



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de handelswetenschappen

### ***Masterthesis***

***Welke factoren beïnvloeden bevlogenheid in de banksector?***

#### **Karen Hendrickx**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://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 handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***Welke factoren beïnvloeden bevlogenheid in de banksector?***

#### **Karen Hendrickx**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS



## **Woord vooraf**

---

Deze masterproef situeert zich binnen de masteropleiding handelswetenschappen met afstudeerrichting Ondernemerschap en Management aan de Universiteit Hasselt, faculteit Bedrijfseconomische wetenschappen. Met genoegen maak ik van de gelegenheid gebruik om enkele personen te bedanken die mij geholpen hebben met deze masterproef.

Vooreerst mijn oprechte dank aan prof. dr. Frank Lambrechts voor zijn begeleiding en feedback. Hij heeft mij zeer goede tips gegeven om deze opdracht tot een goed einde te brengen.

Daarnaast dank ik de respondenten van dit onderzoek voor hun medewerking aan de interviews.

Ten slotte nog een warm dankwoord aan mijn moeder en vriendin voor het nalezen van mijn masterproef, hun geduld, medeleven en de goede zorg.

*Karen Hendrickx  
Hasselt, mei 2019*



## **Samenvatting**

---

Bevlogenheid is doorheen de jaren al meerdere keren onderzocht geweest door verschillende auteurs. Echter is dit begrip nog niet toegepast in de banksector, een sector die de laatste jaren veel veranderingen (bv. digitalisering) heeft moeten doorstaan. Daarom wilt de student onderzoeken welke factoren de bevlogenheid in de banksector beïnvloeden.

Vooraleer er een onderzoek kon gebeuren, moest de student zich verdiepen in het onderwerp. Daarom is er eerst een literatuurstudie gebeurd waar bevlogenheid uitgelegd wordt. Daarenboven hebben academici twee antecedenten gevonden van bevlogenheid, namelijk job resources en personal resources. Vervolgens zijn er ook de positieve correlaties met bevlogenheid zoals de leader-member exchange (LMX), perceived organizational support (POS) en organizational trust.

Voor het onderzoek heeft de student gekozen voor drie casestudy's, in dit geval drie verschillende banken, om een theorie te ontwikkelen. Uiteindelijk vonden twaalf interviews plaats binnen drie bankkantoren. Bij elke case werden één kantoordirecteur en drie bankmedewerkers bevestigd. Elke respondent heeft een andere functie binnen het kantoor. Deze interviews verliepen semigestructureerd. Om de data te analyseren van de interviews, gebruikte de student codering omdat dit het kernproces is in de grounded theory methode. Deze analyse gebeurde volgens academische normen.

Als eerste werd aan de respondenten gevraagd welke factoren de bevlogenheid stimuleren. Zo worden de job resources (zonder baanzekerheid en sociale steun van de leidinggevende), contact met klanten, correcte verloning, werkinhoud, werksfeer, waardering, communicatie, respect, afstand, optimisme en genetische aanleg als stimulerend ervaren. De respondenten hadden ook factoren aangehaald die de bevlogenheid zowel stimuleren als belemmeren, namelijk de steun van collega's en de privésituatie. Daarenboven worden de factoren werkdruk, beleid, regelgeving, digitalisering en omgeving van de banksector als belemmerend ervaren voor de bevlogenheid.

Vervolgens heeft de student een vergelijking gemaakt met de bevindingen van de literatuurstudie. De student concludeert dat veel van de factoren van de literatuurstudie overeenkomen met de factoren die bankmedewerkers als stimulerend ervaren voor hun bevlogenheid. Zo spelen de job resources een beduidende rol. Enkel baanzekerheid en sociale steun van de leidinggevende werden niet genoemd door de respondenten. Baanzekerheid wordt eerder gezien als een belemmerende factor. Deze factor kan gelinkt worden aan digitalisering. Bij de personal resources vinden een aantal respondenten optimisme een stimulerende factor voor de bevlogenheid. De LMX-relatie, POS en organizational trust werden niet direct aangehaald door de respondenten. Echter toen de student deze factoren ter sprake haalde, vonden alle respondenten deze factoren belangrijk tot zeer belangrijk voor de bevlogenheid. Enkel POS wordt door sommige respondenten ervaren als minder belangrijk. Zij vinden de LMX-relatie belangrijker dan POS omdat de leidinggevende een beter overzicht heeft.

Verder haalden de respondenten aan dat bevlogen bankmedewerkers extra gemotiveerd zijn, graag werken, enthousiast en energiek zijn. Daarnaast heeft de student ook gepolst bij de respondenten wat voor resultaten bevlogen bankmedewerkers behalen. Volgens de respondenten van dit onderzoek zorgen bevlogen bankmedewerkers voor betere klanttevredenheid, cijfers en werksfeer.

Ten slotte hebben de meeste bankmedewerkers van elke case aangehaald dat ze moeten proberen om bevlogen over te komen bij de klant omdat ze het uithangbord zijn van de bank. Een slechte dag hebben kan, maar de klant mag daar niets van merken. Andere respondenten vinden het onrealistisch om constant bevlogen te zijn. Een werknemer kan bijvoorbeeld betrokken zijn, maar niet bevlogen.

In het discussiestuk van deze masterproef worden de bevindingen van dit onderzoek gelinkt aan de literatuurstudie. Vervolgens worden de beperkingen en aanbevelingen van het onderzoek besproken. Zo raadt de student een kwantitatief onderzoek aan. Een grootschalig onderzoek kan meerdere bankmedewerkers met bijvoorbeeld een verschillende functie en leeftijd bereiken. Hierdoor kunnen significante verschillen getoond worden, moesten die er zijn.

# Inhoudsopgave

---

Woord vooraf

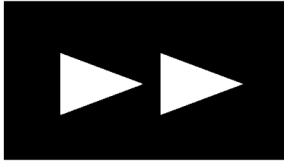
Samenvatting

Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Literatuurstudie</b> .....	<b>3</b>
2.1 Definitie bevlogenheid .....	3
2.2 Belang van bevlogenheid .....	3
2.3 Antecedenten van bevlogenheid .....	3
2.4 Positieve correlaties met bevlogenheid .....	5
2.5 Gevolg van digitalisatie op bevlogenheid .....	6
2.6 Bevlogen werknemers .....	7
2.7 Huidige problemen van bevlogenheid .....	8
<b>3 Onderzoeksmethode</b> .....	<b>8</b>
3.1 Caseselectie .....	8
3.2 Dataverzameling .....	9
3.3 Data-analyse .....	10
3.4 Gebruik literatuur .....	12
<b>4 Bevindingen</b> .....	<b>12</b>
<b>5 Discussie</b> .....	<b>21</b>
<b>6 Beperkingen en aanvullend onderzoek</b> .....	<b>23</b>
<b>Referentielijst</b> .....	<b>23</b>
<b>Appendix A. Interviewleidraad</b> .....	<b>27</b>
A.1 Interview bankmedewerkers .....	27







## Welke factoren beïnvloeden bevlogenheid in de banksector?

**Karen Hendrickx**

Onder toezicht van Prof. Dr. Frank Lambrechts

### ABSTRACT

Bevlogenheid is doorheen de jaren al meerdere keren onderzocht geweest door verschillende auteurs. Echter is dit begrip nog niet toegepast in de banksector, een sector die de laatste jaren veel veranderingen (bv. digitalisering) heeft moeten doorstaan. Deze thesis rapporteert de empirische resultaten van een kwalitatieve studie omtrent de factoren die de bevlogenheid in de banksector beïnvloeden. De bevindingen tonen aan dat er een aantal stimulerende als belemmerende factoren zijn. Zo worden bijvoorbeeld de meeste job resources en contact met klanten als stimulerend ervaren en de werkdruk als belemmerend. Daarnaast werd ook onderzocht wat de kenmerken zijn van een bevlogen bankmedewerker. Een bevlogen bankmedewerker is extra gemotiveerd, enthousiast, energiek en werkt graag. Verder heeft de onderzoeker ook gepolst bij de respondenten wat voor resultaten bevlogen bankmedewerkers behalen. Volgens de respondenten van dit onderzoek zorgen bevlogen bankmedewerkers voor betere klanttevredenheid, cijfers en werksfeer.

Kernwoorden: bevlogenheid, banksector, veranderingen, kwalitatief onderzoek, factoren, kenmerken, resultaten

### **1 Inleiding**

Bevlogenheid wordt door Schaufeli en Bakker (2001, p. 245) omschreven als "een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie." Bevlogenheid is meerdimensionaal en bevat drie dimensies: vitaliteit, toewijding en absorptie.

Vitaliteit wordt gekenmerkt door het bruisen van energie, zich sterk en fit voelen en lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan. Daarnaast beschikken deze personen over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. De volgende dimensie, toewijding,

zorgt dat het werk als nuttig en zinvol ervaren wordt, inspirerend en uitdagend is. Hierbij worden gevoelens van trots en enthousiasme opgeroepen. Ten slotte heeft absorptie betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk (Schaufeli & Bakker, 2001).

Bevlogenheid kwam pas rond de eeuwwisseling voor het eerst in beeld omdat enerzijds ontwikkelingen in organisaties (motivatie en mentale fitheid) steeds belangrijker werden en anderzijds de wetenschappelijke aandacht voor bevlogenheid gestimuleerd werd door de opkomst van positieve psychologie. In

het jaar 2000 werd berekend dat er verhoudingsgewijs veertien wetenschappelijke artikelen over negatieve aspecten van het menselijke gedrag in de psychologie gepubliceerd waren tegenover slechts één artikel over positieve effecten. Daarom was het tijd voor verandering en zijn tegenwoordig al meer dan 1 600 artikels over bevlogenheid verschenen (Schaufeli, Loo, van der Velde, & Siegert, 2013).

Door bevlogenheid te onderzoeken, krijgt de werkgever een beeld van de negatieve of positieve houding van zijn werknemers op het werk (Schaufeli & Bakker, 2004). Bevlogenheid zorgt voor veel voordelen zoals betere prestaties, minder verzuim en hogere klanttevredenheid.

In vorige studies van bijvoorbeeld Bakker en Demerouti (2008) en Albrecht (2010) zijn twee antecedenten van bevlogenheid gevonden, namelijk de job resources en personal resources. Daarnaast zijn er ook positieve correlaties met bevlogenheid gevonden, namelijk: Leader-member exchange (Graen & Uhl-Bien, 1995), perceived organizational support (Eisenberger, Huntington, & Sowa, 1986) en organizational trust (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

De hedendaagse zakenwereld kan worden omschreven als een VUCA-wereld, gekenmerkt door volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit (Rodriguez & Rodriguez, 2015). De wereld van vandaag is dynamisch en snel veranderend van aard. De trends in de VUCA-wereld zijn voornamelijk digitalisering en duurzaamheid (Ajith, 2015). Eén van deze trends speelt een grote rol in de banksector, namelijk digitalisering. Mensen raken steeds meer vertrouwd met digitale technologieën. Vooral door het bestaan van digitale 'natives' zal deze trend steeds belangrijk blijven. Digitale natives zijn mensen die geboren zijn na 1980 en een affiniteit hebben met technologie (Prensky, 2001). De digitale natives zijn de toekomstige klanten (Cziesla, 2014). Door digitalisering heeft het bankieren gedurende de laatste jaren een enorme transformatie

ondergaan, zowel voor klanten als voor banken. Klanten waren vroeger voor elke transactie gebonden aan hun bankkantoor. Nu zullen robots het werk van bijna een op de drie werknemers in de banksector binnen vijf jaar overnemen. In Europa zou dat betekenen dat een miljoen mensen hun baan verliezen (ANP, 2017). Daarenboven krijgen oud-bankmedewerkers moeilijk terug een job (Jansen, 2018). Bij KBC België is de helft van de werknemers 46 jaar of ouder en een derde minstens 51 jaar. Dat is bij andere banken niet anders (Vanbrussel, 2018). In de financiële sector in België daalde het aantal jobs met bijna 15 000 werkgelegenheden in de voorbije tien jaar (Suy, 2018). Het aantal kantoren in België is ook sterk gedaald. Volgens de jongste cijfers van 2018 zijn er 5 896 bankkantoren, een daling van bijna 4,6 % in vergelijking met vorig jaar (Febelfin, 2018). Daarom worden de factoren van bevlogenheid onderzocht voor de banksector en wat het effect van digitalisering heeft op deze bevlogenheid.

Een onderzoek naar de factoren van bevlogenheid in de banksector, meer bepaald voor bank A, bank B en bank C, is nog niet gebeurd. Wel zijn er enkele artikels die mogelijke factoren van bevlogenheid geven in de banksector. Een artikel van Jobat (2018) gaf aan dat doorgroeimogelijkheden en sociaal contact factoren kunnen zijn voor bevlogenheid in de banksector. Echter kunnen er ook factoren zijn die de bevlogenheid verlagen. Bij Rabobank, een Nederlandse bank, scoorde het moreel van de werknemers zorgwekkend laag. Er waren klachten over de directie dat ze de medewerkers te weinig ruimte gaven om zelf beslissingen te nemen (Kleinjan, 2017).

Om deze masterproef wetenschappelijk te ondersteunen, gebruikt de onderzoeker de kwalitatieve onderzoeksmethode. Stake (1995) schrijft dat dit soort onderzoek inzichten wil krijgen in complexe relaties. Doordat de bevlogenheid in de banksector nog niet onderzocht is geweest, zegt Payne (2007) dat de

grounded theory methode dan het meest geschikt is.

Ondanks dat er veel onderzoek gebeurt rond het onderwerp bevlogenheid, is er nog veel te leren. Verschillende onderzoekers zijn bijvoorbeeld onzeker over de definitie van bevlogenheid (Bakker, 2011). Onderzoekers denken ook dat meer bevlogenheid niet altijd beter is. Personeel kan niet altijd bevlogen zijn. Ze hebben momenten van afwezigheid nodig. Het is aannemelijk dat fluctuerende niveaus van bevlogenheid beter zijn dan constante, verhoogde niveaus van bevlogenheid (Bakker, 2011).

## **2 Literatuurstudie**

### *2.1 Definitie bevlogenheid*

Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245). Bevlogenheid is meerdimensionaal en bevat drie dimensies: vitaliteit, toewijding en absorptie.

Bij bevlogenheid gaat het om een positieve psychologische toestand (Schaufeli et al., 2013). Bevlogenheid verwijst naar een meer persistente en diepgaande affectieve-cognitieve staat dat niet gericht is op een bepaald object, gebeurtenis, individu of gedrag (Schaufeli et al., 2013).

Vitaliteit wordt gekenmerkt door hoge niveaus van energie en mentale veerkracht tijdens het werken. Daarnaast verwijst toewijding naar het sterk betrokken zijn bij het werk en het ervaren van een gevoel van betekenis, enthousiasme en uitdaging. De laatste dimensie van bevlogenheid, absorptie, wordt gekenmerkt door volledig geconcentreerd en diep in beslag genomen te worden door het werk. De tijd gaat snel voorbij en men heeft moeite met het loslaten van het werk (Schaufeli et al., 2002). Kortom, bevlogen werknemers hebben een hoog niveau van energie en zijn enthousiast over hun werk. Daarnaast zijn ze vaak volledig ondergedompeld

in hun werk, zodat de tijd snel voorbijgaat (Bakker & Demerouti, 2008).

Bevlogenheid is ook verschillend van arbeidstevredenheid. Bevlogenheid combineert hoog werkplezier (toewijding) met hoge activering (vitaliteit, absorptie). Arbeidstevredenheid is meestal een meer passieve vorm van welzijn van werknemers (Bakker, 2011). Daarnaast verwijst bevlogenheid naar een langere prestatieperiode waarbij arbeidstevredenheid meestal verwijst naar een piekervaring dat slechts een uur of minder kan duren. Tot slot verschilt bevlogenheid van motivatie (toewijding), omdat het ook verwijst naar absorptie en vitaliteit. Het is dan ook niet verrassend dat bevlogenheid een betere voorspeller is van werkprestaties dan vele eerdere constructies (Bakker, 2011).

### *2.2 Belang van bevlogenheid*

Bevlogenheid heeft grote gevolgen voor de prestaties van medewerkers. De energie en doelgerichtheid die inherent zijn aan bevlogenheid, stellen medewerkers in staat hun volledige potentieel tot hun recht te laten komen. Deze energieke focus verbetert de kwaliteit van hun kerntaakverantwoordelijkheden. Ze hebben het vermogen en de motivatie om zich uitsluitend te concentreren op de taken die voorhanden zijn (Bakker & Leiter, 2010). Geëngageerde werknemers geven meer om hun job, zijn productiever, geven betere service en blijven langer werkzaam binnen dezelfde organisatie. Dit leidt tot gelukkige klanten, die meer kopen en vaker doorverwijzen, waardoor de omzet en winst hoger worden, wat uiteindelijk resulteert in een stijging van de aandelenkoers (Kruse, 2012).

### *2.3 Antecedenten van bevlogenheid*

#### *2.3.1 Job resources*

Eerdere studies hebben aangetoond dat job resources zoals sociale steun van collega's en leidinggevende, feedback over prestaties en vaardigheden, autonomie, leermogelijkheden en

baanzekerheid positief geassocieerd worden met bevlogenheid (Albrecht, 2010; Bakker & Demerouti, 2008).

Job resources zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die functioneel zijn in het bereiken van werkdoelen. Ze verlagen ook de werkeisen en de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten. Job resources stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

Job resources spelen een intrinsieke motiverende rol of een extrinsieke motiverende rol. Intrinsiek omdat ze de groei, het leren en de ontwikkeling van medewerkers bevorderen. Extrinsiek omdat ze essentieel zijn om werkdoelen te bereiken omdat vindingrijke werkomgevingen de bereidheid bevorderen om de inspanningen aan de werktaak te wijden (Deci & Ryan, 1985). In een dergelijke omgeving zal de taak met succes worden voltooid zodat het doel zal bereikt worden.

Job resources vervullen de basisbehoeften van de mens. Basisbehoeften zoals de behoefte aan autonomie, verbondenheid en competentie. Zo bevordert bijvoorbeeld goede feedback het leren waardoor de vaardigheden toenemen. Hiernaast voldoen beslissingsruimte en sociale steun aan de behoefte aan autonomie en de behoefte om erbij te horen. Ondersteunende collega's en prestatiefeedback verhogen de kans om succesvol te zijn in het bereiken van iemands werkdoelen (Schaufeli & Bakker, 2004).

### 2.3.2 Personal resources

Personal resources zijn functioneel in het bereiken van doelen. Ze beschermen tegen bedreigingen en de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten en stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling.

Personal resources zijn positieve zelfevaluaties die verband houden met veerkracht. Ze verwijzen naar het individuele gevoel van hun vermogen om hun omgeving met

succes te beheersen en te beïnvloeden (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2006).

Verschillende auteurs hebben de relaties tussen personal resources en bevlogenheid onderzocht. Zo hebben studies bijvoorbeeld aangetoond dat eigenwaarde, zelfeffectiviteit, beheersingsoriëntatie en het vermogen om emoties waar te nemen en te reguleren, positieve voorspellers van bevlogenheid zijn (Albrecht, 2010).

Drie personal resources, namelijk zelf-effectiviteit, op organisatie gebaseerde eigenwaarde (Organizational-Based Self-Esteem) en optimisme, zijn middelen, zowel onafhankelijk als gecombineerd, erkend als cruciaal voor het psychologisch welzijn van individuen in het algemeen en voor werkgerelateerde welzijn in het bijzonder (Hobfoll, 2002). Deze personal resources zijn kneedbaar en open voor verandering en ontwikkeling (Xanthopoulou et al., 2009). Zelfeffectiviteitsovertuigingen dragen bij tot motivatie door de uitdagingen die mensen nastreven, de moeite die ze spenderen en het doorzettingsvermogen in het aanzicht van obstakels te beïnvloeden (Bandura, 1989). Zelfeffectieve studenten meldden bijvoorbeeld hogere niveaus van bevlogenheid (Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007). Vervolgens toonde Pierce en Gardner (2004) aan dat Organizational-Based Self-Esteem, de mate waarin organisatieleden geloven dat zij aan hun behoeften kunnen voldoen door deel te nemen aan rollen binnen de organisatie, sterk gerelateerd is aan werkplezier en bevlogenheid. Als laatste houdt optimisme, dat de neiging heeft om te geloven dat men over het algemeen goede resultaten zal ervaren in het leven, verband met hoge welvaartsniveaus (Scheier, Carver, & Bridges, 2001). Optimisten zijn beter in staat om bedreigende situaties te confronteren omdat ze actieve coping-strategieën aannemen (Iwanaga, Yokoyama, & Seiwa, 2004). Als gevolg daarvan passen ze zich goed aan op het werk (Luthans & Youssef, 2007). Coping is een manier waarop

iemand met problemen en stress omgaat (Xanthopoulou et al., 2009).

## 2.4 *Positieve correlaties met bevlogenheid*

### 2.4.1 Leader-member exchange

Het basisidee van leader-member exchange (LMX) is dat effectieve leiderschapsprocessen alleen kunnen plaatsvinden als leiders en volgers volwassen leiderschapsrelaties ontwikkelen (Graen & Uhl-Bien, 1995). De LMX-theorie zegt dat een leider een relatie met elke individuele medewerker ontwikkelt (Lunenburg, 2010). Elk van deze relaties kan een andere kwaliteit hebben, gaande van slechte interpersoonlijke relaties tot open en vertrouwde relaties (Lunenburg, 2010). Volgens Liden en Maslyn (1998, p. 57) is LMX "a multidimensional concept that consists of: affect, loyalty, contribution and professional respect."

Een goede LMX-relatie wordt gekenmerkt door wederzijdse genegenheid, loyaliteit, persoonlijke bijdrage aan beide zijden en professionele respect voor elkaar. Wayne, Shore en Liden (1997) zeggen dat LMX-theorie suggereert dat er een intermenselijke relatie tussen supervisors en ondergeschikten evolueert tegen de achtergrond van een formele organisatie. Elke partij moet iets aanbieden dat de andere partij als waardevol beschouwt en elke partij moet de uitwisseling als redelijk rechtvaardig of eerlijk beschouwen. LMX-relaties blijken te variëren in termen van de hoeveelheid materiaal, informatie en ondersteuning die tussen de twee partijen worden uitgewisseld. Hoe groter de waargenomen waarde van de materiële en immateriële goederen die worden uitgewisseld, hoe hoger de kwaliteit van de LMX-relatie (Wayne, Shore, & Liden, 1997).

Een studie van Dhivya en Sripirabaa (2015) toont aan dat de relatie tussen de supervisor en de werknemer erg belangrijk is voor bevlogenheid. De twee auteurs schrijven in hun artikel (2015, p. 149): "in order to enhance employee work engagement, the company

should call the supervisors' attention to the relationship they have established with their employees. It is important that supervisors actively monitor the relationships they establish with their fellow employees. Mature partnerships based on mutual trust between supervisor and employees have to be established. In a good supervisor-employee relationship, both sides support each other and can count on each other. A good relationship with the supervisor will entail more energetic employees who dedicate themselves more to their work."

### 2.4.2 Perceived organizational support

Uitwisselingen tussen een werknemer en een organisatie wordt perceived organizational support (POS) genoemd (Eisenberger, Huntington, & Sowa, 1986). POS verwijst naar de perceptie van de werknemers met betrekking tot de mate waarin de organisatie hun bijdrage waardeert en bezorgd is over hun welzijn (Eisenberger et al., 1986).

Een hoog niveau van POS creëert een gevoel van verplichting waarbij medewerkers niet alleen het gevoel hebben dat ze zich aan hun werkgever moeten toewijden, maar zich ook verplicht voelen om de toewijding van de werkgever terug te geven. Ze doen dit door mee te doen met 'behaviors' die de organisatie-doelstellingen ondersteunen (Eisenberger et al., 1986).

Werknemers zoeken een balans in hun uitwisselingsrelaties met organisaties door attitudes en gedragingen te hebben die evenredig zijn aan de mate waarin de werkgever zich als individu inzet (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, & Adis, 2015). Onderzoek heeft bijvoorbeeld aangetoond dat POS positief gerelateerd is aan consciëntieus te zijn bij het uitvoeren van functieverantwoordelijkheden, toewijding en innovatie (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990). Wanneer medewerkers geloven dat de organisatie zich zorgen maakt om hun en om hun welzijn, zullen ze waarschijnlijk

reageren door te proberen hun verplichtingen jegens de organisatie na te komen door meer betrokken te zijn (Saks, 2006).

De resultaten van een studie van Ravindranath (2017) tonen aan dat POS een significante relatie heeft met bevlogenheid. De resultaten wijzen aan dat organisaties verder moeten gaan dan de bestaande geformaliseerde contractuele relatie die bestaat tussen de werknemer en de organisatie. Geef de werknemers voldoende psychologische en financiële ondersteuning om zo bij de werknemers het gevoel te ontwikkelen dat de organisatie hun inzet apprecieert en bezorgd is over hun welzijn.

#### 2.4.3 Organizational trust

Vertrouwen wordt gedefinieerd als de bereidheid van partij A om kwetsbaar te zijn voor de acties van partij B op basis van de verwachting dat partij B een bepaalde actie zal uitvoeren die belangrijk is voor partij A, ongeacht de mogelijkheid om partij B te monitoren of te controleren (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Organisaties moeten werknemers hebben die elkaar en de organisatie vertrouwen om hun doelen te bereiken en om hun concurrenten voor te blijven (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Er bestaat een nauwe relatie tussen vertrouwen in organisaties en bevlogenheid. De bevlogenheid van de werknemer om te werken zal groter worden als er vertrouwen is in zijn bedrijf waardoor de werknemer zal voelen dat hij betrokken is bij de organisatie (Yildiz, Baran, & AYZ, 2017). Mensen die vertrouwen hebben in hun organisatie, geloven dat het management goede bedoelingen heeft. Ze staan positief tegenover alle gedragingen en beslissingen van het management (Judeh, 2016). Managers moeten een klimaat van vertrouwen in de organisaties creëren.

Vertrouwen onderzoeken kan zowel vanuit een individueel als vanuit een institutioneel perspectief uitgevoerd worden (Judeh, 2011).

Individueel vertrouwen kan worden aangeduid als interpersoonlijke relaties, terwijl institutioneel vertrouwen wordt aangeduid als een onderdeel van organisatorische relaties. Institutioneel of organisatorisch vertrouwen kan worden gedefinieerd als de bereidheid van een partij om kwetsbaar te zijn voor een andere partij op basis van de overtuiging dat de andere partij zelfverzekerd, open, bezorgd en betrouwbaar zal zijn (Mishra, 1996). Om het vertrouwen in de organisaties op te bouwen, moeten managers ethisch handelen en moet hun gedrag overeenkomen met de waarden van de organisatie. Managers moeten speciale aandacht besteden aan het behoud van organizational trust op de werkplaats (Judeh, 2016).

Het gebrek aan vertrouwen in organisaties kan leiden tot minder enthousiasme om maximale inspanningen te leveren. Dit kan leiden tot minder effectiviteit van de organisatie. Lagere niveaus van vertrouwen kunnen ook leiden tot negatieve gevolgen zoals angst, achterdocht, lage moraal, onzekerheid, verminderde jobtevredenheid en lage bevlogenheid (Mishra & Morrissey, 1990).

Eerder onderzoek van Agarwal (2014), Ugwu et al. (2014) en Wang en Hsieh (2013) hebben aangetoond dat organizational trust positief samenhangt met bevlogenheid. In een gerelateerd onderzoek hebben Hough et al. (2015) ook aangetoond dat de relatie tussen vertrouwen en bevlogenheid positief en significant was.

#### 2.5 Gevolg van digitalisatie op bevlogenheid

De wereld van vandaag is dynamisch en snel veranderend van aard. De trends in de VUCA-wereld zijn voornamelijk digitalisering en duurzaamheid (Ajith, 2015). Eén van deze trends speelt een grote rol in de banksector, namelijk digitalisering. Digitalisering kan worden begrepen als de integratie van digitale technologieën in het dagelijks leven door de digitalisering van alles dat

kan worden gedigitaliseerd (Business Dictionary, 2019).

Digitalisering heeft grote veranderingen met zich meegebracht met betrekking tot de levering van producten en diensten, markten, klanten en bedrijven zelf. Door zich te concentreren op de ontwikkeling van digitale diensten en op het creëren van klantwaarde, kunnen bedrijven op digitalisering reageren (Russo-Spena & Mele, 2016). Door de digitalisering bevinden bedrijven zich in een situatie waarin de concurrentie hevig is en de bedrijfsomgeving groter is dan ooit tevoren. Digitalisering biedt echter ook goede mogelijkheden om het bedrijf te laten groeien in bijvoorbeeld omzet of marktaandeel (Russo-Spena & Mele, 2016). Veit en zijn collega's (2014) zeggen ook dat bedrijven uit vele sectoren tegenwoordig erkennen dat digitalisering een grote uitdaging is. Volgens Cziesla (2014) is de banksector een van de sectoren die intensief de strategieën voor digitalisering bespreekt. Recente empirische studies impliceren echter dat bedrijven zich nog steeds niet goed voorbereiden op digitalisering (Stein, 2015).

Het is niet mogelijk om de voordelen van digitalisering te realiseren zonder de menselijke factor. Alleen als medewerkers bekend zijn met het digitale, kunnen zij deze technologieën correct toepassen binnen de organisatie. Daarom vereist digitalisering een personeelsbestand met digitale vaardigheden. Omdat digitalisering de snelheid en intensiteit van verandering verhoogt, moeten werknemers ook meer fundamentele competenties hebben, zoals omgaan met complexiteit en een verhoogd tempo. Daarnaast moeten ze ook veerkrachtig zijn (Oswald & Kleinemeier, 2017). Oudere werknemers hebben digitale vaardigheden nodig om mee te kunnen met het digitaal tijdperk. Echter kunnen ze bedenkingen hebben rond digitalisatie (McAfee & Welch, 2013). Het rapport van Bilbao-Osorio, Dutta en Lanvin (2013) toont aan dat als digitalisering toeneemt, de financiële diensten het

meest in termen van output en productiviteit profiteren. Echter zorgt verhoogde digitalisering ook voor meer banenverlies omdat de productiviteitswinsten de outputwinsten overtreffen.

Uit een onderzoek van De Witte (1999) blijkt dat baanonzekerheid net zo schadelijk is voor het welzijn van individuen als de werkloosheid zelf. Baanonzekerheid draagt waarschijnlijk bij aan een burn-out en aan lagere bevoegenheid (Maslach et al., 2001). Als medewerkers hun baan als onveilig ervaren, voelen ze zich machteloos en ervaren ze een gebrek aan controle (Vander Elst, De Cuyper, & De Witte, 2011). Deze factoren zullen een negatieve invloed hebben op de bevoegenheid van de werknemers. Empirisch werk bevestigt de negatieve relatie tussen baanonzekerheid en bevoegenheid (De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen, & Van Hootegeem, 2014).

## 2.6 *Bevoegen werknemers*

In 2004 schreven Schaufeli en Bakker het volgende: "Bevoegen werknemers voelen zich vitaal en energiek, zijn toegewijd en betrokken, en gaan volledig op in hun werk; ze worden erdoor geabsorbeerd" (p. 89). Vanwege hun positieve houding en activiteitsniveau creëren bevoegen medewerkers bijvoorbeeld hun eigen positieve feedback. Bevoegen medewerkers zijn niet verslaafd aan hun werk. Ze genieten ook van andere dingen buiten het werk. Ze werken niet hard vanwege een sterke en onweerstaanbare innerlijke drive, maar omdat werken voor hen leuk is (Bakker & Demerouti, 2008).

Er zijn minstens vier redenen waarom bevoegen werknemers beter presteren dan niet-bevoegen werknemers. Ten eerste ervaren bevoegen werknemers vaker positieve emoties, waaronder dankbaarheid, vreugde en enthousiasme. (Fredrickson, 2001). Daarenboven zijn bevoegen werknemers minder afwezig door bijvoorbeeld ziektes. Dat betekent dat zij zich kunnen focussen op hun werk en al hun



vaardigheden en energie daarin kunnen steken. Vervolgens creëren bevlogen werknemers hun eigen job en personal resources. Als laatste dragen bevlogen werknemers hun bevlogenheid over naar anderen in hun omgeving (Bakker & Xanthopoulou, 2009).

### 2.7 Huidige problemen van bevlogenheid

Ondanks dat er veel onderzoek gebeurt rond het onderwerp bevlogenheid, is er nog veel te leren. Een aantal onderzoekers zijn het ook niet eens over de definities rond bevlogenheid. Verder denken ze dat meer bevlogenheid niet altijd beter is. Medewerkers kunnen niet altijd bevlogen zijn. Ze hebben momenten van afwezigheid nodig. Het is aannemelijk dat fluctuerende niveaus van bevlogenheid beter zijn dan constante, verhoogde niveaus van bevlogenheid (Bakker, 2011).

## 3 Onderzoeksmethode

De onderzoeker gebruikt voor deze masterproef de kwalitatieve onderzoeksmethode. Breed gedefinieerd betekent kwalitatief onderzoek "any kind of research that produces findings not arrived at by means of statistical procedures or other means of quantification" (Strauss & Corbin, 1990, p. 17). Dit soort onderzoek wilt inzichten krijgen in complexe relaties. De onderzoeker wilt patronen zoeken van onverwachte en verwachte relaties (Stake, 1995). In tegenstelling tot kwantitatieve onderzoekers die oorzakelijke determinatie, generalisatie en voorspelling van bevindingen zoeken, zoeken kwalitatieve onderzoekers in plaats daarvan naar begrip, verlichting en extrapolatie naar vergelijkbare situaties (Hoepfl, 1997).

De bevlogenheid in de banksector is nog niet onderzocht geweest. Volgens Payne (2007) is de grounded theory methode dan het meest geschikt om een fenomeen te bestuderen dat onderworpen is aan relatief weinig onderzoek. De grounded theory methode is een logische consistente set van gegevensverzameling. Deze

methode is een analytische procedure die gericht is op het ontwikkelen van een theorie. De onderzoeker begint met individuele gevallen, ervaringen of incidenten en ontwikkelt geleidelijk meer abstracte conceptuele categorieën om gegevens te verklaren of te begrijpen (Charmaz, 1996).

Voor dit kwalitatief onderzoek heeft de onderzoeker gekozen voor casestudy's omdat casestudy's gebruikt kunnen worden om theorieën te genereren (bijv. Gersick, 1988). Gerring (2004, p. 342) definieert de casestudy als "an intensive study of a single unit for the purpose of understanding a larger class of (similar) units." Het centrale idee is om cases te gebruiken als basis om inductieve theorie te ontwikkelen. Deze theorie wordt soms erkend als bijzonder geschikt om grounded theory te construeren uit casestudy gegevens (Eisenhardt, 1989). Deze specifieke strategie maakt een diepgaand onderzoek van een hedendaags fenomeen in de context van de werkelijkheid mogelijk (Stake, 1995; Yin, 2003).

### 3.1 Caseselectie

Eisenhardt (1989) zegt dat de selectie van cases een heel belangrijk aspect is om theorieën te genereren van casestudy's. Samen met prof. dr. Frank Lambrechts heeft de onderzoeker beslist om respondenten van drie verschillende banken te interviewen in de omgeving Limburg (België). Dat om eventuele vergelijkingen of verschillen te zien in de bevlogenheid tussen deze banken. Uiteindelijk vonden twaalf interviews plaats binnen drie bankkantoren. Bij elke case werden één kantoordirecteur en drie bankmedewerkers bevestigd. Elke respondent heeft een andere functie binnen het kantoor.

*Tabel 1* toont het profiel van de drie cases, in dit geval drie verschillende banken. De banken worden aangeduid met de letter A, B of C om de anonimiteit van de bank te respecteren. Bij elk van de cases zijn er vier respondenten die meededen aan het onderzoek die elk een

verschillend cijfer kregen om een duidelijk verschil te maken tussen de respondenten.

**Tabel 1**

Profiel van de banken in het onderzoek

Bank	Respondenten	Sector	Land	Statutair of zelfstandig kantoor
Bank A	A1 A2 A3 A4	Bank en verzekeringen	België	Statutair
Bank B	B1 B2 B3 B4	Bank en verzekeringen	België	Statutair
Bank C	C1 C2 C3 C4	Bank en verzekeringen	België	Zelfstandig

### 3.2 Dataverzameling

Voor dit kwalitatief onderzoek heeft de onderzoeker gekozen voor diepte-interviews. De onderzoeker gaat intensieve, individuele interviews houden met bankmedewerkers om hun perspectieven te verkennen over welke factoren beïnvloeden in de banksector beïnvloeden (Boyce & Neale, 2006).

De diepte-interviews verliepen semi-gestructureerd waarbij een interviewleidraad gebruikt werd met vragen en onderwerpen die behandeld moesten worden. De vragen zijn gestandaardiseerd en bijvragen kunnen worden gegeven om ervoor te zorgen dat de onderzoeker het juiste materiaal behandelt. Daarnaast heeft de interviewer enige discretie over de volgorde waarin de vragen worden gesteld. Wanneer een onderzoeker diep in een onderwerp wil duiken en de gegeven antwoorden grondig wilt begrijpen, wordt een semigestructureerd interview vaak gebruikt (Harrell & Bradley, 2009). In Appendix A wordt het diepte-interview met de semi-gestructureerde vragen weergegeven.

**Tabel 2**

Profiel van de respondenten

Respondent	Leeftijd	Functie	Algemene informatie
Respondent A1	Tussen 50-54	Kantoordirecteur	Heeft een marketingdiploma. Later heeft hij ook een bank- en financieuzen diploma behaald omdat hij binnen de banksector veel opportuniteiten en mogelijkheden zag. Momenteel werkt hij al 33 jaar in de banksector. Hij is begonnen aan het loket en doorgroeid naar kantoordirecteur. Hij vervult deze rol al 25 jaar.

De gegevens werden verzameld in de maanden februari en maart 2019. De interviews met de respondenten gebeurden face-to-face. Uiteindelijk vonden twaalf diepte-interviews plaats, vier respondenten van elke case. Een theoretische verzadiging werd bereikt bij dit aantal (Eisenhardt, 1989). Theoretische verzadiging treedt op wanneer alle belangrijke variaties van het fenomeen zijn geïdentificeerd en opgenomen zijn in de opkomende theorie (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). De gemiddelde interviewtijd was 39 minuten. De duur van het langste interview was zestig minuten, en het kortste vijftien minuten. Achteraf werden de interviews handmatig getranscribeerd. Dit leverde de onderzoeker meer dan 80 pagina's aan gegevens.

*Tabel 2* toont het profiel van de respondenten die meededen aan het onderzoek. De respondenten zijn anoniem en werden op basis van hun bank de letter A, B of C toegediend (bv. respondent A1 werkt bij bank A). In de tabel wordt ook de leeftijd, functie en algemene informatie van de respondent meegedeeld.

**Tabel 2** (vervolg)

Respondent	Leeftijd	Functie	Algemene informatie
Respondent A2	Tussen 30-34	Bankmedewerker	Is regentaat van opleiding. Bank A bood haar een vast contract aan. Hierdoor is ze bij bank A begonnen en ook gebleven. Ze is al 8,5 jaar actief in de banksector.
Respondent A3	Tussen 30-34	Bankmedewerker	Heeft een diploma financie- en verzekeringswezen. Hij is na zijn studies begonnen bij bank A omdat hij vindt dat bank A een goede naam heeft en een goede werknemer is. Daarnaast zijn er veel doorgroeimogelijkheden aanwezig. Hij werkt al 6 jaar bij dezelfde bank.
Respondent A4	Tussen 25-29	Bankmedewerker	Heeft financie- en verzekeringswezen gestudeerd omdat ze als kind gefascineerd was door de banksector. Ze heeft eerst twee jaar voor een andere bank gewerkt, maar omdat ze daar geen kansen kreeg om door te groeien, is ze naar bank A gegaan. Ze vindt bank A een menselijke bank. Ze is vier jaar actief in de banksector.
Respondent B1	Tussen 45-49	Kantoor directeur	Heeft gekozen voor de banksector omdat hij bedrijfsmanagement optie financiewezen gestudeerd heeft. Hij werkt al 20 jaar bij bank B.
Respondent B2	Tussen 45-49	Bankmedewerker	Is afgestudeerd als boekhouder-fiscalist. Doordat ze weinig werk vond in deze afstudeerrichting, en de banken destijds grote aanwervingen deden, is ze bij bank B terechtgekomen. Ze is momenteel 25 jaar actief in de banksector.
Respondent B3	Tussen 50-54	Bankmedewerker	Is regentaat lichamelijke opvoeding van opleiding. Doordat er in het verleden geen plaats was in het onderwijs en door advies van een vriendin, is ze gaan werken in de banksector. Momenteel werkt ze 32 jaar bij bank B.
Respondent B4	Tussen 55-59	Bankmedewerker	Is van opleiding kinesiste. Ze heeft vier jaar gewerkt als kinesiste. Doordat bank B aan het uitbreiden was en ze geen werk had op dat moment, is ze bij deze bank begonnen. Momenteel is ze 32 jaar actief in de banksector.
Respondent C1	Tussen 40-44	Kantoor directeur	Heeft accountancy gestudeerd. Vermits zijn vrouw bij een beursvennootschap werkte, kreeg hij interesse in de financiële sector. Hij werkt al bijna 19 jaar in de banksector bij bank C. Eerst in dienstverband en daarna als zelfstandige agent.
Respondent C2	Tussen 40-44	Bankmedewerker	Heeft bedrijfsbeheer, communicatie en haartooi gestudeerd. Doordat haar schoonbroer bij bank C werkt, is ze ook bij deze bank begonnen. Ze werkt nu 8 jaar in deze sector bij deze bank.
Respondent C3	Tussen 40-44	Bankmedewerker	Heeft financie- en verzekeringswezen gestudeerd. Is begonnen bij bank C in 1998 na haar studies. Ze is momenteel 21 jaar actief in deze sector.
Respondent C4	Tussen 45-49	Bankmedewerker	Is burgerlijk ingenieur van opleiding. Omdat ze vond dat ze te weinig economie zag in haar opleiding en geen zin had om nog verder te studeren, wou ze twee jaar bij een bank gaan werken. Uiteindelijk is ze nooit meer bij bank C weggegaan. Ze werkt momenteel 23 jaar in de banksector.

### 3.3 Data-analyse

Volgens Glaser (1978) is het schrijven van theoretische memo's de kernfase in het proces van het genereren van grounded theory. In 2007 schreef Holton: "memos are theoretical notes about the data and the conceptual connections between categories" (p. 281). Zo wordt na elk interview een memo gecreëerd, waarin de meest opmerkelijke bevindingen werden neergeschreven (Saldana, 2009).

Een proces van constante vergelijking vindt plaats om de opkomende theorie te ontwikkelen. Het doel van deze constante vergelijking is om te zien of de gegevens nieuwe categorieën ondersteunen en blijven onder-

steunen. De onderzoeker vergelijkt de onderliggende motieven met zowel de voorafgaande interviews alsook de interviews die volgen (Holton, 2007).

Om de data te analyseren van de interviews, gebruikte de onderzoeker codering omdat dit het kernproces is in de grounded theory methode. Het is door middel van codering dat de conceptuele abstractie van gegevens en de re-integratie ervan als theorie plaatsvinden (Holton, 2007).

Voor dit onderzoek werd de inhoudelijke codering toegepast. Deze codering omvat zowel open als selectieve codeerprocedures. De onderzoeker werkt direct met de gegevens, breekt en

analyseert deze gegevens om de kern en verwante concepten theoretisch te verzadigen (Holton, 2007).

De onderzoeker opteerde voor een lijn-bij-lijn open codering omdat het de onderzoeker dwingt om categorieën te verifiëren en te verzadigen (zie *Tabel 3* voor een voorbeeld van een lijn-bij-lijn coderingsproces). Daarnaast minimaliseert deze codering het missen van een belangrijke categorie en zorgt het voor relevantie door codes met 'emergente fit' te genereren voor

het inhoudelijke onderzoeksgebied (Holton, 2007). Daarenboven verzekert deze codering ook de relevantie van de opkomende theorie door de onderzoeker in staat te stellen om te zien welke richting er moet genomen worden in de theoretische 'sampling'. Dit om te voorkomen dat de onderzoeker te selectief wordt en zich richt op een specifiek probleem (Holton, 2007). Volgens Glaser en Holton (2004) is het resultaat een rijke, compacte theorie met het gevoel dat niets is weggelaten.

**Tabel 3**

Voorbeeld van open codering

Open codering: lijn-bij-lijn codering	
	Respondent A4, bankmedewerker van case A, spreekt over welke factoren haar bevlogen maken
Feedback collega's en leidinggevenden Bankwijde feedback geeft positieve emotie Negatieve feedback mag	Je kan van je leidinggevende feedback krijgen maar ook van andere collega's. Dat is niet beperkt tot collega's in uw kantoor, maar bankwijd. Dat vind ik wel een hele leuke eigenlijk. Ik vind het ook heel belangrijk dat negatieve feedback mag gezegd worden. Afhankelijk van hoe het geformuleerd wordt natuurlijk. Wat zijn nog factoren ... dat het management gewoon communiceert met de beslissingen die hogerop zijn genomen. Al zijn die beslissingen nog niet concreet, dan wordt het wel doorgegeven. Ik vind die openheid dus wel heel belangrijk. Die feedback vind ik ook heel leuk om te krijgen. We hebben hier ook een beurtrol. Twee dagen doe je dat, twee dagen doe je dit. Dat vind ik leuk, dat we gewoon een rotatie systeem hebben daarin. Het wordt niet eentonig. Je kan dit gewoon met collega's afspreken. Daarom vind ik het ook heel fijn dat we dit gewoon binnen ons team kunnen zeggen. We kunnen even wisselen van functie of van post. Uw privé speelt ook wel wat mee. Werk en privé als gescheiden houden dat natuurlijk wel belangrijk maar soms gaat dat toch niet altijd.
Communicatie van management Onvolledige beslissingen ook meedelen Openheid van management Feedback zorgt voor positieve emoties Flexibiliteit met collega's	
Privésituatie belangrijke rol Werk en privé gescheiden houden, lukt niet altijd	

Door de constante vergelijking komt er een kerncategorie naar boven. Hierop wordt de selectieve codering toegepast (zie *Tabel 4* voor een voorbeeld van een selectieve coderingsproces). Deze selectieve codering

betekent het beëindigen van een open codering en het beperken van de codering tot alleen die variabelen die betrekking hebben op de kernvariabel (Glaser & Holton, 2004).

**Tabel 4**

Voorbeeld van selectieve codering

Selectieve codering	
	Respondent A4, bankmedewerker van case A, spreekt over welke factoren haar bevlogen maken
Feedback collega's en leidinggevenden	Je kan van je leidinggevende feedback krijgen maar ook van andere collega's. Dat is niet beperkt tot collega's in uw kantoor, maar bankwijd. Dat vind ik wel een hele leuke eigenlijk. Ik vind het ook heel belangrijk dat negatieve feedback mag gezegd worden. Afhankelijk van hoe het geformuleerd wordt natuurlijk. Wat zijn nog factoren ... dat het management gewoon communiceert met de beslissingen die hogerop zijn genomen. Al zijn die beslissingen nog niet concreet, dan wordt het wel doorgegeven. Ik vind die openheid dus wel heel belangrijk. Die feedback vind ik ook heel leuk om te krijgen.
Communicatie van management	

**Tabel 4** (vervolg)

Selectieve codering	
Flexibiliteit	We hebben hier ook een beurtrol. Twee dagen doe je dat, twee dagen doe je dit. Dat vind ik leuk, dat we gewoon een rotatie systeem hebben daarin. Het wordt niet eentonig. Je kan dit gewoon met collega's afspreken. Daarom vind ik het ook heel fijn dat we dit gewoon binnen ons team kunnen zeggen. We kunnen even wisselen van functie of van post. Uw privé speelt ook wel wat mee. Werk en privé als gescheiden houden dat natuurlijk wel belangrijk maar soms gaat dat toch niet altijd.
Privésituatie	

### 3.4 Gebruik literatuur

De vergelijking van de spontaan optredende concepten, theorie of hypothesen met de bestaande literatuur is een essentieel kenmerk van theorievorming (Eisenhardt, 1989). Eisenhardt (1989) zegt dat er twee belangrijke redenen zijn om literatuur te onderzoeken die strijdig kunnen zijn met de opkomende theorie. De eerste belangrijke reden is dat het vertrouwen in de bevindingen vermindert, als de onderzoeker tegenstrijdige bevindingen negeert. De andere belangrijke reden is dat tegenstrijdige literatuur een kans vormt. Door het naast elkaar plaatsen van tegenstrijdige resultaten dwingt het de onderzoeker naar een meer creatieve, 'framebreaking' manier van denken. Zowel in de opkomende theorie als in de tegenstrijdige literatuur kan het resultaat een dieper inzicht hebben (Eisenhardt, 1989). Daarnaast haalt Eisenhardt (1989, p. 544) ook aan dat "literature discussing similar findings is important as well because it ties together underlying similarities in phenomena normally not associated with each other." Daarenboven verbetert de koppeling van de opkomende theorie aan bestaande literatuur algemeen de interne validiteit, generaliseerbaarheid en theoretische niveau van theorievorming uit casestudy onderzoek (Eisenhardt, 1989).

De onderzoeker heeft bestaande literatuur geraadpleegd omtrent bevlogenheid. Omdat dit gegeven nog niet is toegepast in de banksector, werd algemene informatie over bevlogenheid bestudeerd. In de volgende sectie zullen de bevindingen worden gedetailleerd die

afgeleid zijn van de categorieën uit de data-analyse.

## 4 Bevindingen

### *Individuele factoren die bevlogenheid positief beïnvloeden in de banksector*

Allereerst is de onderzoeker nagegaan welke individuele factoren belangrijk zijn voor het stimuleren van de bevlogenheid van de respondenten. Hieruit kwamen een hele reeks factoren naar boven die geraadpleegd kunnen worden in *Tabel 5* met bijbehorende quotes van de respondenten.

Verschillende respondenten van de drie cases worden bevlogen van een aantal job resources. Feedback werd het meest aangehaald, gevolgd door sociale steun van collega's en autonomie. Feedback mag zowel positief als negatief zijn volgens respondent B2, zolang het op een respectvolle manier gebeurt. Daarnaast mag de feedback van alle kanten komen, van klanten, collega's en van leidinggevenden. Evenzeer vindt kantoordirecteur A1 het belangrijk dat bankmedewerkers betrokken moeten zijn in hun werk omdat dit hun bevlogenheid kan stimuleren. Ze moeten bijvoorbeeld zelf ideeën kunnen aanbrenge. Bankmedewerker A4 beaamde dit door te zeggen dat ze bevlogen wordt van de flexibiliteit die ze krijgt om zaken zelf te kunnen regelen. Vervolgens is de job resource "leermogelijkheden" de volgende factor die werd aangehaald door bijvoorbeeld respondent B1. Hij vindt dat er veel veranderingen gebeuren in de banksector waardoor een werknemer wel altijd leergierig moet blijven. Twee factoren van de job resources,

baanzekerheid en sociale steun van de leidinggevende, werden niet genoemd. De factor baanzekerheid, gelinkt met digitalisering, wordt

eerder aanzien als een belemmerende factor voor de bevoegenheid. Dit onderdeel wordt bij de belemmerende factoren verder uitgelegd.

**Tabel 5**

Factoren die bevoegenheid positief beïnvloeden in de banksector

Factoren	Quotes
Job resources (zonder baanzekerheid en sociale steun van leidinggevende)	<p>"We werken dus al een aantal maanden met die business managers. Die doen progressiegesprekken en een progressiegesprek is eigenlijk voor een stuk wederzijdse feedback. Dus enerzijds krijgt de medewerker feedback over zijn prestaties, over hetgeen wat wij zien, en omgekeerd kan hij ook voor een stuk zijn noden kwijt. Ik denk dat dat een factor is die bepalend is." (A1)</p> <p>"Vooral steun van uw collega's enzo, en ook het respect dat je krijgt voor wat je doet." (C3)</p> <p>"We hebben hier ook een beurtrol. Twee dagen doe je dat, twee dagen doe je dit. Dat vind ik leuk, dat we gewoon een rotatie systeem hebben daarin. Het wordt niet eentonig. Je kan dit gewoon met collega's afspreken. Daarom vind ik het ook heel fijn dat we dit gewoon binnen ons team kunnen zeggen. We kunnen even wisselen van functie of van post." (A4)</p>
Contact met klanten	<p>"Ten tweede, ik vind de inhoud van mijn job heel boeiend en ik ga heel graag met mensen en met klanten om. Ik kan daar ook helemaal in opgaan. Dat zijn twee factoren die je moet hebben om het zo lang vol te houden en zeker in drukke periodes." (B4)</p> <p>"Ik denk dat dat in eerste plaats de ... will to please is misschien het foute woord, maar het willen soigneren van uw klanten, de relatie met de klanten, het willen goed doen voor uw klanten, uw klanten goed willen adviseren, uw klanten goed willen helpen in elke situatie ook. Dus voor mij persoonlijk is de klant helpen mijn grootste motivator om deze job te doen." (C1)</p>
Correcte verloning	<p>"Ik weet niet of dat later nog aan bod komt, maar we hebben onze verloning sinds dit jaar volledig aangepast. Nu, dat speelt toch voor heel veel mensen een rol. Het is toch wel een belangrijke switch. En ja, ik denk dat de verloning ook een belangrijke factor is voor de bevoegenheid." (A1)</p>
Werkinhoud	<p>"Ik denk dat we een uitdagende job hebben, dat de job interessant blijft. Ik denk dat dat belangrijk is." (A2)</p> <p>"Ten tweede, ik vind de inhoud van mijn job heel boeiend en ik ga heel graag met mensen en met klanten om. Ik kan daar ook helemaal in opgaan." (B4)</p>
Waardering	<p>"Dat ze u wat sturen en dat je af en toe een schouderklopje krijgt. Dat motiveert u en blijft ervoor zorgen dat je ondanks alle moeite die je moet doen er toch voor blijft gaan. Maar als je alles geeft wat in u zit en je krijgt geen waardering, dan stopt het. Dan weet ik niet of ik dat zo lang had kunnen volhouden." (B4)</p>
Communicatie	<p>"Ik denk dat communicatie een hele belangrijke factor is. Mensen die de juiste communicatie krijgen, die dus effectief weten wat er van hun verlangd wordt, die gaan inderdaad meer bevoegen zijn. Duidelijk zijn is belangrijk." (A1)</p> <p>"Wat zijn nog factoren ... dat het management gewoon communiceert met de beslissingen die hogerop zijn genomen. Al zijn die beslissingen nog niet concreet, dan wordt het wel doorgegeven. Ik vind die openheid dus wel heel belangrijk." (A4)</p>
Privésituatie	<p>"Ik denk persoonlijk dat je uw persoonlijke situatie niet moet onderschatten. Ik denk dat het belangrijk is dat als gij thuis vertrekt, en ge hebt uw kinderen of uw man, vrouw of transgenderende partner en die zijn al enthousiast en fier, dat het dan ook gemakkelijker is om effectief dat door te geven in uw werk en uw zaken. Dus ik denk dat achtergrond of gezinssituatie niet te onderschatten is daarin." (C2)</p>
Respect	<p>"... ook het respect dat je krijgt voor wat je doet." (C3)</p> <p>"Voor mij is een belangrijke factor het respect van de klant eigenlijk. Dat weegt voor mij wel zwaar door en daarvoor doe ik het." (C4)</p>
Werk sfeer	<p>"Het is niet alleen energie geven maar ook krijgen. Daarom is het belangrijk dat je uzelf probeert te omringen met mensen die ook bevoegen zijn, ook goesting hebben. Dat creëert een wisselwerking. Dus ik denk dat dat de factoren zijn die voor mij heel belangrijk zijn." (B2)</p>

**Tabel 5** (vervolg)

Factoren	Quotes
Afstand	"Ik heb nu toevallig heel dichtbij werk. Als ik nu zie met de toenemende files kan ik dat alleen maar toejuichen dat ik één van de uitzonderingen aan het worden ben om dichtbij werk te hebben." (B1)
Genetische aanleg	"Genetische aanleg kan ook een rol spelen. Je kan nog zeggen dat uw werk fijn is en je hebt misschien een auto of goed loon, maar een stuk aanleg, aangeboren familiaal gaat ook altijd bepalend zijn. Ik denk dat je dat niet moet onderschatten." (C2)
Optimisme	"Ik vind het belangrijk om zelf enthousiast, happy en optimistisch te beginnen omdat ik zie dat dat ook een positieve impact heeft op degene die rondom u zijn." (B2)

Naast de job resources werd de factor "contact met klanten" aangehaald door een aantal respondenten. Klanten helpen en begeleiden zorgt ervoor dat die respondenten graag en gemotiveerd komen werken.

Vervolgens werd een correcte verloning en de werkinhoud aangehaald door verschillende respondenten. Een correcte verloning wordt door respondenten A1, C2 en C4 gezien als een factor dat de bevrogenheid kan stimuleren. Volgens deze respondenten speelt deze factor een belangrijke rol in de banksector. Daarnaast wordt de inhoud van de job als belangrijk ervaren door respondenten A2, B1 en B4 omdat een uitdagende en boeiende job ervoor zorgt dat ze graag en gemotiveerd komen werken.

De factoren communicatie, privésituatie, respect, waardering en werksfeer worden als beduidend ervaren voor de stimulans van bevrogenheid. Volgens respondent A1 moet de communicatie duidelijk zijn. Werknemers die effectief weten wat er van hun verlangd wordt, zijn volgens hem meer bevrogen. Respondent A4 vindt ook dat de communicatie van de management open moet zijn. Zij wordt hier vitaal, toegewijd en geabsorbeerd van. Verder werd de privésituatie ook aangehaald omdat kind(eren) en partner bijvoorbeeld ervoor kunnen zorgen dat een bankmedewerker goed gezind gaat werken. Respect krijgen voor hetgeen wat de bankmedewerker doet, zowel van de leidinggevende als van de klant, zorgt ook voor een bevrogen bankmedewerker. Daarnaast is waardering krijgen ook een stimulerende factor omdat een schouderklopje krijgen ervoor kan

zorgen dat de bankmedewerker gemotiveerd blijft en er blijft voor gaan, ondanks alle moeite. Verder kan een fijne werksfeer ervoor zorgen dat een persoon graag komt werken. Een bankmedewerker kan bevrogen worden van een omgeving die enthousiast en optimistisch is.

Als laatste werden de factoren afstand, genetische aanleg en optimisme door telkens één respondent aangehaald. Kantoordirecteur B1 is blij dat hij dichtbij werk heeft en geen tijd verliest door de toenemende files. Voor bankmedewerker C3 is de genetische aanleg van een persoon een beduidende factor voor de bevrogenheid dat zeker niet vergeten mag worden. Als laatste kan een optimistische persoon zijn of haar omgeving ook positief beïnvloeden.

#### *Individuele factoren die bevrogenheid negatief beïnvloeden in de banksector*

Naast de factoren die bevrogenheid stimuleren, zijn er ook factoren die bevrogenheid belemmeren. In *Tabel 6* kunnen de belemmerende factoren teruggevonden worden met bijbehorende quotes van de respondenten.

De belemmerende factor die het meest aangehaald werd door zes respondenten is "collega's". Collega's kunnen stimulerend zijn voor de bevrogenheid, maar ook belemmerend. Zo vinden bijvoorbeeld respondenten B4 en C2 dat de collega's een grote rol kunnen spelen op hun bevrogenheid op de werkvloer. Collega's zijn elke dag aanwezig rondom de bankmedewerker zijn werkomgeving. Als er problemen zijn met een of meerdere collega's, dan heeft dat een effect op de bevrogenheid.

De volgende belemmerende factor die besproken werd door vijf respondenten is de werkdruk, met name de cijferdruk en deadlines. Zo zegt respondent C4 stress te krijgen van de deadlines die ze krijgt:

“Er zijn dikwijls wel bepaalde deadlines. Je krijgt natuurlijk niet altijd een akkoord op iets wat je vraagt, dus dat is zeker een belemmerende factor waardoor de stress je naar beneden haalt.”

Het beleid van de bank en de regelgeving spelen ook beduidende factors in de belemmering van bevlogenheid. Zowel bij case A, B als C speelt het beleid een belangrijke rol. Voor kantoordirecteur A1 speelt het beleid een belemmering in zijn bevlogenheid omdat het zijn autonomie verkleint. Het beleid kiest het ‘wat’ en gaat zich nu ook bemoeien in het ‘hoe’. Dat zorgt voor minder motivatie. De kantoordirecteur van case C gaat akkoord met deze belemmerende factor omdat het beleid niet op lange termijn denkt. Dat zorgt voor een minder bevlogen bankmedewerker. Naast het beleid speelt regelgeving ook een belangrijke rol. De regelgeving in de banksector verandert veel. Dat zorgt voor meer werk en meer controle. Zo vindt respondent A1 dat er reglementeringen gekomen zijn waar heel veel controle op is zoals bijvoorbeeld de cashregeling. Het speelveld waarin de bankmedewerkers zich kunnen bewegen wordt hierdoor kleiner en kleiner. Daarenboven zorgt het ook voor meer administratief werk. Bankmedewerkers moeten zich bijvoorbeeld continu bijscholen en aanpassen aan de nieuwe wetgeving volgens respondent A3:

“Los van het feit dat, natuurlijk binnen vermogensopbouw, een heel specifiek domein is waar heel veel verandert op vlak van MIFID. Dus je moet u continu gaan bijscholen, u gaan aanpassen aan die nieuwe wetgeving. Dus ja, dat zijn dan toch wel factoren die dat allemaal wel wat kunnen beïnvloeden.”

Vervolgens werd digitalisering aangehaald als een belemmerende factor voor de

bevlogenheid. Digitalisering zorgt voor druk op de kantoormedewerkers. Het beleid wordt hieraan gelinkt omdat ze digitalisering opleggen aan de klanten terwijl sommige klanten nog niet mee kunnen met deze technologische verandering. Respondent A4 vindt dat dit zijn enthousiasme en energie volledig kan leeghalen. Bankdirecteur C1 beaamt dit omdat de banken sneller willen gaan dan wat de klanten kunnen of willen, waardoor zijn werkvreugde daalt:

“Omdat naar mijn gevoel de bank of banken soms wat sneller willen gaan dan de klanten dat willen of kunnen. Dat is misschien doelgroepgewijs. We hebben een oude populatie en dergelijke meer. Dat brengt frustraties mee met de klanten en zo dan ook weer frustraties voor ons. Daarom speelt digitalisering een rem op de werkvreugde.”

Baanzekerheid wordt ook gelinkt met digitalisering. Sommige respondenten zeggen dat een aantal werknemers minder in de digitalisering geloven. Ze passen zich minder goed aan omdat ze het oude systeem gewoon zijn of omdat ze niet mee kunnen met de digitalisering waardoor ze schrik hebben om hun baan te verliezen. Voor andere bankmedewerkers speelt digitalisering geen belemmerende rol omdat ze het zien als een opportuniteit of omdat het nog niet sterk aanwezig is in hun functie. Zo zegt respondent B1 dat het een positief gegeven is voor de klanten:

“Je moet dat positief bekijken. Digitalisering gaat een aantal jobs kosten, zowel op kantoor als op de zetel. Dat merken we nu al. Anderzijds is het ook wel zo dat, voor courante verrichtingen, de klanten dat meer en meer zelf kunnen. Kan zelfs in het weekend. Dat is een positief gegeven.”

Wat ook opvalt is dat digitalisering minder aanwezig is in sommige functies waardoor deze factor geen belemmering speelt in de bevlogenheid. Zo haalt respondent A2 aan dat digitalisering enkel op de eenvoudige dossiers gebeurt bij haar functie zoals een lezing of een simpel krediet. Collega A3 beaamde dit omdat er sommige domeinen in de banksector zijn waar



digitalisering veel meer een rol in speelt. Respondent A3 heeft een functie waar klantenbinding belangrijk is en hierdoor heeft zij minder schrik van de digitalisering:

“Als ik naar mijn eigen domein kijk, heb ik het geluk dat ik in een domein werk waar het klantencontact toch nog heel belangrijk is. Het aanspreekpunt, een vast gezicht is voor bepaalde klanten toch nog wel vrij belangrijk. Maar bijvoorbeeld een collega die woningkrediet doet, daar ligt dat heel anders. Je ziet die klant één keer of misschien twee keer. Als dat krediet afgerond is, zie je die klant normaal de komende 20 tot 25 jaar niet meer. Daarom is die digitalisering voor mij niet onmiddellijk iets wat mijn job in gevaar brengt maar wat wel als extra dient voor mijn werk te ondersteunen. Ik kan wel goed begrijpen voor andere collega’s dat dat heel anders is. Voor mensen die nog aan het loket zitten bijvoorbeeld, daar ligt dat heel anders natuurlijk. Het hangt dus echt een beetje van het domein af.”

Daarnaast zegt respondent C3 dat jonge medewerkers er rekening mee moeten houden dat sommige functies zullen verdwijnen door de digitalisering:

“Ik denk dat de mensen die nu beginnen bij de bank inderdaad wel weten, ik ga het nu heel extreem zeggen, dat de onthaalfunctie en de loketfunctie stilletjes aan gaan verdwijnen. Op afspraak werken gaat op den duur ook weggaan. Dat gaat allemaal vervangen worden door callcenters bijvoorbeeld. Er zijn een paar collega’s die wij persoonlijk kennen die samen met ons een opleiding gedaan hebben, en die nu al de overstap gemaakt hebben om voor het [digitale dienst] te gaan werken. Uiteindelijk gaan we daar toch terecht komen is hun mening. Maar ja, we zullen zien waar de evolutie ons brengt. Maar ik denk wel dat de mensen die nu beginnen bij de bank ook wel al moeten beseffen dat het daarop komt.”

**Tabel 6**

Factoren die bevoegenheid negatief beïnvloeden in de banksector

Factoren	Quotes
Collega’s	<p>“Ik moet zeggen dat als ik het moeilijk heb, dat dat vaker iets te maken heeft met de samenwerking met de collega’s dan met de inhoud van mijn job en de drukte van mijn job. Je bent constant samen, je moet samenwerken, en als er daar sommige dingen niet goed lopen .... Dat vind ik wel een hele belangrijke dat niet altijd even vlot gaat. Dat gaat alleen maar erger worden want het gaat drukker worden, het personeel gaat krimpen. Ik maak mij daar dus niet te veel illusies over.” (B4)</p> <p>“Ofwel word je gesteund ofwel word je bekeken. Iedereen kan iets goed of iets minder goed doen, maar als je dan het gevoel hebt dat je er alleen voor staat en iedereen zit daar nog eens over te roddelen, dan smelt uw bevoegenheid als sneeuw voor de zon.” (C2)</p>
Werkdruk	<p>“Ja, sowieso. Wat het positieve is, is dikwijls ook het negatieve. Die cijfers, die druk. Ik zeg ook altijd dat het nooit goed genoeg is.” (B3)</p> <p>“De werkdruk en dan het gevoel van heel veel werk en geen tijd hebben om het te doen. Ik vind agendabeheer heel belangrijk daarin. Plus, als je zo druk bezig bent dat ge dat niet kan loslaten ‘s avonds, slaap je minder goed. Dat is een vicieuze cirkel. Als je niet meer goed slaapt, ben je niet fit bijvoorbeeld. Zo blijf je erin.” (B4)</p>
Beleid	<p>“Ja, wat ik daarstraks zei. De structuur die men op poten gezet heeft, dat vind ik een enorme belemmering. Bijvoorbeeld dat men vanuit de strategie, vanuit het beleid, bepaalde dingen doen in het wat. Daar is geen discussie over. Maar dat men zich ook gaat moeien in het hoe, dat is volgens mij een enorme belemmering. De reden waarom ik deze job voor een stuk gekozen heb is dat lokaal ondernemerschap. Wat ik daarstraks zei, doen alsof ik zelfstandige ben.” (A1)</p> <p>“Ik denk het beleid. Als ik mijn klanten centraal stel, denk ik op lange termijn. Misschien denkt de bank niet altijd op lange termijn. Misschien? Vrij zeker. De bank denkt niet op lange termijn vind ik persoonlijk. Dat kan dan in mijn ogen een belemmerende factor zijn voor mijn bevoegenheid omdat dat mij soms remt in de dingen die ik voor mijn klanten wil doen en dat de bank daar niet altijd in mee wilt gaan.” (C1)</p>

**Tabel 6** (vervolg)

Factoren	Quotes
Regelgeving	<p>"Wat zeker belemmerend werkt in de banksector is de regelgeving. Want uiteindelijk moeten wij meer en meer regels respecteren. Dan denk ik bijvoorbeeld aan de cash regeling waar toch heel strik op gekeken wordt binnen sparen en beleggen." (A1)</p> <p>"De regelgeving. We zitten met MIFID 2 die van november 2017 van toepassing is vooral voor beleggingen, maar ook naar verzekeringen toe. Je zit toch met een, laten we zeggen, strikte regelgeving. Op zich naar de klant toe is dat heel positief, maar je moet echt rekening houden met de klant. Er komt zeer veel administratie op ons af. Persoonlijk vind ik dat we te fel overhevelen naar regelgeving. Ik denk dat we gewoon Europees de vraag moeten gaan stellen welke richting men wilt uitgaan. Het commerciële werken komt daar een stukje onder druk moet ik wel zeggen." (B1)</p>
Digitalisering	<p>"Die digitalisering is natuurlijk wel een factor die druk zet op kantoormedewerkers. Het beleid zegt dan dat de klant niet meer naar het bankkantoor komt, dat die kiest voor de digitale toepassingen, maar ze vergeten dat die klant naar het kantoor komt als die digitale toepassing niet werkt of niet de verwachting of de nood invult die de klant heeft op dat moment. Het zet een zekere druk, al die digitaliteit. Ik merk dat bij mijzelf dan dat dat soms uw enthousiasme en uw energie wel volledig kan leeghalen." (A4)</p> <p>"De digitalisering en het pushen van die digitaliserings kan in mijn ogen ook wel een bepaalde belemmerende factor zijn, net zoals het IT gebeuren. Hetgeen waarmee je moet werken, als die niet altijd werkt zoals je wilt dat het werkt, kan ook een factor zijn waardoor uw werkvreugde afneemt waardoor misschien ook uw bevologenheid kan afnemen of dalen." (C1)</p>
Privésituatie	<p>"Ik hoor van collega's die iets minder bevlogen zijn, dat dat te maken heeft met het feit dat hun partners weinig begrip hebben. Ik denk dat dit ook een hele belangrijke factor is voor de bevologenheid. Als je nog met jongere kinderen zit, dan moet je daar ook rekening mee houden." (A1)</p>
Omgeving banksector	<p>"Ja, de markt een beetje. Het is een moeilijke omgeving, moeilijk milieu de laatste jaren. Dat is door de rentes die dalen en de economie die slechter gaat. Externe factoren die dat beïnvloeden en die dat soms moeilijk maken en die er ook voor zorgen dat de bank soms van strategie gewijzigd is doorheen de jaren. Verandering is nooit gemakkelijk en kan voor stress zorgen." (C4)</p>

Als laatste werden de factoren privésituatie en de omgeving van de banksector genoemd als belemmerende factoren. De privésituatie is stimulerend alsook belemmerend voor de bevologenheid. Als problemen zich thuis voordoen, neemt de werknemer dat mee naar het werk. Werk en privé gescheiden houden is moeilijk volgens bankmedewerker A4. De andere factor, omgeving van de banksector, is vooral gericht op de externe factoren. Een dalende economie kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat de bank zijn strategie moet aanpassen. Dat zorgt voor stress bij de bankmedewerkers.

#### *Vergelijking onderzoek met literatuurstudie*

Naast de individuele factoren die de bevologenheid positief of negatief kunnen beïnvloeden, werd er nagegaan of de respondenten akkoord gaan met de factoren van

de literatuurstudie en of deze in de banksector passen.

Als eerste werden de job resources aangehaald. Zoals eerder vermeld bij de individuele positieve factoren van bevologenheid, vinden alle bankmedewerkers van elke case de job resources belangrijk. Wat niet vermeld werd bij de individuele positieve factoren, maar wel bij dit deel, is de sociale steun van de leidinggevende. Volgens respondent B2 kan een goeie leidinggevende die de bankmedewerker steunt, helpt, motiveert en positief benadert, zorgen voor een bevlogen medewerker:

"Dat is sowieso de leidinggevende. Ik heb in het verleden verschillende leidinggevers gehad. Dat is nu ook wel verschillend soms. Ja, ik vind dat toch wel. Je hebt er sommige die u motiveren en positief benaderen en sommige die constant

bevelen geven. Voor hun is het nooit goed genoeg.”

De volgende factoren die in de literatuurstudie aan bod kwamen zijn de personal resources. Voor tien van de twaalf respondenten zijn de factoren optimisme en zelfeffectiviteit belangrijk voor de bevlogenheid. Optimisme straalt de medewerker uit op zijn collega's, zorgt voor tevreden klanten en betere cijfers. Daarnaast speelt zelfeffectiviteit een beduidende rol in de bevlogenheid omdat deze persoon zichzelf beter kan inschatten. Hij of zij heeft vertrouwen in zijn eigen kunnen en doen. Respondent C4 had het volgende te zeggen over dit onderwerp:

“Het is belangrijk dat je uw sterke punten kent en dat je ook weet wat je niet kan of waar je hulp nodig hebt. Als je ergens goede resultaten in behaalt, dan krijg je zelfvertrouwen. Ik denk dat dat automatisch een gevolg is dat je terug positief beïnvloed wordt en bevlogen wordt.”

Ondanks dat de LMX-relatie niet direct besproken werd bij de individuele factoren van bevlogenheid bij de respondenten, vinden alle werknemers van elke case deze relatie zeer belangrijk. Ze vinden het belangrijk dat er wederzijds respect is, wederzijdse genegenheid en loyaliteit. De leidinggevende moet dicht bij de medewerkers staan. Medewerkers moeten bij de baas terechtkunnen als er problemen zijn volgens respondent A2:

“Ik ben daar volledig mee eens. Ik heb een tijdje in het onderwijs gewerkt en dan bij [bank A]. Dat is een van de dingen die mij enorm opviel. In het onderwijs heb je een schooldirecteur en die staat mijlen ver van u af als leerkracht. Ik kwam hier terecht en hier heb je eigenlijk een leidinggevende die heel dicht bij u staat. Waar je dus gerust eens een keer het bureau in mag wandelen. Je kan daar eens een keer gaan praten. Als je problemen hebt, mag je dat daar bespreken. Voor mij is dat heel fijn. Je kan ook tussentijds gaan vragen of ze tevreden zijn. Ja, ik

denk voor mij persoonlijk draagt dat bij aan het goed voelen op het werk.”

De bankmedewerkers van case B vinden deze relatie ook zeer belangrijk, maar hebben er een negatieve ervaring mee. Volgens hen is er geen wederzijds respect en vertrouwen wat zorgt voor een belemmerende factor in de bevlogenheid. Respondent B2 haalt hier een voorbeeld van aan:

“Ik heb nu een baas waarbij openheid iets moeilijker ligt en dat is voor mij een knauw op mijn bevlogenheid, op mijn goesting. Ik heb een baas nodig die heel open communiceert, maar waar ik ook heel open mag naar communiceren. Onze gesprekken moeten ook binnen vier muren blijven. Ik vind dat heel belangrijk. Als je feedback geeft over een collega, is dat niet om negatief te zijn over die collega, maar om zelf te leren hoe ik daar mee om kan gaan. Als dingen dan doorverteld worden, vind ik dat een heel groot probleem want dan creëer je alleen maar negativiteit.”

Naast de LMX-relatie werd ook de POS onderzocht bij de respondenten. Sommige respondenten van de drie cases vinden deze factor belangrijk, anderen niet. De respondenten van case C worden bijvoorbeeld bevlogen door de steun van de organisatie aan goeie doelen, psychologische steun aan de werknemers in tijden van crisis en steun aan de zelfstandigen van de bank. Bankmedewerker C2 haalt een aantal voorbeelden aan waarom ze bevlogen wordt door POS:

“De bank vindt het ook heel belangrijk dat je in uw vrije tijd vrijwilligerswerk doet en dat soort zaken. Daar wordt ge ook heel fel in beloond. Voor mij als mens persoonlijk is dat heel belangrijk. De bank vindt het ook bijvoorbeeld heel belangrijk dat er naar geaardheid, naar religie, naar man/vrouw in belangrijke functies gekeken wordt. Ik vind dat aangenaam. Ik word hier bevlogen van.”

Andere respondenten vinden deze factor dan weer minder belangrijk. Respondent A2 vindt de LMX-relatie belangrijker doorwegen op haar bevoegdheid dan POS omdat de leidinggevende sneller kan zien of een medewerker zich goed of slecht voelt:

“Ik denk dat een organisatie een kader kan bieden. Maar ik denk dat het vooral neerkomt op uw directe leidinggevende. De organisatie moet wel de leidinggevende daarin briefen en coachen, maar ik denk dat het belangrijkste van uw directe leidinggevende komt. Wie gaat zien of jij u goed voelt? De leidinggevende. Ik denk dat je als organisatie, als bedrijf daar heel weinig aan kan doen.”

Als laatste werd de organizational trust besproken met de respondenten van de drie cases. Bijna alle respondenten vinden deze factor een belangrijke stimulerende rol spelen in de bevoegdheid van een bankmedewerker. Als voorbeeld is er case B. Deze bank heeft een zwaar verleden door de recente financiële crisis. Ondanks deze crisis, heeft bijvoorbeeld respondent B4 nog steeds vertrouwen in de bank omdat er hele goede oplossingen aangeboden zijn:

“Er zijn momenten geweest in mijn carrière dat dat iets minder was. Dat had te maken met de

bankencrisis. Dan begint ge u ook zorgen te maken over hoe het gaat aflopen. Het feit dat dat achter de rug is en dat er daar heel goede oplossingen zijn gekomen, zorgt ervoor dat het vertrouwen terug kwam uiteindelijk. Door het slechte deel van [bank B] af te kappen van het goede deel en daar het goede deel overgenomen is door de staat, geeft vertrouwen. We hebben ook relatief weinig klanten verloren door dat hele verhaal. Maar goed, ik heb absoluut vertrouwen in mijn werkgever. Dat is belangrijk voor mijn bevoegdheid. Als je geen vertrouwen hebt in uw werkgever, dan stopt het op een bepaald moment.”

#### *Kenmerken van een bevoegen bankmedewerker*

Naast de bespreking van de factoren van bevoegdheid, hebben de respondenten meegedeeld wat de kenmerken zijn van een bevoegen bankmedewerker. In Tabel 7 kunnen deze kenmerken teruggevonden worden met bijbehorende quotes.

Het eerste kenmerk van een bevoegen bankmedewerker volgens een aantal respondenten is de extra motivatie. Zo zijn deze bankmedewerkers bereid extra hun best te doen voor het werk, voor de werkgever, voor de collega's en voor de klanten. Ze zetten zich voor 200 % in.

**Tabel 7**

Kernmerken van een bevoegen bankmedewerker

Kenmerken	Quotes
Extra gemotiveerd	<p>“Voor mij in eerste instantie gemotiveerd zijn. Dat is eigenlijk hetgeen wat bevoegdheid voor mij betekent. Vooral gemotiveerd zijn naar het werk, naar de werkgever, naar de klanten en ook naar de collega's toe. Dat betekent het voor mij.” (A3)</p> <p>“Het gaat over mensen die bevoegen zijn in hun job, mensen die echt door muren gaan, die er 200 % voor gaan.” (C1)</p>
Werkt graag	<p>“Bevoegdheid wilt in mijn ogen inderdaad zeggen van het werk graag doen. Ik kom iedere dag met plezier werken.” (A1)</p> <p>“Bevoegdheid voor mij is eigenlijk uw job graag doen. Als je uw job graag doet, als je graag bezig bent, dan word je vanzelf toegewijd, gemotiveerd en enthousiast.” (A2)</p>
Enthousiast	<p>“Ja, bevoegdheid is het enthousiasme, de energie.” (A4)</p>
Energiek	<p>“Ja, bevoegdheid is het enthousiasme, de energie.” (A4)</p> <p>“Het gaat over mensen die bevoegen zijn in hun job, mensen die echt door muren gaan, die er 200 % voor gaan. Die mensen zijn heel vitaal in hun job en dergelijke meer.” (C1)</p>

Een ander kenmerk is dat bevlogen bankmedewerkers graag werken. Doordat ze hun job graag doen, geraken ze vanzelf toegewijd, gemotiveerd en enthousiast.

Als laatste haalden een aantal respondenten aan dat bevlogen medewerkers enthousiast en energiek zijn.

#### *Resultaten van een bevlogen bankmedewerker*

De meningen rond de resultaten van een bevlogen bankmedewerker zijn ongeveer hetzelfde in de drie cases. De resultaten en bijbehorende quotes kunnen in *Tabel 8* gevonden worden.

Bij de meeste respondenten van de drie cases kwam klanttevredenheid ter sprake als een resultaat. Klanttevredenheid is een heel belangrijk resultaat voor de banksector, omdat de werknemers het uithangbord zijn van de bank. Volgens respondent C2 zijn het de werknemers die het verschil maken waarom klanten kiezen voor bank X of bank Y:

“Ik denk dat het grootste verschil tussen bank A, bank B en bank D de werknemers zijn. Ik denk als jij later een woonkrediet nodig hebt, dat de grote lijnen van de verschillende banken vergelijkbaar zijn. Een woonkrediet is een woonkrediet. Wat gaat het verschil voor u maken? Ik hoop dat wij dat dan gaan zijn. Dat zijn wij. Wij met onze uitleg, met onze expertise, onze kennis van zaken en onze knowhow die u op de kar gaat laten springen of niet. Vandaar dat ik denk, zeker in onze sector, dat dat belangrijker gaat worden om ons te kunnen onderscheiden van andere banken.”

Klanten voelen het als een bankmedewerker met veel zin en motivatie zijn werk doet. Klanten voelen de drive van de werknemer. De bevlogen werknemer gaat iets extra doen om klanten zo goed mogelijk te helpen. Daarom zeggen de respondenten dat bevlogen medewerkers zorgen voor een betere klanttevredenheid.

#### **Tabel 8**

Resultaten van een bevlogen bankmedewerker

Resultaten	Quotes
Klanttevredenheid	<p>“Ik denk als je die bevlogenheid niet hebt, dan gaan klanten dat voelen. Mensen merken dat medewerkers inderdaad bevlogen zijn of niet. Je hebt natuurlijk het uithangbord [bank A], maar het is niet [bank A] op zich maar de mensen binnen de bank die het verschil maken en het is dat wat bevlogenheid belangrijk maakt.” (A1)</p> <p>“Als je zelf met heel veel goesting en motivatie gaat werken, dan voelt de tegenpartij dat. In projectwerking zijn dat uw stakeholders die uw projecten moeten steunen, in een bank de klanten die je happy en content moet stellen elke dag. Gewoon veel goesting en gedrevenheid tonen aan de anderen.” (B2)</p>
Cijfers	<p>“Voor een onderneming algemeen denk ik dat cijfers sowieso een deel van het geheel zijn. Ik denk dat een bevlogen iemand wel zorgt dat de cijfers er zijn, werkvreugde brengt en ook weer werkplezier met zich meebrengt. Je straalt dat ook weer uit naar uw klanten waardoor die meer vertrouwen en vreugde uitstralen. Hierdoor kunnen klanten misschien meer vertrouwen krijgen en daardoor kan de bevlogen werknemer waarschijnlijk betere cijfers behalen.” (C1)</p>
Werk sfeer	<p>“Ja, gewoon graag komen werken. Dat maakt de sfeer rondom u.” (A2)</p> <p>“Ik denk dat een bevlogen iemand wel zorgt dat de cijfers er zijn, werkvreugde brengt en ook weer werkplezier met zich meebrengt. Je straalt dat ook weer uit naar uw klanten waardoor die meer vertrouwen en vreugde uitstralen. Hierdoor kunnen klanten misschien meer vertrouwen krijgen en daardoor kan de bevlogen werknemer waarschijnlijk betere cijfers behalen.” (C1)</p>

Naast de klanttevredenheid spelen de cijfers ook een beduidende rol voor de banksector. Bevlogen werknemers die

werkvreugde met zich meebrengen, extra gemotiveerd zijn, enthousiast en energiek zijn, gaan betere cijfers behalen voor de bank. De

cijfers worden gelinkt met de klanttevredenheid. Hoe beter de bankmedewerker overkomt bij de klant, hoe meer vertrouwen hij krijgt en daardoor betere cijfers behaalt.

Als laatste werd werksfeer aangehaald als een resultaat van bevlogen werknemers. Bankmedewerkers die graag komen werken 'sharen' deze energie met de collega's.

#### *Constant bevlogen bankmedewerker of niet*

Als laatste heeft de onderzoeker onderzocht of de bankmedewerkers constant bevlogen moeten zijn of niet. Bijna alle respondenten van de drie cases zeggen dat de bankmedewerker moet proberen om bevlogen te zijn. Een slechte dag hebben kan, maar de klant mag daar niets van merken. Respondent A3 vertelt dat, ondanks de veranderingen in de sector en de persoonlijke situatie, de bankmedewerker bevlogen moet overkomen bij de klant omdat ze het gezicht zijn van de bank:

"Ja, in de mate dat dat mogelijk is natuurlijk. Zoals ik al zei, we zitten in een sector die veel veranderingen met zich meebrengt. Plus, je hebt ook nog een persoonlijke situatie. Er zijn altijd momenten dat het beter gaat dan anders, dat moeten we ook niet ontkennen. Zeker als je met bepaalde nieuwigheden geconfronteerd wordt, daar moet je toch altijd even uw draai in vinden. Ik zeg niet dat dat onmiddellijk de bevlogenheid zal beïnvloeden, maar op termijn zou dat wel kunnen. Als jij bepaalde nieuwigheden moet doen die je echt niet liggen, dan kan ik wel begrijpen dat je even in een dipje terecht komt. Dat heeft voor een stuk ook denk ik met uzelf te maken. Ik ben wel van principe dat je toch moet proberen dat zoveel mogelijk te behouden. Je straalt dat ook uit naar je klanten toe. Je straalt dat ook uit naar uw collega's. Dus als je zelf een slechte dag hebt, is het eigenlijk de kunst om toch positief proberen over te komen. De klanten mogen er eigenlijk weinig van merken. Je straalt nog altijd [bank A] uit."

Andere respondenten zeggen dat constant bevlogen zijn onrealistisch is. Zo zegt kantoordirecteur C1 dat het fijn zou zijn, maar niet iedereen is altijd even vitaal, toegewijd en geabsorbeerd:

"Het zou fijn zijn denk ik. Als ik de definitie van bevlogenheid nog een keer in mijn hoofd heb, zou het fijn zijn, moest je constant te veel percentage energie hebben, constant er weer voor gaan en dergelijke meer. Het zou zeker plezant zijn maar of het constant kan? Ik denk dat er zoveel factoren zijn die bevlogenheid beïnvloeden. Je hebt er een aantal opgenoemd. Bevlogenheid is extreem aan één kant, burn-out aan de andere kant. Daartussen heb je zoveel facetten bij wijze van spreken. Het zou mooi zijn moest je constant bevlogen kunnen zijn op uw werk, maar ik denk dat dat moeilijk is. Het is ook niet erg als dat niet is. Ik denk dat bevlogenheid niet iets is wat iedereen heeft of niet iedereen ooit gevonden heeft. Misschien zijn mensen heel tevreden met betrokken te zijn met hun werk, maar je bent daarom niet bevlogen."

## **5 Discussie**

Verschillende auteurs hebben bevlogenheid al onderzocht, echter is dit begrip nog niet toegepast in de banksector. Daarom werd dit onderzoek uitgevoerd. Een van de antecedenten van bevlogenheid zijn de job resources. Eerdere studies hebben aangetoond dat job resources zoals sociale steun van collega's en leidinggevende, feedback over prestaties en vaardigheden, autonomie, leer mogelijkheden en baanzekerheid positief geassocieerd worden met bevlogenheid (Albrecht, 2010; Bakker & Demerouti, 2008). Bij de bevindingen van dit onderzoek kan gesteld worden dat deze ook als beduidend ervaren worden in de banksector voor de stimulatie van bevlogenheid. Enkel de factoren baanzekerheid en sociale steun van de leidinggevende werden niet genoemd door de respondenten als stimulerend voor de bevlogenheid. Baanzekerheid wordt eerder

gezien als een belemmerende factor dat gelinkt kan worden aan digitalisering. Dat komt overeen met wat het rapport van Bilbao-Osorio, Dutta en Lanvin (2013) aantoont. Als digitalisering toeneemt, profiteren de financiële diensten het meest in termen van output en productiviteit. Echter zorgt verhoogde digitalisering ook voor meer banenverlies omdat de productiviteitswinsten de outputwinsten overtreffen.

Daarenboven hebben verschillende auteurs ook de andere antecedent van bevlogenheid onderzocht, de personal resources. Zo hebben studies bijvoorbeeld aangetoond dat eigenwaarde, zelfeffectiviteit, beheersingsoriëntatie en het vermogen om emoties waar te nemen en te reguleren, positieve voorspellers van bevlogenheid zijn (Albrecht, 2010). In dit onderzoek werd enkel optimisme een paar keer aangehaald door de respondenten die bevlogen worden van deze factor. Echter, nadat de onderzoeker vroeg aan de respondenten of ze zelfeffectiviteit ook een beduidende factor vinden, werd dit ook gezien als een stimulerende factor.

Vervolgens werden ook een aantal positieve correlaties met bevlogenheid gevonden door verschillende auteurs, namelijk leader-member exchange (Graen & Uhl-Bien, 1995), perceived organizational support (Eisenberger, Huntington, & Sowa, 1986) en organizational trust (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). In dit onderzoek werden deze factoren zelf niet direct aangehaald door de twaalf respondenten. Echter bij de vergelijking met de literatuurstudie wordt de LMX-relatie en organizational trust vooral als belangrijke factoren bevonden voor de bevlogenheid in de banksector. POS is belangrijk voor een aantal respondenten, maar niet voor iedereen. Sommige respondenten halen aan dat de LMX-relatie belangrijker is voor hun bevlogenheid dan de POS omdat de leidinggevende een beter overzicht heeft.

Daarnaast werden ook factoren gevonden in dit onderzoek die de bevlogenheid stimuleren die niet in de literatuurstudie vermeld werden. Zo

werden de factoren contact met klanten, correcte verloning, werksfeer, werkinhoud, waardering, communicatie, respect, privésituatie, afstand en genetische aanleg aangehaald door de bankmedewerkers.

De respondenten hebben ook factoren aangehaald die de bevlogenheid belemmeren. Twee van deze factoren, steun van collega's en privésituatie, spelen zowel een stimulerende als een belemmerende rol in de bevlogenheid. Naast deze twee factoren werden werkdruk, beleid, regelgeving, digitalisering en omgeving van de banksector ook ervaren als belemmerende factoren.

Naast de factoren van bevlogenheid, heeft de onderzoeker ook onderzocht wat de respondenten denken wat een bevlogen bankmedewerker is. In 2001 hebben Schaufeli en Bakker bevlogenheid een definitie gegeven waarin ze zeggen dat bevlogenheid drie dimensies bevat: vitaliteit, toewijding en absorptie. Volgens dit onderzoek zijn er gelijkenissen met de antwoorden van de respondenten omtrent een bevlogen bankmedewerker en de definitie van Schaufeli en Bakker (2001). Deze twee auteurs zeggen dat bevlogen medewerkers over veel energie beschikken, zich fit voelen en lang en onvermoeibaar door kunnen werken. De respondenten van dit onderzoek zien vitaliteit ook als een belangrijke dimensie. Naast vitaliteit, werd ook de tweede dimensie, toewijding, aangehaald door de bankmedewerkers. Bevlogen werknemers zijn volgens de respondenten werknemers die graag werken, extra gemotiveerd en enthousiast zijn. Als laatste dimensie is er absorptie. Uit de bevindingen kan vastgesteld worden dat ook deze dimensie aangehaald werd door de respondenten. Ze vinden dat deze medewerkers op een plezierige manier opgaan in hun werk en het werk niet als werk zien.

Vervolgens werd gepolst bij de respondenten wat voor resultaten bevlogen werknemers behalen. Volgens Bakker en Leiter

(2010) heeft bevlogenheid grote gevolgen voor de prestaties van medewerkers. De energie en doelgerichtheid die inherent zijn aan bevlogenheid, stellen medewerkers in staat hun volledige potentieel tot hun recht te laten komen. Deze energieke focus verbetert de kwaliteit van hun kerntaakverantwoordelijkheden. Bevlogen medewerkers zijn productiever en geven betere service waardoor ze de omzet en winst verhogen (Kruse, 2012). Volgens de respondenten van dit onderzoek is er geen verschil met het onderzoek van voorbenoemde auteurs. Echter hebben de respondenten ook een extra resultaat aangehaald, namelijk een betere werksfeer.

Ten slotte haalde Bakker in 2011 aan dat onderzoekers het niet eens zijn dat steeds bevlogen zijn altijd beter is. Werknemers kunnen niet altijd bevlogen zijn. Een aantal respondenten in dit onderzoek zijn het eens met Bakker (2011) omdat niet iedereen even bevlogen kan zijn. Ze kunnen misschien betrokken zijn, maar niet bevlogen. Wel zegt de meerderheid van de respondenten van elke case dat de bankmedewerker moet proberen om bevlogen te zijn. Een slechte dag hebben kan, maar de klant mag daar niets van merken.

Aan de hand van de bevindingen van dit onderzoek zijn er praktische implicaties voor kantoordirecteurs. Een kantoordirecteur weet aan de hand van dit onderzoek welke factoren stimulerend als belemmerend zijn voor de bevlogenheid van een bankmedewerker. Daarbij moet de kantoordirecteur het proces aanpakken dat bevlogenheid genereert. Een leidinggevende die regelmatig luistert naar zijn personeel kan werken aan deze factoren. De kantoordirecteur moet ook luisteren naar die factoren waar hij geen invloed op heeft zoals het beleid en de reglementering. Deze twee factoren werden immers door een aantal respondenten aangehaald als belemmerend.

## 6 Beperkingen en aanvullend onderzoek

Een beperking van dit onderzoek is dat de focus te breed is waardoor een aantal factoren kunnen ontbreken. Drie verschillende banken werden gecontacteerd waarbij in ieder bankkantoor vier bankmedewerkers werden geïnterviewd met een verschillende functie. Sommige respondenten haalden tijdens het onderzoek aan dat de leeftijd, de functie of een statutair of zelfstandig kantoor een verschil kunnen maken in de bevlogenheid van een bankmedewerker. Daarom is het onduidelijk of deze resultaten kunnen dienen voor iedereen in de financiële sector. Elke bank heeft bijvoorbeeld een ander beleid.

Daarom raad ik een kwantitatief onderzoek aan. Met een grootschalig onderzoek kunnen meerdere, verschillende bankmedewerkers met bijvoorbeeld een verschillende functie en leeftijd deelnemen aan het onderzoek. Hierdoor kunnen significante verschillen getoond worden, moesten die er zijn.

## Referentielijst

- Agarwal, U. A. (2014). Linking Justice, Trust and Innovative Work Behavior to Work Engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
- Ajith, P. (2015). KESHAVA- Holistic Employee Selection Framework in the VUCA World. *Journal of Indian Management*, 12(4), 5-18.
- Albrecht, S. L. (Ed.). (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Glos, England: Edward Elgar.
- ANP. (2017). Een op drie bankmedewerkers verliest baan door robotisering. Geraadpleegd op 18 oktober 2018 via <https://www.nu.nl/-carriere/4920095/een-drie-bankmedewerker-s-verliest-baan-robotisering.html>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.



- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Hove, England: Psychology Press
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1562-1571.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bilbao-Osorio, B., Dutta, S., & Lanvin, B. (2013). The Global Information Technology Report 2013. Geraadpleegd op 4 januari 2019 via <https://core.ac.uk/download/pdf/30675114.pdf#page=59>
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input. *Pathfinder International Tool Series*. 1-12.
- Business Dictionary. (2019). Definition Digitalization. Geraadpleegd op 2 januari 2019 via <http://www.businessdictionary.com/definition/digitalization.html>
- Charmaz, K. (1996). The search for Meanings – Grounded Theory. In J. A. Smith, R. Harré, & L. Van Langenhove (Eds.), *Rethinking Methods in Psychology* (pp. 27-49). London: Sage Publications.
- Cziesla, T. (2014). A Literature Review on Digital Transformation in the Financial Service Industry. *BLED 2014 Proceedings*, 18, 1-13.
- Deci, W. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work, Behaviour and the Mediating effect of Work Engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318-330.
- De Witte, H. (1999). Job Insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155-177.
- Dhivya, A. S., & Sripirabaa, B. (2015). The Impact Of Leader Member Exchange On Work Engagement: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 6(1), 139-150.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organisational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Febelfin. (2018). De financiële sector in 2018: bankieren voor de samenleving. Geraadpleegd op 25 oktober 2018 via <https://www.febelfin.be/nl/de-financiele-sector-2018-bankieren-voor-de-samenleving>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- George, B. G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of

- Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-249.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for. *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Gersick, C. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Fields Methods*, 18(1), 59-82.
- Harrell, M. C., & Bradley, M. A. (2009). *Data collection methods: Semi-structured interviews and focus groups*. Santa Monica: RAND Corporation.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Hoepfl, M. C. (1997). Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers. *Journal of Technology Education*, 9(1), 47-63.
- Holton, J. A. (2007). The coding process and its challenges. In: *The Sage Handbook of Grounded Theory*, Bryant, A., & Charmaz, K. (eds), pp. 265-289. Sage, London, UK.
- Glaser, B. (with the assistance of Holton, J.). (2004). Remodelling Grounded Theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 5(2), art. 4.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Hough, C., Green, K., & Plumlee, G. (2015). Impact of Ethics Environment and Organizational Trust on Employee Engagement. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory*, 18(3), 45-62.
- Iwanaga, M., Yokoyama, H., & Seiwa, H. (2004). Coping availability and stress reduction for optimistic and pessimistic individuals. *Personality and Individual Differences*, 36, 11-22.
- Jansen, T. (2018). Drama. Overmoedige oud-bankmedewerkers vinden geen nieuwe baan. Geraadpleegd op 18 oktober 2018 via <https://www.daskapital.nl/5151536/drama-overmoedige-oud-bankmedewerkers-vinden-geen-nieuwe-baan/>
- Jobat. (2018). Waarom wel of juist niet werken voor een bank. Geraadpleegd op 25 oktober 2018 via <https://www.jobat.be/nl/artikels/waarom-wel-of-juist-niet-werken-voor-een-bank/>
- Judeh, M. (2011). Interpersonal Trust and its Relationship to Demographic Factors: An Empirical Study, *European Journal of Scientific Research*, 55(1), 154-163.
- Judeh, M. (2016). The Influence of Organizational Trust on Job Performance: Meditating Role of Employee Engagement. *International Journal of Business Research*, 16(5), 53-66.
- Kleinjan, B. (2017). Moraal Rabobank-personeel zorgwekkend laag. Geraadpleegd op 25 oktober 2018 via <https://www.bnr.nl/-nieuws/economie/10318262/moreel-rabobank-personeel-zorgwekkend-laag>
- Kruse, K. (2012). Employee Engagement Research (Master List of of 32 Findings). Geraadpleegd op 25 november 2018 via <https://www.kevinkruse.com/employee-engagement-research-master-list-of-29-studies/>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1-31.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exists? *Computers in Human Behavior*, 23, 825–841.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 13(1), 1-5.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321–349.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. (1995). An Integrative model of Organizational Trust. *Academy of Management*, 20(3), 709-734.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McAfee, A., & Welch, M. (2013). Being digital: engaging the organization to accelerate digital transformation. *Digit Transform Rev*, 4, 37-47.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261-287).
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: a survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(3), 443-485.
- Oswald, G., & Kleinemeier, M. (2017). *Shaping the Digital Enterprise*. [E-book], Zwitserland: Springer.
- Payne, S. (2007). *Grounded Theory in analysing qualitative data in psychology*. London: Sage.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organizational-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30, 591–622.
- Ravindranath, K. M. (2017). Perceived organizational support and work engagement. *International Journal of Applied Research*, 3(5), 738-740.
- Rodriguez, A., & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". *Journal of Management Development*, 34, 854-866.
- Russo-Spena, T., & Mele, C. (2016). *What's ahead in service research? New perspectives for business and society* (1-1348). Naples, Italy: RESER.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saldana, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publications Ltd.: London.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), 89-112.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Loo, M., van der Velde, C., & Siegert, H. (2013). Dossier bevlogenheid. Geraadpleegd op 29 december 2018 via <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/402.pdf>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B., & De Jonge, J. (2001), "Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer ("Does work make happy? In search of the engaged worker")", *De Psycholoog*, 36, 422-428.

- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (2001). Optimism, pessimism, and psychological well-being. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 189–216). Washington DC: American Psychological Association.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stein, V. (2015). Human Resources Development in Times of Digitalization: A Dynamization Agenda. *Personalmanagement und Organisation*, 6, 1-18.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Suy, P. (2018). Belgische banken en verzekeraars lopen verder leeg. Geraadpleegd op 25 oktober 2018 via <https://www.tijd.be/ondernemen/banken/belgische-banken-en-verzekeraars-lopen-verder-leeg/9977279.html>
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodriguez-Snachezm A. M. (2014). Linking Organizational Trust with Employee Engagement: The Role of Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.
- Vanbrussel, E. (2018). Hoe ziet toekomst oudere bankiers eruit. Geraadpleegd op 25 oktober 2018 via <https://www.tijd.be/ondernemen/banken/hoe-ziet-toekomst-oudere-bankiers-eruit/9990509.html>
- Vander Elst, T., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The Role of Perceived Control in the Relationship between Job Insecurity and Psychosocial Outcomes: Moderator or Mediator? *Stress and Health*, 27, 215–227.
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch D., Leimeister, J. M., Loos, P., & Spann, M. (2014). Geschäftsmodelle: Eine Forschungsagenda für die Wirtschaftsinformatik. *Wirtschaftsinformatik*, 56(1), 55–64.
- Wang, D., & Hsieh, C. (2013). The Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613-624.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. D., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationship between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Yildiz, R. O., Baran, E., & AYZ, I. S. (2017). The effect of organizational trust on work engagement: an application on logistics personnel. *The International New Issues in Social Sciences*, 5, 139-158.
- Yin, R. (2003). *Applications of case study research*. London, UK: Sage Publications Inc.

## **Appendix A. Interviewleidraad**

### *A.1 Interview bankmedewerkers*

#### A.1.1 Inleiding interview

Ik ben student master in de handelswetenschappen en dit volg ik aan de universiteit Hasselt. Ik doe een kwalitatief onderzoek naar welke factoren beïnvloeden in de banksector. Dit onderzoek is gericht op de banksector omdat daar een hele turbulente omgeving heerst. De sector past namelijk in de VUCA-wereld, wat staat voor volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. De trend in de VUCA-wereld is digitalisatie en dit speelt een belangrijke rol in de banksector. Hiervoor wil ik interviews afleggen met kantoormedewerkers van bank A, bank B en bank C. Het doel van dit onderzoek is om een beeld te krijgen wat belangrijk is voor de werknemer omtrent beïnvloeden en of factoren zoals steun van de collega's of optimisme hier een impact op hebben. Vooraleer ik u ga interviewen,

wil ik graag een korte uitleg geven over het onderwerp bevrogenheid.

Bevrogenheid wordt omschreven als een positieve psychologische toestand die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit kan gezien worden als het bruisen van energie en voelt de persoon zich sterk en fit. Daarnaast zorgt toewijding dat het werk als nuttig en zinvol ervaren wordt, alsook uitdagend. Tenslotte heeft absorptie betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk. Door bevrogenheid te onderzoeken, krijgt de werkgever een beeld van de houding van zijn werknemers op het werk. Bevrogenheid zorgt namelijk voor hogere klanttevredenheid, betere prestaties en minder verzuim.

Het interview zal worden gedaan onder **volledige anonimiteit**. Dank voor uw medewerking.

#### A.1.2 Interviewvragen

1. In het kader van dit onderzoek is het belangrijk om de volgende vragen over uzelf te beantwoorden [algemene informatie]:
  - a. Wat is uw beroep?
  - b. Wat is uw leeftijd?
  - c. Waarom heeft u gekozen voor deze sector/bank?
  - d. Hoe lang bent u al actief in deze sector/bank?
2. Wat betekent bevrogenheid voor u?
3. Wat maakt bevrogenheid belangrijk?
  - a. Kan u een voorbeeld geven waarom dit belangrijk is?
4. Wat zijn factoren van bevrogenheid?
  - a. Wat zijn belemmerende factoren?
  - b. Kan u illustraties geven hoe bevrogenheid zich uit binnen de bank?
5. Kan u iets zeggen over uw eigen bevrogenheid?
  - a. Wat zijn factoren die voor u van belang zijn?
  - b. Kan u illustreren welke factoren uw bevrogenheid beïnvloeden?
6. Momenteel speelt digitalisering een grote rol in de banksector. Vindt u dat dit een invloed heeft op de bevrogenheid van een bankmedewerker?
  - a. Waarom vindt u dat?
  - b. Kan u dit illustreren?
7. Eerdere studies hebben aangetoond dat *energiebronnen* (job resources) zoals sociale steun van collega's en leidinggevende, feedback over prestaties, autonomie, leermogelijkheden en baanzekerheid positief geassocieerd worden met bevrogenheid.
  - a. Wat vindt u van deze factoren?
  - b. Passen deze factoren in de banksector?
  - c. Waarom vindt u dat?
  - d. Kan u dit illustreren?
8. Literatuuronderzoek zegt dat *persoonlijke hulpbronnen* (personal resources) een andere belangrijke oorzaak van bevrogenheid is. Hier wordt onder verstaan: zelfbeschouwing, zelfeffectiviteit en optimisme.
  - a. Wat vindt u van deze factoren?
  - b. Passen deze factoren in de banksector?
  - c. Waarom vindt u dat?
  - d. Kan u dit illustreren?
9. Verschillende studies hebben aangetoond dat er een positieve correlatie is tussen *leader-member exchange (LMX)* en bevrogenheid. Dit is de relatie tussen de werknemer en de leidinggevende. Een goede LMX-relatie wordt gekenmerkt door wederzijdse genegenheid, loyaliteit, persoonlijke bijdrage aan beide zijden en professionele respect voor elkaar.
  - a. Wat vindt u hiervan?
  - b. Wat maakt de relatie tussen de werknemer en de leidinggevende belangrijk in de banksector?
  - c. Kan u dit illustreren?
10. Een andere positieve correlatie met bevrogenheid is de *perceived organizational support (POS)*. Dit is de steun die de werknemer krijgt van de organisatie. Deze

steun verwijst naar de perceptie van werknemers met betrekking tot de mate waarin de organisatie hun bijdrage waardeert en bezorgd is over hun welzijn.

- a. Wat vindt u hiervan?
- b. Wat maakt de steun die de werknemer krijgt van de organisatie belangrijk in de banksector?
- c. Kan u dit illustreren?

11. Verschillende onderzoekers hebben aangetoond dat *organizational trust* en bevlogenheid een positieve correlatie hebben. Organizational trust heeft te maken met het vertrouwen van de werknemer in de organisatie.

- a. Wat vindt u hiervan?
- b. Wat maakt het vertrouwen van de werknemer in de organisatie belangrijk in de banksector?
- c. Kan u dit illustreren?

12. Vindt u dat u constant bevlogen moet zijn bij het werk?

13. Heeft u nog verdere opmerkingen omtrent dit onderzoek?