozen om te werken met groeiende bedrijven omdat we ervan uitgaan dat in deze bedrijven de motivatie hoog ligt en er veel *commitment* en *engagement* van de werk-

Tabel 1

Geselecteerde cases

Case A is een Belgisch familiebedrijf dat actief is over heel Europa. Het familiebedrijf is opgericht in 1954 en is intussen uitgegroeid tot een bedrijf met meer dan 400 werknemers in zowel het binnen- als het buitenland. In totaal zijn ze actief in vijf verschillende landen, goed voor zo een jaaromzet van om en bij de 85 miljoen euro. Door een nieuwe focus op de *core business* van het bedrijf kwam er een frisse wind in het bedrijf en kreeg het daardoor een dynamischer karakter.

Case B is een Belgisch familiebedrijf, opgericht in 1992 en telt vandaag de dag meer dan 4000 werknemers. Dit bedrijf helpt zijn meer dan 2000 klanten te overleven en te groeien in deze digitale wereld. Ondertussen zijn ze actief in 7 Europese landen en behaalden ze in 2018 een *turnover* van 510 miljoen euro, goed voor een omzetgroei van tien procent. Door de vele innovaties is het al voor het veertiende jaar op rij een groeiend bedrijf.

Case C is een Zwitserse leverancier, opgericht in 1902, met meer dan 7000 werknemers, wereldwijd verspreid over 20 distributielocaties. Ze zorgen over de hele wereld voor duurzame betrouwbaarheid van bouw- en civieltechnische projecten. Verder helpen ze wereldwijd de markt van de consumptiegoederen om een internationale impact te bereiken. Aan de hand van hun branchekennis en hun wereldwijde aanwezigheid van productielocaties ontwikkelen, produceren en leveren zij hoogwaardige precisieonderdelen die een cruciale bijdrage leveren aan het functioneren van de eindproducten.

Case D is een bedrijf dat al meer dan dertig jaar logistieke oplossingen biedt. Hun eerste activiteiten dateren al vanaf 1986. Ze hebben een netwerk en partnerschap met klanten over 7 verschillende landen in heel Europa. Samen met 250 medewerkers zorgen ze ervoor dat er 1000 logistieke bewegingen per dag in heel Europa gebeuren. Ze staan bekend voor hun uitstekende service en hun kosteneffectieve oplossingen die ze hun klanten aanbieden terwijl ze voldoen aan de hoogste normen op het gebied van veiligheid en milieubescherming. Hun turnover was in 2016 goed voor zo een 85 miljoen euro.

Case E is een bedrijf opgericht in 1982. Hun eerste winkel opende in Nederland maar amper een maand later volgde een opening in Antwerpen. Het bedrijf is een vaste waarde in hun sector en streeft daarom al 30 jaar naar een rechtvaardige prijs voor de klant. Ze zijn uitgegroeid tot een bedrijf dat op internationaal niveau al meer dan 400 filialen telt in 5 verschillende landen. Om te kunnen groeien investeren ze onder meer veel tijd en energie in het opleiden van hun verkopers. Hierdoor kan de klant altijd geadviseerd worden met voldoende kennis van zaken. Het bedrijf kende in 2017 een omzetgroei van 6%, goed voor een totale jaaromzet van 203,7 miljoen euro.

nemers gevraagd wordt om zo goed mogelijk te groeien.

Na het bekijken van deze voorwaarden zijn er vijf bedrijven uitgekomen die toepasselijk waren voor deze thesis om een uitgebreide analyse op toe te passen. Deze bedrijven vallen alle vijf onder de term van de grote bedrijven. Volgens Eisenhardt (1989) ligt het minimumaantal cases op vier voor het bouwen van een theorie (Eisenhardt, 1989).

In tabel 1 is een uitgebreide beschrijving met achtergrondinformatie terug te vinden over de toegepaste cases. Hierbij werd volledig anoniem gewerkt met respect voor de vertrouwelijkheid die hun op voorhand beloofd werd.

Dataverzameling

De methode die zal worden toegepast om de data te verzamelen zal gebeuren aan de hand van een semigestructureerd diepte-interview. Als eerste werden bij de geselecteerde bedrijven kwalitatieve diepte-interviews afgenomen zodat de leef- en denkwereld van de geïnterviewde bedrijven beter begrepen kon worden. Alvorens deze interviews af te nemen, werd er nagegaan of er per bedrijf iemand van het managementteam en iemand van het niet-managementteam bereid was de vragen te beantwoorden. De reden hiervoor was om te achterhalen of de denkwijze voor een leidinggevende anders is dan voor een niet-leidinggevende. Er wordt

Tabel 2

Overzicht data-verzameling per case

Geselecteerde cases	
Geïnterviewde respondenten	
Case A	A1: Managementlid, HR- en Riskmanager A2: Niet-managementlid, personeelsdienst
Case B	B1: Managementlid, Recruitment Manager B2: Niet-managementlid, L&D Assistant
Case C	C1: Managementlid, Site Director C2: Niet-managementlid, directiesecretaresse
Case D	D1: Managementlid, HR-manager D2: Niet-managementlid, Claims Coordinator D3: Niet-managementlid, IT System Developer
Case E	E1: Managementlid, Operationeel Verantwoordelijke E2: Niet-managementlid, Marketing Coördinator

gekozen voor dit onderscheid omdat in de literatuur blijkt dat er nog wel eens verschillen kunnen zijn omtrent de denkwijzen van managementleden vs. niet-managementleden (Lippstreu, 2017). Daarnaast werd er ook voor gezorgd dat er zowel arbeiders en bedienden aan het woord konden komen met een verschillende anciënniteit om ook op deze manier mogelijke verschillen te achterhalen. Deze opdeling bleek niet onbelangrijk aangezien op die manier opgemerkt kon worden dat er vooral verschillen waarneembaar zijn tussen verschillende functies en anciënniteit.

De diepte-interviews van kwalitatieve aard zijn semigestructureerd. Er is enkel één interview dat telefonisch werd afgenomen, de rest gebeurde *face-to-face* op een plaats die voor de geïnterviewde het beste uitkwam. In totaal werden er over vijf verschillende groeibedrijven interviews afgenomen bij elf medewerkers. Dit wil zeggen dat er in elke case twee respondenten aan het woord kwamen, in één case waren het er uitzonderlijk drie.

In iedere case kwam er bovendien iemand aan het woord die een beslissingsbevoegdheid had, met andere woorden, iemand die een managementrol op zich neemt. Zo kon achterhaald worden of zij de denkwijze van hun werknemers begrepen of dat zij toch een andere interpretatie op de motivatie binnen hun bedrijf hebben. De interviews per persoon duurde ongeveer tussen de dertig en zestig minuten. Na het afnemen van deze interviews werd het meteen herbeluisterd en handmatig uitgetypt. Op deze manier kon de data op grondige wijze onmiddellijk geanalyseerd worden. Het interviewprotocol wat gebruikt werd om de semigestructureerde interviews af te nemen, is terug te vinden in de appendix.

Data-analyse

In dit wetenschappelijk artikel wordt dus gewerkt aan de hand van een *grounded theory* wat eerder al gedefinieerd werd als een methode die de ontwikkeling van een theorie beschrijft, gebaseerd op systematische en

gelijktijdige verzamelde data die geanalyseerd dient te worden (Murphy, 2015). Verder dienen volgens Eisenhardt (1989) minimum vier en maximum tien cases bestudeerd te worden. In dit werk wordt er gewerkt aan de hand van vijf cases, wat dus een adequaat aantal is om een theorie op te baseren.

Na de analyse van de interviewdata is beslist om geen additionele interviews meer af te nemen na het elfde interview, en dus de vijfde case, omdat de theoretische verzadiging bereikt was. Dit was op te merken omdat dezelfde thema's naar boven bleven komen en er geen nieuwe informatie meer verkregen werd. Tabel 2 geeft een overzicht weer van de geïnterviewde respondenten per case. De data werd meteen geanalyseerd nadat ieder interview afgenomen werd. Dit betekent dat er na ieder afgenomen interview werd gekeken wat de meest opmerkelijke uitspraken waren. Deze werden vervolgens gebruikt om te vergelijken met voorgaande interviews en om in het achterhoofd te houden voor de volgende interviews. In deze thesis werd eerst literatuur onderzocht omtrent emotionele en rationele motivatie en om te zien wat reeds over dit onderwerp geweten is. Dit is het startpunt om eventuele opkomende theorieën te ontdekken tijdens het afnemen van interviews. Na deze afnames konden de antwoorden vergeleken worden met de bestaande literatuur, wat volgens Eisenhardt (1989) een belangrijk onderdeel is voor het ontwikkelen van een theorie (Eisenhardt, 1989).

In dit literatuuronderzoek kwam naar boven dat enkel CLC (2014) reeds onderzoek heeft gedaan omtrent het verschil tussen emotionele en rationele motivatie (CLC, 2014). Dit is de reden waarom er gekozen werd om tijdens het onderzoek en de interviews te focussen op dit onderscheid. De resultaten van het onderzoek zullen verder besproken worden in de sectie van de bevindingen. Voor de

analyse van de verkregen data werd gekozen om te werken volgens een codeersysteem. Er zijn verschillende manieren om te coderen volgens Seidel *et al.* (2013). In dit werk is besloten om de vorm van *axial coding* te gebruiken. Deze manier van coderen is gericht op het ontdekken van relaties tussen categorieën en subcategorieën (Seidel, 2013). Deze categorieën worden bepaald in de eerste stap van het coderen. Volgens Charmaz (2006) kan het coderen opgedeeld worden in drie ordes of stappen (Charmaz, 2006).

In de eerste orde wordt gezocht naar thema's waarbij letterlijke termen van de respondenten gebruikt worden. Deze eerste stap wordt de 'open codering' genoemd (Seidel, 2013; Strauss, Juliet, 1999). Deze stap dient om met een open *mindset* de data te bekijken en om eventuele bevindingen waar te nemen. Regel per regel werd de data geanalyseerd waardoor er bevindingen of andere gedachtegangen waargenomen kunnen worden waar de interviewer op voorhand niet aan had gedacht. Aan het einde van de open codering zijn er subcategorieën waarneembaar. Vervolgens wordt in de tweede orde gekeken of er subcategorieën zijn die samengenomen kunnen worden. In deze stap wordt volgens Seidel (2013) een gerichte codering toegepast (Seidel, 2013). Dit betekent dat de meest voorkomende subcategorieën uit de eerste stap gebruikt worden om overkoepelende thema's te maken. Op deze manier kunnen de vele subcategorieën op een overzichtelijke manier worden gegroepeerd en komt meer en meer structuur in de data naar boven. Na deze stap kon uiteindelijk een onderscheid gemaakt worden tussen vier centrale thema's, namelijk de cultuur van het bedrijf, appreciatie en respect, de collegiale banden en de betrokkenheid in het bedrijf. In totaal konden nog eens vier subcategorieën geanalyseerd worden. In deze

stap kan dieper worden ingegaan op de verkregen data door de opdelingen die gemaakt kunnen worden. De centrale thema's en bijhorende subcategorieën zullen besproken worden in de bevindingen van het onderzoek. Als laatste wordt in de derde orde onderzocht hoe de thema's aan elkaar hangen. Dit is ook de manier hoe de data van deze vijf cases gecodeerd werden.

In de volgende sectie gaan we dieper in op de input van de geïnterviewde respondenten die per thema besproken worden. Om de bevindingen te ondersteunen zijn de belangrijkste quotes gecategoriseerd per thema.

Bevindingen

De bedrijfscultuur is belangrijk in het kiezen voor een job

Een bedrijfscultuur is eigen aan een bedrijf dus het is daarom ook noodzakelijk dat werknemers zich kunnen vinden in de waarden die deze cultuur naar boven brengt. Zoals weergegeven in tabel 3 halen respondenten A1, C1 en E1 aan dat het voor hun noodzakelijk is om zich in deze waarden te kunnen vinden om motivatie te ondervinden. Deze waarden zijn kernwoorden waar het bedrijf voor staat en zoals respondent E1 aanhaalt is het dan ook belangrijk dat deze waarden door zowel de werknemer als de werkgever getoond worden. Zo zullen de waarden er ook voor zorgen dat samenhang naar boven komt waardoor er een band geschept kan worden. Dit is noodzakelijk aangezien de neuzen van de werknemers in dezelfde richting moeten staan en dezelfde doelen moeten nastreven. Volgens respondent B1 is dit iets wat in case B heel sterk naar boven komt en wat ervoor zorgt dat het bedrijf vooruitgang kan maken. Volgens

respondent C1 is het belangrijk dat die waarden niet enkel getoond worden aan de hand van de bedrijfsactiviteit maar is het belangrijk dat iedereen in het bedrijf er actief mee bezig is door onder andere het voorbeeld aan anderen te geven. Verder geeft respondent D2 aan dat het niet eenvoudig is om deze waarden ineens te veranderen in een bedrijf. Ze zijn eigen aan het bedrijf, de werknemers voelen zich er één mee dus het is niet evident om ineens een cultuur met andere en/of striktere waarden in te voeren. Het is wel belangrijk dat, zoals respondent D3 aanhaalt, de waarden steeds professioneel blijven. Als je je dus één voelt met de waarden, zal dit er ook voor zorgen dat je motivatie voor je job ondervindt. Een andere belangrijke bevinding van dit onderzoek is dat in alle vijf de cases de cultuur van het bedrijf gelinkt werd aan de manier van leiding geven. Ze vertelden gedetailleerd over de manier van leiding geven binnen hun bedrijf maar ook welke elementen een goede leidinggevende zeker zou moeten bevatten in hun ogen.

In het vervolg van tabel 5 zijn de meest opmerkelijke quotes over dit subthema van 'cultuur' te vinden. Zo merken we in elke case op dat de respondenten het belangrijk vinden dat een leidinggevende zich flexibel opstelt en dat flexibiliteit ook een element is die een leidinggevende terugkrijgt van zijn werknemers. Dit is een element dat heel moeilijk is om af te geven bij een mogelijk volgende job, eens je het gewoon bent om te hebben. Dit is iets wat ook respondent B1 aanhaalde:

"Flexibiliteit en autonomie zijn dingen waar ik niet zonder kan. Ik denk dat als ik heel gecontroleerd zou worden, ja zo kan ik absoluut niet werken. En ook dat flexibele, als ze tegen mij zeggen van: 'Je moet elke ochtend om x uur op uw stoel zitten en iedereen gaat

Tabel 3

De bedrijfscultuur is een belangrijk onderdeel van motivatie

Bedrijfscultuur	Case	Quotes
Werknemers vinden de waarden van een bedrijf een van de grootste <i>motivators</i> op het werk	A	"Voor mij zijn de waarden die het bedrijf nastreeft belangrijk en misschien ook wel een beetje de activiteit die ze uitoefent. Alhoewel ik mij denk ik ook goed zou voelen in een andere bedrijfstak, bijvoorbeeld elektronica of wat dan ook. Ik zou mij moeilijker kunnen bezighouden in een bedrijf dat bijvoorbeeld tabaksproducten maakt. [...] Dus bij mij is het een vorm van waarde gedreven dat mij aantrekkelijk maakt om bij een bepaald bedrijf te starten." (A1)
	B	"Onze cultuur wordt gekenmerkt door onze vaste waarden. Als ik daar zelf mijn interpretatie van moet geven, dan is het een bedrijf dat van een familiebedrijf is gegroeid. Dus je voelt zo wel die <i>heritage</i> wat positief is. Dat maakt dat die samenhang en die collegialiteit hier wel enorm hard aanwezig is. We werken in verschillende <i>businesslines</i> en je merkt dat die dat heel hard hebben met elkaar. [...] Er zijn veel jonge mensen met heel veel pit en veel energie om iets te bereiken. Ik hoor dat ook van andere <i>businesslines</i> , van jong talent en jong geweld die vooruit willen. Dat vind ik een heel positief iets aan onze cultuur. Mensen hebben ook geen schrik om 'hun handen af en toe vuil te maken', om het aan te pakken en er iets mee te doen." (B1)
	C	"De waarden en normen zijn heel belangrijk voor de cultuur van een bedrijf. Hier hebben we er vier en op zich met die vier, daar kan ik mij wel heel hard mee identificeren. Ik denk dat dat heel belangrijk is, dat je, zeker als bedrijfsleider, die waarden en normen effectief beleeft. Dus het is één ding om die op te schrijven maar om die effectief te beleven, dat is nog iets anders. Een van de normen is: 'we hebben respect voor elkaar en voor de natuur' en we leiden ook door het voorbeeld te geven. Dus ook gewoon, als ik ergens ben en er ligt iets op de grond, een stuk papier of een stuk kabel, ja ik raap dat dan ook effectief op, eerder dan daar voorbij te lopen. Ik verwacht dat iedereen dat doet, maakt niet uit wat je hier in het bedrijf doet." (C1)
	D	"Hier heerst een vrij losse cultuur en vrij losse waarden. Er zijn hier al eens mensen binnengekomen die geprobeerd hebben om wat meer striktere regels in te voeren maar dat lukte niet." (D2) "De waarden die hier heersen komen neer op het feit dat het sowieso werk voor plezier is natuurlijk maar er kan ook wel plezier worden gemaakt intussen. Ik vind dat een goede balans tussen het professionele en het familiale." (D3)
	E	"Wat ik zelf heel belangrijk vind, is dat mensen zichzelf kunnen zijn, dat ze hun eigen meningen durven en kunnen uitspreken. [...] Transparantie vind ik ook heel belangrijk. Dat zijn ook een beetje de waarden waar [naam bedrijf] voor staat: transparantie en eerlijkheid. Dat vind ik een van de belangrijkste dingen. Als je niet eerlijk bent tegen elkaar, kan je eigenlijk al niet prettig werken." (E1)

Tabel 3 (vervolg)

De bedrijfscultuur is een belangrijk onderdeel van motivatie

Bedrijfscultuur	Case	Quotes
De leiderschapsstijl van het bedrijf heeft een invloed op de motivatie	A	<p>"Mijn leidinggevende is iemand die mij veel vrijheid geeft en die nooit zegt dat hij geen tijd heeft voor mij. Dat vind ik wel heel fijn, dat die tijd voor mij maakt op elk moment van de dag." (A1)</p> <p>"Ik krijg hier wel de voldoende ondersteuning die nodig is om mijn werk te doen. Ik vind de productieassistenten hier, de ploegbazen, dat die echt wel de vrijheid geven en rekening houden met welke manier het beste werkt hoe iedereen het fijn vindt om te werken." (A2)</p>
	B	<p>"Er is veel sturing van de leidinggevende. In nieuwe taken heb je liever dat je eerst goed geholpen, ondersteund en gestuurd wordt zodat het een beetje duidelijk is van 'ok, wat wordt er hier van mij verwacht' maar hoe meer het project vordert, dan is het wel leuk dat je meer zowat gewoon geleid wordt eigenlijk. En dat gebeurt hier ook wel echt." (B2)</p>
	C	<p>"We merken wel dat we van een directieve leiderschapsstijl naar een coachende leiderschapsstijl evolueren juist omdat we gedreven worden door collectieve feedback. Als coach moet je collectieve feedback op de juiste manier kunnen geven en moet je ook openstaan voor deze feedback, dat is minstens even belangrijk. Zo kan je eigenlijk alleen als team groeien en dat is voor mij eigenlijk de grootste motivator voor een team, of de grootste katalysator." (C1)</p> <p>"Ik vind het echt belangrijk dat als er iets jou frustreert, dat je op een rustige manier ergens terecht kan. De leiderschapsstijl is hier heel open en toegankelijk en dat is iets wat ik wel echt nodig heb." (C2)</p>
	D	<p>"De leiderschapsstijl is misschien iets te los hier. Soms denk ik dat de CEO wel wat meer aanwezig zou mogen zijn. Als iemand met een probleem aankomt, en het is niet iemand die vaak een probleem heeft, luister er dan ook naar en doe er wat mee." (D2)</p> <p>"Ik kan mij geen betere directe leidinggevende voorstellen. Flexibiliteit werkt in twee richtingen. We werken af en toe eens wat langer maar als er dan eens iets is waardoor je even vroeger naar huis moet, dan is dat allemaal geen probleem. Als het werk dan ook gedaan wordt en zolang ze tevreden zijn, is dat allemaal goed." (D3)</p>
	E	<p>"Eigenlijk zie je bijna precies niet dat dat managers zijn om het zo te zeggen. Bij ons op de afdeling gaat het er echt heel <i>casual</i> aan toe. Je voelt totaal niet dat er echt een rang tussen zit. Als er iets zou zijn, kan ik altijd wel langsgaan. Dat is ook wel heel belangrijk, en ook het gevoel van feedback te krijgen." (E2)</p>

hier om klokslag x naar buiten', dan kan ik dat absoluut niet." (B1)

Zo vertelde ook respondent D3 Voor respondent D2 is het ook meteen duidelijk wanneer het er net iets te los aan toe gaat in het bedrijf. Daarom is het belangrijk dat er een

Tabel 4

Crucialiteit van collegiale banden

Case	Quotes
D	<p>"De band tussen de collega's is een heel cruciale factor. Wij proberen onze teams wel zo samen te stellen dat we een gezonde mix hebben en dat ieder zijn karaktertrek ook een plus is in het team zodat wat de ene niet heeft, dat de andere dat wel heeft en dat die dat ook gaat toepassen. Wat mij bij collega's enorm demotiveert is als niet iedereen even snel gaat of dat ze blijven hangen. Ik merk dat ook op zo een dag dat ik dan ook moe naar huis ga door mensen te moeten overtuigen van: 'ja, dit is goed, dit moeten we doen'. Dat kost mij negatieve energie. Het demotiveert mij enorm als mensen niet meewillen. We zitten in een snelgroeiend bedrijf. Alles verandert heel snel dus er wordt ook verwacht van ons dat wij heel flexibel zijn. [...] Mijn gevoel zegt wel dat iedereen er hier voor gaat, voor <i>one team one goal</i>, en dat we allemaal gaan voor dat resultaat." (D1)</p> <p>"In ons team is het zo dat we elkaar aanvullen. Wat de ene minder heeft, heeft de andere dan weer meer en dat werkt eigenlijk heel goed op elkaar in. We proberen ook een beetje te kijken dat we afwisselen met de dingen die we thuis moeten doen. [...] Ik denk sowieso als het werk altijd hetzelfde zou zijn of als er tussen de collega's een minder goede band zou zijn, dan zou het werken wel moeilijker zijn. Dat is ook niet alles en je moet ook niet continu die band ervaren natuurlijk. Het ligt eraan hoe nauw je moet samenwerken. Maar als dat dan dagelijks zou botsen, dan denk ik ook wel dat het moeilijker zou zijn om erg gemotiveerd te komen werken." (D3)</p>
E	<p>"Als je positieve collega's rond je heen hebt, dan werkt dat veel motiverender dan wanneer je mensen rond je heen hebt die altijd lopen te klagen. Ik zit dan in een gelukkige omstandigheid om redelijk mijn eigen mensen rondom mij te kiezen maar als je dat niet hebt, dan ben je afhankelijk van keuzes die anderen maken en dan kan dat wel eens lastig zijn. In een winkelteam kom je soms te staan met mensen die je niet uitgekozen hebt. Als er dan één of twee mensen anders in het bedrijf staan dan jij, dan kan dat wel een demotivatie zijn." (E1)</p> <p>"Demotivatie heb ik zelf nog nooit ondervonden maar ik denk dat als je geen goede band hebt met je collega's, dat je dan wel snel die demotivatie zal ondervinden. Als je voelt dat het echt een marteling begint te worden om naar het werk te gaan, dan is dat een 'nee' voor mij. Ik denk dat als je merkt dat je niet aanvaard wordt door de collega's en door je team, dat je dan snel iets anders gaat zoeken." (E2)</p>

evenwicht gezocht wordt tussen het zakelijke en het familiale, iets wat respondent D2 reeds aanhaalde bij het bespreken van de bedrijfswaarden.

Respondent C1, zelf leider van een team, geeft aan dat ze het zelf belangrijk vindt om vrijheid te ondervinden en dit dus ook in aan haar teamleden toelaat. Concreet licht ze toe dat er knopen doorgehakt moeten worden die niet anders kunnen en die altijd wel voor en tegenstanders zullen opleveren. Het is belangrijk om daarin een goede leidinggevende te zijn en niet altijd de 'leuke collega waar je mopjes mee kan maken'.

Gelinkt aan de manier van leiding geven, komt ook de functie van 'vertrouwenspersoon' naar boven. Daar het voor iedereen persoonlijk is dat het belangrijk is een vertrouwenspersoon te kunnen hebben in het bedrijf, geeft respondent A2 aan dat dit ook een eigenschap is die afhankelijk is van de leidinggevende zelf:

"Dat is eigenlijk een band die hij zelf ook een beetje aangelegd heeft. Hij zegt ook van: 'ge kunt bij mij terecht' maar je voelt dat ook echt dat je bij hem terecht kan. Ik vind dat wel belangrijk dat ik dat kan. Vóór hem hadden wij

niemand, enkel de directeur, maar daar kon je niet terecht, of ja ik toch niet.” (A2)

Voor case E ligt deze situatie anders. Daar respondent E1 het belangrijk vindt dat iedereen in het bedrijf zichzelf kan zijn en dat iedereen zijn eigen mening kan en durft uitspreken, blijft hij toch eerder zakelijk ten opzichte van de functie van vertrouwenspersoon:

“Als leidinggevende is het belangrijk om een vertrouwenspersoon te zijn tot op zekere hoogte. Ik denk niet dat je altijd een vertrouwenspersoon kan zijn omdat dat gewoon simpelweg niet kan. Kijk, iedere werknemer – ik ben uiteindelijk ook een werknemer – heeft bepaalde punten waar die anders over denkt of waar die het misschien niet mee eens is. Dan kan je het best een keer benoemen maar het heeft geen zin om het continu te blijven benoemen. (...) Het is wel belangrijk dat het voldoende en goed aangehaald wordt als er persoonlijke problemen zijn of als iemand zich niet goed voelt in het team omdat dat uiteindelijk invloed heeft op de werksfeer en op de prestaties.” (E1)

Hoewel in elke case dit element aangehaald wordt als een noodzakelijke eigenschap van de leidinggevende zelf, wordt er ook gekeken naar de functie van collega's in vertrouwensvolle situaties. Zo is respondent B1 van mening dat niet noodzakelijk een leidinggevende deze vertrouwenspersoon moet zijn maar dat het wel belangrijk is dat er zo iemand in het bedrijf aanwezig is:

“Ik vind niet dat je een vertrouwenspersoon móet zijn als manager of als leidinggevende. Ik denk dat er een heel grote kracht ligt in collega's. Het klinkt misschien raar wat ik nu ga zeggen maar ik wil ook niet altijd de leuke

collega zijn van mijn team. (...) Ik ga soms een rol moeten innemen waar ik beslissingen moet nemen die niet leuk zijn maar wel in het grotere geheel passen. Dat is mijn rol. Vind ik dat ze bij mij terecht kunnen? Ja. Maar als zij zeggen dat ze daar geen nood aan hebben, dan hoeft dat ook niet.” (B1)

Deze uitspraak leidt ons dan ook automatisch naar het tweede grote thema van de bevindingen, namelijk de collegiale banden. Quotes over dit thema zijn terug te vinden in tabel 4.

Collegiale banden zijn cruciaal in het behoud van motivatie op het werk

Naast de houding ten opzichte van een leidinggevende als vertrouwenspersoon, wordt in de bevindingen van deze studie ook onthuld dat er een grote kracht ligt bij collega's. Concreet deelden respondenten D1, D3, E1 en E2 mee dat het belangrijk is om de positiviteit van anderen te kunnen ervaren omdat dit de manier is om het snelste vooruit te gaan als team. Het is zelfs een cruciaal iets om te beslissen of je al dan niet in het bedrijf wilt blijven. In case D kwam heel duidelijk naar voren dat een team best samengesteld kan worden zodat ieder teamlid complementaire eigenschappen ten opzichte van elkaar bezit. Dit is ook een standpunt dat respondent A1 ondersteunt:

“Ik zou het als een rijkdom beschouwen dat collega's verschillende standpunten innemen. Het is een rijkdom dat er verschillende visies zijn die ook allemaal meegenomen worden. Maar het is inderdaad wel zo dat als er een bepaalde richting wordt uitgegaan, dat iedereen dan meekijkt en meedenkt. Het kan wel degelijk demotiverend werken als niet alle neuzen in dezelfde richting staan.” (A1)

Hetzelfde geldt voor respondent C1, waarbij 'groepsgevoel' een rode draad was doorheen het interview:

"Persoonlijk voor mij moet een bedrijf een groepsgevoel hebben als een van de belangrijke elementen die de cultuur bepalen. Wij zien elkaar hier in het bedrijf meer dan onze eigen partner. Dus ik verwacht ook wel dat er een groepsgevoel is, zonder dat groepsgevoel kunnen wij als bedrijf zelfs niet fungeren." (C1)

Dit standpunt ten opzichte van collega's is natuurlijk een persoonlijk standpunt en is afhankelijk per functie die je uitoefent. Wel wordt er opgemerkt dat in elke case actie wordt ondernomen om de banden tussen de collega's zo optimaal mogelijk te houden, door bijvoorbeeld het organiseren van teamtentjes en team events, het organiseren van Dwars door Hasselt etc... Ook is dit voor iedereen weer een persoonlijke kwestie om hier actief aan deel te nemen, zo haalden ook respondent D2 en D3 aan. Voor hun was het dan ook geen verplicht element waar in het bedrijf actief aan gewerkt moet worden:

"Er wordt heel veel georganiseerd rond *teambuildings*. Of dat allemaal zo goed lukt, dat is punt twee natuurlijk. (...) Persoonlijk vind ik het soms een beetje overdreven maar dat is echt persoonlijk. Je bent ook niet verplicht om daarin mee te stappen. (...) Er zijn altijd wel mensen die overal aan meedoen en je hebt altijd mensen die selectief zijn op dat gebied." (D2)

"Er wordt af en toe eens samen geluncht en daar worden dan zowel werkgerelateerde dingen als persoonlijke kwesties besproken. Dat mag maar voor mij is het eigenlijk niet per sé nodig. Voor sommige collega's is dat wel." (D3)

Over het algemeen is op te merken dat de meningen in een bedrijf altijd verdeeld zijn over deze activiteiten en dat het vrijblijvend is om hier aan deel te nemen. Een belangrijk punt dat over dit onderwerp in elke case werd meegegeven is dat het vaak dezelfde mensen zijn die eraan deelnemen. Als het een toegevoegde waarde heeft voor de persoon zelf, is op te merken dat er zeker en vast positief op wordt gereageerd. Er dient verder niet altijd iets buiten het bedrijf georganiseerd te worden om de banden op de werkvloer te versterken. Zo geeft ook respondent C1 aan dat er ook activiteiten georganiseerd kunnen worden die gerelateerd zijn aan de bedrijfsactiviteit:

"Wij organiseren als bedrijf regelmatig events. Dus wij stimuleren onze mensen om gezonder te leven. We hebben bijvoorbeeld ook sessies gedaan rond slaap. Dus alle 750 mensen die hier werken kregen een cursus rond: 'hoe kan ik goed slapen?'. " (C1)

Hoewel de meningen over dit onderwerp verdeeld zijn, komt er in geen enkele case naar boven dat er een "wij vs. zij" standpunt is. Er staat altijd een klein budget van het bedrijf tegenover en iedereen wordt meegevraagd. Kleine groepjes onderling regelen dit nooit zonder medeweten van de rest, wat ook een zeer belangrijk punt is om het vertrouwen in de collega's te behouden.

Appreciatie en respect zijn belangrijke emotionele motivatoren om zich goed te voelen

Een aantal uitspraken over appreciatie en respect komen naar boven wanneer het gaat over demotivatie op het werk. Dit is namelijk een van de redenen waarom meerdere respondenten van werk zijn veranderd. Eens respondent B1 doorhad dat het allemaal

Tabel 5

Standpunten ten opzichte van appreciatie en respect

Case	Quotes
A	<p>"Als ik een demotiverende factor zou moeten geven, is dat voor mij een binnenkopper maar dat is het gebrek aan appreciatie voor de dingen die écht goed zijn en die niet noodzakelijk cijfermatig zijn. Sommige zaken moeten in cijfers worden omgezet maar als alleen maar daar naar gekeken wordt en niet naar het ruimere plaatje en het verhaal erachter of de kwaliteit die je soms oplevert die niet meetbaar is, dan heb ik voor mezelf besloten dat ik er meteen de brui aan zou geven. Ik moet wel zeggen dat ik dat in mijn vorige job gevoeld heb. [...] Of je nu een goede werknemer was of een slechte werknemer, dat maakte eigenlijk bijna niet uit, er was maar één ding belangrijk: cijfers, omzet. Maar het verhaal erachter of wat iemand concreet betekent in een organisatie en dat niet meetbaar was, daar werd geen rekening mee gehouden." (A1)</p> <p>"Ik heb nooit mijn voeten eraan geveegd zoals anderen dat wel doen. Het is heel vervelend dat als je aan het werken bent en de bel gaat om vier uur, dat iedereen dan zoiets heeft van: 'voila, het is vier uur. Ik stop'. Dus ik heb wel altijd goed gewerkt maar als je dan appreciatie en vertrouwen hebt en krijgt van je meerdere, dan heb je iets van: 'dit kan ik, maar dít kan ik ook nog'. Je merkt dan dat je meer kan doen dan wat van jou verwacht wordt." (A2)</p>
B	<p>"Het gebrek aan appreciatie is ook deels een reden waarom ik bij mijn vorige werkgever ben vertrokken. Ik was daar ergens in een comfortzone beland waar de uitdaging net iets minder was. Of mensen hadden zoiets van: 'Ah [naam B1] zal dat wel doen' of '[Naam B1] zal dat wel oplossen'. Daar stond niet altijd die erkenning meer tegenover, dat was meer heel normaal dat ik dat allemaal deed. Dus ja, dat maakt ook wel dat je daar gedemotiveerd door gaat worden. Respect is belangrijk maar uiteindelijk gaan mensen nog altijd werken voor hun loon natuurlijk." (B1)</p>
D	<p>"Luister, het kan natuurlijk altijd ergens beter en het gras is altijd groener ergens anders. Of het daarom ook wel zo geweldig is, dat is punt twee. Dan komt eigenlijk daarnaast het emotionele: de vrijheid hier, je hebt vertrouwen, er is onderling vertrouwen ook, het respect wat ze voor jou hebben en kunnen hebben... Dat speelt allemaal mee en dat is wat ik ook zeg hé. Dan ineens ben je dertig jaar later en denk je 'amai, ik zit nog altijd bij dezelfde'. [...] Het is ook belangrijk dat je tijd kan maken voor je persoonlijk leven. Je hebt je collega's, een fijne omgeving, een leuke kantooromgeving, fatsoenlijke faciliteiten... Dat speelt zeker allemaal mee. Want van het moment dat daar iets aan gaat schorten, als je bijvoorbeeld elke dag tussen mensen zit met hun lip tot op de grond, dan word je zelf ook depressief. Laat het zijn dan hé, ga ergens anders. Dan ga je vanzelf. Ook al heb je een schoon loon denk ik dat dat nog altijd de doorslag geeft. Je zit hier tot slotte acht uur per dag, dat is langer dan bij je eigen thuis in principe." (D2)</p>

normaal begon te worden dat zij de problemen moest oplossen, besloot ze dan ook snel om uit te kijken naar iets anders. In tabel 5 is haar letterlijke verklaring hierover terug te vinden. Respect is niet iets wat je enkel kan krijgen van andere werknemers in het bedrijf maar ook iets wat je kan doortrekken naar de rest van het bedrijf, zo haalde respondent B2 aan:

"Het voordeel van de appreciatie en het vertrouwen is dat je snel iets kan doortrekken.

Dus je hebt een idee en bijvoorbeeld binnen de overheidssector kan dat jaren duren eer dat iets doorkomt. Hier kan alles heel snel gaan wat ik eigenlijk wel heel leuk vindt. Ondanks die harde cultuur is [naam bedrijf] ook een familiebedrijf. Je merkt ook wel dat hier heel veel respect is voor elkaar en ook voor jezelf, voor jouw functie, jouw job... en dat is ook wel leuk." (B2)

Door de appreciatie die doorgetrokken kan worden, is er ook sneller resultaat van het werk en van de beslissingen zichtbaar wat – zo geeft respondent B2 verder aan – zorgt voor meer enthousiasme en motivatie. Er zijn natuurlijk doelstellingen aan verbonden maar het is belangrijk dat niet voor elk detail toestemming gevraagd moet worden bij iemand. Zo een vertrouwen krijg je natuurlijk niet vanaf dag één en daar moet zeker in gecoacht worden. Die appreciatie voor wie je bent, moet er wel zijn volgens respondent E2. Voor haar was dat een reden om voor case E te kiezen toen ze ging solliciteren voor haar eerste job. Met dit element hielden respondenten D1 en D2 aanvankelijk minder rekening toen ze voor case D gingen werken. Een reden hiervoor is de anciënniteit van de respondenten. Vroeger werd er als bedrijf voor een werknemer gekozen, vandaag kiest de werknemer voor het bedrijf. Dat is waarom die appreciatie meer en meer de bovenhand neemt, zo gaf ook respondent D1 aan.

Het loon daarentegen was voor respondent E2 een element waar ze moeilijk een standpunt voor kon innemen aangezien het haar eerste job was. Bijgevolg was dit minder belangrijk voor haar om ergens te mogen beginnen. Maar dat geldt niet enkel voor schoolverlaters. Ook respondent A2 gaf aan dat hij na ervaring pas had geleerd hoe onbelangrijk het loon eigenlijk is:

“Voor mij persoonlijk zijn collega’s en werksfeer belangrijke elementen die ik zoek in een job. Ik merk dat als je niet met je collega’s overweg kan, dan mag het loon zo goed zijn als je wilt maar als je dan tegen je zin moet komen werken, dan stopt het.” (A2)

Zo laat ook respondent B1 blijken wanneer ze laat merken dat respect belangrijk is “maar mensen gaan altijd nog werken voor

hun loon uiteraard”. Ze is van mening dat als je gelukkig bent op het pakket dat je hebt, dat het loon dan een secundaire factor begint te spelen. Volgens haar is de belangrijkste *motivator* dat je gelukkig bent in je job en door de mensen rondom jou. Als je dat niet hebt, en je hebt een slecht loon dan is zij niet van mening dat mensen nog gemotiveerd zullen blijven. Toch is loon een factor die niet links gelegd mag worden.

In combinatie met het nodige respect haalt respondent A2 aan dat zijn doorgroeimogelijkheden hier ook een grote rol in speelden. Voor hem zijn deze mogelijkheden het gevolg van het vertrouwen en de appreciatie die hij iedere keer kon opmerken om een stapje hoger te mogen gaan. Respondent D2 deelt deze mening maar geeft ook aan dat het vooral een persoonlijke kwestie is:

“Het ligt ook veel aan je persoon zelf en hoe je je opstelt. Als je weet van aanpakken, dan zal je sneller merken dat je in dingen kan doorgroeien of je geeft het gemakkelijker zelf misschien aan. Ik heb wel veel kansen hier gekregen. Ik zou ook wel zeggen dat als dat niet zo geweest was, dan was ik ook weggeweest.” (D2)

Ook respondent D3 liet merken dat als er geen doorgroeimogelijkheden voor ogen zijn, dat hij al snel in een sleur terecht zou komen wat voor hem demotiverend zou werken. In case B is dit iets waar ze actief op deze doorgroeimogelijkheden inspelen. Er is altijd een weg naar boven en waar men eigenlijk zelf kan beslissen hoe ver men wil gaan in de functie. Er kan gekozen worden om dieper te gaan maar er is ook een mogelijkheid om te verbreden, verbeteren of om zelfs echt te veranderen. Volgens de respondenten van case B is dit een grote troef van het bedrijf.

Tabel 6

Impact van betrokkenheid op de werkmotivatie

Betrokkenheid	Case	Quotes
wordt bepaald door een zekere mate van beslissingsbevoegdheid voor de werknemers	C	"Als je kijkt naar veranderingsgerichtheid, dan zijn er altijd een aantal <i>initiators</i> , dan heb je nog een aantal ambassadeurs, dan zijn er volgers en dan is er een groep die pertinent niet wilt veranderen. Dat zijn heel gevaarlijke mensen want die gaan dwarsliggen. Die gaan effectief de verandering vertragen en dat zijn eigenlijk wolven in schaapsvacht. Die zullen jou in jouw gezicht wel zeggen van: 'ja we doen mee', maar uiteindelijk werken ze achter de schermen heel erg tegen. Bij mij persoonlijk trekt dat mijn motivatie enorm naar beneden." (C1)
	D	"Bij de laatste verandering hebben we wel betrokkenheid gevraagd en dat is omdat we bij de verandering die we daarvoor hebben gedaan dat niet hadden gevraagd en dat is echt héél slecht tegengevallen. Wij hadden zoiets als bedrijf van: 'dit zijn de lijnen en dat willen we doen' en zo hadden we het dan ook uitgetekend en gepresenteerd. Maar dat was dus volledig fout want we hadden die teamleden daar niet bij betrokken. [...] Als ze betrokken worden komen ze zelfs zelf met ideeën af. Dat zijn dan ideeën die wij niet hebben omdat we niet weten hoe het eraan toegaat bij hun." (D1)
	E	"Ik vind dat wel belangrijk dat ze onze mening vragen bij een verandering of het zou in ieder geval wel aangenamer zijn moesten ze dat doen, ja. Dat we zelf ook de kans krijgen om het een beetje bespreken en dat dat zo ook wel beter zal gaan uiteindelijk. Dan voel je je ook meer deel van het team dan wanneer ze het gewoon communiceren. Allez, dan houden ze ook gewoon rekening met wat je wilt. Jij moet tenslotte ermee gaan werken." (E2)

Verder kan respect ook gelinkt worden aan de mogelijkheid om zichzelf als persoon te ontwikkelen in het bedrijf. Het geeft vertrouwen en een blijk van appreciatie wanneer je deze mogelijkheid hebt, zo geeft ook respondent A2 aan:

"Mijn leidinggevende en de directeur hadden voorgesteld dat ik een opleiding rond vertrouwenscoach zou volgen, ook al ben ik daar nu totaal nog niet mee bezig. Dat is ook wel een soort van persoonlijke ontwikkeling. Daar zullen dan heel wat competenties bij komen kijken waarvan ik waarschijnlijk nu nog niet weet dat ik ze enigszins heb maar waarin ik mij kan ontplooiën. Dat geeft inderdaad wel vertrouwen als ze je dat vragen." (A2)

Bij de mogelijkheid van deze persoonlijke ontwikkeling is het dan wel de bedoeling dat dit ook een meerwaarde heeft voor de job die uitgeoefend dient te worden. Respondent B1 vertelde dat het belangrijk is dat er een *added value* ontstaat voor de persoon in kwestie:

"Iedereen van mijn team is anders, staat anders in zijn carrière soms ook, heeft een andere persoonlijkheid dus we gaan nog extra kijken van: 'wat heb jij nodig voor die *next step*?' of 'wat heb jij nodig om te kunnen groeien en hoe kunnen we dat dan eigenlijk tewerkstellingen.' We hebben een concreet voorbeeld zelfs. We hebben iemand in mijn team, dat is een *recruiter*, maar die wou heel graag een master gaan bijdoen in bedrijfskunde. Je zou eigenlijk zeggen dat het

Tabel 6 (vervolg)

Impact van betrokkenheid op de werkmotivatie

Betrokkenheid	Case	Quotes
wordt vergroot door transparant te werk te gaan	A	"Transparantie is heel belangrijk, dat iedereen weet waar hij aan toe is en dat er ook gemakkelijke kanalen zijn om bepaalde verzuchtingen die hier bestaan, om die mee te geven aan de mensen die daar beslissingen over moeten nemen. [...] Ik heb wel het gevoel dat wij hier, alle... onze personeelsdienst is heel laagdrempelig. [...] Dus transparantie en dichtbij de mensen staan waar het over gaat is heel belangrijk, die hier iedere dag keihard werken om een mooi product te maken." (A1)
	B	"Transparantie vind ik heel belangrijk maar ik begrijp ook dat er op bepaalde dingen een bepaalde confidentialiteit nodig is. Dat vind ik des te belangrijker ook. Ik denk dat bepaalde zaken achter gesloten deuren behandeld moeten worden en ook achter die deuren blijven maar ik denk dat als het een impact heeft op het grotere bedrijf of als het gaat over grotere populaties mensen, dan vind ik wel dat er heel transparant en open gecommuniceerd moet worden." (B1) "Ik denk dat communicatie een heel belangrijke factor hierin is om ook de beslissingen die inderdaad op een hoger niveau genomen worden, om die ook goed te laten doorkomen bij het team zodat die ook op de hoogte zijn eigenlijk. Allez, dat vind ik wel belangrijk dat je ook weet waarom je iets doet en dat je niet altijd uit de lucht valt van: 'ah is die beslissing genomen'. Dat zou dan ook wel." (B2)
	E	"Wij als de marketingafdeling moeten ook wel op het intranet berichten plaatsen dus eigenlijk ben je op die manier wel veel bezig om aan anderen de juiste communicatie door te geven. Maar we krijgen sowieso, daarbuiten, ook wel veel mails binnen, ook van andere afdelingen en departementen. Als het niet té veel wordt, dan is het nog wel ok vind ik. Dus het is vooral belangrijk dat ik de informatie krijg die nuttig is voor mezelf. [...] Er is natuurlijk ook intranet voor als er extreem transparant gewerkt zou worden. (E2)

totaal niks te maken heeft met haar job hier maar die heeft dat wel op zo'n manier gebracht waar de *added value* zou liggen door die opleiding te gaan doen en dan hebben wij ook besloten om haar volledig financieel te gaan ondersteunen om die opleiding te kunnen volgen." (B1)

De investering in deze emotionele intelligentie kan zo breed mogelijk gaan. Dit geldt niet enkel voor de leiders maar ook voor experts, mensen op de *floor*... Alle investeringen rond leiderschap en emotionele intelligentie is automatisch een investering in het bedrijf, zo

zegt respondent C1. Hierdoor zorgt *case C* als bedrijf dat zij hun mensen kunnen houden en ze hun *turn-over* van mensen klein proberen te houden. Dat is een intrinsieke motivator.

Betrokkenheid in het bedrijf en bij veranderingen zorgt voor een eigen stem

Naast de positieve houding ten opzichte van doorgroeimogelijkheden en persoonlijke ontwikkeling in de job, geven de bevindingen van deze studie ook weer dat een werknemer met een niet-managementrol het belangrijk vindt dat ook hij of zij een stem kan

laten horen in het bedrijf en mee mag beslissen over bepaalde veranderingen. Dit is niet altijd een even gemakkelijke kwestie aangezien hier ook strubbelingen over kunnen ontstaan. Deze negatieve houding gaat niet per sé over de verandering zelf maar ook over de tijd die het zal innemen om die verandering onder de knie te krijgen. Dat is ook wat respondent C2 opmerkte:

“We hebben nu al jarenlang hetzelfde programma maar daar gaan we binnenkort verandering in maken. (...) Er is zeker van bij de start genoeg input gevraagd maar natuurlijk is het dan heel moeilijk om in al die wensen een gemeenschappelijke factor te vinden. Af en toe zijn er dingen waar niet iedereen zijn wenen in kan hebben zoals hij het graag zou willen. Hoe lager je naar de vloer gaat, hoe meer weerstand er is. (...) In het begin had ik dat ook. Al zijn het geen grote veranderingen, het kost in het begin weer wat meer tijd die je op dat moment misschien niet hebt. Het is een kwestie van stapjes te blijven zetten want anders kan je na een paar jaar gewoon niet meer mee. Je moet mee evolueren eigenlijk hé.” (C2)

Respondent D1 voegt hieraan toe dat ze al opgemerkt heeft dat verandering heel langzaam gaat. Met veranderingen zijn managementteams soms al een half jaar bezig. Wanneer deze verandering dan niet doorgevoerd kan worden zoals het managementteam het wil, kan dit frustraties opleveren. Dit toont respondent D1 aan door te wijzen op een vroegere verandering waarbij ze niemand hadden betrokken en een *top-down* communicatie hadden toegepast. Deze uitspraken zijn terug te vinden in tabel 6. Door dit voorval hebben ze gemerkt dat deze manier van communiceren niet meer werkt vandaag de dag en dat het belangrijk is om zoveel mogelijk

betrokkenheid te vragen. Het gevolg hiervan is dat werknemers zelf met ideeën afkomen die het management niet heeft omdat zij niet altijd weten hoe het werkt.

Respondent C1 wijst ook op de noodzakelijke betrokkenheid in een bedrijf maar voegt eraan toe dat het nodig is dat het management de verandering kadert:

“Als we het niet zouden kaderen, zou dat niet lukken. Wat ik altijd zeg is dat ik altijd zoveel mogelijk verantwoordelijkheid bij de mensen wil leggen om mee die verandering te mediëren, maar wel binnen een bepaald kader. Dus, die ‘piketten’ uitzetten, moet door de directie gebeuren. De verantwoordelijkheid uitdelen binnen die piketten moet ook door de directie gebeuren. Maar als de directie alles moet doen, dan gebeurt er niets. Dus we moeten sowieso heel veel verantwoordelijkheid geven aan onze mensen. Maar die mensen krijgen geen *carte blanche*. Die krijgen *carte blanche* binnen een bepaald kader.” (C1)

Verder is op te merken dat niet elke verandering betrokkenheid vraagt. Zo geeft respondent B1 aan het belangrijk te vinden dat mensen nauw betrokken worden maar dat het er wel vanaf hangt voor wat er een stem wordt gevraagd bij de werknemers. Respondent E1 kan zich hierin vinden en voegt hier nog aan toe dat weerstand bij verandering ook vaak te maken heeft met angst voor nieuwe werkwijzen:

“Als er eenmaal een keuze wordt gemaakt om naar een ander softwarepakket over te stappen dan zal die beslissing genomen worden en daarna worden die mensen meegenomen om ze te trainen en op te leiden. In de voorfase zullen er ongetwijfeld wel bedenkingen zijn maar dat soort keuze maak je hoofdzakelijk als er een nood is vanuit het bedrijf. (...) Vaak is

dat dan meer angst voor wat ze niet kunnen.”
(E1)

Respondent B2 laat bij dit *topic* weten dat de beslissingen op organisatieniveau meestal van boven naar beneden wordt gecommuniceerd maar voegt hier nog aan toe dat het een kwestie is van de juiste communicatie toe te passen in deze omstandigheden. De transparantie die zij hiermee bedoelt, wordt in elke *case* aangehaald als een zeer belangrijk element van motivatie. Het vervolg van tabel 6 vat enkele uitspraken hierover samen. Hier aan toe te voegen is dat verschillende respondenten van mening zijn dat deze transparantie persoonsgebonden is. Het is belangrijk dat er goed gecommuniceerd wordt in het bedrijf maar respondent D2 voegt zei hier het volgende over:

“Ik heb altijd aangegeven aan mijn directe baas van: ‘kom niet na een half jaar langs voor een functioneringsgesprek voor iets wat nu niet goed is’. Ik wil dat ze mij dat op het moment zelf zeggen want dat heeft geen toegevoegde waarde om dat pas over een half jaar te komen zeggen. Voor de rest, wat in managementteams besproken wordt, wordt altijd in korte samenvattingen gecommuniceerd naar de mensen. Natuurlijk, je hebt altijd *high-level* dingen die ook geen toegevoegde waarde hebben om naar iedereen te communiceren.” (D2)

Case D zorgt er dan ook voor dat er voldoende communicatiemeetings gepland worden waar de werknemers dan volledig geïnformeerd worden. Op zo een meeting bespreekt de CEO van het bedrijf over hoe ze het als bedrijf aan het doen zijn. Ook qua motivatie is dat een interessant gegeven om mee te zijn met alles wat er reilt en zeilt en wat er mogelijks gaat veranderen. Zelfs de moeilijke dingen worden

verteld over de moeilijke periodes die het bedrijf heeft meegemaakt.

Case A pakt dit op een andere manier aan. Ook respondenten A1 en A2 geven mee dat transparantie een zeer belangrijk gegeven is om motivatie te ondervinden. Zo hebben zij hun personeelsdienst gevestigd midden in de productiehal zodat iedereen daar gewoon zo kan binnenkomen en standaard zijn verzuchtingen of zijn vragen kenbaar kan maken. In de ogen van respondent C1 is dit niet hetzelfde als eerlijk zijn:

“Er is een verschil tussen transparantie en eerlijkheid. Ik vind dat wij als bedrijf transparant moeten zijn, dat is het. Veel belangrijker dan eerlijkheid zelfs. Eerlijkheid is subjectief. Wat voor mij een waarheid is, is voor een ander niet als waarheid. Transparantie is van: ‘we delen de feiten’, ook al hebben we die nog niet bevestigd gekregen. Ook al hebben we er nog geen eerlijk antwoord op gekregen, toch delen we wel de feiten doorheen de keten op een transparante en fatsoenlijke manier.” (C1)

In *case A* hebben ze bovendien in 2017 een motivatieproject gehad onder de arbeiders van het bedrijf. Per hal moesten er drie werkpunten opgeschreven worden waar het bedrijf iets aan kon doen, dus het loon mocht daar niet opstaan. In een van de hallen waren ze van mening dat de communicatie niet goed was. Zij kregen dan de mogelijkheid om hier zelf iets aan te doen en werkten zo een communicatiebord uit. Daar worden iedere week de mededelingen opgeschreven. Dit project werd zo positief onthaald dat nu elke hal ondertussen zo een communicatiebord heeft ophangen. Dat is een voorbeeld van een project waar zowel de betrokkenheid van de werknemers gevraagd wordt, als de

mogelijkheid om zo transparant te zijn als nodig was.

Discussie

Deze masterproef handelt over het onderscheid tussen emotionele en rationele motivatie. We hebben deze onderzoeksvraag besproken en voorafgaand onderzoek in de literatuur verricht. Deze huidige literatuur deelt ons mee dat er verschillende soorten en vormen van motivatie bestaan (Baumruk, 2004; Pi Wen Looi, 2004; Richman, 2006; Saks, 2006) en dat het vanuit verschillende perspectieven bekeken kan worden (Deci, 2008; Ryan, 2000). Harter *et al.* (2002) beargumenteert dat de inzet en betrokkenheid van werknemers belangrijk is voor 'betekenisvolle bedrijfsresultaten en prestaties in menig organisaties' (Harter, 2002). Daarnaast bestaan er meerdere elementen die een invloed hebben op de werkmotivatie (Saks, 2006). Hier bouwt de literatuur verder op door een onderscheid te maken tussen emotionele en rationele motivatie, waarbij CLC (2014) reeds een onderzoek over deed. Zij stellen voor dat de kenmerken van werkmotivatie verdeeld kunnen worden over deze twee soorten. Meer bepaald toont deze studie aan dat er een grote waarde ligt in het bouwen van kwaliteitsvolle relaties tussen werknemer en werkgever. Ook Shu (2015) onderzocht de impact van de leiderschapsstijl op de motivatie van de werknemers (Shu, 2015) en dus op deze kwaliteitsvolle relatie. Deze academici hebben een grote bijdrage geleverd aan de academische literatuur geleverd omtrent deze elementen en relaties. Nochtans hebben ze het nagelaten om het exacte verschil tussen emotionele en rationele motivatie te definiëren en te onderzoeken welke van deze twee soorten een grotere impact heeft op de werknemers. Daarom vertrekt dit

wetenschappelijk artikel vanuit het bestaand onderzoek van CLC (2014) maar gaat het daarnaast verder dan enkel het verschil tussen de soorten motivatie om te verklaren welke een grotere waarde heeft in de bedrijfswereld.

Om de bespreking van de bevindingen te beginnen, stellen we voor dat de bedrijfscultuur en de waarden van een onderneming een centrale rol spelen in de motivatie (zie tabel 1). De respondenten van elke case gaven weer dat het belangrijk is zich hierin te vinden om met collega's op één lijn te kunnen zitten. Majid *et al.* (2015) geeft weer dat de cultuur een invloed heeft op de bedrijfsresultaten (Majid, 2015; Liden, 1998). Verder dan de bedrijfsprestaties geeft deze studie weer dat de cultuur een intrinsieke motivator is waardoor het belangrijk is dat iedereen in het bedrijf zich hiermee kan identificeren zodat deze beleefd kunnen worden. Als er geen fit is tussen de waarden en de eigen doelstellingen van een werknemer of een werkgever, dan zal er geen motivatie optreden. We gaan dus akkoord met de veronderstellingen die reeds door Majid *et al.* (2015) gemaakt zijn. De cultuur van een bedrijf kan ook niet zomaar veranderd worden (Somers, 2001), zo gaf respondent D2 aan dat dit ooit geprobeerd werd in case D maar dat werd niet geapprecieerd.

Een volgend onthullend element van deze studie is dat transparantie ook een zeer belangrijk onderdeel van motivatie is. Hoewel dit in de literatuur niet meteen gelinkt werd, beschrijft Darai *et al.* (2017) dat transparantie niet meteen betekent dat er nieuws in het bedrijf verspreid wordt (Darai, 2017). Toch merken we op bij onze respondenten dat het vooral belangrijk is dat iedereen op de hoogte moet gehouden worden met nuttige informatie, en dus nieuws. Respondenten B2 en E2 gaven dan ook uitdrukkelijk aan dat het belangrijk is niet overladen te worden met overbodige

informatie omdat dit natuurlijk het overzicht van de job wegneemt. Dit spreekt dus tegen met de uitspraken van Darai *et al.* (2017). Om ervoor te zorgen dat medewerkers dan toch van alles op de hoogte zijn, is het de bedoeling om intranet te gebruiken. Intranet wordt door Kim (1998) gedefinieerd als een internetplatform enkel bedoeld voor binnen de eigen onderneming om betere resultaten te bereiken en een gemakkelijkere datatoegang (Kim, 1998). Hoewel hij meedeelt dat intranet een belangrijke tool is voor virtuele organisaties, tonen cases C en E samen met Pellegrini *et al.* (2009) aan dat het ook in niet-virtuele organisaties een pluspunt is om niet persoonlijk overladen te worden met nieuws in ieder zijn persoonlijke mailbox (Pellegrini, 2009).

Een ander onderdeel van de bedrijfscultuur is volgens Lippstreu *et al.* (2017) de manier van leiding geven. Deze academici beschrijven de leiderschapsstijl, bedoeld om anderen te beïnvloeden, als een gedragsgeoriënteerd proces is waarvan het succes gedeeltelijk afhangt van de motivatie van medewerkers (Lippstreu, 2017). Dit element is een zeer belangrijk onderdeel van de bedrijfscultuur aangezien elke respondent meedeelde dat een leidinggevende vooral de functie van "coach" in zich moet hebben om de werknemers op hun gemak te stellen. De eerder besproken *leader-follower exchange* door Phillips (1994) geeft weer dat de focus ligt op de tweezijdige relatie tussen de leider(s) en de volger(s). Deze relaties worden gekenmerkt door onder andere hoog vertrouwen en goede communicatie (Joseph, 2016). *Leader-follower exchange* komt op een langere termijn tot stand wanneer verwachtingen ten opzichte van werknemers en werkgevers worden ingevuld (Volmer, 2012).

Voor werknemers is het belangrijk dat ze dit onderling vertrouwen duidelijk kunnen

voelen en ze daardoor enige vorm van flexibiliteit en autonomie krijgen. Voor werkgevers is het dan belangrijk dat zij ook die flexibiliteit terug ervaren van hun werknemers (zie vervolg van tabel 3). Deze tweezijdige relatie is dus een belangrijk element van emotionele motivatie op de werkvloer. Verder gaat de literatuur niet enkel over deze dubbele relatie maar werd er ook reeds onderzoek gedaan over de verschillende leiderschapsstijlen zelf. Dit handelt meer over de *leader-member exchange* (LMX) waar de leider van een bedrijf met iedereen een unieke relatie probeert op te bouwen (Bård Kuvaas, 2012) en dat wanneer een mature relatie bereikt wordt, beide partijen hiervan voordelen zullen ondervinden (Walthall, 2016). We volgen tevens de bevinding van Markham *et al.* (2010) dat deze relatie het resultaat is van een gezamenlijk fenomeen. Dus er ontstaat een sterkere band tussen de partijen wanneer deze partijen dezelfde doelen nastreven (Markham, 2010). We gaan akkoord met de bevinding dat de ontwikkeling van deze relatie een dynamisch proces is waarbij de focus ligt op het bouwen van onderling vertrouwen (Bauer, 1996; Wayne, 1997) maar tot nog toe was er in de literatuur nog geen link te vinden tussen de *leader-follower* en de *leader-member exchange* en emotionele motivatie. Samen met dit huidig en voorgaande (Phillips, 1994; Bhal, 2006; Shunlong, 2012) onderzoeken kunnen we vermelden dat deze link wel degelijk aanwezig is in de bedrijfswereld. Zo werd aangegeven in de bevindingen van dit onderzoek dat de relatie met de leidinggevende een zeer belangrijke factor is qua motivatie op de werkvloer. Elke case vermeldde dit als een belangrijk emotioneel aspect zodat er geen "wij vs. zij" relatie kon ontstaan. We zijn tevens ook akkoord met het onderzoek van Xu *et al.* (2011) waaruit gebleken is dat er een positieve associatie bestaat tussen relatie- en

taakgericht leiderschap (Xu, 2011). Meer bepaald toonden zij aan dat er een positieve invloed voortvloeit uit leiders die zich ondersteunend opstellen, door bijvoorbeeld oprecht interesse te tonen in de ontwikkeling van de teamleden en door teamsuccessen te vieren. Toch is het niet onbelangrijk om te vermelden dat wij aanvullend op het onderzoek van Xu *et al* vonden dat de leiderschapsstijl een invloed heeft op motivatie maar dat deze leider niet meteen een vertrouwenspersoon hoeft te zijn voor zijn teamleden.

Zoals aangehaald is het belangrijk voor werknemers om enige vorm van flexibiliteit en autonomie te voelen. Dit kan ook gelinkt worden aan de zelfdeterminatietheorie (Deci, 2008; Ryan, 2000) die in het literatuuroverzicht besproken werd. Deze theorie verklaart de menselijke motivatie en focust onder andere op de basisbehoeften die bevredigd dienen te worden om gemotiveerd te kunnen werken. Deze basisbehoeften zijn competentie, verwantschap en autonomie. We merken op dat dit bevestigd kan worden en dat er meermaals benadrukt wordt hoe belangrijk de autonomie is voor werknemers in een bedrijf. De psychologische noden die een cruciale rol spelen om motivatie te verklaren, komen duidelijk naar boven en worden aanschouwd als de belangrijkste concepten om gemotiveerd te blijven.

Hoewel de literatuur omtrent *work-engagement* benadrukt dat er verschillende soorten motivatie zijn, linken we deze soorten aan het onderzoek van CLC (2014) waarbij alle elementen opgedeeld werden onder twee verschillende termen. Uit bevragingen wat hun het belangrijkste is voor werknemers, kwamen heel veel emotionele aspecten aan bod, zoals respect, flexibiliteit, autonomie, vertrouwen, betrokkenheid etc... Dit was de soort van motivatie waar tot nog toe in de literatuur het meest over gesproken werd. Ook de

zelfdeterminatietheorie legt hier een sterke nadruk op. Deze nadruk is evident aangezien deze emotionele aspecten snel en geregeld aan bod komen tijdens ondervragingen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het emotioneel aspect zeer breed van omvang is. Al is het belangrijk om de andere soort, namelijk de rationele motivatie, niet aan de kant te schuiven. We tonen aan dat in elke case de emotionele elementen als eerste worden vernoemd maar dat iedereen van mening is dat het rationele niet minder belangrijk is. Dit is ook wat Dávila (2014) bedoelt wanneer ze zegt dat het rationele een component is die ervoor gaat zorgen of een werknemer wel of niet gemotiveerd is (Dávila, 2014). Verder zijn we akkoord met het onderscheid tussen *movement* en motivatie wat door Herzberg (2003) beschreven werd. Uit de afgenomen interviews is vooral in case B en C af te leiden dat een bonus motiveert op korte termijn maar dat wanneer deze bonus verkleint of zelfs verdwijnt, dat dit zal zorgen voor demotivatie. We stellen dus concreet vast dat dit een rationele demotivator is. We zijn het ook eens met de stelling van Banihani *et al.* (2013) dat gedemotiveerde werknemers een negatief effect uitoefenen op zijn of haar collega's (Banihani, 2013). Dit is een thema dat in case A zeer sterk naar voren kwam.

Samenvattend antwoord op de onderzoeksvraag

Theoretisch gezien veronderstellen we dat het rationele – dit is niet enkel materialistisch maar dit gaat ook over bijvoorbeeld een *upgrade* in titel – de basis moet vormen voor motivatie op de werkvloer. Als je rationeel niet veel bereikt op lange termijn, motiveert dit ook niet om het onderste uit de kan te blijven halen. Deze basis ligt tevens voor elke werknemer anders en is

afhankelijk van onder andere de functie van de werknemer als van de anciënniteit. Eens deze basis bereikt is, zal het emotionele de bovenhand nemen en zal men dus ook meer op de emotionele *motivators* inspelen al moeten we veronderstellen dat deze opdeling omtrent motivatie heel sterk gelinkt is aan de persoonlijkheid van de werknemers en werkgevers zelf. Indien we dit veronderstellen, kunnen we terugvallen op de theorie van Carl Gustav Jung die een theorie ontwikkelde op basis van psychologische voorkeuren van de mens (Kapustin, 2016). Gebaseerd op deze theorie bouwden Andrew en Andi Lothian in 1988 het zogenoemde "Insights Discovery Model". Dit systeem is gebouwd rond vier basiskleuren die elk staan voor een persoonlijkheidstype. Dit systeem biedt gebruikers een diepgaand inzicht aan in zichzelf maar ook in hun interpersoonlijke acties (EmeraldInsight, 1999). In dit onderzoek hebben we gemerkt dat er een link gelegd kan worden tussen dit *Insights Discovery Model* en de rationele en emotionele motivatie. Afhankelijk met welke kleur de persoonlijkheid van de werknemer het meest overeenstemt, zal deze werknemer meer aandacht geven aan ofwel de rationele ofwel de emotionele motivatie. We kunnen dus zeggen dat er geen algemene uitspraak gedaan kan worden over welke motivatie nu belangrijker is, dit is vooral zeer persoonsgebonden. Wat we wel met zekerheid kunnen zeggen is dat het rationele een basis moet vormen om enigszins motivatie te hebben. Onder het rationele valt ook de jobinhoud (Albdour, 2014). Eens het rationele bereikt is, wordt er veeleer gefocust op het emotionele aspect waar onder andere het vertrouwen, de flexibiliteit en de relationele banden onder vallen. We kunnen met andere woorden concluderen dat het rationele aspect voor de acceptatie voor de job(inhoud) gaat zorgen en het emotionele daarenboven beslist

of er al dan niet bij die job gebleven wordt. Het pakket van deze twee soorten motivatie moet te allen tijde in balans zijn om een optimale motivatie te kunnen ervaren.

Beperkingen huidig onderzoek en aanbevelingen verder onderzoek

Dit verklarend onderzoek focust zich op het verschil tussen emotionele en rationele motivatie binnen grote groeiende bedrijven in België. Hoewel dit een zeer belangrijk en ruim onderwerp is, is deze studie van beperkte omvang. Er werd namelijk beroep gedaan op groeiende grote bedrijven gelegen in België die aan een aantal voorwaarden moesten voldoen. Zo moest het bedrijf namelijk minstens vijf jaar oud zijn, werd er gekeken naar het aantal fulltime werknemers in 2016 en de behaalde omzet in 2012. Wat dus aan te raden is voor verdere studies is om te achterhalen of de bevindingen van dit onderzoek ook gelden voor bijvoorbeeld middelgrote of kleine groeiende bedrijven, of voor bedrijven die niet vallen onder de term van 'groeiend'. Er kan ook nagegaan worden of er geografische verschillen zijn wat zeker interessant kan zijn. Dit is echter geen onderdeel van dit onderzoek maar aangezien cultuur – Japan, Verenigde Staten, Verenigd Koninkrijk – heel plaatsgebonden is en dit een thema is dat ontzettend veel invloed heeft op de werk(omgeving), relatie tussen werknemers en werkgevers en bijgevolg dus ook op motivatie (Murphy, 2013) kan het een zeer interessante overweging zijn om te onderzoeken.

Een andere mogelijke overweging is dat er gefocust wordt op de functie van arbeider vs. bediende zonder het managementteam erbij te betrekken om te zien of de meningen over de basiswaarde van rationele motivatie ook hier naar boven komen. Verder kan ook nagegaan worden of er

mogelijk een genderverschil aanwezig is. Er kunnen bijgevolg dus veel variabelen gebruikt worden. We zijn ervan overtuigd dat dit het resultaat kan zijn van een longitudinale studie, wat volgens Shek *et al.* (2016) gedefinieerd wordt als een studie waarbij de data van twee of meerdere cases vergeleken wordt over gelijkmatige intervallen (Shek, 2016). Het unieke voordeel van deze soort studie is dat er een mogelijkheid is om oorzakelijke verbanden te vinden over deze tijdsintervallen.

Verder kan er met een cross-sectionale studie onderzocht worden of er verschillen waarneembaar zijn tussen motivatie in de publieke vs. privésector. Onderzoek van Lyons *et al.* (2016) heeft uitgebracht dat werknemers in de publieke sector meer waarde bleken te hechten dan werknemers uit de private en de parapublieke sector (Lyons, 2006). Het kan daarom interessant zijn om te onderzoeken wat de drijfveren zijn achter deze waarden die Lyons *et al.* onderzochten. Er strijkt ook de mogelijkheid om de onderliggende relatie te onderzoeken tussen motivatie en prestatie.

Er wordt in de literatuurstudie meermaals iets vermeld over demotiverende factoren maar hier is zelf in het onderzoek niet verder op ingegaan. Interessant zou hierbij zijn om te onderzoeken of er mogelijkheden zijn om deze demotiverende factoren te kunnen verminderen, eerder dan motiverende factoren te versterken. Bijgevolg kan gekeken worden of deze vermindering van demotiverende factoren een invloed heeft op de prestaties op de werkvloer.

Lijst van de geraadpleegde werken

Adriana Viljevac, H. D. C.-T., Alan M. Saks. (2012). An investigation into the validity of two measures of work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 28.

Alan M. Saks, J. A. G. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 20.

Alan M. Saks, J. A. G. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 28.

Ali Abbaas Albdour, I. I. A. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2).

Angus C. H. Kuok, R. J. T. (2017). Work Engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 26.

Antoinette S. Phillips, A. G. B. (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 12.

Arnold B. Bakker, E. D. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 20.

Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 5.

Banihani, M. L., Patricia; Jawad Syed. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in management*, 28, 23.

Bård Kuvaas, R. B., Anders Dysvik, Thorvald Haerem. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 10.

Barney G. Glaser; Anselm L. S. (1967). *The Discovery of Grounded Theory; Strategies for Qualitative Research.*

Bauer, T. N. G., Stephen G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 30.

- Baumruk, R. (2004).** The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success. *Workspan*, 47(11), 5.
- Bhal, K. T. (2006).** LMX-citizenship behavior relationship: justice as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 12.
- Charmaz, K. (2006).** *Constructing Grounded Theory* (J. Seaman Ed.). London.
- CLC. (2014).** Driving Performance and Retention Through Employee Engagement; A Quantitative Analysis of Effective Engagement Strategies.
- Darai, L. B. D. (2017).** The value and motivating mechanism of transparency in organizations. *European Economic Review*, 98, 10.
- Dávila, N. P.-R., Wanda. (2014).** What Drives Employee Engagement? It's All About the 'I'. *Public Manager*, 43(1), 4.
- Deci, E. L., Ryan, Richard M. (2008).** Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49(3), 4.
- Domingo Valero, A. H. (2016).** Latent profiles of work motivation in adolescents in relation to work expectations, goal engagement, and changes in work experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 14.
- Douglas R. May, R. L. G., Lynn M. Harter. (2004).** The Psychological Conditions of Meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 27.
- Eisenhardt, K. M. (1989).** Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4).
- EmeraldInsight. (1999).** Research reports. Launch of Insights Discovery psychometric system of personal and organisational development. *Journal of Managerial Psychology*, 14(5).
- Goswami, A. N., Prakash; Beehr, Terry; Grossenbacher, Michael. (2016).** The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 17.
- Group, H. (2001).** *Why Productive Workers Leave*
- Harter, J. K., F.L. Schmidt and T.L. Hayes. (2002).** Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2).
- Herzberg, F. (2003).** *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Retrieved from
- Hewitt, A. (2014).** *Trends in global employee engagement.* Retrieved from
- Jason C. Gawke, M. J. G., Arnold B. Bakker (2017).** Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 13.
- Jeffrey A. Lepine, E. R. C. (2010).** Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 19.
- Joseph, T. (2016).** Developing the Leader-Follower Relationship: Perceptions of Leaders and Followers. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 13(1), 14.
- Judith Volmer, D. S., Cornelia Niessen. (2012).** Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23, 10.
- Kahn, W. A. (1990).** Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692.
- Kapustin, S. A. (2016).** An existential criterion of normal and abnormal personality in the works of Carl Jung and Carl Rogers. *Psychology in Russia; State of the Art*, 9(2), 15.
- Kim, J. (1998).** Hierarchical Structure of Intranet Functions and Their Relative Importance: Using the Analytic Hierarchy Process for Virtual Organizations. *Decision Support Systems*, 23, 15.
- Kimberley Breevaart, A. B., Jørn Hetland, Evangelia Demerouti, Olav K. Olsen and Roar Espevik. (2014).** Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 20.
- Linda Murphy, F. L. (2015).** Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 12.

- Lippstreu, T. J. M. C. A. H. M. (2017).** A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. *The British Psychological Society, 90*, 29.
- Lyons, S. T. D., Linda E; Higgins, Christopher A. (2006).** A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review, 66*(4), 14.
- Majid, M. K. K. J. S. H. M. H. H. S. A. J. M. A. A. (2015).** Transformational Leadership and Organizational Culture: A Case of MAHB. *Procedia Economics and Finance, 31*, 11.
- Margaret Walthall, E. B. D. (2016).** The Leader-Follower Relationship and Follower Performance. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 21*(4), 26.
- Markus Baera, G. R. O., Anne Cummings. (2003).** Rewarding creativity: when does it really matter? *The Leadership Quarterly, 14*, 18.
- Marylène Gagné, E. L. D. (2005).** Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 32.
- Morgan, G. B. G. (1979).** *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*.
- P. Matthijs Bal, D. T. A. M. K. a. S. B. D. J. (2013).** How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and
- SOC Strategies. Journal of Management Studies, 50(4).**
- Patrick J. Murphy, R. A. C., Yvette Lopez. (2013).** Firm culture and performance: intensity's effects and limits. *Management Decision, 51*(3), 19.
- Payne, S. (2007).** Grounded Theory in analyzing qualitative data in psychology.
- Pellegrini, A. M. M. C. L. (2009).** An empirical roadmap for intranet evolution. *International Journal of Information Management, 29*, 15.
- Perrin, T. (2003).** Understanding What Drives Employee Engagement. *Towers Perrin Talent Report*.
- Pi Wen Looi, T. M., Raymand Baumruk. (2004).** What Makes a Best Employer? . *Talent and organization consulting*.
- Preeprem Nonthaleerak, L. H. (2008).** Exploring the six sigma phenomenon using multiple case study evidence. *International Journal of Operations & Production Management, 28*(3), 25.
- Ravenswood, K. (2011).** Eisenhardt's impact on theory in case study research. *Journal of Business Research, 64*, 7.
- Richard M. Ryan, E. L. D. (2000).** Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist, 55*(1), 11.
- Richman, A. (2006).** Everyone Wants an Engaged Workforce how can you create it? *Workspan, 49*(1), 4.
- Robert C Liden, J. M. (1998).** Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management, 24*(1), 30.
- Robyn E. Goodwin, M. G., Stephen J. Frenkel (2011).** Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 11.
- Saks, A. M. (2006).** Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 20.
- Sapna Popli, I. A. R. (2016).** Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style. *Global Business Review, 17*(4), 16.
- Schaufeli, W. B. (2018).** Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics, 47*, 8.
- Seidel, S. U., Cathy. (2013).** On emergence and forcing in information systems grounded theory studies: the case of Strauss and Corbin. *Journal of Information Technology, 28*(3), 24.
- Shek, D. T. N., Catalina SM. (2016).** Longitudinal research design in adolescent developmental research. *International Journal on Disability and Human Development, 15*(4), 10.
- Shu, C.-Y. (2015).** The Impact of Intrinsic Motivation on The Effectiveness of Leadership Style towards on Work Engagement. *Contemporary Management Research, 11*(4), 23.
- Shunlong, X. W., Zhang. (2012).** The Relationships between Transformational Leadership, LMX, and Employee Innovative

Behavior. *The Journal of Applied Business and Economics*, 13(5), 10.

Simon L. Albrecht, A. B. B., Jamie A. Gruman, William H. Macey, Alan M. Saks. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(1), 29.

Somers, M. J. (2001). Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values. *Journal of Business Ethics*, 30(2), 11.

Steven E. Markham, F. J. Y., William D. Murry, Michael E. Palanski. (2010). Leader-member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. *The Leadership Quarterly*, 21, 12.

Strauss, A. L. C., Juliet. (1999). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. London.

Strauss, J. C. A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 1.

Thomas W. Lee, P. H., Marion Eberly, Junchao (Jason) Li. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47(2), 2.

Tinne Vander Elst; Van den Broeck, A. D. W., Hans; De Cuyper, Nele. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work and Stress*, 26(3).

Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's Self-Determination theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation *Psychological Inquiry*, 11(4), 7.

Van den Broeck, A. V., Maarten; De Witte, Hans; Lens, Willy. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22(3). **Veitch, J. A. (2018).** How and why to assess workplace design: Facilities management supports human resources. *Organizational Dynamics*, 47, 10.

Wayne, S. J. S., Lynn M; Linden, Robert C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 30.

Wilmar B. Schaufeli, A. B. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 23.

Xu, J. H. C. T. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 17.

Appendix – Interviewprotocol

Doel van het interview

Deze thesis handelt over de verschillende motieven die ervoor zorgen dat een werknemer gemotiveerd naar zijn werk gaat en de eventuele link die we kunnen leggen tussen deze motieven en het verschil tussen de rationele en emotionele werkmotivatie. Er zal dieper worden ingegaan op de identiteit en de cultuur van de geïnterviewde bedrijven om te achterhalen op welke manier deze soorten motivatie tot uiting komen binnen het bedrijf.

Interviewvragen

Ik ben een student toegepaste economische wetenschappen en zit in mijn master, wat betekent dat ik dit jaar een masterproef dien te schrijven. Ik heb gekozen voor een onderwerp omtrent motivatie, namelijk het verschil tussen emotionele en rationele motivatie. Om dit onderzoek uit te werken, heb ik gekozen om mij te verdiepen op groeiende bedrijven en hier steeds een managementlid en een niet-managementlid te interviewen. Er zal op een confidentiële manier met de antwoorden worden omgegaan en alles zal op een anonieme manier verwerkt worden. Er is ook de mogelijkheid om de uitgewerkte masterproef te ontvangen wanneer hij volledig af is.

1. Kan u zichzelf kort even voorstellen?
 - a. Wat is uw functie in dit bedrijf?
 - b. Werkt u hier al lang?
 - c. Op welke manier bent u hier terechtgekomen?
 - d. In welke functie bent u hier gestart?
2. Zijn er destijds specifieke voorwaarden geweest die belangrijk waren om voor dit bedrijf te kiezen?
3. Als u morgen ergens anders zou gaan solliciteren, welke criteria zou u dan als noodzakelijk beschouwen om voor het bedrijf te kiezen?
4. Hoe zou u de cultuur van dit bedrijf omschrijven?
5. Zijn er nog andere elementen die u belangrijk vindt voor een bedrijfscultuur?
6. Zijn er specifieke elementen die zorgen voor motivatie op uw werk?
7. Zijn er specifieke elementen waar u demotivatie door kan ondervinden?
 - a. Bent u al eens ooit gedemotiveerd geweest?
8. Kan demotivatie volgens u ook voortkomen uit de band met uw collega's?
9. Vindt u het belangrijk dat er actief wordt ingezet op de band tussen collega's?
10. Merkt u bij collega's soms demotivatie op?
11. Merkt u zelf een link tussen uw motivatie en het werk dat u verricht krijgt?
12. Hoe staat u tegenover de verdeling tussen emotionele en rationele motivatie?
13. Hoe staat u tegenover betrokkenheid in het bedrijf?
 - a. Merkt u dat andere werknemers dit belangrijk vinden?
14. Hoe zou u de leiderschapsstijl van dit bedrijf omschrijven?
15. Hoe zou u de band met uw leidinggevende omschrijven?
16. Vindt u het belangrijk dat een leidinggevende ook een vertrouwenspersoon is?
17. Zijn er nog andere elementen, volgens u, die een leidinggevende zou moeten bezitten om een goede leidinggevende te zijn?
18. Op welke manier kan de leidinggevende er persoonlijk voor zorgen dat zijn personeel gemotiveerd blijft?
19. Vindt u het belangrijk dat er ook een goed contact is met de CEO van het bedrijf?
20. Hoe staat u tegenover persoonlijke ontwikkeling binnen het bedrijf?
21. Hoe belangrijk vindt u transparantie in een bedrijf?
22. Dan ben ik aan het einde van mijn vragenlijst gekomen. Is er nog iets over dit onderwerp wat u zelf wilt toevoegen/wat u denkt dat belangrijk is omtrent dit onderwerp?

Hartelijk dank voor uw medewerking.

